

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ETKİNLİĞİ
ARTTIRMADA İNTRANETİN ROLÜ
VE İNTRANETİN BİR ALT SİSTEMİ
OLARAK TUSAŞ UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

İbrahim KARAGÖZ

Eskişehir, 1999

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ETKİNLİĞİ ARTTIRMADA
İNTRANETİN ROLÜ VE İNTRANETİN BİR ALT SİSTEMİ
OLARAK TUSAŞ UYGULAMASI**

İbrahim KARAGÖZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran-1999**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ETKİNLİĞİ ARTTIRMADA İNTRANETİN ROLÜ VE İNTRANETİN BİR ALT SİSTEMİ OLARAK TUSAŞ UYGULAMASI

İbrahim KARAGÖZ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1999

Danışman: Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

Bu çalışmada, örgütsel iletişimde etkinliği arttırmada intranetin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bilindiği gibi, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için iletişimden yararlanırlar. Canlı varlıklar için kan damarları nasıl hayati bir öneme sahipse, örgütler için iletişimde o denli önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde iletişimin sağlanmasında birçok araç kullanılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle örgütlerde intranet kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

Örgütsel iletişimde etkinliği arttırmada intranetin çok büyük rolü vardır. İnanet ile, bilgi akışı son derece hızlı hale gelmekte ve her an güncel bilgiye ulaşma olanağı sağlanmaktadır. Formal ve informal iletişimde intranetle gerçekleştirilmektedir. E-mail ile işletme ile ilgili bilgiler, politikalar örgütsel iletişim aracı olan broşürler, bültenler, el ilanları, afişler, dergiler, işletme gazeteleri, personel el kılavuzları, iş mektupları, raporlar ve emirler en kısa sürede çalışanlara iletilebilmekte. Çalışanlar da kendilerinden istenen bilgileri, raporları, şikayetlerini, dileklerini ve önerilerini üst kademelere e-mail ile iletilebilmektedirler. Ayrıca formal ve informal iletişim, chat ve haber grupları ile de sağlanabilmektedir. Multimedyanın zenginliklerinin (görüntü ve sesin) intranete katılmasıyla; konferanslar, toplantılar, seminerler, personel eğitim çalışmaları ve yüzyüze görüşmelerde intranetle görüntülü olarak gerçekleştirilebilmektedir.

İnanet ile zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanmakta, çalışanlar arasında bilgi ve işbirliği paylaşımı artmakta, daha iyi koordinasyon sağlanmakta, uzmanlık paylaşılmakta, çalışanların yaratıcılığı gelişmekte, iş yerinde yaşam kalitesini arttırmakta, daha verimli ve güvenilir bilgiye ulaşılmakta, sonuçta daha iyi bir iletişim sağlanmakta bu da işletmelerde etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır.

Bu çalışmanın, birinci bölümünde iletişimin genel tanımı verilerek, iletişim süreci ve iletişim fonksiyonları açıklanmıştır. İkinci bölümde, örgütsel iletişimin tanımı verilmiş ve örgütsel iletişim üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde intranet ve örgütsel iletişimde intranet'in kullanımı, yararları ve sınırlılıkları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise, TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.'ndeki intranet uygulamaları örgütsel iletişim açısından incelenmiştir.

ABSTRACT

In this work, intranet's role and its effectiveness in organizational communication was tried to be found.

As we know, organizations use communications for their life and their organizational target purposes. The blood for human beings is almost equal to the communication in organizations. There are so many ways that are used for communication purposes in organizations. Because of the growth and development of computers and communication technologies, intranet use is getting wide spread day after day.

Intranet plays an important role in strong organizational communication. Intranet allows people to collect up to date information in a much quicker way. Besides that, formal and informal communications take part in intranet applications. News about the organization, organizational communication policies, bulletins, banners, journals, newsletters, directories, reports and memos are sende by e-mail as a part of intranet structure. And workers may do the same thing vice versa. At the some time, formal and informal communications may take part in chats and news groups. With the effectiveness of multimedia; conferences, meetings, traninings and face-to -face relations can be used as a part of intranet technology.

Intranet allows people to save time and money, creates rich enviroment between people, empowers people in a creative way and hightens the quality the working place. As a result, better communication creates effective and productive work environment.

At the very first part, overview an communication, communication process and functions was shown. Second part is made of the definition of organizational communication and its ways. Third part explains the intranet use in organizational communication, application in Tusaş Motor Sanayi A.Ş. was examined in terms of organizational communication.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İbrahim KARAGÖZ'ün "Örgütsel İletişimde Etkinliği Arttırmada İtranetin Rolü ve İtranetin Bir Alt Sistemi Olarak Tusaş Uygulaması" başlıklı tezi 2 Eylül 1999 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

Üye : Prof.Dr.Yaşar HOŞCAN

Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında her türlü yardım ve desteği esirgemeyen Prof.Dr.Ramazan GEYLAN ve Prof.Dr.Yaşar HOŞCAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bugüne kadar sürdürdüğüm çalışmaların her aşamasında beni destekleyen eşim Fatma KARAGÖZ'e, kızım Nuran KARAGÖZ'e, oğlum Ali KARAGÖZ'e ve TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. yetkililerine teşekkür ederim.

İbrahim KARAGÖZ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI	2
2. İLETİŞİM SÜRECİ	3
2.1. Kaynak (Gönderici)	4
2.2. Kodlama	5
2.3. Mesaj	6
2.4. Kanal	6
2.5. Kod Açma	7
2.6. Alıcı	8
2.7. Çevre Koşulları	8
2.8. Geriye Bilgi Akışı (Feed-back)	8
3. İLETİŞİM FONKSİYONLARI	9
3.1. Bilgi Sağlama Fonksiyonu	10
3.2. İkna Etme ve Etkileme Fonksiyonu	11
3.3. Emir Verme ve Öğretim Fonksiyonu	11
3.4. Birleştirme Fonksiyonu	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ	13
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI	16
3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI	17
3.1. Biçimsel İletişim ve Kanalları (Formal İletişim)	18

3.1.1. Aşağı Doğru İletişim	19
3.1.2. Yukarıya Doğru İletişim	20
3.1.3. Yatay İletişim	20
3.1.3. Çapraz İletişim	21
3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları (İnformal İletişim)	21
3.2.1. Tek Hat Zinciri	23
3.2.2. Dedikodu Zinciri	23
3.2.3. Olasılık Zinciri	24
3.2.4. Küme zinciri (salkım)	24
3.3. Dışsal İletişim Kanalları	24
4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ	25
4.1. Sözlü İletişim	25
4.2. Yazılı İletişim	26
4.3. Sözel Olmayan İletişim	26
5. AMACINA GÖRE İLETİŞİM ÇEŞİTLERİ	27
5.1. Bilgilendirici İletişim	27
5.2. Eğitici İletişim	28
5.3. Değerlendirici, Yorumlayıcı İletişim	29
5.4. Etkileyici, Güdüleyici İletişim	29
6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
6.1. Kişisel Faktörler	30
6.1.1. Yönetici Açısından	30
6.1.2. Çalışanlar Açısından	30
6.2. Örgütsel Faktörler	31
6.3. Teknolojik Faktörler.....	32
7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNTRANET

1. İNTRANETİN TANIMI	35
2. İNTERNET İLE İNTRANET ARASINDAKİ FARK	40
3. İNTRANETİN TARİHİ	42
4. İNTRANETİN OLUŞTURULMASI	42
4.1. Klasik Model	43
4.2. İnternet Modeli	45
5. İNTRANET YAZILIMLARI.....	46
6. İNTRANETTE GÜVENLİK	47
7. İNTRANETİN PARÇALARI	50
7.1. Ağ (Şebeke)	51
7.2. Elektronik Mektup (E-mail)	51
7.3. Dahili Ağ (İnternal web)	51
7.3.1. Server	52
7.3.2. Browser or Client	52
7.4. Posta Adres Listeleri ve Liste Sunucuları	52
7.5. Haber Grupları	52
7.6. Chat (Konuşma)	53
7.7. FTP	53
7.8. Gopher	54
7.9. Telnet	54
8. İNTRANET NE YAPAR?	54
9. İNTRANETİN KULLANIM ALANLARI	55
10. İNTRANETE GEÇMENİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	56
10.1. İnternetin Avantajları	57
10.1.1. İnternetin Açık Olan Avantajları	60
10.1.1.1. Hızlı ve Kolay Yerine Getirme.....	60
10.1.1.2. Ucuzluk	60
10.1.1.3. Kullanım Kolaylığı	60

10.1.1.4. Zaman Tasarrufu	60
10.1.1.5. Kullanımda Etkilik Sağlamak	61
10.1.1.6. Maliyet Tasarrufu	61
10.1.1.7. Açık Standartlara Bağlı Oluş	61
10.1.1.8. Benzer Olmayan Alanlarda Bağlantı ve İletişim	61
10.1.1.9. Kullanıcıları Bilginin Kontrolüne Vermek	62
10.1.1.10. Güvenli	62
10.1.1.11. Ölçeklenebilir	62
10.1.1.12. Esneklik	63
10.1.1.13. Multimedyanın Zenginliklerini Sunmak	63
10.1.1.14. Temelde ve Uygulamada Yatırım Maliyetlerini Düşürmek	63
10.1.2. İtranetin Açık Olmayan Avantajları	64
10.1.2.1. Daha İyi İletişim Sağlamak	64
10.1.2.2. Daha Verimli Güvenilir Bilgiye Ulaşmak	65
10.1.2.3. Bilgi ve Uzmanlığı Paylaşma ve Saklama	65
10.1.2.4. Daha İyi Koordinasyon ve Birlikte Çalışmayı Sağlamak	65
10.1.2.5. Verimlilik ve Yaratıcılık Sağlamak	66
10.2. İtranetin Dezavantajları ve Riskleri	66
10.2.1. Karmaşa İçin İhtimal	67
10.2.2. Güvenlik Riskleri	67
10.2.3. Uygulama Güçlüğü	67
10.2.4. Gereksiz Bilgi Yığılması	68
10.2.5. Üretim Kaybı	68
11. İNTRANETLER KİŞİLERİ VE İŞLETMELERİ NASIL DEĞİŞTİRİR?	68
11.1. Etkili Uygulama ve Üretkenliğe Bağlı Rekabet Gücü	69
11.1.1. Güncel Bilgiye Ulaşma	70
11.1.2. Maliyet Düşürme	70
11.1.3. Zaman Tasarrufu	70
11.1.4. Gelişmiş (artan) Verimlilik	70
11.1.5. Gelişmiş Yeterli Uygulayıcılık ve Etkililik	71
11.1.6. Gelişmiş Karar Verme	71
11.1.7. Çok Yönlü Olarak Müşterilere Yanıt Vermede Gelişmişlik	71

11.1.8.Kullanıcıların Güçlenmesi	72
11.1.9.Beyinsel Yatırımın Artması	72
11.1.10.Yeni İş Alanı ve Para Dönüşüm Fırsatlarının Yaratılması.	72
11.1.11.Müşterilere Gelişen Hizmet.....	72
11.2. Duvarların Kalkması: Paylaşım ve İşbirliği Kültürünün Kurulması.....	73
11.2.1.Gelişen İletişim.....	73
11.2.2.Bilgi ve İşbirliği Paylaşımının Güçlenmesi	74
11.2.3.İnsanların Güçlenmesi.....	74
11.2.4.Kurumsal Öğrenmenin Sağlanması	74
11.2.5.Kurumsal Değişimin Sağlanması.....	75
11.2.6.Kurumsal Bütünlüğün Sağlanması	75
11.2.7.Çalışma Yerinde Yaşam Kalitesinin Artması	75
11.3. İtranetlerin Kuruluşlar Üzerindeki Diğer Etkileyici Yollar	76
11.3.1.Bilgi Teknolojisinin Rolü Nasıl Değişecektir?	76
11.3.2.Ticari Süreçler Nasıl Değişecek?	77
11.3.3.Kültür Nasıl Değişecektir?	78
12. İNTRANET UYGULAMALARI	79
12.1. İtranetle İletişim İşlemleri	83
12.1.1.Kurumsal İletişim	84
12.1.1.1. Ortak Haber Bültenleri, Bültenler, Haberler ve Dergiler	84
12.1.1.2. Ticari Bölüm ve Departmana Ait İletişim	84
12.1.1.3. Kurumsal Bilgiler	85
12.1.2.Kişiler Arası ve Grup İletişimi	85
12.1.2.1. Haber Grupları	86
12.1.2.2. Chat.....	86
12.1.2.3.Video Konferans.....	86
12.2. Satış ve Pazarlama Uygulamaları	87
12.3. Ürün Geliştirme Uygulamaları	88
12.4. Müşteri Hizmetleri ve Destek Uygulamaları	88
12.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları	89

12.6. Yönetim Uygulamaları.....	90
12.7. Muhasebe ve Finans Uygulamaları	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.'NDE (TEİ) İNTRANETİN (BİR ALT SİSTEMİNİN) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMACIYLA KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ	92
1.1. Araştırmanın Amacı	92
1.2. Araştırmanın Kapsamı	92
1.3. Araştırmanın Yöntemi	93
2. TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş. (TEİ)'NİN TANITIMI	94
3. TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.'NDE UYGULAMA	96
4. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER	100
SONUÇ	101
KAYNAKÇA	104

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 İnternet ile İtranet Arasındaki Farklılıklar	41
Tablo 2 İtranetlerin Karşılaştırılması	55
Tablo 3 Statik ve Dinamik İtranet Uygulamaları	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 İletişim Süreci	4
Şekil 2 İletişim Süreci İçinde Gönderici ve Alıcı	9
Şekil 3 Biçimsel İletişim Kanalları	19
Şekil 4 Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	23
Şekil 5 Güvenlik Duvarı-1	49
Şekil 6 Güvenlik Duvarı-2	50
Şekil 7 TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Organizasyon Şeması	98

GİRİŞ

İnsanlar toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Toplumlar, iletişim aracılığıyla, geleneklerini ve kültürel kimliklerini korumalarının yanısıra düşünce ve değerlerini de aralarında paylaşma olanağını bulurlar. Bunları gerçekleştirirken aralarında sürekli, bilgi, duygu ve düşünce alışverişi olmaktadır.

Örgütlerde varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için iletişimden yararlanırlar. İletişim olmadan örgütten söz edilemez ve çalışanlar arasında etkileşimi ve koordinasyonu sağlamak mümkün olmaz.

Örgütlerde çalışanlar arasında iletişimi sağlamak amacıyla birçok araç kullanılmaktadır. Bunlar sözlü, yazılı ve sözel olmayan iletişim araçlarıdır. Çağımızda bilgisayar ve iletişim teknolojisi sürekli gelişmektedir. Bu gelişmenin sonucunda örgütlerde iletişim araçlarını sürekli yenilemektedirler. Örgütlerde özellikle son yıllarda kullanımı giderek yaygınlaşan intranet, örgütsel iletişimde etkinliği arttırmaktadır. Bu sayede formal ve informal iletişim son derece hızlı hale gelmekte, her an güncel bilgiye ulaşılmakta ve örgütsel iletişim araçlarını bir tek iletişim aracından çalışanlara ulaştırmak mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel iletişimde etkinliği arttırmada intranetin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, birinci bölümde iletişim, ikinci bölümde örgütsel iletişim, üçüncü bölümde intranet ve intranetin örgütsel iletişimde kullanımının yararları ve sınırlılıkları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise, TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.'ndeki örgüt içi intranet uygulaması, iletişim açısından ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI

Dilimizde kullanımı giderek yaygınlaşan iletişim kavramının yerine yakın zamanlarda “haberleşme” ve “kominikasyon” sözcükleri kullanılmaktaydı. Latince’deki “communis” sözcüğünden türetilmiş olan “communication” sözcüğü anlam olarak bir ortaklığı, birlikteliği, yalın bir mesaj alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi ve paylaşımı dile getirmektedir¹.

İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlayabilmek, karşı tarafı etkileyebilmek ve sonuçta toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. İletişim, kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan “çimento” işlevi görür. Toplumlar, iletişim aracılığıyla, geleneklerini ve kültürel kimliklerini korumalarının yanısıra yeni düşünce ve değerlerini de aralarında yaygınlaştırma olanağını bulurlar².

¹ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Bilgisi**, (Eskişehir: A.Ü.AÖF Önlisans Programı Yayını, 1994), s.2.

² Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, (İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 24, 1997), s.10-11.

Bu bağlamda iletişim kavramı:

- İnsanlar arasında duygu ve fikirlerin akışıdır.
- Bir kimsenin düşüncelerini ve duygularını diğerlerine açık-seçik olarak belirtmesi sürecidir.
- Bir kaynağın bir iletiyi bir oluk üzerinden bir alıcıya iletmesi sürecidir.
- Seçilmiş bir haberin, bir haber kaynağından belli bir mesafeye iletilmesi sürecidir.

Özetlersek, iletişim kavramı; süreç, etki, düşünce, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe, temel eğitim becerileri gibi bir çok kavramı içeren karmaşık ve çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır.

Bu nitelendirmenin ışığında insanlararası iletişim, bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan diğerine / diğerlerine bazı kanallar kullanılarak aktarılması sürecidir³.

Kısaca iletişim, bireyler arası bilgi, duygu ve düşünce alışverişi olarak tanımlanabilir⁴.

2. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim sürecinin oluşabilmesi için, düşünce ve duygularını belirli simge ve sembollerle anlatan bir kaynağa (göndericiye) ve bunları çözümleyip algılayan bir alıcıya gerek vardır. Bu sürecin amacı, kaynağın duygu ve düşüncelerini alıcıda oluşturmak ve ortak bir anlayış yaratmaktır⁵.

Kaynak, bilgi, düşünce ve duygularını bir mesaj şeklinde kodlayarak iletişim

³ Ahmet Haluk Yüksel, "İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi", *Kurgu Dergisi*, (Haziran 1989), s.23-25.

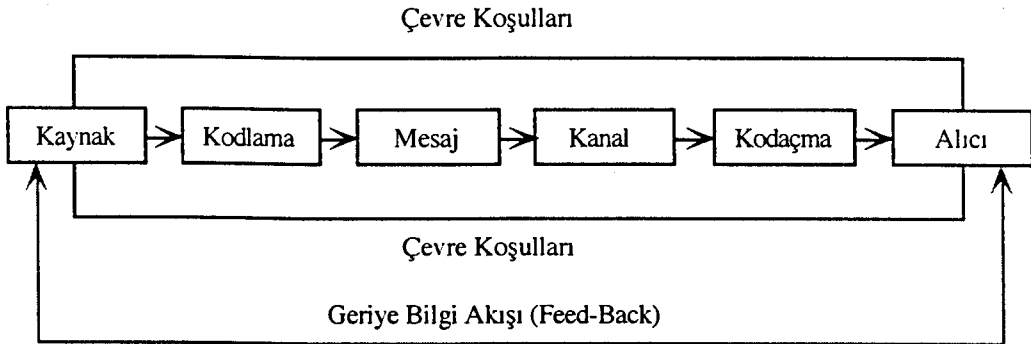
⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İş İdaresi*, (Eskişehir: A.Ü.AÖF Yayını, 1990), s.306.

⁵ Sabuncuoğlu, *A.g.e.*, s.307.

kanalları aracılığıyla alıcıya iletir. Ancak sürecin tamamlanabilmesi için alıcının gönderilen mesajı algılaması ve karşı tepkide bulunması ve tepki sonuçlarının denetlenmesi gerekmektedir⁶.

İletişim sürecinde yer alan unsurları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Kaynak (Gönderici)
- 2- Kodlama
- 3- Mesaj
- 4- Kanal
- 5- Kod açma
- 6- Alıcı
- 7- Çevre Koşulları
- 8- Geriye bilgi akışı (Feed-back)



Şekil 1: İletişim Süreci

Kaynak: Mahmut Paksoy-Ahmet Cevat Acar, **Örgütsel İletişim**, Eskişehir 1997, A. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 22, s.4.

2.1. Kaynak (Gönderici)

Kaynak veya gönderici, bilgi, duygu ve düşüncelerini mesaj şeklinde kodlayarak karşı tarafa ulaşmasını isteyen kişi, grup veya organizasyondur. Kaynak mesajın hazırlanmasından, kodlanmasından (şifrelenmesinden) ve iletişim kanalı aracılığıyla mesajın

⁶ Sinan Artan, "İşletmelerde İletişim (Haberleşme)", **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, C.XIII, 1977, s.67.

gönderilmesinden sorumludur. Kaynağın iletişimdeki başarısı, yazma, konuşma, okuma, dinleme ve mantık kurma becerisine bağlıdır⁷. Ayrıca kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim becerisine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile toplumsal, kültürel etkenlere bağlı olarak da değişir. Sözlü iletişim açısından iletişim becerisi, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği, iyi tümce kurma, uyumlu söz dizimi, gerekli ve uygun sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsar. Yazılı iletişimde yazarın bilgi birikimi ve yazma becerisi önem kazanır. Bunun dışında mesajlar herhangi bir iletişim aracılığıyla iletildiğinde, uygun aracın seçimi, seçilen araca uygun mesajın kodlanması, mesajların yapısına dikkat edilmesi gerekir. Mesajın alıcı tarafından anlaşılabilir ve inandırıcı bulunması, büyük ölçüde kaynağın bilgi birikimine ve deneyimine bağlı olarak gerçekleşmektedir⁸.

2.2. Kodlama

Bilgi, düşünce ve duygu olarak ifade edilen mesajın, iletilmek üzere semboller haline dönüştürülmesine kodlama denilmektedir. Semboller, sözcüklerden, sayılardan, resimlerden, mimiklerden ve hareketlerden oluşur. Kaynak, mesajı alıcının anlayabileceği şekilde kodlamalı, etkin bir iletişim için kaynak ve alıcı sembollere aynı anlamı yüklemelidir. Sembollerin farklı anlamları olabileceğinden kod çözmede hatalar olabilir⁹.

Kaynağın bir mesajı kodlaması, onun toplumsal birikiminin, deneyimlerinin ve yaşantılarının bir yansımasıdır. Kodlama, mesajın seçileceği ortamla da ilgilidir. Kişilerin arkadaşlarıyla günlük konuşmaları, resmi toplantıdaki konuşmaları veya teknik bir konudaki konuşmaları hep ortama bağlı olarak değişik kodlama yol ve yöntemlerini gerektirir.

⁷ Mahmut Paksoy-Ahmet Cevat Acar, **Örgütsel İletişim**, (Eskişehir: A.Ü.AÖF Yayını, 1997), s.4.

⁸ Gürgen, A.g.e., s.14-15.

⁹ Paksoy-Acar, A.g.e., s.4.

2.3. Mesaj

Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel sembollerden oluşmuş somut bir üründür. Etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için, mesajda yer alan sembollerin, alıcılar tarafından anlaşılır olması gerekir. Bunun içinde alıcının üyesi bulunduğu grubun yapısı, toplumsal-ekonomik durumu ve diğer özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir¹⁰.

Ayrıca etkin bir iletişim için:

- 1- İletişim sürecinde mesaj, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde dizayn edilmeli,
- 2- Mesaj, insanların bireysel gereksinmelerine seslenmeli, bu gereksinmelerinin farkına varmalarını sağlayıp, gidermelerine yaramalı, bu yolla onları aydınlatmalı,
- 3- Mesajın hedef kitleye ulaşabilmesi için en uygun iletişim kanal ve araçları seçilmeli,
- 4- Mesajın hedef-kitle tarafından anlaşılabilmesi için bu kitlenin bilgi/algılama düzeyini yükseltmek için hazırlayıcı iletişim süreci başlatılmalı,
- 5- Hazırlayıcı iletişim sürecinde dirençlerin olacağı dikkate alınmalı,
- 6- Mesaj, başlangıçta hedef kitlenin değer, tutum, beklenti ve davranış kalıplarına ters düşmemeli, hedef kitlenin o anki durumu tesbit edilmeli ve mesaj yavaş yavaş kabule hazır duruma getirilmelidir¹¹.

2.4. Kanal

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesini veya gönderilmesini sağlayan araçtır. İletişimin gerçekleşmesi mesajın gönderilmesi ve alıcılar tarafından alınmasına

¹⁰ Gürgen, A.g.e., s.18.

¹¹ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.42-45.

bağlıdır. Kanal, bu nedenle kaynak ve alıcıyı birleştiren bir araç ve mesajın kaynaktan alıcıya ulaşmasında izlediği bir yoldur.

İletişim kanallarını birkaç değişik biçimde sınıflamak mümkündür. İletişim sürecinde kullanılan kanal, bir kitle iletişim aracı ya da kişiler arası bir iletişim aracı olarak görülebilir.

Kitle iletişiminde kanal, radyo, televizyon, film, gazete, video vb. olabilir, kişiler arası iletişim kanalları ise, kaynak ve alıcının yüzyüze gelmesi durumunda, söz, yazı, resim, fotoğraf olabilir¹².

Yüzyüze konuşmalarda kanal ses dalgalarıdır. Aynı konuşma telefon aracılığıyla yapılıyorsa, kanal sadece ses dalgaları değil, aynı zamanda elektrik ve iki telefonu birbirine bağlayan kordonları da içerir. Bunun yanında bireylerin duyu organları da (işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma) onların kanalları olarak kabul edilebilir. İletişimin etkinliği açısından, gönderilen mesaj birden fazla duyu organına hitap ediyorsa, etkinlik artar¹³.

2.5. Kod Açma

Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine kod açma denilmektedir. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla, kağıt üzerindeki “anlamsız” işaretler ya da bir takım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanır¹⁴. Alıcı sembollerin anlamını çıkarırken, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanır. Alıcı, sembollere, kaynakla aynı anlamı yüklemelidir. Eğer aynı anlam yüklenmiyorsa yanlış anlama-anlaşma ortaya çıkabilir¹⁵. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod açımının doğru yapılmasına bağlıdır.

¹² Gürgen, A.g.e., s.20.

¹³ Paksoy-Acar, A.g.e., s.5.

¹⁴ Gürgen, A.g.e., s.18.

¹⁵ Paksoy-Acar, A.g.e., s.5.

2.6. Alıcı

İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye alıcı denilmektedir. İletişimin çift yönlü bir süreç olma durumu, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. Alıcının mesajı duyu organları aracılığıyla algılaması hem uyarıcının hem de algılayan kişinin özelliklerine bağlı olarak gelişir. Algılamamanın gerçekleşebilmesi, ilk olarak sözkonusu mesajın, alıcının dikkatini çekmesine bağlıdır. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, alıcının örgüt ya da grup içindeki yeri, düşünceleri, inanç ve tutumları, toplumsal-ekonomik konumuna ilişkin bilgilerin öğrenilmesi gerekir. İletişimin etkinliği, alıcının çok iyi tanımlanmasına, özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. Ayrıca, alıcının çeşitli iletişim araçlarına karşı duyarlılığı ile hangi iletişim kanallarına açık oluşu da etkin bir iletişim için önemlidir. Bütün bunları dikkate alarak gerçekleştirilen iletişim sonucunda, iletişimin etkileri olarak alıcının bilgi düzeyinde, tutumunda ve davranışlarında değişimler olmaktadır¹⁶.

2.7. Çevre Koşulları

Çevre koşulları, kaynaktan alıcıya doğru giden mesajı etkileyen koşulları ifade etmektedir. Sözlü iletişimde gürültü, telefon konuşmasında hatların bozulması, iletişimi olumsuz yönde etkileyerek, mesajın anlaşılmamasına neden olur. Etkin bir iletişimi gerçekleştirmek için, çevre koşullarının olumsuz etkilerini en aza indirmek ya da mesajın tahrip olmaması için kanal seçiminde özen göstermek gerekmektedir¹⁷.

2.8. Geriye Bilgi Akışı (Feed-back)

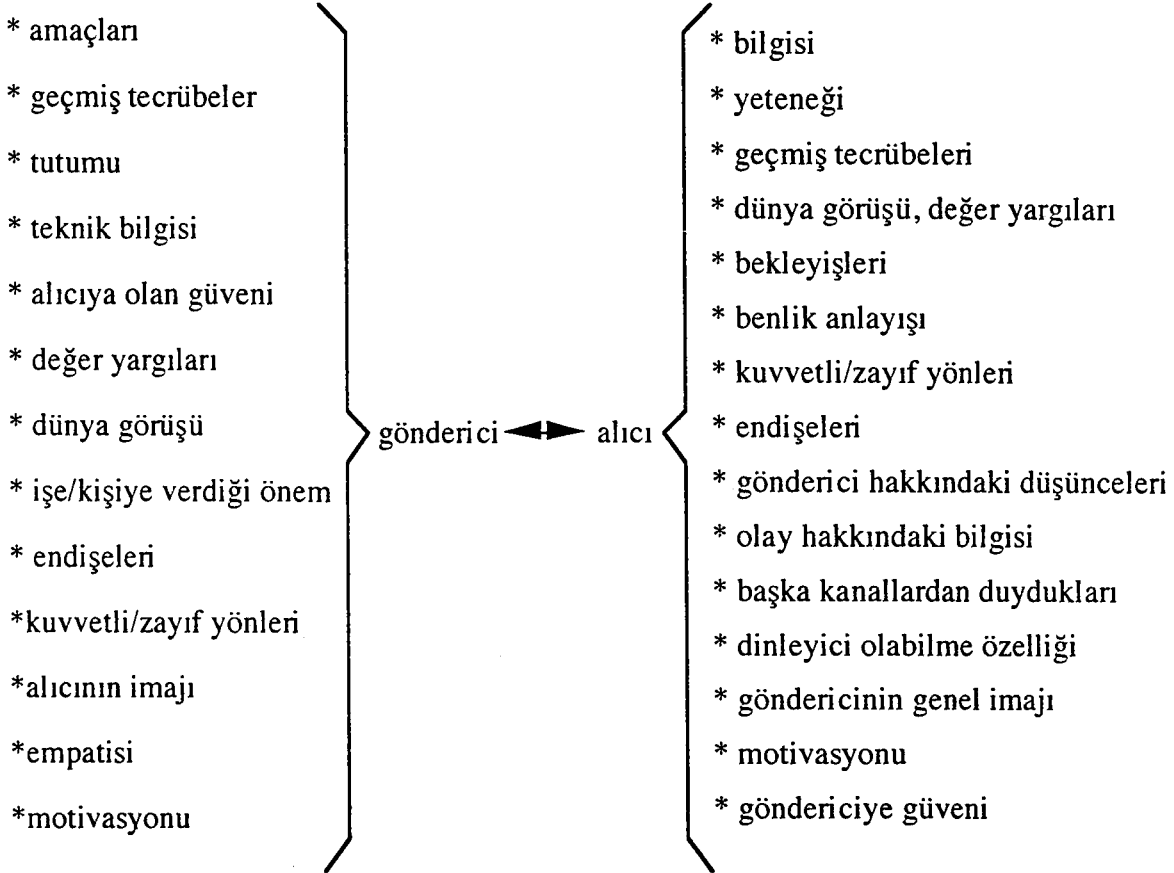
Alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geribildirim (geriye bilgi akışı) olarak adlandırılır. Geribildirim sürecinde, kaynak ile alıcı yer değiştirilerek, alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer. Kaynak durumuna geçen alıcı mesajı yeniden düzen-

¹⁶ Gürgen, A.g.e., s.21-23.

¹⁷ Paksoy-Acar, A.g.e., s.6.

leyerek alıcı durumuna geçen kaynağa iletir ve geribildirim süreci gerçekleşmiş olur¹⁸. Geriye bilgi akışı sayesinde mesajın tam olarak anlaşılıp, anlaşılmadığı öğrenilir ve etkin bir iletişim oluşturulmaya çalışılır.

Sonuç olarak iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi için birçok etken iletişimi etkilemektedir. Bunu şekil yardımıyla şöyle açıklayabiliriz:¹⁹



Şekil 2: İletişim Süreci İçinde Gönderici ve Alıcı

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: 1998, s. 364.

3. İLETİŞİM FONKSİYONLARI

Örgütlerde iletişim birçok fonksiyonu yerine getirmektedir. Örgütlerdeki iletişimin temel amaçlarından biri, örgütteki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktır. Örgütlerde iyi bir iletişim olmadan koordinasyonu sağlamak mümkün değildir.

¹⁸ Gürgen, A.g.e., s.23.

¹⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik - Modern Yaklaşımlar)*, (İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. Yayın No: 405, 1998), s. 364.

İletişimin örgüt içindeki fonksiyonlarını dört grupta toplayabiliriz,²⁰ Bunlar,

- 1- Bilgi sağlama fonksiyonu
- 2- Etkileme ve ikna etme fonksiyonu
- 3- Emir verme ve öğretim-eğitim fonksiyonu
- 4- Birleştirme fonksiyonudur.

3.1. Bilgi Sağlama Fonksiyonu

Bilgi alışverişi iletişimin en temel fonksiyonu olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin toplumsallaşması ya da çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Bireylerin olduğu gibi, belli bir çevrede yaşamlarını sürdüren örgütlerinde çevreleriyle uyumlu bir ilişki içinde bulunmaları ve amaçlarını gerçekleştirmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Örgütler çevrelerinden amaçları doğrultusunda bilgiler almakta ve bunları işleyerek çevrelerine bilgiler vermektedirler. Bu bilgi alışverişi iletişim ile gerçekleştirilmektedir.

Bunun yanında, örgüt içerisinde çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye ihtiyaçları vardır. Örgütlerde üst yönetimin çalışanlara işletme politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmesi mümkün olmaz. Örgütsel iletişim, böylesine yaşamsal bir ihtiyaç olan bilginin, örgüt içinde paylaşılmasını sağlar, örgütte iletişim sistemi etkin değilse, kişiler ihtiyaç duydukları bilgileri zamanında ve doğru olarak alamıyorlarsa, örgütte birçok sorun ortaya çıkabilir. Örgütün etkin ve verimli çalışması sağlanamaz.

Diğer yandan, iletişim karar vermede de son derece önemli bir fonksiyona sahiptir. Bilgi olmadan doğru karar verilemez.

Ayrıca, iletişim örgütlerde belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olur. Belirsizliğin azaltılması için gerekli olan bilgi iletişim ile sağlanır. Belirsizliğin giderilememesi performansı olumsuz yönde etkiler. Bilgi olmadan örgütlerin amaçlarına ulaşması mümkün değildir. Bu da iletişim ile sağlanmaktadır.

²⁰ Gürgen, A.g.e., s.25-28.

3.2. İkna Etme ve Etkileme Fonksiyonu

İkna etme, karşımızdaki kişi veya kişilerin bize ters düşen düşünce, davranış veya tutumlarını bizim istediğimiz yönde değiştirme sürecidir. Etkileme ise, karşımızdaki kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değişme girişimi olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişim olaylarının çoğunluğu, insanların düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlar. Örgüt üyelerinin, etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi büyük ölçüde örgütün amaç ve hedeflerini benimsemelerine, örgüt ile özdeşleşmelerine bağlıdır. Bunun için de, örgüt üyelerinin iletişimle ikna ve etkilenmelerinin sağlanması gerekir. Bunu gerçekleştirecek yöneticilerin, özellikle ikna ve etkileme becerisine sahip olmaları gerekir. İyi bir iletişim becerisine sahip yöneticinin çalışanları ikna etmesi ve etkilemesi daha kolay olmaktadır.

3.3. Emir Verme ve Öğretim-Eğitim Fonksiyonu

Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil, neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişimde bulunurlar. Bu tür bir iletişim, çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmelerini sağlar. Yöneticiler astlarına verdikleri emirlerle bazı işlerin yapılmasını isterler ve astlar da, yerine getirdikleri bu görevlere ilişkin bilgileri sözlü veya yazılı raporlarla üstlerine bildirirler.

Yöneticilerin astlarını yetiştirme görevi de vardır. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Eğitim ihtiyacı işletme içi kaynaklardan karşılanabileceği gibi işletme dışı kaynaklardan da karşılanabilir. Eğitimde, işin gerekleri ile işgörenin nitelikleri eşitlenmeye çalışılırken iletişim sayesinde bağ kurulabilmekte, ortak bir anlayış oluşturulabilmektedir.

3.4. Birleştirme Fonksiyonu

İletişimin bir diğer fonksiyonu ise birleştirme ve koordinasyon sağlamadır. Kùltürel olarak birbirine bağlı bir sosyal ortam içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılıklarını sürdürebilmeleri ancak iletişimle mümkün olabilir. Örgütlerde de bu koordinasyonu sağlayan iletişim veya iletişim sistemidir. Örgüt içerisindeki bireyleri ve grupları bir amaç etrafında birleştiren iletişimdir.

Ayrıca iletişim ile bireyler, değer, inanç ve tutum farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları çözümlerabilirler. Eksik veya yanlış anlamalar ve bunun sonucunda yaşanan çatışmalar etkin iletişim ile ortadan kaldırılabilir, çatışma durumları denetim altına alınabilir.

Açıklanan bu fonksiyonlar gözönüne alındığında, hem insanlar hem de örgütler için iletişim hayati önem taşıyan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgüt, özünde bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır.²¹ Örgütlerin başlıca özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz:²²

- Örgütler birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur.
- Her örgütün bir amacı vardır.
- Her örgütün önceden belirlenmiş “biçimsel” ve üyeler arası etkileşim sonucu oluşmuş “biçimsel olmayan” bir yapısı vardır.
- Örgütler, çevreleriyle etkileşim içinde olan “açık sistem”lerdir. Çevreden çeşitli “girdiler” (hammadde, malzeme, insangücü, bilgi) alır, bunları işler ve “çevreye çıktılar” sunarlar.
- Açık sistem olan örgütler, birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşur.

²¹ İnal Cem Aşkun, “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”, **Kurgu Dergisi**, (Ekim 1981, s.1.)

²² Paksoy-Acar, A.g.e., s. 49-50.

Örgütlerin bütün bu özelliklerini birbirine bağlayan, ona hayat veren, çalışmasını sağlayan iletişimidir. Ayrıca, örgütlerin oluşmasını, ayakta kalabilmesini ve başarılı olmasını sağlayan yine etkin bir iletişim sistemidir.

Örgütlerin işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir.

Bu bilgileri çalışanlara ulaştırmak veya çalışanlardan gerekli bilgileri almak iletişimle mümkündür. Çalışanlar arasında etkileşimi sağlamak da iletişimi gerektirir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek işgörenler arasında iletişim olmadan koordinasyon sağlamak ve örgütün amaçlarına ulaşmak mümkün olmaz.

Bütün bunları sağlayan örgütsel iletişim, toplumsal iletişimin bir türüdür; kişi ve grupların ötesinde, örgütün işleyişi ve amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Kapsamına kişisel, kişilerarası, grup içi ve gruplararası iletişimi de alan örgütsel iletişim aşağıdaki gibi tanımlanabilir.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgütsel iletişimin tanımı kapsamına giren nitelikleri ise şunlardır:

Örgütsel iletişim, örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerinden biridir. İletişim, örgütlerde bilgi ve düşüncelerin aktıldığı kan damarları ya da sinir sistemi gibidir. İletişim, örgütü durgun bir yapı olmaktan kurtarır ona canlı bir nitelik kazandırır.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.

Örgütsel iletişim, örgütün hızla değişen toplumsal ve teknolojik bir çevre içinde

doğup gelişmesine, çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulup devam ettirilmesine ve çevresindeki değişikliklere ayak uydurmak üzere devamlı olarak değişmesine olanak sağlayan bir sistemdir.

Örgütsel iletişim örgütün verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan bir araçtır.²³

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracı olup, planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve denetim işlevlerinin sürdürülmesinde etkin rol oynar. Dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi ile örgütün hızla değişen çevre koşullarına uyumunu sağlar.²⁴

Örgütsel iletişim, örgütleri statik durumdan dinamik duruma geçiren ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerinde önemli ölçüde yardımcı olan bir unsurdur. Gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle iyi bir şekilde haberleşemeyen bir örgütün değil başarılı olması, yaşamını devam ettirebilmesi mümkün değildir.

Örgütler faaliyetlerini en az maliyetle yerine getirebilmek için, çevresinden bilgi almak zorundadır. Hem örgütün, hem de girdi temin edeceği işletmelerin durumunu tahlil edebilmesi ancak iletişim ile mümkündür. Kıt kaynaklarla birşeyler üretmeye çalışan örgütlerin, bunu en rasyonel şekilde gerçekleştirebilmeleri, ancak iletişimin iyi ve sağlıklı şekilde işlemesi ile olur.

Örgüt üyelerinin, örgütte kararlara katılmaları, verilen kararların etkinliğini artırıcı bir unsurdur. Örgüt üyelerinin kararlara katılabilmeleri ise bazı faaliyetlerden haberdar olabilmeleri ile mümkündür. Böylelikle örgüt personeli kendilerine değer verildiğini düşünerek işlerine daha fazla eğilecek, bu da örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde ve örgütün başarıya ulaşmasında etkinliği arttıracaktır.²⁵

²³ Ülkü Dicle, *Bir Yönetim Amacı Olarak Örgütsel Haberleşme*, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 169, 1974), s. 20-22.

²⁴ Gürgen, *A.g.e.*, s. 63.

Bütün bunlar iletişimin örgütler için ne denli önemli olduğunu belirtmektedir. Günden güne de örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyüyüp gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine verilen değere paralel olarak artmıştır.²⁶

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütsel iletişimin temel amacı faaliyetleri yönlendirmek, daha açıkça bireylerin istenilen yönde davranmalarını sağlamaktır. Fakat örgütlerde bir değil birçok faaliyet söz konusu olduğundan birey ve grupların tüm faaliyetlerinin dikkatlice koordine edilmesi gerekmektedir. İşte örgütsel iletişim sadece faaliyetlerin yönetilmesinden değil, bu faaliyetlerin koordinasyonunda da önemli bir rol üstlenmektedir.

Örgütsel iletişimin genel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamak.
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak.
- Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve elemanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunları ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, elemanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek.
- Örgütün etkinlikleri önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda

²⁵ Ömer Dinçer-Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996), s. 398.

²⁶ Dicle, A.g.e., s. 25.

aydınlatmak.

- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak.
- Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirerek.
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek.
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak.
- Bütün bunlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.²⁷
- Ast-üst arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak.
- Tüm çalışanların örgüte olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve iş tatmini sağlamak.
- Çalışanlara iş güvencesi vermek ve bu konudaki kuşkuları gidermek.
- Yaratıcılığı özendiren bir örgüt ortamı yaratmak.
- Örgütün başarısı ile çalışanların beklentilerini bütünleştirmek.
- Örgüt içinde, hiçbirşey saklamadan çalışanlara bilgi vermek.
- Çalışanları, örgütün bir parçası haline getirmek.²⁸

Bunların yanında, örgütte bilgi sağlama, etkileme, ikna etme, emir verme, öğretim-egitim, birleştirme gibi iletişim fonksiyonlarının ve yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlamaktır.

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI

Örgütlerde iletişim biçimsel yapının, biçimsel otoritenin öngördüğü şekilde yapılabileceği gibi, kendiliğinden oluşan ilişkilerin ortaya çıkardığı biçimsel olmayan

ilişkiler sonucu da gerçekleşmektedir.²⁹

²⁷ Z. Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1997), s. 121-122.

²⁸ Ramazan Geylan, **Genel İşletme**, (Eskişehir: A.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 12, 1997).

Örgütlerde oluşan bu iki tür iletişim ve kanallarını şu şekilde açıklayabiliriz:

3.1. Biçimsel İletişim ve Kanalları (Formal İletişim)

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir.³⁰

Biçimsel iletişim sisteminin esaslarını, kimin kiminle iletişimde bulunacağını, kimin kime bilgi vereceğini veya alacağını örgütün kuruluş şeması ya da örgüt şeması (organigram) belirler.

Örgüt şemasında kimin, kime bağlı olduğu, işletmenin hangi bölümlerden oluştuğu, hat (icracı, yürütücü) ve kurmay (danışma) birimlerinin hangileri olduğu ve hiyerarşik basamaklar yer almaktadır.

Biçimsel iletişim kanalları bir yerde organizasyon şemasındaki bölümleri birleştiren hatlardır denilebilir.

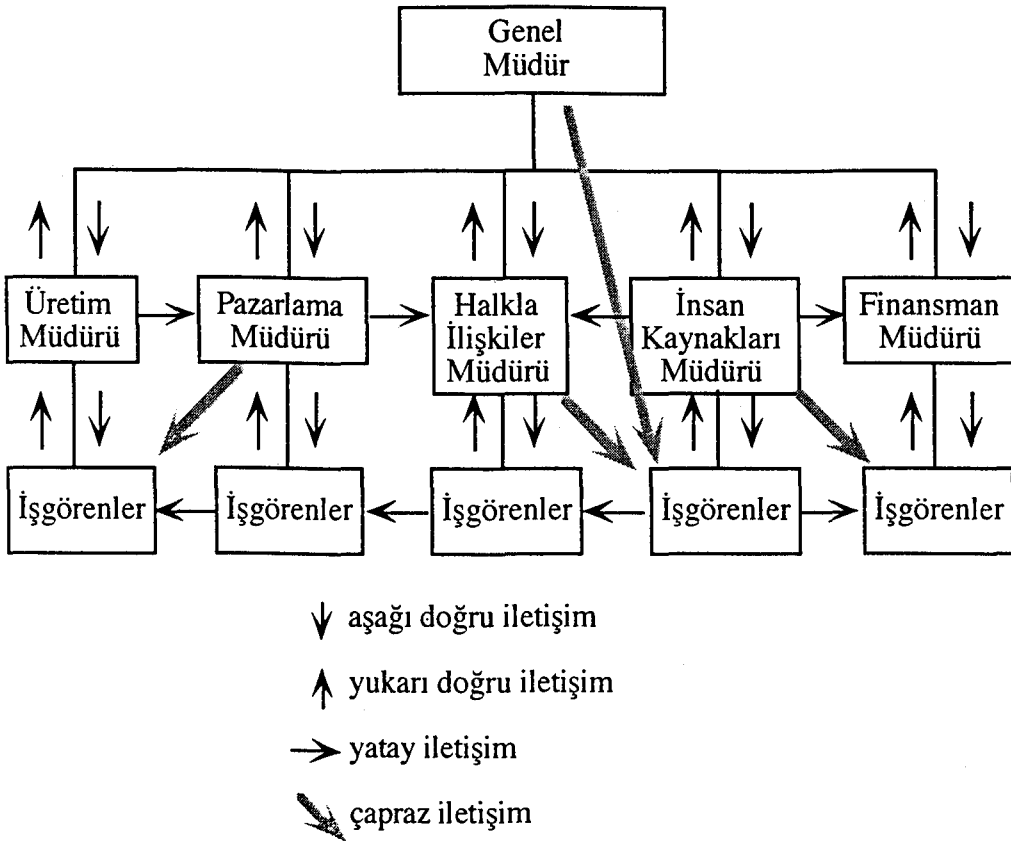
Biçimsel mesajlar bu kanallardan akmaktadır. Dolayısıyla biçimsel otoritenin öngördüğü bu bilgi akışına biçimsel iletişim denilmektedir.

Bir örgütte biçimsel iletişim, aşağıya, yukarıya, yatay ve çapraz olmak üzere dört şekilde gerçekleşir. Bunlar aynı zamanda biçimsel iletişim kanallarıdır.

Örgüt şemasında biçimsel iletişim şekillerini ve kanallarını şu şekilde gösterebiliriz:

²⁹ Paksoy-Acar, A.g.e., s. 80.

³⁰ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (İstanbul: Siyasal Kitabevi, 1997), s. 258.



Şekil 3: Biçimsel İletişim Kanalları

3.1.1. Aşağı Doğru İletişim

Organizasyonel hiyerarşide, en üst düzeydeki bir kişiden, orta ve en alttaki bireylere doğru mesaj iletimine aşağı doğru iletişim denilmektedir. Aşağı doğru iletişimin amacı, örgütlerde bilgiyi üst kademelerden, alt kademelere iletmektir.

Aşağı doğru iletişim sayesinde, yönetim fonksiyonları (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) yerine getirilmektedir. Bu iletişim hiyerarşik basamakları birbirine bağlama ve çeşitli düzeylerdeki faaliyetleri uyumlaştırmaya yardımcı olur. Aşağı doğru iletişimle, emirler hedef ve politikalarla ilgili bilgiler, yöntemler ve mesajlar, en üst kademeden, en alt kademeye kadar yansıtılır.

Aşağı doğru iletişimi sağlamak amacıyla, örgütlerde broşür, yayın, mektup, sirküler, personel el kitabı, ilan tahtası, bülten, yıllık raporlar gibi birçok iletişim aracı kullanılabilir. Yine aynı amaç ile radyo, televizyon, film, projeksiyon ve konferans-

lardan yararlanılabilir. İletişimde etkinliği sağlamak için genellikle sözlü ve yazılı iletişim araçları birlikte kullanılmaktadır.

3.1.2. Yukarı Doğru İletişim

Yukarı doğru iletişimin amacı, bilgiyi alt kademelerden, daha üst kademelere iletmektir. Yukarıya doğru iletişim olmadan, mesajların doğru olarak alınıp alınmadığına ya da örgütle sorunların olup olmadığı anlaşılamaz. Yukarıya doğru iletişim, aşağıya doğru iletişimin tamamlayıcısıdır. Yukarıya doğru iletişim gerçekleşmesi ile örgütte çift yönlü iletişim sağlanmış olur. Yukarıya doğru iletişimle, astlar kendilerinden istenen raporları, şikayetlerini, dileklerini ve önerilerini üst kademelere iletirler.³¹

Ayrıca yukarıya doğru iletişimin temel amacı, faaliyetler, kararlar ve alt düzeydeki personelin performansı ile ilgili bilgi sağlamaktır. Bu tür iletişim örgütsel işleyişin de önemli bir parçasıdır. Çalışmalardan gelen bilgiler üst yönetimi, işletmenin günlük faaliyetleri, önemli başarı ve başarısızlıkları ve de potansiyel problemleriyle sürekli temas halinde tutmaktadır.³²

Yukarı doğru iletişimde de, sözlü ve yazılı iletişim araçları şikayet kutuları, öneri sistemleri ve raporlar gibi iletişim araçları kullanılabilir.

3.1.3. Yatay İletişim

Örgüt içinde aynı düzeydeki yöneticiler veya çalışanlar arasında belirli işlerde koordinasyon sağlanması ve ortak amaçlara doğru yürünmesi için yapılan iletişimdir. Yatay iletişim, birimler arasında bilgi alış-verişini sağlamakta, böylece diğer bölümlerde neler olup bittiği bu iletişim ile gerçekleştirilmekte, örgütte karşılıklı dayanışma ve takım ruhunun doğmasına ve gelişmesine yardımcı olmaktadır.

³¹ Paksoy-Acar, A.g.e., s. 82.

³² Akıncı, A.g.e., s. 124.

3.1.4. Çapraz İletişim

Örgüt içerisinde aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasındaki mesaj alış-verişini ifade eder. Kurmay hat ve birimler arasındaki ilişkiler, ya da pazarlama yöneticisinin üretimdeki bir çalışanla biçimsel bir iletişime girmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Örgütlerde bu iletişim biçimine genellikle olağanüstü durumlarda başvurulmaktadır. Bu tür iletişime başvurulduğunda, çalışanın asıl olduğu amirin izni olmalı ve iletişim sürecindeki kişi, bağlı olduğu üstünü, çapraz iletişimin sonucundan haberdar etmelidir.

3.2. Biçimsel Olmayan İletişim ve Kanalları (İnformal İletişim)

Örgütlerin biçimsel yapılarının yanında, kendiliğinden oluşan bir de biçimsel olmayan yapıları vardır. Bu yapı, örgütlerde çalışanların biçimsel ilişkilerinin dışında, ilişki kurması sonucu ortaya çıkar. Sözkonusu ilişkilerin nedenleri arasında dostluk, hemşehrilik, aynı semtte oturma, aynı biçimde çalışma sayılabilir.

Örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan bu tür iletişime biçimsel olmayan iletişim denilmektedir. Biçimsel iletişim daha çok örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılırken, biçimsel olmayan iletişim çalışanların sosyal faaliyetlerini yürütmek için kullanıldığı bir yöntemdir. Örgüt içerisinde biçimsel iletişim kanalları çalışmadığı ya da sık sık tıkanıdığı zaman yerine biçimsel olmayan iletişim ortaya çıkar, biçimsel iletişimin yerini alır ve onun boşluklarını doldurur.³³

Ayrıca, biçimsel olmayan iletişim, haberlerin elenerek iletilmesinden, üst ve astların davranışlarından, sosyal saygınlık ve eğitsel farklılıktan, dil güçlüklerinden kaynaklanmaktadır.³⁴

Biçimsel iletişim ile biçimsel olmayan iletişim karşılaştırıldığında, biçimsel olmayan iletişimin belli başlı şu özelliklere sahip olduğu görülebilir:³⁵

³³ Paksoy-Acar, A.g.e., s. 80-85.

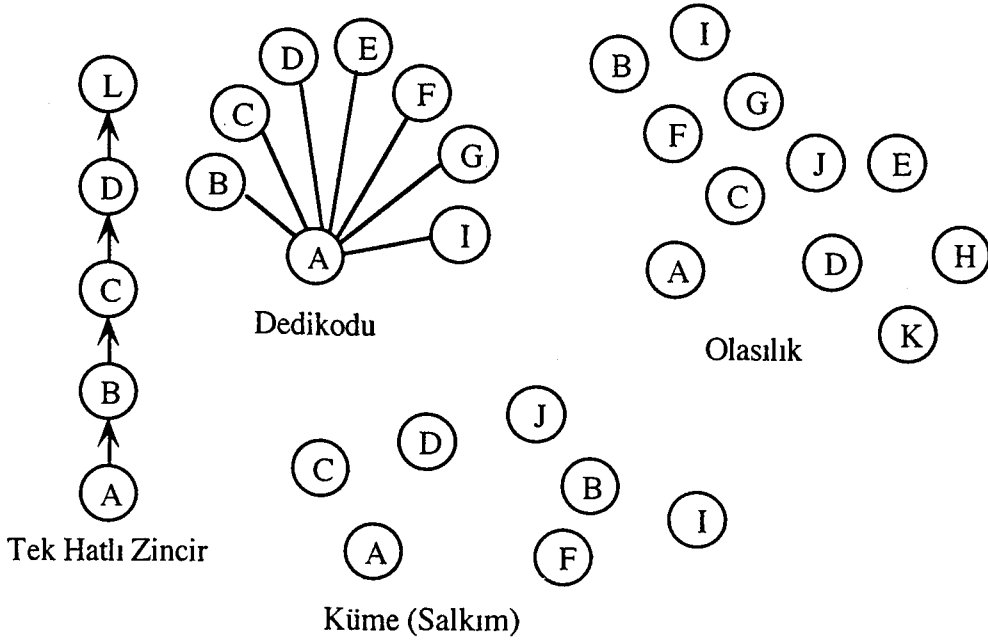
³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, (Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 22, 1997), s. 80-85.

³⁵ Koçel, A.g.e., s. 365-366.

- Mesajların akış hızı yüksektir.
- Yöneticilere önemli ipuçları verir.
- Formal sistemin taşımadığı mesajları taşır.
- Güvensizlik ve belirsizlik içinde olan kişiler bu kanallardan gelen mesajlara daha fazla inanır.
- Örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol oynayabilir.
- Mesajların akış yönü kestirilemez.
- Dedikodu türü mesajlar yayabileceği gibi organizasyon hakkında doğruları da yayabilir.
- Yönetim tarafından kontrol edilemez, fakat etkilenebilir.
- Grup dayanışmasını kuvvetlendirir.
- Bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

Örgütsel varlığı kabul edilen bu tür iletişim şekil 3'de belirtildiği gibi, dört ayrı yolla (kanalla) gerçekleşmektedir. Bunlar:

- Tek hatlı zincir
- Dedikodu zinciri
- Olasılık zinciri ve
- Küme zinciri'dir.



Şekil 4 : Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Kaynak: Mahmut Paksoy-Ahmet Cenap Acar, *Örgütsel İletişim*, A.Ü. İşletme Fakültesi
Yayını, Yayın No: 22, Eskişehir, 1997, s.86.

Bu yolları şekil yardımı ile açıklarsak:

3.2.1. Tek Hat Zinciri

Bu tür iletişimde, (A) mesajını (B)'ye; (B), (C)'ye; (C), (D)'ye iletir ve iletişim, böyle sürer gider.

Tek hatlı zincir en fazla değişime uğramış bilgiyi yaratır. Başka deyişle, A, B'ye söylediğinde mesaj doğru olmasına karşın L'ye ulaşana kadar farklılaşır ve zaman kaybına uğrar.

3.2.2. Dedikodu zinciri

A duyduğu herhangi bir haberi ilişkide bulunduğu herkese iletir ve iletişim bu yolla gerçekleşir.

3.2.3. Olasılık zinciri

A tesadüfen ve olasılık konumuna göre F ve D ile iletişime geçer. Daha sonra F ile D A'dan aldıkları mesajı çevrelerinde kime rastlarırsa onlarla iletişim kurarak aktarırlar ve iletişim bu şekilde gerçekleşir.

3.2.4. Küme Zinciri (Salkım)

A mesajını seçtiği iki veya üç kişiye iletir. Mesajı alanlardan belki de bir kısmı bunu başkalarına aktarır. Böylece mesaj geniş bir alana yayılmış olur.

Küme zinciri en yaygın dedikodu modelidir. Hemen hemen her örgütte bu yolla iletişim daha fazla gerçekleşir.³⁶

Genellikle dedikodu ve söylenti biçiminde gerçekleşen biçimsel olmayan iletişimin örgütler için zararlı ve yararlı yönleri vardır. Bu tür iletişimi engellemek yerine yıkıcı ve zararlı yönlerini en aza indirmek, örgüt içinde yayılan olumsuz haberleri olumluya çevirmek için biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar gerçek haberlerle beslenmelidir. Bu tür iletişim iyi organize edilir ve denetim altına alınır, biçimsel iletişimin boşlukları tamamlanmış ve biçimsel iletişim desteklenmiş olmaktadır. Etkin bir iletişim için biçimsel ve biçimsel olmayan kanalların kullanılması gerekmektedir.

3.3. Dışsal İletişim ve Kanalları

Örgütler belirli bir çevrede bulunur ve hayatlarını bu çevrede devam ettirirler. Açık sistem yaklaşımı gereği, örgütler dış çevreden bir takım bilgi ve veriler almakta; ve çevrelerine bir takım bilgiler sunmaktadırlar. Örgütler, mal ve hizmet sundukları müşterileri ile onlara kaynak sağlayan, satıcılarla ve bazı kamu kuruluşlarıyla bilgi alışverişi içindedirler. Çevredeki değişikliklere uyum sağlamak, gerekli değişiklikleri alıp, uygulamak için de; örgütün çevresi ile iletişim içinde olması gereklidir.

³⁶ Paksoy-Acar, A.g.e., s. 86-87.

Örgütün çevreye uyum sağlaması, müşterilerinin beklentilerine cevap vermesi, rakiplerinin durumlarını izlemesi ancak çevre ile olan iyi bir iletişim sayesinde gerçekleşir. Örgütün içindeki iletişim ne kadar gerekli ise örgütün dışı ile iletişimi de örgüt için gereklidir.

Bu nedenle örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde de, aynı şekilde sağlıklı bir iletişim kurulup sürdürülmesi gerekmektedir.

İşte organizasyon ile çevresi arasındaki bağı kurmada yardımcı olan kanallara, dışsal iletişim kanalları denilmektedir. Dışsal iletişim kanalları ile her türlü iletişim yapılmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Örgütlerde iletişim sözlü, yazılı ve sözel olmayan iletişim biçimleri ile gerçekleşmektedir.

4.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim konuşma dili olarak adlandırılır.³⁷ Etkin bir sözlü iletişim için iyi bir konuşmacı ve dinleyici olmak gerekir.

Sözlü iletişim, örgütlerde en çok kullanılan iletişim şeklidir. Mesaj akışı bu tür iletişimle daha hızlı olmakta ve geriye bilgi akışı hemen sağlanabilmektedir.

İş yöntemlerinin anlatılmasında, grup toplantılarında, görevlerin yürütülmesi sırasında, resmi sunuşlarda ve konuşmalarda, sözlü iletişim diğerlerinden daha güçlüdür. Sözlü iletişimde, önemli olan sadece konuşmayı yapanın sözleri değil, aynı zamanda ses tonundaki ve hızındaki değişmelerde önemlidir.

Örgütlerde en çok kullanılan sözlü iletişim araçları ise şunlardır:

- Konferanslar
- Toplantılar

³⁷ Gürgen, A.g.e., s. 83.

- Seminerler
- Görüşmeler / mülakatlar
- Telefon görüşmeleri
- Radyo ve TV.

4.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, sözcük ve sembollerin yazılı bir biçimde iletilmesini ifade eder. Sözlü iletişimden farklı olarak, yazılı iletişimde, alıcıya mesajın sunduğu anlam üzerinde düşünme, yargılama, analiz etme ve inceleme imkanı verilir. Bunun yanında yazılı iletişim göndericiye mesaja koyduğu düşüncelerini yeniden gözden geçirme, okuyucuya ise boş zamanlarında veya ek bilgiler elde ettiğinde, mesajı inceleme ve yeniden okuma fırsatı verir. Özellikle kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişimle gerçekleştirilmelidir. Yazılı iletişimde yazım kurallarına uymanın ve düzgün yazı yazmanın önemi büyüktür. yazının açık, anlaşılır, eksiksiz, düzgün gramerli, istenen amaca uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Örgütlerde en çok kullanılan yazılı iletişim araçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Mektuplar
- İşletme gazeteleri
- Broşürler
- Bültenler
- El kitapları
- Yazılı raporlar.

4.3. Sözel Olmayan İletişim

Konuşma dışında, bedensel ipuçları ile ortaya çıkan iletişimdir.³⁸ İnsanlar birbirlerinin gözlerine bakmaları ya da kaçırmalarıyla, giyimleri, duruşları, oturuş biçimleri, aralarına koydukları fiziksel uzaklık gibi görsel simgelerle, birbirleri hakkında sezgisel bilgi edinebilirler, sözcüklere başvurmadan iletişim kurabilirler.

³⁸ Paksoy-Acar, A.g.e., s. 88-91.

Kişiler arası iletişimde ses tonu, araya konan fiziksel uzaklık, giyim kuşam özellikleri, takılar, rozetler, aksesuarlar, bedeninin duruşu, bulunulan yer gibi sözsüz iletişim değeri taşıyan her simge, kişilerin kendilerine ve ilişkilerine ilişkin bir fikir verir. Kişiler arası ilişkilerde ilk izlenim, kişilerin ilk bakışta, karşısındakine birşey söylemeden birbirleri hakkında yargıya varmaları, sözel olmayan iletişim ile gerçekleştirilir.

Genellikle sözel olmayan iletişim, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir bulunur. Bazı durumlarda insanlar gerçek duygu ve düşüncelerini dile getirmezler ya da getiremezler. Söyledikleri, söylemek istediklerinden farklı olur. İşte bu durumda sözel olmayan iletişim, kişinin gerçekte ne söylediğini ya da söylemek istediğini anlamada güvenilir bir kaynak olarak devreye girer.

Sözel olmayan iletişimi de kendi içinde beden dili, bedeninin mekan içindeki konumu, göstergeler, ses tonu ve susma olmak üzere beş başlık altında açıklamak mümkündür.³⁹

5. AMACINA GÖRE İLETİŞİM ÇEŞİTLERİ

Örgütsel iletişim temelde örgütün sağlıklı yönetimi ve çalışması için gerçekleştirilir. Ancak yönetim işlevleri ve üretim gerçekleştirilirken örgütsel iletişim çeşitli amaçlarla yürütülür. Bunları aşağıda ele alacağız.

5.1. Bilgilendirici İletişim

Her örgütte gerek gündelik iş yaşamının gerekse uzun vadeli programların gerçekleştirilebilmesi yeterli bilgi akışının varlığı ile sağlanabilir. Örgütlerde özellikle yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesinde bilgi çok önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt yönetimi planlama, yönlendirme, eşgüdüm, karar verme ve denetim işlevlerini yerine getirirken dış dünyadan, örgüt içinden gelecek doğrudan bilgilere ve geri bildirim gereksinim duyar. Bunun yanı sıra örgütte, orta düzey yöneticiler, uzmanlar

³⁹ Gürgen, A.g.e., s. 83-85.

(mühendis, teknik eleman, uzmanlaşmış personel) ve çalışanlar kendi görevleri ile ilgili işleri gerçekleştirirken kesintisiz bilgi akışının varlığına gereksinim duyarlar. Yönetimce alınan kararlar, üretimin yöntemi, miktarı ve diğer konularla ilgili bilgilerin ilgililere aktarılması yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle bilgilendirici iletişimi diğerlerinden ayıran bazı özellikleri vardır.

Bilgilendirici iletişimde,

- mesaj, alıcı için yeni olmalıdır,
- mesaj bir gereksinime yanıt niteliğinde olmalıdır,
- mesaj net ve açık olmalıdır,
- mesaj hem alıcı için hem yönetim için yararlı sonuçlar doğurmalıdır,
- mesaj yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde yöneticiye yardımcı olurken, alıcılarında iş ve örgüt konusunda bilgilenmelerini sağlamalı onların niteliklerini yükseltmelidir.

5.2. Eğitici İletişim

Eğitici iletişim, örgütlerde çalışanların gerek meslek, gerekse örgüt ve örgütsel kurallar hakkında eğitilmeleri ve daha yüksek nitelikli personel haline gelebilmeleri için yapılan örgütsel iletişim türüdür. Bu tür iletişim eğitim programlarında yer alacağı gibi gündelik iş yaşamının bir parçasını oluşturur. Eğitici iletişimin sonunda astların belli konularda davranış ve tutum değiştirmeleri beklenir. Bu iletişim türü doğrudan sonuç almaya yöneliktir. Bu nedenle otoriter bir yanı vardır ve hiyerarşik düzeyler arasında akar. Gündelik iş yaşamında eğitim iletişimine en belirgin örnek buyruklardır. Buyruklar (emirler), anlaşılır ve net olmalıdır, astın örgütsel konusuna ve beklentilerine uygun olmalıdır. Her buyruk örgütsel amaçların sınırları içinde kalmalıdır. Buyruk astın ahlak ve inançlarına ters düşmemelidir. Aksi halde ast bu buyrukları yerine getirmez ve örgütte resmi otorite sarsılır.

5.3. Değerlendirici, Yorumlayıcı İletişim

Kişiler ya da örgüt birimleri kendilerine iletilen bilgilerin (buyrukların) bir inceleme ve değerlendirmesini yapıyor ya da değerlendirmeyi başkalarına iletmeye çalışıyorsa, değerlendirici iletişim söz konusudur. Değerlendirici iletişim kavramına yorumlamak, hüküm vermek, eleştirmek gibi anlamlar verildiği gibi, herhangi bir olay ya da eylemin önceden saptanan ölçütlerle karşılaştırılması süreci, kalitenin standarda bağlanması ya da karar vermede kullanılacak ölçütlerin saptanmasında ustalık kazanmak gibi anlamlar da verilmektedir.

Açık bir toplumsal sistem olan örgütlerin dış dünyadan gelen bilgileri değerlendirmesi, yorumlaması gerekmektedir. Bu arada örgüt içinde geri bildirim süreci sonunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile yönetim daha sağlıklı karar verme şansına sahip olabilecektir. Örgüt yönetiminin dış dünyadan ya da içeriden gelsin bütün bilgileri değerlendirmesi, üretim, stok, pazarlama, finansman, personel davranışları gibi konularda amaca yönelik, ussal karar verebilmesi değerlendirici iletişimin yaşama geçirilmesi ile gerçekleşebilir.

5.4. Etkileyici, Güdüleyici İletişim

Etkileyici ve güdüleyici iletişim örgütsel iletişimde çok yoğun biçimde yaşanmaktadır. Bu iletişim türü iki yönlü olarak işler. Yöneticiler, astlarını örgütsel amaçlara ulaşmak için onları güdülemek isterler. Böylece güdülenmiş, isteklendirilmiş personel daha verimli çalışacaktır. Her yöneticinin güdüleme gücü farklıdır. Yöneticilerin güdüleme ve etkileme gücü onların, saygınlığı, bilgisi, yeteneği, önderlik niteliği, otoriteleri ile orantılıdır.

Yöneticiler astlarını güdülemek isterken astlar da yöneticileri etkilemek isterler. Bu nedenle etkileyici ve güdüleyici iletişim çifte yönlüdür. Her ast yönetimce beğenilmek, takdir edilmek ister. Bu nedenle yöneticileri kendi kişiliği ve işi ile etkileme çabası içindedir.

6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel iletişimin sağlıklı işlemlerini etkileyen kişisel, örgütsel ve teknik olmak üzere üç faktörden söz edebiliriz.

6.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel iletişimi etkileyen kişisel faktörler önemli rol oynamaktadır. Kişisel faktörleri hem yönetici hem de ast açısından ele alabiliriz.

6.1.1. Yönetici Açısından

Örgütsel iletişimde genellikle kaynak (verici) konumundan olan yöneticilerin iletişime bakışları ve bu konudaki yetenekleri iletişimi etkilemektedir.

- İletişimin amacı önceden iyi belirlenmelidir.
- Mesajlar ortak izafet çerçevesi içinde kalmalıdır. Astın bilemeyeceği sözcükler kullanılmamalıdır.
- Mesajlar birbiriyle çelişmemelidir.
- Özellikle orta düzey yöneticiler üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajları süzme eğilimlerini örgütsel amaçları gözönüne alarak sınırlandırmalıdır.
- Orta düzey yöneticilerin üstlerinden bilgi saklamaları sakıncalı sonuçlar doğuracaktır.

6.1.2. Çalışanlar Açısından

Örgütsel iletişimde genellikle hedef konumunda bulunan astların algılama yetenekleri önemli rol oynar. Her insanın aynı mesajı algılaması birbirinden farklı olabilir. Algılama yeteneği insanın zihinsel yeteneği, eğitim düzeyi ve toplumsal çevresinin etkisiyle oluşur. Bir mesajın doğru algılanması öncelikle duyu organlarının yeterliliğine bağlıdır. İşitme ve görmede kayıplar iletişimi olumsuz etkiler. Bu tür

özürler gözlük, kulaklık gibi araçlarla ortadan kaldırılmalıdır. Ortadan kaldırılamayan özürler varsa kullanılacak olan iletişim aracının, özürlü olmayan duyu organına yönelik olması sağlanmalıdır.

Çalışanların önyargı ve kalıplaşmış davranış biçimleri (tutum) göz önüne alınmalıdır. İnsanlar genellikle değişime neden olacak yenilikçi mesajlara karşı direnç gösterirler. Bu direnci aşmak için kaynak mesajını gerektiği kadar açık ve neden-sonuç ilişkisini belirterek vermelidir. Çalışanların çeşitli eğitim programlarından geçirilmesi de onların iletişim yeteneklerini geliştirecektir.

6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel iletişimin iyi işlenmesini engelleyen diğer bir faktör de örgütün yapısıdır. Bazı örgütler çok geniş bir alana yayılmışlardır. Özellikle büyük kamu kuruluşları taşra örgütü ülke düzeyine dağılmış çok sayıda birimden oluşur. Bu yerel uzaklık ve aşırı hiyerarşik basamakların varlığı örgütün bütününde olması gereken iletişimi olumsuz etkilemektedir.

Bazı örgütlerde ise kuruluş amacı gereği örgütsel demokrasi ve katılımdan söz edilemez. (Ordu, polis örgütü gibi). Bu tür örgütlerde tekyönlü bir iletişim vardır. Doğrudan sonuç doğuracak mesajlara yer verilir. Geri bildirim önemli değildir. Önemli olan buyruğun tam olarak yerine getirilmesidir. Geri bildirim alınmadığı, tek yönlü iletişimin temel olduğu bu tür örgütlerde mesajlar çok açık, net ve anlaşılır olarak kodlanır.

Mesajların süzülerek aktarılması kişisel bir tavır gibi gözükse de aslında örgütsel yapıdan kaynaklanır. Örgütteki hiyerarşik yapı, yetki ve sorumlulukların dağılımı ile oluşturulan otorite farklılaşmasının sonucudur. Bu nedenle yukarıdan aşağıya doğru, yetki devri ile yönetim görevi almış kişiler, kendilerinden bir önceki yöneticiye karşı sorumludurlar. Kullanılan yetkiler ise üstlerinin devrettiği yetkililerdir. Bu sorumluluk ve

denetim baskısı, yöneticileri sorunları daha küçük göstermeye iter. Bunun sonucu olarak da üst yönetime, gerçeğe yakın ama gerçek olmayan bilgiler gider. Hiyerarşik basamak sayısı arttıkça mesajların bozulma oranı da artar.

Örgütsel iletişimi etkileyen, örgütsel faktörlerden biri de uzmanlaşmadır. Çağdaş örgütlerde uzmanlaşma çok ileri bir boyuta ulaşmıştır. Teknoloji geliştikçe uzmanlaşma daha dar sınırlarda daha derinlemesine olmaktadır. Bu aşırı uzmanlaşma örgüt içinde uzmanlık alanları ile ilgili farklı farklı meslek dillerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum uzmanlık alanları farklı insanların iletişimini olumsuz etkilemektedir. Aşırı uzmanlaşma kişiyi önce topluma, örgüte ve giderek kendine karşı yabancılaştıracaktır.

6.3. Teknolojik Faktörler

Örgütsel iletişimi etkileyen teknolojik faktörler günümüzde daha da önem kazanmıştır. İletişim ve bilişim (enformasyon) araçlarındaki teknolojik gelişme örgütlerin iç ve dış iletişimini olumlu yönde etkilemektedir. Bilgisayarların yaygın kullanımı ve data iletişiminin gerçekleşebilmesi iletişim yeteneğinin gelişmesini sağlamıştır. Özellikle çok kullanıcıli bilgisayarların örgüt yönetiminde kullanılmaya başlaması örgütsel iletişime güvenilirlik ve hız sağlamıştır. Bazı yöneticilerin bu gelişkin teknolojik araçları kullanmada yetersiz kaldığı görülse de büyük bir çoğunluk bilgisayarlardan yönetim alanında yararlanmaktadır.⁴⁰

7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Yöneticinin etkinliği üzerinde haberleşme sürecinin etkili olduğunu yukarıda belirtmiştik. Belirli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknik yardımı ile haberleşme sürecinin daha iyi ve etkin hale getirmeğe çalışmaktadır. Bu çabalarda en çok kullanılan teknikleri şöylece özetlemek mümkündür:

⁴⁰ İsmail Türkmen, *Etken İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)*, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 48, 1992), s.29-33.

Sonuç izleme: Bu temel haberleşme sürecindeki geribesleme (feed-back) ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek haberleşmenin etkinliğini arttıracaktır.

Haber akışının yönetimi: Günümüz yöneticisinin bir nevi “mesaj bombardımanı” altında olduğu gözönüne alınırsa, organizasyonlarda aşağıdan yukarıya doğru haberleşmede bir ayaklamaya giderek sadece “standartdan sapan” işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır.

Empati: Bilindiği üzere empati, olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. Haberleşme ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.

Tekrar: Tekrarın eğitimdeki rolü bilinmektedir. Haberleşmede de mesajın tekrarı, haberleşmenin başarısına katkıda bulunacaktır.

Kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Burada mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir.

Haberleşme kanallarının artırılması: Ast-üst arasındaki yazılı veya sözlü haberlemeye ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak; informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak haberleşme sürecinin etkinliğini arttırmada rol oynayacaktır.

Haberleşme teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının artırılması: Bilgisayara dayalı iletişimin gelişmesi organizasyon içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede heran güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkânı artmış, hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkanı doğmuştur.⁴¹

⁴¹ Koçel, A.g.e., s. 375-376.

Örgütsel iletişiminde, birçok iletişim aracı mevcuttur. Bunlar, sözlü iletişimde; konferanslar, toplantılar, seminerler, görüşmeler, mülakatlar, telefon görüşmeleri, radyo ve TV, yazılı iletişimde; mektuplar, işletme gazeteleri, broşürler, afişler, bültenler, el kitapları, yazılı raporlar ve sözel olmayan iletişimde kullanılan araçları, tek bir iletişim aracı ile çalışanlara ulaştırmak mümkündür. Bu da en son teknoloji olan ve işletmelerde kullanımı gittikçe yaygınlaşmaya başlayan intranet uygulamasıdır. Bundan sonraki bölümde iletişimde etkinliği arttırmada intranetin rolü üzerinde durulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNTRANET

1. İNTRANET'İN TANIMI

Örgütlerde bilgi kaynaklarının çalışanlar arasında paylaşılması, bilişim sistemlerinin tasarlanması, iş akışı, örgütsel iletişim ve örgütlerin yeniden yapılandırılmasında 1994 yılından itibaren kullanılmaya başlayan intranet ile ilgili değişik tanımlar ve açıklamalar yapılmıştır.

Intranet, farklı cihaz ortamlarını, işletim sistemi ortamlarını ve iletişimi, işbirliğini, etkileşimi ve gelişimi kullanıcılar açısından yaratan geniş boyutlu bilişim teknolojisi ortamıdır.

Intranet, insanları birleştirmeye; süreçleri, prosedürleri ve kurumun tümüyle etkinliğini arttıracak entellektüel yaratıcı kültürün ilkelerini oluşturan öğrenme organizasyonudur.⁴²

Intranet'in ne olduğu konusunda Hinrichs (1997) aşağıdaki saptamaları yapmıştır.

⁴² J. Randy Hinrichs, *Intranets: What's the bottom line?* (Sun Microsystems Press Mountam View, 1997), s. 11.

- **İntranet örgütsel zekadır:** İntranet, İnternet teknolojisi, ağ hizmetleri, TCP/IP ve HTTP iletişim protokolleri ve HTML yayıncılığı üzerinde kurulu bir içsel bilgi sistemidir. İntranet, bir örgütün kendisini bir bütün varlık, bir aile, bir grup olarak tanımasını sağlar.
- **İntranet bilgiyi arttırır.** İntranet sadece yazılım ve donanımı bir araya getirmek değildir. Bu işin basit tarafıdır. Diğer taraftan bu teknoloji büyük bir ihtimalle örgütte zaten vardır. Bir İntranet'in etkin biçimde kurulması kişisel bilgi edinme süreciyle benzeşir. Kurma işlemi öğrenmeyi, öğrenileni pratik olarak karar vermekte kullanmayı, açık hedefler koymayı, gelecekteki performansı denetleyebilmeyi ve bunların tümünü her zaman herkesle iletişim kurarak yapmayı gerektirir.
- **İntranet'le tek noktadan temas kurulur.** İntranet, WAN, LAN, sunucu/istemci, PC, UNIX ve Apple olabilir. Bu araçlar zaten örgüt-lerde her birisinde ayrı yazılımla ve her birisi için ayrı bir uzman gerektirerek kullanılmaktadırlar. İntranet'le tüm bilgiye, uygulamalara, veriye, entellektüel bilgiye, süreçlere vb. aynı pencere ya da aynı gözatıcı ile erişilir. İntranet farklı teknolojileri birleştirir, kişileri biraraya getirir. İnternet teknolojisiyle, ağ hizmet birimleri, ağ gözatıcıları ve veri ambarı bütünleştirilerek, herkesin kolayca öğrenebileceği bir uygulama zemini oluşturulabilir.
- **İntranet örgütsel odak noktasıdır.** İntranet, örgütün tanımlanabilmesi ve herkesin bunu görebilmesi için bir fırsattır. Eğer herkes örgütün konumunu, vizyonunu, prensiplerini, müşterilerinin ve ortaklarının kim olduğunu bilirse, örgütle ilişkilerinde ve katkılarında daha açık bir odaklanma sağlayabilirler.
- **İntranet bir kullanım aracıdır.** İntranet örgüt içinde çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Sürekli kullanılan uygulamalar İntranet'le kullanılmaya devam edilebilir. Kullanım biçimleri üst yönetim destek sistemleri, satış otomasyonu, finansal uygulamalar, çevrim içi analitik proses (OLAP-Online

Analytical Processing) uygulamaları, kişisel üretim uygulamaları, ticari uygulamalar, belge yönetim sistemleri, müşteri destek uygulamaları gibi sonsuz çeşitlilikte olabilir.

- **İntranet bir karar verme aracıdır.** İnanet örgüt içi bütün bilgiyi birbiriyle bağlantılı kılar. Sorgulama ve raporlama araçları ile örgütsel bilgi karar verme amacıyla kullanılabilir. Benzer şekilde İnternet bağlantısıyla dışsal bilgiye de erişilerek kararlar desteklenir.
- **İntranet bir örgütsel öğrenme aracıdır.** Bilgi biraraya getirildiği sürece karar vericiler iş süreçlerini, fırsatları ve amaçları daha hızlı analiz edebilirler. Çalışanların karar vermeye katkıları artar. Projeler daha etkin yönetilir. Projeye ilgili herkes arasında iletişim yolu açılır. Müşteri gereksinimleri belgelenebilir ve izlenebilir. Toplantılar, telefon görüşmeleri ve kişisel çizelgeler yerine elektronik geliştirme ve paylaşım ortamı kurulur. Bilgiyi paylaşan, beraberce öğrenen, beraberce gelişen ve daha bilgili bir örgüt ortaya çıkar.
- **İntranet bir iletişim aracıdır.** İnanet'le tüm kurumsal iletişim, tüm bölümsel iletişim, tüm grup iletişimi ve tüm kişisel iletişim bir yerde toplanmaktadır. Şirketteki herkes üst yönetim, insan kaynakları, pazarlama, satışlar, eğitim, finans, ortaklar, işlemler ve olanaklar hakkındaki en son bilgilere erişebilmektedir. Binlerce belge, sunum, not, yazılım, resmi evrak ve eğitim materyali her gün 24 saat çevrim içi olacaktır. Firma bu bilgileri üreten herhangi bir kişiyle doğrudan bağlantı kurarak içeriği ya da sunumu geliştirebilir. Bilginin nereden geldiği, ne zaman yaratıldığı ve diğer bilgilerle nasıl bağlantılı olduğu bilinebilir.
- **İntranet bir ortak çalışma aracıdır.** Örgüt içinde herkesin eriştiği, kullanımı kolay, öğrenimi kolay ve ortak çalışma, proje yönetme, veri toplama, bilgiyi yönetme için güçlü bir araçtır. İnanet'te ortak çalışmayı desteklemek için sıkça sorulan sorular bilgi veren yazılar, e-posta, konuşma

yazılımları, sohbet yazılımları, forum, video konferans, elektronik ilan tahtaları, tek belge paylaşımı vb. çok sayıda araç bulunmaktadır.

- **İntranet uzmanların çalışma aracıdır.** Kişiler uzmana danışmak için İntranet'in iletişim olanaklarını kullanabilirler. Uzmanlar bilgilerini İntranet kanalıyla paylaşabilirler. Firmayla ilgili herhangi bir konuda ipuçları, kolaylıklar, analiz sonuçları yayınlanabilir.
- **İntranet bütünleşik bir tek yatırım aracıdır.** Bilgiyi saklamak ve bilgiye erişmek için tüm yatırımlar İntranet'le yapılarak dosya dolapları, gelen-gider evrak sepetleri, masa üstü kalabalığı gibi birbirinden kopuk ve farklı bilgi sistemleri kullanımdan kalkacaktır. Tüm çalışanların gerek duyduğu bilgiler sadece İntranet'de bulunabilir ve çalışanlar bu bilgiyi çeşitli yöntemlerle işlemleriyle kendi uygulamalarında kullanabilirler.
- **İntranet bir 21. yüzyıl telefonudur.** İntranet çoğu firma için bir telefon kadar güçlü bir araçtır. Firma içinde her kişi kendi sayfasını yaratırsa ve dinamik bir biçimde bu sayfayı kullanırsa, benzer sayfalar gruplar ve bölümler ve sonunda tüm firma için yaratılır ve bilgi akışı ağırlıklı olarak bu sayfalar üzerinden yapılırsa büyük bir bölümü belgelenen ve bir değer üreten bir bilgi imparatorluğu kurulmuş olur.
- **İntranet bir süreç tanımlama ve süreç geliştirme aracıdır.** İntranet örgüt içi iş akışının görsel bir sunumunun ortaya çıkmasına neden olacağı için, örgüt içindeki herkes bu akışın elemanlarını inceleyerek deneyimleyebilir. Çapraz işlevsel takımlar gereksinimlerini, ürünlerini ve hizmetlerini belirleyerek birbirine entegre edebilirler. Her süreçte içsel müşterinin işini kolaylaştıracak düzenlemeler araştırılabilir.
- **İntranet bir ortaklık aracıdır.** Dünyadaki her firmanın sonunda bir İnternet üzerinde bir sayfaya sahip olması beklenebilir. Bu bir çevrim içi bilgi patlaması yaratacaktır. Ortak örgütlerle en son bilgileri paylaşmak için İntranet kullanılabilir. Böylece firmalar birbirlerinin ürünleri, hizmetleri,

teknolojileri, rekabet avantajları, trendleri vb. bilgilere daha hızlı ve daha ucuz edinebilirler.

- **İntranet bir müşteriyle ilişki aracıdır.** Firmaların ortakları çevrim içine geçtiği gibi müşterileri de çevrim içine geçmektedir. Böylece müşteriler de, süreçlerini, hizmetlerini ve ürünlerini internet üzerinden sunmaktadır. Müşterilere yönelik hazırlanan sayfalar dışında müşterilerin sayfalarına kurulacak bağlantılarla müşterilerin izlenmesi olanaklıdır.
- **İntranet bir hedef pazarlama aracıdır.** İnanet müşteriye özgü üretim, müşteri isteklerine hızlı yanıt verme, müşteriyle ortak çalışma vb. çağdaş üretim yaklaşımları uygulayabilmek için gerekli tüm olanakları barındırır. Global özellikleriyle benzeri olmayan bir pazarlama kanalıdır.
- **İntranet bir insan kaynakları aracıdır.** Örgütteki çalışanlar arasındaki iletişim İnanet'le sağlanabilir. Bu durumda intranet, örgütün çalışanlara erişimi ve çalışanların örgüte erişimi için gerekli biçimsel arayüzü oluşturur.
- **İntranet bir ISO aracıdır.** İnanet çok sayıda ISO 9000 gereksinimini sağlayabilir. Örneğin tüm bilginin, tek bir konumda ve çevrim içi olarak sağlanması bunlardan birisidir. İkincisi kullanıcı süreçleri, ölçekleri ve proje bağlantılarını çevrim içi olarak tanımlayabilir. Örgütteki birçok kişi İnanet'e erişebildiğinde, İnanet çoğu ISO gereksinimi için bir kaynak ya da depodur.⁴³

Ayrıca bir ISO aracı olarak, intranetler aşağıdaki görevlerde yardımcı olabilirler:⁴⁴

- Yönetim sorumluluğu
- Kaliteli sistem
- Bağlantı izleme
- Tasarım kontrol

⁴³ J. Randy Hinrichs, **İntranet 101. The Intranet Journal.** 1997, (<http://www.intranetjournal.com/>) (Aktaran M. Emin Mutlu).

⁴⁴ Hinrichs, **Intranets: What's...**, s.29-30.

- Dosya ve veri kontrolü
- Satınalma
- Müşteri-edinilen ürünler kontrolü
- Ürün tanımlama ve takip
- Süreç kontrolü
- İnceleme ve test
- İnceleme kontrolü, ölçüm ve test malzemesi
- İnceleme ve test durumu
- Uyum göstermeyen ürünlerin kontrolü
- Doğru ve koruyucu hareketler
- Toplama, depolama, paketlenme, koruma ve dağıtım
- Düzgün kayıtların kontrolü
- Dahili kalite takip
- Eğitim
- Hizmet verme
- İstatistiki yöntemler

2. İNTERNET İLE İNTRANET ARASINDAKİ FARK

İntranetteki bilgilere, sadece işletme içindeki çalışanlar ve işletmenin ayrıcalık tanıdığı kişiler ulaşabilir. Oysa internetteki bilgilere herkes ulaşabilir.

İşletmeler, intranetlerini dış kullanıcılardan korumak için güvenlik duvarları (firewall) oluştururlar. Bu sayede, işletmenin bilgilerine ulaşılamaz ve intranetler izinsiz kullanıcılardan korunmuş olur. İnanetlerle internet arasındaki temel farklılıklar Tablo 1'de özetlenmiştir.⁴⁵

⁴⁵ Uma G Gupta - Frederic J. Hebert, "Is Your Company Ready For an Intranet", *Advanced Management Journal*, (Autuman, 1998), s. 12-13.

TABLO 1 : İnternet ile İtranet Arasındaki Anahtar Farklılıklar

İNTERNET	İNTRANET
— Dışa açık iletişimi kurmak başlıca hedeftir.	— İçe dönük iletişimi sağlamak başlıca hedeftir.
— Çalışanlar İnternetteki her bilgiye ulaşabilirler.	— Çalışanlar sadece şirketin intranetinde yer alanlara ulaşabilirler.
— Şirket, internet üzerinde varolan şeylere ulaşımına engel olamaz.	— Şirket, intranet üzerinde yer alanlara ulaşımında daha fazla kontrole sahiptir.
— Server'ler, iletişim protokol'leri, yazılım, kullanıcı ortamı ve telekomünikasyon gerektirir.	— Genellikle varolan internet teknolojilerinden yararlanır.
— E-mail, dosya transferi, elektronik duyurum panoları ve browser'ler içerir.	— İnternet'in varolan teknolojilerinden yararlanır.
— Farklı konfigürasyonları kullanmaya olanak sağlar, buna IBM uyumlu bilgisayarlar ve Macintosh'lar ve diğerleri dahildir.	— Farklı konfigürasyonları kullanmaya olanak sağlar, buna IBM uyumlu bilgisayarlar ve Macintosh'lar ve diğerleri dahildir.

Kaynak: Uma G. Gupta-Frederic J.Hebert, *Advanced Management Journal*. Autumn 1998, s.12.

İtranet ile diğer teknolojiler arasında az ama önemli kabul edilebilecek bir nokta vardır. Bu da, dahili iletişimi destekleme konusundadır. Diğer teknolojilerdekinin aksine, intranetler belli düzenlerde yer alırlar. IBM, DEC veya Macintosh gibi uygulamanın yer aldığı yerlerde. Böylesi bir durumun en önemli faydası farklı ortamlarda yer alan dosya veya uygulamaların farklı bilgisayar sistemlerinde uyum gösterebilmesini sağlamasıdır. Daha da ötesinde, çoğu intranet uygulamaları raflardan kalkmış programlar ile desteklenebilir, böylece de pahalı, yoğun iş gücü gerektiren ve farklı uygulamalar için özel programların geliştirilmesini gerekli kılan zaman kaybettirici özellikleri ortadan kaldırır.⁴⁶

⁴⁶ Gupta - Hebert, A.g.e., s. 5-12.

3. İNTRANET'İN TARİHİ

İnternet teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, Dr. Steve Telleen 1994 yılında ilk olarak intranet terimini Amdahl'da intranet metodolojisi üzerine yazdığı bir yazıda kullanır. Daha sonra Amdahl'ın dahili intranetinde ve harici internet sitesinde bu isim yer alır.

Ticari olarak bu isim 1995 Nisan'ında "Digital New & Review"da Stephen Lavton'un yazdığı makalede yer alır.

Terimin yaygınlaşması geniş anlamda Netscape'e bağlıdır. Ne zamanki Netscape kendi ticari stratejisini tam hizmet veren intraneti üzerine kurar sonunda intranet terimi yaygınlaşır.⁴⁷

Intranet ilk olarak kullanmaya başlayan kuruluşlar olarak Lockheed, Hughes ve SAS Enstitüleri belirtilmektedir.⁴⁸

4. İNTRANETİN OLUŞTURULMASI

Kuruluş için intranetin oluşturulmasında göz önüne alınması gereken on anahtar soru şunlar olmalıdır:

1. Çalışanlar internet'i biliyor mu ve kuruluş internet teknolojisine kayda değer kaynaklar harcadı mı?
2. Çalışanlar farklı (çoklu) ortamdalar mı ve bu alanlar arasında sık bilgi dolaşımına ihtiyaç var mı?
3. Takım üyeleri ve farklı alanlar arasında bilgiyi içeren ticari paylaşımların varlığı nedir?
4. Kuruluş karşılıklı şekilde iletişime gerek duyuran karmaşık sistemlere ve süreçlere sahip mi?

⁴⁷ Hinrichs, A.g.e., s. 12.

⁴⁸ Melanie Hills, *Intranet Business Strategies*, (Canada: John Wiley & Sons, Inc. 1997), s. 7.

5. Kuruluşun başarısı için bilgiye ulaşım ve bilginin sık bir şekilde güncelleştirilmesi önemli mi?
6. Mal temin edenlerle, müşterilerden gelen bilgilerin paylaşılması şirket uygulamaları için hayati mi?
7. İtranet'e ulaşabilmek için çalışanların çoğunda bilgisayar var mı?
8. Kuruluş içerisinde paylaşılan bilgi açısından elektronik güncelleştirme ve veri basımı maliyet düşürücü mü?
9. Kuruluş intraneti kullanmada uzun vadeli bir bağlılığa ve bunu geliştirmede bir düşünceye sahip mi?
10. Yatırımları karşılığında kuruluş teknoloji maliyetleri ile teknolojinin getirileri tahmin edebiliyor mu?⁴⁹

Bunları dikkate aldıktan sonra, intraneti oluşturmak için iki ayrı yol önerilebilir:

1. Klasik model,
2. İnternet modeli.

4.1. Klasik Model

Bu model bilgi teknolojisi konuları ile uğraşanlar için hiç de yabancı olmadıkları bir yoldur. Bunun için parasal destek sağlamak üzere resmi bir istek ile yönetime başvurulur, özel bir plan hazırlanır, maliyet-yarar analizleri yapılır ve sonuçta yatırımın geri dönüşü hesapları çıkartılır.

Bu modelde altı adımın atılması gerekmektedir:

1. İtranete gereksiniminiz var mı veya istiyor musunuz?
2. İtranete hazır mısınız?
3. Proje planı ve teklifinin hazırlanışı,
4. Teklifin tanımı ve kabul ettirilmesi,

⁴⁹ Gupta - Hebert, A.g.e., s. 17.

5. İtranetin uygulanışı,
6. Sonuçların ölçülmesi.

İtranete gereksinimin olup olmadığını intranete geçmeye zorlayan olaylar nelerdir, bunları da iyice düşünmek gerekir. Kurumun bilgi iletişimde daha mükemmel araçlara sahip olması gereği veya projeler üzerinde birlikte çalışmanın getireceği üstünlükler intranete geçiş için hemen akla gelecek uygulamalardır.

Daha sonra intranete hazır olup olunmadığının belirlenmesi gerekecektir. Bunun için beş temel sorgulama ve her sorgulamanın kendi içinde alt sorgulamaları vardır:

1. Hangi alan veya alanlar intranete dahil edilecektir?
2. Bir bilgisayar ağı altyapınız var mı?
 - Bilgisayarınızın ek gereksinimleri nelerdir?
 - Yerel ağ ve geniş alan ağlarınız TCP/IP kullanıyor mu?
3. Yeterli bilgi birikiminiz ve kaynaklarınız var mı?
 - TCP/IP yükleyecek ve çalıştıracak bilgili elemanlarınız var mı?
 - İlgili işletim sisteminde deneyimli elemanlarınız var mı?
4. İtranet için gerekli çalışmaları yapacak ve bunun için ek zaman ayıracak elemanlarınız var mı?
5. Uygulamaları geliştirecek, uygulayacak ve liderlik yapacak elemanlarınız var mı?

Eğer bu sorunların yanıtları olumsuz ise, bunları ya yeni eleman alarak veya dış kuruluşlardan destek alarak çözmek gerekecektir.

Bütün bunlar tamamlandıktan sonra, proje planı ve teklifinin hazırlanışı, teklifin tanımı ve kabul ettirilmesi, intranetin uygulanışı ve sonuçların ölçülmesi ile klasik model oluşturulması sona erecektir.⁵⁰

⁵⁰ Oğuz Manas, "İtranetinizi Nasıl Yarattırınız". *BT/haber*, S. 101, (13-19 Ocak 1997), s. 12.

4.2. İnternet Modeli

Kuruluştta bazı kişi veya bölümler internet'e geçmişlerse, kurumda intranete geçişle internet modelini kullanmada yarar vardır. Çünkü çok daha ucuza geçiş yapıldığı gibi büyük bir yatırımı gerektirmemektedir.

İntranet herkesin en yeni bilgiye kolaylıkla ulaşmasını sağlayan ve yürütülen işlemlerden çok daha ucuza mal olan bir uygulamadır.

İnternet modelinin gerçekleştirilmesinde aşağıda açıklanan sekiz adımın atılması gerekmektedir:

1. İntranete gereksiniminiz var mı?
2. Geçişe hazır mısınız?
3. Uygulamayı nasıl yapacaksınız?
4. İntraneti oluşturmak,
5. Yardımcıları belirlemek,
6. İntraneti tanıtarak destek sağlamak,
7. İntranet grubunu yaratmak,
8. İntranetin bölümler içine girişini sağlamak.

İlk iki adım, klasik modelde açıklanan şekilde olacaktır. İntranete geçişte, liderler ile yürütme kurulunun ve danışman desteğinin alınması gerekecektir.

Gerek lider veya liderler, gerekse yürütme kurulu intranetin kurum için neler sağlayacağı konusunda gerekli açıklamaları ve duyuruları yaparak kurumun intranete geçişini hızlandırabilirler.⁵¹

Danışman ise, kurum için şunları yapabilecektir:

- İntranet için kuruluşun hedeflerini belirlemede,
- Organizasyonel uygulamalar için çalışmalara,

⁵¹ Oğuz Manas, "İntranete Geçişte İnternet Modeli", *BT/haber*, S. 104, (3-9 Şubat 1997), s. 25.

- Kuruluştaki tüm alanları incelemeye alır ve intranette hangi bilgilerin bulunması gerektiğini ortaya koyar ve intranet için neleri kullanmak gerektiğini belirlemede,
- Kişilerin bilgileri nasıl kullanacağını ve bu bilgilerin nasıl sağlanacağını belirlemede,
- İtranette bulunması gerekli bilgilerin kaynak ve yerlerini belirlemede,
- İtranete geçiş için gerekli ağ altyapısı, donanım, sunucu ve web tarayıcıları bunlarla ilgili yazılımların belirlenmesinde,
- Web içindeki bilgilerin yazılımı için gerekli grafik araçları belirlemede,
- Mevcut bilgilere ulaşım için gerekli araçların belirlenmesinde,
- İç web'lerin yapısının geliştirilmesi ve tasarımı konusunda,
- Kurum içi standartların belirlenmesinde,
- Tüm organizasyon içinde intranet kullanımını teşvik işinde,
- İtranet grubu oluşturmada ve bunlara hedefler göstermede,
- En iyi teknolojilerin belirlenmesinde,

yardımcı olacaktır.⁵²

5. İNTRANET YAZILIMLARI

İtranet yazılımları sürekli geliştirilmektedir. Ancak bu yazılımlar en azından;

- Mevcut çalışma grubu uygulamalarına, kullanıcı yetki ve sorumluluklarına göre erişim hakkı verebilmeli,
- Kolayca değiştirilerek, ihtiyaca uygun çalışma grubu uygulamalarına dönüşebilecek hazır kütüphaneler barındırmalı,
- Açık standartları (TCP/IP, HTML, ODBC vs) sonuna kadar desteklemeli,
- Mevcut şirket veritabanı sistemiyle kolayca entegre olabilmelidir.⁵³

⁵² Oğuz Manas, "İtranet İçin Danışman", **BT/haber**, S. 105, (10-23 Şubat 1997), s. 14.

⁵³ Volkan Gazioğlu, "İnternet Peki ya İtranet?" **BT/haber**, S. 53, (29 Ocak-4 Şubat 1996), s. 14.

6. İNTRANETTE GÜVENLİK

İnternet ve intranette güvenlik dendiğinde ilk olarak akla gelen güvenlik duvarı (firewall)'dır.

Güvenlik duvarı, internet gibi dış ağlardan intranetinize bağlanmak isteyen veya kurumunuz içinde bazı önemli alanlara (personel, muhasebe vb...) girmek isteyen yetkilendirilmemiş kişileri denetlemek, süzgeçten geçirmek ve böylece intranetinizi korumakla görevli bir yazılım ve donanım bileşenidir.

Güvenlik duvarlarının pek çoğu donanım temelli filtreleme yapan sistemlerdir ve kurumsal ağlara tek bir giriş ve çıkış olanağı sağlarlar. Bu nedenle bu tip güvenlik duvarları yetkilendirilmemiş iletişime gerekli korumayı sağlayamazlar. Buna karşılık çoklu ortam güvenlik duvarı ve çoklu ortam iletişimi veya video uygulamaları bazen olanaksızlaşır. Bu nedenle gerçek zamanlı çokluortam verileri için kullanılacak web sunucuları söz konusu olduğu durumlarda, güvenlik duvarlarının oluşturulmasında iletişimin başarılı olarak yapılabilmesi için çok dikkatli seçim yapılması ve test edilmesi gerekir.

En uygun strateji SHTTP (Secure Hypertext Transport Protokol) protokolünü kullanmaktır. Bu protokol kişilik belirlemesi (Authentication) ve şifreleme (Encryption) ile gizlilik sağlar.

Kişilik belirlemesi (KB): KB yetkilendirilmemiş kişilerin izin verilmeyen noktalara erişmelerini engellemek için tasarlanmıştır. Genellikle bu iş için şifre (Password) kullanılır. Ancak genelde çok emin bir yöntem değildir. Zira şifre kolaylıkla çalınabilir veya bazı bilgisayar yordamları araçlarıyla çözümlenebilir. Genelde kullanıcıların pek çoğu herkesin kolayca ulaşabileceği bir yere ve genellikle bilgisayarlarına yakın bir noktaya yazar ve dolayısıyla başkalarınınca görülebilir ve kullanılabilir. Bir başka olay ise tek bir şifre ile tüm sisteme ulaşmadır ki bu çok daha tehlikelidir.

Yazılımla sağlanan bu kişilik belirlemesi yerine donanımla sağlanan uygulamalar

vardır ki, kilitli kapılardan geçişte kullanılan kartlar benzeri bir uygulama söz konusudur. Ancak bu durumda özel alet ve ekipmana gereksinim vardır ve pahalı bir çözümdür.

Şifreleme (Encryption): Şifreleme, iki nokta arasında çözümlenmesi çok zor matematik bir algoritma aracılığı ile verilerin değişikliğe uğratılarak iletilmesi işlemidir. Genelde kişilik belirlemesi sağlayan kurumlar, şifreleme algoritmasını da birlikte sağlarlar.⁵⁴

İki tip güvenlik duvarı vardır:

1. Paket süzen güvenlik duvarları,
2. Yardımcı sunucular.

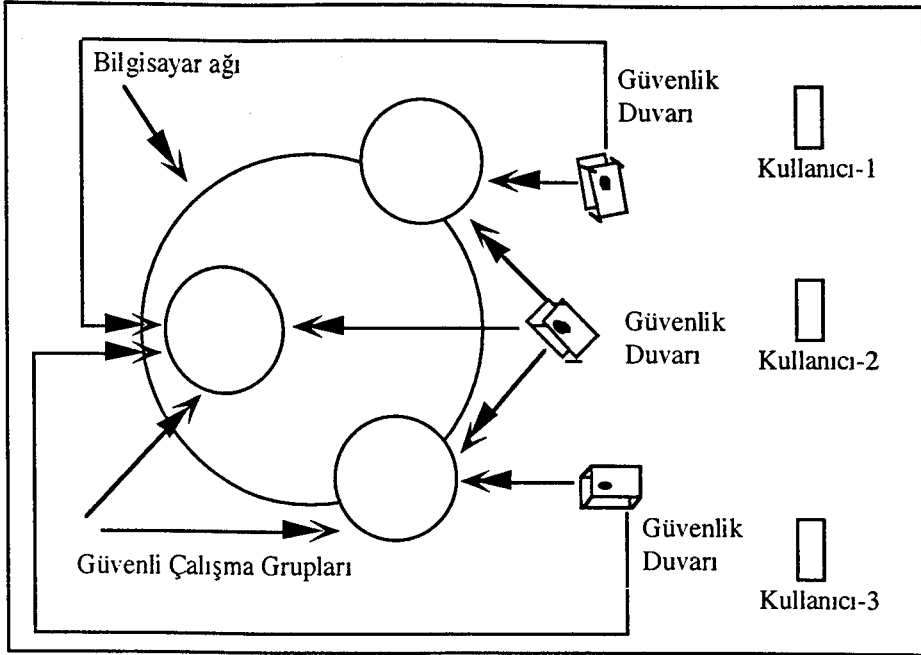
Paket süzen güvenlik duvarları: Bu tip güvenlik duvarları veri paketleri başlığındaki IP adreslerini veya TCP kapı numaralarını gözden geçirmektedirler.

Paket süzen güvenlik duvarları oldukça düşük gizlilik sağlar. Veri yönlendirmeye geldiğinde, yönlendirici paket başlığında kaynak ve gidilecek adreslere bakar. Daha sonra ulaşım kontrol listesinde daha önce belirtilmiş bilgilerle bunları karşılaştırır veya ilgili adrese iletir veya paketi iptal eder.

Paket süzen güvenlik duvarlarının üstünlüğü, işlemlerin kolay oluşu ve oldukça ucuza mal olmasıdır. Genelde çalışma gruplarına bölünmüş kurumlarda bu tip güvenlik duvarları başarılı olmaktadır.

Şekil 5’de çalışma grupları düzeyinde intranet güvenliği ile ilgili bir örnek görülmektedir. Çalışma gruplarının adedinin artması, güvenlik duvarı adedinin artmasına neden olur ki, bu durum ağın başarısını oldukça düşürebilir.

⁵⁴ Oğuz Manas, “İntranette Güvenlik-1”, *BT/haber*, S. 106, (24 Şubat-2 Mart 1997), s. 22.



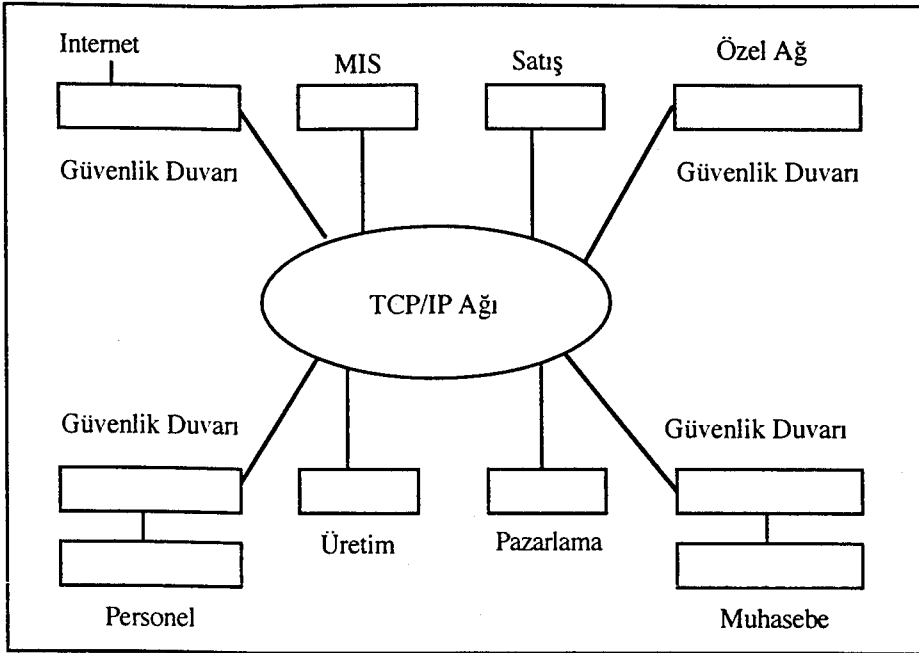
Şekil 5 : Güvenlik Duvarı - 1

Kaynak: Oğuz Manas, *BT/haber*, 3,9 Mart 1997, s. 22.

Yardımcı sunucular: Bugün işletmelerin çok büyük bir bölümünün yapısına uygun bir uygulamadır.

Şekil 6'da görüldüğü gibi bu güvenlik duvarı İnternet'e karşı kurumun intranetini koruma altına alırken personel, araştırma geliştirme ve muhasebe gibi bölümleri de ayrı birer güvenlik duvarı tarafından korumaktadır. Bazı şirketler bu iki güvenlik duvarının biraraya geldiği kombinasyonları pazarlamaktadırlar.⁵⁵

⁵⁵ Oğuz Manas, "İntranette Güvenlik-2", *BT/haber*, S. 107, (3- 9 Mart 1997), s. 22.



Şekil 6: Güvenlik Duvarı - 2

Kaynak: Oğuz Manas, **BT/haber**, 3,9 Mart 1997, s. 22.

7. İNTRANETİN PARÇALARI

İntraneti oluşturan farklı parçalar şirketten şirkete değişmektedir. Bazı şirketler dahili ağı ve araçları intranet olarak kabul ederler. Diğerleri ise dahili ağları ve bağlı araçları da dahil ederek bütün bir ağı (sistem-network's) intranet olarak kabul ederler.

Buna göre intranetin en yaygın parçaları şunlardır:

- Ağ (şebeke)
- Elektronik mektup (E-mail)
- Dahili ağ (İnternal web)
 - Server
 - Browser and client
- Posta adresleri ve sıralamaları
- Haber grubları
- Fiskos sayfaları (chat)
- FTP

- Gopher
- Telnet

7.1. Ağ (Şebeke)

İnternet, bir çok ağdan oluşan bir ağdır. İtranet, küçük işletmelerde tek bir ağ iken, daha büyük kuruluşlarda ağlardan oluşan bir ağ olabilir. Her seviyede, ağ intranetin kalbi durumundadır. İtranet ağsız varolamaz.

7.2. Elektronik Mektup (E-mail)

Elektronik posta, çok kolay bir şekilde mesajın oluşturmasına ve bu mesajı elektronik bir şekilde yan odada ofisteki kişiye veya dünyanın diğer tarafındaki birine yollamasına olanak tanır. Alıcıda aynı kolaylıkla cevap verebilir. E-mail artık sadece metin değildir. Formatlanmamış belgeler, sunuşlar, ses dosyaları ve video klipler gönderilebilmektedir.

E-mail genelde bir kuruluşun ilk intranet uygulamasıdır. Bir kişiden diğer kişiye veya insanlara iletişim kurma şansı sağlar.

7.3. Dahili Ağ (İnternal web)

İnternal web kuruluş içerisindeki web (ağ) araçlarını kullanır. Kuruluş içerisindeki bilgilere kolaylıkla ulaşılmasını sağlar. İnternal web intranetle eş anlama gelmez. Sadece bir parçası, ama en önemli parçasıdır. İnternal web iki temel parçadan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Server (sunucu)
2. Browser or client (gezdirici veya müşteri)

7.3.1. Server

İlk araç web server'dır. Herhangi bir intranetin merkezidir. Web sayfalarını içeren ve HTTP (Hyperlett Transfer Protocol) anlaşması kullanan bilgisayardır. İtraneti olan kuruluşlar birden yüzlerceye varan internal web serverlarına sahiptirler.

7.3.2. Browser or Client

İnternal web'in ikinci parçası browser'dır ki, çoğu zaman müşteri (istemci) olarak da adlandırılır. Bilgisayarın bir parçasıdır. Kişiyle server arasında duran grafik kullanıcı yüzeyidir. Browser'in fonksiyonu, web server'den sayfalar istemek ve dönen sayfaları sergilemektir. Bu sayfalar zengin, sadece metin olmayan multimedya bilgisi ve aynı zamanda grafikler, ses ve görüntüde içerir. İtranet için browser anahtar roldedir, çünkü insanları intranete bağlayan araçtır.

7.4. Posta Adres Listeleri ve Liste Sunucular

Mail listeleri, ortak bir konuda ilgisi olan kişiler arasında bir noktadan birçok adrese bir anda ulaşılmayı sağlayan uzun bir listedir. Herhangi bir kişi bir soru yönelttiğinde, bu soru listeye dahil herkesin sistemine otomatik olarak iletilir. Bu listeye dahil kişilerden biri, listenin devamını sağlamakla yükümlüdür. Liste sahibi, listeyi kuran kişidir. Giriş, çıkışlar adres ve isim değişikliği gibi işlemler bu kişi tarafından yapılır.

7.5. Haber Grupları

Haber grupları da, mail listelerinde olduğu gibi ilgi alanları aynı olan kişileri bir araya getirir. Ancak herhangi bir duyuru veya istek haberleşme listesine ait olan herkese gönderilirken, haber gruplarında, bu gruba dahil olanların ulaşabileceği bir duyuru panosuna yazılır. Bu uygulamada sistemin çok daha etkin kullanılması sözkonusudur. Örnek olarak işletmedeki uygulamalarda:

- Yeni ürün geliştiriciler Buldukları problemler ve çözümler gibi planları ve istatistikleri tartışabilirler.
- Mühendisler Belli bir teknolojik konuda ilgi duyan mühendisler buldukları kaynakları paylaşabilirler. İnternette olduğu gibi, sorunu yaşayan adrese yardım edebilirler.
- Bilgisayar teknisyenleri Özel bilgisayar uygulamaları ile ilgili bilgileri paylaşabilirler.
- Kullanıcılar Özel uygulamalar için yardıma ihtiyaç duyan kullanıcılara yardım edebilirler.
- Herkes Spor, hobiler veya gönüllüler gibi özel ilgi alanı olanlar aynı haber gruplarında iletişimde bulunabilirler.

7.6. Chat (Konuşma)

İki kişi arasında E-posta uygulamasından çok daha hızlı bir şekilde karşılıklı bir iletişim kurulmasını sağlar. Böylece telefona gerek kalmadan iki kişi herhangi bir konuda etkileşimli olarak tartışabilirler. Aynı yerde olmayan ama zamanı paylaşan insanların beyin fırtınası yaşamasına da yardım eder. Belli bir konuda, belli bir saatte herkese açık bir chat düzenlenebilir.

7.7. FTP

File Transfer Protocol (FTP), hazırda ulaşılabilir olan bir bilgiyi sağlar. FTP'li herhangi bir bilgiye bağlanıp, onu bilgisayara yüklemeye ve E-mail ile yollanması güç olan büyük dosyaları transfer etmeye yarar.

İntranette FTP'nin yardımcı olduğu yollar ise;

- Gelişmiş kullanıcıların programlara ulaşması ve yüklemesi,
- Web yayıncılarının, web sayfalarını server'a yükleyebilmelerini sağlamak,
- Özel çözümlerde ve dizayn dosyaları gibi büyük dosyaların transferine izin vermede yardımcı olmaktadır.

7.8. Gopher

Gopher sadece metin-bilgi verir. Gopher, menü ile yönetilir ve bilgiye bir menü dizgisi içinde ulaşılır.

7.9. Telnet

Telnet, uzaktaki bir bilgisayara ulaşma şansını vermesinin yanında bağlanılan bilgisayardaki kaynaklara yerleşme şansını da vermektedir.⁵⁶

8. İNTRANET NE YAPAR?

İntranet insanları, ticari süreçleri ortak bilgiyi, mal verenleri ortakları ve internet teknolojisi ile müşterileri bir araya getirir. Ticari bilgiler, ticari süreçler ve ortak stratejiler güvenlik duvarları (firewalls) sayesinde işletme dışındaki kişilerden korunur.

İşbirliğine yönelik teknoloji ve iletişim ortak alanı sağlar, böylece kuruluşun bir bütün, bir grup, bir aile, herkesin kendi rollerine sahip olmasına, ortak bilgi temeline sahip olmasına, stratejik olarak kuruluşun hedefi, amaçları, ilkeleri ve kuruluşla paylaşılabilen web sayfaları ile entellektüel ürünlerin ortaya çıkartılmasına olanak tanır.

Tek evrensel kullanım alanından yararlanır. Görevlerin, amaçların, süreçlerin, ilişkilerin, etkileşimlerin, standartların, projelerin, takvimlerin, bütçelerin, kültürün online olarak “tek evrensel” ortak alanda tanımlanması ve iletişime geçirilmesidir.

Öğrenen kurumun kurulmasıdır. Başka deyişle kuruluşun “zekasını” sergilemekte. Bu zekanın amacı ise her bireyin bilgisayarını en düşük maliyet, zaman ve çaba yönünde organize ederek daha üretken olmasını daha az maliyet ile getirisi yüksek, zamana ve rekabete uygun olmasını sağlamaktır. Herkes intraneti kullanarak değer

⁵⁶ Hills, A.g.e., s. 9-21.

katır, dinamik bir öğrenme yapısı kazanır, katılımcı ve çalışma gücünden hızlı yanıt alınabilen yaratıcılığa kavuşur.

Ortak-varolma, ortak-alan, ortak-yararlanma üzerine odaklanmayı sağlar. İtranetler insanların kendi bilgi ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanır ve aynı ilgi alanındaki insanların işlevini tamamlayabilmelerine, birbirlerini kolayca bulabilmelerine olanak tanır. Bazı durumlarda insanların işlerini çok daha, yeni veya farklı yollarla yapabilmelerine fırsatlar tanır.⁵⁷

1. Kuşak ve gelecek kuşak intranetleri Greengard (1998) şu şekilde açıklamıştır.⁵⁸

TABLO 2 : İtranetlerin Karşılaştırılması

1. Kuşak İtranetler	Gelecek Kuşak İtranetler
— Çalışanlar için el kılavuzları ve rehberleri, Çalışanlar arası iletişim, metinler olarak yer alan haber bültenleri.	— Hazırlık, eğitim, çalışan iletişimi için ses ve görüntü aktarımı, vb. kuruluşun, bilgi ve veri takibi için kendine yardımcı olması için kişisel web sayfaları.
— Çalışanlar kişisel kayıtlarını doğrudan güncelleştirebilirler.	— Kayıtlar ve diğer uygulamalar, ödemeler gibi uygulamaları harekete geçirir.
— Dosyalar ve elektronik formlar yöneticilere yetkinlik izleme şansı verir, ancak onlara süreci işletme şansı vermez.	— Elektronik performans izleme hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını düzenler.

Kaynak: Samuel Greengard, *Workforce* September 1998, s. 74.

9. İTRANETİN KULLANIM ALANLARI

Ticaret ve yayıncılık alanında olduğu gibi birçok alanda WWW (World Wide Web'in) etkisi çok büyük olmuştur. Kolay kullanım yapısı, farklı bilgisayar

⁵⁷ Hinrichs, A.g.e., s. 14-15.

⁵⁸ Samuel Greengard, "Achieving Greater Intranet Efficiency" *Workforce*, (September, 1998), s.74.

ortamlarında yer alan destek, hızlı büyümeye de yardımcı olan düşük maliyet. En son gelişmelere bağlı olarak, WWW'ya dayalı ağların kullanımı ve bağlı İnternet teknolojinin kullanımı ile yönetimler ve kuruluşlar üzerindeki yapıyı güçlendirmek ve desteklemek daha etkin olmuştur. İtranetler olarak bilinen bu ağlar çok yaygın şekilde ve artarak kabul görmektedir.

Yerel ağlar veya geniş alan ağları şeklinde olan dahili bilgisayar ağları neredeyse son on yıldır kullanımdadır. Ancak, WWW'un kullanımı ve internet teknolojisinin yer aldığı ağların kullanımı oldukça yenidir. Böylesi yaşanan gelişme süreci bu teknolojiyi yeni kullanım alanlarına, birçok kuruluşta bilgi paylaşma ve yönetmeye sevketmektedir. İtranetler birçok organizasyonda çeşitli yönetsel uygulamaları desteklemek amacı ile geliştirilmiştir. Forrester Araştırması'na göre, Fortune (en iyi) 1000 şirketin tahminen üçte ikisi intranet teknolojisine sahiptir.

İtranete dayalı bilgi ulaşımı sayesinde birçok avantaj elde edilir. Özellikle, geleneksel biçimlerdeki bilgiye ulaşma akla geldiğinde avantajlar şöyle sıralanabilir:

1 . Daha fazla çeşitlilik: Farklı formatlardaki (yapılardaki) ve derecelerdeki detaylardaki çeşitli bilgi türlerine erişilebilir.

2 . Daha geniş sayı: Aynı süre içerisinde, daha fazla bilgiye ulaşılabilir.

3 . Daha büyük erişim: Kuruluşun farklı yapılarındaki dağılan bilgi, intranette bağlantısı olan herhangi bir yerden kolaylıkla erişilebilir hale gelir.⁵⁹

10. İNTRANETE GEÇMENİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Günümüz iş dünyasında değişim çok hızlı olmakla ve rekabet kaçınılmaz halde bulunmaktadır. Aşağıda belirtilen beş önemli etken iş dünyasındaki değişimin hızını belirlemektedir.

⁵⁹ Suresh Sridhar, "Decision Support Using the Intranet", *Decision Support Systems*, S.23, (1998), s. 19-20.

1. Müşteriler herşeyi daha hızlı istemektedirler.
2. Müşteriler herşeyi daha ucuz istemektedirler.
3. Müşteriler herşeyi daha kaliteli ve iyi istemektedirler.
4. Ticaret küreselleşmiştir.
5. Bütün kurallar değişmiştir.

İntranet, bütün bunları gerçekleştirme de yardımcı olmaktadır. İtranetler, üretkenliği arttırarak ve ürün geliştirme sürecini düşürerek maliyetleri düşürmeye yardım etmektedir. İnsanlar ihtiyaç duyduğu bilgiyi hızlı ulaştıklarında, işlerini daha hızlı yapmakta, süreç hızlı işlemekte ve üretkenlik bilgileri artmaktadır. İtranetler iletişim maliyetlerini düşürürken dahili haberleşmeyi arttırmaktadır. Baskı ve yayın gibi maliyetleri ortadan kaldırarak, kağıt harcamasından kısarak maliyetlere yardımcı olmaktadır. İnternet ve intranetler dünyanın öteki ucundaki müşterilerle de iletişimi mümkün kılmaktadır.

Ayrıca işletmelerde intranete geçildiğinde;

- Zaman ve paradan tasarruf sağlanır,
- En iyi bilgiye ulaşma şansı elde edilir,
- İletişim geliştirilir,
- Daha iyi koordinasyon sağlanır,
- Uzmanlığın (deneyimin) paylaşımı olanaklı hale gelir,
- Çalışanların yaratıcılığı gelişir.

Yine bunların yanında işletmede ortaya çıkabilecek riskleri azaltır, bilgi paylaşımını arttırır, intranet sistemi, işletmelerin rekabet etmelerine yardımcı olur. Mümkün olan her türlü bilgi, her şekilde, herkese her an ulaşabilir.

10.1. İtranetin Avantajları

Web'in işletmelerde yaygınlaşması ile grafik; ses, hatta görüntüyle zenginleşen

avantajlar” vardır. Bunlar ölçülemez ama kesin önemli avantajlardır. Hatta açık olmayan avantajların kârlılıkla daha fazla yer tuttuğu söylenebilir.

1. İtranetin Açık Olan Avantajları

- Hızlı ve kolay yerine getirme,
- Ucuzluk,
- Kullanım kolaylığı,
- Zaman tasarrufu,
- Kullanımda etkililik sağlamak,
- Maliyet tasarrufu,
- Açık standartlara bağlı oluş,
- Benzer olmayan alanlarda bağlantı ve iletişim,
- Kullanıcıları bilginin kontrolüne vermek,
- Güvenli,
- Ölçeklenebilir,
- Esneklik,
- Multimedyanın zenginliklerini sunmak,
- Temelde ve uygulamada yatırım maliyetini düşürmek.

2. İtranetin Açık Olmayan Avantajları

- Daha iyi iletişim sağlamak,
- Daha verimli güvenilir bilgiye ulaşmak,
- Bilgi ve uzmanlığı paylaşmak,
- Daha iyi koordinasyon ve birlikte çalışmayı sağlamak,
- Verimlilik ve yaratıcılık sağlamak,

İtranetin açık olan ve olmayan avantajlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

10.1.1.5. Kullanımda Etkililik Sağlamak

İntranette bilgi hattı için çok az insana gerek duyulmaktadır. Ayrıca E-mail kullanıldığında, her bir mesaj bir kopya halinde her bir adrese bir tıklama ile gönderilir. Dahili web ile sadece tek bir bilgi tabanına ihtiyaç vardır. Kopya almaya gerek yoktur.

10.1.1.6. Maliyet Tasarrufu

İşletmelerin intranetleri yaratmadaki ilk nedenlerinden biri para tasarrufudur. İtranet varken çıktı almak ve bilgiyi kağıda dökmeye gerek yoktur. Hazırlanması, basımı ve yayılması çok ucuzdur. Günümüzde işler hızla ilerlediğinden, işler mürekkep kuruyana kadar değişebilmektedir. Bu da her şeyin tekrar basılması, ya da eski bilgilerle sınırlı kalınması demektir. İtranet ile bilgiler sürekli güncelleştirildiğinde basımına gerek kalmayacak kağıttan tasarruf sağlayacaktır. Ayrıca dahili web server ile en yeni bilgiye sahip olmak ve bilgiye kolayca ulaşmak, üretkenliği artırır ve uzun vadede para tasarrufu sağlar.

Fax ve memo'ların yerine intranetle E-mail kullanmak para ve zaman tasarrufu sağlar. Ayrıca müşterilerle ve ortaklarla haberleşme intranet ile çok daha ucuzdur.

10.1.1.7. Açık Standartlara Bağlı Oluş

İntranetlerin belli olan bir özelliği TCP/IP, HTTP, HTML, CGI, MIME ve diğerleri gibi açık standartlara dayalı olmasıdır. Günümüzde, açık olma özel durumlara göre daha avantajlı ve kullanılabilirlik sağlamaktadır.

10.1.1.8. Benzer Olmayan Alanlarda Bağlantı ve İletişim

Bu teknoloji farklı birçok bilgisayara ağla birbirine bağlar. İster PC, ister

MAC veya iş istasyonu olsun hepsi belli bir dosyaya erişebilir ve onu kendi sistemine dönüştürebilir.

Web browserları birçok ana platform için mümkündür ve serverdeki uygulamalar kullanıcının hangi platformda olduğunu dikkate almaz. Geliştiriciler, birçok farklı versiyonu ve platformu dikkate almadan uygulamaları yaratıp düzenleyebilirler.

10.1.1.9. Kullanıcıları Bilginin Kontrolüne Vermek

Bu intranetlerin en önemli avantajıdır, kullanıcılar her zaman kendi kaderlerini kontrol etmek isterler. Bu nedenle ellerindeki bilgiyi kendi işleri için kullanabilirler. Merkeziyetçi bilgi teknolojilerinden uzaklaşma, kişisel bilgisayarlarla başlamış ama tek sorun ayrı ayrı duran bilgi odacıkları olmuştur. Bazı bilgiler pazarlama bölümündeki bilgisayarda dururken ve pazarlama birimi içinde paylaşılırken, diğer işletme çalışanları için geçerli olmamaktaydı. Şimdi intranet ile her bölüm kendi bilgilerini web server ile yaratır, geliştirir ve denetlerken aynı zamanda işletmenin diğer bölümleriyle de bilgiyi paylaşabilmektedir.

10.1.1.10. Güvenli

Intranetlerin genellikle büyük avantajı internet'e doğrudan bağlanmayışlarıdır. İnternette ayrı olarak güvenlik duvarına (firewall) sahip olmasıdır. Bu yüzden intranet istenilen kadar güvenli tutulabilir. Güvenlik farklı derecelerde sağlanabilir. Çok gizli bilgiler belli yöneticiler içinse erişim sınırlandırılabilir. Bu bilgilere herkes ulaşamaz. Ayrıca dışarıdan herhangi bir kimse güvenlik duvarı sayesinde bilgilere erişemez.

10.1.1.11. Ölçeklenebilir

Intranet uygulamaları basit ölçeklerden çok büyük ölçeklere, internet'teki

şekle dönüştürülebilir. Bu da client/server uygulamalarındaki birçok problemin çözülmesine yardım eder. Belli sayıda kullanıcıya ulaşıldığında daha fazla kullanıcının alınamaması ve sıkıntı çekilmesi intranetler için sorun değildir. Çünkü intranetler, internet teknolojisini kullanırlar.

10.1.1.12. Esneklik

Dahili weblerin en güzel yanı onların esnekliğidir. Çünkü istenilen sıklıkla yeniden yaratılabilir ve düzeltilebilirler. Bundan herkes fayda sağlayabilir. Aynı zamanda bilgi teknolojisi yöneticileri ve birimlerine kendilerini geliştirme için şans tanır. Gelişme süreci yaşanırken, gelişme sürecini oluşturanlar ve kullanıcıları bundan fayda sağlarlar.

10.1.1.13. Multimedyanın Zenginliklerini Sunmak

Multimedyanın en önemli değer taşıyan özelliği iletişim ve öğretme aracı olmasıdır. İnsanların yaklaşık %35'i görsel öğrenir. %25'i duyarak, %40'ı ise uygulayarak. Multimedya bunların hepsini sunar. Multimedya ile nasıl çalıştığını görür tanımını duyar ve nasıl yapıldığını deneyebiliriz. Bu her öğrenci ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılar. Bu yöntem ile yaklaşık normal zamanın yarısı kadarına öğrenilir. İki veya üç kat daha uzun hatırlanır.

Multimedyanın öğretmedeki değerine ek olarak, çok iyi bir iletişim sağlama yönü olmasında vardır. İşletmeler görüntü ve sesi dahili weblerinde kullanarak yöneticileriyle veya aralarında iletişim sağlayabilirler. Bu sayede herkes aynı anda mesajı alır ve aynı anda her seviyeye dağıtılır ve sonuçta etkinlik artar.

10.1.1.14. Temelde ve Uygulamada Yatırım Maliyetini Düşürmek

Web çözümleri varolan sistemde durduğundan işletmede varolan makina ve

programları değiştirmeye ve atmaya gerek kalmadan yatırım yapılabilir. İşletmede varolan bilgisayarların, sadece bilgisayar ağı ilebirbirine bağlanması daha az bir maliyet gerektirecektir. Web-destekli uygulamalarda, varolan bilgi tabanlarına ulaşılabilecek ve kolay kullanılır bir şekilde işlemler tamamlanabilecektir.

10.1.2. İtranetin Açık Olmayan Avantajları

İtranetin açık olan faydaları para ve zaman olarak gözönüne alınabilirken, sayılamayan faydalarına bir değer biçmek zordur. Ancak açık olmayan faydalar daha değerli olabilir. Çünkü bu sayede işletmenin rekabet gücü artacak, çalışanlar daha bilgili ve öz güvenli olduklarında üretkenlik artacak ve daha iyi karar verecek müşteriye hizmette başarılı olacaklardır.

10.1.2.1. Daha İyi İletişim Sağlamak

İşletmeler intraneti dahili iletişim amacıyla da kullanmaktadırlar. Daha gelişmiş intranetlerle ucuz ve etkili bir şekilde dahili iletişim sağlanmaktadır. İşletmelerin iletişime olan ihtiyacı da günden güne artmaktadır.

Dahili iletişim farklı yapılarda olabilir:

- Yönlendiricilerden, ortak iletişim bölümlerinden ve diğer bölümlerden olan iletişim: Bunlar, duyurular, bültenler, haberler ve dahili web'de yayınlanan diğer bilgiler olabilir. İtranet en ucuz ve kolay bir yöntemdir. Çünkü bir noktadan dünyadaki birçok merkezle aynı anda iletişim kurulabilir ve bilgi dağıtılabılır.
- Çalışanlar arası iletişim: İtranet e-mail ve haber grupları kişiler arası iletişimi güçlendirir ve telefon trafiğini azaltır.

Bilgi değerlidir ve karar verilmesi için gereklidir. Bilginin olmaması fırsatları kaybettirebilir. İtranetler önemli bilgileri dünyanın her yerine veya işletmenin her bölümüne aynı anda taşıyabilir.

10.1.2.2. Daha Verimli Güvenilir Bilgiye Ulaşmak

İşletmelerin intranetleri kurmalarının sebebi genellikle bilgiye en kısa sürede ulaşmak ve iyi bir dahili iletişim sağlamaktır. Intranetler hızlı ve kolay ulaşım sağlamanın yanında nerede ve ne zaman olursa olsun bilgiye ulaştırabilirler. Bilginin nerede olduğunun bilinmesi önemli değildir. Yan odada biri tarafından yaratılmış bilgiye ulaşır gibi dünyanın başka bir ucundaki bilgiye ulaşılabilir. Bilgiye ulaşmak demek daha bilgili ve güvenli çalışanlara sahip olmak demektir.

10.1.2.3. Bilgi ve Uzmanlığı Paylaşmak

Intranetler bilgiyi saklayacak ve koruyacak yollar sağlarlar. Böylece herkese açık şekilde istenildiğinde kullanılırlar. Bu, dahili web kullanılarak farklı bölümlerde yayımlanmış bilgilerle veya paylaşılan haber grupları ile olabilir. Birden çok tarafla iletişim yoludur. Daha iyi iletişim ve koordinasyon ile gruplar ve proje takımları arasında, haber grupları ve özel ilgi alan grupları arasında belli bir konuda veya uzmanlığın paylaşımı mümkündür.

10.1.2.4. Daha İyi Koordinasyon ve Birlikte Çalışmayı Sağlamak

Intranetlerin diğer bir avantajı, bilgi ve uzmanlığı paylaşma ve saklamanın yanında, daha iyi iletişim ve paylaşımı takımlar ve çalışma grupları arasında güçlendirmektir. Bunun yanında çalışma grupları arasında konferans amacıyla kullanılmasıyla da etkinliği artırır.⁶² Ayrıca çalışma grupları;

- Bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunabilir,
- Satış işlemlerini koordine edebilir,
- Diğer gruplarla tartışmalar yapabilir,
- Problemlerin çözümünde ortaklaşa çalışabilir,
- Projelerin koordinasyonunu gerçekleştirebilir,

⁶² Hills, A.g.e., s. 28-41.

- En güncel döküman paylaşımını yapabilir,
- Müşteri takibi yapabilir,
- Uzak iletişim ihtiyaçlarını büyük ölçüde giderebilir.

Tabii bunlar yapılabileceklerden sadece birkaçı, mobil çalışma gruplarının da bu servislerden kolayca yararlanabileceğini düşünürsek, sistemin avantajları daha da açık bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bir saha mühendisi herhangi bir “Web browser” ile kendi şirketinin intranet’ine çevirmeli (dial-up) olarak bağlanabildiğinde, servis kalitesi büyük ölçüde artacaktır. Yine bir satış görevlisinin müşterisine en yeni ürün kataloğlarını fotoğraf ve satış grafikleriyle birlikte bu yolla gösterebilmesi başarı oranını arttıracaktır.⁶³

10.1.2.5. Verimlilik ve Yaratıcılık Sağlamak

Intranetler yaratıcı süreçlere şans tanır. Haber grupları veya konuşma araçlarının beyin fırtınasında bulunması verimlilik ve yaratıcılığı geliştirir. Örneğin, bir problemle karşılaşan ürün geliştirme mühendisi problemin tanımını yapıp, haber grubuna koyduğunda fikirler ve tavsiyeler için bekleyebilir. Gelen tavsiyeleri birleştirip, problemi yok etmede ve projeyi süresi içinde tamamlamada yol alabilir. Veya aynı mühendis böyle bir durumu tüketiciler için uygulayabilir. Bu etkileşimden yola çıkarak, mühendisin yeni ürünler için kendisine kolaylık sağlayabileceği söylenebilir.

10.2. Intranetin Dezavantajları ve Riskleri

Intranetin dezavantajları ve riskleri ise şunlardır:

- Karmaşa için ihtimal,
- Güvenlik riskleri,
- Uygulama güçlü,
- Gereksiz bilgi yığılması,
- Üretim kaybı.

⁶³ Gazioğlu, **BT/haber**, s. 14.

10.2.1. Karmaşa İçin İhtimal

Çok kolaylıkla kurulabilmesi nedeniyle kontrolün elden kaçması söz konusu olabilir. Bu nedenle sistem yönetiminden sorumlu kişiler kurumun, intranetinin kuruluşundan başlayarak en son ana kadar kontrolü elden bırakmamalıdır. Ancak bunun istemci/sunucu ortamda çok kolay bir iş olmadığını da gözardı etmemek gerekir. Bu nedenle istemci/sunucu modellerde çok iyi bir yönetim yazılımının, ağ yöneticisi denetiminde çalışması gerekmektedir.

10.2.2. Güvenlik Riskleri

Eğer yangın duvarı (firewall) doğru bir şekilde yerleştirilir, intranet sunucuları, internet sunucularından gerçek olarak ayrılabilirse sorun olmayacaktır.

Özellikle kurum dışından pek çok kişi işletmenin gizli bilgilerine ulaşmak için büyük çaba harcayacaktır. Bunun için ayrıca;

- Dial-back modemler kullanılmalı,
- Çok iyi planlanmış şifre (password) organizasyonu kurulmalıdır.

10.2.3. Uygulama Güçlüğü

Birçok kişi ve yönetici bilgilerin başkaları tarafından kullanılmasına karşıdır. Bu onun bilgilerinin bozulması veya bildiklerinin başkaları tarafından öğrenilmesi korku-sundan kaynaklanmaktadır. Bu kişileri ikna etmek ve onları birlikte çalışma ortamına çekmek oldukça büyük bir çaba gerektirir.

10.2.4. Gereksiz Bilgi Yığılması

Kontrolsüz ve bilinçsiz bir program uygulanması sonucu ve her türlü bilginin işe yarayacağı varsayımı ile hareket etmek kurumda gereksiz yere bir yığılmaya neden olacaktır.

10.2.5. Üretim Kaybı

Özellikle uygulamanın ilk aşamasında pek çok kullanıcı zamanının büyük bir bölümünü web sayfalarını dolaşarak harcayabilir. Kullanımla ilgili getirilecek yeni kurallarla bu sorun kısa sürede çözülebilir.⁶⁴

11. İNTRANETLER KİŞİLERİ VE İŞLETMELERİ NASIL DEĞİŞTİRİR?

Daha önceki bölümde belirttiğimiz gibi, müşteriler yüksek kalite, iyi hizmet, düşük fiyat beklemektedir. İşletme bunları sağlayamazsa, rakip işletmeler sağlayacaktır. Rekabet eder şekilde kalmak için işletmeler daha ucuza hızlıya ve daha iyiye yönelmelidirler. Bunun için de bilgi sistemlerini geliştirmelidirler.

Çalışanların bilgiye bağlı olması ve onunla hareket etmesi nedeniyle, çalışanlar bir anda kuruluşun en değerli yatırımını haline geleceklerdir.

İşletmelerin intranet uygulamasına geçmesiyle şu tür değişiklikler olacaktır:

1. Etkili uygulama ve üretkenliğe bağlı gelişmiş rekabet gücü aşağıdakiler sayesinde artmakta:

- Güncel bilgiye ulaşma,

⁶⁴ Oğuz Manas, "İntranete Geçişin Yaratacağı Sorunlar" **BT/haber** S. 97, (16-22 Aralık1996), s.20.

- Maliyeti düşürme,
- Zaman tasarrufu,
- Gelişmiş (artan) verimlilik,
- Gelişmiş yeterli uygulayıcılık ve etkililik,
- Gelişmiş karar verme,
- Çok yönlü olarak müşterilere yanıt vermede gelişmişlik,
- Kullanıcıların güçlenmesi,
- Beyinsel yatırımın artması,
- Yeni iş alanı ve para dönüşüm fırsatlarının yaratılması,
- Müşterilere gelişen hizmet.

2. Duvarların kalkması paylaşım ve işbirliği kültürünün kurulması şu sayede sağlanmakta:

- Gelişen iletişim,
- Bilgi ve işbirliği paylaşımının güçlenmesi,
- İnsanların güçlenmesi,
- Kurumsal öğrenmenin sağlanması,
- Kurumsal değişimin sağlanması,
- Kurumsal bütünlüğün sağlanması,
- Çalışma yerinde yaşam kalitesinin artması.

11.1. Etkili Uygulama ve Üretkenliğe Bağlı Rekabet Gücü

İşletmenin rekabet gücünde etkili olması veri tabanları ile uygulamalarını intranette bir araya getirmesiyle olur. Bu çalışanların bilgiyi, gelişen karar alma, üretkenlik ve müşterilerine iyi hizmet sayesinde olur. Bu yaratıcılığı ve ilerleyişi artırır. Çalışanların eklediği değer işletmenin rekabet gücüdür. Bütün bunlar intranet sayesinde gelişir.

11.1.1. Güncel Bilgiye Ulaşma

Tüm işletmeler güncel bilgiye artan ulaşımını, intranet sayesinde bu bilgilerin kısa sürede dağıtılmalarını sağladılar. Kullanımın yaygınlaşmasıyla intranetler hızlı bir şekilde ana dağıtım ve iletişim aracı haline gelmektedirler.

11.1.2. Maliyeti Düşürme

Çok sık belirlenen sonuç maliyet azalmasıdır. Birçok işletmede kağıdın kullanımı azalmıştır. Depolama ve döküman dağıtımında azalmıştır. Fax ve emir bilgileri azalarak harcama kısalmıştır. İtranet bir şebekeyi içerdiğinden bazı işletmeler ağlarındaki karmaşıklığı-ağırlığı azaltarak maliyet düşürmüşlerdir. AT&T şirketi bireysel ağları evrensel bir ağ'a çevirerek (intranete çevirerek) her yıl için 30 milyon dolar tasarruf sağlamıştır. Bell Atlantic şirketi yüzbinlerce doları baskı işlemlerinin kalkması sonucu tasarruf ettiklerini belirtmişlerdir. İtranetin bir başka maliyet düşürümü de browser ve serverların ucuz olmasıyla sağlanmaktadır.

11.1.3. Zaman Tasarrufu

Başka bir belirlenen nokta ise zaman tasarrufudur. İhtiyaç duyulan bilgi ne zamanki bir "klik" ötededir, çalışanlar aramayla ve doğruluklarını sorgulamayla zaman kaybetmezler. Bu etkililik müthiş bir verimliliğe dönüşür.

11.1.4. Gelişmiş (Artan) Verimlilik

Artan verimliliğin ve etkinliğin; intranetlerin daha fazla bilgi akışı ve kullanıcı sayısının artmasıyla olmakta, bu da insanların algılamasını kolaylaştırmaktadır. İşletmeler verimliliği arttıran uygulamaları sıklaştırmaktadırlar. Bir örnek olarak SGI, şirketi elektronik requisition sistemiyle alım emirlerinin ve kabullerinin düzenlemesinde kullanılmasıdır. Bu tür bir çalışma akışı zamanı ve sürecin süresini ve işlemlerin takibini azaltmaktadır.

11.1.5. Gelişmiş Yeterli Uygulayıcılık ve Etkililik

İntranetler kullanıcılara zamanı tasarruflu kullanarak işlerini daha etkili yapmalarını sağlar. Tümer yayıncılık her çalışanın intraneti kullanmayla daha etkili olacağını düşünür. EDS Şirketi, işlerinin gerçekleştirilmesinde, intranetin kullanılmasını sağlayarak, çalışanlara işlerinde etkili olmaları için yardımcı olur. AT&T şirketi, çalışma grupları arasında elektronik olarak iletişimi sağlayarak yetkinliklerinin artmasına veya geliştirilmelerine yardımcı olur.

Yeterlilik sadece kullanıcılar için değildir. İtranetler, bilgi teknolojisi (Information Techonolgy IT) için de bir çözümdürler. Daha az insana ihtiyaç duymaları ve kurulmaları kolaydır. SGI şirketi, 2000'den fazla server'ıyla sadece 5 kişiyle intranetlerini idare edebilmektedir.

Birçok işletme, web'in uygulama geliştirmede ve sistemlerini geliştirmede tercihlerini yaptıkları bir platform olarak belirtmektedirler.

11.1.6. Gelişmiş Karar Verme

İntranetler insanlara zamanında ulaşım sağlayarak ve bilgi ile daha iyi karar almalarına yardımcı olarak iş görürler. Eğer çalışanlar için gerekli bilgi mümkün değilse veya ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşamazlarsa kötü kararlar alabilirler. Daha da kötüsü karar bile alamazlar. Bilgi mümkün hale gelene kadar işler yavaş ilerler ve bu hızlı dünyada doğru bilgi olmayınca fırsatlar kaçabilir. İtranetler ile bilgi parmakların ucundadır ve bu sayede karar hızlı bir şekilde alınabilir.

11.1.7. Çok Yönlü Olarak Müşterilere Yanıt Vermede Gelişmişlik

Ağ; özellikle rakiplerin yeni ürünle piyasaya çıktıkları durumlarda etkilidir. Örneğin SUN şirketi yeni bir ürünle çıkarsa, SGI şirketi bununla ilgili bir videoyu hazırlatarak 24 saat içinde satış elemanlarının tepkisini toplayabilmektedir. Videoları

koyarak ve intranete satış bilgilerini elde ederek, satışların çokyönlü olarak ilerlemesini sağlamaktadır.

11.1.8. Kullanıcıların Güçlenmesi

İntranetler, son kullanıcıları güçlendirerek bilgi sahibi yaparak yönetim çözümleri sağlar. Bu onların bilgi sistemleri bölümlerine daha az ihtiyaç duymaları demektir.

11.1.9. Beyinsel Yatırımın Artması

Boz Allen ve EDS Şirketleri, intranetlerin beyinsel yatırımlarının artmasına neden olduğunu belirtirler. Çalışanların bilgi ve veri hakkındaki düşünme yolları değişmiştir. EDS Şirketi, müşteri profillerini ve projelerini internal web'e koyarak, beyinsel sermayeyi şirkette herkese açık hale getirmiştir.

11.1.10. Yeni İş Alanı ve Para Dönüşüm Fırsatlarının Yaratılması

İntranet, birçok işletmeye ürünleri ve hizmetleri için yeni iş fırsatları açmıştır. Diğer ilginç şey ise bazı şirketlerin satıcılarının, internal web'de çalışanlara reklam yapmasıyla kazandığı paradır. Bunlar intranetin sağladığı fırsatlardır.

11.1.11. Müşterilere Gelişen Hizmet

Bütün bunların sonucunda müşteriye hizmet gelişmektedir. İtranetlerin hızlı, ucuz veya daha iyi yapma şansı vermesiyle müşterilerde bundan fayda sağlayacaktır. Mutlu müşteri sonuçta kâr'ı ve mutlu hissedarları getirecektir.

11.2. Duvarların Kalkması: Paylaşım ve İşbirliği Kültürünün Kurulması

İntranetle, en değerli sonuçlar paylaşım ve işbirliği kültürünün kurulmasıyla sağlanacaktır. İntranetler iletişimi ve işbirliğini, çalışanlar hiyerarşisinin yürümesi ve kurumsal bütünlüğün sağlanmasını olanaklı hale getirir. Bunları sırasıyla açıklamak gerekirse;

11.2.1. Gelişen İletişim

İşletmelerde, intranetlerin iletişimi geliştirmesi şu yönlerden oluşmaktadır:

- **Hız** İletişim daha da hızlanmıştır. Bilginin hızla dağıtılmasına ve kağıtla verilebilecek haberlerin daha da fazlasının var olmasına ve çalışanlara dağıtılmasına yardımcı olur.
- **Anlayış** Mesajın anlaşılması daha kolaydır. Çünkü akış daha belirgindir.
- **Düzenlilik** Mesaj herkese vardır ve düzenlidir. Yöneticiler belli bölümlere sırayla gitmeksizin herkesle irtibata geçebilir. Bu da dağıtımda mesajın bozulmasını önler.
- **Bilginin Serbest Dolaşımı** Intranetler doğaları gereği diyalogun serbestçe varolmasını sağlar. Hatta bu kişiler hiç çalışmadıklarımız ve haberleşmediklerimiz olabilir. Bu kuruluştaki bariyerleri ortadan kaldırır.
- **Çapraz Kuruluş** İntranet, iletişim kurarken ve bölümler arasında paylaştırırken, başkalarına bu olanağı sağlayabilir. Kuruluşun içindeki farklı bölümler arasındaki sınırları ortadan kaldırmaya yarar.
- **Evrensellik** İntranetler, iletişimi herkese aynı anda uygun hale getirir.

İşletmenin dünyanın birçok yerinde şubelerinin olmasında, bu şubeler arasında aynı anda haberleşilebilir.

- **Mümkün Olma** İtranetler, haberleşmeyi ona ihtiyaç duyduğumuz anda hazır hale getirmektedir.

Bazı işletmeler duvarların ötesine geçerek sınırlarını genişletmekte, müşteri ve mal temin edenlere intranetlerine ulaşma şansı vererek, iletişim ve koordinasyonu sağlamayı amaçlamaktadır.

11.2.2. Bilgi ve İşbirliği Paylaşımının Güçlenmesi

İtranetler, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını sağlamakta, farklı çalışma grupları arasında işbirliğini geliştirmektedir.

11.2.3. İnsanların Güçlenmesi

İtranetler, liderlerin görüşlerini herkesle paylaşmalarını kolaylaştırmıştır. İnsanlar bilgiye kolayca ulaşmada görüşlerini paylaşmada, kararlarını ölçmede ve harekete geçmede önemli bir araca sahiptirler. Bu, değişim veya müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada işletme için güçlendirici bir etkidir.

11.2.4. Kurumsal Öğrenmenin Sağlanması

İtranetler insanların öğrenmesinde çeşitli birçok araç sunarlar. İtranetlerin kurumsal öğrenmeyi sağlamasındaki bazı yollar şunlardır:

- **Kariyer Gelişimi** İtranetler, çalışanlara gerekli bilgilere sağlıklı ulaşmalarını sağlayarak, kendi gelişmelerinde yardımcı olur. EDS şirketi, kariyer kütüphanesi gibi yardımcı araçlar sunarak çalışanların gelişim sürecine katkıda bulunmaktadır.
- **Eğitim Programları** Ağ'a dayalı multimedya aynı anda yapılan eğitim içinde mükemmeldir ve güncel bilgi içerir. Bu programlar

sesin, resimlerin, animasyonların ve videoların maksimum özelliklerini taşırlar. Multimedya öğrenme hızını artırır ve sürekliliği sağlar.

- **Eğitimin Planlanması** Sınıf ortamında en iyi şekilde öğretilen derslerde, intranette sergilenebilir ve insanların o derslere kayıt olmaları sağlanabilir.
- **Dökümantasyon** İnternal web, dökümantasyon için mükemmel bir muhafazadır ve varolan sistemler ve yeni uygulamalar için destek malzemelerine sahiptir.
- **Haber Grupları** Dahili ve harici haber grupları bilgiye ve veriye ulaşım şansı sağlarlar.

11.2.5. Kurumsal Değişimin Sağlanması

Kurumsal değişimdeki ilk adım liderin yanındakilerle görüşünü paylaşmasıdır. İnternet, bu iletişimi herkesle doğrudan ve yolda etkilenmeden sağlar. Bu kurumun ileriye gitmesinde gerekli olan paylaşımcı görüşün ve bağlılığın geliştirilmesinde gereklidir.

11.2.6. Kurumsal Bütünlüğün Sağlanması

İnternetler, başka yerlerde çalışanları ekibin bir parçası gibi hissetmelerini sağlar. İnternetler çalışanların birliğini ve onların kurumla olan bütünlüğünü pekiştirir. İnsanlar daha yakın ve bir parçaymış gibi hissederler. Kuruluş görüşünü, hedefini ve stratejilerini onlarla paylaştığında, insanlar neyin, ne zaman ve nasıl olduğunu bildiğinde, o işin olması için bir parça gibi çalışacaklardır.

11.2.7. Çalışma Yerinde Yaşam Kalitesinin Artması

İnternetler iş yerinde yaşam kalitesinin artmasına yardımcı olmuştur. SAS şirketi, intraneti çalışma yerinde daha açık bir hava yaratarak kullanmıştır. İnsanlar

daha mutludur, çünkü aradıklarını kolaylıkla bulabilmektedirler. SGI şirketinde, intranet insanların çalışma biçimini ve işleri hakkında hissettiklerini değiştirmiştir. Intranet, açık kültür ve iletişimin kurulmasına yardımcı olmuştur.

11.3. Intranetlerin Kuruluşlar Üzerindeki Diğer Etkileyici Yolları

Intranetler kuruluşlarda daha temel değişikliklere sebep olacaktır. Bunlardan:

- Bilgi teknolojisinin rolü nasıl değişecektir?
- Ticari süreçler nasıl değişecektir?
- Kültür nasıl değişecektir?

11.3.1. Bilgi Teknolojisinin Rolü Nasıl Değişecektir?

Önceki sonuçlardan anlayacağımız gibi, Bilgi Teknolojisi (IT) bölümünün rolü kesinlikle değişecektir. İnsanlar işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiye eriştiklerinde, IT artık kontrole sahip olmayacaktır. Kullanıcılar kendi verilerini yaratmada ve saklamada sorumluluk alacak ve IT ise sadece kuruluş temel hizmet ve kuruluş işleriyle ilgilenecektir.

Herşey internal web'e yüklendiğinde çok az sayıda programcıya ihtiyaç olacaktır. Web destekli veri tabanlarıyla geleceğe yönelik uygulama geliştirmede kuruluşlar, web'e ve veritabanı uygulamalarına değer vereceklerdir. Fazla teknik insana ihtiyaç olmamakla beraber, ağı ve server'ları desteklemek daha önemli hale gelecektir.

Bu dinamik ve devamlı değişen iş ortamında, değişim IT çalışanları için en temel alan olacaktır. Devamlı öğrenmek ve çalışmalarını geliştirmek zorunda olacaklar. İyi iletişim uygulamaları önemli olacak. Web'e dayalı uygulamaları geliştirmede farklı gruplarla çalışmaya daha fazla başlayacaklar. Ticari ortakların anlaşması için, başta onların daha iyi şekilde ticareti ve iletişimi öğrenmeleri gerekecektir.

Bilgi sistemleri veya IT yöneticileri intranet projelerini yöneten tek kişiler

değillerdir. Bazı şirketler, komitelere, ekiplere veya formal veya informal olmayan gruplara sahiptirler. Bu ekipler üst bilgi uzmanından, haberleşme yöneticisi veya halkla ilişkiler uzmanından ve bazen insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Bazı durumlarda, diğer uzmanlık alanındaki yöneticilerde ekibe katılabilmektedir. Bu tür bir ortaklık tüm sorumluluğu IT'dekilerden alıp herkese kendi projeleri doğrultusunda dağıtmaktadır. Gelecekte bilgi teknolojileri projeleri üzerine daha çok ortaklık olacaktır.⁶⁵

11.3.2. Ticari Süreçler Nasıl Değişecek?

İntranetler ticari süreçleri yeni araçlar çıktıkça etkilemeye devam edecek. Örneğin, intranet çalışma düzeni araçları, ticari süreçlerin akışını belirleyecek ve süreci tamamlamaya gerekli olan zamanı azaltacaktır. Herkesin ulaşabileceği bilgi ile kabul ve onaylarında elektronik olarak yapılmasıyla sadece bir günlük bir süreci bulacaktır. Bu sadece süreci kısaltmayacak aynı zamanda maliyeti de düşürecektir.

Groupware araçlarının çıkmasıyla farkı çalışmalardaki gruplar bilgiyi ve fikirleri paylaşarak daha yaratıcı olacaklardır. Groupware araçları ve güçlenen insanlarla yöne-tim katmanları azalacaktır. Bilgi teknolojisi aynı zamanda yeniden yapılanma içinde kullanılabilir hale gelecektir. Bu süreçlerin aldığı zamanı ve bütün maliyetleri azaltacaktır.

İntranette sağlanan iletişim sanal ofisleri destekleyecektir. Satış elemanları müşterilere daha fazla zaman ayırabilecek ve istedikleri bilgiye ulaşabileceklerdir. Bu, artan satışlara neden olacaktır.

Bazı kuruluşların ticari süreçleri arttırmadaki bir yöntemi de, ürün geliştirmede farklı çalışma şifreleri uygulamalarıdır. İtranet ile 24 saatlik bir çalışma gücüne sahip olunabilir. Her yeni bir şift başladığında, diğerinin durduğu yerden

⁶⁵ Hills, A.g.e., s. 51-65.

başlar. Bu sürecin devir süresini azaltır.

Süreç yönetim araçlarını da intranete dahil ederek süreç için bilgi paylaşımı sağlanabilir.

11.3.3. Kültür Nasıl Değişecektir?

Bu değişiklikler en yavaş olanlar olacaktır, çünkü kültür bir gecede değişmez. Kültürü değiştirmek bir güç kullanmaktan çok zamanı kullanarak olur. İtranetlerin kültürü değiştireceklerine neden olacak bazı yollar şunlardır:

- Paylaşma ve işbirliği norm haline gelecektir. İnsanlar bilgi israfını durduracaklardır.
- Fazladan yönetsel katmanlar ortadan kalkacaktır; yeni yöneticinin rolü ekibe koçluk ve güç vermek olacaktır. Yöneticinin yapacakları şunları içermektedir:
 - Ekibin vizyonunu belirlemesine yardımcı olmak,
 - Onlar için kaynaklar yaratmak, gerekli, eğitimle olabilir.
 - Engelleri ortadan kaldırmak.
 - Desteklemek, yol göstermek ve ekibe azim vermek.
 - Onlar için seslenici olmak.
 - Ekibin sonuca ulaşması için yollarından çekilmek.
 - Ekibi başarı için ödüllendirmek.
- Güçlenmiş insanlar yeni fikirler geliştirmekten ve yeni işler denemekten korkmazlar. Çoğu insan özgüvenlidir. Güçlenmek paylaşılan güç ile olur ve bilgiye ulaşım ile olur. İnsanların daha güvenli olmasını ve kendilerini yeterli görmelerini sağlar. Müşterilerin karşısında kendilerini güçlü ve sorunlarını çözebilir hissedeceklerdir.
- Farklı alanlardan ekipleri gelecekte bir işi ortaya çıkartacak projelerde bir arada olacaklardır. Bu intranetlerin kurulmasında bir norm olarak belirmektedir. Bu ilişkiler duvarların kalkmasına ve farklı alanlardan

iletişimin doğmasına neden olmaktadır. Bu tür serbest olan iletişim gelecekte daha güçlü çalışanlara hizmet edecektir.

- Veri edinme anlamındaki politik güç ve bilgi herkes tarafından edinildiğinde, güç yapısı değişecektir. Bilgiye erişimle, kuruluştaki paylaşılan hedef güçlenecek, bütün kuruluşu tek bir yöne doğrultacaktır. Paylaşılan güç kuruluşu daha ileriye taşımaya yardım edecektir.⁶⁶

12. İNTRANET UYGULAMALARI

İntranet uygulamalarını Manas (1997) şöyle açıklamıştır:

1. Herkesin kullanımına açık kurum içi sayfası (Internal Home Page)

- Araçlar ve Kaynaklar
- Araştırma araçları
 - İndeks veya tablo içerikleri
 - Bölüm haritaları
 - İtranet kullanım politikaları
 - Destekler
 - Geri besleme ve görüşler
 - Eğitim sayfası
 - Yenilikler
 - Diğer araçlar
- Dizinler, telefon rehberleri ve organizasyonel yapılar
- Tarihsel döküman
- Servisler

2. İletişim İşlemleri

- Organizasyonel (kurumsal) iletişim
 - Kurum haber mektupları, haberler ve magazinler

⁶⁶ Hills, A.g.e., s. 65-68.

- Bölümsel iletişim
- Kurumsal bilgiler
- Kişiler ve gruplar arası iletişim
- Haber grupları
- Chat
- Video konferanslar

3. Destek işlemi

- İnsan kaynakları veya kişi işlemleri
- Muhasebe ve finans işlemleri
- Bilgi işlemleri
- Kurumsal işlemler

4. Ürün Geliştirme

- Araştırma ve geliştirme
- Mühendislik

5. Yöneylem İşlemleri

- Satın alma
- Stok
- Üretim

6. Pazarlama

- Pazarlama ve satış stratejileri
- Ürün yönlendirme
- Pazar araştırma bilgileri
- Katalog ve broşürler
- Teknik özellikleri ve istekler
- Pazarlamanın gerek duyacağı diğer bilgiler

7. Müşteri destek

- Müşterilerin gerek duyacağı bilgiler
- Müşterilerin geri besleme bilgileri ve şikayetler.⁶⁷

⁶⁷ Oğuz Manas, "İntraneti Nasıl Kullanırsınız?", **BT/haber**, S. 101, (6-12 Ocak 1997), s. 24.

Havacılık endüstrisinden eğlence endüstrisine, bankacılıktan imalat endüstrisine kadar çok sayıda işletme intranet oluşturmakta ve kullanmaktadır. İşletmelerin intranet yardımıyla işlem maliyetlerinde düşüş sağlandığı ve işgücü verimliliğini arttırdığı bilinmektedir. İster özel, ister genel amaçlı olsun sonsuz çeşitlilikte intranet uygulaması geliştirilebilir. Yine de herhangi bir intranet uygulaması aşağıdaki üç sınıftan birine girecektir:

- **Ekipler, bölümler ya da işletmeler arasında görülen bire-çok tabanlı iletişim.** Bu uygulama grubunda genellikle kağıt ortamlarındaki bilginin ağ sayfaları aracılığıyla yayınlanması. İtranet'in bu kullanımı kurumsal bilginin üretimi, basımı ve dağıtımını kapsar ve maliyetlerde önemli düşüşler sağlar.
- **İki yönlü etkileşime izin veren uygulamalar.** Örneğin, bir bilgi işçisi, bir rapor hazırlamak, veri analiz etmek ya da işletmenin müşterileri hakkında bilgi edinmek istediği zaman ağ teknolojisi ile firmanın kalıtsal bilgilerine erişerek bilgi alabilir ve bilgiyi güncelleyebilir. Bu olanak çoğu telefon görüşmesini ve yazışmayı ortadan kaldıracaktır, bu sayede maliyetlerde azalma ve bilgi dolaşımında verimlilik sağlanacaktır.
- **Bir arada çoktan-çoğa çalışma.** İtranetin bu çalışma biçiminde üyeler arasında bilgi değişimine izin veren haber gruplarına gereksinim vardır. Haber grupları zamanla firmanın bilgi tabanını oluşturacaklardır. Kullanıcılar haber gruplarına abone olarak her haberin meydana getirdiği salkımları (bir habere verilen karşılık yeni bir haber olarak değerlendirilir ve bu habere de zamanla bir karşılık verilebilir, böylece çok sayıda salkımdan oluşan bir tartışma şekillenir) görsel olarak izleyeceklerdir.⁶⁸

Kurumsal bilgi statik veya dinamik olabilir. Statik bilgi belli aralıklarla

⁶⁷ Oğuz Manas, "İtraneti Nasıl Kullanırsınız?", *BT/haber*, S. 101, (6-12 Ocak 1997), s. 24.

⁶⁸ Intranets Redefines Corporate Information Systems, White Paper, (<http://home.nestcape.com/comprod/atwork/whitepaper/indepth.html>)

güncelleştirilir, dinamik bilgi ise sürekli güncelleştirilir. Tablo 3’de açıklandığı gibi telefon rehberleri, dahili iş duyuruları, çalışanlara yardım bilgileri, şirket haber bültenleri, ortak etkinlikler, teknik dosyalar ve diğer standart şirket sözleşmeleri ve prosedürleri gibi statik bilgiler ideal intranet uygulamalarıdır. Statik olarak (durağan) olarak görünürler. Çünkü bilgi sürekli yenilenmeye gerek duyulmamaktadır. Örneğin kurulduğunda ilk defa bu şekildedir. Satışlar ve yatırım maliyetleri, saymanlık uygulamaları ve diğer elektronik olarak güncelleştirilen sistemler gibi olan dinamik bilgiler sürekli olarak yenilenir ve şirketin intranetine yüklenebilir.

TABLO 3: Statik ve Dinamik İtranet Uygulamaları

Statik Bilgi (Aralıklarla güncellenen)	Haber Mektupları Yıllık Raporlar Ürün Bilgisi Telefon Rehberleri Şirket Çapında Duyurular İş Tanımları Fiyat Listeleri Dahili İş Duyuruları Teknik Dosyalar Standart Kural ve Prosedürler
Dinamik Bilgi (Sürekli güncellenen)	Satış Hareketini İşleme Yatırım Sistemleri Müşteri Hareket Sistemleri Maaş Bilgi İşleme Elektronik Girdi ve Çıktı Formları

Kaynak: Uma Gupta-Frederic J. Hebert, *Advanced Management Journal*, August 1998, s.13.

Statik intranet uygulamasının başlıca hedefi “gerektiği zaman tedbir olarak bulundurmak”tan çok biri açısından, bilme ihtiyacı duyulduğunda ulaşılarak bilgiye yer verilmesidir. Statik intranet uygulamaları genellikle pahalı değildir, haber bültenleri ve rehberlerde olduğu gibi varolan bilgiye ve iletişim araçlarına dayandıklarından çok az veya hiç eğitim gerektirmezler tek-başına yapılması gereken projeler için hızlı bir şekilde şirketin intranetine eklenebilir. Statik uygulamaların faydaları maliyet ve zaman

tasarrufları, güncel veriye ulaşma ve daha kolay veri düzenlemeyi de içerir. Statik uygulamalar genellikle kurumun müşterileri, mal temin edenleri ve hissedarları açısından hiç etkiye veya çok az etkiye sahiptirler.

Aynı zamanda intranetler etkili olarak farklı şirket veri tabanlarındaki, varolan bilgi sistemlerindeki ve etkileşim sistemlerindeki (yatırım ve alım sistemleri gibi) kullanıcıları birbirine bağlayarak dinamik bilgiyi işlemekte ve değişime sokmaktadır. Bilginin karşılıklı değişime girmesi yollama durumunu izleme, yatırım seviyelerini belirleme, ürün derecelerine ulaşma, eğitim sınıfına yazılma, toplantıları planlama, şirket ürünlerini ve kurallarını değerlendirmede ve sağlık yardımları konusundaki soruları yanıtlamada olduğu gibi uygulamalar için elektronik formların kullanılmasıyla verinin toplanmasını ve işlenmesini de içerir.

Bilginin zamanında yer değiştirmesi müşteri mutluluğunun güçlendirilmesinde de önemli bir rol oynar. Örneğin, Federal Express (Özel Posta Şirketi) müşterileri şirketin home page'ine bağlanarak ve onun dahili veri tabanlarına ulaşarak paketlerinin durumunu izleyebilirler. Federal Express'deki satış sorumluları da aynı zamanda şirketin intranetini kullanarak sipariş alabilirler ve müşteri telefodayken müşterinin sorguladıklarına yanıtlar arayabilirler.

Intranetlerin bu değişik kullanım biçimleri örgütlerde etkinliği arttıracaktır.

12.1. İnanetle İletişim İşlemleri

Ortak iletişim, birçok kişiyle veya bölümle iletişim rolü taşımak demektir. Başta müşterilerle, hisse ortaklarıyla, finansal analistlerle, toplumla ve çalışanlarla iletişime geçebilmektir. Çalışanlarla iletişimi iki farklı şekilde açıklayabiliriz:

1. **Kurumsal İletişim:** Resmi ortak, departmanlara ait veya ticari bölümlerin iletişimi.
2. **Kişilerarası ve grup iletişimi:** Bireyler ve çalışma ekipleri tarafından

kullanılan iletişim.

12.1.1. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, resmi işletme iletişimidir. Kurumun yönetiminden kaynaklanır. Kişiler ve bölümler arasında resmi iletişimdir. Kurumsal iletişimin türleri şunlardır:

- Ortak haber bültenleri, bültenler, haberler ve dergiler,
- Ticari bölüm ve departman iletişimi,
- Kurumsal bilgiler.

12.1.1.1. Ortak Haber Bültenleri, Bültenler, Haberler ve Dergiler

Haber bültenleri ve dergiler, kuruluşların sundukları kişilikleri yansıtmaya çalışırlar. İşletmeler gibi bireyler de olabilir. İşletmenin görünümü, hedefi ve amaçları, yeni şirket ürünleri ve pazarlama programları, harici kaynaklardan alınmış işletme ile ilgili makalelerin görüntüleri, işletme kişilerinin profilleri, yeni projeler ve gelecek etkinlikler olabilir.

İşletmeler, çalışanları için farklı haber servislerinden dışarıdaki ticari, finansal ve endüstri haberlerini de sağlayarak, harici haberlerle ortak bültenleri biraraya getirebilirler.

12.1.1.2. Ticari Bölüm ve Departmana Ait İletişim

Dahili web'de ortak haber bültenlerinin yanında, departmanlara ait ve ticari bölüm haber bültenleri, dergiler ve diğer haberleşmelerde oluşturulabilir. Jc Penney İşletmesinin (Satış mağazaları işletmesi) Finansal Hizmetler ticari bölümünün haber bülteninde şunlar yer almaktadır:

- Etkinlikler
- Kariyer Hareketleri
- Yeni Alınanlar
- Sıcak Konular
- Takvim
- Öneriler
- Kişisel Haberler

12.1.1.3. Kurumsal Bilgiler

Haber bültenleri, bültenler ve duyurulara ek olarak kuruluşlar sık sık bir bilgi bütünüyle çalışanlarıyla iletişime geçerler ve işletmenin ne durumda olduğunu ve ne yöne doğru ilerlediğini bildirirler. Bu tür bilgilerin bir kısmı gazetelere verilen duyurular, yönetici konuşmaları ve sunumlar, liderlerin profilleri, başarı hikayeleri, rakiplerle ilgili bilgiler ve işletmeden notlar, endüstri toplantıları veya konferanslar olarak çıkabilir. Bu maddeler sadece metin değil aynı zamanda multimedyanın zengin kullanımını olan ses ve görüntülü kayıtlar da olabilir.

12.1.2. Kişilerarası ve Grup İletişimi

Kişilerarası ve grup iletişim araçları insanlara birbirleri arasında, haberleşerek, güncel konuları saklamalarına ve sorularına yanıt bulmalarına olanak sağlar. Günümüzde en geniş kullanılan iletişim aracı E-mail'dir. Ancak, bazı ek intranet teknolojileri gün geçtikçe gelişmektedir. Bunlar:

- Haber grupları
- Chat (sohbet)
- Video Konferans (görüntülü konferans)

12.1.2.1. Haber Grupları

Dahili haber grupları internetteki haber grupları gibi çalışırlar ve onlara benzerler. Ancak tek fark katılımın sadece kurumun içinden olmasıdır. Bazı durumlarda bazı güvenli haber gruplarına belli kullanıcılar giriş yapabilir.

Haber gruplarını kullanmada bazı yollar, belli bilgi teknolojisi üzerinde uzmanlık paylaşımını (veya mühendislik alanını), yeni ürün geliştirmeye ilgili notlar ve ilerleyişi paylaşmayı, pazarlama stratejilerini ve faydaya dönüştürecek değişiklikleri tartışmayı içerebilir.

12.1.2.2. Chat

Chat grupları işletmeler içinde yaygınlaşmaya başlamıştır. İşletmeler dahili web'lerine yatırım yaptıkça bilgi paylaşımında ve işbirliğinde diğer araçları da dikkate almaktadır. Chat böyle bir araçtır.

EDS işletmesi (Teknoloji Hizmetleri İşletmesi) küresel iletişimci ağı ile bilgiyi belli bir platformda paylaşımak-la, ağ oluşturmakta ve aktiviteleri koordine etmektedir. Ekran çekimi, Chat odalarına nereden girileceğini götürmektedir.

Chatlar, konferans çağrılarına benzemektedir ve önceden belli bir zaman için planlanır. Konferans için bir telefonla aramaktansa, bilgisayar ile aranır ve katılabilir. Chatlar, devam eden haber gruplarına benzemektedir.

12.1.2.3. Video Konferans

Video konferans uygulaması multimedya uygulamasıdır. İşletmelerde kullanımı da giderek yaygınlaşmaktadır. Chat ile yapılabilen birçok işlem videokonferans ile yapılabilir.⁶⁹

⁶⁹ Hills, A.g.e., s. 95-105.

Bütün bu iletişim işlemleri, işletmenin fonksiyonel uygulamalarında da kullanılır. Bunlar; satış, pazarlama, ürün geliştirme, müşteri ve destek hizmetleri, insan kaynakları, yönetim, muhasebe ve finans uygulamalarında da iletişim işlemleri gerçekleşir.

12.2. Satış ve Pazarlama Uygulamaları

Intranetler önemli ölçüde kuruluşun pazarlama, çalışmalarını geliştirebilir. Müşteriler, ürünler ve hizmetler konusunda sahip olunan bilgilerle, yaşanan paylaşım sayesinde daha fazla etkinlik artar ve tüm bölümler işbirliği içinde olur. Ürün bilgilerine, ürün destek veritabanlarına, pazarlama araştırma raporlarına, tutundurma materyallerine, satış iletişimine ve teknik bilgisine ulaşım sağlamak pazarlama uygulamaları içerisindedir.⁷⁰

Firmaların satış ve pazarlama bölümleri coğrafi olarak dağılmış birimler olduğundan, sık sık bilgi toplama gereksinimi içindedirler. Doğru bilgiye doğru zamanda erişmek firmaya rakipleri karşısında üstünlük sağlayacaktır.

Ayrıca intranet aşağıdaki türden bilgilere erişim olanağı sağlayabilir.⁷¹

- Ürün tanımlamaları, fiyat tabloları,
- Satış tutarları,
- Rakip firmalar hakkında bilgiler (rakip firmaların ağ sistemlerinin taranması)
- Anahtar müşteriler listesi, kazanç/kayıp analizleri
- Pazarlama faaliyetlerinin program takvimi ve satış kestirimleri,
- Çevrim içi eğitim materyali
- Satış sunumları.

⁷⁰ Gupta - Hebert, A.g.e., s. 12-15.

⁷¹ Manville, B and Foote. N., "Harvest Your Workers Knowledge", *Datamation*, (July 1996), s.78-81.

12.3. Ürün Geliştirme Uygulamaları

Satış ve pazarlama bölümlerine benzer olarak ürün geliştirme bölümleri de kendi işleriyle ilgili en son bilgilere gereksinim duyarlar. Ürün geliştirme uygulamaları genellikle proje yönelimi çerçevesinde uygulanır ve ekip elemanları güncelleşmiş proje çizelgesi ve araştırma-geliştirme sonuçları hakkında en son bilgileri paylaşabilirler. İtranet uygulamalarıyla erişilebilen bilgilere örnek olarak aşağıdakiler verilebilir.⁷²

- Ürün tanımları, tasarımları, çizelgeler ve değişiklikler,
- Ekip üyeleri listesi ve özellikleri,
- Müşteriyle ilgili konular,
- Temel rakip ürünlere ait bilgiler.

12.4. Müşteri Hizmetleri ve Destek Uygulamaları

Müşteri hizmetleri ve desteğin amacı en kaliteli hizmeti en uygun maliyetle ve en etkin biçimde yerine getirmektir. Yayıncılık ve veritabanı uygulamalarıyla müşteri hizmetleri ve müşteri desteği bölümlerinin ortak müşteri bilgisini kullanabilmeleri ve eşgüdümlü destek üretimini sağlamaları olanaklıdır. İşletmelerin müşteri hizmetleri ve destek bölümleri için intranet tarafından sağlanabilecek bilgilere örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Problemlerle ilgili en son durum raporların paylaşımı, böylece tüm ekip üyelerinin müşteri isteklerine yanıt verebilmelerinin sağlanabilmesi,
- Müşteri siparişleriyle ilgili en son durum raporlarına erişim,
- Önemli değişikliklerinin en kısa zamanda duyurulabilmesi,
- Müşteri sorunlarının çevrim içi yanıtlanabilmesi.

⁷² Mc Carty, V., "Jump Start Your I Nets", *Datamation*, (February 1 1996), s. 30-34

12.5. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Şu anda varolan ve gelecekte de yer alacak en etkili intranet uygulamaları insan kaynaklarında olacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları durağan bilgileri içerebilir; çalışan rehberleri, çalışanlara yönelik faydalar, kurallar ve süreçler, el kılavuzları, kurum duyuruları ve kurum çapında yer alan bültenler. Ayrıca intranetler, elektronik girdi ve çıktının yer aldığı personel formları ve diğer değişim işlemleri gibi dinamik bilgileri de sağlamaktadır.

Ek olarak yer alan insan kaynakları uygulamaları, on-line eğitim çalışmaları, kütüphaneler, çalışan veri tabanları, on-line seyahat rezervasyonları, iş tanımları ve açılan iş duyuruları ve performans izleme gibi özel uygulamalara da yer vermektedir. Örnek olarak, Silican Graphics şirketi eğitim materyallerini CD-ROOM'dan intranet aktarmayı uygun görmüştür. Bu uygulama, çalışanlara eğitim materyallerine kolay ulaşma şansı, dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi ve belli bir merkezden bilgilerin güncelleştirilebilmesi şansını vermiştir. Bunlara ek olarak, eğitim programlarının evrensel olmasıyla şirket intraneti, aynı zamanda ürün kullanım kılavuzu, satış ipuçları, şirket tarihi, yeni çalışanların uyumunu sağlamaya yönelik materyaller, çalışanları kaynaştırıcı bilgiler ve program kullanım destekleri de sunmaktadır.

Intranet ile değişiklikler on-line olarak yapılabilir, herkes anında erişim sağlayabilir. Çalışanlar kendi özel verilerini de yenileyebilirler. Böylece insan kaynaklarına giden veri akışı da doğru şekilde çözülmüş olur.⁷³

İşletmelerin insan kaynakları bölümü intranet yardımıyla sağlıklı bir personel yapısına kavuşabilir. Kişilere işletme bilgilerinin dağıtımı ve tersine kişisel bilgilerin merkeze toplanması için intranet kullanılır. Ayrıca, insan kaynakları ile ilgili intranet uygulamaları şunlar olabilir.⁷⁴

⁷³ Gupta-Hebert, A.g.e., s.14.

⁷⁴ Mc Carthy A.g.e., s. 30.34.

- Kişisel bilgilerin kaydedilmesi,
- İşletme politikaları,
- İşletme amaçları ve görevleri,
- Yeni işler ve işletme içi iş transfer formları,
- Erişilebilir telefon listeleri,
- Yıllık raporlar,
- Personel geliştirme,
- Bölümlere ve kişilere ait ara sayfalar,
- Satış, kira vb. sınıflandırılmış ilanlar tahtası,
- Tıbbi kaynaklar.

12.6. Yönetim Uygulamaları

İntranet teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak yönetim çalışmalarında köklü değişimler olacağını söyleyebiliriz. Bir örnek yeniden yapılanmadır, varolan ticari süreçlerin ve sistemlerin etkinliğini ve etkililiğini arttırmada köklü (radikal) bir değişime uğramaktadır. Yeniden yapılanmada değişiklikler yukarıdan aşağıya ilerlediğinde başarısızlıkla karşılaşmaktadır. Yeniden yapılanma bir çok bölümün işbirliğini gerektirmektedir; çatışan amaçlar, süreçler-uygulamalar ve bilgisayar sistemleri bunun en büyük nedenidir. Birçok durumda, bölümler birbirleriyle haberleşmekten oldukça uzaktırlar, bunun sebebi farklı bilgisayar sistemleri kullanmalarıydı.

İntranetler yeniden yapılanma çalışmaları sırasında doğabilecek sorunlara yanıt olabilmektedir. İlk olarak, kurum içerisinde çalışanların ve bölümlerin öncelikle ele alınması bakımından aşağıdan-yukarıya bir işleyişi gerektirir ve onlara daha fazla sahiplenme sunar. İntranetler aynı zamanda uygulamalar ve süreçler konusunda çalışanlara mükemmel bir araç sunar, böylece yeniden yapılanma konusunda doğabilecek başarısızlık engellenmiş olur. Web sunucuları da farklı makina platformlarından kumanda ederek, kurumun tümünde iletişimi geliştirerek bilgisayar sistemlerindeki farklılıkları önlemektedir.

İntranet ile çalışanlara haber bülteni uygulaması, şirketler açısından tasarruf sağlamakta, baskı ve dağıtım maliyetlerini azaltmaktadır. Bilginin gücü simgelemesi nedeniyle, intranetler çalışanların güçlendirilmesi bakımından alandaki en son yeniliklerin çalışanlara taşınması görevini de yerine getirir.

Yönetim ile ilgili intranet uygulamalarında birçok iletişim işlemlerinden faydalanılır.

12.7. Muhasebe ve Finans Uygulamaları

İntranetler şirketin muhasebe ve finans işlemlerinde de kullanılabilir. Örneğin, intranet kullanan şirketler anahtar yöneticilerine, karar vermelerinde yardımcı olacak gizli finansal bilgiler sunabilirler. İtranetleri kullanan birçok şirket ofis malzemeleri ve araçları konusunda harcamalarını basitleştirmişlerdir. Ofis malzemelerini görebildikleri, satın alabildikleri, hatta deneyimli kullanıcılara ürünle ilgili sorular sorabildikleri “ofis postası” kavramını geliştirmişlerdir. Bu, kağıt işlemi ve gereksiz gecikmeleri ortadan kaldırmıştır.

İntranetlerin bir başka, finansal uygulaması imzalar ve kabullerle ilgili olan seyahat ve diğer harcamalara yönelik yönlendirmeyi sağlayabilmeleridir; böylece harcamalar elektronik olarak onaylanabilmektedir. İtranetler, tarihsel finansal bilgilerin ulaştırılmasında, örneğin hisse fiyatlarının ve kazançların oranlarının belirlenmesinde de yardımcı olmaktadır. Daha da ötesinde, finans ve muhasebe konularına ilişkin şirket uygulamalarıyla ilgili düzenlemelerde yayımı sağlamaktadır.⁷⁵

Bundan sonraki bölümde, intranet'in (alt sisteminin) TUSAŞ'taki uygulaması örgütsel iletişim açısından incelenecektir.

⁷⁵ Gupta - Hebert, A.g.e., s. 14-15.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.'NDE (TEİ) İNTRANETİN (BİR ALT SİSTEMİNİN) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMACIYLA KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, ilk üç bölümde anlatılmış olan bilgilerin ışığında TUSAŞ'da İtranetin örgütsel iletişimde kullanımına yönelik uygulamalar ele alınmıştır. Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın nitelikleri belirtilerek, işletme hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra intranetin örgütsel iletişimde etkinliği arttırmadaki rolüne yönelik uygulamalar araştırılmış ve değerlendirmeler yapılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi şu şekildedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde kullanımı giderek yaygınlaşan intranetin, TUSAŞ'da örgütsel iletişim amacıyla kullanımına yönelik uygulamaları ve bu uygulamaların işletmeye sağladığı yararları ve etkinliği arttırmadaki rolleri daha önce açıklanan bilgiler doğrultusunda araştırmak ve değerlendirmektir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı, TUSAŞ işletmesinde örgüt içi intranet uygulamaları iletişim açısından ele alınmıştır ve intranet kullanımının teknik boyutuna girilmemiştir.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, mülakat yöntemi kullanılmıştır. İşletmedeki, bu konu ile ilgili sorumlu ve uzman kişilerle yüzyüze görüşülmüş ve aşağıdaki sorular yöneltmiştir. Bu görüşmede sorulara yazılı ve sözlü yanıtlar alınmıştır. Yüzyüze görüşme imkanı olduğundan, eksiklikler zamanında giderilerek açık, kesin ve güvenilir bilgileri elde etme imkanı doğmuştur. Araştırma sonunda elde edilen bilgiler ve gözlemler mantık süzgecinden geçirilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Sorumlu ve uzman kişilere aşağıdaki sorular yöneltmiştir:

1. İtranet sistemini nasıl oluşturduunuz?
 - a) Kurum içerisinde personelle mi oluşturuldu?
 - b) Kurum dışından bir şirketten veya danışmandan mı yararlanıldı?
2. İtranete bağlı ne kadar bilgisayarınız var?
3. Hangi tür yazılım ve güvenlik sistemi kullanılıyor?
4. İşletmede intranet hangi amaçla kullanılıyor?
5. İşletmenizin intranetinde ne tür bilgiler bulunuyor?
6. İşletmenizde iletişim işlemleri olarak aşağıdakilerden hangisinden yararlanılıyor?
 - a) E-mail
 - b) Haber grupları
 - c) Chat (sohbet) odaları
 - d) Video konferans
7. Yararlanılan iletişim işlemleriyle işletmede hangi tür uygulamalar gerçekleştiriliyor?
8. İşletmenizde intranetle formal ve informal iletişim nasıl gerçekleştiriliyor?
9. İtranet kullanımı işletmenize ne tür avantajlar ve dezavantajlar getirdi?
10. İtranetle iletişimi geliştirmek için ileride hangi çalışmalarını yapmak istiyorsunuz?

2. TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş. (TEI)'NİN TANITIMI

Tusaş Motor Sanayi A.Ş.(TEI) Türk ortaklar (% 53.78) ve General Electric (GE) (%46.22) arasında 1985 yılında ortaklık anlaşmasıyla kurulmuş bir anonim şirkettir. Bir joint venture şirketi olan TUSAŞ'ın Türk ortakları, Türk Uçak Sanayi A.Ş. (% 50.52), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (% 3.02) ve Türk Hava Kurumu (% 0.24)'dur.

Şirket 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre bir Anonim Şirket olarak kurulmuştur.

Şirket yedi üyeden meydana gelen bir Yönetim Kurulu tarafından yönetilmektedir. Bu üyelerin dördü Türk Uçak Sanayi A.Ş.'ni temsilen onun tarafından gösterilen adaylar arasından Milli Savunma Bakanlığı'nın görüşü alınmak suretiyle; üçü General Electric firmasını temsilen ve onun tarafından gösterilen adaylar arasından seçilmektedir.

Yönetim Kurulu, şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini bir icra komitesine ve şirket müdürüne devredebilir. İcra komitesi, yönetim kurulu başkanı, şirket müdürü ve GE temsilcisi olmak üzere 3 üyeden meydana gelmiştir.

TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Eskşehir'de 506.000m² alan içinde kurulmuş, 50.000m² kapalı alana sahip ve başlangıç hedefleri; uçak motor üretim teknolojisi transferi, uçak motor parçası üretim kabiliyetinin kazanılması ve F 110-E-100 motor montaj ve test kabiliyetlerinin oluşturulması, başlangıç hedefleri ise; 176 adet F110-GE-100 motor aksamının 1990 yılına kadar Türk Hava Kuvvetlerine teslimi, 173 set, 12 değişik F110-GE-100 motor aksamının 1990 yılına kadar ortak üretimi olarak belirlenmiştir. 1985-1987 yıllarında üretim tesislerinin tamamlanmasını müteakip, ilk motor sevkiyatını da 1987'de gerçekleştiren TUSAŞ, 1989 yılı sonuna kadar 63 motor ve 2400 motor aksamının üretimini tamamlayıp büyüme sürecine girmiştir.

Geçtiğimiz on yıl içinde TUSAŞ, fevkalade iyi eğitilmiş personelle, çok yönlü

bir şirket olarak kendi kendine yeten ve dünya çapında rekabet eden bir konuma gelmiştir. TUSAŞ, bugün başta F-16 Savaşan Şahin ve F-4 Fantom Savaş uçakları olmak üzere, muhtelif savaş uçakları, gaz türbinleri ve Boeing, Airbus, MD gibi yolcu uçakları için yüksek alışımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon motor aksamı üreten dünya çapında bir üretici olarak kabul edilmiştir. Bütün teslimat ve kalite taahhütlerini yerine getirerek bugüne kadar 60.000'den fazla motor aksamının ihracatını, 250 adet F110-GE-100 ve F110-GE-129 motorunun üretimini gerçekleştirmiştir. TUSAŞ bugün 10 farklı uçak motoru için 115'den fazla parça üretmektedir.

Bütün bu başarıları 476'ya ulaşan personeli ile gerçekleştirmektedir. Bu sayının 311'ini mavi yakalı, 139'unu beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Personelinin % 22'si üniversite, % 3'ü yüksek lisans, % 12'si orta öğretim, % 9'u lise, % 54'ü teknik okul mezunudur. Çalışanlar, işletme sahibi gibi düşünmekte, davranmakta, müşterilerin beklentilerini aşmak ve TUSAŞ'ın geleceğine katkı sağlamak üzere sürekli yeni arayışlar içinde bulunmaktadır.

TUSAŞ, üretime başladığı 1987 yılından sonra hızlı bir yapılanma ve kurumsallaşma sürecine girmiştir. Sürekli gelişme felsefesi doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimini odaklayan bir alt yapı oluşturmuş ve eğitim faaliyetine başlamıştır. Şirket kültürünün oluşturulması ve çalışanların katılımı ile iç ve dış müşterilerin tatminine önem verilmiş, şirket çalışanları "herkes herkesin müşterisidir" prensibine uygun olarak yönlendirilerek her bir personelin işini daha özenli, hızlı ve kaliteli yapması teşvik edilmiştir. Bunun sonucunda da 1994 yılında TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü kazanılmıştır.

J-85 Ejektör dizaynı projesinin başı çektiği AR-GE çalışmaları, alanda faaliyet gösteren diğer kuruluşlarla müşterek sürdürülerek, ulusal savunma sanayiine maksimum katkı sağlamaya çalışılmaktadır. TUSAŞ'ın geleceğe yönelik hedefleri; ülkemizin maddi varlıklarını ve insan kaynaklarını optimum değerlendirerek, uçak motor sanayinin teknolojik temelini geliştirmek, değişik motorlara muhtelif komponentler üretmek, uçak motorlarının montaj, bakım ve testlerini yapmak ve başta Türk Silahlı Kuvvetleri olmak üzere ülkemizde ve bölgemizdeki müşterilere lojistik destek sağlamaktır.

TUSAŞ'ın ileriye dönük amaç ve hedefleri; taarruz helikopteri motor projesi, Cougar helikopteri motor projesi, THY'ni yeni uçak alım projesi, F-5A/B ve T38 uçaklarına ait J85 ejektör tasarım ve tadilatı, Türk Hava Kuvvetleri üstlerinde görevli TUSAŞ teknik temsilcilerinin hizmet alanlarının yaygınlaştırılması, TUSAŞ-Üniversite ve TÜBİTAK işbirliği ile üretim teknolojisinin yanısıra tasarım mühendisliği ile geliştirme teknolojileri sahasında faaliyetler, 1. HİBM Komutanlığı ile müşterek faaliyetlerin daha da artırılması, kabiliyet ve ürünlerin üçüncü ülkelere pazarlanması, Hava Kuvvetleri Komutanlığının, J79 motorları yenileme projesinde parça tedarigi, Hava Kuvvetleri Komutanlığı F 100 motoru 600 TAC projesi bulunmaktadır.

TUSAŞ'ın hedefi; uzay ve havacılık sanayiinde, dünya çapında bir üretici olmak, yüksek kalitede rekabet edebilir parça üretmek ve pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermektir.

3. TUSAŞ MOTOR SANAYİ A.Ş.'NDE UYGULAMA

TUSAŞ'da intranet sisteminin kurulması kurum dışından danışmanın desteğiyle, kurum personeli tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kurum ana binanın içine normal kablo, yan binalar arasına ise fibek optik kablo döşenmiştir. İtranet sistemine bağlı 174 PC bulunmaktadır. IBM compatible bilgisayar sistemi mevcut. Microsoft Exchange yazılımı bulunmaktadır. Güvenlik sisteminde şifreleme yöntemi uygulanmaktadır. Her bölüm ve bilgisayarın bir şifresi bulunmaktadır. Güvenlik duvarı (firewall) ile de işletmenin intraneti dış kullanıcılardan korunmaktadır.

İşletmede (intranet), iş akışını sağlamak ve örgütsel iletişim amacıyla kullanılmaktadır.

İşletme (intranet)'inde örgütsel iletişimi sağlamada şu tür bilgiler bulunmaktadır;

- Şirket tanıtımı
- Şirket organizasyon yapısı

- Vizyon ve hedefler

- Tüm departmanlar için şirket prosedürleri
- İyileştirme faaliyetleri
- Sosyal aktiviteler
 - Spor faaliyetleri
 - Kültürel faaliyetler

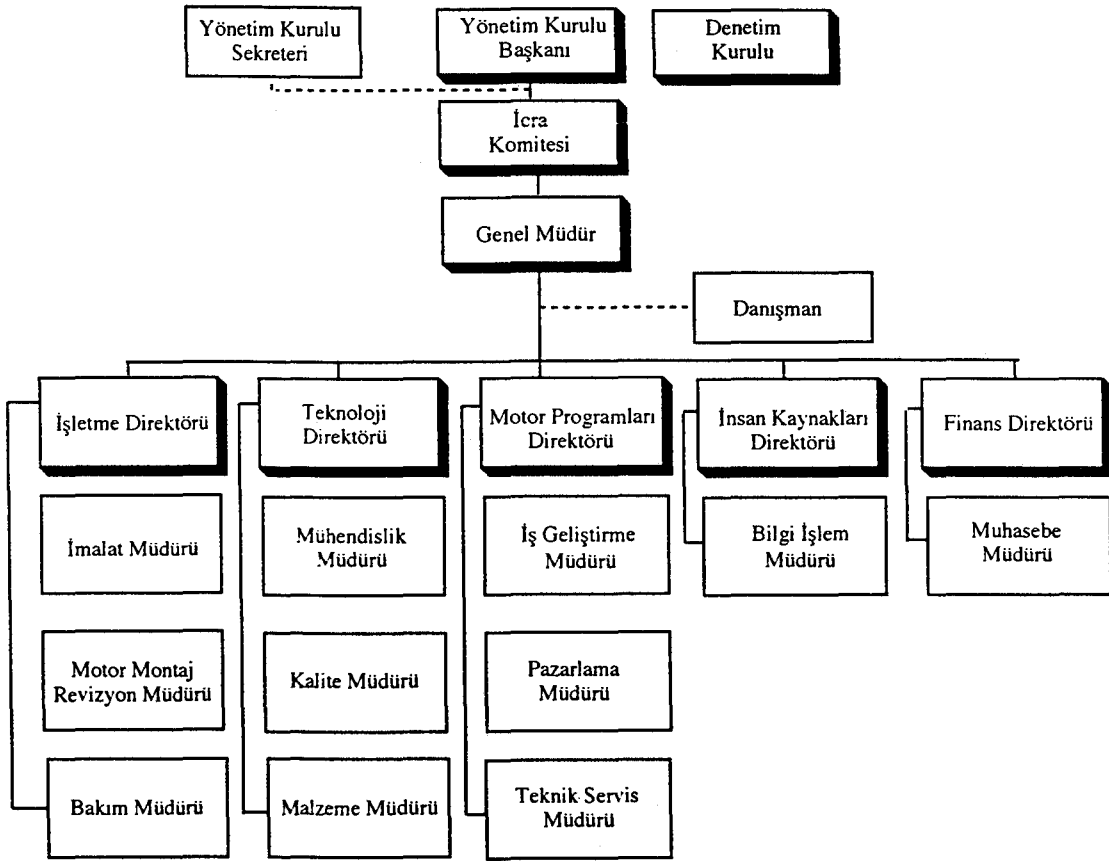
- Sosyal Hizmetler
 - Yiyecek ve içecek hizmetleri
 - Misafirhane hizmetleri
 - Yemek listesi
 - Yemek saatleri
 - Ulaşım hizmetleri
 - Posta hizmetleri

- İlan tahtası
 - Yeni personel duyuruları
 - Ölüm, doğum, evlenme v.s. ilanlar
 - Personel kişisel ilanları
 - Film, tiyatro, konser v.s.
 - En çok satan kitaplar
 - Ziyaretçiler
 - Sportif faaliyetler

- Genel bilgiler
 - Telefon rehberi
 - Nöbet listesi
 - Önemli telefonlar
 - Eğitim kabiliyetleri
 - Sağlık hizmetleri (özel sağlık sigortası)
 - Kütüphanedeki kitapların listesi

- Video bantlar (CD-CBT)
- Ulaşım bilgileri

İşletmede iletişim işlemleri olarak genellikle E-mail uygulamasından yararlanılmaktadır. E-mail ile aşağıdaki organizasyon şemasında belirtilen bölümler arasında formal ve informal iletişim gerçekleştirilmektedir.



Şekil 7: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Organizasyon Şeması

E-mail ile formal iletişim araçları olan, iş mektupları, raporlar, bültenler ve emirler kişiler arasında bir-iki tuşa basılarak anında dağıtılabilmektedir. Bir yazı veya bilgi ister bir kişiye, ister birçok kişiye anında gönderilebilmektedir. Yine kişiler arasında dosya transferi yapılabilmektedir. Aşağı doğru iletişimde hedef ve politikalarla ilgili bilgiler, yöntem ve mesajlar en üst kademededen en alt kademeye kadar

yansıtılabilmektedir. Yukarıya doğru iletişimle, astlar kendilerinden istenen raporları, şikayetlerini, dileklerini ve önerilerini üst kademelere iletebilmektedir. Yatay iletişim olarak birimler arasında bilgi alış-verişi sağlanmakta, böylece bölümlerde neler olup bittiği bu iletişimle gerçekleştirilmektedir. Bu da örgütte karşılıklı dayanışma ve takım ruhunun doğmasına ve gelişmesine yardımcı olmaktadır. Çapraz iletişim olarak da, herhangi bir bölüm yöneticisi diğer bölüm çalışanıyla veya aynı düzeyde olmayan kişiler arasında mesaj alış-verişi olabilmektedir.

E-mail ile formal iletişimin yanında informal iletişimde gerçekleştirilebilmektedir. Böylece kişisel bilgiler, dedikodu ve söylentiler işletme içerisinde resmi olmayan bir şekilde yayılmaktadır. Bu da intranetle en kısa sürede olmaktadır.

Ayrıca takım çalışmasını teşvik etmek ve beyin fırtınası yaratmak amacıyla, yeni ürün geliştiriciler, mühendisler ve bilgisayar teknisyenleri arasında haber grupları oluşturulmaktadır. Böylece bunlar arasında mesaj alış-verişi olmaktadır.

Intranet sisteminin işletmeye birçok yararı olmaktadır. Bu sistemde işler daha kolay ve hızlı gerçekleştirilmekte, zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanmaktadır. Daha verimli ve güvenilir bir şekilde bilgiye ulaşıldığından doğru kararlar alabilmektedirler. Baskı ve yayın gibi maliyetleri ortadan kaldırmakta, kağıt tüketimini ve sekreter kullanımını azaltmaktadır. Sonuçta daha iyi bir iletişim sağlanmaktadır.

Telefon kullanımı yerine genellikle intranet'le mesaj alış-verişi yapılmaktadır.

Intranetle mesajlar ara kanallarda beklemeden, yeni özünü kaybetmeden direkt kullanıcıya ulaştırılmakta ve bireyler arasında uzaklığı ortadan kaldırmaktadır. Direkt iletişimi sağlaması nedeniyle en alt kademedeki bir çalışan, üst kademedeki bir yöneticiyle ve tersi bir iletişim gerçekleştirebilmektedir.

Intranet kullanımı işletmede herhangi bir dezavantaj getirmemiş bunu engellemek için sistem kurulduktan sonra personel eğitimden geçirilmiş ve gerekli bilgiler verilmiştir.

İntranet sisteminin daha da geliştirilmesi düşünülmektedir. Bu amaçla 174 PC kullanıcısının haricinde kalan kişileri de sisteme katmak istemektedirler. Bunları özellikle alt düzeydeki çalışanlar oluşturmakta, onların ulaşabileceği bir yere bilgisayarlar koyup, tüm personel arasında mesaj alış-veriş olması sağlanacaktır.

4. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

TUSAŞ Motor Sanayi Anonim Şirketi'ndeki intranet uygulamasının araştırılması sonucu şu değerlendirmeler elde edilmiştir. İtranet uygulamasına ileride tüm personelin katılmasını sağlamak çok olumlu bir girişim olacaktır. Bu sayede onların bilgi, duygu ve düşünceleri sisteme katılabilir. Mevcut olan bilgilerin dışında tüm personelin yararlanabileceği, sürekli güncelleştirilen işletme ve işletme dışı gelişen olaylarla ilgili haberler, işletme bölümleri ile ilgili genel bilgiler, üretim, satış, finans, muhasebe ve insan kaynakları bilgileri, iş tanımları, iş duyuruları, personel el kılavuzları, broşürler, afişler, işletme gazetesi, bültenler, dergiler ve işletme ile ilgili öneriler, intranet yoluyla tüm çalışanlara ulaştırılabilir.

Görüntülü intranet uygulamasına geçildiğinde konferanslar, toplantılar, seminerler, personel eğitim çalışmaları ve görüşmeler yüzyüze yapılabilir. Böylece multimedyanın tüm özellikleri iletişime katılmış olur. Multimedyanın en önemli özelliği iletişim ve öğretme aracı olmasıdır. Multimedya ile yaklaşık zamanın yarısı kadarına öğrenilir, iki veya üç kat daha uzun hatırlanılır. İşletme görüntü ve sesi dahili weblerinde kullanarak çalışanlar arasında iletişimi sağlayabilir. Bununla ilgili bir deneme çalışması yaptıklarını ve başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bunu gerçekleştirdiklerinde örgütsel iletişimin etkinliği daha da artacaktır.

SONUÇ

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Bu bilgileri çalışanlara ulaştırmak veya çalışanlardan gerekli bilgileri almak iletişimle mümkündür. Çalışanlar arasında etkileşimi sağlamak da iletişimi gerektirir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek işgörenler arasında iletişim olmadan koordinasyon sağlamak ve örgütün amaçlarına ulaşmak mümkün olmaz.

Örgütsel iletişim, örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel alt sistemlerinden biridir. İletişim örgütlerde bilgi duygu ve düşüncelerin aktıldığı, kan damarları ya da sinir sistemi gibidir. İletişim olmadan örgütten söz edilemez.

Örgütsel iletişimin dört fonksiyonu vardır. Bunlar; bilgi sağlama fonksiyonu, etkileme ve ikna etme fonksiyonu, emir verme ve eğitim-öğretim fonksiyonu ve birleştirme fonksiyonudur. İletişim bu fonksiyonları yerine getirmeye çalışır.

Bütün bunları, formal ve informal iletişimi gerçekleştirmek amacıyla örgütsel iletişimde birçok araç kullanılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle yeni bir iletişim aracı işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bu da intranet'tir. Böylece birçok iletişim aracı tek bir iletişim aracıyla çalışanlara ulaştırılabilmektedir.

İşletmelerde iş akışını sağlamada, ve örgütsel iletişimi gerçekleştirmede kullanılan intranet, iletişimde etkinliği arttırmaktadır.

Bilgisayara dayalı iletişimin gelişmesi işletmelerin içindeki bilgi akışını son

derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiye ulaşma olanağını bulan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkanı artmış, hem de işletme içerisinde kontrol fonksiyonu etkin bir şekilde gerçekleştirme olanağı olmuştur.

Örgüt içerisinde çalışanların da neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgiye hızla ulaştıklarında, işlerini daha hızlı yapmakta, süreç hızlı işlemekte ve üretkenlik artmaktadır. Bilgiye en kısa sürede ulaşmayı sağlayan intranet aynı zamanda baskı ve yayın gibi maliyetleri ortadan kaldırarak, kağıt harcamasını azaltmakta dolayısıyla maliyetten, zamandan tasarruf sağlamaktadır. En iyi bilgiye ulaşma şansı elde edildiğinden iletişim gelişmekte, daha iyi koordinasyon sağlanmakta, çalışanlar arasında uzmanlık paylaşılmakta ve çalışanların yaratıcılığı gelişmektedir.

İşletmelerin intranete geçmesiyle çalışanlar arasında bilgi ve işbirliği paylaşımı güçlenmekte, kurumsal öğrenme, değişim ve bütünlüğün sağlanması, işyerinde yaşam kalitesinin artması, ve çalışanların güçlenmesiyle etkinlik ve verimlilik artmaktadır.

Intranet ile iletişimde açık kapı uygulaması sağlanmakta bu sayede en alt kademedeki bir çalışan en üst kademedeki bir yöneticiye mesaj gönderebilmekte ve mesaj alabilmektedir.

Ayrıca mesajlar ara kanallarda beklemeden yeni özünü kaybetmeden direkt kullanıcıya ulaşmakta ve bireyler arasında uzaklık ortadan kalkmaktadır. İşletme içerisinde formal ve informal iletişim intranette gerçekleştirilebilmektedir.

İnsanlar bilgisayarları başından ayrılmadan işletmenin her bölümüyle iletişim kurabilmektedirler. Örgütsel iletişim aracı olan broşürler, el ilanları, afişler, dergiler, bültenler, işletme gazetesi, personel el kılavuzları, iş mektupları, raporlar ve emirler intranetle personele en kısa sürede ulaştırılabilmektedir. Bütün bunlar iletişimde etkinliği arttırmaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerin bir an önce görüntülü intranet uygulamasına da

geçmesi ve bu sayede, konferanslar, toplantılar, seminerler, personel eğitim çalışmaları ve yüzyüze görüşmeler de intranetten yapılması gerekmektedir. Bu işletmelerin yararına olacak ve etkinlik artacaktır. Fazla bir maliyet gerektirmeyen bu sistemden bütün işletmelerin yararlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- AKINCI, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. İstanbul: Siyasal Kitabevi, 1997.
- DİCLE, Ülkü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 169, 1974.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- GEYLAN, Ramazan. **Genel İşletme**. Eskişehir: A.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No: 12, 1997.
- GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 24, 1997.
- HILLS, Melanie. **Intranet Business Strategies**. Canada: John Wiley&Sons.Inc., 1997.
- HINRICHS, J.Randy. **Intranets: What's The Bottom Line?** Sun Microsystems Press Mountam View, 1997.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Yaklaşımlar)**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. Yayın No: 405, 1998.

OSKAY, Ünsal. **İletişimin ABC'si**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

PAKSOY, Mahmut ve Ahmet Cevat ACAR. **Örgütsel İletişim**. Eskişehir: A.Ü. A.Ö.F. Yayını, 1997.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İş İdaresi**. Eskişehir: A.Ü. A.Ö.F. Yayını, 1990.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**. Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 22, 1997.

TÜRKMEN, İsmail. **Etken İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 48, 1992.

ZILLIOĞLU, Merih. **İletişim Bilgisi**. Eskişehir: A.Ü. A.Ö.F. Önlisans Programı Yayını, 1994.

Dergiler:

AŞKUN, İnal Cem. "Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları", **Kurgu Dergisi**, Ekim, 1981.

ARTAN, Sinan. "İşletmelerde İletişim (Haberleşme)", **E.İ.T.A. Dergisi**, C.XIII, 1977.

GAZIOĞLU, Volkan. "İnternet, Peki ya İtranet?", **BT/haber**, 29 Ocak-4 Şubat 1996.

GREENGARD, By Samuel. "Achieving Greater Intranet Efficiency", **Workforce**, September, 1998.

- GUPTA, G.Uma ve Frederic J.Hebert. "Is Your Company Ready For an Intranet", **Advanced Management Journal**, Autumn, 1998.
- MC CARTY, V. "Jump Start Your I Nets", **Datamation**, February-1, 1996.
- MANAS, Oğuz. "İntranetinizi Nasıl Yaratırsınız?", **BT/haber**, 13-19 Ocak 1997.
- _____. "İntranete Geçişin Yaratacağı Sorunlar", **BT/haber**, 16-22 Aralık 1996.
- _____. "İntraneti Nasıl Kullanırsınız?", **BT/Haber**, 13-10 Ocak 1997.
- _____. "İntranete Geçişte İnternet Modeli", **BT/haber**, 3-9 Şubat 1997.
- _____. "İntranet İçin Danışman", **BT/haber**, 10-23 Şubat 1997.
- _____. "İntranette Güvenlik-1", **BT/haber**, 24 Şubat-2 Mart 1997.
- _____. "İntranette Güvenlik-2", **BT/haber**, 3-9 Mart 1997.
- MANVILL, B. ve Foote N. "Harvest Your Workers Knowledge", **Datamation** July, 1996.
- OYMACI, M.Sinan. "Intranet", **BT/haber**, 18-24 Mayıs 1998.
- SRIDHAR, Suresh. "Decision Support Using The Intranet?" **Decision Support Systems**, 23, 1998.
- YÜKSEL, Ahmet Haluk. "İletişim Süreci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi", **Kurgu Dergisi**, Haziran, 1989.

Internet:

HINRICH, J.Randy. "Intranet 101", The Intranet Journal.

(<http://www.intranetjournal.com/>), 1997.

_____. "Intranet's Redefines Corporate Information Systems", White Paper,
Netscape Communication Inc., 1996.

(<http://home.netscape.com/comprod/atwork/whitepaper/indepth.html>).