

T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Genel Gazetecilik Anabilim Dalı

YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANIL AYDIN

JÜRİ ÜYELERİ

DANIŞMAN: Prof. Dr. İsmet Pelin DÜNDAR

Prof. Dr. F. Belma Güneri FİRLAR

Yrd. Doç. Dr. Elif KORAP ÖZEL

İZMİR

2015

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum "Yazılı Basın İşletmelerinde retim Sürecinde Bilgi Yönetimi" adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığımı, tezimde yararlandığım kaynakları biblografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

**Anıl AYDIN**





T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

**ÖĞRENCİNİN**

Adı Soyadı : Anıl AYDIN  
Numarası : 92120000388  
Anabilim Dalı : Genel Gazetecilik  
Tez Başlığı (Türkçe) : Yazılı Basın İşletmelerinde Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi  
Tez Başlığı (İngilizce) : Knowledge Management in the Productions Process of Press Organizations  
Tez Savunma Tarihi : 18/08/2015  
Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Jüri Başkanı**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. İ. Pelin DÜNDAR  
Karar ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme  
İmza :

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. F. Belma GÜNERİ FIRLAR  
Karar ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme  
İmza :

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : Yrd. Doç. Dr. Elif KORAP ÖZEL  
Karar ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme  
İmza :

**TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ**

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| GİRİŞ .....                                                                       | 1  |
| BÖLÜM I: BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ YÖNETİMİ .....                             | 5  |
| 1.1. BİLGİ NEDİR .....                                                            | 5  |
| 1.1.2. Bilginin Yapıtaşları .....                                                 | 7  |
| 1.1.3. Bilginin Türleri .....                                                     | 11 |
| 1.1.4. Bilginin Özellikleri.....                                                  | 14 |
| 1.2. BİLGİ TOPLUMU VE TARİHSEL GELİŞİMİ .....                                     | 22 |
| 1.2.1 Tarım Toplumu.....                                                          | 23 |
| 1.2.2. Sanayi Toplumu .....                                                       | 25 |
| 1.2.3. Bilgi Toplumu .....                                                        | 26 |
| 1.3. BİLGİ YÖNETİMİ .....                                                         | 37 |
| 1.3.1. Bilgi Yönetimi Nedir? .....                                                | 37 |
| 1.3.2. Bilgi Yönetim İlkeleri .....                                               | 40 |
| 1.3.3. Bilgi Yönetiminin Temel Aşamaları .....                                    | 45 |
| 1.3.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri .....                                        | 47 |
| 1.3.5. Bilgi Yönetiminin Görevleri .....                                          | 49 |
| II. BÖLÜM: YAZILI BASIN İŞLETMELERİ VE BİLGİ YÖNETİMİ .....                       | 52 |
| 2.1 GENEL OLARAK YAZILI BASIN İŞLETMELERİ .....                                   | 52 |
| 2.1.1. Yazılı Basın İşletmelerinin Temel Unsurları.....                           | 55 |
| 2.1.2. Yazılı Basın İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Temel Unsurlar ..... | 57 |
| 2.2 YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE TEMEL ÖZELLİKLER BİLGİ .....                      | 64 |
| YÖNETİMİ                                                                          |    |
| 2. 3. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE SÜREÇLER .....                                  | 70 |
| VE BİLGİ YÖNETİMİ                                                                 |    |
| 2.3.1. Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetimi .....                                     | 70 |
| 2.3.2. Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi .....                                      | 76 |
| 2.3.3. Pazarlama Sürecinde Bilgi Yönetimi .....                                   | 78 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.4. Finans Sürecinde Bilgi Yönetimi .....                  | 84  |
| 2.3.5. İnsan Kaynakları Sürecinde Bilgi Yönetimi .....        | 88  |
| 2.3.6. Halkla İlişkiler Sürecinde Bilgi Yönetimi .....        | 91  |
| 2.3.7. Araştırma ve Geliştirme Sürecinde Bilgi Yönetimi ..... | 93  |
| <br>                                                          |     |
| III. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİNDE .....       | 96  |
| BİLGİ YÖNETİMİ                                                |     |
| 3. 1. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİ .....         | 96  |
| 3.2. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİNİ .....        | 107 |
| ETKİLEYEN ÇEVRESEL UNSURLAR                                   |     |
| 3. 3. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNİN ÜRETİM SÜRECİNDE.....       | 111 |
| BİLGİ YÖNETİMİ                                                |     |
| <br>                                                          |     |
| IV. TÜRKİYE’DEKİ YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE.....             | 127 |
| HABER ÜRETİMİ SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİK            |     |
| DÜZEYİNİ SORGULAYAN BİR ARAŞTIRMA                             |     |
| 4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....                          | 127 |
| 4.1.1. Araştırmanın Konusu .....                              | 127 |
| 4.1.2. Araştırmanın Amacı .....                               | 127 |
| 4.1.3. Yöntem ve Teknik .....                                 | 128 |
| 4.1.4. Örneklem / Uygulama .....                              | 128 |
| 4.1.5. Verilerin Değerlendirilmesi .....                      | 129 |
| 4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                      | 129 |
| 4.2. Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirmesi .....          | 129 |
| SONUÇ .....                                                   | 143 |
| KAYNAKÇA .....                                                | 151 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                | 163 |
| ÖZET .....                                                    | 164 |
| ABSTRACT .....                                                | 165 |

## GİRİŞ

İnsanoğlu var olduğundan bu yana her zaman bilme isteği içerisinde olmuştur. Bu bilme isteği, günümüze kadar insanın yeni birçok kavramı öğrenmesine yol açmıştır. İnsanoğlu bilgiye ulaşmada birçok yolu denemiş ve bulunduğu toplumu geliştirmenin yollarını aramıştır. Bu nedenle, bilgiye yüklenen anlam kullanım koşullarına göre farklılık göstermektedir. Bu anlam farklılığı, bilginin sosyal bilimlerdeki birçok tanım gibi kesin bir tanım üzerine oturtulmasına yol açmıştır.

Buckland'ın da dediği gibi bilgi terimi üç farklı anlam da ele alınabilmektedir. Bunlar, süreç olarak bilgi, bilgi olarak bilgi ve nesne olarak bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar yeni bir şey öğrendiğinde zihnindeki mevcut bilgilerde farklılık oluşmaya başlar ve bu süreçten sonra mevcut bilgilerimizi tekrar gözden geçiririz. Bu öğrenme sürecinde, başka birine bir şeyler aktarma ya da söyleme sürecine süreç olarak bilgi, bu süreçte karşı tarafa aktarılan bir şeye bilgi olarak bilgi olarak açıklama getirilirken, bilgi teriminin bilgilendirici, kitap, dergi, film, belgesel gibi bilgi taşıyıcı nesneler içerisinde kullanılmasına ise nesne olarak bilgi adını vermek mümkün olabilmektedir. Ancak genel bir tanım olarak bilgi verilere yüklenen anlam olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi genel itibari ile soyut bir kavram olsa da nesne olarak bilgi somut olarak kabul edilmektedir. Soyut bilgi bilişsel bilimlerin ilgi alanına girerken, nesnel bilgi ise bilgi yönetiminin ilgi alanına girmektedir.

Bilgi yönetimi terimi Woodman'ın da dediği gibi, “doğru karar vermek için doğru formda, doğru kişiye, doğru maliyetle, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgiyi sağlamak” olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi terimi burada kurum içerisinde ve kurum dışarısında yaratılmış değerli bilgileri kapsamaktadır. Yani bilgi yönetimi, kurumsal performans bağlamında, bilginin kalitesi, sahipliği, değeri, kullanımı ve güvenliği ile ilgili olmaktadır.

Bilgi yönetimi için veriler oldukça önemlidir. Çünkü bilgi yönetimi mevcut veriler üzerinden yeni bilgiler üretmektedir.

Bilginin dağılımı ve üretiminin hızlı olması özellikle bilginin herkes tarafından paylaşılabilir olması güvenilir bilginin belirli bir yerde muhafaza edilmesini gerekli kılmaktadır. Bilgi yönetilebilir ve depolanabilir bir hal aldığı gibi elde edilen veriler

üzerinden çıkarımlar yapan ve düşünceler üreten bir organizasyona ihtiyaç duyulmuştur. Bilgi yönetimi dediğimiz bu sistem, bilginin en iyi şekilde saklanması gerekli kıldığı gibi doğru ve uygun zamanda kurumun kendi içinde bilgiyi biçimlendirmesine olanak tanımaktadır.

Bilgiyi en çok aktaran işletmeler olarak karşımıza çıkan yazılı basın işletmeleri, günümüzde toplumu yönlendiren bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut bilgilerden yeni bilgiler ürettiği gibi küresel ekonominin oluşturduğu rekabet ortamına ayak uydurmaya çalışan yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile kurumsal olarak gelişim sürecini hızlandırabilmektedir.

Yazılı basın işletmeleri haber üretim sürecini daha iyi yönetebilmesi için özellikle bilgiyi kontrol etmesi gerekmektedir. Bu yüzden yazılı basın kurumlarında bulunan bilgi yönetimi mekanizması oldukça hayati bir öneme sahiptir.

Bilginin işlenmesi süreci bilginin yorumlanmasını gerekli kılar. Buna en açık tanımı Daft ve Weich yapar. Daft ve Weich'e göre, bilginin yorumlanması, “ona anlam verilmesi, paylaşılanların kavranması ve kavramsal çerçevenin geliştirilmesi” sürecidir (1984). Ancak bilgiye anlam vermek, onu yorumlamak kurumun yapısına ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir. Özellikle yazılı basın işletmelerinde, yeni bilginin yani enformasyonun kurum yapısına ve diline dönüştürülmesi büyük öneme sahiptir. Bu süreçte bilgi yanlış yorumlanabilir. Çünkü yazılı basın işletmeleri bilginin oldukça fazla miktarda bulunduğu işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilginin fazla olması birimlerin tüm bilgileri dikkate alarak yorumlamasına ve bilgide farklı yorumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunun dışında bilginin yorumlanmasından sonra bilgiyi denemek gerekmektedir. Çünkü mevcut bilginin işe yarayıp yaramayacağı denenerek elde edilmektedir. Özellikle yazılı basın işletmelerinde bilginin denemesi sürecinde birimlerdeki eksikliği ve gelişimi takip etmek oldukça yararlıdır. Örneğin mevcut bilginin haber üretim mekanizmasında denemesi haberin üretim aşamasında okuyucuya iletilecek haberin etik, kurallara uygun güvenilir ve doğru yazılmasını gerekli kılmaktadır.

Kurumların üretim yaparken üretimin temel özellikleri olan, işbölümü ve uzmanlaşmada, çeşitlendirme, genişleme, daralma, tümleştirme ve standartlaştırmada bilgi yönetim sistemini uygulaması gerekmektedir. Çünkü üretim yönetimi Mucuk'un

da dediği gibi, işletmenin elinde bulunan insan gücü, makine ve teçhizatla, belli miktarda ürünü istenilen kalitede, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretilmesini sağlamak istemektedir. Bilgi yönetimi de yazılı basın işletmelerinde, haberin üretilmesinde kaliteli ve zamanında bir haberi üretmek isterken en düşük maliyeti yakalamak için bilgi havuzundan haber üretim birimine en uygun enformasyonu vererek destek olmaktadır.

Yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde okuyucuya sade, anlaşılır ve tarafsız bir haber sunması gerektiğini unutmaması gerekmektedir. Gelişen teknoloji ile yeni iletişim teknolojilerinden yararlanması gereken yazılı basın işletmeleri haber üretim sürecinde rekabet ortamından kopmamak için bu gelişimleri göz ardı etmemek durumundadır. Sosyal medyanın gelişmesi ve enformasyonun çok hızlı aktarılması yazılı basın işletmelerine ciddi zararlar vermektedir. Bilginin alınıp satılan bir meta haline gelmesi ile bilgiden kar elde etmeye çalışan yazılı basın işletmeleri sosyal medya kavramı ile bilginin daha hızlı ve zahmetsiz bir biçimde aktarımı ile yapısal bir dönüşüm sürecine girmiştir. Haber retiminde diğer kurumlar gibi daha hızlı haber aktarımı sürecine girerek internet gazeteciliği yapmaya başlayan yazılı basın işletmeleri gazetelerine yerleştirecekleri haberleri bir gün önceden sosyal medyada paylaşmaya başlamışlardır. Bu yüzden kurumsal olarak teknolojiden daha çok yararlanması gereken yazılı basın işletmeleri haber üretim sürecinde her muhabire yeni iletişim teknolojilerini tahsis etmiş ve haberi okuyucu ile paylaşma hakkı tanımaya başlamıştır. Bu hak haberin kontrolsüz okuyucuya ulaşmasını sağladığı için bilgi yönetimi çerçevesinde haber üretim mekanizmasına gerekli gelişimleri sağlayacak enformasyonun empoze edilmesi ve hata payına mahal verilmemesi gerekmektedir.

Tüm bu anlatılan noktalar temel alınmak suretiyle hazırlanan “Yazılı Basın İşletmelerinde Haber retim Sürecinde Bilgi Yönetimi” adlı çalışmanın birinci bölümünde bilgi kavramı üzerine bir tanımlama yapılmış ve bilginin en verimli kullanıldığı bilgi toplumu üzerine bir inceleme yapılmıştır. Bilginin alınıp satıldığı bir meta haline geldiği 21. yüzyılda bilgiyi kontrol edip geliştiren ve onu kullanan bir mekanizma olan bilgi yönetiminin önemi, özellikleri ve stratejilerine yönelik bir inceleme yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, genel olarak yazılı basın işletmeleri üzerine bir inceleme yapılmış ve geleneksel medya ile yeni iletişim teknolojilerinin kullanıldığı yeni medya kavramı ele alınmıştır. Ayrıca yazılı basın ürünleri ve üretim fonksiyonları üzerine bir irdeleme yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, yazılı basın işletmelerinde haber üretim üretici genel olarak ele alınmış olup ayrıca haber üretim sürecini etkileyen çevresel unsurlar irdelenmiştir. Bunun dışında elde edilen teorik bilgiler ekseninde yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde bilgi yönetiminin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise, yazılı basın işletmelerinde haber üretim sürecinde bilgi yönetiminin etkisi üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada, yazılı basın işletmelerinde çalışan 4 personel ile “Yazılı basın işletmelerinde haber üretim sürecinde bilgi yönetimi” hakkında yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yapılan röportaj neticesinde elde edilen veriler teorik bilgiler paralelinde irdelenmiştir.

## 1. BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi toplumlar için vazgeçilmez bir olgu olarak görülmektedir. Bilgi ile birlikte devamında gerçekleşen toplumsal değişimler ekonomik mekanizmada da önemli devrimlere yol açmış görünmektedir. Bu sebeple bu bölümde, yaşadığımız evrenin temel yapı taşlarından biri olan bilgi ve bilginin oluşturduğu toplum ve yönetim sisteminin meydana getirdiği değişimler detaylı bir şekilde irdelenmektedir.

### 1.1. BİLGİ NEDİR

Yüzyıllardır insanoğlunun süregelen bilme isteği ile toplumların kalkınmasına, kurumsal ve kültürel gelişimlere ön ayak olmuş kendini geliştirme isteği, yaşadığımız evrende bilinmeyeni ortaya çıkarma ve yeni kavramlar elde etme uğraşı sayesinde bilgi kavramını toplumlarda vazgeçilmez etken haline getirmiş bulunmaktadır.

Öncelikle bilgi kavramının, M.Ö. 5. yüzyıllarda Sokrates'in bilginin sınırlarını sorusu ile başlayan serüven binlerce yıl sonra insanoğlunun bile kontrol etmekte zorlandığı bir kavram ve ürün haline gelmiş olduğu belirtilmektedir. Birçok akademisyen ve felsefecinin ilgisini çeken bilgi kavramının Latince "informatio" kelimesinden türetilmiş ve tanımları yapılmış olduğu söylenmektedir. Elle tutulamayan ancak 21. yüzyılın en değerli kaynağı olan bilginin sosyal bilimlerde diğer kavramlar gibi oldukça fazla tanımı bulunmaktadır. Henüz herkes tarafından kabul gören ortak bir tanımlı bulunmayan bilgi, felsefi açıdan bireyin bilme etkinliği olarak tanımlanmaktadır(İraz, 2005: 244).

Bilginin emek, zaman ve yatırım istediğine dikkat çeken Barutçugil'e göre bilgi, *"insanın, etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyon"* olarak tanımlanmaktadır(2002: 10).

Awad ve Ghaziri'ye göre ise bilgi, insanların yaşadıkları deneyimler ve çalışmalarla elde edilmiş bir anlayış olarak tanımlanmaktadır (Akt.Güçlü, 2006:353).

Bunun dışında konuya bilgi araştırmaları açısından ele alan Buckland ise, bilgi kavramını üç ayrı anlamda tanımlamaktadır (Akt. Tonta, 2004: 2)

1. Süreç olarak bilgi
2. Bilgi olarak bilgi
3. Nesne olarak bilgi

Süreç olarak bilgi, aslında bireylerin karşılıklı olarak birbirlerine bilgi aktarma süreci olarak açıklanmaktadır. Bu süreçte bireylerin birbirlerine sürekli bilgi aktarımı gerçekleştirmektedir. Bu süreçte karşı tarafa aktarılan şey ise ikinci ayırım olan bilgi olarak bilgi diye açıklanmaktadır. Bilgi kavramını burada bilgilendirici olarak kullanılmaktadır. Buna örnek olarak, bir kurum toplantısında bireyler belleklerindeki bilgileri karşı tarafa aktarmaya çalışmaktadırlar. Burada amaç bilgilendirmektir. Buna benzer olarak, yazılı basın işletmelerine gönderilen faks ve elektronik postalarda ele alınabilmektedir. Çünkü bu süreçte bireyler karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmak zorunda olmamaktadır. Bu aşamada, bilgi bilgilendirici olduğu için bilgi taşıyıcılar örneğin, kitap, dergi, belge ve dokümantasyonlarda bu kavram içerisinde değerlendirilmektedir. Bu aşamadan sonrada nesne olarak bilgi ele alınmaktadır.

Nesnel bilgi, bilginin nesnel olarak var olabildiğini ileri süren bir kavram olarak görülmektedir. Bu kavrama göre nesnel bilgi bir özne tarafından üretilmektedir.(<http://tr.wikipedia.org/>).

Bilgi kavramını bazı kesimler güç olarak tanımlayıp farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bilginin güç olarak görülmesi toplumun yapısına göre değişmektedir. Bilgi toplumlarında bilgi bir güç olarak görülürken sanayi toplumlarında böyle bir şeyden söz edilmemektedir. Bilginin yeni ortaya çıkarması ve elde edilen ürünün bir güç olarak kullanılması açısından bakıldığında bilginin üretim faktörü olarak ne yönde kullanıldığını bilmek önemlidir. Bilginin üretim faktörü olarak kullanılması onun güç unsuru olarak var olmasını gerekli kılabilir.

Ancak günümüzde bilginin toplumsal ve kurumsal var oluşu için zorunlu hale gelmesi bilginin oldukça büyük bir güce sahip olduğunun da kanıtı olarak görülebilmektedir.

Buradan hareketle birçok düşünür araştırmalarında bilgiyi bir güç olarak görse

bile bazı düşünürler bilgiyi güce giden bir yol olarak gördüğünü belirtmektedir. Ancak genel olarak bilgi, başta bireyin bilme isteği olarak tanımlansa da evrensel açıdan, bireyin bilme isteğinden çok ortaya çıkan ham verinin belirli bir süreçten geçtikten sonra işlenip, yorumlanıp belirli yöntemlerle anlamlandırılıp ve buna ulaşan bireyin karar, davranış ve fikirlerini etkileyen bir kavram olarak da tanımlanabilmektedir.

### 1.1.2. Bilginin Yapıtaşları

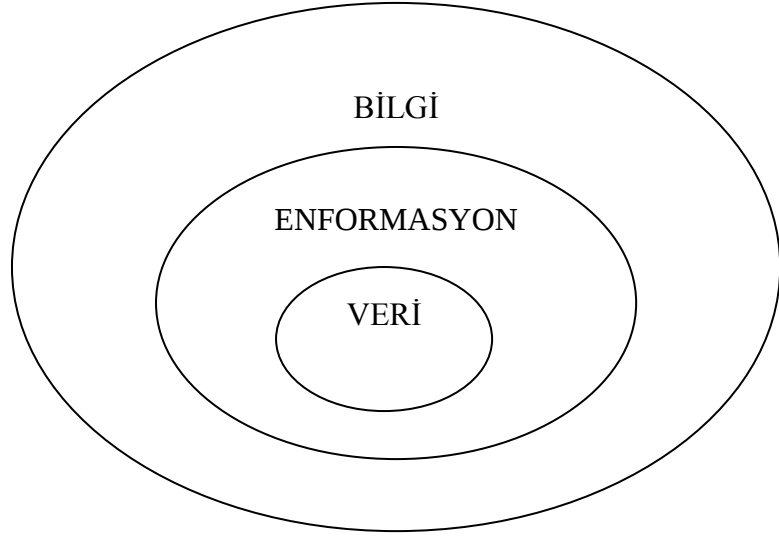
Bilginin meydana gelebilmesi için belirli yapılar üzerine oturtulmuş olması gerekmektedir. Bu temel yapıtaşlarını dört ayrı kavramda tanımlayabilmekteyiz. Bunlar: (Barutçugil, 57: 2002).

1. Veri
2. Enformasyon
3. Bilgi ve Akıl

Tablodan anlaşılacağı üzere, veri, özümsemiş ve hiçbir değerlendirilme yapılmamış incelemeler ve işlenmemiş nesnellikler olarak görülmektedir.

Kalseth ve Cummings göre “veri, özetleme, düzeltme, hesaplama, sınıflandırma ve içerik işlemleri aracılığıyla değer eklenmesiyle enformasyona dönüştürülmektedir. Veri, yorumsuz ve içeriksiz şekiller ve/veya olgulardır Bateson göre veri, “bir sistemin iki durumu arasında görülen veya tanınan bir farklılık; enformasyon ise, fark yaratan bir farklılık durumu olarak tanımlanabilir”(Akt. Yılmaz, 2009: 98).

Genel olarak veri, işlenmemiş bilgi olarak tanımlanmaktadır. Veriler belirli kodlar içermektedir ve bu kodlar tek başlarına bir anlam oluşturmamaktadır. Veriler ancak işlendiği zaman belirli anlamlara bürünmektedir. Her ne kadar tek başına bir anlam yüklü olmasa da veri bilginin temel yapıtaşlarından biri olduğu için önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir.



**Şekil 1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Çemberi**

Enformasyon kavramı ise, düzenlenmiş veri olarak tanımlanmaktadır. Veriye oranla daha fazla anlam barındıran enformasyon bilgiye ulaşmadan önce ki önemli basamaklardan birisidir. İnsan beyninde verilerin süzgeçten geçirilerek eski bilgilerle anlamlandırılması ile enformasyon elde edebilmektedir.

Enformasyon, bireyin algısının değişmesine ve bir konu üzerindeki yargısının değişmesini amaçlamaktadır. Buna ek olarak, enformasyonun gerçekleşmesi için enformasyonu gönderen bir gönderici ve buna bağlı olarak ise enformasyonu alacak bir alıcı olması gerekmektedir.(Barutçugil, 2002: 57).

Bu süreçte, enformasyonun akıl süzgecinden geçip yorumlanması ve kullanılır hale gelmesi sonucunda da bilgi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Buna bağlı olarak akıl kavramı, hangi bilgi olursa olsun sadece bireyin akıl süzgecinden geçerek hayat bulmaktadır. Bu sebeple akıl kavramı, bilgilerin hayat bulmuş hali olarak tanımlanabilmektedir. Hayat bulan bilgiler topluma da hayat vermekte ve aklın sayesinde toplumlar yaşamlarını sürdürebilmektedir.

Bu kavramların üzerine bilginin temel yapıtaşı olan veri ve enformasyon

birbirlerini tamamlayan olgulardır. Bu sebeple, bilginin sağlam temelleri üzerine oturtulması amacıyla, veri seçiminin iyi olması ve seçilen verinin enformatik düşünceye doğru yorumlanması gerekmektedir.

Bu süreç sonucunda bilginin oluşması için öncelikle bilginin bileşenlerini irdeleyelim:

Barutçugil'e göre bilginin bileşenleri, Deneyim, Yargı, Değerler, El Yordamından oluşmaktadır.(2002: 59)

**1. Deneyim:.** Holbrook ve Hirschman (1982), deneyimleri, bireylerin direk olarak etkileşim sağlaması ile bazı dışsal faktörlere verilen cevap ve tepkilerin sonucunda oluşan özel durumlar olarak tanımlamaktadır(Akt. Güzel ve Papatya, 2012, 115). Deneyim kavramı; 1982'de pazarlama alanına girmiş olmasına rağmen, tüketici davranışlarını anlamada önemli bir olgu olarak ancak günümüzde karşımıza çıkmaktadır.

Deneyim tüketici katılımını esas alan üretim ve tüketimin ortak alanda buluşmasına vesile olan tüketiciyi etkilemek amaçlı(fiziksel, ruhsal yönden) ürün ve hizmetten farklı ekonomik çıktılar şeklinde tanımlanmaktadır(Kabadayı ve Alan, 2014: 206).

Yukarıda görüldüğü üzere deneyim üzerine ortak bir tanım yapılmış bulunmamaktadır. Ancak genel olarak deneyimi bilgi kavramı ile harmanladığımızda, bilginin zamanla deneyimler sonucu gelişen bir yapıda bulunduğu söylenmektedir. Geçmişte yaşanan her şey bir deneyim olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan deneyim sahibi insanlar bilgiyi elde etmekte önemli rol oynamaktadır. Elde edilen deneyimler, yeni gelen verilerle anlamlandırılıp enformasyon haline dönüşmektedir. Bireyin elde ettiği deneyimler yeni verilerin anlamlandırılmasına ve akıl süzgecinden geçerek bilginin elde edilmesine yol açmaktadır.

**2. Yargı:** Bilgi içerisinde yargıyı barındıran bir kavram olduğu için sadece deneyimlerde elde edilememektedir. Bilgi deneyimlere dayalı olarak değerlendirmeyi değil bu duruma yeni tepkiler vermeyi gerektirmektedir. Barutçugil, bilginin yargı

kavramı ile evrim geçirerek dogmatik düşünceye dönüştüğünü söylemektedir(2002: 59). Bunun sonucunda, bilgi bir dönüşüm geçirmektedir. Bu evrim sonucunda yargı ve deneyimlerimiz aracılığıyla yeni şekline bürünmektedir. Ayrıca, birey elde ettiği deneyimler sayesinde elde ettiği bilgiyi bir öncekine oranla daha fazla geliştirebilmektedir. Böylece bilgiyi elde etme isteği ve ihtiyacı daha fazla önem kazanmaktadır.

**3. Değerler, İnançlar:** Değer, bir toplum ya da grubun kendi varlık, işleyiş ve bütünlüğünün devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekliliği kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ve inançlar olarak tanımlanmaktadır(<http://www.sosyalbilimlerciyiz.com/sosyal-bilimler-sozlugu/deger-nedir/>)

Değerler ve inançlar bilginin parçaları olarak adlandırılabilir. Özellikle, enformasyona sahip insanların değer ve inançları bilgi üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Aynı zamanda değerler ve inançlar kişinin öğrenmesi üzerinde de etkiye sahip olduğu için bu iki kavramın bilgi ile bir bütünlük oluşturduğunu söylemek mümkündür.

**4. El Yordamı:** El yordamı toplumumuzda oldukça sık kullanılan bir kavram olarak görülmesinin bir sebebi deyimisel bir kavram olmasında yatmaktadır. El yordamı, tahminlere ve sezilere dayalı olarak yapılan bir hareket olarak açıklanmaktadır(<http://www.deyim.org/el-yordamiyla/>). Bu kavram deneyim sahibi kişilerin bir sorun karşısında eski çözüm tekniklerinden yararlanarak sorunu çözme işi olarak tanımlanabilmektedir. Burada deneyim sahibi kişinin soruna yönelik şekli oldukça önemli olmaktadır. Bu sebeple deneyim ve el yordamı oldukça birbirine bağlı kavramlardır. Birey ve toplum karşılaştığı sorunlar karşısında elde ettiği deneyimlerden ürettikleri çözüm teknikleri ile birlikte el yordamı sayesinde birçok problemi aşabilmektedir.

Özetlemek gerekirse, verinin bilgi aşamasına ulaşma sürecine kadar veri birçok işlemden geçerek her geçtiği işlemde kendi anlamını biçimlendirmektedir. Toplumlar bilgiyi elde ederken kültürel değerlerini, deneyimlerini, inançlarını ve hatta öznel yorumlarını veriye empoze ederek, enformasyonun şekillenmesine ve elle tutulmasa da

kullanılması önemli, elde edilmesi oldukça zor olan bilgiye erişmektedir. Aynı zamanda da verinin bilgi aşamasına gelene kadar geçirdiği aşamalarda sekteye uğraması da kaçılmaz olmaktadır. Çünkü bilginin üretildiği ve geliştirildiği toplumların değer ve inanç sistemleri bilginin elde edilmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Toplumsal değerler, toplumu yönlendirdiği gibi inanç sistemleri de bireyin yaşayış şeklini ve amacını belirlemektedir.

### 1.1.3. Bilginin Türleri

Bilgi kavramı oldukça geniş bir perspektifi içinde barından bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple bilgi her evrede farklı anlamlarda tanımlanmış ve genel bir tanım çerçevesine oturtulamamıştır. Bu sebeple, bilgi belirli kategorilere ayrılmış ve farklı anlamlarda tanımlanmışlardır. Genel olarak, bilgi kavramı üzerine farklı sınıflandırma yapan birçok düşünür bulunmaktadır.

Ancak bilgi kavramı en geniş açıdan ele alan Güçlü ve Kseanela'nın sınıflandırmasına baktığımızda, bilgi dört ayrı anlamsal sınıflandırma içerisinde olmaktadır(354: 2006).

1. Açık Bilgi ve Örtük Bilgi
2. Sığ ve Derin Bilgi
3. Teknik ve Uygulanabilir Bilgi
4. Ortak Anlayış olarak Bilgi

**1. Açık Bilgi ve Örtük Bilgi:** Barutçugil açık bilgi kavramını, “*sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir*” şeklinde açıklamaktadır. Güçlü ise, “*kitap, doküman, rapor, kısa not ve eğitim kurslarında düzenlenen bilgi*” olarak tanımlamaktadır“ olarak tanımlamaktadır(2002: 63).

Kısacası açık bilgi, erişimi kolay olan bir bilgi türü olarak tanımlanabilmektedir. Kelimeler, resimler, fotoğraflar ile ifade edebildiğimiz bilgiler olarak da tanımlanabilmektedir.

Açık bilgide sezgi, duygunun yanı sıra toplumsal gelenek görenek, değer ve inançlarında etkili bir unsur oldukları ifade edilmektedir.

Örtülü bilgi ise, içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgi olarak tanımlanmaktadır(Barutçugil, 2002: 62). Yani, erişilmesi açık bilgiye oranla daha zor olan bir bilgi türü olarak görülmektedir. Açık bilgiye göre paylaşımı oldukça zor olmaktadır. Buna bağlı olarak, örtük bilginin bireyin kendisine ait olduğu, toplumsal değer ve inanç metaforlarını içinde barındıran bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple örtük bilgi, toplumlar arasında oldukça önemli değere sahip olmaktadır. Aynı zamanda örtük bilginin paylaşımı her ne kadar zor olsa da açık bilginin oluşumunda etkili rol oynamaktadır.

**2. Sığ ve Derin Bilgi:** Güçlü, sığ bilgiyi sorunların gerçekleştiği en asgari alan olarak tanımlarken, derin bilgiyi, tecrübe ile kazanılabilen, verilecek zor kararlar ve problemlerde çözüm üretmek ve çözümü uygulamak için kullanılan bilgi olarak tanımlandığını aktarmaktadır(2006: 354).

Bu tanımlar dâhilinde sığ bilgi, bir problemin en erken zamanda anlaşıldığı zaman uygulanan bilgi olarak tanımlanırken, derin bilgi ise, verilecek zor kararlarda ve ciddi problemlerin çözümü için kullanılacak bilgi çeşidi olarak tanımlanabilmektedir.

Bu iki tanım çerçevesinde derin bilgi, hem kurumsal hem de toplumsal açıdan daha değerli olabilmektedir. Çünkü gerçekleşen sorunlarda ciddi sonuçlar oluşacaksa ve bu sonucu önleyecek olan bilgi dezavantajı avantaja çeviriyorsa oldukça değerli bir bilgi olarak kurumsal ve toplumsal açıdan her zaman kullanılabilir.

**3. Teknik ve Uygulanabilir Bilgi:** Teknik ve uygulanabilir bilgi, bireyin pratik tecrübeden elde ettiği sonuçlar dahilinde var olan bilgi olarak tanımlanmaktadır Aynı zamanda uzmanlık bilgisine ulaşmak içinde el edildiği ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 354). Sanayi toplumunda meydana gelen makineleşme ile teknik ve uygulanabilir bilginin önemi artmış olmaktadır.

**4. Ortak Anlayış olarak Bilgi:** Ortak anlayış olarak bilgi her bireyin farklı oranda sahip olduğu bilgi türü olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, kişinin edindiği

deneyimler ile kazandığı karar alma mekanizmasında etkili olan bilgi türü olarak da tanımlanabilmektedir(Akt. Güçlü, 2006: 354). Ortak anlayış olarak bilginin ekonomik sistemde kurumsal yapının gelişmesi ile önem kazandığı söylenmektedir. Hem farklı bilgi türlerinin kurumsal işletmelerde zenginleşmesi hem de işletmelerde karar alma mekanizmasında ortak anlayış olarak bilginin benimsenmesi önemli bir olgu olarak görülmektedir.

Buradan hareketle bilginin ne türü olursa olsun ne kadar farklı içeriği olursa olsun deneyimler bilginin temelini oluşturmaktadır. Bilgi kazanılan ve anlamlar yüklenerek elde edilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Deneyimler kazanılan verilerin anlamlandırılarak hayat bulmasına yol açmaktadır. Hayat bulan bilgi çeşitli problemlere çözüm olabildiği gibi devam eden bir gelişime yeni güç katabilmektedir. Deneyimler sonucu elde edilen teknikler, aynı zamanda var olan enformasyonla birlikte harmanlanarak bilginin çeşitlenmesine ve farklı alanlarda yer almasına da yol açmaktadır. Bu sebeple bilginin türleri ne olursa olsun bilgi her zaman deneyimler sayesinde gelişmekte ve diğer evrelerde de içeriğini doldurarak kullanıma ve yayılımına hazır hale gelmektedir. Ancak bazı bilgiler kullanıldığı halde yayılması oldukça zor görülmektedir. Örtük bilgiler her ne kadar temelinde deneyimleri barındırsa da bireyin kendi içselleştirdiği bilgi olarak görüldüğü için paylaşılması güç olmaktadır.

Bilgi toplumu, bilgiyi örgütsel bir kazanç türü olarak görmektedir. Bununla ilgili olarak, günümüz organizasyonlarında temel girdi olarak kullanılan bilginin, gelişmiş ekonomilerde en önemli temel kaynak olarak görülmesi ve bunun yanı sıra bilgi işçilerinin de bulunduğu toplumda değerlerini belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkması, bilginin oldukça önemli maddi bir olgu haline geldiğinin kanıtları arasında gösterilmektedir(İraz, 2005: 245).

Bu sebeple bilginin temel girdi olarak kullanılması geleneksel sermayenin de sonunu getirmektedir. Hammaddeye dayalı üretimin yerini bilgiye dayalı üretimin alması işgücü ve sermayeye oranla bilginin önem katsayısını arttırmıştır.

Tüm bunlara ek olarak, bilgi kavramı üretim faktörü açısından işgücü, hammadde, sermaye, teknoloji ve girişimden sonra öncelikli olması gereken bir faktör

olarak görülmektedir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olsa da, bilgi diğer üretim faktörlerinin de içerisinde bulunan bir unsur olarak var olmaktadır. Buna bağlı olarak, diğer üretim faktörlerini daha iyi anlamak için bilgi faktörüne gereksinim duyulmaktadır(Dündar, 2007: 6).

#### **1.1.4. Bilginin Özellikleri**

Arbak, bilginin iki önemli özelliği olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi bilginin hammaddesi olan verinin tek başınayken hiçbir anlam taşımayacağıdır. İkincisi ise, verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel alanda istikrarsızlığı azalttığı üzerinedir (Arbak, 1995: 73).

Buna bağlı olarak günümüzde bilgi sürekli gelişen ve paylaşılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kadar hızlı gelişen ve paylaşılan bilginin oluşturduğu atmosferde bilgiyi üreten ile alıcının bilgiyi alması noktasında oluşan güvenilirliğin azalmasına yol açmaktadır. Bu sebeple bilgi aktarım güvenilirliğini arttırmanın en önemli çıkış noktası yönetsel denetimden geçmektedir(Koza, 2008: 59).

##### **1.1.4.1 Yönetmel Bilgi ve Özellikleri**

Yönetmel bilgi, kurumlarda işleyişe bağlı faktörleri ve buna bağlı gözlemleri içermektedir. Kısacası, elde edilen verilerin işlemsel bir süreçten geçirilerek kurum içerisinde kullanılabilir hale getirilmesini amaçlamaktadır. Yönetmel bilginin en önemli kaynağı diğer bilgiler gibi deneyimler olarak ifade edilmektedir. Yönetmel bilgide somut materyallere daha çok dayanılmaktadır. Bunun dışında kurum içerisinde bilgiye ihtiyaç konumlara göre farklılık göstermektedir. Kurumun üstündeki kadro uzun dönemde planlanmamış bir bilgiye ihtiyaç duyarken, alt kadro üst yönetime oranla daha ayrıntılı ve işlevsel olarak daha detaylı bilgilere ihtiyaç duymaktadır.

Yönetmel bilginin özellikleri(Öğüt, 2001: 15),

1. Bilgi yararlı bir amaca hizmet etmelidir.
2. Yönetici sorumluluğu ile ilgili olmalıdır.
3. Yönetim kademesine uygun ihtiyaçlar içermelidir.

4. Güncel olmalıdır.

5. Kabul edilebilir bir doğruluk seviyesi bulunmalıdır.

**1. Bilgi yararlı bir amaca hizmet etmelidir:** Bilginin kullanım amacı, karar alma işlevinde destek sağlamak olarak gösterilmektedir(Koza, 2008: 62). Bu bağlamda, bilginin kurum içerisinde kurumun yapısına ve amacına uygun yararlı işlemler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Kurumun işine yarayan her bilgi, kurum içi ve kurum dışı gelişimlere katkı sağlamaktadır.

**2. Yöneticinin sorumluluğu ile ilgili olmalıdır:** Bilgi ve bilgi yönetiminin amaçlarından birisi, bireylerin ve örgütlerin amaçlarına ulaşmada başarıyı arttırmak olarak açıklamaktadır(Gülseçen, 2013: 35). Bu sebeple, elde edilen bilginin, kurum içerisindeki yönetimin gereksinim ve sorumlulukları dâhilinde olması gerekmektedir. Yöneticinin işine yarayan her veri işe yarayan bilgi olarak dönüştürülebilmektedir. Yöneticinin dâhilin de olmayan bilgiler bilgi kasasında depolanmaktadır.

**3. Yönetim kademesinin ihtiyaçlarına uygun ayrıntı içermesi gerekmektedir:** Günümüzde, örgütün sürdürülebilir yüksek başarıyı sağlayabilmesinde, özellikle üst düzey yönetim açısından artan bilgi ihtiyacını karşılayacak bir sistem zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluk özellikle üst düzey yöneticilerin amaca uygun doğru ve zamanlı stratejik karar vermeleri ve bunları başarı ile uygulayabilmeleri açısından önemlidir. Stratejik kararların etkinliği, büyük ölçüde örgütün çevresine ait bilgilerin, ilgili kaynaklardan istenen özelliklerde elde edilmesine ve stratejik kararlarda uyum içerisinde (fikir birliği) kullanılmasına bağlıdır([www.danishmend.com](http://www.danishmend.com)).

Bu sebeple, kurumlar elde ettikleri bilgileri kurumsal yapıları çerçevesinde gruplara ayırmaktadır. Bölümler ve yönetimler arasında farklı bilgi ihtiyaçları olacağı için bilgi yöneticileri elde edilen bilgileri ihtiyaçlara uygun bir şekilde sınıflandırmaktadır. İhtiyaçlara uygun şekilde sınıflandırılan bilgilerin her birinin istenilen ihtiyaçlara uygun içeriklerinin olması gerekmektedir.

**4. Güncel olmalıdır:** İşletmeler için yatırımların getirisi fiziksel ürünler ve donanımlar ile belirlenirken, 21. yüzyılda bilginin bu kavramları ana kaynağı haline gelmiş olduğu

belirtilmektedir. Ayrıca, işletmelerin bilgi teknolojilerine yatırım yapmalarının nedenlerinden en önemlisi, bu teknolojiler sayesinde bilginin elde edilmesi, depolanması ve taşınması söz konusu olmaktadır(İraz, 2005: 246).

Eskiden ürünlerin korunması için muhafaza bir edilecek ortama ihtiyaç oluşundan kaynaklanmaktadır. Günümüzde hala bu konum etkinliğini korumakta olsa da bilgi toplumunda paylaşılan bilgiler birkaç dakika sonra güncelliğini kaybetmekte ve yeni bilgiler ile artık işlevliğini kaybetmektedir. Bu kadar hızlı bilgi paylaşımı yapılan bir sistemde kurumlar güncel bilgileri elde etmek için büyük uğraş vermektedir. Bu sebeple bilginin en önemli özelliği güncel olmasıdır. Güncel olmayan bilgi kurum içerisinde hiçbir işlev görmemektedir.

**5. Kabul edilebilir bir doğruluk seviyesi olmalıdır:** Bilginin doğruluğuna yönelik olarak, durumun adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için bilgiler doğru olmalıdır. Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşabilmenin mümkün olmadığı da söylenmektedir(Akt. İnce ve Oktay, 2006: 18).

21. yüzyılın en önemli kaynaklarından biri olan bilgi her zaman doğruluk değeri taşımamaktadır. Elde edilen bilginin doğruluk değeri vermesi ve kabul edilebilir bir içeriğe sahip olması gerekmektedir.

Bilginin hatalı olması bazı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar,(Ögüt, 2001: 23).

1. Yanlış bilginin toplanması ve yanlış değerlendirme,
2. Elde edilen verinin işlenmesi sırasında yaşanan bir hata,
3. Buna ek olarak bilginin işlemsel bir süreçten geçmemesi veya bilginin yitirilmesi,
4. Bilginin yanlış bir biçimde düzenlenmesi ya da yanlış kaybetme,
5. Bilgiyi elde ederken yanlış kaynak kullanımı,
6. Bilgi işlem yanlışlıkları,
7. Bilgide kasıtlı bir şekilde bozulma meydana gelme, gibi nedenlerden

kaynaklanabilmektedir.

Bu tür hataların meydana gelmemesi amacıyla bilgi yöneticilerinin oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Bu sebeple bilgi elde edilirken iç/dış denetleme ve güvenlik kontrollerinin de yapılması gerekmektedir.

**1. Zamanlaması doğru olmalıdır:** Bilginin doğru zaman diliminde ulaşılabilir durumda olması gerekmektedir. Zamanında elde edilmeyen bilgi boşa çaba harcanmış bir eylem haline dönüşmektedir(Akt. İnce ve Oktay,2006: 18). Kurum içerisinde doğru zamanda ulaşılan bilgi – doğruluk kavramı ile sık sık karşılaşsa da bilginin doğruluğunu onaylamak zaman kavramı ile uyuşmamaktadır.

**2. Kabul edilebilir bir maliyet düzeyi olmalıdır:** Bilgiyi elde etmenin ve kullanmanın maliyeti bulunmaktadır. Gelişmiş ülkeler yaklaşık olarak Gayri Safi Milli Hâsıla'ların beşte birini bilgi üretim ve yayılımına harcamaktadır. Soyut bir kavram olan bilginin maliyetini belirlemek kolay olmamaktadır. Çünkü, somut bir maliyet analizi elde etmek için somut bir kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır(Koza, 2008: 62) Ancak, Bilginin sınırsız ve soyut olması bir maliyeti olmadığı anlamına gelmemektedir. Bilginin günümüzde hammadde olarak kullanılması bilginin maliyetini doğurmuştur. Bilginin elde edilmesinde uygun bir maliyet düzeyi olması gerekmektedir. Aksi takdirde kurumlar bilgi elde ederken zarar elde ediyorlarsa o bilgiyi elde etmekten kaçınabilmektedir.

**3. Kolaylıkla anlaşılabilmelidir:** Bilgi, enformasyon birimlerinin anlamlı bir şekilde bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır(Balcılar, 2008, 4). Bu sebeple, bilginin elde edildikten sonra gönderilen birimler tarafından kolaylıkla anlaşılması gerekmektedir. Bilginin anlaşılabilir olması onun daha hızlı birim içerisinde uygulanmasına ve çözümlenmesine yol açmaktadır.

**4. Gereksiz tekrarlar içermemelidir:** Bilginin içeriğinin gereksiz tekrarlar içermemesi gerekmektedir. Gereksiz tekrarlar içeren bilgi kurum içerisinde sıkıntılara yol açabilmektedir.

#### 1.1.4.2 Bilişimsel Bilgi ve Özellikleri:

Günümüz bilgi çağında kurumların en önemli kaynağı, bilgi sistemlerinin ürettiği bilgi olmaktadır. Bu sebeple bilişimsel bilgi, bilgi teknolojileri ve bilimsel yöntemlerle el edildiğinden, bireysel yaklaşımlardan uzak ve nesnel bir nitelik göstermektedir (Koza, 2008: 60).

Bilişimsel bilginin özellikleri(Koza, 2008: 60),

1. Doğruluk ve Yanlışlık
2. Yenilik
3. Miktarın artması
4. Doğrulayıcılık

**1. Doğruluk ve Yanlışlık:** Bilgi, mantıklı bir yargı ya da deneysel bir sonuç veren olgulara ve düşüncelere verilen ifadeler serisi olarak da tanımlanabilmektedir(Sümer, 2007: 1). Bu tanımdan yola çıkarak, elde edilen bilgiler doğru yada yanlış olabilmektedir. Ancak, doğru bilgiyi elde eden bireyin yanlış bilgiyi elde edip sonradan doğruya ulaşan bireyden hiçbir farkı bulunmamaktadır.

**2. Yenilik:** Bilgi, mevcut alan içerisinde tamamıyla yeni ve önemli olabilmektedir. Kurumsal açıdan yenilik, geliştirilen bir ürün veya elde edilen enformasyon sayesinde eğitilen bir kadro olabildiği gibi aynı zamanda kurum içi yapının yenilenmesi olarak da açıklanabilmektedir.

**3. Miktarın artması:** Bilgi, mevcut bilgileri düzeltebilir ya da yenilerini ekleyebilir(Koza, 2008: 60). Buna bağlı olarak, elde edilen bilgi mevcut bilgiler üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Elde edilen bilgi önceden elde edilen bilginin bazı yanlışlarını düzeltebilir hatta o bilgileri etkileyerek başka bilgilerin meydana gelmesine sebep olabilmektedir.

**4. Doğrulayıcılık:** Kurum içerisinde yeni elde edilen bilgi mevcut bilgilerin doğruluğunu onaylayabilmektedir(Öğüt, 2001: 17). Bilginin diğer bilgileri onaylayıcı veriler içermesi kurum açısından gelen verilerin daha sağlıklı değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bunun sonucunda bilginin doğrulayıcılık içeren verileri barındırması, kurumun bilgi havuzunda daha sağlıklı bilgileri tutmasına yol açabilmektedir.

#### **1.1.4.3. Dışsal Bilgi ve Özellikleri:**

Dışsal Bilgi, kurumun dışında oluşan sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel, teknolojik, uluslar arası koşullar ve gelişmelerin doğrultusunda kurumu etkilemesi muhtemel olaylar ve fırsatlara ilişkin bilgiler olarak tanımlanmaktadır(Akt. Koza, 2008: 60).

Dışsal bilginin özellikleri, (Öğüt, 2001: 18).

1. Rakip organizasyonların pazar payını içermelidir.
2. Yeni pazar fırsatlarını içermesi gerekmektedir.
3. Milli ekonomik büyüme oranı ve organizasyonel büyüme oranını içermesi gerekmektedir.
4. İnsan kaynakları pazarının durumunu iletecek veriye sahip olmalıdır.
5. Muhtemel politik riskleri iletecek nitelikte olmalıdır.
6. Teknolojik gelişmeler ve kuruma etkilerini bildirmelidir.
7. Fiyatlar genel düzeyi artış trendleri güncel olarak iletmelidir.
8. Ekonominin global değişimleri içeren verileri bulunmalıdır.
9. Yasal düzenlemeleri barındırır nitelikte olmalıdır.

**1. Rakip organizasyonların pazar payını içermelidir:** Yeni bilginin ekonomik yararı konusunda 20/80 kuralı işlemektedir. İşletmeler %80'lik karı Pazar payında az rakip olduğu zaman elde etmektedir. %20'lik kısım ise, pazara çok sayıda rakibin girmesinden dolayı sonradan elde edilmektedir(Akt. Gülseçen, 2013: 41). Bu sebeple, işletmeler, kar düzeyini arttırmak için rakip firmaların bilgilerini elde etmek istemektedirler.

**2. Yeni pazar fırsatlarını içermesi gerekmektedir:** Yenilik kavramı, fikri veya bilgiyi satılabilir yada geliştirilmiş bir ürüne dönüştürmekten geçmektedir. İşletmeler yenilik, rekabet üstünlüğü elde etmede oldukça önemli bir faktör olarak gösterilmektedir(İraz, 2005: 251). Bu sebeple, bilginin aynı zamanda gelişen pazar ekonomisine uygun içeriklerde barındırması gerekmektedir. 21. yüzyılda gelişen pazar ekonomisi sürekli yeni pazar ortamları oluşturmaktadır. Kurumlar bu pazar ortamlarına ayak uydurmak için elde edilen bilginin bu kavramları ve yenilikleri de içermesi gerekmektedir.

**3. Milli ekonomik büyüme oranı ve organizasyonel büyüme oranını içermesi gerekmektedir:** İktisadi büyüme, bir iktisatta zaman içinde mal ve hizmet üretimi miktarında artış olması olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, para yaratımında artış olması bu oranı etkilemektedir.. Büyüme, geleneksel olarak *reel* (gayri safi yurtiçi hasıla) veya *reel GSYİH* artış oranı yüzdeleriyle ölçülmektedir(<http://www.wikipedia.org>).

Bu sebeple, kurumların bulundukları ekonomik piyasalarda haberdar olması gerekmektedir. Bunun dışında da organizasyonel büyüme oranı kurum içerisinde büyük önem arz etmektedir.

**4. İnsan kaynakları pazarının durumunu iletecek veriye sahip olmalıdır:** Günümüzde gelişmekte ve rekabette üstünlük yaratmak isteyen yazılı basın işletmelerinin, kurum içi üretim ve çalışma düzeyini yüksek tutması gerekmektedir. Bunun için motivasyonu yüksek, işini severek yapabilen, çalışan personelin amaçlarına ulaşması için destek sağlayan buna bağlı olarak insanı merkeze alarak üretimde kaliteyi yakalamayı hedefleyen insan kaynaklarının stratejileri oldukça önemli olmaktadır. Bu

noktada, bilgi aynı zamanda kurumun en önemli birimi olan insan kaynaklarının kurumsal gelişimi sağlamada kullandığı kaynakların başında gelmektedir. Kurumsal gelişim ve ürün kalitesinin yakalanmasında çalışan personelin motivasyonunu sağlamak elde edilen bilgiler ile gelişim elde etmek önemli olmaktadır.

**5. Muhtemel politik riskleri iletecek nitelikte olmalıdır:** Ülke riski olarak da tanımlanan politik riskler, kurumun elinde olmayan ancak ekonomik ve politik nedenlerden dolayı çıkan mal bedelinin ödenmemesi olarak açıklanmaktadır. Politik risklere, terör, savaş, döviz yetersizliği, grev ve halk hareketleri örnek olarak verilebilmektedir([http://www.ekodialog.com/makaleler/ulus\\_tic\\_riskleri.html](http://www.ekodialog.com/makaleler/ulus_tic_riskleri.html)). Buna bağlı olarak, meydana gelebilecek bir politik kriz mevcut işletmenin de krize girmesine yol açabilmektedir. Bu sebeple kurumlar elde ettikleri bilgilerin aynı zamanda mevcut politik riskler karşısında neler yapılabileceğine dair içerikleri de barındırmasını istemektedir.

**6. Teknolojik gelişmeler ve kuruma etkilerini bildirmelidir:** Ülkeler arasındaki sınırların, mal, hizmet, sermaye ve bilgi akımının yoğunlaşması ile birlikte elektronik ticaretteki gelişmeler, küreselleşmenin başlıca unsurları olarak gösterilmektedir. Ayrıca bu sistem rekabet sürecini etkilemektedir. Bu çerçevede küreselleşen dünyada rekabet edebilmek için teknoloji geliştirmek ve yenilik yaratmak gerekmektedir(Varım, 2001: 196). Bu sebeple, gelişen teknolojik ortama ayak uydurmak için kurumlar bilgileri elde ederken bu durumu da göz önünde bulundurmaktadır.

**7. Fiyatlar genel düzeyi artış trendleri güncel olarak iletmelidir:** Bilgi aynı zamanda gelişen pazar ekonomisi göz önünde bulundurularak genel fiyat trendine uygun içerikleri de barındırması gerekmektedir. Pazar ekonomisi, üretimin plana bağlı olmayıp isteğe bağlı yapıldığı, ürün fiyatlarının arz ve talep koşulları göz önünde bulundurularak belirlendiği planlı ekonomi karşısı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple fiyatlardaki genel artış kurumun bulunduğu ekonomik koşullardaki arz talep değerleri göz önünde bulundurularak tüketicinin isteğine bağlı gerçekleşmektedir. Bilginin bu evrede tüketicinin isteklerine bağlı verileri barındırması gerektiği gibi pazar ekonomisindeki arz talep koşullarını içeren enformasyonları da bulundurması

gerekmektedir.

**8. Ekonominin global değişimleri içeren verileri bulunmalıdır:** Global rekabet ortamında bilgi ve öğrenme oldukça önemli ve stratejik hale gelmektedir. Yapılan araştırmalar, global şirketlerin %80'inin bilgi yönetim sistemine sahip olduğunu göstermektedir. Globalleşme, birçok işletme açısından yeni fırsatlar sunulması için önemli bir alan olarak açıklanmaktadır(Koza, 2008: 377-380). Bu sebeple, küreselleşme ile birlikte değişen pazar ekonomisinde piyasalar hakkında içerik sahibi olmak kurumlar açısından büyük önem arz etmektedir. Mevcut piyasada ayakta kalmanın en önemli koşullarından birisi küresel ekonomik değişimlere ayak uydurmaktan geçmektedir. Bu sebeple kurumların yenilik ve gelişime dikkat etmesi gerekmektedir.

**9. Yasal Düzenlemeleri barındırır nitelikte olmalıdır:** İthalatçı veya ihracatçının kontrolü dışında, ithalatçının bulunduğu ülkenin ihracatçının bulunduğu ülkeye yapılacak olan döviz transferini önleyen, kısıtlayan, etkileyen, kanun, kanun hükmünde kararname ve ya bunlarla aynı etkiye sahip yasal düzenlemeleri yürürlüğe koyması işletme için ciddi krize yol açabilmektedir(<http://www.abigem.org>). Bu sebeple, kurumların her zaman bulundukları ülkenin yasal koşullarına uygun hareket etmesi gerekmektedir. Kurumların bulundukları ülkenin yasal düzenlemelerini ihracat ve ithalat yaptıklarından dolayı iyi takip edip, yasal bir değişiklik yapılması halinde krize ani müdahaleler gerçekleştirmesi önem arz etmektedir.

## **1.2 BİLGİ TOPLUMU VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

Ortaçağdan günümüze kadar ekonomik paradigmaların her birinin ekonominin ana belirleyici sektörünü tamamlayan üç ayrı süreçten geçtiğini ifade etmektedir. Bunlardan birincisi tarımsal üretim ekonomisi, ikincisi sanayi ve dayanıklı mallar üretimi, üçüncüsü ise hizmet sağlama ve enformasyonun biçimlendirdiğı bilgi ekonomisi olarak görülmektedir(Koza, 2008:417).

İnsanlık tarihi günümüze kadar birçok toplum yapısının süzgecinden geçmiştir. İlkel toplum yapısı ile başlayan insanlık tarım toplumu, sanayi toplumu ve en son bilgi toplumunda yaşamını sürdürmektedir.

### 1.2.1 Tarım Toplumu

İlk toplum olarak adlandırılan ilkel toplumda insanlar avcılık, toplayıcılık ve balıkçılık ile uğraşmaktadır. Zamanla icat edilen karasaban ile birlikte toplumlar tarım toplumuna geçişe başlamış olduğu ileri sürülmektedir. Bu dönemde temel enerji kaynağı insan gücü olarak kullanılmaktadır. Temel üretim maddesi toprak olarak görülürken, toplumların temel yerleşim yerleri köy olarak belirlenmektedir. Tarım toplumunda üretim biçimleri oldukça ucuz ve basit bir biçimde bulunmaktadır. Aynı zamanda üretim ev ya da köy toplumunun gereksinimlerini karşılayacak kadar yapıldığından mevcut ürünün pazarı oldukça dar görünmektedir (Baytekin, 4: 2012).

Meder, tarıma dayalı toplum yapısını, “*Tarım toplumunda insan, coğrafi ve iklimsel koşullara fazlasıyla bağlı bir tarım ekonomisinin sürdürülmesinin motoru konumundaydı. Daha çok cemaatsel bir algı dünyasının sınırları içindeki bu insanın teknik imkanları, bugüne kıyasla yok denecek kadar azdır. Skolastik, dogmatik bir felsefi dünyası olan tarım toplumlarında bilgi, pratik bilgelik anlamında sosyal bir boyuta sahipti. Endüstriyel dönüşümle birlikte, insan, doğanın bakir halde dönüştürülmeyi bekleyen büyük bir enerji deposu olduğu anlayışına doğru bir dönüşüm geçirdi*” şeklinde açıklamaktadır(73: 2001).

Zamanla gelişen toplumların tarıma dayalı yaşam sürdürdüklerinden dolayı daha fazla toprak elde etmenin peşine düştükleri ifade edilmektedir. Bu sebeple grupların, daha fazla alana hâkim olma ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılama isteği ile karşı karşıya kalıp başka toplumlarla çatışma ve savaş ortamına girdikleri belirtilmektedir. Bu savaşlar ve çatışmalar sonucunda bilimsel gelişimler sonucu icat edilen yeni araç ve gereçler toplumların yaşamsal standartlarını kolaylaştırmış ve ekonomik durumlarını da olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bu gelişim sonucuna pozitif bilimlerinde gelişmeye başladığı söylenmektedir. Bu gelişim bireylerin ve toplumların daha fazlaya hâkim olma isteğini kıramamış ve toplumların ihtiyaçlarını karşılayacak yeni yollar aramanın peşine düşmüş olduğu ifade edilmektedir.

Tarım, aynı zamanda toplumların şehirleşmesinde önem rol oynamış olduğu

söylenmektedir. Tarımsal üretimin belirli dönemlerde yapılması ve işçiliğin mevsimsel olmasından dolayı, tarım toplumu nüfusun daha yoğun olduğu bölgelere göç etmiş olduğu dile getirilmektedir(Dinçer ve Fidan, 1996: 43-46)

Bu neticede toplumlar her zaman ihtiyaçlarını karşılamak ve daha fazlasına sahip olmak için sürekli gelişme ve çatışma içerisinde olmuş olduğu ve toplumsal çıkarların ilkel toplumlardan beri günümüze kadar hiçbir sekteye uğramadan gelmiş olduğu açıkça görülmektedir.

Tarım toplumunda tüketim ve üretim ilişkileri göz önüne alındığında, üretim süreci boyunca bireylerin birbirleri ile işbirliği yapmamış olduğu ortaya çıkmaktadır. Üretim kapasitesinin oldukça düşük ve sınırlı olduğu bir toplum yapası ile karşılaşmaktadır.

Genel olarak konuyu irdelediğimizde, toplumlar yerleşik hayata geçtikten sonra tarım toplumuna geçtiğinde toplumun temel yapıtaşı toprak olarak görülmekteydi. Toprağa verilen önem toplumların ihtiyaçlarını karşılamasında öncül rol oynamaktaydı. Ancak, 18. yüzyılda gerçekleşen Sanayi ve Fransız Devrimi toplumların bir anda evrimleşmesine yol açtığı belirtilmektedir. Buharlı makinenin bulunması ile birlikte toplumların makineleşmeye yöneldiği ve bunun sonucunda, ihtiyaçlarını daha hızlı biçimde karşılayanın yollarını aradığı ifade edilmektedir. Tarıma dayalı toplum sanayi toplumuna geçtiğinde sanayi toplumunun yapı taşı olan makine tarladan, fabrikalara kadar yerleşmeye başlamış olduğu açıkça dile getirilmektedir. Makine üretiminin toplumsal sınıf ayrımını daha sert biçimde ayırdığı da ifade edilmektedir. Bu ayrım tarım toplumunda gitgide büyümüş ve bununla birlikte toplumsal farklılıkların sanayi toplumunda daha belirgin hale gelmiş olduğu görülmektedir. O dönemdeki usta-çırak ilişkisi yerini işçi-işveren durumuna getirmiş ve toplum içinde sorunlar baş göstermiştir. Bu toplumsal değişim toplum içinde bazı zamanlar çatışmaya yol açsa da toplumsal düşüncenin gelişimine de katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Tarım toplumunda etkin olan geleneksel düşüncenin yerini akılcı düşünceye bırakması toplumsal düşünce reformunu gerçekleştirdiği gibi aynı zamanda ileride akıl işçilerinin de gereksinimini gündeme getirmektedir.

### 1.2.2. Sanayi Toplumu

Tarım toplumunda gerçekleşen bazı evrimlerin sanayi toplumunun temellerini attığı iddia edilmektedir. Ancak Barutçugil sanayi devriminin başlangıcı olarak, 1712 yılında keşfedilen buhar motoru ile 1831 yılında kullanılmaya başlayan elektriğin neden olduğuna dair ifadelerin var olduğunu belirtmektedir(Barutçugil, 20: 2002)

Tarım toplumunda gerçekleşen yeniliklerden sonra sanayi toplumuna geçen kitleler bu sürece alışmakta ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Endüstri devriminin sebep olduğu bu köklü değişimler tarıma dayalı toplumun sonunu getirirken, ekonomi, sosyal ve kültürel yapılarıyla tarıma dayalı topluma göre oldukça farklı, teknolojiye önem veren bir toplum yapısı meydana getirdiği belirtilmektedir(Selvi, 195: 2012)

Aynı zamanda sanayi toplumunda çok fazla olmasa da tarım toplumunda var olan usta- çırak ilişkisini sanayi toplumunda işçi – işveren konumuna getirmiş ve toplumsal sınıfların daha katı bir hal almasına yol açmış olmaktadır. Aynı zamanda sanayi devrimi her toplumda aynı zamanda gerçekleşmediği için bazı toplumlar bu seviyeye oldukça uzun bir süre sonra geçmiş olduğu halde 20. yüzyılda hala sanayi toplumuna geçememiş toplumların var olduğu da açıkça görülmektedir. Bu dengesiz dağılım toplumlar arasında ciddi uçurumlara da yol açmakta, sanayi devriminde bu kadar belirgin olmayan bu uçurum yine de toplum içerisinde ve dışarısında çatışmalara yol açmaktadır. Buharlı makinelerin icat edilmesi ile dünyayı daha hızlı keşfeden toplumlar için dünyanın artık eski büyüklüğünü kaybettiği belirtilmektedir. Bu sebeple tarım toplumunda olduğu gibi daha fazlasına ulaşmak isteyen insanoğlu ihtiyaçlarını daha fazla karşılamak için yeni arayışlar içerisine girmiş olmaktadır. Bu yeni arayışlar içine girmesi ve elektriğin kullanılması toplumları sanayi toplumunda bilgi toplumuna geçişine sebep olduğu iddia edilmektedir.

Sanayi toplumu, kendi içerisinde yeterli kapasiteyi barındıran insanların ve toplulukların yerine tarihte ilk kez zorunlu ihtiyaç ve hizmetlerin büyük bir bölümünün satışa ve takasa sunulduğu bir durum olarak ortaya çıkmış, buna bağlı olarak ise tarım işçisinin bile kendisi için yeterli olmadığı bir uygarlık olarak açıklanmıştır([www.mevzuatdergisi.com/2003/02a/03.htm](http://www.mevzuatdergisi.com/2003/02a/03.htm)).

Bu sürecin sonunda, 19 yüzyılda petrolün bir yakıt olarak kullanıma sunulması, ele dayalı işçiliği tamamen bitirmiş ve yerini makinelere tamamen bırakmış görünmektedir. Ancak üretim işçiliği her ne kadar makinelere bıraksa da makineyi çalıştıracak bir insan gücüne gereksinim daima kalıcı olmaktadır. Bu gereksinim toplumda eğitimi de gerekli kılmaktadır. Makinelerin kullanımı için çalışan işçi grubuna eğitim ve teknik bilgiler verilmesi zorunlu kılınmaktadır. Bu teknik eğitimler ve makineleşme toplumların bilgiye daha fazla ihtiyacını doğurmakta, gelişmek ve ilerlemek için bilgi elde etmenin yolları aranmaktadır. Çünkü sanayi toplumu ile birlikte toplumlar gelişim ve evrimin yollarını aramaktadır.

### **1.2.3. Bilgi Toplumu**

Bilgi toplumu genel olarak bilgi ve teknoloji kaynaklı bir kavram olarak görülmektedir. Bilgi ve teknoloji ile beslenen bir kavram olarak açıklanmaktadır. Bilgi, topluma geçiş ile yeni yükselen sınıflarda bulunmaktadır. Bilgi toplumunda insanların sadece çalıştıkları mekânlar değişmediği gibi aynı zamanda yaptıkları işlerin türü de değişmektedir. Örneğin, sanayi toplumunda vasıflı işçiler çalışan nüfus içerisinde en kalabalık nüfusa sahip kitle olarak görünmektedir. Ancak bilgi toplumuna geçiş ile teknik ve profesyonel sınıf oldukça büyük bir kesimi oluşturmaktadır. P. Drucker bu gruba "*bilgi işçisi*" olarak nitelendirilen bilim adamı, mühendis, öğretmenler gibi kesimleri toplumun kalbi olarak nitelendirmektedir(Baytekin, 2012: 9).

Bilgi toplumunda bilginin rolü ve önemi oldukça önemli konumda bulunmaktadır. Çünkü tarım toplumunda nasıl tarım araç ve gereçleri önemli konumda olduysa, sanayi toplumunda nasıl makineler ve insanlar önemli olduysa bilgi toplumunda da bilginin ön planda olması ve toplum içerisindeki işlev ve rollerinin önem kazanması oldukça toplumsal değişimin ve bilgiye olan ihtiyacın en büyük göstergesi olarak gösterilebilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilginin toplumda kullanılır hale gelmesi toplumların bilgi toplumuna geçişini hızlandırmış olmaktadır. Geçmiş dönemlerde toplumların farklı ürünler üreterek geçimini sağlaması ile bilgi toplumuna geçişte bilginin üretilerek önemli bir gelir kaynağı haline gelmesi bilgi toplum yapısının

oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Bilgi toplumuna geçişte gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerin geçiş süreçleri de farklı zamanlarda gerçekleşmektedir. Çünkü ekonomik olarak iyi olma o ülkenin bilgi toplumuna geçişini hem hızlı hem de yumuşak bir biçimde geçmesine yol açmış olmaktadır. Gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin bir kısmı tarım toplumuna devam ederken bir kısmı sanayi toplum yapısında yaşamlarını sürdürmektedir. Bu ülkelerinde bilgi toplumuna geçişleri yavaş ve sert bir biçimde gerçekleşmektedir. Elbette gelişmiş ülkeler bilgi toplumuna geçtiklerinde bilginin meyvelerini çabuk şekilde vermiştir. Bu sebeple ekonomik gelişim ve bilimsel gelişim bilgi toplumunun faydalarından çabuk yararlanılmasına yol açabilmektedir.

Bu konuyla ilgili olarak, Tichenor, Dnohue ve Olien'in geliştirdiği "Bilgi Açığı Kuramı" dikkate alındığında;

Günümüzde gelişmekte olan ülkeler birçok sorun baş etmeye çalışmaktadır. Bunların en başında kaynakların dengesiz dağılması ve az miktarda bulunması yer almaktadır. Bununla ilgili çözümün küresel ekonomik sistemde pek bulunamadığı da açıkça belirtilmektedir. Konuyla ilgili olarak Tichenor'un ileri sürdüğü '*Bilgi Açığı Kuramı*' nda toplumsal bir kaynak olan bilginin de dengesiz ve kıt bulunduğunu ifade etmektedir. (Akt. Dünder ve Deniz, 2010; 131)

Teknolojinin gelişmesi dünyadaki bazı eksikliklerin giderilmesine yol açsa da, kısacası bazı boşlukların doldurulmasına vesile olsa da diğer yandan sahip olunan bilgi seviyesi bağlamında yüksek ve düşük statüdeki bireylerin arasındaki uçurumun daha da artmasına yol açtığını söylenmektedir. Çünkü herkesin bilgiye ulaşma hızı ve miktarı aynı olmamaktadır. Gelişen teknoloji imkânları herkese eşit olarak sunulmamaktadır. Bu kurama göre, bilgi toplumunda teknolojinin hem yararlı bir şey, hem de toplumdaki bireyler arasındaki bilgi açığının artmasına sebep olduğu için zararlı konumda olabileceğinin altı çizilmektedir.

Bilginin gelişen bilişim teknolojileri ile birlikte daha fazla artmakta olduğunu ve bilgiye olan erişimin daha kolay hale geldiğinin altı çizilmektedir. Bilgi odaklı gelişen yeni toplumsal yapı ve hızlı iletişim sayesinde sürekli gelişen bilişim

teknolojileri temel kaynak noktalarını bilgi olarak belirleyerek hayatımızda enformasyonun olmazsa olmaz bir gereksinim haline gelmesini sağlamış olmaktadır (Akt. Çalık ve Çınar, 83: 2009).

Toplumları genel olarak irdelediğimizde, günümüze kadar geçirdiğimiz bu üç evrede insanlık tarihi açısından dönüm noktası olarak belirtilmektedir. Her evrede insanlık tarihi açısından oldukça önemli olayların gerçekleştiği açıkça görülmektedir. Bu gelişimler insanoğlunun daha iyi yaşaması ve ihtiyaçlarını daha hızlı karşılaması için geliştirilmektedir. Ayrıca, her toplumun gelişim süreci aynı olmadığı için toplumlar farklı zamanlarda değişim göstermiş ve hatta bazı toplumların hiç gelişmemiş olduğu görülmektedir. Gerçekleşen bu ayrımın temelinde kültür, inanç ve toplumsal eğitim düzeyi etkili olsa da toplumların var olduğu coğrafik konumları da bu gelişimde önemli rol oynamaktadır. Toplumlar arasındaki var olan kopukluk, grupların birbirlerinden haberdar olmasını ve etkileşimlerini görmelerini engellemiş olabileceğinin açıkça altı çizilmektedir. Genel olarak toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak için gelişmek istemektedir. Ancak ihtiyaçlarını minimum düzeyde karşılayabilen düşük nüfuslu toplumlar bu tür gelişimlere ihtiyaç duymamış ve daha fazla geride kalmış olmaktadır. Ancak, zamanla artan ihtiyaçlar toplumların gelişmesine olanak tanısa da günümüzde toplumlar arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır.

#### **1.2.3.1. Bilgi Toplumunun Özellikleri**

Kuruluşları, işleyiş biçimi ve değerleriyle sanayi toplumundan oldukça farklı özelliklere sahip olan bilgi toplumunun yapısını belirleyen bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar: (Öğüt, 29, 2001),

1. Bilginin Önem Kazanması
2. Küreselleşme
3. Bilgi Sektörünün Oluşması
4. Bireyin Merkezi Konuma Gelmesi
5. Bilgisayarlaşma

## 6. Örgütlü Toplumun Güçlenmesi

**1. Bilginin Önem Kazanması:** Bilgi kavramı güç olarak tanımlanmaktadır. Francis Bacon ve Foucault'un düşüncesi günümüzde yaşanan dönemi anlatmakta bize katkıda bulunacak bir kavram olarak görülmektedir. Bilgiye sahip olmak, aynı zamanda teknolojiden yararlanmak ve yeni gelişmelere açık olmak, yeni kavramları yaratma gücüne sahip olmak olarak görülmektedir(Akt. Dündar ve Deniz, 2010: 129)

Buna bağlı olarak, insanoğlunun yıllar geçtikçe bilgiye olan ihtiyacından dolayı bilgiyi elde etme ve ona sahip olma isteği gün geçtikçe artmaktadır. Bu artışın sebeplerinden biride kendi ihtiyaçlarını sağlama ve geliştirme isteği olarak görülmektedir. Bunun sonucunda, birey bilgi ve bunu yönetecek bir sisteme ihtiyaç duymaya başlamaktadır.

**2. Küreselleşme:** Globalleşmenin Türkçe anlamı olarak kullanılan “Küreselleşme” ilk ekonomik içerikli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır(Tezcan, 1996: 187). Küreselleşmenin iki kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi teknoloji ikincisi ise siyasal kaynaklar olarak açıklamaktadır. Teknoloji kaynağı ise iki farklı yenilik oluşturmaktadır. Birincisi iletişim teknolojisi devrimi yani telefon, ikincisi ise bilişim teknolojisinin devrimi olarak gösterilen bilgisayar olarak ifade edilmektedir. Bu iki yenilik bir arada geliştiğinden dolayı yeni bir teknolojinin doğduğu söylenebilmektedir. Bu teknolojiye ise “İletişim ve Bilişim Devrimi” adını verilmektedir(Kongar, 2001: 19).

Gelişen ekonomik durumlar toplumlar arasındaki etkileşimi de oldukça sıklaştırmaktadır. Bu sebeple, gelişen teknolojinin bilginin daha hızlı yayılmasına ve çoğalmasına yol açmış olduğu ifade edilmektedir. Gerçekleşen bu değişim toplumlar arasındaki kırmızı çizgileri kaldırmış ve ekonomik yaşamda da küreselleşmeyi gerekli kılmış bulunmaktadır.

Küreselleşme, Dünya’da ekonomik, siyasal, kültürel fikir ve görüşlerin, teknolojilerin küresel düzeyde kullanılması, ülkeler arasında sınır ve zaman kavramının yok olması kısacası, dünyanın tek bir Pazar haline gelmesi olarak tanımlamaktadır(Kaçmazoğlu, 2002: 49).

Genel olarak gelişen bilgi toplumunda küreselleşme kavramı, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve birçok alanda zamansal, mekânsal küçülme ve daralmaları ortadan kaldırılarak daha geniş hatta daha kapsamlı hale getirilmesine olanak tanıyan bir sistem tanımlanabilmektedir. Buna bağlı olarak da bilgi toplumsal gelişmeyi ve yenilemeyi yanında getirdiği gibi toplumların ekonomik sınırlarını da genişletmekte ve toplumlar arası etkileşimleri de oldukça güçlü bir şekilde gerçekleştirmeye olanak tanımaktadır.

**3. Bilgi Sektörünün Oluşması:** Sanayi çağında geçerli olan tarım-sanayi-hizmetler sektörü, günümüz bilgi çağında tarım-sanayi-hizmetler-bilgi sınıflanmasına dönmüş olmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişimsel donanım hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlarını kapsamaktadır(Erkan, 1998: 118). Bu sebeple, 21. yüzyılda bilgi sektörünün en önemli alanlardan biri haline gelmesinin sebeplerden biri sektörün hizmet, üretim ve müşteri odaklı çalışmasından gelmektedir.

Bilgi sektörünün bu kadar kapsamlı ve etkili olmasından dolayı, kurumsal bilgi üretiminden tüketimine kadar denetim ve kontrol sağlayacak bir bilgi kontrol sisteminin oluşması gerekmektedir. Bu kurumlar arası bir bilgi kontrol sistemi olabileceği gibi kurum içi bilginin kontrolünü sağlayacak ve bilgiyi üretecek yeni bir mekanizma olarak da var olabileceği ifade edilebilmektedir. Bilginin toplumsal gruplarda bu kadar önemli bir yere sahip olması, toplumlarda bilgi ve bilgi sektörünün sosyal ve ekonomik olarak oldukça önemli bir yere sahip olduğunun göstergesi olarak ifade edilmektedir. Buradan yola çıkarak, bilgi toplumuna sahip bir ülkenin bilgi sektörüne sahip olması gerektiği söylenebilmektedir.

**4. Bireyin Merkezi Konuma Gelmesi:** Eski Yunan'da başlayıp, Rönesans ile birlikte üniversitelere kadar uzanan felsefî düşüncelerin sağlamış olduğu sermaye birikimi, Sanayi Devrimi ve makineleşme ile burjuvazinin doğması ve girişimcilik kültürünün ön plana çıkması, Adam Smith'den Jean Jacques Rousseau'ya kadar ekonomik ve siyasal düşüncenin gelişmesi, teknolojinin ve özellikle matbaanın gelişmesini etkilemiştir. Bu gelişimler sonucunda, teknoloji geliştirme ve yenilik yaratma sadece fiziki ve mali

gereksinimler gerektirmemiş, aynı zamanda beşeri ve düşünsel sermayenin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır(Varım, 2001: 194).

Bu sebeple, sanayi toplumunda makinelerin ön planda olması ve bireyin ikinci planda olmasının aksine bilgi toplumunda birey en ön planda bulunmaktadır. Çünkü bilgi birey olmadan gerçekleşmemektedir. Bilgi her zaman birey tarafından üretilir ve her zaman bireyin içinde var olan bir kavram olarak görülmektedir.

**5. Bilgisayarlaşma:** Bilgisayar tarihine ilk baktığımızda, ilk başarılı yüksek hızlı bilgisayar ABD ordusu için geliştirilen ENIAC (Electronic Numerical Integrator And Calculator) olduğu ve 7 Ocak 1946'da kullanıma girdiği görülmektedir. Ancak, 2. Dünya Savaşı sırasında Bletchley Park'ta Alman şifrelerinin (Enigma) kırılmasında çok önemli rol oynayan ve Manchester Üniversitesi'nde çalıştığı yıllarda Turing Makinesi(1936) denilen algoritma tanımı ile modern bilgisayarların kavramsal olarak temelini oluşturan Alan Mathison Turing ile dünyanın ilk digital ve programlanabilir bilgisayarı olan Colossus'u yapan (1944) Thomas Harold Flowers'ı da unutmamak gerekmektedir. İlk dijital bilgisayarın, savaşı bitirmek için tasarlandığı ve geliştirildiği görülmektedir. Bu zamandan günümüze kadar bilgisayarlar, bilginin üretilmesini, saklanmasını, işletilmesini ve korunmasını olanaklı hale getirmiş olduğu belirtilmekte olup ve aynı zamanda bilgi devriminin ortaya çıkmasına da temel sağladığı açıkça ifade edilmektedir (Gülseçen, 2013: 98).

İnsanlık tarihini geçmişten bugüne kadar irdelediğimizde her zaman yeni bir şey bulma arzu içinde olduğumuz ifade edilmektedir. İnsanların yeni bir şey bulma arzusunun toplumlarda pozitif bilimlerin gelişmesine büyük katkı sağladığının yadsınamaz bir gerçek olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Buna bağlı olarak, gelişen bilimsel düşünce toplumların her alanda gelişmesini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda yaşamsal standartlarını da yükseltmiş bulunmaktadır. Ayrıca, bu gelişmeler bilgi toplumunda bilgisayarlaşma ve bilgi teknolojilerinin gelişmesine de olanak tanımıştır.

**6. Örgütlü Toplumun Güçlenmesi:** Bilgi toplumunda örgütlenmiş grupların, ortak özellikler, değerler ve amaçlar doğrultusunda sivil yaşamda ağırladıklarını ve etkinliklerini gösterdiği söylenmektedir.(Öğüt, 2001: 36). Buna bağlı olarak,

örgütlenmiş gruplar, çıkar gözetmeksizin örgüt içinde dayanışma içersinde olan ve anlaşmacı yönü daha baskın grup olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple, bilgi toplumu aynı zamanda örgütlü toplum olarak da görülebilmektedir. Bu anlayış çerçevesinde dayanışmacı ve uzlaşmacı düşünce, bilgi toplumunda daha etkili bir şekilde görülmektedir.

### **1.2.3.2. Bilgi Toplumu ile Değişen Toplumsal Dinamikler**

İnsanoğlu değişen toplumsal yapının içinde bulunduğu dünya düzeninde bazı değişikliklerin etkisinde kalmıştır. Kısacası, bilgi toplumuna gelene kadar insanoğlu birçok etkenin değişimine maruz kalmıştır.

Küresel düzeyde gerçekleşen bu dinamikleri şöyle açıklayabilmekteyiz(Akt. Çukurçayır ve Çelebi, 62: 2009):

1. Ekonomik Değişim
2. Sosyo-Kültürel Değişim
3. Siyasal Değişim
4. Teknolojik Değişim
5. Ekolojik Değişim
6. Demografik Değişim
7. Organizasyonel Değişim

**1. Ekonomik Değişim:** Ekonomik büyüme ve kalkınma kavramları İkinci Dünya Savaşı sonrasında beri ekonomik alanda oldukça fazla kullanılan kavramlar arasında gösterilmektedir. Zamanla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte 20. yüzyılın sonlarına doğru, “istikrar kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, bilgi toplumu ve teknolojilerinin istikrar sağlamaya yönelik eğilimlerinin dikkat çektiği söylenmektedir(Erkan, 1998: 12). Gelişen dünya düzeni ve ekonomik sistem yeni gereklilikleri meydana getirmektedir. Bu gereklilikler, globalleşme, özelleştirme, serbest piyasa gibi birçok unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

**2. Sosyo – Kültürel Değişim:** Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, insanların çalıştıkları ortamlar ve yaptıkları işler değişmektedir. Sanayi toplumunda, vasıflı işçiler ön plandayken, bilgi toplumunda ise P. Drucker’ın tanımladığı “*bilgi işçisi*” olarak belirtilen bilim adamı, teknisyen, mühendis, öğretmenler, toplumda sayıda artmış ve toplumun hayati damarlarını oluşturmuş oldukları belirtilmektedir. Buna bağlı olarak ise, toplumun gücü ve yapısında değişiklikler olmaktadır(Koza, 2008: 182). Toplumlarda gerçekleşen bu değişim ile kentleşme sistemi daha çok önem kazanmıştır. İnsanlar köyleri terk edip büyük kentlere göç etmenin yollarını aramıştır.

Ayrıca, kentleşme, ulus-devletleşme, bireyselleşme, yabancılaşmayla birlikte, din ve laiklik gibi kurumların farklı anlamlar kazanmasına neden olmaktadır(Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 62). Bu değişim aynı zamanda toplumlar arasındaki bağlantı ve iletişimden ötürü kültürel yozlaşmaya da dönüşmektedir. Toplumun sosyo – kültürel yönden değişimi bazı değerlerinin eskisi gibi olmayacağı anlamına gelmektedir.

Bunun dışında sosyal değişim, sivil toplum örgütlerinin varlığından haberli ama istekli olmayan, siyasal bilgi seviyesi yüksek olduğu halde politikadaki düzenlemelere inanmayan, kendi düşüncesi olan ancak bunu paylaşmak istemeyen kısacası vatandaşlık bilincini yaşamayan, sorgulamayan ve toplumsal değişimlere inanmayan başka bir kesimde meydana gelmektedir(Dündar ve Deniz, 2010: 131)

**3. Siyasal Değişim:** Küreselleşme sürecinde yaşanan gelişmelerin sinerjisi çok iyi kullanılmaktadır. Bu süreçte uluslar arası kuruluşlar oldukça etkin olmaktadır. Dünya ticaretini yöneten “Dünya Ticaret Örgütü” , “Birleşmiş Milletler” ve “Avrupa Birliği” gibi kuruluşların etkileri her yerde hissedilmektedir. Küreselleşmenin bu denli yaygınlaşması ile siyasal alanların sınırlandırılması ve bilgi akışının sürekliliği küresel bir toplum yapısı oluşturmanın güvenini oluşturmaktadır(Özer, 2005: 347).

Ayrıca, demokratikleşme sürecine giren dünya düzeni ulus-devlet anlayışından uluslar arası devlet anlayışı ortaya çıkarmaktadır. Bunu sebebi ise, küreselleşme ve ekonomik değişimlerle bağlantılı olmaktadır.

**4. Teknolojik Değişim:** Bilgi toplumunda temel kaynak bilgi olarak görülmektedir(Drucker, 1994: 18). Bu sebeple, bilgi ekonomisinin yarattığı ekonomik rekabet en üst seviyelerde görülmektedir. Çünkü, bilgi ekonomisi, tüketici isteklerini gözeten, üretim artış ve gelişmelerini sağlayan bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu gelişmeler, teknolojinin gelişmesini ve yeniliklerin yaratılmasını sağlamaktadır(Fischer, 2000: 1). Toplumsal değişimlerin en önemli etkenlerinden biri olan teknoloji bu değişimlerin en önemli ve en temel kavramlarından biri olarak bilinmektedir. Teknolojik değişimler sosyolojik alandan kurumsal yapılara kadar birçok alanın etkilenmesinde ve yapısallaşmasında en etkin rolü oynamaktadır. Değişen teknoloji demek değişen toplum yapısı demek olarak tanımlanabilmektedir. Teknolojinin gelişmesinin toplumların daha hızlı değişmesine yol açmış olduğu söylenmektedir. Bu değişimin toplumlarda insanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılaması için kullanıldığı gibi ileri de insanlığın sonunu getirmek içinde askeri güç amaçlı bazı toplumların yok olmasına da yol açabileceği düşünülmektedir.

**5. Ekolojik Değişim:** Toplamların gerçekleştirdiği değişim ekolojik olarak ciddi sorunlar meydana getirmiş bulunmaktadır. Günümüzde küresel ısınma, küresel soğuma, çevre kirliliği, radyolojik ve kimyasal atıklar, nükleer test denemeleri göz önüne alındığında, gelişen toplumlar bilimi gelişen ekolojik sistemin zararına sebep olacak etkinlikler yapmaktadır.

**6. Demografik Değişim:** Tarım toplumunda ve azda olsa sanayi toplumunda aile yapısı geniş aile iken, bilgi toplumunda ise nükleer aile veya çekirdek aile yapısı olarak oluşmaktadır(<http://www.timeturk.com/tr>). Bunun bir diğer nedeni toplum yapısının değişmesinde yatmaktadır. Toplamlar merkeziyetçi yapıdan bilgi toplumunda, “çok merkezli” yapıya geçmiş olmaktadır.

**7. Organizasyonel Değişim:** Çukurçayır ve Çelebi’ye göre. küreselleşme ile birlikte kaçınılmaz olan rekabet ortamının oluşması, teknolojik değişimlerin kurumsal yapıyı etkilemesi ile birlikte organizasyonel değişimlerin gerçekleşmesi piyasalarda esnekleşme ve standartlaşmayı meydana getirmiştir(2009: 62).

Esnekleşme, İş gücü piyasalarındaki devlet müdahaleleri giderek azalması

olarak açıklanmaktadır. İş gücü piyasalarındaki bu değişim "esnekleşme" ve "deregülasyon" olarak adlandırılmaktadır. Standartlaşma ise, tüm Dünya’da belirli bir kalite güvence sisteminin oluşması ve bunun sonucunda piyasaların pazar payında hak sahibi olması için gerçekleştirdiği işlemler olarak tanımlanmaktadır(<http://www.elegans.com.tr/>)

Bilgi toplumu ile değişen sistemler kaçınılmaz olarak toplumların ekonomisini de etkilemektedir. Bu değişim ise sanayi toplumundan sonra bilgi toplumuna geçen toplumların bilgi ekonomisine geçişini kaçınılmaz kılmaktadır.

#### **1.2.3.3. Bilgi Toplumu ve Farklılıkları**

Toplumların değişim göstererek kendi kaderlerini belirlemesi ve bilgi toplumuna geçmesi bunun yanında birçok farklılıkları da meydana getirmektedir.

Bununla ilgili olarak, bilgi toplumunda sanayi toplumuna nazaran daha farklı bir meslek yapısı söz konusu olmaktadır. Sanayi toplumunda mavi yakalı iş gücünün yerini bilgi toplumunda beyaz yakalı yakalılar almış buna bağlı olarak, bilgi toplumunda teknolojinin daha fazla gelişmesinden dolayı daha az iş gücüne ihtiyaç duyulmuş olduğu söylenmektedir. Bu sebeple gelişen teknoloji ve talepler sayesinde, işgücü sanayiden çok hizmet sektörüne kaymış bulunmaktadır(Kocacık, 2003: 5).

Bilgi toplumunda maddi mallar yerine, bilgi kullanılarak “bilginin üretimi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, iş bölümüne dayalı uzmanlaşma da varlık göstermektedir. Bilgi toplumunda gelişim hızı diğer toplum yapılarına göre oldukça hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Buna ek olarak, küreselleşmenin etkisi ile girdilerin temini ve çıktılarının pazarlanması dünya çapında düşünülmektedir(Koza, 2008: 180-181).

Bu değişimler hiç şüphesiz, ekonomik sistemlerin değişimi ve aynı zamanda bilgiye olan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.

#### **1.2.3.4. Bilgi toplumu ve Bilgi Ekonomisi**

Bilgi ekonomisi kavramını literatüre kazandıran kişi Fritz Machlup olarak belirtilmektedir. Avusturyalı iktisatçı 1962 yılında bilginin üretimini ve yayılımını ölçen

biz araştırma yaptığı söylenmektedir. Çalışmanın sonunda ABD'nin GSMH'sının yaklaşık %29'unun bilgi ekonomisine ait olduğunu saptamış olduğu ifade edilmektedir. Bu kavramın ilk belirtilerinin 1970'lerin ilk yarısında başladığı belirtilmektedir(Akt. Işık ve Kılınç, 27: 2013).

Özellikle 20 yüzyılın sonlarına doğru hız kazanan bilgisayar kullanımının etkileri git gide artmaktadır.

Batı dünyasında 1970'lerde yaşanan ekonomik kriz 1980'lerin başında neo-liberal iktisat politikalarının devreye girmesiyle sonuçlanmış olmaktadır. Bu dönemde enformasyon teknolojisine dayalı sanayi politikaları ile bilişim yatırımlarının çoğaltan etkisinin istihdam ve büyüme üzerinde sağladığı olumlu etkilerin oluşacağı düşüncesi birçok ülke tarafından benimsenmiş olmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi ekonomisi, bir taraftan 1990'lı yıllardaki ABD deneyimini ve bu deneyimin enformasyon ve iletişim teknolojileri ile bağlantısını kurarken, diğer taraftan küresel rekabet ve hızlı teknolojik ilerlemelerle birlikte, ekonomilerin kuralları ve kurumlarıyla bir değişim sürecine girmiş olduğunu göstermektedir (Söylenmez, 2001: 13-14).

Genel olarak bilgi ekonomisi, temelinde bilginin kaynak olarak var olduğu ekonomi olarak tanımlanabilmektedir. Bunun içinde bilginin var olması ve paylaşılması gerekliliğinin altı çizilmektedir. Bilgi paylaşılması ise küreselleşme ile gerçekleştiğinden dolayı bilgi ekonomisi, küreselleşme ile bağlantılı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Castells (2000)'e göre bilgi ekonomisinin üç temel özelliği bulunmaktadır.

1. Bilgi ekonomisinde bilgiyi üretme, işletme, yönetme kapasitesi, endüstri ülke ve bölge düzlemindeki tüm ekonomik birimlerde verimliliğin ve rekabet gücünün temel belirleyicisidir.
2. Bilgi ekonomisi küresel bir ekonomidir. Küresel üretilmeyen bir ürünün rekabet gücü yüksek diğer küresel ürünlerle rekabet etme şansı yoktur.
3. Bilgi ekonomisi bir ağ ekonomisidir. Ağ birbirine bağlı uçlar kümesidir. Bilgi ekonomisindeki ekonomik birimlere ağ işletmeleri adı verilmektedir.

Buradan hareketle, bilgi ekonomisi, işletmelerin verimliliğini aynı zamanda küreselleşme ile bağlantılı olduğu için rekabeti sağlamada çok önemli rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, küresel bir ekonomi olduğu için üretilen ürünün küresel piyasalarda hayat bulması onun küresel şartlara uygun üretilmesine bağlıdır. Aksi takdirde çok fazla ayakta kalamayacağının altı çizilmiştir. Son olarak ise, bilgi ekonomisi birimlerin birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu bir sistemdir. Daha öncede belirtildiği üzere birimler arası uzlaşmacı bir ekonomi olarak tanımlanmaktadır. Buna bağlı olarak ağ ekonomisi olarak da adlandırılabilir. Bunun yanı sıra bilgi ekonomisini, küreselleşme ile bir bağlantı içerisinde olduğu için hız ekonomisi olarak da açıklayabilmek olanaklıdır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte bilgi ekonomisi de etkili bir kavram olarak var olmaya çalışmaktadır.

### **1.3. BİLGİ YÖNETİMİ**

Bilgi toplumsal ve sosyolojik olarak insanoğlunun evrimleşmesine yol açmaktadır. Bu evrimleşme sürekli gelişim ve yenilik gerektirdiğinden toplumlar sürekli bilgi elde etme yarışı içerisinde olmaktadır. Bu sebeple bilginin toplumsal alanda gerçekleştirdiği devrimler ekonomik alanda da etkili olmaktadır. 21. yüzyılın temel kaynaklarından en önemlisi olan bilgi ekonomi alanında kurumlar açısından hayati öneme sahip bir olgu olarak görülmektedir. Bu sebeple ekonominin yapı taşı olan bilginin denetim, gelişim ve paylaşımını gerçekleştiren bilgi yönetimi mekanizması irdelenmektedir.

#### **1.3.1. Bilgi Yönetimi Nedir?**

Barutçugil'in de dediği gibi bilgi çok özel bir mal olarak görülmektedir. Bilgiyi doğru bir şekilde ele almanın yolunu bulabilmek için bilginin niteliğini anlamak gerekmektedir(67: 2002).

Elbette niteliğini anlamanın tek yolu onu kavramak ve algılamaktan geçmektedir. Bu sebeple bilgiyi doğru yönetme ve yönlendirmenin tek yolu bilgi yönetiminden geçmektedir.

İraz, bilgi yönetimi için ortak bir tanım yapmanın oldukça zor olduğuna

değinererek, bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimi için en elverişli araçlar olarak görülse de, bilgi yönetiminin salt teknoloji anlamına gelmediğinin altını çizmektedir(247: 2005).

Özgener'e göre bilgi yönetimi, genel olarak rekabetçi ortamı daha hareketli kılmak için bilgi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik strateji ve planlar süreci olarak tanımlamaktadır. Aynı zaman da, bilgi yönetimini, kurumsal hedeflere ulaşmak için bilginin nasıl elde edileceğini, kullanılabileceğine ilişkin sistematik bir süreç olarak tanımlanabilmektedir(2002: 485).

Odabaşı ise bilgi yönetimini, *“eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ya da kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini organizasyonun yapısına göre uyarlayan ve uygulayan yönetim biliminin bir alanıdır”* diye tanımlamaktadır(2006: 101).

Buckman, bilgi yönetiminin Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından, bilginin ortaya çıkması ve değer kazanması için doğru vakitte ve doğru bireylere paylaşılmasını sağlamak için gerçekleştirilen sistematik yaklaşımlar olarak ifade edilmektedir(Akt. Güçlü, 2006: 355).

Awad ve Ghaziri'ye göre bilgi yönetimi ise, kurumun iskeleti ve bilgi odakları çerçevesinde bilgiyi taşıyan disiplinler arası bir model olarak açıklanmaktadır(2004: 2).

Gerçekleştirilen genel tanımlar çerçevesinde bilgi yönetimini, gelişen toplumsal çağlar içerisinde son aşamada olan bilgi toplumunda, bilginin üretilmesi, üretilenin bilginin kavramlaştırılması ve sınıflandırılması aynı zamanda sınıflandırılan bilginin doğru birimlerle paylaşılması için gerçekleştirilen kurumsal stratejik öneme sahip yönetim politikalarının en önemli kilit noktası olarak görülmektedir.

Bilgi yönetimi aynı zamanda rekabet ortamında avantajlar sağlamaktadır.

Bununla ilgili olarak İşletmeleri rekabetçi kılacak bilginin en önemli özelliklerinden biri stratejik olmasından geçmektedir. Açık olmalı, ifade edilebilir olmalı ve kodlanabilir olması gerekmektedir. Bu tür bilgiler işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca ulaşılabilir olmaktadır. Bu sebeple bu tür bilgiler işletmelerde rekabet

piyajasında avantaj sağlayacak kadar verimli olması beklenmemektedir. Rekabet piyasasında avantaj sağlaması gereken bilgi işletmeye özgü olması, güçlü ve elde edilebilir olması güç olması gerekmektedir. Stratejik olan bu bilgiyi elde etmenin tek yolu ise bu bilgiye sahip olanlar ile sıkı bir ilişki içerisinde girmekten geçmektedir(Barca, 2002: 519).

Tanımlananlar çerçevesinde, bilgi yönetimi stratejik bilgiyi elde etmekte önemli rol oynamaktadır. Açık bilgi oldukça kolay ulaşılabilir ve kurum içerisinde paylaşılabilir. Bu tür bilgiler kolay ulaşılabilirliği için kurumsal olarak kilit rol oynayamamaktadır. Stratejik bilgiye ulaşma ve onu depolama bilgi yönetimi sayesinde olmaktadır. Stratejik bilgiye ulaşan bilgi yönetim sistemi rekabet ortamında her zaman birkaç adım öne geçmektedir. Bunun en önemli sebebi elinde bulundurduğu stratejik bilgiye sahip olmaktan kaynaklanmaktadır.

İraz'a göre modern yaklaşımlar, bilgi yönetiminin karar alma sürecinde yer alan yöneticilere değişik kaynaklarla ilgili alternatifler sunduğu için organizasyonel başarının en önemli faktörleri arasında gösterilmektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerin bilimsel ve teknik bilgiye olan ihtiyacının daha iyi anlaşılması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bunun sonucunda verilerin iyi işlenmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarlara ulaşılması ve müşteri taleplerine daha hızlı cevap verme gibi rekabetçi niteliklerin doğru yönetilmesi ile işletmelerin daha fazla kar kazanabileceğinin de altı çizilmektedir(2005: 250).

Tüm bunların neticesinde, bilgi yönetiminin karar alma sürecinde aktif rol oynaması gerekmektedir. Gerek elde ettiği veriler gerekse rekabet ortamına sunduğu avantajlar göz önüne alındığında bilgi yönetim sisteminin kurum içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu açıkça dile getirilmektedir.. Bu bağlamda geliştirilen bilgiler işletmenin müşteri taleplerine verdiği cevapla bağlantılı olarak yeni ürün gelişimi gerçekleştirilmesine ve kurumun müşteri portföyünü geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu felsefeyi benimseyen kuruluşların rekabet piyasasında diğer firmalara da üstünlük sağlayabileceği belirtilmektedir. Bu tarz stratejiler kurumların yenilikçi olmasını da beraberinde getirmektedir.

Drucker’a göre yenilik “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan bilgidir” . Buna bağlı olarak yenilik girişimciliğin bir aracı ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylem olarak görülmektedir(Akt. Durna, 2002: 5).

Bilgi yönetimi, kurum içerisinde verimlilik artışını sağlamakla görevli bir mekanizma olarak yer almaktadır. Gerçekleştirdiği stratejiler ile kurumda karlılığı arttıracak politikalar uygulaması gerekmektedir. Sürekli yenilik ve gelişme ile rekabet piyasasında en üst sıraları zorlamanın yollarını araması gerekmektedir. Böyle işleyen bir mekanizmanın ileride amacına ulaşabilecek seviyeye gelebileceği tahmin edilmektedir. Buna bağlı olarak, kurum içerisinde yeni bilgiler üreterek birimlere paylaşımlar gerçekleştirmesi amaçları arasında görülmektedir. Sürekli yenilik ve sürekli değişim, sürekli taze bilgi gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi yönetimi, kurum içerisinde verileri bilgiye dönüştürmenin yanı sıra çekirdek bilgiye ulaşmak için planlar geliştirmektedir. Gerçekleştirdikleri stratejiler ile işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak bilgiler depolanmaktadır.

Bu kavramlar çerçevesinde yenilik ve bilgi yönetimi arasında sıkı bir bağlantı olduğu açıkça söylenebilmektedir. Bilginin deneyimlerle hayat bulması ise daha verimli hale gelmesini sağlayan bilgi yönetim sistemi yenilikçi olarak rekabet piyasasında da üstünlük sağlamaktadır. Bu iki kavramın gelişmesi ve uyumlu olması bilgi yönetiminin kurum içerisinde gerçekleştireceği stratejilere bağlı olmaktadır.

### **1.3.2. Bilgi Yönetim İlkeleri**

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu elde almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmaktadır. Bir kurum bilgi yönetimi ile ilgili temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşım ve programlarını bu ilkelere dayalı olarak yapabilmektedir. Barutçugil’e göre bu ilkeler(2002: 84-88):

1. Bilgi yönetim sürekli devam eden bir süreçtir.
2. Bilgi yönetimi pahalıdır.
3. Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
4. Bilgi yönetimini ileri derecede politiktir.
5. Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
6. Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
7. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
8. Bilgi Yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
9. Bilgiye ulaşma sadece bir başlangıçtır.
10. Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

**1. Bilgi Yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir:** Bilgi statik bir varlığı değil dinamik bir süreci ifade etmektedir(Kalkan ve Keskin, 2005: 176). Kısacası, bilgi var oldukça çoğalabilen ve içinden yeni bilgiler üretilebilen bir kavram olarak görülmektedir. Bilginin var olması bilgi yönetiminin de varlığını beslemektedir.

Bilgi yönetimi; “organizasyondaki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin toplamıdır” (Zaim, 2005: .81).

Buna bağlı olarak, gelişen teknoloji ve değişen piyasa koşulları kurumların yeni bilgiye ihtiyacını sürekli kılmaktadır. Bilgi bütünüyle yönetilen bir süreç olarak görülmemektedir. Çünkü bilgi sürekli gelişen ve yeni kalıplara bürünebilen bir kavram olarak var olmaktadır. Bu sebeple bilgi yönetimi bilginin üretilmesi, kavramlaştırılması ve yayılmasına öncü rol oynadığı için bilgi var oldukça bilgi yönetiminin de varlığını sürdürmesi beklenmektedir.

**2. Bilgi Yönetimi pahalıdır:** Piyasa sistemlerinde işlem gerçekleştirmek için gereken bilgilerin sağlanması belirli maliyet gerektirmektedir. Özellikle finansal yapıda yapılan işlemlerde bilgiye sahip olma sürecinde yapılan harcamalar yüksek miktardadır(Koza, 2008: 349).

Geçmiş toplum yapılarına baktığımızda tarım toplumunda gelir kaynağı toprak olarak görülürken, sanayi toplumunda makinenin insan gücünün yerine geçmiş olduğu belirtilmektedir. Gelişen toplum yapıları bilgi toplumunda hayatlarını idame ettirirken, bilginin vazgeçilmez bir kaynak haline geldiği açıkça görülmektedir. Bu sebeple günümüz bilgi toplumunda bilginin herkesin sermayesi konumuna gelmiş olduğu açıkça ifade edilmektedir. Bilginin sermaye olduğu toplumların da kurumlar bilgiye ciddi yatırımlar yaparak bilgiyi elde etme ve yaymanın peşine düşmektedir.

Bilgi Yönetimi kavramı, diğer yönetim kavramlarından daha kapsamlı olmaktadır. Bilgi yönetimi, hem amaç hem de kapsam yönünden Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımlarının da ötesinde bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü, bilgi yönetimi çok geniş ve çok yönlü olduğu için, stratejik organizasyonları birçok yönden ele almaktadır. Bu sebeple diğer yönetim sistemleri kapsam yönünden daha sade kavramlar olarak açıklanmaktadır(Doğan ve Kılıç, 2009: 92).

Buna ek olarak, bilginin elde edilmesi, saklanması ve paylaşılması maliyetli bir işlem olduğu kadar kapsamlı uygulama olarak görülmektedir. Bilginin elde edilmesi için bilgi yönetim sistemi oluşturulması geniş bir etkinliği kapsamaktadır. Bu sistemin oluşturulmasının yanı sıra bilginin saklanması için bilişim teknolojilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu saklama süreci bilginin geniş bir kavramsal yapıdan olmasından dolayı bilgi yönetiminin pahalı bir etkinlik olduğunu ortaya koymaktadır.

**3. Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir:** Sanayi devriminde her ne kadar makineleşme iş gücünü değiştirse de insan gücüne olan ihtiyacın sürekli olarak varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Bilgi toplumunda da bilginin var olması ve bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması insana olan ihtiyacı azaltsa da tamamen yok edememektedir. Bilgi yönetiminde temel araç bilişim teknolojileri olarak görülse de insana olan ihtiyaç bilgi toplumunda da varlığını sürdürmektedir.

**4. Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir:** Bilgi yönetiminin politik olması “bilgi politikası” kavramı ile bağlantılıdır.

Yalvaç bilgi politikasını, “*Bilgi Politikası*’; bilginin üretilmesi, erişilip sağlanması, örgütlenmesi, depolanması, işlenip kullanılması, dağıtılıp paylaşılması üzerine ilkeler ve hedeflerin, birbiriyle ilişkili bir dizi hukukun (kanun, yönetmelik, yönerge, tüzük, kural ve yargıların), düzenlemelerin ve politikaların bütünüdür” diye tanımlamaktadır(2010: 1).

Yapılan tanım üzerine, bilgi yönetiminin gerçekleştirdiği tüm eylemler tamamen bilgi politikası çerçevesinde gerçekleşmektedir. Bu sebeple, bilgi yönetiminin aynı zamanda politik olduğunu söylemek mümkündür

**5. Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir:** Günümüzde birçok başarılı işletme, piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlamak için takım çalışmasına yönelik önemli adımlar atmaktadır(Küçük, 2008: 169).

Bilgi var oldukça gelişen ve daha kapsamlı hala gelen bir kavramdır. Bu sebeple bilginin çoğalması ve her kitleye daha hızlı ulaşması bilginin kontrol edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu işlemde takım çalışması ile işletmeyi başarıya götürmektedir.

Takım çalışması aynı zamanda ortak bir hedef için toplanan bireylerin, güçlerini birleştirerek başarıya ulaşmak için gerçekleştirdiği stratejiler olarak da tanımlanabilmektedir(<http://home.anadolu.edu.tr/>).

Bu sebeple bilgi yönetiminin, işletmelerin başarıya ulaşması için gerçekleştirdiği stratejiler ve takım çalışmaları, kurumların ortak bir hedefe ilerlemesinde önemli rol oynamaktadır.

**6. Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir:** Kurumsal olarak işletmeler çalışma koşulları ve ürün hizmetlerinde gelişmeler göstermesi gerekmektedir. Değişen piyasa koşullarına uyum sağlamanın ve rekabet ortamında ayakta durmanın tek yolu gelişim ve iş sürecinin iyileşmesinden geçmektedir(Pirinççiler ve diğerleri, 2012: 58).

Bu sebeple, ortaya çıkan bilgi yönetimi işletmelerde iyileştirmenin yollarını aramaktadır. İşletmeler ürettikleri piyasa koşullarına uyum sağlamanın yollarını bilgi yönetimi sayesinde gerçekleştirmektedir. Değişen fiyatlandırma ve ürün gelişimlerinden haberdar olmak işletmelerin olmazsa olmazı olarak görülmektedir.

Süreç iyileştirme, kurumların iş süreçlerinin ve işletme yapılarının, gerçekleştirilecek incelemeler sonucunda, belirli yöntemlerle çevrim süresini azaltmak, ürün maliyetini düşürmek ve kaliteli iş performansında artış sağlamak amacıyla yapılan, müşteri beklentisini en önde tutan çalışmalar olarak görülmektedir(Eroğlu, 2006: 43).

**7. Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir:** Bilgi gelişen toplumlarda oldukça önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Bu sebeple insanlar bilgiyi paylaşıırken birçok etkeni de göz önünde bulundurmaktadırlar. Buna bağlı olarak bilgi pahalı ise bunu paylaşan bireyler bu paylaşımdan ne elde edeceklerini düşünmektedir. Bilginin pahalı olması bireyin temelde bilgiyi paylaşmak değil saklayıp başka bilgileri irdelemek için çalışma yürütmesine de yol açmaktadır. Bireyin sahip olduğu bilgi dışındaki tüm bilgiler birey için şüpheli olarak görülebilmektedir. Bununla ilgili olarak Barutçugil, *“bilgi kullanımı ve paylaşımı, bu işe ayrılan zamana bir değer yükleyen performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme gibi sistemlerle desteklenmeli ve motive edilmelidir”* (87: 2002). Açıklaması ile daha anlaşılır hale gelmektedir. Bireyin bilgiyi elde etmesi ve paylaşması için destekleyici sistemlerin yerine getirilmesi bu sistemin daha verimli çalışmasına da yol açması beklenebilmektedir.

**8. Bilgi Yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır:** Bilgi yönetimi, bilgiyi elde ettikten sonra bilgiyi sınıflandırmaktadır. Bunun yanı sıra sistem elde edilen bilginin haritasını çıkarmaktadır. Çıkartılan bu harita sayesinde bilginin daha iyi analizini gerçekleştirmektedirler. Aynı zamanda enformasyonun yeri ve niteliği hakkında oldukça iyi bilgiler sağlamaktadır.

**9. Bilgiye ulaşma sadece bir başlangıçtır :** Bilgi kullanıcılarının, bilgiyi tekrar tanımlamak için onu sürekli geliştirmeli ve yararlı formatlar haline getirmesi gerekmektedir. Çünkü, bilgiye ulaşmak önemli olabilmekte ancak günümüzde yetersiz

olmaktadır. Başarılı bir bilgi yönetiminin bu alanda dikkatli ve sistemle ilgili olması oldukça önemli olmaktadır (Erdoğan ve İpçioğlu, 2005: 93).

Bilgi günümüzde kolay ulaşılabilir bir kaynak olsa da bilgiyi sadece elde etme ve ulaşma yeterli olmamaktadır. Bilgiye ulaşacak kişi bilgiyi gerçekleştireceği eylemlere göre kavramlaştırmalı ve bilgiyi elde ettiği kaynak ile sürekli etkileşim içerisinde olması gerekmektedir.

**10. Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir:** 21. yüzyılda bilginin sonsuz kaynaklar sağlaması ve sınırsız boyutlara ulaşması bilginin kime ait olduğuna dair soruları akla getirmektedir. Özellikle kurumsal işletmelerde çalışan personeller sahip oldukları bilgileri kurumları için harcamaktadır.

Bununla ilgili olarak, işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgileri her zaman paylaşmaması ve bilgisayarlarında depoladıkları bilgileri işletme için sunmaması ve bu bilgilerle başka firmalara danışmanlık yapması gibi durumlarda işletmelerin politik planları oldukça sınırlı olmaktadır. Ancak son zamanlarda, bu konuların hukuksal yönleriyle alakalı gelişmeler yaşanmaktadır (Erdoğan ve İpçioğlu, 2005: 93).

### **1.3.3. Bilgi Yönetiminin Temel Aşamaları**

Bilgi nasıl deneyim ve akılla hayat buluyorsa, bilgiyi yöneten bilgi yönetimi de bilgiyi elde etmesinden paylaşımına kadar belirli aşamalardan geçmektedir. Bununla ilgili olarak Barutçugil bilgi yönetiminin 4 aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir(2002: 71):

1. Kavramsallaştırma
2. Yansıtma
3. Eylem Planlama
4. Gözden Geçirme

**1. Kavramsallaştırma:** Bir kurumda sahip olunan bilgi üzerine belirli çalışmalar yapmak gerekmektedir.

Bu sebeple, bilgi yönetimi bilginin nerede olduğunu, kimin sahip olduğunu bulmak için bir araştırma yapması aynı zamanda bu uygulamada bir derecelendirme uygulaması yapmaktadır(Barutçugil,2002: 71) . Bunu yaparak, bilginin nasıl bir şekilde olduğunu ve kuruma ne tür yararlar getireceğini belirlemesi öngörülmektedir.

**2. Yansıtma:** Dünder, yansıtma kavramını, *“Yazılı basın işletmelerinde gerek iç gerekse dış kaynaklar aracılığıyla elde edilmesi imkan dahilinde olan bilginin, ilerleyen vadede işletme nasıl bir değer oluşumuna sebep olacağını kritize etmenin yanı sıra bilgi varlığını kullanım neticesinde oluşabilecek fırsatları ve beraberinde riskleri ya da engelleri bütüncül değerlendirmek, yansıtma adınının özünü teşkil etmektedir”* şeklinde açıklamaktadır(Dünder, 2012: 98).

Bilgi yönetimi bilginin denetimini yapmakla ve elde ettiği bilgiler çerçevesinde işine yarayanı havuza biriktirmekle sorumlu bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi bu aşamada sahip olduğu bilginin kurumsal yapıya ne gibi katkılar sağlayabileceğini irdelemesi ve bilginin kullanımını engelleyecek koşulların neler olabileceğini ortaya çıkarması gerekmektedir.

**3. Eylem Planlama:** Bilgiyi kullanmak için gerçekleştirilecek stratejilerin planlanması, uygulamaya sokulması ve denetiminin yapılmasına yönelik kararlılıklar yapmak ve bilgiye yönelik faaliyetlerde bulunmak gerekmektedir(Barutçugil, 2002: 71). İşletmeler her zaman daha fazla kar elde etmenin yollarını aramaktadır. Bu sebeple bilgiyi daha verimli ve daha uzun kullanmanın yollarını aramaktadır.

**4. Gözden Geçirme:** Kuruma katkı sağlaması beklenen bilginin gerçekten işletmeye katkı sağlayıp sağlamadığını gözden geçiren bir aşama olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada, kullanılan bilginin tekrar ileride kuruma katkı sağlaması için nasıl bir muhafaza eyleminin uygulanması gerektiğine dair stratejilerin belirlendiği bir aşama olarak görülmektedir.

#### **1.3.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri:**

Bilgi yönetimi birçok kuruma önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar kurumun kalkınma ve daha fazla kar elde etmesinde önemli rol üstlenmektedir. Ancak bilgi sürekli güncellenen bir kaynak olduğu için bilgi yönetimi tarafından kontrol edilmektedir. Bu yönetim sisteminin kurumlara sağladığı bir çok özellikler bulunmaktadır. Bazı kaynaklar bilgi yönetiminin yararları olarak incelediği bu maddeler bilgi yönetiminin kendi içinde barındırdığı özellikler olarak da görülmektedir. Bunlar, (Akt. İraz, 2005: 249-250)

1. Bilgi yönetimi bilgi kaybını önleyen bir sistem olarak görülmektedir.
2. Bilgi yönetimi geliştirdiği eylem planları ile kurum içersinde karar mercilerinin daha verimli kararlar almasını sağlar.
3. Bilgi Yönetimi kurum içersinde uyarlanabilirlik ve esneklik tanır.
4. Bilgi yönetimi küresel piyasa da rekabet avantajı sağlar.
5. Bilgi Yönetimi, varlık geliştirme de önemli rol oynar.
6. Bilgi Yönetimi, işletmelerin ürünlerinde iyileştirme gerçekleştirir.
7. Aynı zamanda bilgi yönetimi müşteri yönetiminde oldukça önemli rol oynar.

Bu maddeleri genel olarak irdelediğimizde, bilginin her saniye güncellendiği 21. yüzyılda bilgi yönetimi kurumun işine yarayan bilgilerin kaybolmasını önlemekle sorumlu bir mekanizma olarak görülebilmektedir.

Etkin kararların alınabilmesi için gereken bilginin tipini ve kalitesini belirlemek bilgiye ulaşmayı daha çok mümkün kılmaktadır(İraz, 2005: 249) Aynı zamanda elde ettiği veriler sayesinde karar alma merci üzerinde oldukça etkili rol oynamaktadır.

Bunun dışında kurum içersinde uyarlanabilirlik ve esneklik algılarının hakimiyeti, kurum çalışanlarının üzerindeki psikolojik baskıyı azaltmaktadır.

Ayrıca bilgi yönetiminin müşteri odaklı çalışması müşterinin taleplerine kulak

vermekten geçmektedir. Birçok sektör müşteri odaklı çalışarak müşterinin istekleri doğrultusunda ürün üretme politikası gerçekleştirmektedir. Günümüz piyasasına göz atıldığında, gıda sektöründe üretim sistemi müşteri talepleri göz önünde bulundurularak işlenmekte olup, tüketicinin ihtiyaçları doğrultusunda üretim fonksiyonu şekillenmektedir. Aynı şekilde, tekstil sektöründe tüketicinin istediği ürünler üretim faaliyetlerinde yer almakta olup, o bölgenin trendleri göz önünde bulundurularak üretim yapılmaktadır.

Bununla birlikte özellikle yazılı basın işletmelerinde bilgiyi yönetmede temel sebep izleyici veya okuyucu odaklı olmaktadır. Buna bağlı olarak, yazılı basın işletmeleri, bilginin gerekliliği ile birlikte bilgiyi okuyucu odaklı elde etmektedir(Dündar, 2012: 105). Bu sebeple, bilgi yönetimi kurumun müşterinin taleplerine cevap vermesine ve rakip kurumların tanınmasında oldukça önemli rol üstlenmektedir. Elde edilen veri ve bilgiler sayesinde kamuoyunun istek ve talepleri doğrultusunda ürün geliştirme imkanı sunan bilgi yönetimi bunun yanı sıra aynı kulvarda yüzen rakiplerinin üstün ve zayıf özelliklerinin belirlenmesinde işletmeye katkıda bulunmaktadır.

Ürünlerin tasarımından üretimine kadar uzman bir ekip tarafından denetim ve gelişimlerin yapılması gerekmektedir(Yayla ve diğerleri, 2009: 15). Bu sebeple, bilgi yönetimi bu yönde bir çalışma yürütebilen sistemli bir mekanizma olarak varlığını sürdürmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi, ürünlerin denetim ve iyileştirmelerini tespit ederek müşteri memnuniyetleri ve şikayetleri çerçevesinde üretilen ürünü daha iyi koşullara getirme stratejisini benimsemektedir.

Genel olarak müşteri ilişkileri, *“işletmeler için model oluşturmaktadır. İşletmelerin mevcut müşterilerini korumaları, gelecekte müşteri sadakati oluşturmaları açısından müşteri beğenilerine uygun şekilde hareket edebilecekleri yazılımlar ile müşteri bilgilerini kayıt altında tutarak işletme davranışlarını geliştirme”* olarak tanımlanmaktadır(<http://www.tr.wikipedia.org>).

Bu bağlamda, müşteri memnuniyet ve şikâyetleri yönünde aldıkları veri ve enformasyonlar firma içerisinde analiz edilerek müşteri ile üreticinin daha sağlıklı bir

bağla iletişim kurmasında önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.3.5. Bilgi Yönetiminin Görevleri:**

Bilginin başarı şansı olacak şekilde idare edilmeye başlanması için kurumda bilgi artışına olan ihtiyacın açıkça dile getirilmesi gerekmektedir. Böyle bir ihtiyacın olduğuna inanmak ve kendini bu iş için baş koymak, üst yönetimden en alt çalışana kadar örnek teşkil edecek şekilde başlaması ön görülmektedir. Bunun sonucunda bilgi yönetimine ihtiyacın duyulduğunu anlayacak şekilde stratejiler belirlenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım ile, bilgi yönetim stratejik planının kolay bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Uygulama sırasında da bilgi yönetiminin temel eylemleri dört ana başlıkta toplanmaktadır(Barutçugil, 2002: 72-73).

1. Bilgiyi yaratmak
2. Çekirdek bilgiyi ele geçirmek
3. Bilgiyi kullanıma sokmak
4. Topluluklar arası paylaşım

**1. Bilgiyi yaratmak:** Kurumların elinde bulundurdukları bilgiyi yenilemesi, belirli bir problemde mevcut bilgide yeni bilgiler elde etmesi ve yarattığı bilgi ile eski bilgileri birlikte kullanması gerekmektedir(Güçlü, 2006: 358). Ancak, bilgiyi elde etmek her nereden olursa olsun zor bir süreç olarak görüldüğü için yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin bir araya getirilip sabırla bilgiyi elde etmenin tekniklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

**2. Çekirdek bilgiyi ele geçirmek:** Kurumların, bilgi yönetimi açısından kendi temel stratejileri bulunmaktadır. Bilginin çekirdek unsurlarını ortaya çıkarmak amacıyla bazı uygulamalar yapılmaktadır. Bilgiyi ele geçirmek işlemi uygulamanın temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple, çekirdek bilgiyi ele geçirme stratejilerini kullanmanın yanı sıra mevcut bilgiye ulaşmanın basit ve kolay olması gerekmektedir(Barutçugil, 2002: 72).

Bilgi herkes tarafından elde edilen ve paylaşılan bir kaynak olarak günümüzde önü durdurulamayan bir süreç olarak görülmektedir. İşletmeler bilgi havuzlarına bütün

bilgileri almakla yükümlü olmamaktadır. Ancak çekirdek bilgiye ulaşmada en önemli aşama olan ele geçirme sürecinin anlaşılır ve karmaşık olmaması bu sürecin daha verimli çalışmasına olanak tanımaktadır.

**3. Bilgiyi kullanıma sokmak:** Bilgiyi kullanıma sokmak, mevcut kolektif endüstriye ihtiyacı olan bilginin planlamasını yaparak uluslar arası enformasyona cevap vermektir. Ayrıca bilgi paylaşımı, kurum içerisindeki bilgi birikimi ve yayılışını hızlandırarak, kurumun uluslar arası bilgiye hızlı ve daha kolay ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadır(Akt. Güçlü, 2006: 361).

Bu sebeple hızlı ve kolay bilginin daha çabuk ulaşılabilir olmasını için bilgi yönetiminin, elde ettiği bilgiyi sınıflandırarak gerekli görüldüğü takdirde kullanıma sokmak için hazır bulunması gerekmektedir. İşletmelerin bilgi kullanımından herhangi bir engel ile karşılaşmamaları temel olmaktadır. Bu eylemin amacı kurum içerisindeki her bireyin bilgiye istediği zaman ulaşmasıdır. Çünkü çalışanın, bilgiye sahip olmak istediği an onu elde etmiş olması gerekmektedir.

**4. Topluluklar arası paylaşım:** Kurumlar içerisinde bulundurdıkları birimlerin ve toplulukların birbiri ile sürekli iletişim halinde olması yönünde çalışmalar yapmaktadır(Barutçugil, 2002: 73). Özellikle bu tür işletmeler rekabet ortamında daha avantajlı durumda olmaktadır. Çünkü bilginin her birimde paylaşılması aynı zamanda aynı amaç için mücadele eden grupların etkileşim sağlamasına yol açmaktadır.

Genel olarak bilgi ve bilgi yönetimi ele aldığımızda, bilgi, toplumlar için vazgeçilmez bir kaynak olarak görülmektedir. Önal'ın dediği gibi bilgi, “*olayları değerlendirme ve kendine özgü karar verme yeteneğini ifade eder*”(1993: 334). Kısacası, insanlar bilgi sayesinde sosyal ve toplumsal olaylara karşı yorumlama yapabilmekte ve geleceğine yönelik kararlar vererek kendi yaşamına yön vermektedir. Ancak ilk zamanlarda bilginin paylaşılamaması manevi anlamda tanrıya karşı gelmek olarak algılandığı için toplumların bilgiye oldukça uzun bir süre sonra ulaştığı görülmektedir.

Bilgi yönetimini kurumsal açıdan ele aldığımızda, pazarda var olmak ya da olmamak olarak görülmektedir(Barutçugil, 2002: 68) Bu sebeple, işletme

mekanizmasının işlerliğini sağlayan bir yapı taşı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetim altyapısını sağlamak her ne kadar pahalı ve zor bir işlem olarak görülse de, gerçekleştirdiği strateji ve geleceğe yönelik projelerle kurumun kendisini yenilemesine ve değişen ekonomik piyasa koşullarına kendisini uyarlamasına katkıda bulunmaktadır.

## **II. BÖLÜM: YAZILI BASIN İŞLETMELERİ VE BİLGİ YÖNETİMİ**

Yazılı basın işletmelerinde temel üretim kaynakları arasında yer alan bilgi, üretim piramidinin en üst tabakasını oluşturmaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerini bilgi yönetimi ile birlikte irdelemek gerekmektedir. Toplumsal bilincin oluşmasında vazgeçilemez bir unsur olarak görülen yazılı basın işletmeleri, üretimden yönetime, pazarlamadan, halkla ilişkilere kadar birimler arası bağlantının en sıkı olduğu işletme türü olarak görülmektedir.

Buna bağlı olarak çalışmanın bu bölümünde, yazılı basın işletmelerinin temel unsurlarına vurgu yapmak suretiyle bilgi yönetiminin yazılı basın işletmelerinde nasıl şekillendiği üzerinde durulmaktadır.

### **2.1 GENEL OLARAK YAZILI BASIN İŞLETMELERİ**

Basın işletmeleri kitle iletişim araçları vasıtasıyla, işletme fonksiyonlarını bütünleştirerek kar elde etmek amacıyla kurulmuş kuruluşlar olarak görülmektedir. Basın işletmeleri kendi aralarında farklı yapılar arz etseler de genel olarak işletme yapısı altında benzer oluşumlar sergilemektedir(Atılğan, 1999: 16).

Basın işletmelerinin temel ilkesi “hizmet” üretmek olarak görülmektedir. Bu hizmet üretiminin en belirgin halini radyo ve televizyonda görmek mümkün olmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin temel iki kolu olan gazete ve dergi işletmeleri de temelinde hizmet üretmekle birlikte bireyin eline somut bir mal bırakmaktadır((Evliyagil, 1985: 22).

Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri hem ticari bir işletme olarak işlevini yerine getirirken hem de sosyal açıdan toplumu aydınlatan bir görev üstlenmektedir(Özkan, 1989: 1).

Basın işletmeleri genel olarak yazılı ve sözlü işletmeler diye ikiye ayrılmaktadır(Evliyagil, 1985: 22).

1. Yazılı Basın İşletmeleri
  - a. Gazete İşletmeleri
  - b. Dergi İşletmeleri
2. Sözlü Basın İşletmeleri

- a. Radyo İşletmeleri
- b. Televizyon İşletmeleri

Ancak gelişen bilgi toplumunun yapısı ve sürekli artan bilgi kapasitesi yazılı basın işletmelerinde üçüncü bir işletme türünün ortaya çıkmasına yol açmış bulunmaktadır. Elektronik gazetecilik işletmeleri olarak adlandırılan internet gazeteciliği bireylerin bilgiye daha çabuk ve daha fazla ulaşmasını sağlayan yollardan biri olarak açıklanmaktadır.

**1. Yazılı Basın İşletmeleri:** Yazılı basın işletmeleri, temel kriterde her ne kadar maddi kaynak elde etmek için kurulsun da toplumsal açıdan bilgi aktarımı yapan ve bilgiyi toplumsal ve sosyal açıdan kamuoyu dediğimiz topluluğa ileten bir aracı mekanizma görevi görmektedir. Bu mekanizmanın hızlı ve güvenilir çalışması toplumsal gelişim ve bilinç oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Buna bağlı olarak, yazılı basın işletmeleri ticari mekanizmasını daha sağlıklı işletmek için modern işletmecilik stratejilerinden yararlanmaktadır(Akt. Bulunmaz, 2008: 7).

**a. Gazete İşletmeleri:** Gazeteler, toplumda iç ve dış politikalarda, ekonomiden spora birçok konuda bilgi ve haber vermek için yorumlu veya yorumsuz olarak düzenli yayınlanan basılı yayınlar olarak tanımlanmaktadır(<http://hbogm.meb.gov.tr/>).

Gazete işletmelerinin ürettiği, pazarladığı ürünler, memleket ve dünyadaki olayları geniş bir okuyucu kitlesine bildirmek ve toplumun siyasal, iktisadi ve sosyal alandaki fikirlerinin gelişmesini sağlamak amacıyla günlük olarak verilen yayınlardır (Ertuğ, 1970: 8).

Bu sebeple, gazetelerin toplumsal açıdan sorumlulukları bulunmaktadır. Verdiği bilginin güvenilir ve taze olması gazete işletmeleri için hayati önem taşımaktadır.

**b. Dergi İşletmeleri:** Dergi ise, daha kısıtlı konular üzerinde yayın yapan haftalık ve aylık olarak basılan yazılı basın materyali olarak adlandırılmaktadır(<http://tr.wikipedia.org/>).

Genel olarak gazete ve dergi işletmeleri, okuyucunun/tüketicinin eline gözle görülemeyen ancak, toplumsal açıdan oldukça önemli bir yere sahip olan bilgi materyalini somut olarak sunan işletmeler olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple, dergi ve

gazete işletmeleri bilgi materyalini somut olarak okuyucunun elinde tutulur bir ürün haline getiren işletmeler olarak görülmektedir.

**2. Sözlü Basın İşletmeleri:** Sözlü basın işletmelerinin üretim konusu yaptığı ürünler tüketicinin yazıyla değil genel olarak görerek veya duyarak elde ettiği hizmet kapsamından değerlendirilmektedir.

Sözlü basın işletmeleri grubunda yer alan radyo ve televizyon işletmelerinde hizmet üretimi daha belirgin bir şekilde tüketiciye sunulmaktadır. Televizyon ve radyo işletmelerinde tüketici üründen fayda sağlarken gazete ve dergi işletmelerinde olduğu gibi fiziksel bir ürün elde etmemektedir(Bulunmaz, 2008: 9).

**a. Radyo İşletmeleri:** Radyo, sesin, müzik ve efektlerin etkisi ile elektromanyetik dalgalar aracılığıyla bir yerden başka bire yere ulaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'nin 1927 yılında radyo yayına başladığı söylenmektedir. Bu süreçten sonra işletmelerin radyo yayıncılığına yönelik taleplerinin arttığı da ifade edilmektedir. Başlarda Türkiye'de radyolar başka ülkelerle haberleşmeyi sağlasa da zamanla topluma bilgi verme görevini üstlenmiş yapıları oluşturmaktadır.

**b. Televizyon İşletmeciliği:** Televizyon işletmeleri, görsel medya ağının son aşaması olarak görülmektedir. Tüketicie hem duysal hem de yazısal tatmin sağlayan bilgi teknolojileri araçlarından olan televizyon, toplumların bilgi toplumu aşamasına geldikten sonra en çok talep ettiği ürünler arasında yer almaktadır.

**3. Elektronik Gazetecilik:** Son olarak günümüzde bilginin her noktadan topluma ulaşması ile birlikte enformasyonun en önemli kaynak olarak benimsendiği yazılı basın sektöründe de “*elektronik gazetecilik*” kavramı ile karşılaşmaktadır. Bilginin yönetsel açıdan toplumda en üst düzeyde değer görmesi ile birlikte yazılı basın sektörü de bu alanda bir yapılanma gerçekleşmektedir.

İnternetin toplumsal alanda etkin konuma gelmesi ile birlikte internet gazeteciliği görüntü, ses ve metinleri bir arada barındıran bir çatı olarak benimsenmektedir(Çakır, 2007: 125).

İnternetin aktif olarak kullanılması medya sektöründe internet üzerinden habercilik yapan bir kesimin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Genel anlamda, elektronik yayıncılık adı verilen bu tür basın kuruluşlarından günümüzde yaklaşık 20.000 tane bulunmaktadır(<http://www.dorduncukuvvetmedya.com>).

Günümüzde bilginin dolaşım hızının yaygınlaşması ve bilginin toplumun her kesiminde var olması, elektronik gazeteciliğe olan ilginin artmasına yol açmaktadır. Bu noktada, bilginin yaygınlaşması aynı zamanda bilginin hızla yayılmasına da vesile olmaktadır. Bu unsurlar göz önüne alındığında, bilginin dolaşım hızı ve ulaştığı kesimin kapsamı oldukça büyük görünmektedir. Buna istinaden, bilginin dolaşımının yaygınlaşması ve hızlanması yazılı basın işletmelerinin daha fazla okuyucu kitlesine ulaşmasına yol açmaktadır. Bu sebeple, daha fazla kar elde etmek isteyen yazılı basın işletmeleri elektronik gazetecilik alanına yönelmeyi tercih etmektedir.

### **2.1.1. Yazılı Basın İşletmelerinin Temel Unsurları**

. Yazılı basın işletmeleri temelde okuyucu odaklı üretim sistemi içerisinde olsa da işletmenin hayatta kalabilmesi için kar elde etmesi gerekmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin kar elde etme ve okuyucuya daha iyi ulaşması için bazı unsurları bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Bunlar, işgücü, sermaye, teknoloji, kuruluş yeri ve hammadde olarak gösterilmektedir.

**a. İşgücü:** İşletmeler istedikleri miktarda ürünü istedikleri zaman üretmek için üretimin olmazsa olmazı işgücünü herhangi bir sıkıntı yaşamadan temin etmesi gerekmektedir.

Bu sebeple, işletmeler kuruluş yeri açısından üretim aşamasında bulabilecekleri nitelikli veya niteliksiz işgücüne yakın alanlarda kurulmayı tercih etmektedir(Dündar, 2007: 38).

Yazılı basın işletmeleri, üretim döngüsünü devam ettirebilmek için işgücüne ulaşmayı hedefleyerek, kuruluş yerini nitelikli işgücünün olduğu bölgelere kaydırmaktadır.

Toplumlar fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılamak için bazı eylemler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bireyin ihtiyacı olan kaynakları işlemesi ve kullanılabilir hale getirmesi toplumlar açısından oldukça önemli görülmektedir. Bu işlemler bireyin işgücü ile gerçekleşmektedir. Bu eylemi gerçekleştirmesi için var olan fiziksel ve zihinsel işgücü işletmeler açısından oldukça önem arz etmektedir(Akt. Kurt, 2012: 15).

Gelişen teknoloji her ne kadar insan gücünün yerini bilgisayar ve teknolojiye bırakmış olsa da, bilgi toplumunda var olan yazılı basın işletmelerinin ayakta kalması

için çalışan personelin zihinsel işgücüne ihtiyacı bulunmaktadır. Bilginin sürekli güncelliğini koruması ve hızla yayılan niteliğinden dolayı özellikle yazılı basın işletmeleri bilgi yönetiminin sunduğu stratejiler ile işgücünü verimli kılmanın yollarını aramaktadır.

**b. Sermaye:** Sermaye diğer adıyla kapital, ekonomi biliminde mal üretmek için kullanılan makine, fabrika gibi fiziksel araçlara verilen ad olarak tanımlanmaktadır(<http://tr.wikipedia.org/wiki/Sermaye>). Sermaye kavramı bugüne kadar fiziki bir anlam içermektedir. Ancak son yıllarda içsel büyüme teorileri kapsamında beşeri ve sosyal sermaye kavramlarının gündeme gelmesiyle, sermaye faktörünün fiziki bir değer içermesi kadar, fiziki olmayan değerleri de içine alabilen çok daha geniş kapsamlı bir üretim faktörü olduğu artık kabul edilmektedir(Yülek, 1997: 9). Gelişen teknoloji ve toplum yapısı yazılı basın işletmelerinin sermaye kavramlarını üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle yazılı basın işletmelerinde sermaye sanayi işletmelerine göre daha farklı bir konumda bulunmaktadır. Bilginin sermaye olduğu yazılı basın işletmelerinde aynı zamanda bilgiyi işleyen bir zihinsel iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.

**c. Teknoloji:** 21. yüzyılda iletişim teknolojilerinin gitgide yaygınlaşması, teknoloji vasıtasıyla bilginin kullanımını arttırmakta olup işletmelerin süreçlerini bir kez daha gözden geçirmesine ve yeni stratejiler belirlemesine yol açmaktadır(Akt. Dündar, 2013: 98). Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilgi sistemlerinin önemli rol oynaması kurumların sistematik olarak değişmesine yol açmaktadır. Gelişen teknolojinin ve bilgi toplumunun etkisiyle yazılı basın işletmeleri yeni iletişim teknolojileri ile entegre olmaya yönelmektedir.

Bunun dışında değişen teknoloji, bilginin üretim faktörleri arasında öncelikli bir konum kazanmasında büyük rol üstlenmektedir.

**d. Kuruluş Yeri:** Yazılı basın işletmelerinin kuruluşu itibari ile kar elde etmek ve okuyucuya ulaşması için yapısal olarak kurulacağı yeri iyi belirlemesi gerekmektedir.

Bununla ilgili olarak, işletmelerin hedeflediği amaçlara ulaşması için uygun coğrafi koşullarda konum belirlemesi önemli bir etken olarak görülmektedir. Bunun dışında, hammadde ve pazara olan yakınlıkta işletmenin kuruluşunda önemli bir stratejik etken olarak gösterilmektedir(Dündar, 2007: 37)

Ayrıca yazılı basın işletmelerinde işletmenin pazara yakın olması kuruluş yerini belirleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ulaşım ve taşımacılık maliyetlerinin yüksek olması işletmenin kuruluşunda pazara yakın olmasını gerekli kılmaktadır(<http://www.ekodialog.com/>).

Ayrıca, küçük ve orta dereceli işletmelerin finansal açıdan daha sınırlı olması bu tarz işletmelerin pazara ve tüketiciye daha yakın olmasını gerektirmektedir(Dündar, 2007: 38).

Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri kuruluş yeri olarak pazara yakınlık ilkesine önem vermektedir. Bununla ilgili olarak birçok işletmenin pazara yakın olması göz önüne alındığında günümüzde bu etkiye en fazla ihtiyaç duyan sektör yazılı basın sektörü olarak görülmektedir. Gazete ve dergi işletmelerinin, basım ve dağıtım işlerinin maliyetli olmasından dolayı yazılı basın işletmelerinin işgücüne yakın noktada kurulmak da sıkıntıların çözümünde anahtar rol üstlenmektedir.

**e. Hammadde:** Kullanılan hammadde'nin çeşitlilik göstermesi ile işletmelerin hammaddeye ulaşmasında sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu sebeple, işletmeler hammaddeye en yakın yere kurulmayı hedeflemektedir. Hammaddeyi üretim merkezine getirmenin de maliyeti olduğu düşünüldüğünde ve ürünü tüketiciye ulaştırma maliyeti ile hesaplandığında, işletmenin hammaddeye yakın bir yerde kurulması kaçınılmaz olmaktadır(Kurtoğlu ve Tanrıtanır, 1995: 82). Ayrıca, hammadde'nin ithal olarak getirilmesi yazılı basın işletmelerine ayrı bir maliyet gerektiren bir işlem olarak görülmektedir. Bu sebeple, gazetelerin ve dergilerin boyutlarında ve sayfalarında minimum ölçekler baz alınarak üretim gerçekleştirilmektedir. Ayrıca elektronik gazeteciliğin ortaya çıkmasıyla hammadde gereksinimi azalan yazılı basın işletmeleri, bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla ürettikleri hizmeti çok daha hızlı bir biçimde elektronik ortamda okuyucuya sunmaktadır.

### **2.1.2. Yazılı Basın İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Temel Unsurlar**

Yazılı basın işletmeleri ile diğer işletmelerin organizasyon yapıları birbirinden oldukça farklı durumdadır. Her işletme gibi yazılı basın işletmelerinin de kuruluş amacında kar elde etme isteği bulunmaktadır. Ancak işletmelerin sahip oldukları farklı organizasyon yapılarından dolayı kar elde etme teknikleri oldukça farklı prosedürlerle

gerçekleşebilmektedir. Her işletme kuruluş aşamasından üretim aşamasına kadar çıkar gruplarının etkisi altında varlığını sürdürmektedir. Yazılı basın işletmeleri de sahip oldukları organizasyon yapısından ötürü çıkar gruplarının(girişimci, yöneticiler, okuyucular/tüketici, reklam verenler, çalışanlar) etkisini hissedilen işletmelerin başında gelmektedir. Bu çıkar gruplarının istek ve taleplerine zamanında yanıt vermek işletmenin kuruluş amaçlarının başında gelmektedir.

Bir işletmeyi farklı yapılara büründüren ve sürekli gelişmesini sağlayarak kar elde etmesini sağlayan unsurların başında girişimciler yer almaktadır. Ancak diğer işletmeler ile yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu girişimcilik yapısı arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Öncelikle diğer işletmelerde girişimciler, mevcut organizasyon içerisinde yeni fikirler üreterek farklı taleplere cevap vermeyi ve mevcut pazarda daha fazla pay sahibi olmayı hedeflerken, yazılı basın işletmelerinde girişimciler her ne kadar kar elde etmeyi düşünse de topluma hizmet açısından toplumun yaşadığı çevreyi daha iyi tanımasını ve toplumda bir bilinç oluşmasını sağlayacak bilgiler üretmeyi hedeflemektedir.

Yazılı basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu fark, küreselleşen yazılı basın ekonomisi ve artan karlılık hırsı sebebiyle önemini günden güne yitirmektedir(Hepsev, 1997: 11). Her girişimci planladığı süreçte risk alma durumunda kalabilmektedir. Bu noktada doğru karar alma süreci girişimcinin sahip olduğu bilgi kapasitesi ile sorunsuz geçilebilmektedir.

Her girişimci işletmeyi kurarken kar elde etmek ve para kazanmak için yatırım gerçekleştirmektedir. Ancak yazılı basın işletmelerinde girişimciler kar elde etmenin yanında toplumsal bilincin oluşmasını ve toplumun sosyolojik doyuma ulaşmasını da istemektedir. Bu sebeple, diğer işletmeler ile yazılı basın işletmelerinin kuruluş amacında farklılıklar gözlenebilmektedir.

Bunun dışında işletmeler günümüzde artan rekabet koşulları içerisinde rasyonel kararlar almak ve bunları hızlı bir şekilde uygulamak için belirli bir yönetim yapısı içerisinde varlıklarını sürdürmektedir.

Ayrıca diğer işletmeler mevcut pazar üzerinde rekabet piyasasına daha hızlı uyum sağlayan bir yapı içerisinde bulunmaktadır. Ancak yazılı basın işletmeleri pazarın sürekli değişen koşulları sebebiyle bazı koşullarda pazarlama fonksiyonunu

gerçekleştirmekte zorlanmaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri pazar koşullarının riskini alabilecek bir yönetim sistemi ile donatılması gerekmektedir(Akt. Bulunmaz, 2008: 25). Bu noktada, sinerjik bir yönetim anlayışı içerisinde olmak işletmelerin pazar koşullarında risk almasını daha güvenli kılmaktadır. Bu bağlamda sinerjik yönetiminin önemini Dündar “*Yazılı basın işletmelerinde bu sinerjik etkinin, işletme içinde çalışmalara yansımaları sağlamak için ise; öncelikle paylaşıma konu olan ya da farklı bir anlatımla paylaşılan ortak bir vizyonun varlığı şarttır. Çünkü misyonlar ortak vizyon olmaksızın bireylere yüklenemezler. Diğer yandan ortak vizyona hayatiyet kazandırabilmek için ise, çalışanların birlikte çalışma isteği içerisinde olmaları ve buna bağlı olarak ekip çalışması anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu durum, beraber dayanışma içerisinde olmayı ve yönetim anlayışının ortak bir konsensusun sağladığı bir temele dayandırılmasını getirmektedir*” şeklinde açıklamaktadır(2007: 114). Diğer işletmeler üretim gerçekleştirirken tüketicinin belirli talep ve isteğini karşılayacak ürünleri satma yoluna gitmektedir. Aynı zamanda tüketiciler belirli bir para karşılığında somut bir ürün elde etmektedir.

Ancak yazılı basın işletmeleri açısından okuyucu kitle iletişim araçları sayesinde kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak yazılı basın işletmelerinden elde ettikleri doyumlarla psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır(Bayram, 2008: 322). Aynı zamanda yazılı basın işletmeleri hedeflerine ulaşması için öncelikle okuyucunun istek ve taleplerini iyi bilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, gazete ve dergi okuyucularının satın alma davranışlarının iyi analiz edilmesi gerekmekte, okuyucunun satın alma davranışlarında oluşan ihtiyaç ve taleplere en hızlı şekilde cevap vermesi beklenmektedir. Yazılı basın işletmelerinin hedeflerine ulaşması için öncelikle okuyucunun istek ve taleplerini iyi bilmesi gerekmektedir. Gazete ve dergi okuyucularının satın alma davranışlarını iyi analiz etmesi gerekmekte tüketicinin satın alma davranışında oluşan ihtiyaç ve taleplere en hızlı şekilde cevap vermesi beklenmektedir(Sayılgan, 2012: 296). Bu alanda bilgi ve enformasyonun oldukça hızlı bir şekilde akmasından dolayı yazılı basın işletmelerinin okuyucu taleplerini bir adım önceden analiz etmesi ve talepler oluşmadan okuyucuya istenenin sunulması beklenmektedir.

Nasıl diğerk işletmelerde sadık olan tüketici ve sadık olmayan tüketici kitlesi var ise yazılı basın işletmelerinin de okuyucuyu tanıması ve belirli kategorilere göre sınıflandırması ile birlikte sadık olmayan/düzensiz okuyucu, sadık/düzenli okuyucu, sadık/düzensiz okuyucu, sadık olmayan/düzenli okuyucu, sadık olmayan/düzensiz okuyucu kitleleri şeklinde bir yapılanma oluşmaktadır. Bu yapılanma diğerk işletmelere oranla daha karmaşık bir sistem içerisinde bulunmaktadır.

Buna bağılı olarak rekabet piyasasının her geçen gün değışiklik göstermesi kurumların müşteri de değerk yaratma gereksinimini meydana getirmektedir. Hemen hemen her sektörde var olan rekabet işletmelerde müşteri kazanabilmekten çok sadık müşteri elde etme üzerine odaklanmaktadır(Uzunoğlu, 2007: 11). Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri gerek kendi içerisinde gerekse kurum dışında diğerk işletmelere oranla daha etkin politikalar geliştirerek bilginin sahip olduğı güçle okuyucu kitlesini istek ve taleplere göre yönlendirip sadık ve düzenli okuyucuyu elde etmenin yollarını aramaktadır. Çünkü yazılı basın işletmeleri açısından en iyi okuyucu kitlesi sadık/düzenli okuyucu kitlesi olarak görölmektedir. Bir yazılı basın aracını sürekli ve düzenli olarak kullanan bireyler bu kategoriye girmektedir. Okuyucu kendi istek ve taleplerini karşılayan gazeteyi düzenli ve sürekli olarak satın almaktadır. Bu tarz okuyucu mevcut gazetenin daimi okuyucusu olarak görölmektedir. Bunun sebeplerinden biri okuyucunun psikolojik ve kültürel taleplerine cevap veren bir gazete olmasından kaynaklanabilmektedir. Yazılı basın işletmeleri her zaman kendine sadık ve düzenli olarak ürününü tüketen bir okuyucu kitlesi istese de bazı okuyucu kitleleri sürekli yazılı basın ürünlerini tüketme yoluna gitmemektedir. Bu anlamda, sadık/düzensiz okuyucular kendi benimsediklerini bir gazeteyi satın almaktadır. Ancak okuyucu ürünü sürekli takip etmemektedir. Bazı yayınlarını kaçırmaktadır. Ancak bir ürün elde etmek istediğinde aynı ürünü satın almaktadır. Bu tip okuyucu kitlesi benimsediklerini gazetelere bağılı görölmektedir. Ancak düzensiz tüketici olarak açıklanabilmektedirler.

Bu tarz okuyucu kitlesinin yanı sıra bilgiyi farklı yazılı basın işletmelerinden satın alan okuyucu kitleleri de bulunmaktadır. Sadık olmayan/düzenli okuyucu kitleleri henüz kendi istek ve taleplerine yanıt veren bir ürünü bulamamaktadır. Bir diğerk açıdan konuyu irdelediğimizde okuyucu farklı ürünlerden farklı ihtiyaç ve taleplerini

karşıladığı için henüz sabit bir ürünü benimsememektedir. Sadık olmayan ancak düzenli okuyucu kitlesi sürekli olarak bir yazılı basın ürünü elde etmektedir. Ancak sabit bir ürünü henüz benimsenmiş görünmemektedir.

Bir yazılı basın işletmesi için en büyük risk oluşturan okuyucu kitlesi sadık olmayan/düzensiz okuyucu kitlesi olarak açıklanmaktadır. Bireyin yazılı basın ürünlerine talebinin en az olduğu kategori olarak tanımlanabilmektedir. Özellikle okuma alışkanlığı olmayan ülkelerde oldukça sık görülen bir okuyucu kitlesi olarak ifade edilmektedir.

Bunun dışında diğer işletmelerden farklı olarak yazılı basın işletmelerinin ikinci bir müşteri yapısı bulunmaktadır. Okuyucu dışında reklam veren kesiminde talep ve ihtiyaçlarını karşılaması gereken yazılı basın işletmeleri temel gelirlerinin büyük bir kısmını reklam gelirlerinden karşılamaktadır (Berberoğlu, 1991: 23). Bu noktada diğer işletmelerden farklı bir çıkar grubuna sahip olan yazılı basın işletmeleri sahip olduğu iki müşteri kitlesi arasındaki dengeyi iyi sağlaması gerekmektedir. Okuyucu daha fazla habere sahip olmak isterse reklam veren firmalar da daha çok reklam alanına sahip olmak isteyebilmektedir.

Yazılı basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran farklardan bir diğeri ise, diğer işletmelerin daha fazla tüketiciye ulaşmak için reklam vermesi gerektiğidir. Ancak yazılı basın işletmeleri reklam veren değil reklam alan konumunda bulunmaktadır. Diğer işletmeler daha fazla kar elde etmek için reklam verirken, yazılı basın işletmeleri daha fazla kar elde etmek için reklam alması gerekmektedir.

Buna bağlı olarak değişen ekonomik sistem, yazılı basın işletmelerinin reklam ve ilan alanında daha fazla kar elde etmeye yönlendirmektedir. Genel olarak, reklam veren kitleye yönelik atılan adımlar okuyucu kitlesi ve reklam veren kitle arasındaki dengenin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Berberoğlu, 1991: 23).

Yazılı basın işletmelerinin diğer işletmelerden ayrılan bir diğer önemli farkı ise, yazılı basın işletmelerinin insan faktörünü ön planda tutması olarak açıklanmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin üründe kalite ve güvenilirliği sağlamasındaki temel yol, işgücü ve sağlam beyin gücünün var olmasından geçmektedir (Bulunmaz, 2008: 23). Kaliteli beyin gücü sağlamanın tek yolu kurumsal bilgi yönetim sayesinde personeli yetiştirip uzmanlaşmasını sağlayarak daha iyi verim sağlamaktan geçmektedir.

Üretimden pazarlamaya, finanstan, dağıtımına kadar birey ile çalışan yazılı basın işletmelerinin temel üretim mekanizması insan faktörü olarak var olduğu için diğer işletmelere oranla çalışan personele olan önem yazılı basın işletmelerinde daha fazla hissedilmektedir.

Her işletmede olduğu gibi yazılı basın işletmelerinin de temel üretim amacı karlılıktır. Diğer işletmeler kara ürünü satarak elde ettiği bir kazanç olarak bakarken, yazılı basın işletmelerinde kara bakış açısı okuyucu kitlesi ile bağlantılı reklam verenin işletmeye kazandırdığı gelir olarak görülmektedir. Bu noktada diğer işletmeler kar elde etme de tek bir unsuru göz önünde bulundururken, yazılı basın işletmeleri kar elde etme de hem okuyucu kitlesini hem de buna bağlı olarak artan reklam gelirlerini göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde süreklilik kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Süreklilik temel anlamda, işletmelerin sonsuza kadar faaliyetlerini sürdüreceğini ve bu faaliyet sürelerinin kurum yöneticileri ve hissedarlarının yaşam süreleriyle kısıtlı olmadığını ifade eden bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yazılı basın işletmelerinde süreklilik bunun yanında devam eden bilgi akışını da ifade etmektedir. Yazılı basın işletmeleri, bilgi yoğunluğunun en fazla olduğu kurumlardır. İşletmede süreklilik olgusunun yanına topluma hizmet uygulaması da üretimin temel kriterleri arasında yer almaktadır. Diğer işletmeler topluma somut bir hizmet sunarken, yazılı basın işletmeleri okuyucusuna soyut bir tatminkarlık sağlamaktadır. Birey zihinsel doyumunu yazılı basın işletmelerinin ürettiği ürünler ile gidermektedir.

Ancak yazılı basın işletmelerinde topluma hizmet; yaş, cinsiyet, gelir ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterebilmektedir. Çünkü yazılı basın işletmeleri ve okuyucu arasındaki ilişki son derece karmaşık bir düzen içerisinde bulunmaktadır. Bu ilişkinin derecesi bir çok faktör aracılığı ile belirlenmektedir. Bu faktörler, bireyin yaşı, cinsiyeti, mesleği, gelir düzeyi, hayatı algılayış şekli, dini inançları gibi değerler olarak sıralanmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin toplumsal bilinç oluşturmak için sunacağı bilgiler her birey tarafından aynı algılanmamaktadır. Nasıl diğer işletmeler ürettikleri ürünleri belirli yaş, cinsiyet ve gelir düzeyine göre belirliyorsa, yazılı basın işletmeleri de toplumun değerlerini baz alarak haber üretme yollarını aramaktadır. Bu noktada yazılı basın ürünlerinin dayanıksız olduğu göz önüne alındığında, üretilen ürünlerin

hızlı bir şekilde tüketilmesi gerekmektedir. Diğer işletmelerin ürettikleri ürünlere nazaran yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerin birim fiyatının uygun olması gelir düzeyi düşük olan bireylerinde gazete ve dergilere sahip olmasına engel olmamaktadır. Bu sebeple, toplumun anlayacağı bir dille haber üretimi yapan yazılı basın işletmeleri aynı zamanda, reklam ve ilan alanlarını da toplumun yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyini göz önünde bulundurarak şekillendirmektedir.

Yazılı basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir diğer önemli unsur ise ürünlerinin dayanıksız ürün kategorisi içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri üretim safhasından pazarlama safhasına ve hatta dağıtım safhasına kadar en hızlı şekilde hizmet sunarak ürettikleri ürünlerin okuyucu ile buluşmasını sağlaması gerekmektedir. Bu noktada araştırma ve geliştirme alanında iyileştirmeler yapılarak daha kaliteli ve daha hızlı üretim ile okuyucuya ulaşmanın yolları aranmaktadır. Çünkü okuyucu satın aldığı bilginin taze ve yeni olmasına dikkat etmektedir. Bu noktada bilgi yönetiminin, okuyucu odaklı çalışarak okuyucunun istek ve taleplerine yanıt verecek stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Diğer işletmeler nasıl ürettikleri ürünleri taze ve yeni bir biçimde tüketici ile buluşturmayı hedeflemekteyse, yazılı basın işletmeleri de okuyucu odaklı çalıştığı takdirde ürettiği bilgiyi anında satabilme olanağına sahip olmaktadır.

İletişim ve okuma amacıyla basımı yapılan her yayın okunmadan önce görülmekte ve görsel etkisiyle dikkat çekmektedir. Bir başka deyişle; yayını oluşturan sayfalarda yer alan tamamlayıcı malzemelerin (yazı, resim, fotoğraf ve grafikler v.b. gibi) doğru ve yerinde kullanılması gerekmektedir. Bu sebeple, sayfa tasarımlarının farklı ve kaliteli yapılması yazılı basın aracının okuyucu tarafından ilgi görmesine yol açabilmektedir(İstek, 2004: 56).

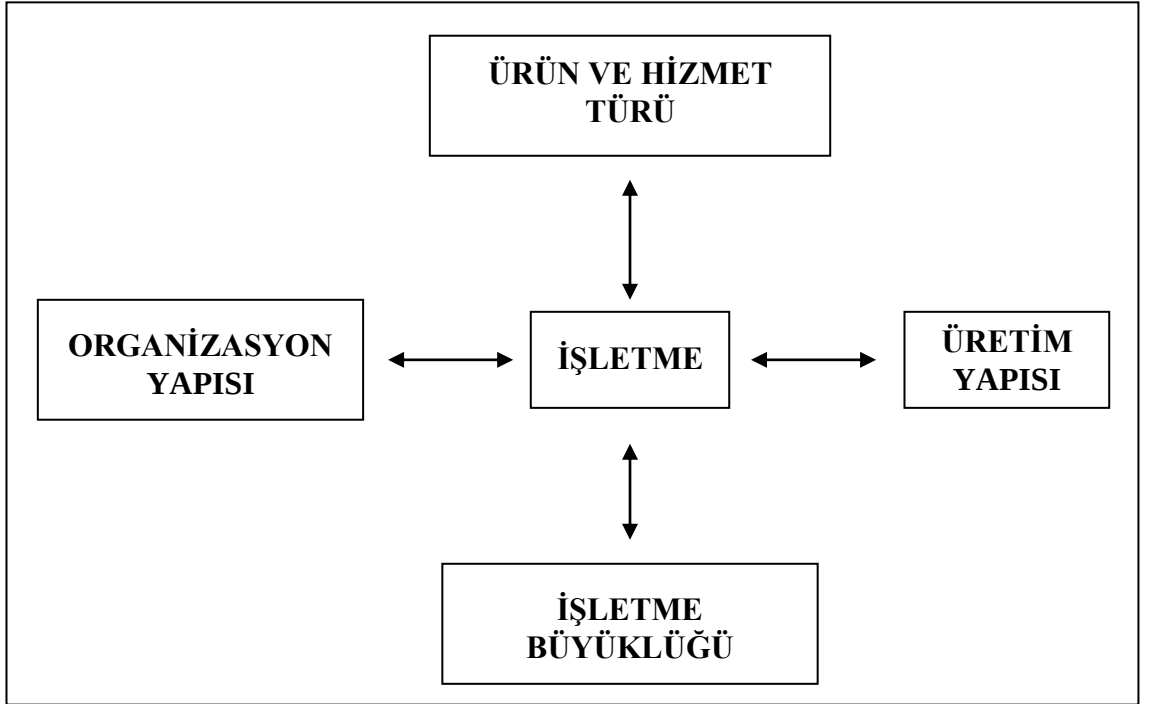
Nasıl diğer işletmeler ürettikleri ürünlerin ambalajlarını farklı tasarlayarak tüketiciyi kendine çekmeye çalışıyor, nasıl ürünlerin ambalaj renklerini dikkat çekici yaparak tüketiciyi ürünü almaya teşvik ediyorsa, yazılı basın işletmeleri de okuyucu kitlesini sabit tutmak ve yeni okuyucu kitlesi elde etmek için ürünlerinde farklı tasarımlara giderek okuyucu çekme politikası içerisinde olmaktadır. Bu alanda yazılı basın işletmeleri bilgi yönetiminin temel prensiplerinden biri olan sürekli gelişim

sürekli yenilik politikasını benimseyerek üretim faktörlerini arttırmanın ve tüketicinin ilgisini çeken unsurlar tespit etmenin yollarını aramaktadır.

## 2.2 YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE TEMEL ÖZELLİKLER VE BİLGİ YÖNETİMİ

Yazılı basın işletmeleri toplumsal bilinç olgusunu ön planda tutarak haber ve fikir üreten kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, süreklilik olgusu çerçevesinde daha fazla okuyucuya ulaşmak isteyen yazılı basın işletmeleri bilgi yönetim sistemi ile birlikte devamlılık sağlamaktadır.

**Şekil 6:** Yazılı Basın İşletmesinin Temel Özellikleri



**Kaynakça:** Dünder Pelin İ. (2003), “Yazılı Basın İşletmelerinin Pazarlama Sürecinde Toplam Kalite Yönetimi” İzmir: T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, s: 101

**1. Ürün ve Hizmet Yapısı:** Yazılı basın işletmeleri diğer işletmelere göre ürün ve hizmet türü açısından daha farklı bir yapıya sahip görünmektedir. Yazılı basın

işletmeleri ürün ve hizmet türü açısından toplumun zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bir hizmet işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, toplumun ihtiyaçlarını karşılayan yazılı basın işletmelerinin ürünleri temel hizmet ürünleri olarak gösterilmektedir. Yazılı basın işletmelerinde bilginin temel üretim ve gelişim kaynağı olduğunu kabul edersek, bilgi yönetiminin ürün ve hizmet açısından işletme içi ve dışı gelişim ve yeniliklere sağlayacağı katkılarda oldukça önemli görülmektedir.

Bunun dışında işletmelerde temel hizmet paketi “*müşterilerin veya hedef pazarın istek ve gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan hizmetler toplamıdır*”. (Songur, 2009: 8).

Basın işletmelerinin ürün ve hizmetlerinin bir diğer niteliği de ürünün dayanıksız ve kısa süreli tüketim ürünleri içerisinde yer almasıdır. Basın işletmelerinde üretilen haber ürünlerinin kısa ömürlü olması, üretim ve dağıtım aşamasında yoğun bir baskıya yol açmaktadır(Kara, 2012: 112). Bu sebeple, bilgi yönetiminin sağladığı kaynaklardan yararlanarak ürün ve hizmet standartlarını yükseltmeyi hedefleyen yazılı basın işletmeleri bilginin vazgeçilmez bir unsur olduğunu benimseyerek sahip olduğu bilgi havuzu sayesinde okuyucu ve pazar taleplerini daha sağlıklı olarak karşılayabilmektedir.

**2. Organizasyon Yapısı:** Yazılı basın işletmeleri bilginin aktarım, satış ve pazarlamasını belirli birimler aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri organizasyon yapısı gereği birimler arası bağlantının oldukça fazla olduğu bir kuruluş olarak varlığını sürdürmektedir. Bu birimler birbirleri ile koordinasyon ve iletişim halinde olup enformasyonun okuyucuya ulaşmasında köprü görevi görmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile birimler arasında bilgi aktarımları sağlayarak işletmenin daha sistemli ilerlemesini sağlamaktadır. Bu noktada bilgi yönetimi, birimlere enformasyonu işleyip yararlı bir kaynak olarak dağıtım sunmaktadır. Buna istinaden, birimlerin doğru veriyi zamanında ve gerekli olduğu zaman kullanması yazılı basın işletmeleri açısından önem arz etmektedir.

Bilgi paylaşımı, bilginin bir yerden, bir birimden veya bir kişiden bir başka birey veya yere taşınması olarak açıklanmaktadır. Bilgi paylaşımı iki veya daha fazla aracıyı içermektedir. Buna bağlı olarak bilginin bir kaynak ile hedefe varması gerekmektedir. Bu süreçte bilgi alıcı tarafından elde edilmekte olup, enformasyonun

vericinin bilgisine dayanmasına rağmen alınan bilgide yorumlama ile farklılıklar meydana gelmesi alıcı sayesinde olmaktadır (Akt. Gülseçen, 2013: 61).

Yazılı basın işletmelerinde bu birimler haber üretim birimi, reklam ve ilan birimi, mali işler birimi ve basım birimi olarak dört gruba ayrılmaktadır.

**a. Haber üretim birimi:** Haberin kaynağından başlayıp okuyucuya ulaşması sürecine kadar işleyen birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazılı basın işletmeleri açısından oldukça önemli bir yere sahip olan haber üretim birimi bilgi yönetimi sayesinde sürekli gelişimin gerçekleşmesi gereken bir yapıyı oluşturmaktadır. Gelişen teknoloji ve piyasa koşulları yazılı basın işletmelerinin haber üretim aşamasında yenilik ve gelişimleri zorunlu kılmaktadır.

Çünkü, bilgi toplumu ile birlikte yeni teknolojilerin neden olduğu iktisadi ve sosyal değişimler meydana gelmektedir(Koza, 2008: 183). Bu değişimleri tespit eden bilgi yönetim süreci yazılı basın işletmelerinin bu değişimlere uyum sağlamasında rol oynamaktadır. Böylece, yazılı basın işletmeleri de bilgi yönetim sisteminin sağladığı enformasyonlarla toplumsal değişikliklerden kaynaklanan etkileri kendi bünyesinde benimseyerek yenilenme ve yapılanma sürecini gerçekleştirebilmektedir.

Haber üretim birimi aynı zamanda kurum içerisinde var olan tüm yazılı materyallerin üretim sürecinden sorumludur. Bu sebeple, bilginin temel üretim kaynağı olduğu yazılı basın işletmelerinde haber üretim biriminin bilgi yönetim sistemi ile birlikte sistemli çalışması gerekmektedir. Çünkü, bilgi yönetiminin işletme içerisinde süreklilik olgusunu sağlamak için tüm bilgi kaynaklarının saptanması gerekmektedir.

Buna sebeple, bilgi yönetimi yazılı basın işletmelerinde hayati öneme sahip olan haber üretim biriminin önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir.

**b. Reklam ve İlan birimi:** İnsan kapitali büyük oranda örtük bilgi biçimde olmaktadır. Bu bilginin süreç, ürün ve hizmetlerin işleyişine yansıtılması ile açık bilgi elde edilmesi gerekmektedir. Müşteri kapitali ise yapılaşdırılmış bilginin ne ölçüde işletme amaçlarını gerçekleştirmesi gerektiğini ölçmektedir. Bilgi, müşteri düzeyinde gerçekleştirilen gelişimler doğrultusunda bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından memnun görmesi ile eyleme dönüşmektedir(Barutçugil, 2002: 78-79). Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde reklam ve ilan verenlerin müşteri olduğu kabul

edildiğine göre bilgi yönetimi sistemi ve reklam/ilan biriminin birbiri ile etkileşim halinde olması gerekmektedir.

Basın işletmelerinin haber üretim merkezinden sonra gelen en önemli bölümlerinden biri olarak gördüğü reklam ve ilan birimi, kurumun para kazanmasını ve kar elde etmesini sağlayan en önemli birimlerin başında gelmektedir.

Pazarlama fonksiyonu yazılı basın işletmelerinde reklam ve ilan birimi ile birlikte çalışmaktadır. Bu noktada düşünürlerin pazarlama kavramına değişik tanımlar getirdiğini dile getiren Özkan, “*işletmelerin üretimini yaptıkları mamul ve hizmetlerin tüketicilere ulaşması için yürütülen çabalar pazarlama fonksiyonu kapsamındadır*” şeklinde genel bir açıklama yapmaktadır(1989: 95). Bu çabalar yazılı basın işletmelerinde reklam ve ilan biriminin gerçekleştirdiği çalışmalar olarak da tanımlanmaktadır.

Normal koşullarda yazılı basın işletmelerinde pazarlama birimi reklam ve ilan biriminden farklı birimler olarak görev yapmaktadır. Ancak günümüzde pazarlama stratejilerinin değişmesi ile birlikte kurumlar reklam ve ilan birimini pazarlama birimi ile birleştirip koordinasyonun daha iyi sağlanmasını hedeflemektedir. Bu süreçte, bilgi yönetiminin sahip olduğu güç ve stratejiler ile birlikte birimlerin tek çatı altında toplanıp daha sağlıklı işlerlik kazanması düşünülmektedir. Stratejik bir bilgi planı gerçekleştiren yazılı basın işletmeleri aynı zamanda bilgi sürecinin tek çatı altında toplanarak geliştirilmesine ve diğer birimlerin bu süreci daha çok dikkate almasına olanak sunmaktadır. Bu sebeple, reklam ve ilan birimi birçok basın işletmesinde gazetenin satış ve pazarlamasından da sorumlu olmaktadır.

**c. Mali işler birimi:** Bilgi oldukça pahalı bir kaynak olarak görülmektedir. Bu sebeple, bilgi, yazılı basın işletmeleri için değeri yüksek ve elde edilmesi güç bir unsur olarak var olmaktadır. Bu unsurun elde edilmesi için yazılı basın işletmelerinin mali yapısını kontrol altına alan bir sistemin maddi bir kaynağı denetlenmesi gerekmektedir.

Buna bağlı olarak, mali işler birimi basın işletmelerinin elinde var olan paranın en uygun biçimde kullanılmasını ve aynı zamanda denetimini gerçekleştiren bir birim olarak görev yapmaktadır.

Bunun dışında mali işler birimi işletmenin finansal açıdan gelişmesi için stratejiler belirleyerek her hangi bir krizde en iyi önlemleri alma planı içerisinde çalışan bir

birim olarak açıklanmaktadır(Merter, 1996: 6). Mali işler biriminin değişen piyasa koşullarında stratejik planlar oluşturabilmesi için piyasa koşulları hakkında daha önceden bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bilgi yönetiminin ileri derecede politik olduğunu hatırlarsak, mali işlerin temel yapı taşı olan paranın bilgi ve güç ile elde edildiği kabul edildiğinde, bu iki sistemin birlikte işlerlik kazanması gerekmektedir.

Aynı zamanda bilgi günümüzde sermaye olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak da bilgi yönetimi oldukça pahalı bir unsur olarak açıklanmaktadır(Barutçugil, 2002: 84). Bu sebeple, mali işler biriminin bilgi yönetiminin işlerliğini sağlamasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

**d. Basım Birimi:** Haber üretim merkezinden çıkan haberin okuyucuya ulaşmasındaki son aşamalardan biri olarak görülmektedir. Üretim yapısının son mekanizması olan basım birimi, ürünün okuyucuya somut bir halde ulaşmasını sağlayan birim olarak belirtilmektedir. Yazılı basın işletmelerinde ürünün okuyucuya en hızlı şekilde ulaşması için ürünün hızlı ve kaliteli bir şekilde basılması önemli bir aşama olarak görülmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte kurumlar basım teçhizatlarını geliştirerek daha hızlı ve daha fazla ürün basarak ürünün raflara daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır. Bu alandaki gelişim ve yenilikler bilgi yönetim sistemi ile mümkün olmaktadır. Çünkü, bilgi yönetimi diğer işletmelerden aldığı bilgi ve deneyimleri kendi bünyesinde yorumlayarak yazılı basın işletmelerinin daha sağlıklı işlemesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bilgi yönetimi teknolojik yenilik ve gelişimleri takip ederek kuruma bulunduğu sektördeki değişim ve gelişimleri içinde barındıran verileri muhafaza etmektedir. Bu sebeple, bilgi yönetimi yazılı basın işletmelerinde basım biriminin teknolojik gelişimlerden haberdar olmasını sağlayan enformasyonları sahip olduğu bilgi havuzundan gerekli görülen koşullarda paylaşımına olanak tanımaktadır. Gelişen teknoloji ve yenilikler ile birlikte günümüzde yazılı basın işletmelerinde ofset baskı sistemi yer almaktadır.

Doğan ve Kılıç'a göre *“bilgi yönetiminin amacı, organizasyona artı değer kazandırmaktır. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi, organizasyonun değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır”* (2009: 95). Bu sebeple, değişen koşullara uyum sağlaması gereken yazılı basın işletmeleri, rakip

firmalara karşı rekabet piyasasında ayakta kalmak ve toplumun ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermek için gelişen teknolojinin sonucunda ortaya çıkan ofset baskı sistemine geçiş yaptığı söylenmektedir.

**3. Üretim Yapısı:** Yazılı basın işletmeleri diğer işletmelere göre farklı bir üretim yapısı içerisindedir. Genel olarak dayanıksız ürün üreten yazılı basın işletmeleri okuyucuya daha hızlı ulaşmak için üretim yapısını sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu sebeple, diğer işletmelerin üretim yapısını bilgi yönetimi sayesinde kendi yapısına kurgulamaya çalışan yazılı basın işletmeleri üretimde sürekliliği sağlamak için sahip olduğu bilgiyi yaratmak ve sahip olduğu bilgiyi kullanıma sokmak için çalışmaktadır. Ayrıca yazılı basın işletmelerinin temel üretim yapısı içerisinde kalite standardını yükseltmek ve geliştirmek için çalışmalar yapmaktadır.

Bununla ilgili olarak, yazılı basın işletmelerinde kaliteyi yakalamanın temelinde sürekli gelişme ve ilerleme stratejisi bulunmaktadır. Çünkü sürekli gelişme daha fazla okuyucuya ulaşmak anlamına gelmemektedir. Sürekli gelişmek yaşadığımız evrende önem değeri yüksek haberlerin ve yorumların bilgi yönetimi süzgecinden geçirilmek suretiyle üretime dahil edilmesi olarak açıklanmaktadır(Akt. Dündar, 2012: 101).

**4. İşletme Büyüklüğü:** Günümüzde oldukça fazla enformasyon akışı bulunmaktadır. Birçok insan yazı, ses, resim gibi sürekli akan enformasyonlardan anlamlı sonuçlar çıkarmak için çok fazla zaman harcamaktadır. Bilginin yoğun olduğu haber ajansları, enformasyon büroları, yazılım firmaları, medya kuruluşları gibi yerlerde bir önceki enformasyon güncel olana göre son derece düşük bir değere sahip olmaktadır(Barutçugil, 2002: 45). Bilginin bu kadar hızlı değerini kaybettiği günümüzde yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu personel, hammadde, mevcut üretim yeri büyüklüğü ve sektörde sahip olduğu payın boyutu farklı derecelerde bulunmaktadır. Ancak yazılı basın işletmelerinin büyüklüğü genel olarak iki çerçevede incelenmektedir. Bunlar,

- Niteliksel(Kalitatif) ölçütler
- Niceliksel(Kantitatif) ölçütler olarak ayrılmaktadır.

Türkoğlu'nun aktardıklarına göre niteliksel ölçütler, *“birim yönetim işlevlerinde, uzmanlaşma, işletmenin çalışanlarını sürdürdüğü pazarın büyüklüğü, çalıştığı iş kolu içerisinde işletmenin önemi, gerekli krediyi sağlayabilme olanakları, işletmenin satın alma ve satış çalışmalarında sahip bulunduğu pazar gücü ve üretimde sermaye ve emek öğelerinin payları gibi kriterlerdir”*(2002: 279).

Kısacası niteliksel ölçütler genel olarak işletmenin sektördeki yeri, hukuki yapısı ve yönetim tarzı baz alınarak tanımlanmaktadır. Ulusal basın sektörünü irdelediğimizde işletmelerin sattıkları reklam alan fiyatları ile yerel sektörde çalışan işletmelerin sattıkları reklam alan fiyatları arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Bu işletmelerin sahip olduğu sektördeki yer ve pazarlama gücü arasında farkların var olduğunu göstermektedir.

Niteliksel ölçütler ise, yazılı basın işletmelerinde çalıştırılan personel sayısı, işletmenin belirli bir süre içerisinde kullandığı hammadde, enerji miktarı, yine belirli bir süre gerçekleştirdiği satış oranları, işletmenin toplam sermayesi, işletmede var olan makine ve tezgahların toplam sayısını göz önünde bulunduran kriterlerdir(Türkoğlu, 2002: 279). Yazılı basın işletmelerinde yerel ve ulusal basın kuruluşlarına baktığımızda çalışan sayısı, işletmede var olan cihazlar ve sermaye oranı gibi unsurlar işletmelerin sahip olduğu büyüklüğü kolaylıkla tespit edilebilmektedir.

Ancak gelişen ekonomik yapı ve rekabet piyasası yazılı basın işletmelerinin büyümesini zorunlu kılmaktadır. Gelişen ekonomik yapıya uyum sağlayamayan yazılı basın işletmeleri kısa zamanda iflas etmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri sahip oldukları bilgi yönetimi ile rekabet piyasası ve gelişen ekonomik yapı hakkında edindikleri enformasyonları bünyesine katması gerekmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmeleri kapasitelerini genişletip daha büyük kurumsal yapıya bürünmeleri sadece sahip oldukları bilgi yönetim sisteminin düzgün çalışması ile sağlanabilmektedir.

### **2. 3. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE SÜREÇLER VE BİLGİ YÖNETİMİ**

Yazılı basın işletmelerin ekonomik sistem içerisinde ayakta kalabilmek için bazı süreçleri iyi işlemesi gerekmektedir. Bu süreçler yazılı basın işletmelerinin daha sistemli çalışmasına, üretimin artmasına, üretimde kaliteyi yakalamasına destek olan işlevler olarak tanımlanmaktadır.

### 2.3.1. Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetimi

Bu süreçlerin başında yer alan yönetim süreci yazılı basın işletmenin en önemli bölümlerinden biri olarak görülmektedir.

Konuyla ilgili olarak bir işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerini doğru kullanmanın onları doğru yönlendirmekten geçtiğini söyleyen Dünder,”*Bu noktada yönetim bilimi devreye girmektedir. İşletmenin sahip olduğu kaynaklardan, istenilen düzeyde ve gerektiği gibi yararlanabilmesi için sadece bireysel değil, işletmeyi aynı zamanda grupların oluşturduğu temel gerçeğinden hareket ederek, grupsal çabaların da disiplinize edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, üretim faktörleri sadece ve sadece birer yığın olarak kalırlar*” şeklinde açıklama yapmaktadır(2007: 43).

Yönetim, örgüt amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmak için yaratıcılık, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini bilgi sistemi ve diğer sistemler üzerinde pozitif bir iç çevre oluşturarak, dış çevre ile birlikte uyumlu yürütmek şeklinde tanımlanmaktadır(Akt. Kuluçlu, 2006: 4).

Yönetim aynı zamanda evrensel bir süreç olarak görülmektedir. Yönetim sistemi tüm sistemlerde en önemli süreç olarak benimsenmektedir. Bu sebeple, yönetim sürecinin işlerliği ortak amaçlar ve kurumsal stratejiler için hayati önem taşımaktadır. Özellikle yazılı basın işletmelerinde bilgi yoğunluğu ve güncel bilginin sürekli akışı yönetimde güçlü ve profesyonel bir yönetim kadrosu ile sağlanabilmektedir.

Yönetim sürecinin işlevsel olabilmesi için bir takım özellikleri içerisinde barındırması gerekmektedir.

Bu sebeple, yönetim sürecinin özelliklerinin kendi içinde açıklık kazanması gerekmektedir. Bunlar,(Akt. Dünder, 2007: 44).

- a. İnsancıl olması
- b. Grup niteliği taşıması
- c. Amaca yönelik olması
- d. İşbölümü ve uzmanlaşma
- e. Rasyonel olma
- f. Evrensel olma
- e İletişime dayanma olarak söylenmektedir.

**a. İnsancıl olması:** Bilgi yönetimi bireyi merkeze alan bir anlayış içerisinde bulunmaktadır. Sanayi toplumunda makinelerin üretimin merkezinde yer alması gibi bilgi toplumunda da insan merkezli bir görüş yer almaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri bilgi yönetiminde üretim değerini arttırmak için insan merkezli bir politika sürdürmesi gerekmektedir. Yazılı basın işletmelerinde, üretim kriterleri de insan merkezli çalıştığı için yönetimin bireysel ve grupsal toplulukların varlığını sürekli kılması gerekmektedir. Aynı zamanda iyi bir yönetim sağduyulu kararlar almak ve çalışanlara pozitif davranarak motivasyonlarını arttırmaktan geçmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde çalışma ortamlarının daha iyi olabilmesi için bilginin, bilgi çalışanları tarafından daha sağlıklı işlenmesi gerekmektedir.

**b. Grup niteliği taşıması:** Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirmektedir(Barutçugil, 2002: 85). Bilgi yönetimi tüm organizasyonlar için gerekli bir strateji olarak önem arz etmektedir. Yazılı basın işletmeleri dinamik olarak değişen piyasa koşullarına cevap vermesi için bilgi yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Piyasa koşullarına en hızlı cevap vermenin yolu yazılı basın işletmelerinin takım olarak çalışmasına bağlı olmaktadır. Bu noktada en önemli düşünce topluluk olarak düşünüp yazılı basın işletmelerinin çıkarlarına yönelik kararlar almaktan geçmektedir. Bilgi yönetimi, takım çalışması ve birimler arasındaki koordinasyon ile çok sesli düşüncenin tek bir amaca kilitlenmesine ve ulaşmasına destek olmaktadır.

**c. Amaca yönelik olması:** Bilgi yönetiminin en önemli yapı taşlarından olan bilginin stratejisini yapmak ve planlamak olarak ifade edilmektedir. Bu durumda bilgi yönetiminin organizasyonun veya iş biriminin stratejisini nasıl destekleyeceğini belirlemek ve öncelikleri ortaya koyan bir ön plan hazırlamak gerekmektedir(Barutçugil, 2002: 135). Buna bağlı olarak, bilgi yönetimi daha çok değer yaratan ve enformasyonlar üreten işlemler gerçekleştirerek yazılı basın işletmelerinin hedeflediği noktaya en hızlı, kaliteli ve karlı biçimde ulaşmasına olanak sunmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin rekabet piyasasında ayakta kalmasına olanak sağlayan bilgi yönetimi kurumun amacına ulaşmada yol gösterici nitelikte enformasyonlar barındırmaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin işlerliğinin sürekli kılınması için en önemli yol, bilgi yönetimi çerçevesinde kararların sağlam bir yönetsel fonksiyon çerçevesinde amaca yönelik alınmasından geçmektedir. Yazılı basın

işletmelerinde amaca yönelik belirsizlik yönetim sürecinin amaca ulaşmasına engel teşkil edecek bir unsur olarak görüldüğü için kurum içi kapalı ve açık bilginin önemi oldukça fazla olmaktadır.

**d. İşbölümü ve Uzmanlaşma:** Bilgi yönetiminin temel kriterlerinden birisi kurumsal işbölümü ve uzmanlaşma olarak görülmektedir. Özellikle yazılı basın işletmelerinde işbölümü ve uzmanlaşma haberin daha kaliteli ve hızlı üretilmesine olanak tanımaktadır. Bu sebeple, bilgi yönetimi elde ettiği veri ve enformasyonlar ile özellikle yazılı basın işletmelerinde personelin uzmanlaşma ve işbölümü sağlaması için iyileştirmeler yapmaya çalışmaktadır. Yazılı basın işletmeleri için oldukça önemli bir kavram olan uzmanlaşma, üretim sürecinin zamanında bitmesinde önemli rol oynamaktadır. Bilgi yönetimi, medya işletmeleri içerisinde eğitim stratejisini geliştirerek personelin kendi alanında uzmanlaşmasına yardımcı olmaktadır. Buna bağlı olarak yazılı basın işletmelerinin içerisinde karar alma, yönetim ve üretim sistemlerinin daha sağlıklı işlenmesi hedeflenmektedir.

**e. Rasyonel Olma:** Bilgi yönetimi, dış çevre koşullarını değerlendirerek yazılı basın işletmelerine bilgi veren bir yapı olarak görülmektedir. Yazılı basın işletmeleri dış çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olduğu sürece rekabet piyasasında sağlam bir duruş sergileyebilmektedir,

Bu sebeple, işletmelerin ellerinde bulundurdıkları üretim faktörlerini en düşük maliyetle ve en yüksek faydayı sağlayacak şekilde kullanmaları gerektiği gerçeği ön plana çıkmaktadır(Dündar, 2007: 45). Bu sebeple, bilgi yönetimi rakip işletmelerin üretim, pazarlama ve dağıtım faktörleri hakkında enformasyonlar sağlayarak, kendi işletmesine fayda sağladığı bilgileri entegre edip en az maliyetle en kaliteli ürünü üretmenin yollarını aramaktadır. Yazılı basın işletmeleri bu noktada hedefledikleri noktaya ulaşmak için her şeyi göze almaktadır.

Bu nokta da gazete işletmeleri ve dergi işletmeleri, düşük matbaa maliyeti ve dağıtım yapmanın yollarını, dış çevre faktörlerini baz alarak bilgi yönetim sisteminin sağladığı enformasyonlar ile kendi işletme yapılarına entegre etmeyi hedeflemektedir.

**f. Evrensel Olma:** Bilgi, toplum içerisinde sınır tanımayan bir kavram olarak evrensel bir statü içerisinde görülmektedir. Bilginin çok boyutlu olması ve küresel bir kavram haline gelmesi yazılı basın işletmelerinin evrensel politikalar benimsemesine yol

açmaktadır. Bu sebeple, yönetim sürecinde evrensel olmak, ülke ve kurum sınırı gözetmeksizin yönetim alanının kurumsal açıdan evrensel ilkelere bağlı kalarak işletmeye hayat vermesi olarak açıklanabilmektedir. Bu süreç aynı zamanda bilgi yönetimi ile birlikte yazılı basın işletmelerinin rekabet piyasasına uyum sağlamasını desteklemektedir.

Yönetim fonksiyonunun birbirine bağlı beş temel alt fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar, Planlama, Organizasyon, Yönelme, Koordinasyon, Denetim olarak açıklanmaktadır(Dündar, 2007: 45).

Planlama; yazılı basın işletmeleri diğer işletmeler gibi üretim ve yönetim esnasında iç ve dış çevre faktörleri hakkında bilgi sahibi olması gereken kuruluşlar olarak görülmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri üretim ve yönetim esnasında hedefe ulaşmak için planlama fonksiyonunu devreye sokmaktadır. Bu işlemin sağlıklı işlemesi ve faktörlerin dikkate alınması bilgi yönetimi ile gerçekleşmektedir. Bilgi havuzundaki enformasyonlar işletmenin gerekli gördüğü birimlere açık bilgi olarak paylaşılarak dış ve iç çevre faktörleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Dündar yazılı basın işletmelerindeki planlama süreci ile ilgili “*Yazılı basın ürünlerinin hayat bulunduğu pazar, tekelleşme olgusunun varlığını hissettirmesine karşın, alternatif ürünlerin son derece yoğun olduğu pazardır. Dolayısıyla işletmeler okuyucu kazanma ya da okuyucu elde tutma konusunda bir gayret içerisinde. Bu da ister istemez işletmeleri, planlı davranışlar göstermeye mecbur etmektedir. Dolayısıyla planlama, yazılı basın işletmelerinin hayatına giren kaçınılmaz bir süreç*” olarak açıklama yapmaktadır (Dündar, 2006: 81).

Organizasyonların temel yapı taşı bilgi olarak görülmektedir. Atılğan bu konuyla ilgili olarak “*Organizasyonların en değerli varlığı çalışanların sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle organizasyonlar, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak, organizasyon bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar*”(Atılğan, 2009: 204). Organizasyon, işletmenin hedeflediği amaca ulaşmak için planladığı uygulamalar olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple, sahip olunan bilginin iyi kullanılması ve üretim sürecine iyi dahil edilebilmesi gerekmektedir.

Buna bağlı olarak, bilgi yönetilebildiği sürece anlamlı olmaktadır. Aynı zamanda bilgi stratejik bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetim ile birlikte sinerji oluşturduğu takdir de kalitenin yolu aılabilmektedir(Dündar, 2006: 63).

Bu sebeple, organizasyon, yönetim ve bilgi kavramlarının birbiri ile bağlantılı olduğu söylenebilmektedir. Yazılı basın işletmelerinde organizasyon yapısının bilgi temelli olduğu kabul edilmektedir. Yoğun bilgi akışının var olduğu yazılı basın işletmelerinde bilginin en önemli kaynak olduğu ifade edilmektedir.

Aynı zamanda bilgi yönetimi, organizasyon yapısında bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir(Barutçugil, 2002: 87). Bu sebeple yazılı basın işletmelerinin organizasyon yapısında bilginin en değerli unsur haline gelmesinde yapısal gelişimlere destek olması da etkili olmaktadır.

Yöneltme süreci, tüm süreçlerin hayat bulduğu bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bununla ilgili olarak süreçlerin hayat bulması bu süreçte iyi bir liderlik anlayışı ile sağlanabilmektedir.

Buna bağlı olarak, Barutçugil'in de söylediği gibi işletme liderinin "bilgi lideri" olması gerekmektedir.

Bilgi lideri, bir organizasyonun bilgi yönetim girişiminin öncülüğünü ve liderliğini yapan kişi olarak tanımlanmaktadır(Doğan ve Kılıç, 2009: 95).

Etkili liderlerin kendisini izleyenleri yönlendirmesi için açık bir görüşe sahip olması gerekmektedir(Yiğit, 2002: 18). Bilgi yönetim sürecinde liderlik, grubun yada organizasyonun hedeflediği noktaya ulaşması için gerekli duyulan birçok süreci desteklemesi olarak görülmektedir.

Özellikle bilgi akışının yoğun olduğu yazılı basın işletmelerinde liderlik ve bilgi liderliği işletmenin bulunduğu sektöründe ayakta kalmasında kilit rol oynamaktadır. Sürekli gelişen bilgi sürekli gelişen bir yazılı basın sektörünü meydana getirmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinin bilgi liderine sahip olması ve gerekli durumlarda birçok süreci dikkatle yönetmesi gerekmektedir.

Koordinasyon, yazılı basın işletmeleri için kurumsal açıdan birimler arasında iletişim halinde olması gereken en önemli unsurların başında gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında koordinasyon yazılı basın işletmeleri için son derece önemli görünmektedir.

Çünkü koordinasyon, bir işletme de başarıya uzanan yolda, kurum çalışmalarının daha sistemli bir faaliyet içerisinde olmasına destek olmaktadır(Dündar, 2007: 54).

Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde koordinasyon ve bilgi paylaşım sıkıntısının yaşanmaması, yönetim sürecinin de sağlıklı işlemesine yol açmaktadır. Bu sürecin en iyi şekilde işlenmesi koordinasyon fonksiyonu ile gerçekleşmektedir. Yatay bilgi aktarımının ve dikey bilgi aktarımının sağlıklı olması bilgi yönetiminin sağladığı enformasyonların tüm birimlere sağlıklı ulaşması koordinasyon fonksiyonu ile sağlanmaktadır.

21. yüzyılda bilginin oldukça fazla ve gereksiz veriler içermesi işletmelerin bilginin denetlemesine yol açmaktadır. Bilginin doğruluk ve yanlışlık denetimi yapılmadan paylaşılması kurumların enformasyonları denetleme yoluna gitmesine sebep olmaktadır. Bu denetim her işletme de olduğu gibi yazılı basın işletmelerinde de bilgi yönetimi tarafından yapılmaktadır. Çünkü bilginin diğer bilgileri doğrulayıcı enformasyonlar içermesi gerekmektedir. Bu sebeple, denetim süreci, yazılı basın işletmelerinin faaliyetlerinde diğer işletmelere oranla daha fazla kendini göstermektedir.

Bu sebeple, kurum çalışanlarının ve çeşitli üretim araçlarının sağlanması, buna bağlı olarak işletme giderlerin gerçekleşmesi, üretim miktarı ve finansal işler gibi işletmeyi ilgilendiren her konunun denetim kapsamına alınması kurumsal açıında önem arz etmektedir(Özkan, 1989: 73).

### **2.3.2. Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi**

Her işletme gibi yazılı basın işletmelerinde de temel var oluş sebebi olan üretim, organizasyonlarda en kritik aşamayı oluşturmaktadır.

Bu süreçte bir yanlışlık olduğu takdirde ister istemez ürünün pazarlama sürecinin de olumsuz yönde etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Bunun dışında üretim fonksiyonu üretimi kolaylaştıracak olan makine ve bazı teçhizatların alımını sağlayacak finansman fonksiyonu ile de sıkı bir bağlantı içerisinde bulunmaktadır(Dündar, 2007: 59).

Ayrıca üretim stratejisi, işletmenin rekabet avantajı sağlayacak yetenekleri işletmeye kazandırmak için üretim kaynakları ile ilgili temel kararları ve rekabet

önceliklerini tespit etmeyi amaçlamaktadır(Türkmen, 2012: 520). Bilgi yönetim sisteminin de yazılı basın işletmeleri için temel kararlarda ve rekabet piyasasında gerçekleştirdiği etkiler göz önüne alındığında üretim fonksiyonu ve bilgi yönetimi arasında da sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

Aynı zamanda üretim süreci, hata kabul etmeyen, planlanarak her noktası hesaplanması gereken bir süreç olarak görülmektedir.

Bu sebeple, işletmeler ürünü geliştirecekleri zaman, üretim maliyetlerini en aza indirme, kalite ve teslimat güvenilirliğini yükseltme gibi önemli meydan okumalarla karşı karşıya kalan işletmelere yanıt vermek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için bilgi yönetim süreçlerini geliştirmektedir(Bülbül, 2007: 163-164). Buna bağlı olarak, yazılı basın işletmeleri haber üretim süreçlerini işlevsel kılmak için bilgi yönetim sistemini bir felsefi düşünce olarak değil bir sistem olarak benimsemektedir.

Yukarıdaki ifadelere hitaben, üretim aynı zamanda planlanması gereken bir süreç olarak açıklanmaktadır.

Bu sebeple, üretim planlaması, işletmenin istediği zaman istediği kalitede mal ve hizmet üretiminin elde edilmesi ve gerçekleştirilen işlemlerin uygulamaya konulması için üretim konusunun somut materyaller ile hazırlanıp hayata geçirilmesi olarak tanımlanabilmektedir(Akt. Demirdöğen ve Güzel, 2009: 44 – 45).

Üretimin planlanması ve hayata geçirilmesinden önce bilgi yönetim sisteminden üretimin ne şekilde ve nasıl en az maliyetle uygulanacağına dair enformasyonlar bilgi yönetimi aracılığıyla gerekli birimlerle paylaşılmaktadır. Özellikle yazılı basın işletmelerinin üretim süreci hızlı bir uygulama gerektiren süreç olarak bilinmektedir. Üretilen gazete veya derginin en az maliyetle en hızlı şekilde okuyucuya ulaşması yazılı basın işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Geciken üretim süreci ürünün dayanıksız ürün olmasından dolayı işletmenin o gün ciddi kayıplar elde etmesine yol açabilmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri üretim sürecine bilgi yönetimini dahil ederek daha sistemli bir üretim süreci elde etmek için geliştirmeler yapmaktadır.

Üretim süreci sadece planlama süreci ile gerçekleşmemektedir, Üretim süreci ile ilgili detaylı bilgiler üretim sürecinin daha kapsamlı olarak işleneceği üçüncü bölümde verilecektir.

### 2.3.3. Pazarlama Fonksiyonu

Drucker, pazarlamayı işletmenin en önemli fonksiyonu olarak görmektedir(1994: 36). Çünkü işletmeler pazarlama süreci sayesinde kurumsal kar elde etmektedir. Ancak küreselleşme ile birlikte, ulusal ve uluslar arası rekabetin giderek daha şiddetli hal alması, mevcut pazardaki rakip firmalarla mücadele etmenin zorlaşması, pazarlama yöneticilerini işletmenin yarattığı değere ve pazarlama üzerinde çalıştıkları ürünün getiri oranına odaklamakta zorluk çektirmektedir. Bu sürecin iyi işlemesi bilgi yönetiminin düzgün çalışması ile sağlanabilmektedir. Çünkü günümüzde rekabet piyasasında kurumların başarı ve başarısız olmasındaki temel etken işletmenin bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğu ile doğru orantılı olmaktadır(Koza, 2001: 88).

Yazılı basın işletmelerinde pazarlama anlayışı okuyucuya ürün veya hizmetlerin sadece aktarılması olarak düşünülmemektedir. Günümüzde değişen rekabet piyasası ile işletmelerin üretimlerinin temel çıkış noktası okuyucu/tüketici olmaktadır. Bu sebeple, pazarlama da dört temel unsurun dikkate alınmasıyla fonksiyonun işlevsel olması beklenmektedir.

Bu temel unsurlar(Akt. Dündar, 2007: 74)

- a. Tüketiciye Yönelik Anlayış
- b. Bütünleşmiş Pazarlama çabaları
- c. Pazarlama Araştırmaları
- d. Uzun vadeli planlama ve yeni ürün geliştirmedir.

**a. Tüketiciye Yönelik Anlayış:** Modern pazarlama anlayışı olarak da adlandırılan tüketiciye yönelik anlayış, işletme yönetimi tarafından üretilen ürünlerin mübadele edilmesiyle birlikte tüketicinin istek ve taleplerinin ön plana çıkarılması olarak ifade edilmektedir. Bu nokta da bilgi yönetim sisteminin tüketici talep ve istekleri doğrultusunda yaptığı incelemelerin sonuçları, işletmenin tüketici taleplerini önceden tespit etmesin de önemli rol üstlenmektedir.

Yazılı basın işletmelerinde okuyucu odaklı üretim aynı zamanda süreklilik anlamına gelmektedir. Bilginin, yazılı basın işletmeleri içerisinde etkili bir biçimde

yorumlanıp paylaşılması pazarlama sürecinin de daha sistemli işlemesine yol açmaktadır.

Yazılı basın işletmelerinde okuyucuya yönelik haber üretmek okuyucuya ve reklam veren organizasyonlara yönelik üretimler yapmak işletmenin finansal düzeyini de etkilemektedir. Bu yüzden yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile kurum içi ve kurum dışı etkenleri içinde barındıran enformasyonları bilgi havuzunda bulundurarak yazılı basın işletmelerinin okuyucu odaklı ve reklam veren odaklı çalışmasını işlevsel kılmaktadır.

Tüketiciye yönelik anlayış uzun vadede işletmeye fayda sağlayacak kriterlerden biri olarak görülmektedir. Çünkü tüketiciye yönelik üretimler yaparak müşterinin talep ve isteklerine cevap vermek günümüz rekabet piyasasında da önem arz etmektedir. Yazılı basın işletmeleri bu nokta da, okuyucunun talep ve isteklerine yanıt verdiği gibi toplumun genelini de göz önünde bulundurarak bir kamuoyu yaratmanın peşine de düşmektedir. Bunun sonucunda okuyucu kitlesinin nabzını tutan yazılı basın işletmeleri gerçekleştirdiği değerlendirmeler sonucunda hitap ettiği kitlenin farkında olmadığı talep ve isteklerine de yanıt verme şansı bulabilmektedir. Bu nokta da bilgi yönetiminin sahip olduğu enformasyonlar pazarlama birimi ile paylaşarak sistemin daha sağlıklı çalışması planlanmaktadır.

Gazetelerin farklılık olgusunu yakalamanın müşteriye kulak vermekten geçtiğini ifade eden Dünder konuyla ilgili olarak *“Müşteriye kulak verirken ise, verilen daha doğrusu algılanan hizmet düzeyi ile beklenen hizmet düzeylerinin müşteri gözüyle saptanması gerekmektedir. Yazılı basın işletmelerinin bu saptamayı gerçekleştirirken de, iç müşteri kavramının bilincinde olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Çalışanına müşteri gözüyle bakmayı başaran yazılı basın işletmeleri, oluşması imkan dahilinde olan hataları çok kolay gözlemleyebilmenin ötesinde, yeni fikirlerin uygulanabilirliğini de dışa açılmadan test etme şansı yakalayabilmektedir”* şeklinde açıklama yapmaktadır(2006: 26-27). Bu nokta da hataların kolay gözlemlenmesi ve hatalara hızlı müdahale edebilmek bilgi yönetimi ile gerçekleşeceği gibi yeni fikirlerin uygulanabilirliği, bilgi havuzunda var olan enformasyonların kurum içerisinde paylaşılması ile gerçekleşebilmektedir.

**b. Bütünleşmiş Pazarlama Çabaları:** Yukarı da belirtilen beklentileri gidermek için enerji sarf eden işletmelerin, pazarlama bileşenlerini yani, ürün, fiyatı, dağıtım ve tutundurmayı bütüncül kılmak suretiyle hareket etmeleri gerekmektedir(Dündar, 2007: 74)

Yazılı basın işletmelerinde ürünlerin dayanıksız olması pazarlama sürecinin de hızlı işlemlerini gerekli kılmaktadır. Bu sebeple, bilgi yönetimi ile pazarlama sürecini sürekli geliştiren yazılı basın işletmeleri okuyucuya ürünü hızlı bir şekilde ulaştırırken sürecin sektöre uğramamasına özen göstermektedir.

Pazarlama sürecinin önemli öğelerinden biri olan fiyat, işletmenin ekonomik yaşamının temel unsurları arasında yer almaktadır.

Yazılı basın işletmelerinin fiyat anlayışı iki temel yapı üzerine oturmaktadır. İlki okuyucu odaklı fiyat olarak gazetenin birim fiyatı karşımıza çıkmaktadır. İkincisi okuyucunun taleplerine ve ürünün satış oranına bağlı olarak değişen gazete ve derginin reklam fiyatlarıdır.

Bu nokta da haber ajanslarını da dikkate aldığımızda bilgi yoğunluğunun en fazla olduğu işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgiyi oldukça hızlı bir biçimde piyasaya sunan haber ajansı işletmelerinin, belirlediği fiyat düzeyinin rakip işletmelerin fiyat düzeyi ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu nokta da bilgi yönetiminden destek alan haber ajans işletmeleri, piyasadaki ürünlerin genel fiyat ortalaması hakkında bilgi sahibi olarak kendi ürünlerini belirli bir standart fiyata oturtmaktadır. Bu sayede, yazılı basın işletmeleri rekabet piyasasına fiyat düzeyinde uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Elbette yazılı basın işletmeleri ürünlerine fiyatlandırma yaparken belirli bir fiyatlandırma kriterini de göz önünde bulundurmaktadır. Ürünlerinin fiyatını belirlerken hedef kar ve karın maksimizasyonunu da göz önünde bulunduran yazılı basın işletmeleri aynı zamanda üründen elde edecekleri satış geliş maksimizasyonunu da göz önünde bulundurmaktadır.

Bilgi günceldir ve işletmeye sürekli güncel veriler sunmaktadır. Bu sebeple, işletmelere güncel olarak piyasa bilgilerini aktaran bilgi yönetimi, pazarlama sürecini geliştirebildiği gibi pazarlamanın temel öğesi olan fiyatı da piyasa değerlerinde tutması için gerekli birimlere bilgi paylaşımında bulunmaktadır.

Yazılı basın işletmelerinin en önemli unsurların biri olan dağıtım, ürünlerin dayanıksız olmasından dolayı pazarlama sürecinin de önemli öğelerinden biri olarak görülmektedir.

*“Dağıtım, ürünlerin üretildiği yerden tüketileceği yere aktarılması için, gerekli olan tüm çabaların bütünleştirilmesi neticesinde işlevsellik kazanan bir pazarlama alt bileşenidir”*(Dündar, 2006: 81).

Yazılı basın işletmelerinde dağıtımın en hızlı şekilde gerçekleşmesi oldukça önemlidir. Çünkü yazılı basın işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyetler gereği süreklilik olgusunun önem kazandığı işletmeler olarak görülmektedir. Bu sürekliliğin sağlanması bilgi yönetiminin sistemli çalışması ile gerçekleşebilmektedir. Çünkü bilgi sürekli değişen ve gelişen bir kavramdır. Dağıtım işlevinin sürekliliği, yazılı basın işletmelerinin de süreklilik olgusunu işlevsel kılmaktadır. Bu nokta da diğer işletmelerin güncel dağıtım kanalları hakkında bilgi sahibi olunması ve dağıtım sürecine yönelik yeniliklerin yapılması gerekmektedir. Bu sebeple, bilgi yönetiminin sahip olduğu enformasyonlar yazılı basın işletmeleri için önemli olabilmektedir.

Çünkü bilgi yönetimi, bilgi teknolojilerinden yararlanabilmeyi, aktif olabilmeyi, yenilikçi ve gelişime daima açık organizasyonlara yararlı olabilmeyi beraberinde getiren bir disiplin olarak görülmektedir(Dündar, 2012: 106).

Yazılı basın işletmelerinin dağıtım politikasında izleyeceği yol ürünün fiyat ve tutundurmasında da etkili olmaktadır. Dağıtım kanallarının yoğun veya yaygın olması ürünün de fiyatı üzerinde de etkili olmaktadır. Bu sebeple, bilgi yönetiminin dağıtım sürecine sağlayacağı enformasyonlar önemli bir unsur olarak ürün fiyatına etki etmektedir. Dağıtım kanallarının çok olmaması ürünün üreticiden en hızlı ve aracısız şekilde tüketiciye ulaşması ürünün fiyatının da düşük olmasına sebep olmaktadır. Aksi halde dağıtım sürecinin de kaliteli ve mali açıdan uygun olması beklenmemektedir.

Tutundurma, inandırıcı, ikna edici iletişim olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda tüketiciye üretilen ürün ve de hizmetlere ait bilgi aktarmak, tüketicinin davranış ve tutumlarına yön vermek için gerçekleştirilen eylemler olarak da açıklanmaktadır(Mucuk, 2005: 135).

Yazılı basın işletmeleri her ne kadar kaliteli ürün üretirse üretsün belirli bir süre sonra satışlarını arttırmaya yönelik işlemler gerçekleştirmezler ve okuyucuya yönelik

yeni ürünler ortaya koymazlarsa diğer işletmeler ile rekabet etmekte yetersiz kalabilirler.

Bu sebeple, *“iş hayatının belirsizliklerle dolu, dinamik ve rekabetçi ortamında pazarlama bilgi sistemi, üreticiler ve tüketiciler arasındaki mesafeyi kapatmaya yarayacak bilgileri sağlama fonksiyonunu yerine getirir. Bilgi sistemlerine yatırım yapan işletmeler, işletme başarısının doğrusal olarak sürekliliğini ve öneminin devamını sağlayabilmektedirler”*(Akt. Karayormuk ve Köseoğlu, 2005: 105). Buna bağlı olarak, tutundurma sürecinde bilgi yönetiminin olmaması söz konusu değildir.

**c. Pazarlama Araştırmaları:** Pazarlamanın temel çıkış noktası okuyucu/tüketiciler ise, işletmelerin okuyucu/tüketicileri iyi tanınması gerekmektedir(Dündar, 2006: 74). Bunun içinse pazarlama bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Pazarlama bilgi sistemi, bir bilgi birikim sisteminin çıktısı olarak açıklanmaktadır. Bilgi birikimi, kurumsal performansı arttırmak için bilginin yaratılması, saklanması ve kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi ile tüketicilerden sağlanan geri bildirim, ürün ve hizmetlerde etkililik ve verimlilik arttırmaktadır(Akt. Karayormuk ve Köseoğlu, 2005: 107).

Yazılı basın işletmelerinde okuyucu odaklı üretim yapmak gerekmektedir. Bu noktada yazılı basın işletmelerinin pazarlama araştırmalarını yapması için pazarlama bilgi sistemi ve bilgi yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır. Toplumsal bilinç sonucunda ortaya çıkan talep ve isteklerin iyi belirlenmesi, aynı zamanda reklam veren kesiminde talep ve isteklerinin de doğru saptanması gerekmektedir.

Müşteri beklentileri ve talepleri günümüzde hızla değişirken piyasadaki işletmelerin hayatta kalma çabaları gitgide zorlaşmaktadır. Özellikle rekabetin ve makro ekonomik özelliğin istikrarsız olduğu koşullarda firmaların müşterilerin taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermesi gerekmektedir(Bulut v.d., 2009: 514). Bu nokta da yazılı basın işletmeleri, doğru kararlar almak ve bunları başarıyla uygulamak için pazarlama eksenindeki dış çevresini iyi tanınması ve kendi bünyesinde var olan zayıf yönlerini iyi tespit etmesi gerekmektedir. Bu sebeple, bilgi yönetimi, yönetimin doğru kararlar alabilmesi için sahip olduğu bilgilerin sağlıklı oluşuna dikkat etmesi gerekmektedir. Bu süreçte bilgi yönetimi, yazılı basın işletmelerine sadece bilgi vermekle kalmayıp toplumun sosyo – psikolojik yapısı hakkında ve bireylerin satın alma davranışları

hakkında bir enformasyonda sağlayabilmektedir. Bu bilgiler yazılı basın işletmelerinin pazarlama araştırması yapmasında önemli rol oynayabilmektedir.

**d. Uzun Vadeli Planlama ve Yeni Ürün Geliştirme:** Uzun vadeli planlama ve yeni ürün geliştirme kriteri ise, yazılı basın işletmelerinin geleceğini görmesine yönelik faaliyetler olarak gösterilmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinin pazarlama bilgi sisteminden yararlanması gerekmektedir.

Pazarlama bilgi sistemi, bilginin uygulaması olarak görülmektedir. Bilgi yönetimi, bilgi uygulaması, yeni ürün geliştirme, yönetim faaliyetleri, okuyucunun/tüketicinin taleplerine cevap verebilme, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca meydana gelebilecek problemleri çözmek için bilginin kullanılmasını ifade etmektedir (Akt. Karayormuk ve Köseoğlu, 2005: 107)

Yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile birlikte uzun vadede planlama ve yeni ürün geliştirme yollarını aramaktadır. Bu sayede, yazılı basın işletmeleri hayatta kalabilmek için uzun vadede planlama yaparak kurumsal açıdan daha ileriye görmeyi hedeflemektedir. Yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile okuyucunun yeni talepleri doğrultusunda yeni ürün geliştirerek ürün satış oranlarını arttırmayı planlamaktadır. Bu anlamda, yazılı basın işletmelerinin yeni haber kaynakları bulması ve bilgi havuzunu daha kapsamlı çerçevede değerlendirmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi yönetimi, sürekli gelişim ve sürekli yenilik getiren bir süreci ifade etmektedir.

Kulaklı yeni ürün geliştirme ile ilgili “*Şirketler teknolojik gelişmeler ve rekabetin ivmesi ile ürün ve hizmetlerinde yeniliklere gitmeye veya yeni ürün ve hizmet grupları oluşturmaya önem vermektedirler. Özellikle mevcut ürünlerde yapılan yenilikler ve müşteri beklentilerine, rakip ürünlerin özelliklerine göre iyileştirmeler artan oranda uygulanmaya başlamıştır. Ürün dizisinin uzatılması müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarına hitap ettiği gibi, farklı pazar bölümündeki müşterilerin de farklılaşmış beklentilerini karşılama yönünde olumlu bir yaklaşımdır*” şeklinde açıklama yapmaktadır(2005: 104).

Yazılı basın işletmeleri ise okuyucunun artan taleplerine yanıt vermek ve beklentileri karşılamak için bilgi teknolojilerini kullanması gerekmektedir. Toplumun artan ihtiyacını karşılamak ve yeni taleplere yanıt vermek için üretici ve tüketici arasındaki mesafeyi kısaltacak enformasyonların kurum içinde paylaşılması

gerekmektedir. Bu noktada bilgi sistemlerine yatırım yapan yazılı basın işletmeleri uzun vadeli planlama yaparak okuyucu taleplerine göre yeni ürün geliştirme yollarına gitmektedir. Bununla ilgili olarak, hafta sonları günlük gazetelerin aralarından çıkan magazin ve spor ekleri, okuyucunun istek ve talepleri göz önünde bulundurularak çıkarılmaktadır. Özellikle spor alanında gerçekleştirilen turnuvalar için ek sayfa ve gazete çıkaran yazılı basın işletmeleri, bu uygulama ile hem okuyucu kitlesini kendi üstüne çekmekte hem de ek sayfalar ile reklam olarak gelir elde etmektedir. Bunu sağlayabilmek için yazılı basın işletmelerinin bilişim teknolojilerini iyi kullanması gerekmektedir. Çünkü bilişim teknolojileri, bilginin daha etkin ulaşımını ve paylaşımını sağlamaktadır.

#### **2.3.4. Finans Sürecinde Bilgi Yönetimi**

İşletmelerin finansal gücü sağlam bir yapıya dayanmaktadır. İşletmelerin finansal yapısı da, sahip oldukları maddi, manevi varlıklar ile işletme kaynaklarının miktar, zaman ve koşulları açısından senkronizasyonuna bağlı olmaktadır (Atilla, 2010: 22).

Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri de sahip oldukları kaynaklar çerçevesinde teknolojik, ekonomik ve üretimsel süreçlerini finansal koşullar çerçevesinde geliştirmektedir.

Yazılı basın işletmeleri temel olarak toplumsal bilinç yaratmanın amacı içerisinde olsalar da diğer işletmeler gibi kar elde etmeleri gerekmektedir.

Ancak gazete işletmeleri hem toplumsal bilinç hem de kar elde etme amaçlarını yerine getirirken iki süreçte birbirinden etkilenmesi söz konusu olmaktadır (Atılğan, 1999: 101).

Basın işletmelerinin elinde var olan paranın en uygun biçimde kullanılmasını ve aynı zamanda denetimini gerçekleştiren bir birim olarak tanımlanmaktadır. Bunun dışında işletmenin finansal açıdan gelişmesi için stratejiler belirleyerek her hangi bir krizde en iyi önlemleri alma planı içerisinde çalışan bir birim olarak açıklanmaktadır (Merter, 1996: 6).

Mali işler yazılı basın işletmelerinin finansal işlemlerini yürüttüğü için finans süreci içerisinde yer almaktadır.

Yazılı basın işletmelerinde genel olarak iki temel gelir noktası bulunmaktadır. Bunlardan birincisi okuyucular ikincisi ise reklam veren kesim olarak açıklanmaktadır. Medya sektöründe üretim maliyetlerinin yüksek olması işletmenin reklam veren kesime bağımlı hale gelmesine olanak tanımaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde bazı noktalarda toplumsal bilinç anlayışından uzaklaşarak kar elde etmek uğruna toplumsal yapı üzerindeki görevlerinden sapmaktadır.

Ayrıca bilgi yönetim sisteminin gelişmesi ile birlikte yazılı basın işletmeleri finansal süreçlerini daha istikrarlı bir hale getirmeyi hedeflemektedir. Çünkü bilgi yönetimi planlanan bir sürece katkı sağlayan aynı zamanda mevcut sürece katkı sağlayarak gelişim ve yenilik kazandıran bir sistem olarak görev yapmaktadır. Bilgi yönetimi ile birlikte finansal planlama yapan yazılı basın işletmeleri gelecekteki riskleri ve belirsizlikleri kontrol altına almak için geliştirmeler yaparak ileri de oluşabilecek finansal tahminleri analiz etmektedir.

Bunun dışında finansal planlama yapan işletmeler, finansal dengelerini korumak için gerekli gördükleri fonları uygun maliyetler karşılığı sağlamak, değişen koşullara finansal yapının uyum sağlamasına yönelik gerekli düzenlemeleri yapmak içinde tedbirler almaktadır(Dündar, 2007: 103).

Bu noktada işletmeler finansman kaynaklarına göre, öz kaynaklarla finansman, dış kaynaklarla finansman ve oto finansman olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır(Dündar, 2007: 98).

Öz kaynaklarla finansman, Bir işletmenin kuruluş aşamasında işletme sahiplerinin gerekirse sermaye artırımını yoluyla veya elde ettiği kardan dağıtmayarak işletmeye fon tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır(Mucuk, 2005: 145). Bu aşamada yazılı basın işletmelerinin dış çevre koşullarını doğru analiz etmesi gerekmektedir. Bu sebeple bilgi yönetim sisteminin, finansman süreci ile birlikte hareket etmesi daha doğru bir yöntem olarak görülmektedir.

Dış kaynaklarla finansman, yazılı basın işletmelerinin kendi sermayeleri yetmediği takdirde kendi ihtiyaç ve taleplerini karşılamak için yöneldikleri işletme dış kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte yazılı basın işletmeleri dış çevre faktörlerinin işletmeye yaptığı etkileri iyi değerlendirmesi ve doğru kararlar alması gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi yazılı basın işletmelerine yol gösteren bir

strateji gerçekleştirebilmektedir. Bilgi havuzundaki çevre faktörlerine ait enformasyonlar gerekli birimlere paylaşılarak birimlerin karar almasında ve önünü görmesinde etkili olmaktadır.

Kısa süreli dış kaynaklar, ticari krediler olarak gösterilebilmektedir. Uzun süreli dış kaynaklar ise daha uzun vadede karşılanacak bir finansman süreci olarak açıklanmaktadır. Bu süreç içerisinde yazılı basın işletmelerinin içinde bulunduğu piyasanın durumu ve işletmenin kendi yapısında oluşacak değişimlerin önceden tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nokta da kurum içi enformasyonların iyi değerlendirilmesi, deneyim, kurum içi değerler ve yargılar ile harmanlanarak birimlere adapte edilmesi gerekmektedir.

Son olarak oto finansman ise, yazılı basın işletmelerinin kendi öz karının bir kısmını sermayeye ayırdığı ve işlerini bu finansal düzende yürüttüğü bir finansman tekniği olarak görülmektedir.

Her işletme gibi yazılı basın işletmelerinin de finansal kaynakları bulunmaktadır. Bunlar satış geliri, ilan ve reklam geliri, diğer gelirler olarak 3'e ayrılmaktadır (Atilla, 2010: 19).

**a. Satış Gelirleri:** Bilginin oldukça değerli olduğu kabul edildiğinden özellikle yazılı basın işletmeleri gelir ve gider arasındaki dengeyi doğru sağlayarak işletmeyi ayakta tutmaya çalışmaktadır. Ancak bilgiye sürekli ihtiyaç duyan yazılı basın işletmeleri bilgi yönetim sistemi ile yeni iletişim teknolojileri kullanarak en az giderle en fazla satış gelirini elde etmek için çalışmalar yapmaktadır. Yazılı basın ürünlerinin üretim ve dağıtım harcamaları çoğu zaman toplam satış miktarından yüksek olmaktadır. Değişen toplum ve ekonomik yapı ile birlikte yazılı basın işletmeleri temel kaynağı olan kağıdı ikinci plana atmakta bilginin önem kazanmasıyla enformasyonu temel kaynak olarak benimsemektedir. Gerek yazılı gerekse görsel basın işletmeleri gelişmiş teknoloji ve pahalı dağıtım koşullarını gazete veya dergilerine aldıkları reklam ve ilanın yanında elektronik medya vasıtası ile gidermektedir. Gazete ya da dergi gibi üretim maliyeti olmayan elektronik medya sektörüne dahil olan yazılı basın işletmeleri buradan ilan ve reklam alarak en az maliyetle en fazla geliri elde etmektedir.

**b. İlan ve Reklam Geliri:** *“Yazılı basın işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Üretime konu olan bu hizmet diğer işletmelerden farklı olarak ürüne bağlı bir hizmettir. Çünkü gazete veya dergi ile verilen bilgiler değerlendirmeye alınmadığı vakit sadece meta olarak kağıdın hiçbir değeri yoktur. Dolayısıyla gazete ya da dergiyi gerçek anlamda ürün yapan içindeki fikirler, haberler, reklamlar ve değerlerdir. Gazeteye genel olarak baktığımızda; sürmanşetin, manşetin, köşe yazılarının, siyaset, kültür, spor vb. sayfaların her biri gerek üretenler gerekse okuyucu nezdinde ayrı ayrı değer taşımaktadır. Ancak hepsinin bir araya gelmesi neticesinde oluşan sinerjik etkinin oluşumu gerçekleşmediği sürece, gazete gerçek anlamda ürün değildir. İşte bu sinerjik etkiyi yaratan olgu bilgi yönetimidir”(Dündar, 2012: 96).*

Bu noktada bilgi sürekli yaratma süreci olarak görüldüğü için yazılı basın işletmeleri farklı tasarımlarda ilan ve reklam tipleri tasarlayarak gelir elde edeceği kitlenin bu yolla dikkatini çekmeyi planlanmaktadır.

Gelişen teknoloji, iletişim ve pazarlama çağının önemli bir konuma gelmesine sebep olmaktadır. 21. yüzyılda insanlar hızla değişen toplumsal yapı ve teknoloji ile karşı karşıya bulunmaktadır. Gelişen iletişim teknolojisi sosyal yaşamı yönlendirirken, aynı zamanda radyo, televizyon, gazete, dergi, sinema ve benzeri kitle iletişim araçları ile kişilere reklam ulaştıran mesajlar göndermektedir(Atilla, 2010: 20).

Yazılı basın işletmelerinde reklam ve ilan gelirleri işletmenin finansal alandaki bel kemiği olarak görülmektedir. Gelişen ekonomik yapıya ayak uydurmak isteyen yazılı basın işletmeleri reklam ve ilan kaynakları ile ayakta kalarak işletmenin temel amacı olan kar elde etme hedefine ulaşmaktadır. Bu noktada daha fazla reklam ve ilan almak için çalışmalar yapan yazılı basın işletmeleri bilgi yönetiminin temel prensiplerinden biri olan sürekli yenilik unsurlarını göz önünde bulundurarak diğer organizasyonlara hizmet vermektedir.

**c. Diğer Gelirler:** Değişen ulusal ve uluslararası ekonomik yapı bir çok işletme gibi yazılı basın işletmelerini de etkilemektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri gelir elde edecek başka kapılar arayarak ekonomik sistemde ayakta kalmaya çalışmaktadır. Bilgi dönüşümdür prensibinden yola çıkan yazılı basın işletmeleri ellerinde kalan kağıtları hurda olarak satmakta veya geri dönüşüm ile tekrar gazete basmaktadır. Bunun

dışında devletten teşvik ve düşük faizli yenileme kredileri alabilen yazılı basın işletmeleri yasal düzenlemelerle birlikte sistemde hayatta kalmaya çalışmaktadır.

Bu nokta da dışsal bilgi unsurlarından yararlanan yazılı basın işletmeleri bilgi havuzunda var olan yasal düzenlemelere ait verileri yorumlayarak kurumsal çıkarımlarda bulunabilmektedir.

### **2.3.5.İnsan Kaynakları Sürecinde Bilgi Yönetimi**

Koza çalışan personel ve bilgi yönetimi ile ilgili “*Bilgi yönetiminin bir firma yönetimi tarafından öneminin farkına varılması ve uygulanmaya geçilmek istenmesi bilgi yönetiminin uygulanması için yeterli değildir. Çünkü firma, çalışanlarıyla bir bütündür ve aslında kurum içinde gerçekte olan bilgiyi oluşturan, kurumsal bilginin kaynağı, firma çalışanlarıdır*” şeklinde bağlantı kurmaktadır(2008: 97). Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin en önemli birimi insan kaynakları olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun en önemli mekanizması olan çalışanların etkili yönetimi için geliştirilen, stratejik ve tutarlı bir kavram olarak açıklanmaktadır(Dündar, 2007: 105).

İnsan kaynakları yönetimi yazılı basın işletmelerinde üretime ve gelişime işlevsellik ve gelişim katarken aynı zamanda çalışanların daha iyi şartlarda çalışması için düzgün koşullar oluşturmaya çalışmaktadır.

Buna ek olarak, yazılı basın işletmeleri insan kaynakları ile insan sermayesine yatırım yapmaktadır. Çünkü yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile sadece bilgilerin paylaşılmasını değil yapılan paylaşımların sonucunda meydana gelen davranışsal bilgilerinde elde edilmesini hedeflemektedir. Buna bağlı olarak paylaşılan bilgilerin sonucunda ortaya çıkan davranışsal enformasyonlar zamanla yazılı basın işletmelerinin bel kemiğini oluşturan bilgiler olabilmektedir. Bu sayede, yazılı basın işletmeleri bireyin işe alınması ve eğitilmesine yönelik kriterler de kendiliğinden oluşturmaktadır. Bu sebeple, bilgi yönetimi, insana yapılan ve yapılacak yatırımların değerinin artırılması gerektiğini ifade etmektedir(Dündar, 2012: 106).

Bunun sonucunda, yazılı basın işletmelerindeki insan kaynakları fonksiyonu bilgi yönetim sistemi ile birlikte sahip olduğu çalışanların üzerinde eğitimler gerçekleştirerek geleceğe yatırımda yapmaktadır. Bu süreç, yazılı basın işletmelerinin

sahip olduğu bilgileri de geliştirerek yeni enformasyonlara sahip olmasına zemin hazırlamaktadır.

Bilgi yönetimi, etkili bir bilgi bankası ile çalışanların birbirleri ile olan etkileşimini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu tür iş ortamı yazılı basın işletmelerinde çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünmesini de etkilemektedir. Bu koşullar bilgi yönetimi ve insan kaynakları fonksiyonunun stratejik düzenlemeler yapması ile gerçekleşebilmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonunun yazılı basın işletmelerinde daha yararlı olabilmesi için öncelikle bir bilgi takımı oluşturması gerekmektedir.

Bu noktada bilgi yönetimi projesinin başlaması için mevcut çalışmalara destek olacak bir takımın oluşturulması gerekmektedir. Bu alışmalar, belirli kriterlere sahip, özel olarak seçilip bir araya getirilen insanların oluşturduğu bir takım tarafından gerçekleşebilmektedir(Baytekin, 2012: 57). Böylece bilgi takımı, yazılı basın işletmeleri içerisinde çalışanların yetenek ve becerilerini arttıracak eğitim çalışmalarını, istihdamda sağlanacak ilerleme fırsatlarını ve çalışanların sağlık ve güvenlik refahlarını korumayı hedefleyen projeleri gerçekleştirme fırsatını doğurabilecek koşulları oluşturabilecektir.

Bilginin önem kazanması ile birlikte yazılı basın işletmelerinin en önemli kaynağı insan kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple, insan kaynakları planlanması gereken bir süreç olarak açıklanmaktadır.

Çünkü insan kaynakları planlamasına yönelmenin nedeni insan gücü ile oluşabilecek riskleri ve belirsizlikleri kontrol altına almak olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları planlaması, bir yandan ihtiyaç duyulan insan gücünü önceden saptayabilirken, diğer yandan büyüme ve gelişimin bir sonucu olarak yeni çalışma gereksinimlerine yönelik çözüm alternatiflerini önceden belirlemeyi sağlayabilmektedir(Dündar, 2007: 107).

Bilgi yönetiminin stratejik kavramların biri olan kişiselleştirme ile çalışanların sahip oldukları yetenekler ve stratejik problemler karşısında yenilikçi destekler sağlamak için bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Bu sebeple, insan kaynakları fonksiyonu bilgi yönetim sisteminden aldığı destekle personel kontrolünü işletme içerisinde daha sağlıklı gerçekleştirebilmektedir.

Yazılı basın işletmelerinde insan kaynakları işletmeye çalışanların tedarik edilmesi sürecinde oldukça etkili rol oynamaktadır. Bunun içinde önceden işletmedeki iş açığının bulunması gerekmektedir. Birçok iş başvurusu arasından işe uygun olanı seçmek oldukça zorlu bir süreç olarak insan kaynaklarının sorumluluğu altında bulunmaktadır. Bu noktada süreç içerisindeki bilgiyi depolamak ise bilgi yönetim sistemi ile gerçekleşmektedir.

Ayrıca insan kaynakları sürecinde iş analizini de gerçekleştirmektedir. Organizasyona gerekli olan iş tipi ve miktarının önceden tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktada stratejik bilgi yönetimi devreye girmektedir.

Bilgi yönetimi stratejisi, pazarda değer ifade eden ve böylece organizasyona da değer kazandıran bilgileri yaratma konusunda destek olan kriterleri içinde bulundurmaktadır(Barutçugil, 2002: 97).

Bunun dışında yazılı basın işletmelerinde iş yükü analizi haberin üretim sürecinden matbaadaki iş gücüne kadar detaylı olarak tespit edilmektedir. Gazete işletmelerinin üretimde başarıya ulaşması için iş yükü analizi ve yapılacak işlerin tahmininin yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları aynı zamanda yazılı basın işletmelerinde çalışanların eğitim ve gelişiminden sorumlu bir birim olarak görev yapmaktadır. Bilginin değişimi elinde tutan bir kaynak olduğu bilindiğinde bu noktada; insan kaynakları bilgi yönetimini geliştirdiği sürece, çalışma koşulları ve iş süreçlerini iyileştirmede sıkıntı yaşanması beklenmemektedir. Çünkü bilgi yönetimi, yoğun rekabetin yaşandığı küresel ekonomi de kurumların sahip oldukları kaynakları daha etkili bir biçimde kullanma ihtiyacını gündeme getirmesi, yeni kurumsal çevrenin çok daha karmaşık bir hal alması ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması bilgiye duyulan ihtiyacın artması çerçevesinde önem kazanmaktadır(Baytekin, 2012: 30). Bu sebeple, insan kaynaklarının bilgi yönetimini geliştirmesindeki temel amacı uzun dönemde sürdürülebilir bir gelişme sağlama ve çalışanların daha verimli ve uygun şartlarda üretim yapmasını sağlayarak üretimde de kaliteyi sağlamak olarak açıklanabilmektedir.

Özellikle, yazılı basın işletmelerinde teknolojinin işletme içerisine uygulanması ve personelin yeni gelen teknoloji hakkında bilgi sahibi olup üretim araçlarını daha sağlıklı kullanması gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları fonksiyonu bilgi

yönetim sürecini ne kadar iyi geliştirmişse işletme için eğitim ve gelişimleri daha verimli sağlayabilmiş olmaktadır.

Yazılı basın işletmeleri insan kaynakları sürecinde performans değerlendirme işlemini de gerçekleştirmektedir.

Performans değerlendirmesi, çalışanı değerlendirecek olan yöneticilerin ücret artışı, yükseltme veya işten çıkartma gibi durumlarda verilecek kararlara netlik kazandırmaktadır(Dündar, 2007: 112).

Bu tür performans değerlendirmeleri yazılı basın işletmelerinin bilgi havuzunda muhafaza edilerek örtük bilgi değerinde sadece üst düzey yöneticiler tarafından incelenmektedir.

#### **2.3.6. Halkla İlişkiler Sürecinde Bilgi Yönetimi**

Yazılı basın işletmelerinin mevcut pazar ortamında tutunabilmesi, müşteri ile iletişimlerin pozitif yönde olması, kaliteli ürün ve hizmet verebilmeleri ve müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verebilmeleri için bilgi toplumunun gerekliliklerinden olan sürekli öğrenmeyi sağlamaları gerekmektedir(Baytekin, 2012: 140).

Yazılı basın işletmelerinin müşteri ilişkileri ve üretimde maksimum kaliteyi sağlamak ellerinde bulundurdıkları bilgi kapasitesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Halkla ilişkiler süreci sürekli iletişimi mevcut kılan bir süreç olarak görülmektedir. Bilgi yönetiminin de temelinde bilgi paylaşımı ve sürekli iletişim olduğu için halkla ilişkiler ve bilgi yönetim sürecinin birbirinden ayrı düşünülmesi doğru olmamaktadır.

Halkla ilişkiler, işletmelerin çevresine yönelik olarak gerçekleştirilen tanıma ve değerlendirmeye yönelik faaliyetler olarak görülmektedir(Dündar, 2007: 120). Bu bağlamda bilgi yönetimi genel çerçevede işletmeye bulunduğu sistemin çevresi ve koşulları hakkında bilgi temin etmektedir.

Ayrıca, yazılı basın işletmeleri özellikle toplumsal kamuoyu oluşturmada halka inandırıcı haberler sunması beklenmektedir. Gazete işletmelerinin sunduğu haberdeki her bilginin doğru olması o ürünün ve haberin hem kalitesini hem de inandırıcılık oranını arttırmaktadır.

Buna ek olarak, bilginin önem kazanması ile birlikte bilgi yönetimine değeri verilmesi ve entelektüel sermayenin tüm piyasayı kaplayan gücü nedeniyle, bilgi yönetiminin stratejik düzeyde üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir(Koza, 2008: 102). Bu sebeple, halkla ilişkiler biriminin ve bilgi yönetimi aracılığıyla üst yönetimden aldığı destek ile kurum içi bilgi etkileşiminin en üst düzeyde tutulması için stratejik planlamalar gerçekleştirmesi ve bunun sonucunda daha iyi ürünler üreterek müşteri memnuniyetini sağlaması beklenmektedir. Bu noktada, halkla ilişkiler bilginin personel arasında paylaşılması ve yazılı basın işletmeleri içerisinde takım ruhunun oluşması için çalışmalar yapmakla sorumlu olmaktadır.

Özellikle, yazılı basın işletmelerin takım ruhu ile çalışmak işletme içerisinde olmazsa olmaz kriterlerden biri olarak görülmektedir. Çünkü gazetecilik tek kişilik bir meslek olarak görülmemektedir. Haberin kaynağı, kaynağı alan bir gazeteci onu toplumsal bilincin anlayacağı düzeyde yazıya döken ve denetleyen bir yazı işleri birimi son olarak üretim sürecini takip eden dağıtım süreci çalışanları, bir takım ruhu halinde çalışmadığı, bilgi paylaşımlarını verimli yapmadıkları takdirde dağıtım sürecinde sıkıntılar yaşayabilmeleri olası görülmektedir.

Ayrıca, yazılı basın işletmelerinde bilginin yönetilmesinin temel gerekçesi okuyucu olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak, yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetiminin gerekliliği düşüncesiyle ilerlerken öte yandan işletmenin asıl hedefi olan okuyucuya odaklanmaları büyük önem arz etmektedir(Dündar, 2012: 105). Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile okuyucunun istek ve taleplerini daha önceden tespit edebilme avantajına sahip olmaktadır. Aksi takdirde okuyucu odaklı çalışmayan yazılı basın işletmeleri okuyucunun talep ve isteklerine zamanında yanıt veremeyerek sahip olduğu kitleyi de kaybetme riskini de taşıyabilmektedir.

Bilgi yönetimi çok perspektifli bir yapıya sahip olmaktadır. Çünkü bilgi yönetimi hem teknolojik çalışmaları hem de insan ve öğrenme boyutuyla ilgili çalışmaları gerçekleştirmektedir. Buna bağlı olarak, işin teknolojik ağırlıklı yönü bilgi yöneticisi ile gerçekleşirken işin insani ve öğrenme aşaması halkla ilişkiler fonksiyonu tarafından gerçekleştirilmektedir(Baytekin, 2012: 154).

Teknoloji ve insan ikilemi yazılı basın işletmeleri için oldukça önemli görülmektedir. Teknoloji ile üretim ve gelişim sağlayan yazılı basın işletmeleri insan

ile birlikte hem üretimde hem de dağıtım ve tüketim sürecince birçok hayati işlevleri yerine getirmektedir. Bu sebeple, halkla ilişkiler ve bilgi yönetim sistemi yazılı basın işletmeleri için önemli bir kriter olarak görülebilmektedir.

### 2.3.7. Araştırma ve Geliştirme Sürecinde Bilgi Yönetimi

Genel olarak işletmeleri araştırma ve geliştirmeye iten bazı nedenler bulunmaktadır. Bunlar(Dündar, 2012: 125),

- a. Pazarla İlgili Nedenler
- b. Örgütsel Nedenler
- c. Sosyal Nedenler
- d. Personelle İlgili Nedenler

**a. Pazarla İlgili Nedenler:** Gelişen rekabet piyasasında yazılı basın işletmeleri pazarın en önemli noktalarına hakim olmak istemektedir. Rakip işletmelerle mücadele etmek pazara hakim olma derecesi olarak doğru orantı göstermektedir. Bu sebeple yazılı basın işletmeleri bilgi yönetim sistemlerini kullanarak pazar hakkında bilgi sahibi olmakta ve pazarda diğer işletmelerle mücadele etme yollarını aramaktadır.

**b. Örgütsel Nedenler:** Bilgi sürekli yenilik ve sürekli gelişim anlamına gelmektedir. Yazılı basın işletmeleri sahip oldukları sektör üzerinde yenilik ve gelişim göstererek diğer yazılı basın işletmelerinden daha önde olmak istemektedir. Araştırma ve geliştirme sürecini kullanarak yeni ürün meydana çıkarmayı hedefleyen yazılı basın işletmeleri ürün yelpazelerini genişleterek pazardan daha fazla pay almanın yollarını aramaktadır.

**c. Sosyal Nedenler:** Yazılı basın işletmeleri diğer işletmeler gibi normal ticari felsefeyi benimsemiş olsalar bile toplum için ve toplumsal bilinci güçlendirmek için çalıştıklarını da unutmamaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin var olmasının dayanak noktasına ‘toplum’u yerleştiren Dündar, *“Bu sebeple de işletmelerin karlılığa giden yolun yolcusu olabilmeleri için, ürettikleri mal ve/veya hizmete karşı talebin olması gerekliliğinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Toplumsal sorumluluk olarak ifade edilen bu bilinç, doğal olarak da işletmenin genel amaçları arasına topluma hizmetin yerleşmesine neden olmuştur. Topluma hizmet etmenin altında yatan temel gerçek, hem toplumu daha üst bir refah*

*seviyesine yükseltmek, hem de işletmeye bundan en üst düzeyde fayda getirebilmektir”* şeklinde açıklama yapmaktadır(2012: 30 - 31). Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin toplumun nabzını iyi tutmaları ve toplumun isteklerine cevap vermeleri beklenmektedir. Bu noktada önemli olan, yazılı basın işletmelerinin gelişmesine katkı sağlayacak enformasyonların bilgi yönetim süzgecinden geçirildikten sonra paylaşılmasıdır. Bu sayede, toplumsal bilincin oluşmasına katkı sağlayabilen bir işletme yapısına sahip olduğunu kanıtlayan yazılı basın işletmeleri aynı zamanda birey çıkarlarını da gözeterek haber ürettiğini topluma yansıtmış olacaktır.

**d. Personelle İlgili Nedenler:** İnsan gücünün vazgeçilmez bir unsur olduğu işletmelerde personel olmazsa olmaz bir gereksinimdir. Kendini sürekli geliştirebilen personelin öneminin farkında olan işletmeler bu nokta da nitelikli personeli elinde tutmanın yollarını aramaktadır. Bu bağlamda nitelikli personelin işletmeye kazandırılması noktasında araştırma ve geliştirme fonksiyonunun önemine dikkat çeken Dündar “*Araştırma isteğini taşıyan ve de yetenekli olan personeli işletmenin elde etmesini sağlamak ve bu özelliği taşıyan personeli işletmenin ayrılmaz bir parçası yapabilmek”* şeklinde araştırma ve geliştirmenin işletme açısından önemine değinmektedir(Dündar, 2007: 126).

Bu tanımlama bağlamında, bilgilerin denetim ve uygulamasını doğru kullanan bireyler, bilgilerin faydalı hale gelmesini sağlayarak işletmeye kar, süreklilik ve topluma hizmet işlevlerini gerçekleştirmektedir. Bu nokta da, bilgiyi iyi kullanan personel araştırma ve geliştirmenin sağladığı kaynaklardan yararlanarak kendini geliştirme avantajı elde etmektedir. Yazılı basın işletmelerinde süreklilik, karlılık ve topluma hizmet uygulamaları vazgeçilmez bir unsur olarak var olduğu için araştırma ve geliştirme fonksiyonu kurum için önem arz etmektedir. Yazılı basın işletmelerinde araştırma ve geliştirme yeni ürün ve mevcut ürünlerin gelişimini sağlayacak çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Gelişen rekabet piyasası Ar-Ge çalışmalarının hız kazanmasına neden olmaktadır. Ayrıca, yazılı basın işletmelerinde araştırma ve geliştirme çalışmaları sadece ürünü geliştirmekle kalmayıp ürünü meydana getiren mekanizmalarında gelişme ve yenilenme çalışmalarını üstlenmektedir. Özellikle, basım ve haberin kaliteli ürün olarak sunulması aşamasında araştırma ve geliştirme bilgi

yönetim sistemindeki enformasyonlardan yararlanarak daha iyi basın ve dağıtım yapmak için yenilikler gerçekleştirebilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi, üretim süreçlerindeki değişimlerin yanı sıra rekabet piyasasındaki değişikliklerin temel sebepleri arasında gösterilmektedir. Rekabet gücüne sahip olmak, evrensel düzeyde bir rekabet stratejisine sahip olmayı, mevcut iş gücüne yatırım yapmayı, yenilik ve inovasyon faaliyetlerini faal kılmayı son olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir. Tüm bunları belirleyen ve gerektiren temel kriter ise Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları olarak sağlanmaktadır(Şahin v.d. 2007: 656).

Bilgi yönetimi sürekli yenilik ve sürekli gelişim temeline oturtulan bir süreç olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple bilgi yönetim, araştırma ve geliştirme fonksiyonu ile ayrı düşünülememektedir.

Yazılı basın işletmelerinde ürün yeniliğini baz aldığımızda; ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlara göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması olarak tanımlanmaktadır([http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf)).

Bilgi yönetim sürecinde ürünlerin tüketici talep ve isteklerine göre yenilenmesi ve günün koşullarına göre geliştirilmesi işletmenin hayatta kalması için oldukça önemli bir koşul olarak öne çıkmaktadır. Zamana karşı yarış sürecini hızlandıran ya da bu sürece katkı sağlayan gelişen teknoloji sayesinde yazılı basın işletmelerinde haber hem daha hızlı hem de daha güvenilir şekilde okuyucuya ulaşabilir hale gelmiş bulunmaktadır.

### III. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Günümüzde değişen ekonomik koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkan yoğun rekabet ortamı her işletme gibi yazılı basın işletmelerinin de yeni yönetim tekniklerini geliştirmesine yol açmaktadır. Toplumsal bilinç oluşturma hedefiyle yola çıkan yazılı basın işletmeleri ürettikleri ürünlerin dayanıksız ürün olmasından dolayı üretim koşullarını sürekli geliştirmenin yollarını aramaktadır. Bu noktada sürekli üretim yapan yazılı basın işletmelerinin süreci iyi yönetebilmesi için yönetim anlayışında da gelişmeler yapması gerekmektedir. Buna bağlı olarak, çalışmanın bu bölümünde, yazılı basın işletmelerinin üretim unsurlarına vurgu yapmak suretiyle bilgi yönetiminin dayanıksız ürün üreten yazılı basın işletmelerinin üretim sürecine ne denli katkı sağlayacağı üzerinde durulmaktadır.

#### 3. 1. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİ

Yazılı basın işletmelerinin zamana karşı bir yarış içerisinde olması ve üretim sürecinde gerçekleştirdikleri yeniliklerin zaman ile yapılan yarışın kazanılması için gerçekleştirmesinden kaynaklanmasının altında ürettikleri ürünlerin dayanıksız ürün oluşu yatmaktadır. Üretim sürecinde süreklilik olgusunu bir felsefe haline getiren yazılı basın işletmeleri sürecin daha hızlı işlemesi için gelişim ve yenilikleri bünyesine katmaya devam etmektedir. Çünkü üretim süreci hata kabul etmeyen planlı noktaların tek tek düşünülmesini gerektiren bir fonksiyondur.

Buna bağlı olarak dayanıksız ürün ürettiği halde sağlam işgücü sayesinde kaliteli ürünler üretmek isteyen yazılı basın işletmeleri hakkında Dünder “*İşgücünün yanı sıra hammadde kaynaklarına yakınlık/uzaklık da dayanıksız ürün elde etmenin kritikliği düşünüldüğünde, dikkate değer bir noktaya temas etmektedir. Bilgi burada da kaçınılmazlığını gösteren yegane olgu olarak kendini göstermektedir*” şeklinde açıklama yapmaktadır(2006: 36).

Dayanıksız ürün üretmek ürünün hızlı satılmasını gerektirmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin üretim fonksiyonlarına yönelik gelişmeler yapması önemlidir.

Dünder üretim kavramını “işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerini bütünleştirmek yoluyla mümkün olan en az maliyete katlanarak ve de verimlilik seviyesini en üst düzeylere taşıyarak, gerek ürün gerekse hizmet elde etme yolunda gösterilen çalışma ve çabaların tamamını ifade etmektedir” şeklinde açıklamaktadır(2007: 60).

Yazılı basın işletmelerinde ürünler temelde bilgidir. Ancak bilginin toplumsal bir bilinçlenme sürecine katkı sağlayabilmesi için bir mamül haline yani habere dönüştürülmesi gerekmektedir. Haber, toplumun ilgisini çeken yeni veya ilginç bir bilginin yazılı basın işletmeleri tarafından aktarılmasıdır.

Günümüzde haber üretiminin teknolojik gelişmelere bağlı olarak hızlı bir biçimde gerçekleşmesi, yazılı basın işletmelerinin arasındaki rekabet ortamının kızışmasına yol açmaktadır. Üretim sürecinde zaman ile yarışan yazılı basın işletmelerinin üretimi sürekli kılması için bir yönetim sistemi tarafından yönlendirilmesi gerekmektedir. Üretim sürecinin daha iyi çalışması için üretim yönetiminden faydalanan yazılı basın işletmeleri bu nokta da üretim fonksiyonlarının daha sağlıklı çalışmasına yönelik gelişimler gerçekleştirmektedir.

Üretim süreci hata kabul etmeyen bir fonksiyon olduğu için üretim yönetimi tarafından desteklenmektedir.

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu insan gücü, teçhizat ve makine gibi temel/maddi kaynakları belirli miktarda ürünün istenilen kalitede, istenilen sürede ve düşük maliyetle üretilmesini gerçekleştirmek için bir araya getirilen sistemli bir uygulamadır(Mucuk, 2005: 100).

Üretimin temel amacı, tüketicinin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Ayrıca üretim bir işletmenin temel işlevlerinin en önemli konumudur. Üretim, bir süreç sonucunda meydana gelen bir olaydır. Bu süreç müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını doyuran etkinin bir gelişimidir. Bu dönüşümün yazılı basın işletmelerinde kısa sürmesi ve üretilen ürünün hızlı bir şekilde tüketilmesi gerekliliği, işletme çalışanlarına yönelik bir baskı unsurunu yaratmaktadır. Bu baskı unsurunun yazılı basın işletmelerinin üretim sürecine yansımaması gerekmektedir. Bu nokta da üretimsel bir sıkıntı veya kriz yaşamamak için üretim sistemlerinin sorunsuz çalışması gerekmektedir. Dayanıksız ürün üretmenin getirdiği baskıyı en aza indirmek bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanmaktan geçtiği

için yazılı basın işletmelerinin bu nokta da teknolojinin sunduğu olanaklardan oldukça fazla yararlanması önemli bir unsurdur.

Bu yüzden dayanıksız ürün olarak kategorilendirilen haberin değişkenliğini ve teknolojik yenilemenin paralellliğini dikkate aldığımızda Dündar “*basın işletmelerinde bu değişim ve dönüşüm sürecinin çok daha profesyonel, özgün ve doğru dinamiklere dayalı olması gerekmektedir. Bu nokta da hedef kitlesini doğru seçmiş ve ona yönelik stratejik adımlar atan, içerik kalitesi ile biçimin özgünlüğünü doğru orantılı hassasiyetle yürütebilen ve marka değeri oluşturan ve/veya oluşturduğu markayı sürekli olarak yenileyebilecek reflekslere sahip olan basın işletmeleri ayakta kalmakta zorlanmazken geleneksel medyanın argümanlarıyla yeni teknolojileri birleştirmekte geç kalan basın işletmeleri hayatını sürdürememektedir*” şeklinde açıklama yapmaktadır(2012: 171).

Yazılı basın işletmelerinde üretim sürecini ele aldığımızda haber kaynağını elde eden muhabirin habere ait enformasyonları şekillendirmesi ile birlikte üretim süreci başlamaktadır. Habere ait olan enformasyonları kurumsal kültür ve ideoloji ile şekillendiren muhabir haberin temel iskeletini meydana getirmektedir. Haberin yazınsal boyutunu bitiren muhabir haberi editöryal sisteme aktarıp enformasyonların denetlenmesi için süreci bir ileri kademeye iletmektedir. Editöryal süreçte haberin içeriğinde var olan veriler denetlendikten sonra haber editöryal sistemden bir üst kademeye yani yönetsel sisteme aktarılmaktadır. Bu süreçte genel yayın yönetmeni haberin değeri ve toplumsal boyutu değerlendirmekte ve haberin kamuoyuna paylaşılıp paylaşılmayacağına karar vermektedir. Haber kamuoyunun dikkatini çekecek enformasyonları içinde barındırıyor ise onaylanarak editöryal sisteme geri aktarılması sağlanmaktadır. Üst kademedan onay alan haber metni editöryal sisteme geri geldikten sonra basım aşaması için yazılı basın işletmelerinde editöryal birim içerisinde var olan gazete tasarım ve yapım birimi dediğimiz mizanpaj aşamasına iletilmektedir. Bu süreçte haberin değeri ve içerisinde var olan bilginin önemi irdelenerek habere gazete sayfalarında belirli bir yer ayrılmaktadır. Diğer muhabirlerden gelen haber metinleri de bu süzgeçlerden geçerek aynı birim altında toplanmaktadır. Editöryal aşamada gazetede belirli bir şekle oturtulan haber metinleri basılmak üzere dijital ortamda gazete/dergi basım birimine iletilmektedir. Burada yarı mamul olarak var olan haber metni

teknolojik ekipmanlar kullanılarak gazete kağıdına aktarılmaktadır. Bu süreç sonucunda elde tutulamayan ancak günümüzde elde edilmesi oldukça pahalı olan bilginin somut bir ürün haline gelme aşaması tamamlanmış olmaktadır. Ürün bu süreçten sonra dağıtım birimine iletilerek okuyucu ile buluşması sağlanmaktadır.

Bu süreçlerin belirli bir zaman çerçevesinde gerçekleşmesi gerektiğini düşündüğümüzde, yazılı basın işletmelerinin okuyucuya zamanında ulaşması noktasında üretim sürecinde teknik olanaklarını geliştirmek açısından sürekli yenilik gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Üretim sürecinde süreklilik olgusu işletme içerisindeki personelin planlı ve beraber hareket etmesi ile meydana gelmektedir. Bu yüzden, yazılı basın işletmelerinde takım ruhu düşüncesi ile hareket etmek hem çalışanlar hem de işletme açısından avantajlar barındırmaktadır. Dayanaksız ürün üretmek teknik açıdan yazılı basın işletmelerinin daha hızlı üretim gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Bu noktada teknolojik açıdan sürekli gelişim göstermesi gereken yazılı basın işletmeleri küresel ekonomik sistem içerisinde ayakta kalmak için teknik açıdan gelişim göstermesi gerekmektedir. Teknik açıdan gelişen yazılı basın işletmeleri aynı zamanda rakip firmaların attığı hamlelere cevap verebilecek kabiliyete de sahip olmaktadır. Teknolojik gelişim yazılı basın işletmelerinde tekniksel unsurlarında gelişmesine olanak sağlamaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin okuyucuya haberi zamanında ulaştırmasının ön koşulu tekniksel açıdan gelişim göstermesidir.

Teknik unsurlardan sonra üretimin temel öğeleri arasında önemli bir yere sahip olan personel, yazılı basın işletmelerinde üretimin en önemli halkasını oluşturmaktadır. Bu sebeple, bilgiye önem veren, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi felsefe haline getirmiş olan yazılı basın işletmesi personeli sayesinde üretim süreci daha sağlıklı işleyebilmektedir. Çünkü yazılı basın işletmelerinde çalışan personeller üretim sürecinde hem fiziksel hem de zihinsel olarak emek harcamaktadır. Bu noktada işgücünü oluşturmak için yaratıcı düşünmek kadar fiziksel anlamda da disiplinli çalışmak yazılı basın işletmelerinde çalışan kişiler için önemli bir kuraldır. Buna bağlı olarak, bilgiyi yani haberi iyi işlemek ve sunmak için teknik açıdan gelişmek oldukça önemlidir.

Bunun dışında, yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerin dayanıksız olmasından dolayı zaman kavramı ile yarıştıkları bilinmektedir. Bu sebeple, üretilen ürünün hızlı bir şekilde okuyucuya ulaşması için yazılı basın işletmelerinin okuyucuya yakın noktalarda üretim yapması önemli bir koşuldur. Bu noktada, üretimin temel öğelerinden biri olan yer kavramı zaman kavramı ile bütünleşmektedir. Çünkü okuyucu gazete stantlarında bulmayı beklediği ya da arzu ettiği gazeteyi göremediğinde hemen diğer gazetelere talep gösterebilmektedir. Bu nokta da okuyucu kitlesini kaybetmemek için yazılı basın işletmelerinin üretim merkezini iyi belirlemesi ve üretim sürecini hızlı gerçekleştirip yazılı basın ürününün okuyucu ile buluşması sağlanmalıdır.

Çünkü yazılı basın işletmeleri endüstriyel ürün üreten işletmelerden farklı olarak dayanıksız ürün ürettiğinden dolayı pazara yakın olması gerekmektedir(Dündar, 2006: 34). Aksi takdirde sahip olduğu okuyucu kitlesini de kaybetme riski taşıyan yazılı basın işletmeleri bunun dışında potansiyel okuyucu kitlesine de ulaşamama riski taşımaktadır. Bu nokta da mali açıdan üretimde zaman engelini nasıl aşacakları noktasında kendi bünyesinde gelişmeler yapan yazılı basın işletmeleri dayanıksız ürün olarak kabul edilen gazete ve dergilerin okuyucuya daha hızlı ulaşması ve süreklilik olgusunu devam ettirebilmesi noktasında sıkıntılar yaşamaması gerekmektedir. Çünkü üretim sürecinin hızlı ve zamanında olması yazılı basın işletmelerinde rekabet avantajı olarak işletmeye yarar sağlayabilmektedir.

Yazılı basın işletmelerinin bahsettiğimiz üretimin temel öğelerine işlevsellik kazandırabilmesi için yeterli bir sermayeye yani sağlam bir mali yapıya ihtiyacı vardır. Değişen teknoloji, gerekli işgücünün oluşturulması ve ürünün zamanında okuyucuya ulaşması için kurulacak yeri satın alması yazılı basın işletmesinin mali yapısıyla gerçekleşmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinin mali yapısını güçlü tutması en önemli gelir kaynağı olan reklam veren işletmeler ve okuyucular ile sağlanmaktadır. Bu sebeple, okuyucunun ve reklam verenin ihtiyaç ve taleplerine zamanında yanıt vermesi gereken yazılı basın işletmeleri toplumun ve diğer işletmelerin taleplerini iyi analiz etmesi ve kendi bünyesinde bu nokta da bir üretim stratejisi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple, üretimin yapılabilmesi için insan sermayesine de yatırım yapması gereken yazılı basın işletmeleri bu sermaye sayesinde ileride sahip olduğu işletmenin omurgasını oluşturacak bilgileri de elde etme avantajını elinde tutar.

Bunun dışında yazılı basın işletmelerinin organizasyon yapısı üretimin temel öğeleri arasında önemli bir konumdadır. Yazılı basın işletmelerinde var olan organizasyon yapısının temelinde girişimciler yer almaktadır. Ürün ve hizmetin kar amacı güderek pazarlanmasında üretim faktörlerini kullanarak risk alan girişimciler, mevcut pazarda her zaman rekabet avantajını ellerinde bulundurmak istemektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde girişimciler üretim sürecinin daha sağlıklı çalışması ve dayanıksız ürün olan gazete ve derginin okuyucuya daha hızlı ulaşması için gerekli riskleri alırken üretim sürecinin sekteye uğramamasına özen göstermektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinde organizasyon yapısına bağlı tüm birimlerin sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. Sürekli iletişim birimler arası bilgi kopma riskini en aza indiren işlevler arasında yer almaktadır. Bu sayede üretim süreci daha sağlıklı bir şekilde işlenebilmekte ve yazılı basın ürünü okuyucuya zamanında ulaşabilmektedir.

Bunun dışında yazılı basın işletmeleri 7 gün 24 saat üretim sistemlerini faal tutan kuruluşlardır. Bu sebeple üretim sistemlerindeki iş sirkülasyonunun aralıksız olması yazılı basın işletmelerinin 365 gün 6 saat çalıştığını göstermektedir. Ancak bazı yazılı basın işletmeleri günlük üretim yapmadıkları için aralıklı üretim gerçekleştirmektedir. Bunların başında dergi üretimi yer aldığı gibi haftalık ve aylık basılan gazetelerde aralıklı üretim sistemi içerisinde yer almaktadır.

Ancak devamlı üretimin aralıklı üretime göre bir çok avantajı olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Devamlı üretim 7 gün 24 saat çalışmayı kapsayan, üretim hattında bulunan işlerin aralıksız olarak devam ettiği ve iş akışlarının sürekli olarak birbirine bağlı olduğu bir süreçtir (Kara: 2006: 74).

Bu süreç içerisinde üretimin ve kaynağı olan haberin sürekli olarak var olması gerekmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmeleri habere oldukça hızlı ulaşmakta ve aynı hızla okuyucuya sunmak için bir çok üretim faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu sebeple, üretilen ürünün hata ve doğruluk denetimleri aralıklı üretim yapılan ürünlere oranla daha hızlı gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak, denetimleri aylık ve haftalık çıkan ürünlere göre daha hızlı gerçekleştiren gazete işletmelerinin ürünlerinde hata çıkma olasılığı aralıklı ürünlere oranla daha fazladır. Ancak sürekli üretim gerçekleştiren yazılı basın işletmelerinin temel üretim geliri olan reklamdan kar elde

etme düşüncesi aralıklı ürün üreten yazılı basın işletmelerine oranla daha fazladır. Bunun dışında sürekli üretim gerçekleştiren yazılı basın işletmelerinin daha sıkı, tedbirli davranıp bilginin denetim ve doğruluğunu sağlaması gerekmektedir. Bunun için ise, yazılı basın işletmelerindeki birimlerin sistemli çalışıp sürekli iletişim halinde olması önemlidir.

Ayrıca, aralıklı ürün üreten dergiler özellikle aylık ve haftalık olmak üzere üretim gerçekleştirmektedir. Bu süreçte haberi ve bilgiyi oldukça iyi irdeleyen dergi işletmeleri üretim ve dergi tasarlama süresi boyunca çok yoğun bir iş temposuyla çalışmadığı gibi dergi üzerinde uzun süre düşünerek istediği tasarımları gerçekleştirebilmektedir. Ancak aylık ve haftalık dergi üretiminin bir dezavantajı birim fiyatlarının sürekli üretim ile meydana gelen yazılı basın ürünlerine oranla daha pahalı olmasıdır. Bu sebeple, her kitleye ulaşamayan dergiler, gazeteler gibi tek bir üretimde birçok alanda okuyucuya bilgi sunamamaktadır. Dergi işletmeleri kuruluş aşamasında hangi kitleye hitap edeceğini önceden belirlemesi bu nokta da oldukça önemlidir.

İşletmelerin üretim sürecinin var olması için gelişen ve sürekli ilerleme kat eden teknolojiyi takip etmesi gerekmektedir. Bu takibi gerçekleştirmek ve ayakta kalabilmek için işletmelerin üretimin bazı özelliklerini dikkate alması gerekmektedir. Bunlar, (Akt. Dündar, 2007: 60).

- İşbölümü ve Uzmanlaşma
- Çeşitlendirme
- Daralma
- Tümlleşme
- Standartlaşma olarak gösterilmektedir.

İşbölümü ve uzmanlaşma, işletmeler arasındaki koordinasyonu zorunlu kılmakta ve mevcut otoritenin merkezileşmesi, kurumun hiyerarşik yapısı içinde alt ve üst arasındaki denetimin daha donanımlı olmasını mümkün kılmaktadır(Akt. Aytaç, 2004: 193).

Aynı zamanda uzmanlaşmanın işletmelerde üretimin bir parçası haline gelebilmesi için işbölümünün önemine dikkat çeken Dündar “*işletmelerde üretimin bir parçası haline gelebilmesi, üretime konu teşkil eden ürünün tamamı yerine sadece bir parçasının, bölüm içerisinde uzmanlaşmış makine ve insanlardan yararlanmak suretiyle*

*oluşturulması temeline dayanmaktadır. İşletmeleri uzmanlaşmaya sevk eden ana belirleyici ise; hiç şüphesiz işbölümüdür” şeklinde açıklamaktadır(2007: 61).*

Bu sebeple yazılı basın işletmelerinde işbölümü ve uzmanlaşma işletmenin üretim sürecinin sağlıklı işleminde önemli bir role sahip konumdadır. Gazete ve dergi işletmelerinde çalışan personelin kendi alanında uzmanlaşması ve sadece tek bir alanda haber üretmesi çalışan personelden üretimde daha fazla verim alınmasına sebep olacağı gibi haberlerinde her aşamada daha kaliteli bir çizgiye gelmesine vesile olabilmektedir. Aynı zamanda işbölümünün sağlıklı işlemesi haberin okuyucuya daha hızlı ve zamanında ulaşmasına yol açmaktadır. Çünkü okuyucu haberi zamanında gecikmeden elde etmek isteyen bir kitledir. Zamanında haberin okuyucuya buluşmaması okuyucu kitlesinin yok olmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle işbölümü ve uzmanlaşma yazılı basın işletmelerinde üretim sürecinin kilit noktalarını oluşturmaktadır.

“Çeşitlendirme” bir işletmenin iş geliştirme veya başka işletmeleri satın alarak yeni ürün ve hizmetler gibi farklı faaliyet alanlarına girmesi olarak tanımlanmaktadır(Karevli, 2008: 5). Gelişen teknoloji ile birlikte rekabet ortamını daha sert kılmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak da tüketici üreticiden farklı yelpazelerde ürün talep etmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri farklı taleplere yanıt verebilmek için ürün yelpazelerini genişletmekte ve yeni ürün arayışları içerisine girmektedir. Örneğin, magazin ve moda dergileri kadınlara hitap ederken, spor ve araba dergileri de erkeklere hitap etmektedir. Bu noktada teknoloji ve çocuk dergileri gençlere ve çocuklara hitap ederken, ekonomi ve sosyal - psikoloji alanlarında üretilen dergiler ise toplumun hemen hemen her kesimine hitap etmektedir. Bunun dışında gazete ürünlerine baktığımızda ekonomi, spor, magazin ve teknoloji kategorilerinde ürünler ürettikleri görülürken, dergilere oranla gazetelerin daha hızlı üretim ve sürekli değişen bilgi içeriğine sahip olduğu görülmektedir.

Genişleme, çeşitlendirmenin getirdiği doğal bir sonuç olarak ifade edilmektedir. Çeşitlendirmeye bağlı olarak gelişen işletmenin, varlıklarını sürdürmek zaman zaman sıkıntılı bir hal alabilmektedir. Bu durum da işletmeleri kuruluş yerinden, sahip olduğu kapasiteye yani makine, teçhizat, insan gücü gibi finansal kaynaklara dek genişlemeye sevk edebilmektedir(Dündar, 2007: 61). Bunun sonucu olarak genişleme,

yeni makineler ve yeni sistemler getirebildiği gibi aynı zamanda kurumda yeni uzmanlaşmaları ve işbölümünü de meydana getirmektedir.

Her işletme toplumun ekonomik koşullarında olumlu yada olumsuz etkileri bünyesinde hissedebilmektedir. Ekonomik krizlerde yazılı basın işletmeleri de zarar görmekte ve krizden en az zararla çıkmak için sektörde daralmalara gitmektedir. Bu tarz bir ortamdan en az zararla çıkmak mevcut ürünün üretim kapasitesini düşürmek ve iyi bir lider yönetiminin doğru kararlar alması ile gerçekleşebilmektedir. Bu sebeple, bilgi yönetimi böyle bir kriz ortamında mevcut enformasyonlarını kullanarak krizi en az etkiyle atlamanın çözümünü sektörel daralma yoluyla halletmektedir.

Bütün işletmeler zaman zaman kriz yaşayabilmektedir. Bu açıdan daralma, bir işletmenin kriz ortamından en az zararla çıkmaya zemin hazırlayan stratejik bir yol ya da tercih şeklinde açıklanmaktadır(Dündar, 2007: 61). Bu tarz bir daralma yolunu tercih eden yazılı basın işletmesinin riskli durumlardan en az zararla çıkması Barutçugil'in dediği “*anahtar kişiler*” yani kendini yeniliğe adayan üst yöneticilerin etkili olması ile gerçekleşmektedir.

Tümleştirme, gerçekleştirilecek bir eylemin tek bir kurum tarafından gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceğini denetleyen bir unsur olarak ifade edilmektedir(Dündar, 2007: 61). Tümleştirme de yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinin hangi safhasında dış çevreden destek alacağını hangi safhasında kendi iç birimleri ile üretim aşamasını ilerleteceğini iyi tespit etmesi gerekmektedir. Aksi takdir de üretim sürecinin sektöre uğraması ihtimaller dahilinde bulunmaktadır.

Her işletme temelde kar elde etmeyi amaçlamaktadır. En az maliyetle en iyi ürünü çıkarmanın yollarını arayan yazılı basın işletmeleri piyasanın oluşturduğu belli ölçütler çerçevesinde ürün üretmesi gerekmektedir. Üründe kaliteyi yakalamak standartlaşmadan geçmektedir.

Ancak yazılı basın işletmelerinin bulunduğu piyasa koşullarında da belirli ölçütler vardır. Bu ölçütler dahilinde okuyucuya ulaşan ürünler değer kazanmaktadır. Bunun aksini okuyucu kabul etmemektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin bu ölçütlere uyması gerekmektedir. Bunun dışında kaliteli ürün üretmek standartlaşmadan geçmektedir.

İşletmelerde temel üretim şekilleri üretim yönetimi, ürünün cinsi, üretimin miktarı ve üretimde izlenen yola göre farklı yapılarda gerçekleşebilmektedir(Dündar, 2007: 62).

Üretim yönetimini ele aldığımızda, doğada var olan hammaddenin çıkarılması ile birlikte farklı ürünlerin meydana gelmesi, üretilen bir ürünün başka bir parçası olarak kullanılması veya hammaddenin fiziksel bir değişime uğrayarak farklı yapılarda ürünün meydana gelmesini içerisinde barındıran bir üretimdir. Yazılı basın işletmelerinde gazetenin hammaddesi olan kağıdın ilk olarak doğada ağaçtan elde edilmesi ve belirli işlemlerden geçerek yarı mamul haline gelmesi ve sonucunda haber ile bütünleşerek tam bir mamul haline gelmesi bu süreci açıklayan örnekler arasındadır.

Ürünün cinsini dikkate aldığımızda, yazılı basın işletmelerinde üretilen ürünlerin hammaddesi olan kağıt tek başına bir ürün yapısını oluşturamamaktadır. Ürünün tam mamul olabilmesi için haberin mürekkeple kağıda aktarılması gerekmektedir. Bu nokta da ürünün oluşmasında kullanılan teçhizatlar ürünün cinsini de belirlemektedir. Buna örnek olarak dergi üretimi, reklam üretimi, ilan üretimi veya gazete üretimi örnek gösterilebilmektedir.

Üretim miktarını dikkate aldığımızda, yazılı basın işletmelerinde ürünler sürekli veya aralıklı olarak iki farklı tipte üretilmektedir. Üretim şekilleri aynı zamanda ürünlerin miktarında da belirleyici bir unsurdur. Aralıksız üretim gerçekleştiren yazılı basın işletmeleri üretim sürecini bir seri oluşturacak şekilde gerçekleştirip aralıksız ürün üretimi gerçekleştirmektedir. Bu tarz bir üretim de üretim miktarını belirleyen unsur haberin gün içerisindeki değeri ve bir önceki günün satış oranlarıdır. Ancak aralıklı üretim yapan yazılı basın işletmeleri üretim miktarını belirlerken partisel üretim gerçekleştirdiği için kitle üretiminden söz edilememektedir. Bu nokta da bu tarz üretim gerçekleştiren yazılı basın işletmeleri sadece bir önceki üretimde gerçekleştirdikleri satış miktarını baz alarak yeni üretim miktarlarını belirlemektedir.

Son olarak üretim sırasında takip edilen yolu dikkate aldığında, yazılı basın işletmelerinin üretim sisteminde izlenen yol düşünüldüğünde hareket halinde üretim sistemini benimsemeleri gerekmektedir.

Çünkü hareket halinde üretim, aynı tarz makinelerin aynı mekânda toplanması ve üretilcek ürünün hangi makinelerden geçmesi gerekiyorsa gerekli görülen makinelerin var olduğu atölyelere götürülmesi önemlidir(Dündar, 2007: 63).

Yazılı basın işletmelerinin üretim sistemini ele aldığımızda hareket halinde üretim ile birebir örtüşmektedir. İlk olarak üretilen bilgi basım biriminden farklı bir birimde şekillendirilip haber haline getirilmektedir. Bilgi olmadan hiçbir değeri olmayan gazete kağıdı ise matbaada bilgi ile harmanlanıp ürün haline gelmesi için haberin başka bir birimden üretim sisteminin ilerlemesi için basım birimine aktarılması beklenmektedir. Yarı mamul olarak var olan haber metni gerekli görülen makineler kullanılarak gazete kağıdı ile birleştirilip tam ürün haline getirilmektedir.

Yazılı basın işletmelerinin üretim fonksiyonunu daha işlevsel hale getirmesi için üretim planlaması ve kontrolünü yapması gerekmektedir.

Üretim planlaması, ileride üretilcek ürünler için gerekli olan olanakların, üretim safhasında izlenmesi gereken prosedürlerin ve üretim süreçlerinin önceden belirlenmesidir(Karaatlı, 2014: 96). Üretim planlaması sadece üretimi gerçekleştiren birimler arasında bir işbirliğini ifade etmemektedir. Üretim planlamasında üst yönetim ile en alt birimdeki yönetimin sistemli çalışması ile gerçekleşmektedir.

Üretim planlamasının temel amacı üretim sürecinde gerçekleşen işlemlerin en az maliyetle gerçekleştirmek ve zamanında üretim yapılmasını sağlamaktır. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinin zamana karşı yarışı göz önüne alındığında üretim planlamasının müşteri taleplerini memnun edici bir şekilde yapılması gerekmektedir. İşlenen ve anlamlandırılan enformasyonun üretim planlamasına dahil edilerek müşteri tatmininin daha iyi bir şekilde karşılaması beklenmektedir.

Yazılı basın işletmeleri temel olarak hizmet üreten ve üretilen hizmeti bir ürün aracılığı ile okuyucuya ulaştıran işletmelerdir. Özellikle, ürettiği hizmetin karşılığı olarak okuyucu tatmininin tam olarak sağlanması gerekmektedir. Bu yüzden üretim sürecinin başlamasından önce üretim planlaması yapılarak hedef okuyucu kitlesinin belirlenmesi önemlidir. Bu sürecin gerçekleşmesinden sonra okuyucu istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile birlikte üretim planlamasına geçilmesi gerekmektedir(Kara, 2006: 79).

Sadece üretim planlaması üretim sürecinin sağlıklı işleminde etkili bir unsuru oluşturmamaktadır. Üretimin planlanması ve sürecin başlaması üretim kontrolünü de gerekli kılmaktadır.

Üretim sürecinde birçok kontrol fonksiyonunun bulunduğunu ancak üretim kontrolünün bir bütün olarak gözden geçirilmesi gerektiğini ifade eden Şarman mevcut kavramı, “*Üretim kontrolü, departmanlar arasında akan yarı-mamullerin güzergahını idare etmeyi de kapmasına almaktadır. Aynı zamanda, operasyon ve partilerin tamamlanma durumlarını, orijinal operasyon programı ve atölye siparişlerinin tamamlanma tarihleri ile karşılaştırarak, fabrika da gerçekleşen çalışma performansını da düzenler*” şeklinde açıklamaktadır (<http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler>).

Bu nokta da üretim kontrolü yazılı basın işletmelerinde birimler arasında akan bilginin dağılımını kontrol etmeyi kapsadığı gibi aynı zamanda gazete ve derginin basım aşamasında matbaada gerçekleşen operasyonel programında denetimini yaparak üretim sürecinin daha sağlıklı işleminin sağlamaktadır. Bu nokta da süreçte gerçekleşen çalışma performansının da daha iyi olması için düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeler bilginin elde edilmesi ve sürece dahil edilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Çünkü bilgi yararlı bir amaca hizmet ettiği sürece bilgidir. Bu nokta da yönetsel bilgi varlığı oldukça önemlidir. Çünkü yönetsel bilgi belirli bir amaca ulaşmak için verilerin yorumlanması ile elde edildiği gibi kurumsal deneyimler ile birlikte anlamlandırılarak elde edilmektedir. Bu sebeple üretim sürecinde gerçekleştirilecek düzenlemeler ile çitayı bir üst noktaya yükseltmek için bilginin sahip olduğu güçten yararlanılması gerekmektedir.

### **3.2. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE ÜRETİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL UNSURLAR**

Yazılı basın işletmelerinin de diğer işletmeler gibi çevre faktörleri ile var olduğu ve bu faktörlerden etkilendiği söylenmektedir. Ancak yazılı basın işletmelerinin etkilendikleri çevre faktörleri ile diğer işletmelerin etkilendikleri çevre faktörleri arasında farklılıklar bulunabilmektedir. Yazılı basın işletmeleri diğer işletmelere oranla

evre faktörlerinden çok daha hızlı etkilenebilmekte ve üretim süreçlerinde sıkıntılar yaratabilmektedir.

Günümüz bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojik ilerlemeler şletmeler tarafından uygulamaya konulmaktadır. Bu durum, şletmelerin rekabet ortamında kendilerini yenilemelerine yol açmaktadır(Serinkan, 1997: 38). Bu nokta da evre ve faktörleri oldukça önemlidir.

evre, bir şletmenin dışında kalan ancak dolaylı olarak şletmeyi ilgilendiren faktörler olarak tanımlanmaktadır(Dinçer, 1992: 93). Buradan hareketle, yazılı basın şletmelerinin doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim halinde olduğu çevresel faktörler i ve dış evre faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

**a. Dış evre Faktörü:** Dış evre, bir şletmenin kendi iç çevresi dışında var olan şletmeyle ilgili faktör ve şartların tamamından meydana gelmektedir. Dış evre faktörleri, hükümet düzenlemeleri, rakip firmalar, reklam verenler, tüketiciler/okuyucular, teknoloji ve kredi finans kuruluşları şeklinde açıklanmaktadır(<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf>). şletmelerin faaliyetlerini daha sağlıklı yürütebilmesi için bu faktörlerin içeriğini ve etkisini iyi bilmeleri gerekmektedir.

Dış evre faktörlerinden fazla etkilenen bir yapıya sahip olan yazılı basın şletmeleri, devletin hukuki yaptırımlarından da en çok etkilenen sektörlerin başında yer almaktadır. Hkmetin para, maliyet vergi politikaları gibi konularda gerçekleştirdiği değişikliklerin dikkatli takip edilmesi gerekmektedir. Yazılı basın şletmelerinden alınan vergiler, mevcut piyasadaki paranın değerini koruması gibi faktörlerin sağlayacağı etkilerin önceden belirlenmesi önemlidir. Ayrıca rakip firmaların etkilerini bünyesinden en fazla hisseden şletmeler arasında yazılı basın şletmeleri yer almaktadır. Ayrıca devletin hukuk düzenlemeleri de şletme açısından önemli bir yere sahiptir. Bununla ilgili olarak Ofluoğlu, “*Bir ülkenin politik yapısı ile o toplumda ki şletmelerin yönetimleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, şletmelerin hayatı üzerinde büyük lde etkili olmaktadır*” şeklinde açıklama yaparak şletme ve devlet politikalarının birbirinden ayrı düşünülemeyeceğine vurgu yapmaktadır(<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf>).

Rakip firmaların gerçekleştirdikleri stratejileri zamanında değerlendiremeyen ve rakip firmaların sektör içerisinde yaptıkları hamlelere yanıt veremeyen yazılı basın işletmeleri kısa zamanda ekonomik yoksunluğa girerek sonunu hazırlamaktadır. Özellikle yazılı basın sektörünün sağladığı çekicilik girişimcilerin mevcut pazarda yerini daha hızlı hazırlamasına yol açmaktadır. Bu nokta da girişimcinin sektöre yaptığı yatırımın büyüklüğü sektör üzerindeki karlılığını da etkileyeceği için yeni yatırımların çoğu uluslar arası şirketler tarafından yapılmaktadır.

Bunun dışında reklam verenler yazılı basın işletmelerinde dış çevre faktörü olarak etkili bir konumda yer almaktadır. Yazılı basın işletmeleri ekonomik olarak bağlı oldukları reklam veren işletmelerin talep ve yaptırımlarından oldukça etkilenmektedir. Konuya ekonomik açıdan bakıldığında reklam veren işletmeler yazılı basın işletmeleri üzerinde bir baskı faktörü olarak var olmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin bazı konularda bu faktörü görmezden gelmesi mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri reklam verenin talep ve isteklerine ekonomik unsurlardan dolayı yanıt vermesi beklenmektedir. Bunun dışında okuyucunun talep ve isteklerini yerine getirmesi gereken yazılı basın işletmeleri bu nokta da kamuoyunun nabzını iyi tutması gerekmektedir. Bu konuya dış çevre faktörlerine bağlı olarak yazılı basın işletmelerine yönelik gerçekleştirilen ekonomik yaptırımlar olarak da bakılmaktadır. Ayrıca bilgi teknolojilerinden en fazla yararlanması gereken yazılı basın işletmeleri teknolojik gelişimleri yakından takip ederek gelişimlere ve yeniliklere yanıt vermesi gerekmektedir. Teknolojik açıdan gelişim ve yenilikleri yakından takip eden yazılı basının işletmelerinin okuyucu ve reklam verenin talep ve isteklerini daha hızlı bir şekilde karşıladığı ifade edilmektedir. Teknolojik açıdan gelişim gösteremeyen yazılı basın işletmeleri ise rekabet koşullarına ayak uyduramayarak okuyucu ve reklam veren müşterilerinin isteklerini karşılamakta sıkıntılar çekebilmektedir. Bunun dışında teknolojik gelişimleri için gereken sıcak parayı kredi finans kuruluşlarından temin eden yazılı basın işletmeleri bu noktada kredi finans işletmeleri ile iletişim halinde olması ve kuruluşların beklentilerini karşılaması gerekmektedir.

Dış çevre faktörlerinde çalışan personel ve yöneticilerin çevre faktörlerini algılama niteliği ve özellikle yönetici kesimin karar alma sürecinde farklılıklar meydana gelmektedir.

Yazılı basın işletmelerinde gerçek dış çevre farklı algılanabilmektedir. Yazılı basın işletmelerinde meydana gelen bir olayda yöneticilerin olayı avantaj ya da dezavantaj olarak farklı görmesinin altında yöneticilerin gerçek dış çevreyi iyi algılaması yatmaktadır. Bunun dışında karar verme sürecinde yöneticiler dış çevre faktörlerini kendi algıladıkları düzeyde derecelendirmektedir. Her yöneticinin çevre faktörlerine verdiği önem sırası farklılık gösterebilmektedir. Bu nokta da yöneticilerin gerçek dış çevreyi iyi algılayıp çevre faktörlerini oldukça iyi anlaması gerekmektedir.

İşletmelerle ilgili çevre faktörlerini en içten dışa doğru azalan etkinlikle üç farklı grupta toplanabilmektedir(Dinçer, 1992: 168).

- Küresel dış çevresi
- Ulusal dış çevresi
- İş çevresi

- **Küresel dış çevresi:** Bir yazılı basın işletmesinin içinde bulunduğu toplumun yapısını dolaylı etkileyen ve bunun dışında işletmenin bulunduğu rekabet ortamının daha farklı bir boyut kazanmasına sebep olan çevredir. Yazılı basın işletmelerinde oldukça yoğun karşılaşılabilecek unsurlardan biridir.

- **Ulusal dış çevresi:** Yazılı basın işletmelerinde ulusal dış çevre faktörleri teknoloji, sosyo-kültürel, hukuksal ve politik çevre faktörlerinden meydana gelmektedir. Teknolojiden oldukça fazla etkilenen yazılı basın işletmeleri politik olayların etkisinde kalan işletmelerin başında gelmektedir.

- **İş çevresi:** Yazılı basın işletmelerinde iş çevresi olarak okuyucular, reklam verenler, kredi finans kuruluşları olarak sıralanmaktadır. Yazılı basın işletmelerinde iş çevresi kurumun maddi kaynaklarının temelini oluşturmaktadır. Ayrıca iş çevresinin talep ve isteklerini yerine getirmesi gereken yazılı basın işletmelerinin bu nokta da üretim faaliyetlerini süreklilik felsefesini benimseyerek gerçekleştirmesi önemlidir. Bu noktada okuyucunun ve reklam verenin pazardaki gücü büyük önem taşımaktadır. Günümüzde okuyucu ve reklam verenler düşük fiyatla yüksek kalite istemektedir. Bu nokta da baskı unsuru meydana getiren iş çevresinden istek ve talepleri yerine getirmesi gereken yazılı basın işletmeleri kurumsal bünyesinde ve üretim sisteminde yenilikler yaparak gelişen ve değişen şartlara uyum sağlamaya önem vermektedir.

**b. İç Çevre Faktörü:** Yazılı basın işletmelerinin yakın çevresinde bulunan ve işletmeyi doğrudan etkileyen unsurlardan oluşmaktadır. İç çevre faktörleri ise girişimci, yönetici, çalışan personel ve işletme politikaları şeklinde açıklanmaktadır.

İç çevre faktörleri örgütün bütünüyle denetimi altında bulunan ve her an değişiklik yapılabilen iç ögeler olarak tanımlanmaktadır. Her şeyden önce işletmede çalışan yöneticiler ve personel işlerinin karşılığı olan şeyi almak istemektedir. Bunun dışında sosyal güvenlik haklarından yararlanmayı ve yaptıkları işten dolayı takdir edilmeyi beklemektedir. Yöneticilerin ve çalışan personelin bu istekleri yerine getirilmezse verimlilikleri düşer. Bunun sonucunda da işletmenin verimliliğinde azalma meydana gelebilir. Bu sebeple, işletme içi birimlerin koordinasyon halinde olup çalışmalarının karşılığını alması beklenmektedir. Aksi takdirde bahsettiğimiz unsurlar bir baskı faktörü haline gelip işletmeye zarar verebilir. Bunun dışında çalışma koşulları ve işletme politikaları da iç çevre faktörleri arasında gösterilebilir(Serinkan, 1997: 46).

### 3. 3. YAZILI BASIN İŞLETMELERİNİN ÜRETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerin dayanıksız ve çabuk tüketilmesi gereken ürünler olması üretim aşamasında sıkıntı yaratacak unsurların ortadan hızlıca kaldırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple sürekli gelişim yaparak üretim sürecinin sağlıklı işlemesini sağlamaya çalışan yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi sayesinde üretimin hızlı gerçekleşmesine engel olacak tüm unsurları ortadan kaldırmayı planlamaktadır.

Bilgi yönetiminin kurumsal açıdan önemine değinen Dünder, “*bilgiyi doğru ve zamanında yönetebilmek bilginin artan kapasitesiyle beraber güncellenmesini gerektirmektedir. Güncellenme sonunda bilgi kaynaklarına ulaşım noktasında zorlanma yaşanmamalı, bunun içinde gereken işlemlerin ve analizlerin tamamlanma süreci kesinlikle geciktirilmemelidir. Bütün bunlarda yeterli olmamakta, bilgi yönetimi hususunda tüm aşamaların eksiksiz tamamlanması için ise tüm süreçler sonunda elde edilen bilgi demetinin, kurum çalışanlarıyla paylaşmasını sağlayan bir alt yapının gerekliliği kendini hissettirmektedir*” şeklinde açıklamaktadır(2013, 95).

Özellikle yazılı basın işletmelerinde bilgi yönetiminin görevi üretim aşamasında elde edilen bilginin güncellemesini ve analizini yaparak bilgi paylaşımında bulunmaktır. Bilginin doğruluk payı içermesi ve diğer bilgiler tarafından desteklenmesi oldukça önemli bir unsurdur. Yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerin dayanıksız ürün olması sebebiyle üretim sürecinin daha hızlı çalışması için bilgi yönetiminin sahip olduğu enformasyonları kullanan yazılı basın işletmelerinin süreci sıkıntısız atlatması gerekmektedir.

Ayrıca, yazılı basın ürünleri satıldığı an tüketim tarihi geçmiş bir ürün olarak tüketiciler/okuyucular için üretilen ürünlerin arasında ömrü en kısa olan hizmet ürünüdür. Böyle bir ürünün bilgi yönetim stratejisi ile üretilip, geliştirilmesi ve kullanılması hem yazılı basın işletmesinin hem de üretim sürecinin daha sürdürülebilir bir duruma gelmesi noktasında önemlidir. Bunun dışında, süreklilik olgusu ile üretim gerçekleştiren yazılı basın işletmeleri bilginin de sürekli olarak sağlanması için bilgi teknolojilerini kullanmaktadır. Üretim aşamasında süreklilik ise, sahip olduğu teçhizatların sorunsuz çalışması ile sağlanmaktadır. Bu sebeple, bilgi yönetiminin sahip olduğu enformasyonlarla sürekli yenilik yaparak sahip olduğu sistemi güncelleyen yazılı basın işletmeleri rakip işletmeler ile rekabet piyasasında daha rahat mücadele edebilmektedir. Bu mücadele ise yazılı basın işletmelerinin işgücü ile sağlanmaktadır. İşgücünün yazılı basın işletmeleri içerisinde sağlıklı bir yapıda var olması için kurum içi iletişimin sistemli bir yapıda olması gerekmektedir.

Bundan dolayı, kurum içi iletişim hem personelin kendi arasında hem de üst yönetim arasında bilgi akışının zamanlı, eksiksiz ve doğru bir şekilde yapılması gerekliliğini sağlamaktadır(Dündar, 2013: 97).

Bu sebeple, bilgi yönetiminin var olması yazılı basın işletmelerinde işgücünün sağlıklı olarak üretim sürecine etki etmesi için önemli bir koşuldur. Bilgi akışının kurum içi iletişimde doğru ve zamanında olabilmesinin temel unsuru bilgi yönetiminin sağlıklı enformasyonları paylaşması ile sağlanmaktadır. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinde sağlıklı işgücü elde etmek bilgi yönetim sisteminin aksama yaşanmadan çalışması ile gerçekleşmektedir.

Bilgi dinamik ve sürekli gelişen bir kavramdır. Yazılı basın işletmelerinde haber kavramı ve bilgi yönetimindeki bilgi kavramı beraber irdelendiğinde her iki

kavramında birbiri ile uyuşan yanları tespit edilmektedir. Haber kavramı da dinamik ve sürekli güncellenen bir kavramdır. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinde haberin temel kaynağı bilgidir. Bir işletmenin temel kaynağının bilgi olması kurumsal yapısında bilgi yönetim sisteminin sağlıklı çalışmasını gerekli kılmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde bilgi materyalini elde etmesi için ise teknolojiden yararlanması gerekmektedir.

Ancak yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde teknolojiyi etkin kullanması için bilgi teknolojilerinden faydalanması önemli bir koşuldur.

Gelişen yazılı basın endüstrisi 20 yüzyılda teknolojik alanda yenilikleri de beraberinde getirmiş olmaktadır. Birinci ve İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, görsel basında gelişimler olduğu gibi 1929 ekonomik krizinden sonra yazılı basında da düzenlemeler ve gelişimler meydana gelmektedir(Tokgöz, 2000: 56). Gerçekleşen gelişimler yazılı basın işletmelerinin bilgi teknolojilerine yönelmesine yol açmaktadır.

Buna bağlı olarak, bilgi yönetimi, bilgi teknolojilerinden faydalanmayı, aktif ve yenilikçi olabilmeyi, gelişime açık organizasyonlara hayat vermeyi beraberinde getiren bir disiplindir(Dündar, 2012: 106). Teknolojiyi günümüz koşullarında takip etmek yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu bilgi yönetim sisteminin sağlıklı çalışması ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetiminden ayrı düşünülmesi yazılı basın işletmelerinde üretim sürecini sekteye uğratacağı gibi üretilen ürünün de zamanında satılamamasına neden olabilmektedir. Zamanında satılamayan dayanıksız yazılı basın ürünü bir daha satılmak üzere raflara konulamadığı için işletmeyi zarara sokması ihtimal dahilindedir.

Ayrıca, yazılı basın işletmelerinde üretim yönetiminin sürdürülebilir olmasının koşulu bilgi yönetiminden faydalanmasıdır. Var olan hammaddenin en düşük maliyetle en hızlı şekilde ürün haline gelebilmesi için bilgi yönetiminde var olan enformasyonlardan faydalanılması gerekmektedir. Bu noktada üretim yönetiminin de zaman, kalite ve üretilen ürünün miktarı önemlidir.

Bu noktada yazılı basın işletmelerinin üretim faktörlerinin sistemli ve düzgün çalışması gerekmektedir.

Öncelikle işletmeler çalışan personelleri ile bir bütünü oluşturmaktadır. Kurum içerisinde bilgiyi oluşturan ve kurumsal bilginin kaynağını ortaya çıkaran işletme

personelidir(Koza, 2008: 97). Bilgi yönetiminin bu nokta da bilgiyi daha iyi elde etmesi, işleme ve belirli süzgeçlerden geçirerek kullanılır hale getirmesinde takım ruhu ile çalışma prensibi önemli rol oynamaktadır.

Bu stratejiyi belirlemek için bilgi yönetiminin sahip olduğu bilgi havuzunda var olan enformasyonların gerekli birimlere zamanında aktarılması yazılı basın işletmeleri açısından önem taşımaktadır.

Barutçugil'in de söylediği gibi "Bilgi Yönetimi bilgi yöneticilerini gerektirir"(2002: 86) ilkesinden yola çıkarak, günümüz bilgi toplumunda emek ve sermaye kaynaklarının bilgi yöneticileri tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonun temel yapı taşlarından biri girişimcilerdir. Bu sebeple işletmenin kuruluşu noktasında bilgi yönetiminin sağlık çalışması ve gazete/dergi işletmesi kuracak olan girişimcilerin bir bilgi personeli gibi var olması önemlidir. Bunun dışında sürekli üretim yapan yazılı basın işletmelerinin bilgi denetim mekanizmasını daha iyi kontrol edebilmesi için bilgi yönetiminin sağladığı bilgi kontrol sisteminden faydalanması önemli bir koşuldur. Böylece hızlı bilgi denetimi ile üretim yapan yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerdeki hata paylarının en aza indirerek süreci sorunsuz atlatmaları mümkün olabilmektedir.

Günümüzde kurumların en değerli varlığı, bilginin dağıtılması, paylaşılması ve çalışanlar arasında benimsenmesidir(Koza, 2001: 139). Yazılı basın işletmelerinin en değerli kaynağı olan bilginin de okuyucularla hızlı bir şekilde buluşması üretim sürecinin önemli aşamalarının başında yer almaktadır.

Bu sebeple, zaman yazılı basın işletmeleri açısından üretim sürecinin en önemli unsurlarındandır. Üretimde hızlı faaliyetler göstererek bilginin dağıtımını ivedi bir şekilde sağlaması gereken yazılı basın işletmeleri, bilgi yönetiminin sağladığı gelişim ve yenilikleri uygulayarak üretimde zaman sıkıntısını ortadan kaldıracılabilmektedir.

Bu noktada, yazılı basın işletmeleri üretim sürecinde zaman sıkıntısı ile karşılaşmamak için kuruluş yerini belirlerken mevcut pazara yakın yerleri tercih etmektedir.

Bu nokta da kuruluş yerini tespit ederken işletmenin maddi hedeflerine uygun koşulların dikkate alınması gerekmektedir(Dündar, 2006: 30). Çünkü dayanıksız ürün üreten yazılı basın işletmeleri bu nokta da bilgi yönetiminden destek alması önemlidir.

Kuruluş yerini belirlerken, hammaddeye yakınlık ve mevcut pazara olan yakınlık bilgi yönetim sisteminin sahip olduğu enformasyonlar ile sağlanmaktadır. Rakip firmaların bu nokta da gerçekleştirdikleri stratejiler de bilgi yönetimi ile elde edildiği için yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu bilgi yönetim sistemi kurumsal açıdan işletmeye yön gösterici bir görev üstlenmektedir. Aynı zamanda dayanıksız ürün üreten yazılı basın işletmeleri ürünlerini okuyucu ile ivedi bir şekilde buluşturmak için okuyucu kitlesine yakın yerlerde üretim gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple, bilgi toplumunun sağladığı avantajları bilgi yönetim sistemi ile kara dönüştürmesi gereken yazılı basın işletmeleri açısından bilgi ve yönetimi üretim sürecinin iskeletini oluşturmaktadır. Ancak yazılı basın işletmelerinin tüm bu koşulları oluşturması için sağlam bir sermaye yapısına sahip olması gerekmektedir.

Poyraz sermaye kavramını, “İşletme sermayesi en basit tanımıyla cari aktiflerin toplamına verilen isimdir. Brüt işletme sermayesi olarak ifade edilebilen cari aktiflerden kısa vadeli yabancı kaynakların düşülmesi sonucu da net işletme sermayesine ulaşılır. İşletmenin kurulması ve faaliyete geçmesiyle birlikte gündelik faaliyetler kapsamında karşılaşılan hammadde, işçilik, genel yönetim giderleri, enerji, bakım onarım, vergi, sigorta gibi kısa vadeli giderlerin karşılanmasında büyük ölçüde işletme sermayesinden yararlanır” şeklinde açıklamaktadır(Poyraz, 2012: 48-49).

Sermaye yazılı basın işletmelerinin en önemli kaynaklarının başında gelmektedir. Sermaye sayesinde teknolojik açıdan gelişim gösteren yazılı basın işletmeleri, sermaye temelini sağlam oluşturmadığı takdirde rekabet piyasasında ayakta kalamayıp iflas edebilmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri bilgi yönetiminin sağladığı avantajları zamanında kullandığı sürece sermaye yapısını sağlam tutması olasıdır. Sermaye yapısı sağlam olan yazılı basın işletmeleri üretim sürecini de sıkıntısız bir şekilde gerçekleştirerek ürünlerini okuyucu kitlesi ile buluşturabilmektedir. Bu sebeple, bilginin de en pahalı kaynak olduğunu kabul ettiğimizde yazılı basın işletmelerinin bu nokta da üretim sürecinde enformasyon sıkıntısı yaşamaması açısından sermaye alt yapısını sağlam oluşturması önemlidir.

Yazılı basın işletmeleri organizasyon yapısı açısından diğer işletmelerden farklı bir yapıdadır. Temel olarak yazılı basın işletmelerinde de diğer işletmelerde de girişimciler var olsa da yönetici kadrosu açısından ve alt kademelerde yer alan çalışanlar

açısından farklı bir organizasyon yapısı ile karşılaşilmektedir. Öncelikle birimler arası bağlantının oldukça sıkı olması gerektiği yazılı basın işletmelerinde bilgi akışlarının hızlı sağlanması bilgi yönetimi ile sağlanmaktadır. Açık bilginin işletme çalışanları açısından önemini dikkate aldığımızda bilgilerin sorunsuz bir şekilde üretim sürecinin temelinde var olması yazılı basın işletmelerinin bilgiye verdiği önemin en kayda değer kanıtıdır. Üretim sürecinin her aşamasında var olan bilginin üretim sürecinde var olan her birime zamanında ulaşması bilgi yönetiminin sistemli bir şekilde işlemesinden geçmektedir. Bu sebeple yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde bilgi yönetimi olmadan sağlıklı bir şekilde çalışması olanaklı gözükmemektedir.

7 gün 24 saat üretim yapan yazılı basın işletmelerinin bu nokta da bilgiyi sinerjik bir şekilde kullanması ve üretim sürecinin daha hızlı işlemesine katkı sağlaması önemlidir.

Ancak bazı yazılı basın işletmeleri 7 gün 24 saat üretim yapmamaktadır. Aralıklı üretim yapan dergi gibi yazılı basın işletmeleri bilginin daha yavaş işlendiği ve daha fazla irdelendiği işletmeler olarak görülmektedir. Bu nokta da üretim sürecinin yavaş işlemesi işletmenin de ürettiği ürünleri daha kaliteli bir şekilde çıkarmasında etkili olabilmektedir. Bunun nedeni olarak bilgi yönetim sisteminin var olan enformasyonları daha dikkatli bir şekilde tarayarak doğruluk değerini ortaya çıkarıp diğer enformasyonlarla uyuşmasını daha hassas bir şekilde tespit etmesi gösterilebilmektedir. Aralıklı ürün üreten yazılı basın işletmelerinin reklam ve ilan alımlarından daha az gelir elde etmelerine rağmen ürün satış fiyatlarının yüksek olması işletmenin maddi yapısını belirli bir seviye de tutmasına destek olmaktadır. Üretim aşamasında kağıt kullanımından mürekkep kullanımına kadar kalite standartlarını yüksek tutan çoğu aralıklı ürün üreten yazılı basın işletmesi okuyucunun ilgisini kaliteli somut bir ürün sunmakla çekmektedir. Bu nokta da bilgi yönetimi aralıklı ürün üreten yazılı basın işletmelerine okuyucunun ilgilendiği ve isteklerine yönelik enformasyonları sunarak işletmenin okuyucu ilgisini çekecek konularda üretim yapmasına ışık tutmaktadır. Aralıksız ürün üreten işletmelerin bu yönde bir sıkıntısı bulunmamaktadır. Gündemde var olan bilginin haber metni haline getirilerek okuyucuya sunulması noktasında sıkıntı yaşamayan aralıksız ürün üreten yazılı basın işletmeleri bilgi yönetim

sisteminden yararlanma noktasında üretim sürecinin süreklilik olgusu içerisinde devam etmesi için gerekli enformasyonları alarak süreci işletmektedir.

Bu noktadan sonra üretim sürecinin sağlıklı işleminin temelinde üretimin temel özellikleri büyük rol oynamaktadır.

Öncelikle işbölümü ve uzmanlaşmanın bilgi yönetim sistemi ile birlikte stratejik çalışması ile birlikte kurumsal işlerlik elde edilebilmektedir. Bu noktada yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetiminin sahip olduğu enformasyonlarla kurumda personelin uzmanlaşmasına ve sistemli işbölümü planı yapılması önemlidir. Özellikle yazılı basın işletmelerinde işbölümü ve uzmanlaşma, haberin üretim aşamasından daha kaliteli bir ürün olarak çıkmasına ve okuyucuya daha hızlı ulaşmasına yol açmaktadır. İşbölümü, yazılı basın işletmelerinin üretim aşamasındaki en önemli halkaların başında gelmektedir. Bu sebeple, haberin kaynaktan muhabire geldiği andan okuyucuya ulaştığı ana kadar işbölümü ve koordinasyonlu bir çalışma işletmenin üretim aşamasında sıkıntı yaşamamasına olanak sağlayabilmektedir. Bu nokta da bilgi yönetimi, çalışanların uzmanlaşması ve kendini geliştirmesi için kurum içi eğitim programlarını gerekli görülen birimlere sunmaktadır. Ancak yazılı basın işletmelerinde uzmanlaşmanın olabilmesi için öncelikle işbölümünün gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu iki unsurun üretim sistemine daha sağlıklı katkı sağlaması noktasında yazılı basın işletmelerinin işbölümünü sistemli bir şekilde uygulamaya koyması önemlidir. Bu sebeple bilgi yönetiminden yararlanarak işbölümünü kurum içerisinde başarılı bir şekilde uygulayan yazılı basın işletmelerinde sürecin devamında uzmanlaşmanın da gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uzmanlaşmanın temelini işbölümü sağladığı gibi kurum içi eğitimlerle de pekiştirilmektedir. Bu noktada da bilgi yönetiminden destek alınmaktadır. Var olan iki özelliğin üretim sisteminde işlerlik kazanabilmesi için bilgi yönetim havuzundaki enformasyonların kurum içinde çalışan personele belirli programlarla sunulması ve eğitim ile ulaştırılması önemli bir aşamadır. Bunun sonucunda işbölümü sayesinde uzmanlaşmayı sağlayan yazılı basın işletmeleri haber üretim safhasında zaman yönetimini daha sağlıklı gerçekleştirip hizmetini okuyucuya zamanında sunabilmektedir.

Yazılı basın işletmelerinde ürünü iyileştirme ve okuyucu odaklılık paralelinde hız kazanması önemlidir. Bu aşama içerisinde, okuyucunun yazılı basın ürünlerine

yönelik değişen talep ve beklentilerinin gözlemlenmesi ve tespit edilmesi noktasında yazılı basın işletmelerinin önemli bir misyon sahibi olması gerekmektedir(Dündar, 2012: 105). Bu nokta da genişleme faaliyetleri göstermesi gereken yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi sayesinde sahip olduğu teknolojiyi geliştirerek daha farklı taleplere yanıt vermesi beklenmektedir.

Bilgi yönetimi ile birlikte teknolojik gelişimleri takip eden yazılı basın işletmeleri, genişleme faaliyeti sırasında modern teçhizatlar ve ekipmanlara sahip olması gerekmektedir. Bilgi toplumu yenilikçi ürünlere talep eden bir toplum yapısıdır. Bu sebeple yazılı basın işletmelerinin kendini sürekli yenilemesi ve toplumun ilgisini çeken farklı yapılarda ürünler sunması gerekmektedir. Bu nokta da yeni ürün yeni üretim sistemi ve teçhizat gerektiren bir yoldur. Bu sebeple standartlaşmış ürün yapısından sıyrılan yazılı basın işletmeleri okuyucuya özel ürünler sunduğu takdirde okuyucu kitlesini arttırabilmektedir. Bu süreç teknolojik gelişim gerektirdiği gibi sermaye de gerektiren bir süreçtir. Bu nokta da yeni makineler ve sistemler kurması gereken yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile çeşitli teknolojilerin varlığı ve etkin kullanımı hakkında enformasyonları bünyesinde barındırarak işletmenin ilerleme sürecine katkı sağlayabilmektedir. Bilgi toplumu yenilikçi ürünlere talep eden bir toplum yapısıdır. Bu sebeple yazılı basın işletmelerinin kendini sürekli yenilemesi ve toplumun ilgisini çeken farklı yapılarda ürünler sunması gerekmektedir. Bu nokta da yeni ürün yeni üretim sistemi ve teçhizat gerektiren bir yoldur. Bu sebeple standartlaşmış ürün yapısından sıyrılan yazılı basın işletmeleri okuyucuya özel ürünler sunduğu takdirde okuyucu kitlesini arttırabilmektedir. Bu süreç teknolojik gelişim gerektirdiği gibi sermaye de gerektiren bir süreçtir. Bu nokta da yeni makineler ve sistemler kurması gereken yazılı basın işletmeleri bilgi yönetimi ile çeşitli teknolojilerin varlığı ve etkin kullanımı hakkında enformasyonları bünyesinde barındırarak işletmeyi ileri çizgiye taşıyabilmektedir.

Bilgi toplumunda kamuoyu talep ve istekleri sürekli olarak değişmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmeleri okuyucunun talep ve isteklerine yönelik cevapları zamanında vermek için bilgi yönetiminden yardım almaktadır. Bu sebeple farklı ürünler üreterek okuyucu taleplerine yanıt veren yazılı basın işletmeleri ürünlerini çeşitlendirme noktasında bilgi yönetimi ile birlikte tüketicinin talep ve isteklerine önceden ulaşarak

rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışmaktadır. Bu noktada dergi ve gazetelerin farklı kategorilerde üretim yaparak toplumun ilgi alanlarına yönelik ürünler ortaya çıkarması çeşitlendirmenin özelliğine bir örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu sebeple, bilgi yönetiminin çeşitlendirme alanından daha çok yararlanan işletmelerin gazete işletmeleri olduğu ve temel üretim kaynağı olan bilginin gazetelerde daha hızlı sirküle olduğu da söylenmektedir.

Tabi ki her işletme genişleme faaliyetleri gösterememektedir. Ekonomik olarak zor duruma düşen bazı yazılı basın işletmeleri de daralmaya giderek kriz ortamından en az zararla çıkmanın yolları aramaktadır.

Karacan ve Savcı bu nokta da “*Kriz dönemleri işletmelerin hem faaliyetlerini hem de mali yapısını etkiler. Bu dönemde faaliyetlerini ve mali yapılarını krize karşı güçlendiren işletmeler başarılı olurken, krizi öngöremeyen ve gerekli tedbirleri alamayan işletmeler ise başarısız olurlar*” şeklinde açıklama yaparak daralmanın önemine işaret etmektedir(2011: 40).

Üretim fonksiyonunun temel özelliklerinden biri olan daralma ise, yazılı basın işletmelerinin ekonomik kriz zamanlarında masraflarda azalmaya gitmesine yönelik ve işletmelerin maddi olarak rahatlatılmasına destek olmak için gerçekleştirilen politikalar olarak ifade edilmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmeleri sahip oldukları enformasyonlarla hangi nokta da daralmaya gideceklerini ve hangi noktaya müdahale edeceklerini bilgi yönetimi ile sağlayarak üretim sürecini sekteye uğratmamaya çalışmaktadırlar. Bu nokta da daha öncede söylediğimiz gibi bilgi yöneticilerinin anahtar rol üstlenerek yazılı basın işletmelerinin kriz ortamından en az zararla çıkması için stratejiler geliştirmektedir.

Yazılı basın işletmeleri üretimden okuyucuya ulaşana kadar gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri tek çatı altında veya farklı kurumlardan destek alarak gerçekleştirebilmektedir. Örneğin, bir yazılı basın işletmeleri haber üretimini kendi kurum bünyesinde gerçekleştirirken gazetenin baskı sürecini farklı bir çatı altında gerçekleştirebilmektedir. Buna sebep olan etkenler işletmenin kuruluş yerinin uygun olmaması veya maddi sebepler olarak gösterilebilmektedir. Yazılı basın işletmelerinin üretimden dağıtıma kadar tüm faaliyetlerini kendi kurum bünyesinde yapmasına tümleştirme adı verilmektedir. Bu noktada tümleştirme açısından yazılı basın

işletmesinin sahip olduğu enformasyonlar hayati önem taşımaktadır. Piyasa ve rekabet koşullarının mevcut durumu hakkında bilgilere sahip olmak işletmenin bu nokta da atacağı adımları daha sağlam bir şekilde gerçekleştirmesini sağlar. Tümleştirme, bu nokta da yazılı basın işletmelerinin haberin üretim aşamasından baskı aşamasına yani okuyucuya ulaşana dek kendi çatısı altında gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu noktada yazılı basın işletmelerinin tümleştirme faaliyetini gerçekleştirmesi için işletmenin kuruluş yerini doğru seçmesi de önemli bir aşamadır. Bu süreçte de yazılı basın işletmelerinde bilgi yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Üretimin temel özelliklerinden biri olan standartlaşma da ise, düşük maliyetle birlikte hedeflenen kaliteyi tutturmak isteyen işletmeler, üretim sürecine belirli standartlar dahilinde de işlerlik kazandırmak istemektedir. Daha önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde, kargaşa yaşamaktan kurtulan işletmeler ayrıca zamandan da tasarruf elde etmektedir. İşletme içerisinde ve üretimde kontrolü kolaylaştıran unsur olarak var olan standartlaşma, üretilmesi düşünülen veya tasarlanan ürünler açısından temel kriterleri ortaya koymaktadır(Dündar, 2007: 62). Gazete veya reklam ürünlerinin boyutları, gazete içerisinde yer alan haberin konumu bu nokta da oldukça önemlidir. Ulusal gazetelerin çoğu manşetleri gündemin en çok meşgul olduğu olaylarla doldururken, ikinci sayfa haberleri genelde magazin haberlerini oluşturmaktadır. Üçüncü sayfa haberleri polis adliye haberlerini oluştururken sonraki sayfalar ekonomi, politika ve spor olarak devam etmektedir. Gazete işletmeleri bu nokta da belirli bir standardı yakaladığı kabul edildiğinde sektöre yeni giren yazılı basın işletmelerinin bu nokta da var olan standartları kendi bünyesinde de uygulaması gerekmektedir.

Ancak üretimin temel özelliklerini üretim sürecine sorunsuz bir şekilde uygulamak için üretim planlamasının bilgi yönetim sistemi ile birlikte yapılması gerekmektedir.

Yazılı basın işletmeleri üretim planlamasını sürdürme noktasında hammadde stokuna, gazetenin günlük tiraj oranına ve gazetenin iade oranlarına bakması önemlidir. Çünkü yazılı basın işletmeleri üretimde belirli bir standardı yakalama noktasında günlük satış oranlarını göz önünde bulundurması gerektiği gibi günlük tirajlarını etkileyen unsurları da tespit etmesi oldukça önemlidir. Bu süreçte de bilgi yönetimi oldukça önemli bir görev üstlenmektedir. Yazılı basın işletmelerinin yukarıda söylediğimiz

enformasyonları elde etmesi bilgi yönetimi ile sağlanacağı için üretim planlaması ve bilgi yönetiminin sistemli bir çalışma stratejisi içerisinde olması gerekmektedir.

Buradan hareketle, yazılı basın işletmelerinde bu sistemin sağlıklı işlemindeki temel unsur zaman ve bilgi yönetimidir. Çünkü zamanla yarışan yazılı basın işletmeleri bilgiyi işleyen ve onu yararlı hale getiren bilgi yönetiminin kendisine sunduğu enformasyonlar ile birlikte gelişerek zamana karşı yarışta avantaj elde edebilmektedir.

Bu nokta da okuyucu talep ve isteklerini belirlemek bilgi yönetiminin enformasyonları sağlıklı bir şekilde elde etmesi ile gerçekleşmektedir. Toplumsal değerler ve birey ihtiyaçlarının analiz edilmesi noktasında elde edilen enformasyonlar yazılı basın işletmelerinin temel üretim kaynağı olan bilginin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple, bilgi yönetim sistemi ile elde edilen enformasyonların sağlıklı bir şekilde yorumlanıp üretim sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Burada toplumun talep ve isteklerinin önceden belirlenmesi üretim sürecinin de hızlı bir şekilde gerçekleşmesine yol açabilmektedir. Haber üreten muhabirler haberin içeriğini daha hızlı bir şekilde oluşturup, toplumun anlayacağı dile dönüştürerek haberlerin okuyucuya daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayabilmektedir.

Üretim sürecini iyi tanımak ise üretim kontrolünün sağlıklı yapılmasından geçmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmelerinde üretim kontrolünün bilgi yönetim sistemi ile donatılması üretim performansını da etkileyeceği gibi üretim miktarını da etkilemektedir.

### ***Yazılı Basın İşletmelerinde Çevresel Faktörler ve Bilgi Yönetimi***

Yazılı basın işletmeleri birbirleri ile alakalı olarak veya başka faktörlerden dolayı karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu tarz etkileşimlerin yazılı basın işletmeleri açısından avantaj getirebileceği gibi dezavantajları da içerisinde barındırabilmektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin etkileşim içerisinde olurken birbirleri ile sağladıkları etkileşimlerin avantaja dönüşmesini sağlamak için bilgi yönetiminden faydalanılması gerekmektedir.

Bilginin kaydedilebilir bir unsur olduğunu kabul ettiğimizde yazılı basın işletmelerinin elde ettiği enformasyonları kaydedip ileri de avantaj sağlamak amaçlı kullanması önemlidir. Özellikle dış çevre unsurlarını dikkate aldığımızda, hükümet

düzenlemeleri ya da devletin gerçekleştirdiği teşvik ve sınırlanmalar yazılı basın işletmeleri açısından önemli bir etkidir.

Bununla ilgili örnek olarak bazı bölgelerde toplumsal çıkarlar gözetilerek ve toplumsal çevreye zarar vermemek için yazılı basın işletmelerinin kurulmasına engel olunmaktadır. Ancak geri kalmış bölgelere devlet tarafından tanınan teşvik kredileri ve farklı ayrıcalıklar yatırım yapacak kişilerin bu bölgelerde yazılı basın işletmeleri kurmasına yol açabilmektedir(Dündar, 2006: 34). Kuruluş yerinin doğru belirlenmesi üretim sürecinin sağlıklı işlemesi için önemli bir aşamadır. Bu nokta da yatırımcıların bölge hakkında enformasyon sahibi olması gerekmektedir. Bu sebeple bilgi yönetimi yatırımcıların yazılı basın işletmeleri kurma noktasında yatırımlarını ne yönde yapacağına destek olabilmektedir.

Ayrıca, bazı ülkelerde yazılı basın işletmelerinin haber ve enformasyon aktarımına kontrol mekanizmaları bulunmaktadır. Yazılı basın işletmeleri bu nokta da bilginin varlığından yararlanarak bilgi yönetimi ile devlet ve kurumlarının yazılı basın işletmeleri ile ilgili düzenlemeleri iyi takip ederek kurumsal bilgi formatında işletme içerisinde paylaşması önemlidir. Buna ek olarak, hükümetlerin yazılı basın işletmelerine gerçekleştirdiği teşvik ve destekler ile ilgili olarak bilgi yönetiminin var olan teşvikleri ne yönde kullanacağına yönelik çalışmalar yapması kurumun gelişim ve üretim mekanizmasında sürekliliğin sağlanmasında olumlu katkılar sağlayabilmektedir.

Rekabet yazılı basın işletmeleri açısından önemli bir yere sahiptir. Bu nokta da rakip işletmeler hakkında elde edilen enformasyonlar yazılı basın işletmesi açısından oldukça önemlidir.

Bir yazılı basın işletmesinin pazarda başarılı olabilmesi için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve pazardaki rakip işletmelerin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular ile rekabet analizinde bulunması gerekmektedir(<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf>).

Bu gibi analizleri bilgi yönetim sistemi ile gerçekleştiren yazılı basın işletmeleri üretim sürecinde devamlılık sağlama noktasında rakip işletmelerden daha önde olması gerekmektedir. Üretimin 7 gün 24 saat gerçekleştiği yazılı basın işletmelerinde bilginin sürekli olarak akış sağlaması ve üretim sistemlerinde aksama yapmaması noktasında

rakip işletmelerin üretim mekanizmaları da örnek alınarak yenileme yapılması gerekebilmektedir.

Yazılı basın işletmelerinin en önemli gelir kaynağı olan reklam veren işletmelerin talep isteklerini doğru yönde tespit etmek bilgi havuzunda var olan enformasyonların irdelenmesi ile elde edilmektedir. Bu nokta da, reklam alarak üretim sürecinde devamlılığı sağlayan yazılı basın işletmeleri reklam veren işletmelerin talep ve isteklerine yönelik çalışmalar yapma noktasında sahip olduğu bilgi haznesinden faydalanarak cevap vermektedir.

Bunun yanı sıra okuyucular olarak tanımlanan yazılı basın tüketicileri zihinsel doyuma ulaşma noktasında yazılı basın ürünlerinden faydalanmaktadır. Bu nokta da okuyucunun talep ve isteklerine yönelik üretim gerçekleştirmek yazılı basın işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerin okuyucuyu tatmin etmesi hususunda dikkate değer çalışmalar yapması işletmenin ve üretimin sürekliliği açısından önemli bir adımdır.

Bu konuyla ilgili olarak Dünder, “*Okuyucunun gazete/dergiye ilişkin beklentileri ile gazete/derginin arz edilmesi esnasında ve aldıktan sonra, hatta gazete/dergiyi okuyup, değerlendirdikten sonra elde ettiği yararlanma düzeyinin karşılaştırılması neticesinde elde edilen veriler, okuyucunun tatminine yöneliktir. Elde edilen bu veriler aynı zamanda işletme için revizyona gidilmesi gereken noktalara da açıklık kazandırılmasını sağlamaktadır*” şeklinde açıklama yapmaktadır(Dünder, 2012: 96).

Yazılı basın işletmelerinde üretimin en önemli mekanizmalarından biri teknolojidir. Teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecine dahil edilmesi yazılı basın işletmelerinin rekabet piyasasında ayakta kalmasını sağlamaktadır. Bu nokta da teknolojinin gelişim ve yeniliklerini takip etmek ve bunu işletme bünyesinde uygulamak bilgi yönetimi ile sağlanmaktadır. Üretimin hızlı olması ve bilgi akışının günümüz bilgi toplumu yapısında aralıksız akması yazılı basın işletmelerinin varoluş amaçları arasında ilk sıradadır. Bu sebeple, üretimde teknolojik alt yapıya önem vermek yazılı basın işletmelerinin göz önünde bulundurduğu dikkate değer kriterlerin başında gelmektedir.

Yukarıda anlatılanlara bağlı olarak teknolojik değişiklikler işletmeler açısından büyük fırsatlar sunmanın yanı sıra zaman zamanda olsa işletmenin mevcudiyetini tehlikeye sokabilmekteydi. Ancak yeni teknolojilerin yeni mal ve hizmetlerin üretimini

olanaklı kıldığı gerçeği düşünülüğünde yazılı basın işletmelerinde teknolojik alt yapılarını sağlam kılma gerekliliği söz konusudur. Bu sayede üretim sürecinde olası problemleri ortadan kaldıran yazılı basın işletmeleri aynı zamanda rekabet ortamında da ayakta durabilme şansını yakalayabilmektedir.

Bunun dışında, yazılı basın işletmelerinin teknolojik alt yapının ve gelişmeleri uygulamayabilmesi için maddi kaynaklarının sağlam olması gerekmektedir. Her istediği anda nakit para temin edemeyen yazılı basın işletmeleri bu süreçte kredi finans kuruluşlarından yardım alabilmektedir.

Yazılı basın işletmeleri kendisine uygun şartlarda maddi kaynak elde edebilmek için bazı stratejiler geliştirmektedir. Bilgi yönetimi ile gerçekleştirilen bu stratejiler işletmenin gerekli gördüğü zamanlarda üretimi aksatmamak için kullanılmaktadır.

Maddi kaynakların yazılı basın işletmelerinde daha iyi değerlendirmesi için var olan kaynakları doğru kullanan girişimciler bilgi yönetim sistem ile birlikte daha stratejik kararlar alabilmektedir. Bu sebeple maddi kaynakların hangi yönde kullanılması gerektiğine karar veren girişimciler bilgi yönetiminin sunduğu enformasyonlardan yararlanarak yazılı basın işletmelerinin daha fazla kar elde etmesi için uygun koşulları oluşturmaya yönelik adımlar atmaktadır. Bu nokta da girişimciler yazılı basın işletmelerinin gelişmesi ve bilginin akışını daha sağlıklı gerçekleştirmesi için teknolojik teçhizatlara yönelik yatırımlar gerçekleştirmektedir. Bu yol yazılı basın işletmelerinin bilgiyi daha hızlı bir şekilde paylaşmasına olanak tanıdığı gibi üretim sürecinin de hızlı ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesine vesile olmaktadır.

Yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde yaşadığı sıkıntıların üretimin akışına zarar vermemesi noktasında işletme yöneticilerinin ciddi kararlar alması gerekmektedir. Bu noktada bilgi yönetiminden destek alan yazılı basın işletmesi yöneticilerinin bu süreçte bilgi lideri vasfına sahip olması oldukça önemli bir unsurdur.

Çünkü bilgi lideri, organizasyonların en önemli varlığı olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan lider vasıflı yöneticilerdir(Barutçugil, 2002: 145).

Bu aşamada, yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde gelişim ve yeniliklerin yapılması noktasında yöneticilerin doğru kararlar alıp, üretim sürecini sekteye uğratmadan yenilik ve gelişmeleri gerçekleştirmesi önemlidir. Bilginin üretim sürecine

dahil olduğu andan itibaren sürekli olarak okuyucu ile buluşması noktasında yaşanan aksaklıklar yazılı basın işletmelerini ciddi zarara uğratacağı için yöneticilerin bu süreçte bilgi yönetiminden destek alması gerekmektedir.

Üretimin en önemli unsuru olan yazılı basın personeli işletme içerisinde çalışma koşullarının gelişmesine bağlı olarak performans sergilemektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerinin en önemli birimlerinden biri insan kaynakları departmanıdır. İşletme içerisinde çalışanların motivasyon ve ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra yeni personel alımından yönetici kadrosu ile çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamaya kadar etkili bir göreve sahip olan insan kaynakları departmanı bilgi yönetimi ile birlikte çalışarak üretim sürecinde etkili olan personelin daha profesyonel çalışmasına yönelik stratejiler geliştirmektedir. Çünkü yazılı basın işletmelerinin üretim sürecine uyum sağlayamayan personelin süreklilik olgusu ile çalışan üretim sisteminin aksamasına yol açması ihtimal dahilindedir.

Bilgi ve işletme politikaları arasında da sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bilgi ve bilginin genel unsurlara etkisi üzerine değinen Özdemirci ve Aydın, “*Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme bilgi kavramını ön plana çıkarmaktadır. Bilginin politikada, sanatta, iş ve insan ilişkilerinde kısaca yaşamın her alanında önemi bilinmektedir. Bilgi, büyük ölçüde bilmeye, kavramaya ilişkin ileri düzeyde kişisel bir etkinliktir. Bilgi kavramını iyi anlayabilmek için çoğu zaman karıştırılan veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını iyi analiz etmek gerekmektedir*” şeklinde bilginin etkisi üzerine açıklama yapmaktadır(2007: 166).

Bu nokta da işletme politikaları ile işletme içerisinde var olan enformasyonun işlenmesi arasında bir bağlantıda bulunmaktadır. Yazılı basın işletmeleri üretim sürecinde sahip oldukları enformasyonun işletme politikalarını göz önünde bulundurarak işlemesi ve kurum içerisinde paylaşması bilginin daha anlaşılır bir hal almasında önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple, üretim sürecinin de daha sağlıklı işlemesi beklendiğinden dolayı yazılı basın işletmelerinin bu nokta da bilgi yönetiminden faydalanması hayati önem taşımaktadır. Temel prensibi hızlı üretim olan yazılı basın işletmelerinin üretimi daha hızlı ve ivedi bir şekilde gerçekleştirerek okuyucu ile buluşturması bilgi yönetiminin meydana getirdiği stratejileri içerdiğinden dolayı işletmenin her biriminde bilgi ve yönetiminin etkisinin oldukça fazla

hissedilmesi önemlidir. Bu sebeple, işletme politikalarının da üretim sürecini ve işletmedeki birimleri olumsuz etkilememesi açısından yazılı basın işletmelerinin sahip oldukları enformasyonları çalışanların anlayabileceği ve benimseyebileceği şekilde işleyip paylaşması üretim sürecinin duraksamamasını sağlamaktadır.

#### **IV. TÜRKİYE'DEKİ YAZILI BASIN İŞLETMELERİNDE HABER ÜRETİM SÜRECİNDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİK DÜZEYİNİ SORGULAYAN BİR ARAŞTIRMA**

“Yazılı Basın İşletmelerinde Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi” isimli yüksek lisans tez çalışmasının bu bölümünde yazılı basın işletmelerinin haber üretim süreci ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri ortaya koymak açısından gerçekleştirilen röportaj çalışmasının sonuçları değerlendirilmektedir.

#### **4. 1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

##### **4.1.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırma genel olarak gelişen bilgi toplumu ve bilgi teknolojileri çerçevesinde üretim yapan yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetimi ile birlikte çalışmasıyla meydana gelen gelişim ve yeniliklerin etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Haber üretiminin vazgeçilmez halkalarından biri olan gazeteci ve editör açısından bilginin önemi günümüz bilgi toplumunda oldukça önemlidir. Bu sebeple, haber üretiminin temel mekanizmalarından biri olan gazeteci ve editörlerin bilgiye ve bilgi yönetimine üretim sürecinde ne ölçüde önem verdiği üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

##### **4.1.2. Araştırmanın Amacı**

Yapılan araştırmada günümüz bilgi toplumunda var olan yazılı basın işletmelerinin ürettikleri haberlerin kamuoyuna hızlı ve hatasız bir şekilde ulaşması önemli bir durumdur. Süreklilik olgusu çerçevesinde üretim yapan yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetiminden ne yönde etkilendiği ve bilgi yönetiminin yazılı basın işletmelerinde üretim fonksiyonlarına ne yönde faydalar sağladığına yönelik konuların incelenmesi amaçlanmaktadır. Günümüz bilgi toplumunun yazılı basın işletmelerine dördüncü kuvvet olarak bakması da kamuoyunun işletmelerden beklentilerini de arttırmaktadır. Gittikçe gelişen teknolojik alt yapıya uyum sağlamak isteyen yazılı basın işletmeleri de haber üretim sürecinde etkili olmak ve süreci daha hızlı ve hatasız bir şekilde tamamlamak istemektedir. Bu nokta da bilgi yönetiminden yararlanan yazılı basın işletmeleri enformasyonun ve onun yorumlanması ile elde edilen bilginin önemine varma noktasında önemli bir yere sahiptir. Bilgiyi paylaşmanın gelişmek ve ilerlemek olduğunu benimseyen yazılı basın işletmeleri sahip olduğu bilgi kapasitesini arttırdığı

ve üretim sürecine bilgi kaynaklarını kattığı sürece üretim sürecinde gelişme kaydedebilmektedir. Bu sebeple araştırma da haber üretim sürecine etki eden ve bilgi kaynağına en hızlı şekilde ulaşabilen birimler ön planda tutularak bir çalışma planlanmaktadır. Bu sebeple öncelikle, yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde kilit rol oynayan gazeteci ve editöryal kesimin enformasyon kaynakları üzerindeki etkisi ve sahip oldukları bilgilerin üretim sürecine nasıl dahil edildiğine yönelik bir çalışma planlanmış bulunmaktadır. Bilginin oldukça önemli bir yere sahip olduğu yazılı basın işletmelerin de haber üretiminin ve okuyucuya ulaşma sürecinin nasıl işlediği çalışmada irdelenirken aynı zamanda üretim sürecini geliştirmek amacıyla bilgi yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar üzerinde de durulmaktadır.

#### **4.1.3 Yöntem ve Teknik**

“Yazılı Basın İşletmelerinin Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında sosyal bilimlerin araştırma tekniklerinden biri olan “Röportaj” tekniği ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmekte ve elde edilen veriler kuramsal altyapı çerçevesinde yorumlanmaktadır. Araştırmanın iki temel unsuru olan “yazılı basın işletmelerinde üretim süreci” ve “bilgi yönetimi” ön planda tutularak elde edilen verilerin değerlendirmesi yapılmaktadır. Araştırma kapsamında röportaj gerçekleştirilen yazılı basın işletmesi çalışanlarının haber üretim sürecine dahil olan ve özellikle haber üretimine etki edecek bilgi materyallerine sahip olan kişilerin seçilmiş olmasına dikkat edilmiştir.

#### **4.1.4 Örneklem / Uygulama**

Araştırmada “Bilgi Açığı Kuramı” ön planda tutularak örnekleme dahil edilen kişiler ile görüşme sağlanmış olmaktadır. Araştırma doğrultusundaki sözü edilen kişilerin seçiminde dört farklı yazılı basın işletmesinde çalışan farklı kademedeki personel ile yüz yüze görüşme yapılarak veriler elde edilmiş ve belirlenen sorular çalışan personelin kademesi dikkate alınmadan sorulmuştur. Örneklem dahil edilen kişiler bir ulusal haber ajansı muhabiri, bir yerel gazeteden sorumlu yazı işleri müdürü, bir dergi editörü ve bir internet gazetesi editörü şeklinde belirlenmiştir.

#### **4.1.5 Verilerin Değerlendirilmesi**

Yazılı basın işletmelerinin farklı kademelerinde çalışan personelden elde edilen veriler çeşitli teorik bilgiler paralelinde yorumlanarak elde edilmiştir.

#### **4.1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan araştırmada farklı kurumlarda çalışan yazılı basın işletmesi çalışanlarına yönlendirilen sorular yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde bilgi yönetimi çerçevesinde sınırlandırılmaktadır. Sorulara yönelik verilen cevaplarda yazılı basın işletmelerinin haber üretimine yönelik veriler elde edilmiş bulunmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmada sürenin kısa olması araştırmanın evrenini küçültmüştür. Çalışma sonuçları değerlendirilirken bu durumun göz önüne alınmasında fayda bulunmaktadır.

#### **4.2 Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Sahip olduğu okuyucu kitlesine doğru, hızlı ve taze haber sunmanın yollarını arayan yazılı basın işletmelerinin günümüzde karşılaştıkları en önemli sorun “üretim sürecinde” bilgi yönetiminden tam olarak yararlanamamaktan kaynaklanmaktadır. Ancak var olan problemin temel faktörleri birden fazladır. Bu faktörleri incelediğimizde,

- Yazılı basın işletmelerinde eğitilmiş ve uzmanlaşmış personel bulunamaması
- En az maliyetle en iyi ve en hızlı bilgi paylaşımının yapılmaya çalışılması ile ortaya çıkan üretimsel sıkıntılar
- Kuruluş yerini belirlemede bilgi yönetiminden yararlanılamaması
- Haber üretimi sonucunda okuyucunun talep ve ihtiyaçlarına tam olarak cevap verilememesi
- Gazete veya derginin üretim maliyetlerinin yüksek olması ve gereken ilan ve haber üretiminin sağlanamaması
- Haber üretimi sırasında ortaya çıkan toplumsal değerlerin haber üretimine etkisi

- Teknolojinin hızla gelişmesi ve sosyal medya kullanımının artması sonucunda ortaya çıkan tiraj düşüşleri

- Teknolojik ve finansal açıdan daha iyi olan işletmelerin oluşturduğu haksız rekabet ortamının daha sert bir hal alması

- Yazılı basın işletmelerinin en önemli karar kademesi olan bilgi işçisi eksikliği gibi nedenlere meydana gelen haber üretim sorunları ve bilgi eksikliği sorunları günümüzde yazılı basın işletmelerinde sıkça görülmektedir.

Bilgi toplumsal gelişimin temel yapı taşıdır. Gelişen ve gelişmekte olan toplumların temel üretim kaynaklarının başında gelen bilgi, elde edilmesi oldukça pahalı bir kaynak olarak günümüzde önemini korumaktadır. Bu noktada bilginin üretim sistemine dahil edildiği durumlarda özellikle de yazılı basın işletmelerinde etkisi tartışıldığında süreklilik olgusunun gelişmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Bilgi gözle görülemeyen elle tutulamayan bir kaynak olarak günümüzde önemini korusa da somut olarak elde edilen diğer kaynaklara göre daha işlevsel bir içeriğe sahiptir. Sanayi toplumlarında temel üretim kaynakları sadece üretim sürecine etki ederken, bilgi toplumlarında var olan bilgi ona sahip işletmelerin üretim sistemlerinden kurum içi yapısına kadar oldukça etkili bir içeriği bünyesinde barındırmaktadır. Bu sebeple yazılı basın işletmeleri bilginin en fazla var olduğu işletmeler olduğu için bilgi toplumlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden yazılı basın işletmelerinin üretimde süreklilik olgusu üzerine çalıştığını ifade eden İhlas Haber Ajansı(İHA) muhabiri Ferruh Serçe “*Bilgi dediğimiz kavram haberi üretenler açısından haber olarak algılanmaktadır. Günümüzde bilgi toplum yapısı bilginin oldukça pahalı bir kaynak olmasına yol açtığı için herkes tarafından kolay ulaşılamayan bir materyal halini almıştır. Ancak bilgi tek başına fazla önem taşımamaktadır. Bu nokta da bilginin yönetilmesi ve üzerinde işlemler yapılması gerekmektedir. Bu sebeple, bilginin yönetimi haber açısından baktığımızda muhabirin elinde olsa da habere son şeklini veren editöryal birim bilginin kamuoyunun dikkatini çekecek şekilde biçimlendirir*” şeklinde açıklama yaparak bilginin önemine işaret ettiği gibi üzerinde yorumlama yaparak toplumunda dikkatini çekecek bir unsur haline getirildiğini de belirtmektedir.

Ancak bilgi günümüz toplum yapısında farklı anlamlarda var olabilmektedir. Bilgiyi yazılı basın işletmelerinde haber kaynağı olarak ele alan kesimler olduğu gibi bilginin ne haber ne de satılan bir materyal olduğunu iddia eden kesimlerde bulunmaktadır. Bununla ilgili olarak bilginin ne satılan bir ürün nede haber olduğunu ifade ederek farklı bir bakış açısına sahip olan Pencere Haber gazetesi Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Göksel Kayseri, bilginin insanların yaşamı ve fikri ile şekillendiğini ifade ederek enformasyonların satılamayacak materyaller içerisinde yer aldığını dile getirmektedir. Buna ek olarak, konuya haber açısından bakarak farklı bir ifade sunan Kayseri, habere duygu katan insanların bilgiyi de duygu ile yoğurduğunu ancak duyguların yorumlar ile doğrulamayacağını ifade ederek bilginin ne haber olduğunu nede haberin bilgi olduğunu söylemenin doğru olamayacağını ifade ederek bilginin insanlardan insana aktarılan bir fikir ve yaşam tarzı olarak görülmesinin daha doğru olacağını ifade etmiş bulunmaktadır.

Günümüz bilgi toplumu yapısında üretilen yazılı basın ürünlerinin satılarak ulaşılması bilginin satılabilir bir ürün olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bilginin özellikle yazılı basın işletmeleri açısından ayakta kalmak ve rekabet piyasasına uyum sağlamak için elde edebileceği en temel koşul olarak önemini korumaktadır. Özellikle bilginin bir süreç ile elde edilen bir kaynak olduğu varsayıldığında önemi göz ardı edilemez niteliktedir. Bu aşamada enformasyonun süreç enformasyonu mu yoksa nesne olarak var olan bir haber enformasyonu mu olduğunun belirlenmesi oldukça önemlidir. Bilginin üretilmesinin zahmet ve gayret isteyen bir süreç olduğunu özellikle üretim sürecinde enformasyonun yorumlanması noktasında sıkıntılar yaşanabileceğini dile getiren Serçe, bilginin nesnel ya da süreç olarak ele alınmasının haber üretiminden önce gerçekleşmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Haber üretiminden önce bilginin nesnel yada süreç olarak tanımlanmamasının haber kaynaklarının da başka kanallara yönelmesine sebep olabilmektedir. Böyle bir durumda haber üretim süreci başlamadan son bulması olasıdır.

Bu nokta da haber kaynağına sahip olan çalışanların haber kaynaklarını gizli tutması gerekmektedir. Kapalı bilgiye sahip olan haber üretim mekanizmasının temel yapıtaşı olan muhabirin sahip olduğu kapalı enformasyonu açık enformasyon haline getirmenin zamanını iyi bilmesi önemlidir. Bu süreçte muhabirin haber üretimi

noktasına geldiğinde bilgi yönetiminden yararlanması gerekmektedir. Bu noktada sanayi toplumunda var olmanın bilgi yönetimini çok gerektirmeyeceğini dile getiren Serçe, günümüz bilgi toplumunda var olan bilgilerin kapsamlı olarak irdelenmesi ve muhafaza edilmesi için bilgi yönetiminin kaçınılmaz olarak var olması gerektiğini ifade etmektedir.

Haber üretimi noktasında bilginin önemini oldukça benimsemiş olan yazılı basın işletmeleri haber kaynaklarını elde tutma noktasında büyük özen göstermektedir. Bu aşamada bilgi yönetiminden yardım alarak enformasyonların haber kaynağı bulma sürecinde kullanılması yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde bilgi yönetimine verdiği önemi göstermektedir. Bununla ilgili olarak yazılı basın işletmelerinin dergi ya da gazete olsun gündem hazırlarken belirledikleri konularda detaylıca araştırma yaparak ve uzman kişilere danışarak yazılı basın işletmelerinin haber bütünleştirme noktasında daha başarılı olduğunu dile getiren EGE LİFE dergisi Genel Yayın Yönetmeni Seher Deniz, haberin bütünleştirilmesi noktasında 5N 1K kuralının atlanmaması gerektiğini ve her çalışan personelin bu kuralı haber tasarlarken zihninde belirlemesinin önemine değinmektedir.

Haberin üretimi noktasında enformasyonların eksiksiz olarak kamuoyu ile aktarılmasının temel taslaklarından biri olan 5N 1K kuralı habercilik alanında haberin bir bütün olarak var olmasında önemli bir kuraldır. Yazılı basın işletmelerinden istediği enformasyon doyumunu tam olarak elde etmek isteyen kamuoyu 5N 1K kuralı sayesinde kafasında var olan bilgi eksikliklerini tam olarak doldurmaktadır.

Bunun dışında sürekli üretim gerçekleştiren bir yazılı basın işletmesini göz önüne aldığımızda bilginin hızlı ve sürekli akması haber içerisinde yer alan 5N 1K kuralına ne denli uyup uymadığını da tartışmaya açmaktadır. Haber üretimi noktasında 5N 1K kuralının var olması oldukça önemlidir. Ancak kamuoyunun talep ve isteklerinin bazı durumlarda 5N 1K kuralı ile sınırlı kalmadığı gözlemlenmektedir. 5N 1K kuralı haber üretiminde temel bir iskeleti oluşturan model olarak görülmektedir. Enformasyonların kamuoyunun talep ve ihtiyaçları karşılması noktasında eksikliklere sebep olabileceğini dile getiren Serçe, bilgi yönetiminin bu noktada enformasyon paylaşımı yaparak kurum içerisinde haber üretimi gerçekleştiren birimlerin eksik kaldığı

veya elde edemediği enformasyonları tamamlama noktasında üretim sürecine destek vermesi gerektiğini dile getirmektedir.

Bilgi yönetildiği sürece anlam kazanmaktadır. Bununla ilgili olarak günümüz bilgi toplumunda bilginin akışı ve sürekliliği dikkate alındığında kontrolsüz bir enformasyon akışı sağladığı açıkça görülmektedir. Bilginin toplumlarda herkes tarafından elde edilmesi ve belli kontrollerden geçmeksizin paylaşılmasının yanı sıra bireyin istediği zaman istediği enformasyonlara ulaşması toplumda bir bilgi kirliliğini ortaya çıkarmaktadır. Türkiye’de yaşayan bir vatandaşın Amerika’da bir şehirde yaşayan bir adamın kafeteryada içtiği bir içecekten haberdar olunması gibi örneklerle sınırsız bir evren anlayışını karşımıza çıkaran bilgi ve toplum yapısının sahip olduğu enformasyon akışı günümüzde yazılı basın işletmelerini de etkilemektedir. Bu sebeple, yazılı basın işletmelerine gelen enformasyonların değerlendirilmesi ve haber üretim sürecine hemen dahil edilmesi noktasında kararlar alınması bilgi yönetiminin var olması ile mümkündür. Var olan bilgi kirliliğinin işletme yapısına zarar vermemesi için birçok yazılı basın işletmesi elde ettiği bilgileri irdelleyerek eleme gerçekleştirmektedir. Bunun öncelikli kriterlerinden biri bilgilerin birbirini doğrular nitelikte olmasıdır. Yapılan araştırmada her çalışan personelin haber üretim sürecinde buluştukları ortak nokta bilgilerin doğruluğudur. Yazılı basın işletmelerinde bilginin doğruluğu temel felsefedir. Aksi takdirde bilginin doğru olmaması haberin yanlış bir biçimde okuyucu ile buluşmasına sebep olmaktadır. Bu aşamada kamuoyuna paylaşılan bilginin yanlış olması bilgi kirliliğine sebep olabileceği gibi kurumun haber kalitesini de zedelemesi kaçınılmazdır. Bu süreçte bilgi yönetiminin yazılı basın işletmeleri açısından önemine dikkat çeken Deniz, yazılı basın işletmelerinde bilginin her ne kadar önemli olursa olsun doğru yönetilmediği takdirde hiçbir anlam ifade edemeyeceğinin altını çizmektedir. Bu nokta da bilginin hazırlanmasından, okuyucunun önüne gelene kadar çözümlenmesi, değerlendirilmesi ve depolanmasına kadar bilgi yönetiminin önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Buradan hareketle, aralıklı üretim yapan dergi işletmelerinin ya da aralıksız üretim yapan gazete işletmelerinin haber üretimi noktasında bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği açısından bilgi yönetiminden yardım almadan hareket edemeyeceği sonucuna varılabilmektedir. Üretim süreçlerinde farklı standartlar geliştiren farklı

yapıdaki yazılı basın işletmeleri bilgilerin doğruluğunun belirlenmesinde farklı süreçler yaşayabilmektedir. Aralıklı ürün üreten yazılı basın işletmeleri bilgilerin doğruluğunu daha dikkatli bir şekilde irdelerken, aralıksız ürün üreten yazılı basın işletmelerinin bilginin okuyucuya hızlı ulaşması noktasında bilginin doğruluğunu daha kısa sürede tespit etmesi gerekmektedir. Özellikle gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayar ve internet kullanımlarının artması ile bilgi paylaşımında zaman kavramının ortadan kalkması yazılı basın işletmelerinin içinde bulunduğu rekabet ortamının daha da farklı boyutlar kazanmasına sebep olduğu görülmektedir.

Buna bağlı olarak bilgi toplumlarında internet kullanımının artması ile birlikte internet gazeteciliğine yönelmesi yazılı basın işletmelerinin bilgiyi daha hızlı bir şekilde paylaşması noktasında sıkıntılar yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple sahip olduğu bilgiyi daha hızlı paylaşmak için internet alanında bilgi paylaşımına yönelen yazılı basın işletmeleri rekabet ortamına uyum sağlamak için bilgi teknolojilerini tam olarak kullanmanın yollarını aramaktadır. Son günlerde artan sosyal medya kullanımı günümüz geleneksel medya kavramını geride bırakmıştır. Sahip oldukları teknoloji ve bilgi kapasitesi ile birçok yazılı basın işletmesinden başarılı haber üretimi gerçekleştiren internet gazeteciliği günümüzde talep gören sektörler arasında yer almaktadır. Bununla ilgili olarak bilgi toplumunda sosyal medyayı kullanmanın kamuoyuna ulaşmada daha öncü bir rol üstlendiği dile getiren Medya Ege Haber sitesi Editörü Ali İhsan Çiftçi'ye göre; gelişen toplum yapısı bilgiyi daha hızlı ulaşılması gereken bir kaynak durumuna getirmektedir. Bu noktada internet gazeteciliğinin önemine değinerek ve birçok ulusal yazılı basın işletmesini geçerek istatistiksel olarak daha başarılı veriler elde ettiklerini ifade eden Çiftçi, *“Bununla ilgili olarak haberi hızlı ve güvenilir bir şekilde paylaşarak internet sitelerinin resmi tıklanma oranlarını gösteren “alexa.com” sitesinde birçok yazılı basın işletmesini geride bıraktık. Bu sonuçlar bize bilgi toplumunun artık internet ile sınırları ortadan kaldırdığını ve bilgiye sürekli olarak ulaşmayı istediğin göstermektedir. Bizde haber üretimlerimizi bu yönde gerçekleştirmekteyiz”* şeklinde konuşarak bilgi yönetiminin de bu noktada önemli bir rol oynadığının da altını çizmektedir.

Yapılan araştırmadan elde edilen verilere bakarak gelişen toplum yapısı ile birlikte bilgi toplumunun kitlelerde şekil kazanması bilgilerin daha detaylı ve daha

başarılı bir şekilde topluma hitap etmesini gerekli kılmaktadır. Yazılı basın işletmeleri bu noktada haber üretimini gerçekleştirirken toplumun istek ve taleplerine yönelik cevaplar vermek için kurum içi işbölümü ve uzmanlaşma alanında yenilikler yapmaktadır. İşbölümünün meydana gelmesi uzmanlaşmanın ortaya çıkması yazılı basın işletmeleri açısından oldukça önemli görülmektedir.

Yazılı basın işletmeleri haber üretimi sırasında en az maliyetle en hızlı ve en iyi haberi üretmenin yollarını aramaktadır. Bu sebeple az insan çok iş felsefesi ile yola çıkan yazılı basın işletmeleri haberin üretimi aşamasında çalışan personeline birden çok sorumluluk yükleyerek üretim maliyetlerini düşürmenin yollarını aramaktadır. Her işi yapabilen personel anlayışı ile insan kaynakları sürecini yürüten yazılı basın işletmeleri bu noktada bilgi yönetiminden de yararlanmaktadır. Diğer işletmelerin bu alanda ne tür personel alımı gerçekleştirdiğini de araştıran yazılı basın işletmeleri birçok alanda aktif, hızlı düşünebilen, bilgiyi yorumlama gücüne sahip ve haber üretiminde birden fazla sorumluluk alabilecek personelin seçimine dikkat etmektedir. Günümüzde yazılı basın işletmelerinde çalışan muhabirlerin birden fazla iş gerçekleştirdiğini ve haber üretiminin tek bir elde gerçekleştiğini dile getirerek uzmanlaşma alanının farklı boyutlara ulaştığına dikkatleri çeken Pencere Haber gazetesi Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Göksel Kayseri, işbölümünden ziyade uzmanlaşma alanında muhabirin birçok alanda faaliyet gösterdiğine dikkat çekmektedir. Yazılı basın işletmeleri ne kadar işbölümünün gerçekleşmesi için çaba gösterse de işletmenin finansal durumu çok fazla personel çalıştıramamasına sebep olabilmektedir. Bu nokta da muhabir haber üreteceği zaman haber kaynağını kendi bulmakta, haber enformasyonlarını kendisi elde edip bilgileri toplumun istediği biçime sokarak kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bazı noktalarda muhabir fotoğraf ve görüntü servislerini de kendisi gerçekleştirmektedir. Böyle bir süreçte haberin üretimi aşamasında gecikme veya haberin kalitesinde farklılıklar gözlenebilmektedir. Birçok alana odaklanan muhabirin haber üretimi sırasında yaşadığı sıkıntılar haberin içeriğine de yansımakta bilgilerde hatalar ve eksiklikler gözlemlenebilmektedir. Örneğin, İzmir’de bir yazılı basın işletmesinde 20 personel çalışıyor, diğer yazılı basın işletmesinde 10 personel üretim gerçekleştirmek için çaba gösteriyorsa haber üretimi sırasında sayıca az olan işletmenin sıkıntılar yaşaması olasılık dahilindedir. Ancak günümüzde istihdam yetersizliği haber üretimi sırasında

haberi üreten kişinin üzerine birden çok sorumluluk yüklemektedir. Bu da muhabirin birçok alanda uzmanlaşmasına yol açabilmektedir.

Ancak buna karşın işbölümü ve uzmanlaşmanın bilgi aktarımında etkili bir unsur olduğuna dikkatleri çeken İHA Muhabiri Ferruh Serçe ise, işbölümü ve uzmanlaşmanın genel olarak yazılı basın işletmelerinin bel kemiğini oluşturduğunu ve bilgi yönetimi sayesinde üretimin temel özellikleri olan bu unsurların sisteme rahatlıkla uyum sağlayabileceğini ifade etmektedir. Günümüzde bir ekonomi muhabirinin politika haberi yazması elbette mümkündür. Ancak bir ekonomi muhabirinin politika haberinde bir politika muhabiri kadar detaylı ve enformasyonun kilit noktalarını yakalayabilecek kadar ince bir görüşe sahip olması beklenmemektedir. Bu alanda bilgi yönetimi kurum içi eğitimi gerçekleştirerek çalışanlara belli alanlarda uzmanlaşma hakkı tanıyabilmektedir. İşbölümünün gerçekleşmesi ile uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. Kurum içerisinde işbölümünün gerçekleşmemesi uzmanlaşmanın önünü tıkamaktadır. Buna bağlı olarak bilgi yönetiminden yararlanarak gerçekleştirilecek olan kurum içi eğitim işbölümü ve uzmanlaşmanın önünü açabileceği gibi haber üretim sürecinin de daha sağlıklı işlemesini de kolaylaştırmaktadır.

Bunun dışında yazılı basın işletmeleri haber üretim sürecinde teknolojik alanda yenilikler yapmak ve kamuoyuna daha çabuk ulaşmak için bilgi yönetiminden yararlanmaktadır. Konuyla ilgili olarak aralıklı üretim gerçekleştirmelerine rağmen kamuoyuna ulaşma noktasında sosyal medyanın önemine işaret eden EGE LİFE Genel Yayın Yönetmeni Seher Deniz, internet ve bilgisayarın günümüzde en çok kullanılan bilgi teknoloji araçları olduğuna işaret etmektedir. Bu araçların yazılı basın işletmelerine kazandırdığı en önemli etkinin daha fazla kitleye daha hızlı bir şekilde ulaşmak olduğunun altını çizen Deniz, günümüzde yazılı basın mı yoksa sosyal medya mı daha etkili tartışmalarının her iki sistemi birbirine bağlayarak daha etkili bir sonuç elde edileceği söyleyerek üretim sürecine farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Günümüzde bilgi toplum yapısı haber üretim sürecinin daha hızlı olmasını zorunlu kılmaktadır. Yazılı basın işletmeleri bu noktada farklı stratejiler geliştirerek elindeki bilgiyi sahip olduğu kitlelere hızlı bir şekilde ulaştırmanın yollarını aramaktadır. Sosyal medyanın 21. yüzyılda oldukça etkili bir konuma gelmesi

geleneksel gazeteciliğin etkisini azaltsa bile bazı işletmeler her iki sistemi birbiri ile harmanlayarak daha farklı bir üretim süreci yaratmanın yollarını aramaktadır.

Bu süreçte yazılı basın işletmeleri üretim sürecini daha iyi bir sisteme ulaştırmak için sürekli olarak bilgi yönetiminden yararlanmaktadır. Bunun için yazılı basın işletmelerinin üretim sürecini daha iyi bir noktaya getirmek için bilginin hızlı bir şekilde okuyucuya ulaşması ve kitlelere hitap etmesi gerektiğini dile getiren İHA Muhabiri Ferruh Serçe, haberi herkesten önce elde etmenin haber kaynağını hızlı bir biçimde tespit etmekten geçtiğini ifade etmektedir. Bu sebepten dolayı haber üretecek muhabirin hızlı bir şekilde haber kaynağına ulaşp enformasyonları elde etmesi haber üretim süreci için önemli bir aşamadır. Bu süreçte yazılı basın işletmeleri de kuruluş yerinin de önemi ortaya çıkmaktadır. Bazı noktalarda işletmelerin kurulduğu yerin haber kaynaklarına yakın olmaması sebebiyle üretimsel sorunlar ile karşılaşan yazılı basın işletmeleri üretim sürecinde diğer işletmelere göre geri planda kalabilmektedir. Konuyla ilgili olarak kuruluş yerinin önemine işaret eden Serçe, haber merkezinin haber kaynağına uzak olmasının rakip işletmelere avantajlar sağladığına değinmektedir.

Yazılı basın işletmeleri kuruluş yeri itibari ile hammaddeye ve okuyucu kitlesine yakın olması gerekmektedir. Bunun dışında yazılı basın işletmeleri haber üretim sürecinde bilginin daha hızlı paylaşılması için haber kaynaklarına yakın olması önemli bir husustur. Bu sebeple yazılı basın işletmeleri kuruluş yerini belirlemede bilgi yönetiminden yardım alabilmektedir. Haber kaynağının fazla olması ve kalabalık kitlelerin yoğunlukta olduğu bölgeler yazılı basın işletmelerinin kuruluş yerini belirleyen etkenler arasında yer almaktadır.

Ancak bazı hususlarda gelişen teknoloji çalışan personelin habere kaynağına gitmeden ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Gelişen bilgi teknolojilerini kullanan yazılı basın işletmeleri dijital ortamdan elde ettikleri haberler ile habere gitmeden enformasyona sahip olmaktadır. Yazılı basın işletmelerinin e-posta adreslerine gönderilen haberlerin haber kaynağına gidilmeden elde edilmesi günümüzde bilgi teknolojilerinin de önemini ortaya koymaktadır. Bu noktada haberin üretim aşamasında bilgi teknolojilerinin öneminin ortaya çıktığına değinen İHA Muhabiri Ferruh Serçe, yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu sağlam finansal alt yapının teknolojik ekipmanların sağlanmasına önemli rol üstlendiğinin altını çizmektedir. Bu süreçte bilgi

yönetiminin üretim ekipmanları üzerinde gerçekleştirdiği yenilik ve güncellemeler haberin ve enformasyonun hızlı elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu aşamada yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu bilgi havuzunun ne kadar sağlam olduğunun önemi vurgulanmaktadır.

Bunun dışında haber üretiminde toplumsal doyumu yakalamanın haberi detayları ile vermekten geçtiğini dile getiren Pencere Haber gazetesi Sorumlu Yazı İşleri Müdürü Göksel Kayseri, bilginin herkes tarafından sahip olunamamasının ve bilginin okuyucunun ilginin çekecek yönde şekillenmesinin önemine değinmektedir. Bu nokta da çalışmamızın temel kavramlarından biri olan “Bilgi Açığı” kuramının yazılı basın işletmeleri ve okuyucular üzerindeki etkisini de ortaya çıkarmaktadır. Kamuoyunun talep ve istekleri bir havuzda toplanıp haber üretime yön vermektedir. Bilgi herkes tarafından elde edilen ancak farklı zaman ve koşullarda sahip olunan bir kavramdır. Günümüz toplum yapısında bilgiyi elde etmekte teknoloji, toplumsal değerler ve ekonomik yapı gibi belirleyici unsurların var olduğu düşünüldüğünde gelişmiş toplumların bilgiye ulaşma hızı ve kapasitesi diğer toplumlara göre farklılık gösterebilmektedir.

Bu sebeple, elde edilen bilginin herkes tarafından elde edilememesi ve bilgiyi elde etmenin belirleyici unsurlara sahip olması toplumlarda bilgi açığının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bilgi toplumlarında var olan bilginin bilgi toplumu olmayan kitlelerde var olmaması gibi bilgi yönetimini benimsemiş yazılı basın işletmeleri ile bilgi yönetimini sistematik olarak kurum içine uygulamamış işletmelerin sahip olduğu bilgi kapasitesi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu nokta da iki farklı yazılı basın işletmesinin üretim sürecinde gerçekleştireceği işlemler arasında da farklar olacağı için bilgi yönetiminden yardım alarak üretim gerçekleştiren yazılı basın işletmelerinin haber üretimini daha hızlı ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirdiği açıkça dile getirilmektedir.

Bunun dışında teknolojinin bu kadar gelişmiş olması yazılı basın işletmeleri arasındaki rekabetinde belirleyici unsurları arasında yer almasına neden olmaktadır. Ancak farklı yapıdaki maddi durum ve hitap edilen kitlenin büyüklüğü işletmelerin finansal açıdan farklı pozisyonlarda bulunmasına yol açmaktadır. Bu sebeple, haber

Üretim sürecinde bilginin önemli bir unsur haline gelmesi yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde enformasyon kapasitesine göre üretim yapmasına yol açmaktadır. Ancak yerel gazetelerin bulundukları konum ve hitap ettikleri kitlenin sınırlı olmasından ötürü bu nokta da rekabet avantajlarını kaybetmektedir. Konuyla ilgili olarak ulusal ve yerel basın işletmelerinin hiçbir zaman rekabet edecek sınırlara gelemeyeceğinin altını çizen Pencere Haber gazetesi Sorumlu Yazı İleri Müdürü Göksel Kayseri, ulusal yazılı basın işletmeleri ile yerel yazılı basın işletmelerinin sahip oldukları farklı pozisyonları olduğunu bununda tamamen finansal yapıdan kaynaklandığını dile getirmektedir. Ulusal olarak yayın gerçekleştiren yazılı basın işletmelerinin sahip olduğu bilgi kapasitesi ve mali yapısı yerel olarak yayın gerçekleştiren yazılı basın işletmelerinin rekabet etmesine olanak tanımamaktadır. Burada belirleyici unsurun sahip olunan bilgi kapasitesi olduğu açıkça ifade edilmektedir. Bunun da etkili olduğu noktanın teknoloji olduğu ileri sürülürken üretim aşamasında hız ve güvenilirliğin ise okuyucu kitlesi üzerinde etkili olduğu söylenmektedir. Yerel işletmeler ulusal olarak yayın yapan işletmelerle aynı oranda reklam ve ilan alsalar dahi sahip oldukları yapıdan dolayı rekabet piyasasına uyum sağlayamamaktadır. Bu noktada bilginin yönetilmesi gerektiğinin altı çizilirken yerel işletmelerin kendi arasında var olan rekabetin de belirleyici unsuru olarak işletmenin kurulu yeri olarak ifade edilmektedir. Bu noktada yerel olarak yayın gerçekleştirecek olan yazılı basın işletmelerinin bölgedeki kitleye yönelik enformasyonları elde etmesi ve kurulu yerini bu süreçte iyi belirlemesi önemlidir.

Yerel olarak faaliyet gösteren yazılı basın işletmelerinin ulusal olarak faaliyet gösteren yazılı basın işletmelerine oranla bir tek önemli avantajı elinde bulundurmaktadır. Haberin en kısa halini okuyucu ile paylaşarak bazı zamanlarda istenilen manevi doyumunu veremeyen ulusal işletmelere oranla haberin en derin noktasına kadar okuyucu ile bilgi paylaşımı yapan yerel işletmeler kitlenin talep ve isteklerine bazı zamanlarda tam olarak cevap verebilmektedir. Bu noktada haber üretim sürecinde zaman sıkıntısı olmayan yerel işletmeler ulusal olarak yayın yapan yazılı basın işletmelerine oranla tek bir haberde daha fazla enformasyon sahibi olabilmektedir. Bununla ilgili olarak okuyucunun sürekli doyum istemesini örnek gösteren Kayseri, *“Aslında bu yapılan yerel yazılı basın işletmelerinin haberi daha kaliteli olarak sunması*

*ve enformasyonun tamamen kitlelerle paylaşılmasıdır. Haberin özü kısa bir doyum sağlar. Ancak tamamen talep ve ihtiyaçları karşılayamaz”* diyerek yerel olarak yayın yapan yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde haber başına daha fazla enformasyonu kamuoyu ile paylaştığının ve bunun kalitede belirleyici bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Haber üretim sürecinde bilgi yönetiminden yararlanarak kaliteli üretimler gerçekleştirmeyi farklı bir pencereden irdeleyen İHA Muhabiri Ferruh Serçe ise basın kuruluşlarının daha kaliteli haber üretmesi için özel haber üretmesi gerektiğini dile getirmektedir. Herkesin ürettiği haberin kaliteli olacağı olgusunun yanlış olduğunu söylemektedir.

Ajans haberciliği yazılı basın işletmeleri arasında bilgi aktarımının en yoğun olduğu işletmelerdir. Bu tarz yazılı basın işletmelerinde rakip işletmelerle rekabet edebilmenin tek yolu herkesin yapamadığı haberleri kamuoyu ile paylaşmaktır. Bu süreçte belirleyici unsur enformasyonun kimse tarafından ele geçirilmemiş olması ve bilginin diğer işletmeler tarafından elde edilmeden kamuoyu ile paylaşılmasıdır. Bu noktada üretim sürecinin dikkatli bir şekilde yapılması ve bir süre kapalı olarak var olan bilginin açık bilgi haline dönüştürülerek kitlelere duyurulması önem arz etmektedir.

Ancak bazı noktalarda kurum kültürü haber üretim sürecini etkilemektedir. Toplumun gelenek, görenek ve değerlerinin göz ardı etmemek gerektiğini ifade eden Kayseri, toplumu kaosa ve yanlış davranışlara yönlendirecek haberlerin verilmemesinin önemine dikkat çekmektedir. Toplumda bir cinayet haberinde yer alan bilgilerde cinayeti işleyen kişinin denetimli serbest bırakılması kamuoyunda cinayet işlersem ceza almayabilirim algısı yaratabilmesi ihtimaller dahilindedir. Ancak günümüzde bu tarz haberlerin daha çok satılması yazılı basın işletmelerini bu tarz haberleri üretmeye yönlendirmektedir. Bu nokta da okuyucu kitlesinin bu tarz olayları öğrendiğinde manevi bir doyuma ulaşmak istediğinin altını çizen Serçe, kamuoyunun bu tarz haberleri öğrendiğinde olayın sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istediğini ifade etmektedir. Bu noktada toplumsal bir bilinç uyandırmak açısından haberi üretmenin kamuoyuna paylaşmanın bir gazetecilik görevi olduğunu da sözlerine eklen Serçe, kurum içi kültürün buna engel olması durumunda yapılacak bir şey kalmadığının da altını çizmektedir. Bu süreçte bilgi yönetiminin haber üretilmeden önce kurum içi kültürü

Çalışanlara benimsettiğini de belirten Serçe, sağlam bir bilgi yönetim sistemine sahip yazılı basın işletmelerinin bu tarz haber üretimlerinde neyin haber olacağı neyin haber olmayacağını süreç başlamadan tespit etmesinin gerektiğini de söylemektedir.

Bu bağlamda yazılı basın işletmelerin var olan mevcut düzenin bilgi yönetimi ile geliştirilmesi ve bilgi yönetiminin haber üretim sürecinin temeline oturtulması gerekmektedir. Yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecine yeni bir ivme kazandırabilmeleri için getirilebilecek öneriler řu şekilde özetlenebilir:

- Yazılı basın işletmelerinin haber üretiminde işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetlerini yerine getirmesi,
- Üretim sürecine yeni bir ivme kazandırabilmek amacıyla sahip oldukları bilgi havuzlarında var olan önemli enformasyonları kurum içinde paylaşmaları,
- Kurum içi eğitimin düzenli olarak her çalışana verilmesi gerektiği,
- Üretim sürecinin amacına uygun gerçekleşmesi için üretime işlevsellik teşkil eden tüm birimler arasındaki koordinasyonun iyi sağlanması,
- Üretim sürecinden dağıtım sürecine kadar bilgi yönetiminin sağladığı planlama ve stratejilere uyulması gerektiği,
- Üretim sürecinde yer alan tüm fonksiyonların bilgi yönetim sistemi ile harmanlanarak özellikle üretim fonksiyonunun günümüz koşullarında gelişiminin sağlanması,
- Yazılı basın işletmelerinin kuruluş yerini belirlemede bilgi yönetiminden yararlanması gerektiği,
- Haber retim sürecinde haber kaynaklarına ulaşma noktasında bilgi yönetiminden yardım alınması gerektiği,

- Üretim sürecinde bilgi yönetiminin ayrılmaz bir unsur olduğunun kurum içindeki tüm birimler tarafından benimsenmesi gerektirir.

## SONUÇ

“Yazılı Basın İşletmelerinde Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi” başlığını taşıyan tez çalışmasından elde edilen veriler paralelinde, yazılı basın işletmelerinin üretim sürecine etki eden bilginin okuyucu ve işletmeye olan etkisi açıkça görülmektedir. Çalışmada gelişen toplum yapısı ile birlikte bilgi toplumuna geçen kitlelerin bilgiye verdiği önem ve bilgi toplumunda var olan yazılı basın işletmelerinin bilgi kaynağına bakış açısının zamanla değiştiğine ulaşılmaktadır. Toplumlar açısından son derece önemli olan bilgi, yazılı basın işletmeleri ve bilgi teknolojileri ile bütünleştiğinde ortaya oldukça önemli sonuçlar çıkmaktadır.

Bilgi, bireyi merkeze alan, gelişmekte ve gelişmiş ülkeler açısından oldukça önemli bir yere sahip gelişim ve yeniliğin temel kaynağıdır. Enformasyonun toplumlar açısından önemi bilinirken işletmeler açısından önemini de unutmamak gerekmektedir. Özellikle yazılı basın işletmelerinde temel üretim kaynağı olan bilgi yönetildiği ve muhafaza edildiği sürece sürekliliğin gerçekleşmesinde önemli bir basamağı oluşturmaktadır.

Aynı zamanda enformasyonun açık veya kapalı olması yazılı basın işletmeleri açısından üretim sürecine etki eden iki farklı yapıyı meydana getirmektedir. Açık bilginin kurum içerisinde paylaşılması üretim sürecinin gelişmesine ve kurum içi yapının daha kuvvetli bir şekle bürünmesine vesile olacağı gibi kapalı bilginin kurum içerisinde herkes tarafından bilinmemesi, gerekli görülen noktalarda gerekli görülen kişilerle paylaşılması ayrıca önem teşkil etmektedir.

Toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmesi ile birlikte işletmeler temel üretim kaynaklarında değişime gitmek zorunda kalırken, “Bilginin satılabilir bir ürün olup olamayacağı” akıllarda soru işareti bırakmış bulunmaktadır. Çünkü daha önce sanayi toplumlarında temel üretim kaynağı olan ürünlerin önemini kaybederek yerini gözle görülemeyen ancak elde edilmesi oldukça pahalı olan bir ürüne bırakması işletmelerin değişim sürecine alışmasında zorluklar yaşadığını açıkça göstermektedir.

Bilginin deneyim, yargı, değer, inançlar ve el yordamı ile birlikte var olduğunu kabul ettiğimizde, kitlelerin sahip oldukları kültürlerin bilginin içeriğine ve var oluşuna doğrudan katkı yaptığı söylenebilmektedir.

Var olan değerlerin bir bilgi havuzunda toplanması ve yorumlanması açısından bilginin yonetildiği sürece anlam katması muhtemeldir. Bilgi yonetimi, var olan değer, inanç ve özellikle deneyimler sayesinde elde ettiğimiz enformasyonların anlam kazanmasını sağlayan bir yonetim birimi olarak tanımlanmış bulunmaktadır. Bu aşamada, kitleleri en büyük finansal güç olarak gören yazılı basın işletmelerinin kurum bünyesinde bilgi yonetim sistemini var etmesi oldukça önemli görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda yazılı basın işletmelerinin bilgileri sürekli olarak güncel tuttuğu tespit edilmiş bulunmaktadır. Ayrıca yonetim kademesinde uygun ihtiyaçlara yönelik talepleri karşılayan bilgi yonetiminin gelişen toplum yapısı ile yazılı basın işletmelerinin merkezi konumuna gelmiş olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle haber üretim sürecine büyük katkılar sağlayan bilgi yonetimi toplumsal değerlerin var oluşunu dikkate alarak iletişim teknolojilerinin var olmasını bilginin yayılmasını ve sürekli olarak aktarılmasını sağlamaktadır. Bu sebeple, yazılı basın işletmeleri bilginin aktarılması noktasında teknolojidten yararlanarak toplumunun sürece daha hızlı alişmasında önemli rol oynamış bulunmaktadır. Ancak iletişim teknolojileri ile birlikte değişen toplumlar kendi kültürlerini yaratmış ve enformasyonun algılanması noktasında farklılıklara yol açmıştır. Bu yönde farklılaşan enformasyon algısının kamuoyunun farklı taleplere ve ihtiyaçlara gereksinim duymasına yol açtığı ifade edilmektedir. Farklılaşan talep ve istekleri tespit etmek noktasında bilgi yonetiminden yardım alan yazılı basın işletmeleri haber üretimi sürecinde kamuoyunun talep ve isteklerine yönelik üretimler yapmaktadır. Bu nokta da yazılı basın işletmeleri bilginin yorumlanarak toplumun talep ve ihtiyaçlarına göre şekillenmesinde bilgi işçilerini kullanarak üretimi gerçekleştirmektedir.

Gelişen toplum yapısı yazılı basın işletmelerinin ürettikleri ürünlerin de yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Gelişen ülkelerde tüketilen yazılı basın ürünlerinin yanı sıra gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerin yazılı basın ürünlerinin satış oranlarını dikkate aldığımızda bilginin hangi toplumlarda daha fazla önem kazandığı bariz olarak görülebilmektedir.

Bilgi toplumunda haberin üretilmesi haber ve okuyucu odaklı gerçekleştiği için yazılı basın işletmelerinin okuyucu taleplerine yanıt vererek kitleleri kendine bağlaması gerekmektedir. Bu nokta da yazılı basın işletmeleri ürettikleri haberin kalitesi ve

içerdiği enformasyonlarla okuyucunun kendi ürünlerini almasına yönelme de önemli rol oynamaktadır. Özellikle son yıllarda artan internet kullanımı yazılı basın işletmelerinin internet gazeteciliğine geçiş yapmasına da yol açmış bulunmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin meydana getirdiği değişim yazılı basın işletmelerinin de yeniden yapılanmasına; örneğin bilgi işçisi çalıştırma, enformasyonların data havuzunda biriktirilmesi, teknolojik ekipmanların kullanımının artması ile eğitilmiş personellerin çalıştırılması ve kurumsal yapısında bilgi yönetim sistemini barındırmasına sebep olmuştur. Çünkü günümüzde yazılı basın işletmeleri okuyucu ile direk iletişim halinde bulunmaktadır. Bunun sebebi, bilgi akışının hızlı olması ve sürekli olarak durdurulamayan enformasyon güncellenmesidir.

Bunun dışında yazılı basın işletmelerinde bilgi yönetimi toplumun sahip olduğu popüler ve kitle kültür yapısını inceleyerek anahtar enformasyonları kendi bilgi havuzunda biriktirmektedir. Bu sayede haber üretimi noktasında toplumun en çok talep ettiği noktalar tespit edilerek okuyucunun yazılı basın ürününe olan talebini arttırmasına yönelik etki gösterdiği ifade edilmektedir. Çünkü yazılı basın ürünleri politik ve ekonomik haber üretimi yaptığı gibi magazinsel haber üretimi de gerçekleştirmektedir. Bunun yanında ürettiği haberin yanında promosyon olarak toplumun talep ve ihtiyaçlarına yönelik ürünler de sunarak kitleleri arkasına almanın yollarını aramaktadır. Buna bağlı olarak yapılan araştırma sonuçları, yazılı basın işletmelerinin okuyucu talep ve isteklerini bilgi yönetimi sayesinde tespit ettiklerini gözlemlemektedir. Bu sayede daha fazla okuyucu kitlesine ulaşmayı hedefleyen yazılı basın işletmeleri üretim sürecini daha hızlı kılmak için teknolojilerini geliştirme yoluna gitmektedir. Bu süreçte de bilgi yönetiminden yararlanan yazılı basın işletmeleri bilgi teknolojilerini daha fazla kullanarak daha fazla kitleye ulaşmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın pek çok bölümünde özellikle vurgulanan bilgi yönetimi haber üretim süreci ile birbirine yakından bağlıdır. Bunun sonucunda haberin üretimi ve içeriklerinin belirlenmesi noktasında bilgi yönetiminin sahip olduğu enformasyonlar yazılı basın işletmeleri açısından hayati öneme sahiptir.

Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi toplumların bilgi toplumuna geçiş süreçleri farklı zamanlarda gerçekleşmektedir. Bu ayrımı irdeleyen ve çalışmamızın kuramsal altyapısını oluşturan “Bilgi Açığı” da ekonomik, politik ve sosyolojik bakımdan farklı

sınıftan insanın bilgiye erişiminin birbirlerinden farklı zamanlarda olduğunu ortaya koymakta ve bilgi toplumuna ulaşanlar ile ulaşmayanlar arasındaki farklılıkların giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bilgi açığı toplumda sadece maddi olarak farklı statülerde bulunan bireylerin bilgiye ulaşma ya da ulaşamama gibi durumların irdelenmesini içermemektedir. Bilgi her toplumda bireyin doğuşundan ölümüne kadar sürekli olarak sahip olduğu bir kaynaktır. Ancak farklı toplumlarda farklı gelişen ekonomik ve sosyolojik yapı toplumların farklı sistemler içerisine girmesine yol açmaktadır. Gelişmemiş veya gelişmekte olan toplumlarda haber ve bilgi kavramları sanayi kaynaklarından daha önemsiz bir durumda iken, bilgi toplumlarında haber ve bilgi kavramları temel üretim sistemi içerisinde piramidin en tepesini oluşturmaktadır. Böyle bir sistem içerisinde farklı yapılara sahip toplumlar bilgiye ulaşma noktasında zamansal ve içeriksel açıdan farklılıklara sahiptir. Bunun dışında toplumların sahip oldukları dini ve sosyal yapılar bilginin dağıtılması ve sürekliliğini de engellemektedir. Özellikle kapalı toplum yapısında gerçekleştirilen haber üretiminde toplumun yeni bilgilere kapalı olmasından dolayı paylaşılan enformasyonlarda sıklıklar görülebileceği gibi toplumu yöneten kontrol mekanizmalarının gerçekleştirdiği baskı sistemi ile gerçekleştirilen bilginin yönetimi ve yorumlanması toplumun sahip olduğu değerlere uygun olmadığından sağlıklı olmayacaktır. Ancak gelişimlere açık, enformasyonların paylaşılması noktasında zamansal ve toplumsal sıkıntılar yaşamayan kitleler haberin üretimi ve sahip olduğu içeriklerin belirlenmesinde herhangi bir manipülasyon yaşamamaktadır. Böyle bir süreçte bilgi yönetiminin sağlıklı çalışması da olasıdır.

Yukarıda sözünü ettiğimiz bilgi eşitsizliğinin giderilmesi noktasında yaşanacak gelişimler her zaman olumlu bir çizgide gelişmeyebilmektedir. Özellikle üretim sürecinde gelişmiş toplumlarda da meydana gelen sansür ve oto sansür gibi hadiselerin meydana gelmesi bilginin sürekliliği ve aktarılması noktasında sıkıntılara yol açabilmektedir. Ancak internet kullanımının artması ile birlikte bilgi paylaşımının kontrol edilebilirliği sınırlanmış olmaktadır. Bu süreçte uluslararası sınırları ortadan kaldıran internet toplumların sahip oldukları bilgi açıklarının kapanması noktasında çabaların olumlu sonuçlar vereceği ihtimalini de barındırmaktadır.

Yazılı basın işletmelerinin üretim sürecini daha iyi bir kademeye getirmesi noktasında işbölümü ve uzmanlaşma gibi faaliyetleri kurum içerisinde uygulaması önem arz etmektedir. Bilgiyi elde etmenin oldukça önemli bir aşama olduğu yazılı basın işletmelerinde bilginin paylaşımı da bir o kadar önem taşımaktadır. Bu sebeple, kurum içi işbölümünü sağlaması gereken yazılı basın işletmeleri planladığı faaliyeti uyguladığı takdirde aynı zamanda uzmanlaşma faaliyetinin de gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Çünkü işbölümü uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde bir ön aşama olarak tanımlanabilmektedir. Bunun dışında kurum içi eğitimlerin insan kaynakları sürecinde gerçekleşmesi ile uzmanlaşmanın daha sağlam bir temele oturtulması gerekmektedir. Bu nokta da bilgi yönetiminden yararlanılarak üretim sürecine etki eden birimlerin sorumluluklarına ve elde edecekleri enformasyonlara belli sınırlar getirilerek personelin tek bir hedefe odaklanması sağlanabilmektedir. Çünkü yeni iletişim teknolojileri yarattıkları değişim ile birlikte yazılı basın işletmelerinin yeniden yapılanmasına olanak sağlamış bilginin daha farklı yollardan aktarılmasını sağladığı gibi daha hızlı yayılmasına da imkan vermiş bulunmaktadır. Bu noktada sahip olduğu bilgiyi okuyucu kitleleri ile en hızlı şekilde paylaşmak isteyen yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinin daha hızlı işlemesi noktasında bilgi yönetiminden yararlanması oldukça önemlidir.

Araştırmanın pek çok bölümünde de bahsettiğimiz gibi üretim sürecine etki eden birimlerin bilgi yönetiminden ayrılmaması gerektiği gerçekleştirdiğimiz görüşmelerle de desteklenmiş olmaktadır. Üretim sürecinde bilgi yönetiminden yararlanmayan işletmelerin üretim aşamasında sıkıntılar yaşamasının olağan olduğu açıkça dile getirilmektedir.

İkinci olarak görüşmeden elde edilen veriler dahilinde bilgi yönetimi ve üretim süreci arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu tespitine varılmaktadır. Bununla ilgili olarak, yazılı basın işletmeleri üretim sürecine yönelik bilgi yönetiminden sağladıkları enformasyonların süreci olumlu yönde etkilediği gerçeğini önemle dile getirmektedir

Ayrıca yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde bilgi yönetimini uygulama noktasında işletmelerin gelir düzeyleri de etkili olmaktadır. Finansal yapısı sağlam olan yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetimini daha fazla kullandığı görülürken, finansal yapısı daha zayıf yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetimini etkili olarak kullanamadığı

tespit edilmiş olmaktadır. Bu noktada üretim sürecinin de etkilendiği düşünüldüğünde, bilgi yönetiminden rakip işletmelere göre daha az yararlanan yazılı basın işletmelerinin rekabet piyasasında ayakta kalması oldukça güç görünmektedir.

Araştırma sonuçları istihdam sorununun üretim sürecine de etki ettiğini ortaya koymaktadır. Yazılı basın alanında uzmanlaşmamış çalışanların yoğun olarak mevcut piyasa içerisinde yer alması haber üretiminde kalite sorununu da gündeme getirmektedir.

Bunun dışında yazılı basın işletmeleri haber üretim sürecini en az maliyetle gerçekleştirmek için bilgi yönetiminden yararlanmaktadır. Elde edilen bilgiler dahilinde istihdamda daralmaya gitmeyi tercih eden çoğu yazılı basın işletmesi üretim fonksiyonlarını daha güçlü kılmak için çalışmalar yapmaktadır. En az personelle en hızlı bilgi aktarımı yapmayı hedefleyen bazı yazılı basın işletmeleri bunu gerçekleştiremeyerek rekabet piyasasında oldukça geri basamaklara düşmüş bulunmaktadır.

Ayrıca üretim sürecinde üretim planlamasının mutlaka yapılması gerektiğinin farkında olan yazılı basın işletmeleri bu noktada yönetsel bilgiden faydalanmaktadır. Bu nokta da yönetsel bilginin bir amaca yönelik verilerin yorumlanması ile elde edildiğini bilen yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde süreklilik olgusunu tam olarak uygulaması önem arz etmektedir.

Bunun dışında üretim sürecini etkileyen çevresel unsurların da var olduğu yaptığımız çalışma da elde edilen bilgilerle de desteklenmiş bulunmaktadır. Dış çevre, hükümet düzenlemeleri, rakip firmalar, reklam verenler, tüketiciler/okuyucular, teknoloji ve kredi finans kuruluşları gibi faktörleri kapsayan bir kavramdır. Bu aşamada yazılı basın işletmelerinin devletin teşvik ve kredilerini de takip edecek bir enformasyon yapısına sahip olması oldukça önemlidir. Yapılan araştırmadan elde edilen verilerde yerel gazetelere yönelik yapılan teşviklerin mevcut piyasayı ayağa kaldıracak güçte olmadığı varsayımına ulaşılmaktadır. Bunun dışında yazılı basın işletmelerinin nakit para kaynağı olan kredi finans kuruluşları hakkında enformasyon sahibi olması önemlidir. Üretim sürecini sekteye uğratacak herhangi bir sıkıntının çözümünde gerekecek olan nakit paranın teminatı olarak görülen kredi finans kuruluşları yazılı basın işletmeleri açısından önemli bir faktördür.

Rakip işletmelerin gerçekleştirdiği faaliyetlerden de haberdar olması gereken yazılı basın işletmelerinin bu nokta da enformasyon bilgisini de oldukça geniş tutması önem arz etmektedir. Üretim sürecinde hangi işletmenin daha hızlı üretim gerçekleştireceği günümüz toplumunda oldukça önemlidir. Bilgiyi ilk aktaran işletmenin para kazanacağı bir sistem içerisinde yer alan yazılı basın işletmeleri bu nokta da hızlı ve güvenilir haberi rakip işletmelerden önce aktarması gerekmektedir. Bu sebeple bilgi yönetiminden yararlanan yazılı basın işletmeleri teknolojik olarak gelişimlerini de sürekli olarak devam ettirmesi noktasında önemli hamleler gerçekleştirmektedir. Yazılı basın işletmelerinin bir diğer finansal kaynağı olan reklam verenlerin talep ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olması özellikle bilgi yönetimi ile sağlanmaktadır. Reklam veren ve okuyucu arasındaki dengeyi sağlama noktasında bilgi yönetiminden yararlanan yazılı basın işletmeleri her iki farklı talebi tek bir nokta da birleştirerek üretim sürecini sorunsuz atlatmanın yollarını bulduğu açıkça görülmektedir. Yapılan araştırmadan elde edilen bilgiler dahilinde yerel olarak yayın gerçekleştiren yazılı basın işletmelerinin reklam veren kesime yönelik daha baskın bir davranış sergilediği ulusal olarak yayın yapan gazetelere göre reklam alanında daha fazla mizanpaj tekniği geliştirdikleri açıkça tespit edilmiştir.

İç çevre olarak ise girişimci, yönetici, çalışan personel ve işletme politikaları şeklinde faktörleri var olan yazılı basın işletmeleri, bilgi işçisi bulma noktasında bazı sorunlar yaşamaktadır. Elde edilen bilgiler dahilinde gazetecilik alanında uzmanlaşmamış kişilerin basın piyasasında çalıştığı gözlemlenmektedir. Bu tarz bir yapılanmanın üretim sürecinde de sıkıntılar meydana getireceği olasılık dahilinde iken, bilgi yönetimi ile kurum içi eğitimini almış kadroların üretim sürecine daha iyi katkı sağlayacağı sonucuna varılmaktadır.

Bunun dışında bilgi kapasitesi yüksek karar alma ve risk alma yeteneği gelişmiş yöneticilerin yazılı basın işletmelerinde var olması üretim sürecinde yaşanabilecek bir kriz ortamının daha hızlı atlatılmasında son derece etken rol üstlenmektedir. Buna ek olarak, işletme politikalarını kurum içine benimsetmiş yazılı basın işletmelerinin çevre faktörlerinden daha az etkilendiği ifade edilmektedir.

Kısacası, ekonomik statüsü yüksek olan bilgi kapasitesini geniş tutarak süreklilik olgusunu bir felsefe haline getiren yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinin daha

sistemli ve hızlı gerçekleştirdiği açıkça gör÷lmektedir. Teknolojik faaliyetlerini en üst seviyede tutarak bunu bilgi yönetimi sayesinde üretim sürecine yansıtan yazılı basın işletmelerinin okuyucu kitlesine daha hızlı ulaşmakta olup, son zamanlarda artan internet kullanımı ile birlikte sosyal medya kullanan yazılı basın işletmelerinin bilgi aktarımını daha hızlı yaptığı açıkça gör÷lmektedir. Buna ek olarak, işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetlerini kurum içinde uygulayan yazılı basın işletmelerinin bilgi yönetiminden yararlanarak gerçekleştirdiği gelişim ve yeniliklerin üretim sürecine katkı sağladığı açıkça gör÷lmüş olup rekabet piyasasında daha iyi konuma geldiği verilen bilgiler ile desteklenmektedir. Son olarak, bilgi aktarımının oldukça hızlı olduğu günümüz bilgi toplum yapısında, üretim sürecinde internet ve bilgi teknolojilerini sık kullanan yazılı basın işletmelerinin zaman içerisinde potansiyel okuyucuyu da ele geçireceği ihtimalinin giderek kuvvetlendiği gerçeğini dile getirmek mümkündür.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Atılgan Semra (1999), “**Basın İşletmeciliği**” İstanbul: Beta Yayınları

Atilla İclal (2010), “**Türk Medya Sektöründe Finansal Performans ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi**” İstanbul: Türkmen Kitabevi

Barutçugil İsmet (2002), “**Bilgi Yönetimi**”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Baytekin Pelin (2012), “**Bilgi Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**” İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi

Berberoğlu Güneş (1991), “**Basın İşletmeciliği**” İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları:34

Dinçer Ömer, Fidan Yahya (1996), “**İşletme Yönetimi**”, İstanbul: Beta Yayınları

Dinçer Ömer (1998), “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**” , İstanbul: Beta Yayımevi

Dinçer Ömer (1992), “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, İstanbul: Timaş Basımevi

Drucker Peter (1994), “**Kapitalist Ötesi Toplum**” Çeviri: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi

Durna Ufuk (2002), “**Yenilik Yönetimi**” Ankara: Nobel Yayınevi

Dündar Pelin İsmet (2007), “**Kavram, Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme**” Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Dündar Pelin İsmet (2013), “**Çözümlerin Ortak Şifresi: Sinerji**” Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık

- Erkan Hüsni, (1998), “**Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**” Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No: 326, IV Baskı
- Ertuğ Refik Hasan (1970), “**Basın ve Yayın Hareketleri Tarihi**”, İstanbul: Yenilik Basımevi
- Evliyagil Şevket (1985), “**Basın Sanayi’nin Temel Kavramları**”, Ankara: Bilim Yayınları
- Gülseçen Sevinç (2013), “**Bilgi ve Bilginin Yönetimi**” İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim
- İstek Ragıp (2004) , “**Görsel İletişiminde Tipografi ve Sayfa Düzeni**” İstanbul: Pusula Yayınları
- Koza Metin (2001), “**Bilgiyi Doğru Kullanmak Bilgi Yönetimi**” İstanbul: Kum Saati Yayınları,
- Koza Metin (2008), “**Bilgiyi Doğru Kullanmak Bilgi Yönetimi**”, İstanbul, Kum Saati Yayınları
- Kongar Emre (2001), “**Küresel Terör ve Türkiye**” İstanbul: Remzi Kitabevi
- Mucuk, İsmet (2005), “**Modern İşletmecilik**” İstanbul: Türkmen Kitabevi 15. Basım
- Mucuk İsmet (2005), “**Temel İşletme Bilgileri**” İstanbul: Türkmen Kitabevi,
- Odabaşı Hüseyin (2006), “**Bilgi Yönetimi**” , “**Bilgi .... İçinde**” (99, 108) Ed. Hüseyin Odabaşı ve Hakan Anameriç, Ankara: Referans Yayıncılık
- Öğüt Adem (2001), “**Bilgi Çağında Yönetim**” Ankara: Nobel Yayınları
- Özer Akif M. (2005), “**Yeni Kamu Yönetimi –Teoriden Uygulamaya**”, Ankara: Platin Yayınları

Özkan Işık (1989), “**Basım ve Basın İşletmeciliği**”, İzmir: Bilgehan Basımevi

Söylenmez Alev (2001), “**Yeni Ekonomi**” Ankara: Boyut Kitapları

Tokgöz Oya (2000), “**Temel Gazetecilik**” Ankara: İmge Kitabevi

Zaim Halil (2005), “**Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**” İstanbul: İşaret Yayınları

## **MAKALELER**

Arbak Yasemin (1995), “**Örgütlerde Bilgisayar Destekli Sistemlerin İncelenmesine yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım**” Verimlilik Dergisi 1: 71-90

Aytaç Ömer (2004), “**Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif Organizations: A Sociological Perspective**” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science, Cilt: 14, Sayı: 1, 189-217

Bayram Fatih (2008), “**Gazete Okurlarının Okuma Motivasyonları Ve Doyumları Üzerine Bir Kullanımlar Ve Doyumlar Araştırması.**” (2008). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal Of Social Sciences Cilt/Vol.:8- Sayı/No: 1, 321–336

Bulut Çağrı, Yılmaz Cengiz, Alpan Lütüfihak (2009), “**Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri**” Ege Akademik Bakış 9(2), 513 – 538.

Bülbül Hasan (2007), “**Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim Ve Firma Performansına Etkisi**” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 18, 161-180

Castells, Manuel (2000) “**Materials For An Exploratory Theory Of The Network Society**”, British Journal of Society, Vol. 51-1, January/ March, 5-24

Çakır Hamza (2007) “**Geleneksel Gazetecilik Karşısında İnternet Gazeteciliği**” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:22, 123 – 149.

- Çukurçayır Akif M. , Çelebi Esra (2009), “**Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye**” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:9, 59-82,
- Demirdöğen Osman, Güzel Dilşad (2009), “**Üretim Planlama ve İş Yükleme Metotları**” T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:4, 43-67
- Doğan Selen, Kılıç Selçuk (2009), “**Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, 87-111
- Dündar Pelin İsmet (2006), “**Yazılı Basın İşletmelerinde Kuruluş Yerini Belirleyen Yolun Adı: Bilgi**” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 25, 29-41
- Dündar Pelin İsmet, Deniz Didem (2010), “**Vatandaşlık Bilinci Üzerine: Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Bilgi, Vatandaşlık ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Bakış Açılarını Sorgulayan Bir Araştırma**” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Vol:3, Issue: 12 Summer, 129- 139
- Dündar Pelin İsmet (2012), “**Yazılı Basın İşletmelerinde Okuyucu Tatmini**” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 16, 193-209
- Erdoğan Zafer, İpçioğlu İsa (2005), “**İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi**” Sosyal Bilimler Dergisi, 89-112
- Güçlü Nezahat, Kseanela Sotirofski (2006), “**Bilgi yönetimi**” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4.4, 351-373.
- Güzel Özlem F., Papatya Nurhan (2012), “**Duygusal Arayışların Pazarlamayla Dansı: Deneyim Pazarlaması Kavramsal Bir Analiz**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 4/4 , 109-125

- Işık Nihan, Kılınç Can Efe (2013), “**Bilgi Ekonomisi Ve İktisadi Büyüme:OECD Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama**”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:26, 21-54
- İnce Mehmet, Oktay Ercan (2006), “**Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi Ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi.**” Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi 10.9, 15-29.
- İraz Rıfat (2005), “**İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik Ve Rekabet Gücü Üzerinde Etkisi**” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Dergisi Sayı: 1, 243-258
- Kabadayı Tümer Ebru, Alan Koçak Alev, (2014), “**Deneyimsel Pazarlama: Pazarlamadaki Artan Önemi**” İşletme Araştırmaları Dergisi, 6/1, 203 - 217
- Kaçmazoğlu Hacı Bayram (2002), “**Doğu-Batı Çatışması Açısından Globalleşme**” Eğitim Araştırmaları Dergisi 6: 44-55
- Kalkan Denizhan Veli, Keskin Halit, “**Kobi’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma**” Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:35, 73-206
- Kara Tolga (2012), “**Basın İşletmeciliği Ve Türk Medya Piyasasının Yapısal Değişkenleri**” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 22: 109-118
- Karaatlı Meltem, Ömürbek Nuri, Yılmaz Hasan (2014), “**Mobilya Sektöründe Bulanık Doğrusal Programlama Tekniği İle Üretim Planlaması Uygulaması**” Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 10.22: 95-118
- Karacan Sami, Savcı Mustafa (2011), “**Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21)/ 1: 39-54

- Karayormuk Kemal, Köseoğlu Ali Mehmet (2005), “**Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği**” Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.2, 103-121
- Kocacık Faruk (2003), “**Bilgi Toplumu ve Türkiye**” C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs, Cilt:27, No:1, 1-10
- Kulaklı Atık (2005) , “**Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama**” İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl:4, Sayı:8, 99-114
- Kuluçlu Erdal (2006), “**Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine**” Sayıştay Dergisi 63, 3-37.
- Kurtoğlu Ahmet, Tantıtanır Ercan (1995), “**Mobilya Endüstrisinde Fiziksel Planlama**” İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, B Serisi, 41, 47-60
- Küçük Ferit (2008), “**Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik(İnovasyon) Üzerine Etkileri**”, Kamu-İş Cilt: 10, Sayı:1, 167-182
- Meder Mehmet (2001), “**Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim**”, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9: 72-81
- Önal İnci (1993), “**Bilgi ve Bilgi Gereksinimleri**” Ankara: Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 331-345
- Özdemirci Fahrettin, Aydın Cengiz (2007), “**Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi**”, Türk Kütüphaneciliği, 21(2), 164-185
- Pirinççiler Yalçın, Cumhuri Esin, Şen Ali (2013), “**Süreç İyileştirme Çalışmalarında Veri Madenciliği Yaklaşımının Kullanılması Üzerine Bir Çalışma.**” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 29: 57-77.

- Poyraz Erkan (2012), “**İşletme Sermayesi Finanslama Stratejilerinin Karlılık Oranları Üzerine Etkisi(Akbank T.A.S. Uygulaması)**”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 27, Sayı:1, 47-56
- Sayılğan Koyuncu Emine (2012), "**Basın İşletmelerinin Pazar Yapısı ve Okuyucu Davranışları**" İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 1.12: 289-305
- Selvi Özgür (2012), “**Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi Halkla İlişkiler**” Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı:3: 191-214
- Serinkan Celalettin (1997), "**İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler**", Yönetim, Yıl:9, Sayı:28: 38 – 50
- Şahin Esen, Zerenler Muammer, Türker Necdet (2007), "**Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi**" Management, 6.1, 11: 653-667
- Türkmen Ay Mevhibe (2012), “**Üretim Fonksiyonunu Strateji Oluşumuna Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Bir Araştırma**” Ege Akademik Bakış Cilt:12, Sayı:4, 519 – 528
- Türkoğlu Musa (2002), "**Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KobiLer) İn Bölgesel Kalkınmaya Etkileri Ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler.**" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:7 Sayı: 1, 277 – 300
- Uzunoğlu Ebru (2007), “**Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi**”, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Nisan, 2(1): 11-29
- Varım Suphi (2001), “**Teknoloji, Yenilik ve Bilgi Ekonomisi**” , “Ege Akademik Bakış” Cilt: 1, Sayı:1: 192-199

Yalvaç Mesut (2010), "**Ulusal bilgi politikası -1**" Bilginin Gücü içinde, Haberdar Gazetesi, 1-22

Yayla Yeşim, Yıldız Aytaç, Akyüz Birol (2009), "**İşletmenin Örgütsel Özellikleri İle Ürün Geliştirme Ekiplerinin Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Seramik Sektöründe Bir Saha Araştırması**" İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 8 Sayı: 16: 13-30

Yılmaz Malik (2009), "**Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi**" Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 49(1), 95 – 118

Yiğit Rana (2002) "**İyi Bir Lider Olmanın Yolları**" C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1): 17-21

Yülek Murat (1997). "**İçsel Büyüme Teorileri Gelişmekte Olan Ülkeler ve Kamu Politikaları Üzerine**", Hazine Dergisi, No: 6, 1-15.

## **BİLDİRİLER**

Barca Mehmet (2002) "**Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi**" Kocaeli: I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitapçığı, 517- 527

Çalık Deniz, Çınar Pelin Özge (2009), "**Geçmişten Günümüze Bilgi Yaklaşımları Bilgi Toplumu Ve İnternet.**" XIV. Türkiye'de İnternet Konferansı Kitapçığı, İstanbul: Bilgi Üniversitesi,77-88

Özgener Şevki (2002), "**Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetim Stratejileri**" I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Kitapçığı, Kocaeli, 483-495

Tezcan Mahmut. (1996). “**Küreselleşmenin Eğitimsel Boyutu**”. Türkiye 2. Eğitim Felsefesi Kongresi Kitapçığı (23-26 Ekim). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 187-195

Tonta Yaşar (2004), “**Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları**”, Ankara: Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu Kitapçığı, 1- 9

## **TEZLER**

Balcılar Hüseyin (2008). “**Türkiye’nin Bilgi Toplumu Olma Yolunda Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması**”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Bulunmaz Barış (2008), “**Basın İşletmelerinde Marka Yaratmak ve Türkiye’deki Yazılı Basın İşletmeleri Açısından Analizi**” İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi

Dündar Pelin İ. (2003), “**Yazılı Basın İşletmelerinin Pazarlama Sürecinde Toplam Kalite Yönetimi**” İzmir: T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Eroğlu Cihan (2006), “**Sürekli İyileştirme ve Bir Uygulama**” İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Hepsev Cenk (1997), “**Türkiye’deki Basın İşletmelerinde Tekelleşme** “, İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Kurt Levent (2012), “**İşgücü Verimliliğinin Göstereci Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi – ODTÜ Kütüphanesi’nde Bir Uygulama**” Ankara: T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Merter Tülay (1996), “ **Basın Sektörünün Finansal Yapısı** “, İstanbul: İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Songur Ahmet (2009), “**Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlülük Ve Türk Bankacılık Sektörü İşletme Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Isparta İl Merkezinde Bir Uygulama**” T.C. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

## İTERNET

<http://www.sosyalbilimlerciyiz.com/sosyal-bilimler-sozlugu/deger-nedir/> (Erişim Tarihi:14 şubat 2013)

<http://www.deyim.org/el-yordamiyla/> (Erişim Tarihi: 24 Kasım 2014)

<http://sosyonline.8m.net/makale1.html> (Erişim Tarihi: 27 Ekim 2014)

<http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-bilgi-sisteminin-kriz-yonetimine-etkisi/> (Erişim Tarihi:12 Ocak 2015)

[http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0ktisadi\\_b%C3%BCy%C3%BCme](http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0ktisadi_b%C3%BCy%C3%BCme) (Erişim Tarihi: 7 Eylül 2014)

[http://www.ekodialog.com/makaleler/ulus\\_tic\\_riskleri.html](http://www.ekodialog.com/makaleler/ulus_tic_riskleri.html) (5 Haziran 2014)

[http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pageKobiUluslararası&nodeName=KobiUluslararası\\_08](http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUluslararası&nodeName=KobiUluslararası_08) (Erişim Tarihi: 12 Ekim 2014)

[http://www.timeturk.com/tr/makale/dr-ahmet-fidan/tarim-sanayi-bilgi-ve-bilgi-otesi-toplumu.html#.VC0pgsV\\_tmE](http://www.timeturk.com/tr/makale/dr-ahmet-fidan/tarim-sanayi-bilgi-ve-bilgi-otesi-toplumu.html#.VC0pgsV_tmE) (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2014)

<http://www.elegans.com.tr/arsiv/44/html/can.html> (Erişim Tarihi: 17 Eylül 2013)

<http://www.iletisimvediplomasi.com/wp-content/uploads/2013/10/3-Mihalis-KUYUCU.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Mart 2014)

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/article/view/1019013617> (Erişim Tarihi: 3 Mayıs 2013)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim> (Erişim Tarihi: 9 şubat 2013)

[http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletme\\_kurulus\\_yeri\\_secimi.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletme_kurulus_yeri_secimi.html) (Erişim Tarihi: 17 Kasım 2013)

[http://www.ekodialog.com/isletme\\_ekonomisi/isletme\\_kurulus\\_yeri\\_secimi.html](http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletme_kurulus_yeri_secimi.html) (Erişim Tarihi: 16 Nisan 2013)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurulu%C5%9F> (Erişim Tarihi: 27 Mart 2013)

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Nesnel\\_bilgi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Nesnel_bilgi) (Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2014)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Sermaye> (Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2013)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Risk> (Erişim Tarihi: 19 Mart 2013)

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/847.pdf> (Erişim Tarihi: 28 Ağustos 2014)

<http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/3/1/arastirmax-uretim-planlama-kontrol-fonksiyonlari-ile-yoneticiligi.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Eylül 2013)

Fischer Stanley (2000), “**Globalization: Treat or Opportunity**”, IMF Staff Paper, <http://www.imf.org>. (Erişim Tarihi: 3 Kasım 2013)

Hosking Colin, Stuart Mc Fadyen, Adam Finn (1994), “**The Enviroment in Which Cultural**” Canadian Journal Of Communication, Vol:19, Number:3-4 Summer-Autumn

<http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/824/730> (Erişim Tarihi: 21 Haziran 2013)

Karaevli Ayşe (2008), "**Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlendirme Stratejilerinin Evrimi**" Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Research) <http://research.sabanciuniv.edu/11300/> (Erişim Tarihi: 18 Mart 2013)

Kocacık Faruk (2000), "**Kitle Toplumu, Küreselleşe ve Türkiye**" Prof. Dr. Eyüp Kemerlioğlu'na Armağan, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fak., Sivas <http://sosyonline.8m.net/makale1.html> (Erişim Tarihi: 3 Ocak 2013)

## **ÖZGEÇMİŞ**

10 Kasım 1988 tarihinde İzmir’de doğan Anıl Aydın, 2001 yılında Mustafa Urcan İlköğretim Okulu’nu, 2004 yılında İzmir Özel Çağdaş Eğitim Koleji’ni bitirmiştir. 2012 yılında Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü’nü tamamlayan Anıl Aydın, lisans eğitiminin ardından 2012 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel Gazetecilik Ana Bilim Dalı yüksek lisans programını kazanmıştır.

Diğer yandan 2009 – 2010, 2011 – 2012 yılları arasında İhlas Haber Ajansı’nda muhabirlik yapan, 2011 genel seçimlerinde bir siyasi partide basın danışmanlığı görevini yürütmüştür.

Çalışma ve ilgi alanları, yazılı basın işletmeleri, bilgi yönetimi, haber ve üretimidir.

## ÖZET

“Yazılı Basın İşletmelerinde Üretim Sürecinde Bilgi Yönetimi” adını taşıyan çalışmada, yazılı basın ürünü olan gazete ve dergilerin, üretim sürecinde daha iyi bir konuma gelmek ve süreci geliştirmek için bilgi yönetiminden yararlanmasının önemine değinilmektedir. Kısacası, haber üretim sürecinin en önemli unsurları göz önüne alınarak ve okuyucu erişiminin en kısa sürede yapılmasını sağlamak amacıyla var olan bilgi yönetim sisteminin sürece sağladığı katkıların üzerinde durulmaktadır.

Gelişen teknoloji ile birlikte internet ve bilgi teknolojilerinin önem kazanması yazılı basın işletmelerini rekabet piyasasında farklı bir konuma getirmektedir. Bu noktada bilgi aktarımının hızlı bir biçimde gerçekleşmesi sorumluluğunu üstlenen yazılı basın işletmelerinin sürecin hızlı gelişmesi amacıyla bilgi yönetiminden yararlanması önem taşımaktadır.

Nitekim bilgi yönetimi, yazılı basın işletmelerinin üretim sürecini geliştirmeye yönelik yapısal değişikliklerin temelini yaratan önemli bir sistemdir. Ancak bilgi yönetimi kısa vadede yazılı basın işletmelerine yönelik sıkıntıların çözümünde izlenecek bir yol değildir. Bilgi toplumunun yaşadığımız evrende önem kazanması ile birlikte bilgi arayışı içine giren insanoğlu her zaman istediği gibi amacına ulaşamamaktadır. Yaşadığımız evrende kitleler ve topluluklar aranan bilgiye zamanında erişememiş olmaktadır. Buradan ortaya çıkan bilgi açığı kuramı üzerine yoğunlaşılacak çalışmamızda, bilgiye sahip olan yazılı basın işletmelerinin üretim sürecine yönelik gerçekleştirdiği faaliyetler ile bilgi yönetiminden yararlanamayan yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde gerçekleştirdiği faaliyetler göz önüne alınmış bulunmaktadır. Var olan bilgi eşitsizliğinin temelinde bilgi teknolojileri ve işletmelerin sahip olamadığı bilgi işçilerinin etkisi söz konusudur.

Çalışmanın sonunda yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin bilgi yönetiminden bağımsız bir şekilde gerçekleştiremeyeceği ortaya çıkmış bulunurken, bilginin günümüzde paylaşım kontrolünün bulunmamasından dolayı yazılı basın işletmelerinin üretim sürecinde hata yapmamak açısından bilgi kontrol sistemini de geliştirdikleri saptanmış bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, yazılı basın, işletme, enformasyon, bilgi, üretim süreci

## **ABSTRACT**

In the study named “Knowledge Management in Production Process at Press Organizations”, it is referred to the importance that newspapers and magazines of press should benefit from knowledge management in order to get into a better position and to develop the process. Briefly, considering the most important elements of news production process and in order to make reader access available as soon as possible, it is emphasized the contributions of the existing knowledge management system to the process.

With the advancing technology, gaining importance of Internet and information technology brings press organizations to a different position in the competitive market. At this point, it is of great importance that press organizations assuming the responsibility of performing knowledge transfer fast should benefit from the knowledge management system for the purpose of rapid development of the process.

Thus, knowledge management is an important system that forms the basis of structural changes to improve the production process of press organizations. However, knowledge management isn't the way to be followed in resolving the problems regarding press organizations in the short term. With the increasing importance of knowledge-based society in the universe we live, people searching for knowledge cannot always achieve the intended goals. In our universe, masses and communities haven't reached the required knowledge on time. In our study focused on the knowledge gap theory to this respect, the activities performed for the production process by the press organizations having knowledge and the activities performed in the production process by the press organizations which cannot benefit from the knowledge management are considered. The impact of the information technology and knowledge workers that organizations don't have forms the basis of the existing information asymmetry.

At the end of the study; while it has been revealed that the activities carried out by the press organizations in the production process may not be performed independently from the knowledge management, it is determined that press

organizations have also developed information control system in order to avoid making mistake in production process due to the lack of information sharing control at the present time.

**Key Words:** Knowledge Management, press, organization, information, knowledge, production process