T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 4, Sayı: 1-2, Yıl:1989

TÜRK BASIN İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL ÖZELLİKLER

Güneş BERBEROĞLU (*)

ÖZET

Çağımızda kitle iletişimi en ileri teknolojik boyutlarda gerçekleştirilmektedir.Teknolojiden en fazla payını alan görsel ve işitsel kitle iletişim araçlarının yanı sıra, yazılı basın ve ürünleri iletişim çağının en eski ve en etkili unsurlarıdır. Basının kitlelere, haber, yorum ve düşünce sentezi ulaştırabilme özelliği, diğer kitle iletişim araçlarına karşı sağladığı en temel üstünlüktür.

Bir anlamda kitleleri yönlendiren basın işletmelerinin, kendi bünyelerinde çalışmaları ve çalışanları organize etme, yönetme ve insan unsuruna yaklaşım biçimleri nasıldır? Toplumları yönetmedeki başarı kendi işletmelerinde de gösterilmekte midir ?

Bu çalışmanın temel amacı, yukarıdaki sorulara teoride ve uygulamada cevap verebilmektir. Ayrıca, yapılan araştırmanın basın işletmeciliği literatürüne bir katkı olabileceği düşünülmüştür.

Sonuçta çıkarılan temel düşünce, ileri teknolojik uygulamaların basın işletmelerinin çalışmalarına yalnızca hız kazandıracağı, düşünce üretme ve yorum yeteneğinin ise insan unsurunca sağlanabileceğidir. Bu bakımdan basın işletmelerinde, yönetici-yönetilen ilişkilerinin en yapıcı biçimde kurulması dışında, basın mesleğine en fazla katkısı olan profesyonellere değer ve yetki verilmesi zorunludur.

GİRİŞ

Yönetim kavramı kısaca " başkaları vasıtasıyla iş yaptırmak ve belirlenen bir amaca ulaşmak " olarak açıklanabilir. Yönetim evrenseldir ve ilkeleri her tür organizasyon için geçerlidir. Ancak farklı organizasyonlarda

---

(*) Yrd. Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.

bu ilkelerin uygulanması, yönetim basamaklarında bulunanların yönetim olgusunu algılama biçimlerine göre değişiklik gösterir.

Mal ve/veya hizmet üreten tüm işletmelerin ortak özellikleri vardır. Aynı zamanda, işletmelerin yaptıkları işe göre değişen bazı özellikleri de söz konusudur.Yönetimin evrensel olan genel özelliklerinden çok, işletmelerin kendine mal olabilecek özelliklerinden söz etmek daha yararlı olur.

Basın işletmesi " haber ve fikir üreten iktisadi kuruluş " ve aynı zamanda kamuoyu yaratma ve şekillendirmede önemli rol oynadığından " sosyal bir kuruluş " olarak nitelendirilebilir.

XV. yüzyılda Gutenberg`in matbaayı icadı ile teknik bir görünüm kazanan basın hareketleri, XVIII. yüzyılın sonlarında Avrupa ve Amerika`da bir çok kurumla birlikte gelişme göstermiştir. Teknik, siyasal ve ekonomik alanlardaki değişmeler nedeniyle basımevleri birer sınai kuruluş haline gelmiştir. Günümüz gelişmiş basını iletişimin en son tekniklerinden yaralanan ve hızla hedef kitlesine ulaşabilen bir sektör durumuna gelmiştir (Merill, 1983:36).

XX. yüzyıla gelinceye kadar, basın endüstrisinin en belirgin özelliği bu alanda uzun süre teknolojik yenilik yapılmamış omasıdır.Günümüzde ise olağanüstü gelişme gösteren teknoloji ve özellikle televizyonla rekabet, basın işletmelerinin kendilerini yenilemesi ve gelişmesi için bir uyarıcı olmuştur (Compaine, 1980:217).

Bugün ABD en büyük, güçlü ve modern basına ve basın işletmeciliğine; İngiltere ise en eski basına sahip durumdadır.

TÜRKİYE`DE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Avrupa ve Amerika`da basın hayatı, temelde halkı aydınlatmak ve kamuoyunu uyarmak amacıyla toplumlarca duyulan gereksinme sonucu ortaya çıkmıştır. Türkiye`de toplumun bu tür bir gereksinmesi olsa da yeterli bilinçlenme düzeyine ulaşılmamış olduğundan, basın hareketleri Osmanlı Hükümetinin bir duyuru organı olarak başlatılmıştır.

Ülkemizde 1831 de Takvim-i Vekayi ile başlayan Türkçe gazete yayımlama girişimleri, etkili olarak Tercüman-ı Ahval ve diğer yayınlarla sürdürülmüştür.

Türk basın tarihinde en etkili basın hareketleri Milli Mücadele yıllarında Anadolu Basını tarafından gerçekleştirilmiştir. Anadolu

Basınının çabaları 1950' lere kadar etkisini göstermiş, bu tarihden sonra Türk Basını yeniden biçimlenme hareketlerine girmiştir. Bu nedenle gazetecilik mesleğinin halkı uyarma ve aydınlatma görevi ikinci plana atılarak, kâr amacı güden klasik işletmecilik felsefesi benimsenmeye başlanmıştır.

Son yıllarda Türk Basın sektörü özellikle finansal ve personel içerikli önemli sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunların bazıları kağıt, işgücü, üretim sürecinin değişen teknolojiye uydurulması, dağıtım gibi unsurların etkisi ile artan maliyetler ve nitelikli basın personeli sıkıntısı olarak açıklanabilir. Bu sorunlar ve diğerleri, sosyal ve teknolojik açıdan değişim gösteren bir endüstriyi yansıtmaktadır. Gelişme ve modernleştirme çabaları basın işletmelerimiz için teknolojik ve finansal sıkıntıyı beraberinde getirmektedir.

Türkiye`de uzun yıllar tutarlı gazetecilik örneğini yansıtan basın işletmeleri büyük sermaye birikimine sahip olanlardır. Özellikle İstanbul basını olarak nitelendirilen büyük ve modern basın işletmeleri, ulusal basın hayatımızda güçlü ve yönlendiririci bir rol oynamaktadır. Gelişmiş bir basın endüstrisinin en belirgin özelliği, yerel basının bölgeler veya şehirler itibariyle ulusal basından daha güçlü ve etkin oluşudur. Ülkemizde ise bir kaç büyük şehrimiz basını dışında, yerel basının ulusal düzeyde sesini duyurabilmesi ve hatta bölge halkına yeterli gazetecilik hizmeti verebilmesi bugün için güçtür. Başta ekonomik nedenler olmak üzere pek çok faktör yerel basınımızı geri kalmışlığa itmektedir. Ancak bir bütün olarak bakıldığında basınımızın görünümü gelişmiş ülkelerdeki gibi olmasa da, basın işletmelerimizin çabaları bugün özellikle teknolojik açıdan gelişmiş ülkeler düzeyindedir.

BASIN İŞLETMELERİMİZDE YÖNETSEL ÖZELLİKLER VE SORUNLAR

Basın işletmeleri yönetimini incelerken büyük çaplı basın işletmelerini ele almakta yarar vardır. Geniş boyutlara ulaşmış faaliyetleri ayrı birimlerde sürdürülen, basın veya dağıtım-satış faaliyetleri ülke çapına yayılmış büyük tirajlı basın işletmelerinde, yönetim ve organizasyon faaliyetleri daha belirgin biçimde sürdürülebilmektedir.

A. Organizasyon Yapıları İçinde Yeralan Başlıca Faaliyetler ve Bölümler:

Ülkemizde en son rakamlara göre günlük net tirajı 100.000`den fazla olan ve büyük çaplı olarak nitelendirilebilecek ulusal basın işletmelerimizin sayısı 8-11 arasında değişebilmektedir.Bu işletmeler yönetim biçimi, yayın politikası yada demografik özellikler bakımından farklılık gösterebilir. An-

cak tümünün de faaliyetlerinin ülke çapına yayılmış olması ve çok sayıda personel istihdam edilmekte olduğu dikkate alınırsa, faaliyetlerin, çalışanların ve çeşitli departmanlar büyük benzerlik göstermektedir. Bu bakımdan aşağıda kısaca açıklanan, basın işletmelerinde örgütsel faaliyetlere ilişkin özellikler büyük basın işletmelerimiz için özeldeki ayrıntılar dışında, genelde geçerlidir.

Bir basın işletmesinin sürekli yada belirli zamanlarda çalışan bir kaç adet personeli olsa bile, işletmede çalışan her birey yapılan işin tümü içinde kendine düşen görevi bilmedikçe gazetenin düzenli olarak çıkarılması mümkün değildir. Büyük bir basın işletmesinin organizasyonu ve yapının sürekli işler halde tutulması ise çok daha karmaşık bir iştir.

Basın işletmelerimizde sürdürülen faaliyetler, Haberler/Yazı işleri ve teknik faaliyetler, yani basın ve basım faaliyetleri olarak iki ana grupta düşünülebilir. Diğer bir gruplandırma Haberler/Yazı işleri; ilan ve reklam faaliyetleri ile dağıtım-satışı içeren ticari faaliyetler; promosyon faaliyetleri ve basım faaliyetleri şeklindedir. Basın işletmeleri faaliyetlerini incelerken, Haberler/yazı işleri ile basım faaliyetleri ve bu işleri gören kadro arasındaki ayırıcı çizginin önemini vurgulamak gerekir.

Haberler/Yazı İşleri İle İlgili Faaliyetler

Bu faaliyetler basın işletmelerinde yerine getirilmesi zorunlu ve en önemli faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin amacı, reklam dışında gazetede yer alan tüm okuma materyalinin basıma hazır edilmesi için haberler ve diğer bilgilerin planlanması sağlanması ve hazırlanmasıdır (Sohn, 1986:5).

Büyük basın işletmelerimizde Haberler/Yazı işleri ile ilgili faaliyetler kalabalık kadroların istihdam edildiği birimlerde sürdürülür.Özellikle finansal olarak güçlü ve modern basın işletmeciliği örneğini sergileyen birkaç büyük basın işletmesinde, basın faaliyetleri en ileri tekniklerle desteklenmektedir. Bilgisayarlara dayalı basın teknikleri basın işletmelerimizin günlük faaliyetlerinde hız faktörünü sağlayarak, etkin çalışma olanaklarını arttirmaktadır.

Basın işletmelerimizde Haberler/Yazı işleri ile ilgili tüm prosedür çoğunlukla Genel Yayın Müdürü ya da Genel Yayın Koordinatörünün yetki ve sorumluluğundaki birimlerde yürütülür. Muhabirler aracılığı ile dış çevrede veya gelişmiş haber alma aygıtları ile işletme içinde toplanan haber malzemesi, yazı işleri müdürlüğü, haber servisi, redaksiyon, grafik ve arşiv gibi alt birimlerin yoğun ekip çalışması sonunda, gazetede yer alacak biçime dönüştürülür.

Etkin biçimde yönetilen bir basın işletmesinde, haberlerin derlenip yayınlanması için çalışma ortamında, düzen, çalışanlar ve görevleri arasında dengenin sağlanması zorunludur. Burada en önemli sorumluluk Genel Yayın Müdürlüğü pozisyonundaki kişiye aittir. Bu temel sorumluluğu yerine getirmek üzere Haberler/Yazı işlerinde çalışanlar arasında dengeli görev, yetki ve sorumluluk dağılımı; üst yönetimle çalışanlar arasında iki yönlü haberleşme bağının kurulması; çıkarılan gazetenin genel yayın politikasının çalışanlarca özümsenmesi; sayfaların hazırlanışı ve basımı sırasında denetim sağlanması; özellikle birinci sayfa düzeni ve pek çok görev Genel Yayın Müdürüne aittir.

İlan ve reklamlardan sağlanan gelir basın işletmeleri için çok önemli, buna karşılık reklam dışı içerik okuyucu açısından daha da önemlidir. Bu bakımdan Haberler/Yazı İşleri ile ilgili çabaların etkinliği, üst yönetimce üzerinde en fazla özenle durulan konu olması gerekir.

İlan ve Reklam Faaliyetleri

Basın işletmelerinde bu faaliyetlerin gelir getirici öneminden dolayı apayrı bir önemi vardır.Gazetenin satış fiyatı birim maliyetin oldukça altında kalmasına karşılık, ilan ve reklamlardan elde edilen gelir basın işletmelerinin faaliyetini sürdürebilmesinde büyük öneme sahiptir.Ülkemizde artan kağıt, işgücü ve teknoloji maliyetleri karşısında, biraz da zorunlu olarak, büyük basın işletmelerimizin reklama büyük oranlarda yöneldiğini görüyoruz. Reklam sahipleri ile kurulan finansal ilişkilerin, yayın politikasını etkilemeye kadar varan sakıncaları ayrıca incelemek gerekir. Ancak bugün bütün dünyada gazetelerin, ilan ve reklam gelirlerinin desteği ile çıkarıldığı bir gerçektir.

Basın işletmelerinin yayın, hizmet veya düşüncelerini tanıtmak ya da satmak isteyen reklam sahipleri ile ilişkilerin sürdürüldüğü bölüm, basın sektörü dışındaki sektörü dışındaki sektörlere ve iş sahiplerine gazetede yer satmakla yükümlüdür. Ayrıca, reklam tasarımı ve kampanyaları konusundaki çabalar da bu bölümün sorumluluğundadır (Williams, 1978:12).

Dağıtım-Satış Faaliyetleri

Basın işletmelerinde günlük faaliyetlerde etkinliğin sağlanması çabaları ve Haberler/Yazı işleri kadrosunca başlatılıp, dağıtım-satış faaliyetlerinden sorumlu olanlar tarafından tamamlanır. Basın işletmesi sahibi, reklam sahipleri yada okuyucular tarafından bir gazetenin değeri, onun günlük satılan adedi yada tirajı ile ölçülür (Rucker, 1958:6).

Basın işletmelerinde dağıtım-satış faaliyetlerinden sorumlu kadro

dağıtım kanallarının,okuyucuya gazeteyi ulaştırma işleminin, satış kampanyalarının planlanması ve yayınların okuyucu kitleye en etkili yoldan ulaşmasının gerçekleştirilmesi ile yükümlüdür. Bunda özellikle ulaşım kadroları ve satış bayileri önemli rol oynar.

Küçük, örneğin bir yerel basın işletmesinde, yayının hedef kitleye ulaşması pek karmaşık olmayan faaliyetleri gerektirir. Buna karşılık, birkaç yayını ülke çapında geniş bölgelere ulaştırmak zorunda olan basın işletmelerinde dağıtım fonksiyonu, bu işde uzman işletmelerden yararlanılacak kadar önemli boyutlara ulaşır. Bu durumda, artan dağıtım maliyetleri ile, dağıtım şirketleri ile sağlanan okuyucuya ulaşma hızı arasında optimum bir denge sağlanması başarıyı arttırıcı bir unsurdur.

Türk basın sektöründe dağıtım olayı, basın ile ilgili hemen her seminer ve benzeri ortamlarda ele alınıp tartışılır. Denilebilr ki dağıtım konusu, basın işletmelerimiz arasındaki rekabet unsurlarının başında gelir. Büyük basın işletmelerimiz dağıtım-satış rekabetinde üstünlük sağlama çabalarını, dağıtım şirketlerinden yararlanma ve faksimil yoluyla sayfa iletilmesi olarak başlıca iki yoldan sürdürülmektedir. Batılı ülkelerin gelişmiş basın endüstrilerinde yaygın olarak kullanılan bir merkezden diğerine sayfa nakli, finansal ve teknolojik açıdan güçlü olan basın işletmelerimizin bir yada ikisinde kullanılan bir yöntemdir.

Büyük basın işletmelerimizin, dağıtım fonksiyonunu etkinleştirici olmak üzere başvurdukları uygulama, dağıtım şirketlerinden yararlanılmasıdır. İşletmelerin dağıtım-satış organizasyonunu etkileyen bu uygulama çoğunlukla hukuki ve organik açıdan bağımsız dağıtım şirketleri ile çalışma şeklindedir. Basın işletmesi dışında kalan bir organizasyonun yayınların okuyucuya ulaştırılmasında sorumlu olması ile ilgili düşünülebilecek ilk sakınca, 24 saate sığdırılması gereken faaliyetler arasındaki koordinasyon kopukluğudur. Ancak bu büyük sakınca büyük basın işletmelerimiz açısından bir ölçüde giderilmiştir. Türkiye`de bilindiği gibi, Gameda ve Yaydağ dağıtım şirketlerinin temelini oluşturduğu bir dağıtım şebekesi mevcuttur. Sözü edilen iki büyük dağıtım şirketi iki büyük basın işletmesi tarafından kurulmuş ve diğer basın işletmelerimizin dağıtım-satış fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Türkiye`de yaklaşık ikiyüz adet gazete ve derginin dağıtımı bu iki şirketçe yapılmaktadır. Dağıtım kanalı, dağıtım şirketi-şirket başbayii-tali bayiler şeklinde sürdürülmektedir.

Dağıtımla ilgili olarak basın işletmelerimizin karşı karşıya bulunduğu ulaşım sorunu herkesçe bilinen ve her fırsatta tekrarlanan bir konudur. Ülkenin genel coğrafik koşulları, belirli bölgelerde yolların yetersizliği, havayolu ulaşımının yetersizliği ve düzensizliği v.b. örnekler diğer tüm

sektörlerde olduğu gibi, basın sektörümüzüde de sürekli sorun kaynağı olabilmektedir. Esasında konu basın işletmeleri için çok daha büyük öneme sahiptir,zira günlük yayınlar için her yirmidört saate bir tekrarlanan yada farklı nitelikteki sorunlar çözümlenerek, ülkenin her bölgesindeki okuyucuya ulaşılması amaçlanmaktadır.

Basın işletmelerinde dağıtım, tiraj yada satış demektir. Bu nedenledir ki, bu faaliyetlerden dağıtım-satış olarak söz etmek uygun olur. Basın işletmeciliğinde kârlılık için temel hedef basımı yapılan yayınların günlük,haftalık, en fazla aylık periyodlarla tüketimi yeni okuyucuya satışıdır. Stoklama olayının geçerli olup olmadığı basın işletmelerinde yönetimin bu nedenle tirajını arttırma ya da koruma çabalarında, diğer bir deyişle promosyon faaliyetlerinde bulunması zorunludur.

Promosyon Faaliyetleri

Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede basın sektörünün görünümü değişmekte, irili ufaklı basın işletmeleri rekabette üstünlük sağlayabilmek için çaba göstermektedir. Bu nedenle, esasında her tür işletme için büyük öneme sahip olan promosyon, basın işletmeleri için de temel unsurlar arasına girmiştir.

Ülkemizde, diğer sektörlere nazaran basın sektöründe yeni rakiplerin ortaya çıkması oldukça düşük oranda gerçekleşmektedir. Bunda ülkemizin sosyo-kültürel düzeyinin ve artan yayıncılık maliyetlerinin etkisi büyüktür. Basın sektörümüzde görülen dinamizm, yeni basın işletmelerinin kurulmasından ziyade, mevcut işletmelerin gazete, magazin v.b. yeni yayınlarla okuyucunun karşısına çıkmaları şeklinde oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan rekabet ortamında özellikle büyük basın işletmelerimizin promosyon faaliyetlerinde bulunması kaçınılmaz olmaktadır.

Promosyon faaliyetleri başlıca reklam, satış çabaları, kişisel satış ve değişik amaçlı çeşitli kampanyalardan oluşur.Basın işletmelerimizde bu faaliyetler içinde en fazla başvurulan reklam ve kampanyalardır. Daha çok TV yoluyla okuyucuya seslenilen reklamlar, yayınların piyasada var olduğunu okuyucuya hatırlatmak ve yeni yayınları okuyucuya tanıtmak, çeşitli özelliklerini okuyucuya vurgulamak ve belirli koşullarda satın alınabileceğini bildirmek amacını güder.

Basın işletmelerimizin özellikle son aylarda yoğun rekabet konusu yapılan çeşitli kampanyaları sürdürülmektedir. Bunlar arasında okuyucuya belirli koşullarla (kupon toplaması gibi) çeşitli ödüller dağıtmak ya da dayanıklı tüketim malları ile ilgili kampanyalara girişmek en sık rastlanan faaliyetlerdir. Böylece tiraj artışı sağlanarak veya aynı düzeyde tutularak gelir

elde edilirken, yayın imajı da okuyucu kitlesinde canlı tutulmaya çalışılmaktadır. Ancak, büyük basın işletmelerimizin sürdürdüğü bu yoğun kampanya rekabetinin, gerçekte satışlara olumlu yani tirajı arttırıcı etkisinin olmadığını ve katlanılan maliyetin büyük boyutlara ulaştığını belirtmek gerekir.

Basım Faaliyetleri

Özellikle büyük basın işletmelerimizde, gelişmiş bir basın sektörünün pek çok çizgilerini görmek mümkündür. Basınımızın bu görünümünde, birkaç büyük basın işletmesinde kullanılan basım teknolojisinin de etkisi büyüktür. Ancak, diğer yandan bilgisayara dayalı dizgi ve ofset basım sistemlerinin maliyetlerinin giderek artması, ülkemizdeki pek çok sayıda basın işletmesinin teknoloji rekabetinde geri kalmasına neden olmaktadır.Gelişmiş basım teknolojisinin kullanıldığı az sayıda basın işletmesinin tiraj yönünden diğer işletmelerden ileri olduğu aylık rakamlarla izlenebilmektedir. Bu durumda bilgisayar teknolojisi ve ofset baskının, basın ürünlerine hız ve görünüm üstünlüğü sağlayarak işletmelerin okuyucu kitlesini genişlettiğini kabul etmemiz gerekir.

Basım teknolojisindeki gelişmeler, basın işletmelerimiz açısından temelde iki sorunu ortaya çıkarmaktadır. Başlıca personel ve maliyet ana başlıkları ile ele alınabilecek sorunlar, hem yeni teknolojiyi kullanan ve hem de yeni teknoloji kararını henüz alamamış basın işletmelerimiz için geçerlidir.

Teknolojik gelişme yönündeki yatırım kararları basın endüstrimizin çalışanlar ordusunda bünyesel değişikliğe yol açmaktadır. Bir yandan teknik bakımdan daha az insan gücüne gereksinme sonucu işten çıkarma gibi toplumsal konular, diğer yandan yeni teknolojinin verimli olarak kullanılabileceği nitelikli kadro oluşturma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Dolara bağlı olarak değişen ithal maliyeti nedeniyle, bilgisayara dayalı dizgi veya ofset baskı teknolojisi gibi yeni bir yatırım kararı pek çok basın işletmemiz tarafından alınamamakta ya da geciktirilmektedir. Ayrıca yeni bir basım teknolojisine geçiş, eski teçhizatın elden çıkarılması ile ortaya çıkacak zarara da katlanılmasını gerektirmektedir. Teknolojik rekabette yer almak isteyen basın işletmesi yönetimi, yeni basım teknolojisinin maliyeti ile orta vadede sağlayacağı getirisi oranında karşılaştırma yaparak yatırım kararını almalıdır. Özellikle belirli bir ölçeğin altında basın yayın işlevini sürdüren işletmelerin, bilgisayara ve ofsete dayalı teknoloji yerine insan gücüne dayalı ve tipo baskıyı sürdürmeleri bugünkü ekonomik koşullarda zorunlu görülmektedir.

B. Yetki ve Sorumluluk İlişkilerinin Oluşumu Biçimi

Bir organizasyonda gelişen yetki ve sorumluluk ilişkileri o organizasyonun yapısını ortaya koyar. Bir organizasyonda başlıca komuta, fonksiyonel ve kurmay yetki ve faaliyetlerin bu yetki ilişkileri içinde sürdürüldüğü organizasyon yapılarından söz edilebilir.

Hiyerarşik bir ilişki ve her astın bir üstünden emir almasını ifade eden komuta yetkisi, yöneticinin astları üzerindeki dolaysız emir verme yetkisidir. Yalnızca bu tür yetkinin kullanıldığı durumlarda dikey organizasyon yapısından söz edilebilir (Özalp, 1986:141).

Fonksiyonel yetki, komuta ilişkilerine bakılmaksızın, kişinin uzmanlık alanına giren konularda başka bölümlere bağlı astlara emir verebilme hakkını ifade eder. Bu şekildeki, yöneticilerin kendi bölümlerinde komuta yetkisi olduğu kadar, diğer bölümler üzerinde fonksiyonel yetkisini kullanabildiği yapı dikey-fonksiyonel organizasyon yapısıdır (Newman, 1972:160).

Kurmay yetki, çeşiti fonksiyonların yerine getirilmesinde komuta yetkisine yardımcı ya da tamamlayıcı olan ve emir verme özelliği olmayan yetki türüdür(Özalp, 1986:144).Bu tür yetkinin komuta yetkisi ile birlikte kullanıldığı durumlarda, dikey kurmay organizasyon yapısından söz edilir.

Yukarıda kısaca belirtilen organizasyon yapıları yanısıra, ikili komuta zincirinin mevcut olduğu durumlar da söz konusudur. Basın işletmelerinde, geçici bir projede çalışan astlar hem proje yöneticisinin hem de bağlı oldukları bölüm yöneticisinin emir ve komutası altında olduklarında, matriks yetki ve sorumluluk ilişkilerinden söz edilebilr.

Organizasyonlarda yukarıda belirtilen yetki ilişkilerinden birinin ya da ikisinin bir arada geliştiği yapılar söz konusudur. Basın işletmelerinde çeşitli organizasyon yapılarından hangisinin daha geçerli olacağı üst yönetimin yetki ve sorumluluk ilişkileri ile ilgili politikası, uzmanlaşma derecesi ve işletmenin büyüklüğü ve diğer örgütsel özelliklere bağlıdır. Diğer işletmelerde olağan karşılanamayan ve yönetime göre sakınca olabilecek yetki ve sorumluluk ilişkilerinin , basın işletmelerinde günlük faaliyetlerin etkin olarak sürdürülebilmesi için aksine teşvik edildiği vurgulanmak gerekir.

Büyük Basın İşletmelerimizde Durum

Büyük basın işletmelerimizde organizasyon yapılarına göre yetki ve

sorumluluk ilişkilerinin oluşma biçimleri bir araştırma ile belirlenmeye çalışılmıştır(Berberoğlu, 1988:169).Araştırma yöntemi olarak seçilen anket çalışması, çeşitli kalitatif ve kantitatif ölçülere göre seçilen beş büyük basın işletmesinde, tesadüfi olarak belirlenen toplam 86 kişi arasında yapılmıştır. Cevaplar arasında karşılaştırma yapabilme amacıyla araştırmaya dahil edilen kişilerin yönetimden ve yönetim dışından olmasına ve farklı sorular yöneltilmesine dikkat edilmiştir.Araştırma sonucunda her iki gruptan, yetki ve sorumluluk ilişkileri konusunda birbirini oldukça destekleyici cevaplar alınmıştır. Büyük basın işletmelerimizin organizasyon yapıları, yani yetki ve sorumluluk ilişkilerinin oluşum biçimlerine ait araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Karmaşık faaliyetlerin sürdürüldüğü hemen her türlü organizasyonda geçerli olan düzen gereksinmesi büyük basın işletmelerimizde de görülmektedir. Karmaşık yetki ve sorumluluk ilişkileri ancak hiyerarşik bir düzenin varlığı ile basitleştirilebilir. Bu nedenle, büyük basın işletmelerimizde ast-üst ilişkilerinin düzenli yürütüldüğü bir hiyerarşik yapının varlığını öncelikle kabul etmek gerekir.

Basın işletmelerinin günlük, rutin faaliyetleri kesintisiz ve kollektif çabalar gerektirir. Karmaşık çalışma temposu içinde çalışanların yetki ve sorumluluklarının ya da bir konuda birden fazla kişi ya da bölümün karar yetkisinin olmasını olağan saymak gerekir. Büyük basın işletmelerimizde görülen yetki ve sorumluluk ilişkileri yukarıdaki düşünceyi destekler biçimdedir. Basın işletmelerimizin yöneticileri ve yönetim basamakları dışında çalışanlar arasında hiyerarşinin neden olduğu dikey yetki ve sorumluluk ilişkileri yanısıra, basın mesleğinin uzmanlığından yararlanmanın neden olduğu fonksiyonel ilişkiler de söz konusudur. Fonksiyonel yetkinin en sık kullanıldığı faaliyetler Haberler/Yazı işleridir. Bu ve diğer günlük faaliyetlerden sorumlu yöneticiler, hiyerarşik ilişkiler nedeniyle komuta yetkisini ve aynı zamanda uzmanlığı nedeniyle fonksiyonel yetkilerini kullanabilmektedir.

Hiyerarşik ve fonksiyonel yetkinin yanısıra, büyük basın işletmelerimizde kurmay ilişkilerde mevcuttur. Basın işletmelerimizde, bölüm ve kişilerin birbirleriyle sürekli fikir alışverişinde bulunduğu ve büyük çapta yararına inanılan bir sistem içinde faaliyetler sürdürülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaklaşık tümünün bölümünde proje çalışmaları olduğunu belirtmesi büyük basın işletmelerimizdeki yoğun çalışmayı yansıtmaktadır. Bu durumda, büyük basın işletmelerimizde yetki ve sorumluluk ilişkilerinin sürekli olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerimizde mevcut organizasyon yapılarının en göze

çarpan özelliği, geçici proje ekiplerinin yönetimindeki farklı uygulamalardır. Bu konuda basın işletmelerimiz arasındaki farklılık proje çalışmalarının yürütülmesi sırasında bağlı olunan kişi ya da kişiler-proje yöneticisi ya da bölüm yöneticisine veya her ikisine birden-açısından ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamalar sırasında, geçici proje çalışmalarına katılanların bu çalışmaları ile ilgili konular için dahi, sürekli bağlı oldukları bölüm yöneticisinin yetki ve sorumluluğunda olmaları sakıncalı görülebilecek bir uygulamanın basın işletmelerimiz arasındaki yüksek oranına dikkatleri çekmek gerekir.

C. Çalışanların Yönetilme Biçimi

Basın işletmesi yönetimini kısaca "fiziksel bir ürün ya da çeşitli yayınları ortaya koyarak, kamuoyuna iletişim hizmeti sağlamak amacıyla basın yayın faaliyetlerinin organize edilmesi, yönlendirilmesi ve sonuçların kontrol edilmesi olarak ifade edebiliriz.

Birden fazla kişinin faaliyet gösterdiği her organizasyonda yöneten ve yönetilenler söz konusudur. Bütün kurumlar için gerekli olan yönetim fonksiyonu, özelliklerine göre her birinde farklı şekillerde yürütülür, problemleri ve çözüm yolları farklıdır (Öz-Alp, 1972:23). Yirmidört saate sığdırılan faaliyetleri, iç ve karmaşık dış çevresi, içiçe girmiş çalışma ilişkileri, ekip çalışması ve diğer işletmelerden ayrılan daha başka özellikleri ile basın işletmeleri için özel yönetim ilkeleri geçerlidir.Diğer işletmeler için uygundur denebilecek bir yönetim felsefesi, konu basın işletmeleri olunca uygulanabilirliğini kaybetmektedir. Basın işletmelerinde ne tür bir yönetim şeklinin en uygun olacağı araştırılırken, özellikle günlük faaliyetlerin ekip çalışması ve biçimsel olmayan ilişkilerle sürdürüldüğünü dikkate almak gerekir.

Bir basın işletmesinde, en katı yönetimden en demokratik yönetim şekline kadar uygulamalar görülebilir. Ancak,örneğin otokratik yönetim şeklinin basın işletmelerinde etkinliği azaltacağı şeklindeki kesin ifadeler de yanlış olamaz. Basın işletmelerinde otokratik yönetim şeklinin uygulanması, basın mesleğinin diğer mal ve hizmet üreten işletmelerden farklı olan özelliklerinin kabul edilmesi anlamına gelir.

Basın işletmelerinin, özellikle günlük çalışmalarını işletme dışında ve uygulamanın içinde sürdüren muhabir ya da araştırmacı olarak görev yapan elemanların, çeşitli konularla ilgili karar prosedüründe yer alması veya kendilerine danışılması gerekir. Yayınların okuyucuya etkin biçimde ulaştırılmasının temelinde bu kişilerin çabaları vardır. Bu açıdan düşünüldüğünde danışmalı yönetim şekli basın işletmelerinde en yararlı olabilecek yönetim şeklidir. Özellikle günlük faaliyetlerle ilgili karar

prosedüründe bu kişilerin görüşlerine en yüksek düzeyde yer verilmesi basın işletmesinin başarısına bir katkı ve ayrıca çalışanları motive edici olur. Böylelikle, yapılan işle doğrudan ilgili basın faaliyetlerinde alt düzeylere doğru yetki devri sağlanır. Danışmalı yönetim şekli, gelişmiş ülkelerin büyük basın işletmelerinde en fazla benimsenen uygulamadır.

Katılımcı yönetim şekli,. basın işletmelerinde ileri derecede demokratik bir ortamı yansıtır. Kararların çoğunluğuna yönetim basamakları dışında çalışanların tam katılımı ya da kararların tek başına onlar tarafından alınması söz konusudur. Teorik açıdan çalışma ilişkilerinin mükemmele ulaştığı katılımcı yönetim şeklinin basın işletmelerinde benimsenmediği çeşitli araştırmalarda kanıtlanmıştır. Basın işletmelerinde karar alma felsefelerini inceleyen Argyris, Nocera ve Johstone`un araştırmaları, kararlara katılımın ve tam yetki devrinin söz konusu olmadığını sözün daima yöneticilere ait olduğunu göstermektedir (1) A.B.D. `de günlük gazete yayınlayan 600 basın işletmesinde yapılan bir başka araştırmada, uygulaması hiç görülmeyen tarzın "tam katılımcı" yönetim olduğu ortaya çıkarılmıştır (Joseph, 1981:56-60).

Büyük Basın İşletmelerindeki Durum

Yukarıda kısaca değinilen konular, büyük basın işletmelerimizin organizasyon yapıları yanısıra araştırılmıştır (*). Organizasyon yapıları incelenirken sözü edilen araştırmada, yöneticilere ve yönetim basamakları dışında çalışanlara faaliyetlerin ne tür bir yönetim felsefesi ile yürütüldüğünü belirlemek amacıyla çeşitli sorular yöneltilmiştir. Disiplin, astlar ya da üstlerle karşılıklı iletişim; biçimsel olmayan ilişkiler; motivasyon, yetki devri ve kararlara katılım ile ilgili sorulara alınan cevapların ışığında büyük basın işletmelerimizde yönetici ve yönetilenler arasındaki ilişkiler değerlendirilmeye çalışılmıştır (Berberoğlu, 1988:172).

Başlangıç düşüncesi olarak denilebilir ki, büyük basın işletmelerimizde sürdürülen faaliyetlerde, değişen ağırlıkta olmak üzere işverenin etkisi hissedilmektedir. Basın işletmelerinin genel politika ve stratejileri ile ilgili konularda bu etki daha fazla, günlük faaliyetlerde ise yok denecek kadar düşük orandadır.

(*) Yapılan araştırmaya, beş büyük basın işletmemizin yönetici ve yönetim basamakları dışından toplam 86 kişinin dahil edildiği daha önce belirtilmişti.

(1)Basın işletmelerimizin yönetimine ilişkin olarak yapılan araştırmalar konusunda şu kaynaklara baş vurulabilir.Argyris (1974); Nocera (1969), s.24-28; Johstone (1976).

Büyük basın işletmelerimizde, faaliyetlerin günlük ya da genel oluşuna; söz konusu olan yönetim basamağına; yöneticinin kişiliğine, çalışanların işlerindeki bilgi ve deneyimi v.b. faktörlere göre değişen yönetim felsefeleri mevcuttur

Büyük basın işletmelerimizden araştırmaya katılan yönetici ve yönetim basamakları dışındakilerin ortak görüşlerine göre çalışanlara işlerinde, tutum ve davranışlarında esneklik tanınması yanısıra denetimin de sağlanması söz konusudur. Araştırmaya katılanların tümünün onayladığı bu tutum,büyük basın işletmelerimizdeki disipline edilmiş özgürlük ortamını yansıtmaktadır.

Ekip çalışmalarının yoğun olduğu organizasyonlarda olağan boyutlardaki varlığı mutlak görünen biçimsel olmayan ilişkiler büyük basın işletmelerimiz yöneticilerine göre normal, yönetim dışındakilere göre oldukça yoğun biçimde sürdürülmektedir. Bu tür ilişkilerin yoğun biçimde sürdürülmesi, basın işletmelerimiz yöneticilerinin bu konuda baskıcı davranmadığını göstermektedir.

Yönetim kadrolarına göre, büyük basın işletmelerimizde iki yönlü iletişimin sürekli olması için çaba gösterilmektedir. Yönetim basamakları dışındakiler ise, üstleri ile iki yönlü iletişimin normal ve zaman zaman düşük düzeyde gerçekleştirildiği düşüncesindedir. Bu konuda basın işletmelerimiz yöneticilerinin çabalarının yetersiz olduğu, özellikle aşağıdan yukarıya iletişimin çalışanların beklediği düzeyde gerçekleşmediği sonucuna varılabilir.

Günlük faaliyetlerle ilgili olağan görüşmeler dışında, basın işletmelerimizde çalışanların görüş ve düşüncelerini iletmek üzere üstleriyle ilişki kurmada rahat davranamadıkları gözlenmiştir. Kuşkusuz çok seyrek de olsa çalışanlarla üstler arasında bu tür ilişkilerin mevcut olduğunu da belirtmek gerekir. Büyük basın işletmelerimizde çok sık görülen bir olay olmamakla birlikte astlardan gelen görüş, düşünce ve önerilerin yöneticiler tarafından dikkate alınmaya çalışıldığı söylenebilir.

Büyük basın işletmelerimizde çeşitli faaliyetlerle ilgili genel politika ve strateji kararlarının alınması sırasında, yönetim basamakları dışında çalışanlara yalnızca zaman zaman danışılmakla yetinildiği gözlenmektedir. Basın işletmelerimizdeki genel eğilim, politika ve stratejilerle ilgili kararların orta ve çoğunlukla da üst yönetim basamaklarında alınması yönündedir.

Araştırma kapsamına alınan basın işletmelerimizde yönetim basamakları dışında çalışanların, yaptıkları iş ile doğrudan ilgili konulara ait karar

prosedürüne de tümüyle etkili olamadıkları sonucuna varılmıştır. Bu tür konularda, yazarlar, gibi ayrıcalıklı statüdeki kişiler için daha fazla serbesti tanıyan bir yönetsel uygulama söz konusudur.

Soruları cevaplayan muhabir ve foto muhabirlerinden, doğrudan işleri ile ilgili önemli kararların-hangi olayların izleneceği, haber yazısının başlığı ya da bir habere ilişkin hangi fotoğrafın kullanılacağı gibi- kendilerince alındığını belirten olmamıştır. Bu tür konularda ilgili kişilere zaman zaman danışılması ve görüşlerinin alınması söz konusu ise de, bu tür kararların çoğu yönetim basamaklarında alınmaktadır.

Yönetim basamakları dışında çalışanlardan elde edilen yukarıdaki olumsuz verilere karşılık, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu karar alma ve uygulama yetkilerinin devredildiği demokratik bir çalışma ortamından söz etmiştir. Alınan cevaplardan ortaya çıkan bu ikilem, basın işlemelerimizdeki yönetsel uygulamanın, yöneticiler ve yönetim dışındakiler tarafından farklı bakış açıları ile yorumlandığını göstermektedir. Kuşkusuz basın işletmelerimizde yetki devri ve kararlara katılım konusunda benimsenen yönetim felsefesinin, yöneticilerin kişilik ve düşünce yapılarına göre değiştiği de vurgulanmak gerekir.

SONUÇ

XVIII. yüzyıla rastlayan ilk gelişim yıllarında temel amacı iletişim hizmeti sağlamak olan basın işletmeciliği, günümüzde kâr motivinin öncelik kazandığı bir sınai sektör durumuna gelmiştir. Her alanda olduğu gibi, yönetenler ve yönetilenlerin olduğu basın organizasyonlarında da her tür faaliyetin temelinde yönetim fonksiyonu vardır. Basın işletmelerinde yönetim olgusu, klasik işletme yönetiminin özelliklerini taşımasının yanısıra basın mesleğinin gerekli kıldığı ilâve unsurları da içermektedir. Çalışma esnekliği, ekip çalışması, demokratik çalışma ortamı, yirmidört saatte bir tamamlanması gereken faaliyetler zincirinden ve diğer özelliklerden yukarıda kısaca söz edilmiştir. Bu çalışmanın amacı, ayrıntılı olarak gerçekleştirlen bir araştırmanın sonuçlarını kısaca, Türkiye`deki büyük basın işletmelerimiz açısından değerlendirmektir. Temel hareket noktası basın işletmelerimizdeki yetki ve sorumluluk ilişkileri olmuştur. Bu konuda varılan sonuçlar yukarıda kısa yorumlar halinde sunulmuştur. Yerel ve ulusal yayınları olan basın işletmelerimizin, kamuoyunun tartışma konusu haline gelen finansal olandan personelle ilgili olanına kadar pek çok sorunu söz konusudur. Bu sorunların belirlenmesi ve basın işletmelerimiz açısından çözüm önerileri getirilmesini amaçlayan her araştırmanın basın-yayın hayatına büyük katkı niteliği taşıyacağı açıktır.

ADMINISTRATIVE FEATURES IN TURKISH PRESS ORGANIZATIONS

In the XXth century, mass communication has reached great technological dimensions. Besides audio-visual media, newspapers are the most effective factors of " information century". The capability of synthesing news, information, opinion and analysis, is the main superiority of newspapers to the other mass media.

How are organizational structures (network of authorities and responsibilities) of newspapers and what is the management style of newspaper managers? Does the same degree of success exist which is demonstrated in managing the societies?

The main purpose of this study is to answer the questions above, in theory and practice. Besides, with this study, it is aimed to make contributions to the literature of newspaper management and organization.

The basic idea derived as a result is that, the contribution of technological developments to newspaper organizations is only to increase the speed of their activities; the ability of producing new ideas and interpreting belongs to merely human factor.In this respect, besides the formation of employer-employee relationship in a more constructive way, the professionals, who contribute most to the press organizations, must be honored and delegated authority.

KAYNAKÇA

Argyris, Chris (1974) , **Behind The Front Page**, San Fransisco: Jossey-Bass.

Compaine, Bejamine M. (1980) , **The Newspaper Industry in the 1980`s: An Assessment of Economics and Technology.** New York: Knowledge Industry Publications, Inc.

Johstone, John W.C. (1976) , **The News People**, Urbana: University of Illinois Press.

Merill, John C. (1983) , **Global Journalism**, New York: Longman Inc.

Newman, William H. (1972) , **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Ankara: TODAİE.

Öz-Alp, Şan (1972) , **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi,** Eskişehir : E.İ.T.İ.A

Özalp, İnan (1986), **Yönetim ve Organizasyon**, C.II, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı.

Rucker, Frank W. (1958) , **Newspaper Circulation**, Iowa: The Iowa State University Press.

Sohn, Ardyth (1986), **Newspaper Leadership**, New Jersey: Prentice-Hall.

Williams, Herbert Lee (1978),**Newspaper Organization and Management** , Iowa : Iowa State University Press.

İkinci Türk Basın Kurultayı (1976), Ankara : Başbakanlık Basımevi.

Türk Basının Sorunları Sempozyumu , Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.

Berberoğlu, Güneş N. (1988) , Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri - **Türkiye`nin Büyük Basın İşletmelerinde Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstiti sü.

Bergen, Lori A. ve Weaver, David (1988) , "Job Satisfaction of Daily Newspaper Journalists and Organization Size , **Newspaper Research Journal",** Newspaper Research Journal, C.IX, S.2 (Kış 1988) : 1-13.

Joseph, Ted (1981) , "Existing Decision-Making Practices on American Dailies", **Newspaper Research Journal,** C.II, S.4 (Temmuz 1981): 56-60.

Nocera, Joseph (1979) , "Making it at the Washington Post", **The Washington Monthly ,** C.X (Ocak 1979) : 24-28.