

TÜRKİYE'DE YEREL TELEVİZYONCULUĞUN MEVCUT KURUMSAL YAPISI VE BİR ÖRNEK MODEL TASARIMI*

Vedat Çakır**

ÖZET

Televizyon yayıncılığı, sektörel anlamda diğer iş kolları ile karşılaştırma yapıldığında örgütlenme yapıları itibariyle birbiriyle paralellik göstermeyen ender alanlardandır. Yani bir çok iş kolunda örgütlenme modelleri birbirine yakinken, yayıncılık alanında durum farklıdır. Bunun en önemli nedenleri de her yayın kuruluşunun farklı yayın stratejisi, yönetim ve ekonomik anlayışa sahip olmalarıdır. Dolayısıyla televizyon istasyonlarının örgüt yapıları çeşitlilik gösterir ve televizyon istasyonlarının örgütlenmesinde özel bir yöntem yoktur. Ancak bir takım alışılmış biçimler vardır. Buna karşılık evrensel çözümlerin olmaması, fikirlerin, özel çözümlerin, sınanmış örneklerin derlenemeyeceği, incelenemeyeceği ve uyarlanamayacağı anlamını taşımaz. Her televizyon kuruluşu kendi yayın politikası, yayın içeriği ve mali yapısı doğrultusunda bilimsel değerleri rehber edinerek bir örgüt yapısını kendi bünyesinde oluşturabilir. Bu çalışmada da Türkiye'de yayın yapan yerel televizyonlar incelenerek, sınanmış modeller derlenmiş, bilimsel verilerin ışığında bir yerel televizyon için kullanılabilir, ortalama bir örgüt modeli önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgüt, Televizyon Örgütleri, Yerel Televizyonlar.

CURRENT INSTUTIONAL STRUCTURE OF LOCAL TELEVISION BROADCASTING IN TURKEY AND PLAN OF SAMPLE MODEL

ABSTRACT

Television broadcasting is one of the rare fields whose organization structures are different from each other when it is compared with the other fields as sectors that is when the organization models are similar in many profession fields, it is different in the broadcasting field. One of the most important reason of it is that each broadcasting institutions have different broadcasting purpose, administiotion and economical structures. Therefore the structure of television stations have differences and there is no special way to organise television stations. However, there are some ordinary ways. Accordingly the absance of global solutions doesn't mean that ideas, special solutions and experienced samples can't be gathered, examined and adapted. Every television institution may form an organization in its own body by taking the scientific values as quidence as regards its own broadcasting policy, contents of broadcasting and monetary situations. In this work, too, the examined models were gathered by observing the local televisions broadcasting in Turkey and in the light of scientific results, an avarege organization model that might be used for a local television has been suggested.

Keywords: Organization, Television Organizations, Local Televisions.

GİRİŞ

Türkiye'de 1990'lı yıllarda televizyon yayıncılığında olan ulusal boyuttaki gelişmeler yerel radyo ve televizyon kanallarına da bir örnek teşkil etmiş, öncelikle yerel radyo kanalları daha sonra da yerel televizyon kanalları kısa sürede çoğalmıştır. Çoğu televizyon yayıncılığı konusunda yeterli formasyona sahip olmayan ve genel olarak yeni bir sektöre yatırım yapmak amacıyla kurulan bu kuruluşların örgüt yapıları farklılıklar göstermektedir.

Türkiye'de yerel televizyonların yönetim ve örgüt yapılarını araştırmak henüz gelişimini tamamlamamış, konu ile ilgili profesyonellerin yetersiz olduğu bir alandır ve oldukça güç bir iştir. Televizyon teknolojisinde sürekli yeniliklerin uygulamaya sokulması, yeni sosyal yapılar, mali ve ekonomik gelişmeler bu güçlüğü doğuran pek

çok nedenden bazılarıdır. Ancak, evrensel çözümlerin olmaması, fikirlerin, özel çözümlerin, sınanmış örneklerin derlenemeyeceği, incelenemeyeceği ve uyarlanamayacağı anlamını taşımaz. Her televizyon kuruluşu kendi yayın politikası, yayın içeriği ve mali yapısı doğrultusunda bilimsel değerleri rehber edinerek bir örgüt yapısını kendi bünyesinde oluşturabilir.

Bu araştırmanın amacı da Türkiye'de yayın yapan yerel televizyonları inceleyip, sınanmış modelleri derleyerek, bilimsel verilerin ışığında bir yerel televizyon için kullanılabilir, ortalama bir örgüt modeli oluşturabilmektir.

Örgütlenme, genel anlamda bir yönetim işlevi olduğu gibi, özel anlamda televizyon kuruluşlarının yönetiminde de bir yönetim işlevidir. Bu bağlamda araştırma, genel olarak yönetimin bir işlevi olarak örgüt ve Türkiye'de yerel televiz-

* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tez özeti

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi

yonların örgüt yapısı ile ilgili örnek kurum araştırmalarını kapsamaktadır. Ayrıca elde edilen veriler ve örneklerden yola çıkılarak kendi bölgesinin geniş bir kısmı tarafından izlenmeyi ana amaç edinmiş, işi sadece televizyon yayıncılığı olan bir yerel televizyon örgüt modeli önerilmektedir.

Yerel televizyonlar bilimsel anlamda, yönetimin bir işlevi olarak örgütlenme konusu açısından incelenmiştir. Yerel televizyonlar için bir örgüt modeli oluşturabilmek amacıyla, Türkiye'de yerel televizyonların genelini temsil ettiğine inanılan ve rasgele farklı illerden seçilen beş televizyon istasyonu örneklem kümesi içerisine alınmıştır.

Yerel televizyonların örgüt yapıları, gösterilebilirliği ve elde edilebilirliği gerekçesiyle formel ilişkiler bakımından ele alınmıştır. Formel ilişkiler ise örgüt üyelerinin işlevlerinin, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Bu tanımlama genellikle bir örgüt şeması şeklinde olmaktadır (Koçel 1999:137). İnfornel ilişkiler ise formel ilişkilerden farklı olarak gelişen, önceden planlanmamış ve hiçbir kurala bağlı olmadan örgüt üyeleri arasında kendiliğinden gerçekleşen ilişkilerdir (Varol 1993:29-31). İnfornel ilişkiler, elde edilmesinin güçlüğü ve örgüt şemalarında gösterilememesi gerekçesiyle kapsam dışında tutulmuştur.

1.ÖRGÜT VE BİR TELEVİZYON İSTASYONUNUN ÖRGÜT YAPISI

1.1. Örgüt ve Örgütlenme

Örgüt; belirli amaç, yada amaçları ortak çaba harcayarak gerçekleştirmek için bir araya gelen ve her birinin görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan kişi ve gruplar arasındaki ilişkilerin tümü biçiminde tanımlanabilir (Sürgit 1997:7). Örgütlenme ise örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder. Söz konusu süreç; örgütün kuruluşunu gerektiren amaçların gerçekleşmesi için yapılması zorunlu faaliyetleri anlamlı ve etkin şekilde gruplandırarak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere gerekli nitelikte ve sayıda personeli atamak evrelerini kapsar. Bu anlamda "örgütlenme süreci planlı ve bilinçli bir çaba şeklinde ortaya çıkar" (Şimşek 1999:137).

Örgütsel tasarım konusunda Mekanik Model,

Organik Model ve Durumsal Model olmak üzere üç temel model geliştirilmiştir (Can 1999:101-102). Klasik örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu Mekanik Model, yapısal özellikleri nedeniyle verimlilik elde etmeyi amaçlar. Aşırı işbölümüne ağırlık vermesi nedeniyle oldukça karmaşık, yetki ve hesap verme ilkesini güçlü tutuşu için oldukça merkeziyetçi, bölümlendirme işlevleri ön planda tutuşu için aşırı derecede biçimseldir. Neo klasik örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu Organik Model, değişen çevresel koşullara uymayı amaçlar ve insan potansiyelinden daha fazla yararlanmak için iş tasarımı yoluyla güdülemeye, bireysel gelişme ve sorumluluğa ağırlık verir. Mekanik model verimlilik ve üretimi en üst düzeye çıkarmayı amaçlarken organik model esneklik ve uyulanabilirliği en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bu nedenle uzmanlaşmaya ağırlık vermeyen basit bir yapı, yetki devrine ağırlık verdiği için yerinden yönetim ilkesiyle geliştirilmiş biçimsel olmayan bir tasarıma sahiptir. Çağdaş örgüt kuramının geliştirmiş olduğu tasarım ise Durumsal Modeldir. Bu model, ilk iki modelden birini seçmenin durumun gereklerine bağlı olduğunu bildirir.

Örgüt sadece kendisini meydana getiren kişi ve birimlerin toplamından ibaret olmayıp, bunlar arasındaki tüm ilişkileri kapsamaktadır. Bu nedenle iki tip örgütten söz edilmektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan (Doğal) örgüt (Sürgit 1997:4).

Biçimsel örgüt klasik örgüt kuramının bir sonucudur ve kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve öteki idari metinlerle düzenlenen ilişkilerdir. Örgüt şeması da örgütün biçimsel yapısının resmidir. Biçimsel olmayan örgüt ise neo klasik örgüt kuramının bir sonucudur ve mevcut davranış biçimlerinin planlanan davranış biçimlerinden farklı bir şekilde gelişmesinden doğar. Biçimsel olmayan örgüt, genellikle birlikte çalışan kişiler arasında uzun bir çalışma devresi içinde meydana gelen ilişkileri kapsar. Mevzuatın değil gelenek ve alışkanlıkların ürünüdür. Çoğu zaman yazılı değildir ve örgüt şemalarında gösterilmeye elverişli değildir (Sürgit 1997:4).

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm yada gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkileri-

ni ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içinde ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alış-verişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir. Genel olarak örgüt şemasındaki dikey ve yatay hatlar, biçimsel iletişim kanallarını gösterir (Gürgeç 1997:63-64). Biçimsel iletişim dikey, yatay yada çapraz olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır (Şimşek 1999:188).

Dikey iletişimde üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda kararları emir ve direktifler şeklinde yukarıdan aşağıya iletirken, iş görenler de gelen emir ve direktiflerin sonuçlarını, dilek ve isteklerini yukarıya iletirler. Genellikle biçimsel ve çoğu zaman yazılı şekilde işleyen bu iletişim biçimi, yapısal süreçleri birinci planda tutan klasik örgüt ve yönetim anlayışına uygundur (Şimşek 1999:188).

Klasik örgüt anlayışının pek çok alanda yetersiz kalması ve Neoklasik (davranışçı okul) yaklaşımının etkisiyle örgütlerin yapısal süreçler kadar toplumsal bir sistem oldukları gerçeğinin kabulünden sonra, dikey iletişimin yanında yatay ve çapraz iletişim sistemleri de önem kazanmıştır.

Yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişim biçimidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamaktır (Can ve ark 1991:178). Çapraz iletişim ise hem işlevsel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme biçimi olan matris örgütlenmenin doğal bir sonucudur. Çapraz iletişim, herhangi bir departman yöneticisinin kendi departmanının işlevlerine giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişini yansıtır (Şimşek 1999:189). Çapraz iletişimde; hiyerarşide, sorumlu kişiler atanmıştır ama, sistem gereksiz mesajlarla yüklü olmaktan kurtarılmıştır (Can 1999:265).

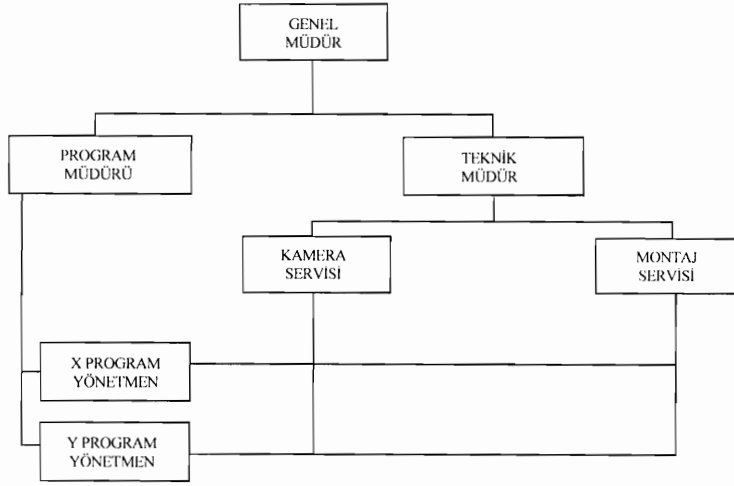
Çağdaş örgüt kuramının getirmiş olduğu örgüt tiplerinden biri olan matris örgüt yapısı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. İşlevsel bölümler işletmenin o konularda uzmanlarının bir araya getirildiği ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadırlar. Bu da projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen proje yöneticisinin uzmanlık birimleri ile yatay ve çapraz ilişki kurmasını gerektirir. (Koçel 1999:246).

Bu tip örgütler bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir kumanda ilişkilerini esas alır. Matris örgütler, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda söz konusu olmaktadır (Dinçer 1994:25). Matris yapının ilk uygulandığı kuruluş, 1950'nin sonundan itibaren NASA olmuştur. 1970'lerden itibaren değişik alanlarda faaliyet gösteren pek çok kuruluş da bu yapıyı uygulama yoluna gitmiştir (Aldemir 1985:77). Günümüzde çok yaygın olarak kullanılan matris örgüt yapısı genellikle uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler, kimya ve elektronik endüstrileri, ağır sanayi dalları, ilaç endüstrisi, danışmanlık hizmetleri, hastaneler, uluslararası örgütler, bankacılık, inşaat sektörü, sigortacılık, muhasebe hizmetleri ve üniversitelerde uygulanmaktadır (Şimşek 1999:157). Bu alanlara televizyon istasyonları da eklenmiştir.

Matris yapı, televizyon istasyonlarının işlevsel bölümlerinde görülmektedir. Örneğin, televizyon istasyonlarının en işlevsel bölümü olan program bölümünde diğer işletmelerde proje olarak tanımlanan çalışmaların yerini program, proje yöneticisi yerini ise genel müdürün yetkilerinin bir kısmını kullanan program yönetmeni alır. Bu yapı program çekiminde görev alan diğer bölüm çalışanları ile ilişkilendirildiğinde matris yapı ortaya çıkmaktadır (Yangın 1997:45). Televizyon istasyonlarının işlevsel bölümlerinde matris yapı Şekil 1'de gösterilmiştir.

1.2. Bir Televizyon İstasyonunun Örgüt Yapısı

Televizyon yayıncılığı sektörel anlamda diğer iş kolları ile karşılaştırıldığında, örgütlenme yapıları itibarıyla birbirleriyle paralellik göstermeyen ender alanlardandır. Yani bir çok iş kolunda örgütlenme modelleri birbirine yakınken, yayıncılık alanında durum farklıdır. Bu güçlüğü doğuran pek çok neden vardır. Televizyon teknolojisinde sürekli yeniliklerin uygulamaya sokulması, yeni sosyal yapılar, mali ve ekonomik gelişmeler en mükemmel çözümü üretmeyi imkansız kılar. Bunun en önemli nedenleri de her yayın kuruluşunun farklı yayın prototipi, yönetim ve ekonomik anlayışına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iletişim endüstrisinde yaşanan büyük teknolojik gelişim, çok yeni iş kolları yaratıp yeni örgütlenme modellerinin oluşumunu zorunlu kılmıştır (Ay-dın 2000:110-111).



Şekil 1: Televizyon İstasyonlarında Matris Yapı

Televizyon istasyonlarının örgüt yapıları birbirlerinden farklılıklar göstermesine rağmen, ticari televizyon istasyonlarının hemen hepsinde ortak olan işlevsel dört ana bölüm vardır. Bunlar; genel yönetim, teknik, program ve satış (reklam) bölümleridir.

Bu bölümler ticari televizyon istasyonları için olduğu kadar, kamusal televizyon istasyonları için de geçerlidir (Head ve Sterling 1990:184). Bu ayrıma aslında programın bir türü olan haber bölümü de eklenmelidir. Haber yayıncılığının gerektirdiği olağanüstü sorumluluk, bu ayrımı zorunlu hale getirmektedir.

Günümüzde pek çok televizyon istasyonu örgüt yapılarında söz konusu bu işlevsel bölümlerin hepsine yer vermemektedir. Bu durum, televizyon istasyonlarının ekonomik yapıları ve yayın politikaları ile ilgilidir. Örneğin tematik kanallar (haber, belgesel, spor, müzik, film ... kanalları) örgüt yapılarında konuları dışında kalan işlevsel bölümlere yer vermezken, popüler yayın politikası güden kanallar da örgüt içi bölümlerin işlevlerini (haber, program, teknik) kurum dışı profesyonel kuruluşlardan (haber ajansları, yayım şirketleri, teknik hizmet şirketleri) karşılayarak örgütlenmelerinde işlevsel bölümlerin hepsine yer vermemektedir. Bu tür uygulamalar çoğunlukla Amerika'da görülürken, ülkemizde de benzer uygulamalara rastlanmaktadır. Örneğin Show Tv, program ihtiyacının neredeyse tamamını dış yayım şirketlerinden karşılamaktadır.

Tipik bir televizyon istasyonunun işlevsel örgüt

şeması Şekil 2'deki gibidir.

1.2.1. Genel Müdür

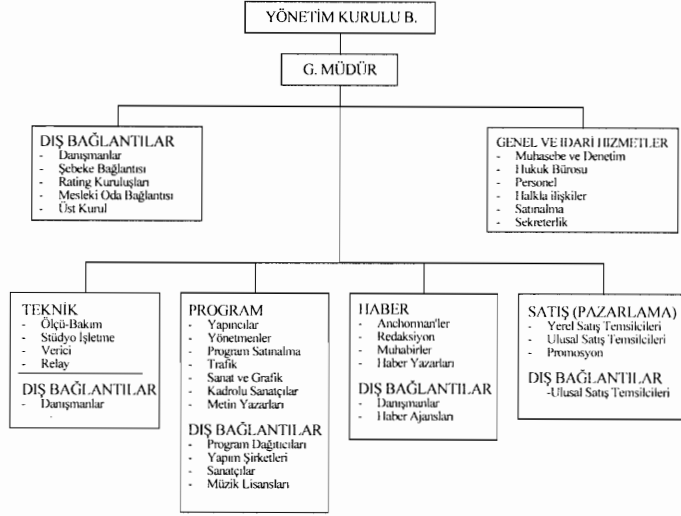
Genel yönetim, herhangi bir işletmenin kendisine bir çalışma ortamı oluşturabileceği temeldir. Televizyon yayıncılığı ile ilgili program, haber, teknik gibi uzmanlık gerektiren hizmetler örgüt dışından da temin edilebilmektedir. Çok sayıda ticari ve mesleki kuruluş (teknik danışmanlık firmaları, program satıcıları, haber ajansları...) söz konusu ihtiyaçları karşılamaya yönelik hizmetler vermektedirler (Head ve Sterling 1990:185).

Genel müdür tüm kuruluşun işletimi ve yönetiminden sorumludur. Genel müdür; gelir, gider, kısa ve uzun dönem planlama, amaçlar, bütçeleme, tahmin ve kârlılığı içeren tüm işletimden ve mali malzemedenden sorumludur. Genel müdür, reklam geliri üretmek ve çoğaltmakla görevlidir ve toplumsal önderlerle, reklamcılarla, reklam ajansları ile, program dağıtıcıları ile, diğer istasyonlarla ilişkileri sağlar.

Genel müdür, kuruluşun başlıca bölüm başkanlarını ücretlendirir, çalışmalarını gözlemler. Yerel yayın planını onaylar, program müdürü ile satın alınacak programların kararını verir, haber biçimini ve yazım politikasını, yeni araçlar ve imkanlar için yapılacak yatırımları onaylar (Sherman 1987:256).

1.2.2. Satış Bölümü

Bu alan, yerel satış müdürü, genel satış müdürü,



Şekil 2: Televizyon İstasyonu İşlevsel Örgüt Şeması

Kaynak: Head SW ve Sterling, CH (1990) Broadcasting in America, Houghton Mifflin Company, Boston, s. 186

satış müdürü ve satıştan sorumlu görevlileri içerir. Satış bölümü, tüm satış alanını, yerel satış elemanlarını, trafiği, ulusal boyuttaki müşterilerle ilişkileri ve reklam ajanslarını kapsar (Hillard 1989:33).

Satış yada reklam bölümünün başlıca görevi, zaman satışıdır. Satış bölümünün sıklıkla görülen görevlerinden biri de "trafik"tir. Bu görev reklamların, istasyonun günlük yayın akışı içinde yer alması işinin eşgüdümü nedeniyle genellikle satış bölümü içerisinde yer alır. Bazı durumlarda da program müdürüne bağlı olarak çalışır. Trafik bölümü, reklam sözleşmelerinin yerine getirilmesini, kuşakların zamanında girip çıkmasını, iptal edilen veya uygun olmayan reklamlar için reklam kuşaklarının yeniden düzenlenmesini gerçekleştirir. Ayrıca, spotlardaki boşluklar konusunda reklamcılara sürekli bilgilendirir. Bu boşluklar genellikle kamuya yönelik tanıtım ve promosyon programlarıyla doldurulmaktadır (Head ve Sterling 1990:187).

Büyük istasyonlarda genellikle ayrı bir promosyon bölümü vardır. Küçük istasyonlarda promosyon görevlisi, yayın planlamada genel müdüre bağlı olabilir veya satış ve reklam içinde yer alabilir. Promosyon bölümünün işi, özel programlara ve kuruluşun görünümüne sponsorları çekmek amacıyla kuruluşun programlarını ve diğer amaçlarını tanıtmaktır. Satış ve reklamları, yayın planlama ve yönetsel amaçlar yönünde

bölümün eşgüdümü sağlanmalıdır (Hillard 1989:62).

1.2.3. Mühendislik Bölümü

Teknik hizmetlerin odağında yayımlama işlemleri vardır ve bu bölüm, vericileri de içeren tüm araçların bakım ve onarımından sorumludur. Bölüme bir teknik müdür veya baş mühendis başkanlık eder. Küçük istasyonlarda tüm teknik standartlardan bir kişi sorumlu olabilmektedir. Bazı küçük istasyonlar ise sözleşmeyle bağımsız, teknik danışmanlık hizmeti veren firmalardan yararlanmaktadır. Ancak genellikle teknik hizmetler, teknik müdürün başkanlığında bir ekip tarafından yürütülmektedir. Teknik müdür yada baş mühendis, teknik ekibin koordinasyonundan ve hızla değişen teknolojiye uyum sağlamaktan sorumludur (Head ve Sterling 1990:185).

Teknik yönetmenin ekibinde, kameramanlar, sesçiler, ışıkçılar, KJ operatörleri ve VTR operatörleri bulunur. Ancak çoğu televizyon kuruluşu örgütlerinde, program çekimi sırasında teknik araçları kullanan görevliler baş mühendisten çok program müdürüne bağlıdır (Gross 1988:398-399).

1.2.4. Program Bölümü

Programlama işlevi, planlama ve hedefleme aşı-

malarını içermektedir. Yayın planlamanın karar süreci genellikle program, satış ve yönetim sorumlularının birlikte hazırladıkları bir süreçtir. Bazı televizyon istasyonları yerel anlamda az yapım yapmaktadır. Bu tür istasyonlarda program bölümünün ana işlevi, dışarıdan alınan hazır malzemeyi yayınlamaktan ibarettir (Head ve Sterling 1990:186).

Yapım bölümü genellikle program bölümüne bağlıdır. Bazen de bağımsız bir bölüm olarak örgüt içinde yer alır. Yapımcılar, yönetmenler, stüdyo şefleri stüdyo çalışanları, makyaj, grafik bu bölümün içindedir. Program yönetmenleri çekim aşamasında başlıca yetkilidir. Görüntü ve sesin sanatsal bileşiminden sorumludur.

Program müdürü programların yayın takviminde nasıl yer alacağı konusunda yetkilidir. Yayın görevi, bazı istasyonlarda ayrı bir bölüm olarak örgüt içinde yer alır. Bazen de satış bölümünün bir yan bölümüdür. Yayılanacak program içeriklerine göre günlük yayın planı yapmak, reklamcılara satılan zamana ve reklam içeriklerine göre ticari anlaşmalara uymak yayın bölümünün görevidir (Hillard 1989:62).

1.2.5. Haber Bölümü

Haberler programın bir türü olmasına rağmen, haber bölümü ayrı bir bölüm olarak düzenlenir ve doğrudan genel yönetime bağlı bir haber müdürü tarafından yönetilir. Haber ve eğlence arasındaki bu ayrım, haber yayıncılığının gerektirdiği olağanüstü sorumluluk açısından gereklidir. Haber müdürlüğü haber bültenlerinin yanı sıra yorum ve magazin programları da üretir (Head ve Sterling 1990:185).

Haber yazarlar ve haber yönetmeniyle eşgüdüm içinde olan haber müdürü, günlük görevlendirmeleri yapar, yayın için haber metinlerinin hazırlanmasını sağlar. Sunucuları, muhabirleri, onlarla çalışacak stüdyo ekibi ve kameramanların eşgüdümünü gerçekleştirir. Kuruluşun haber programlarını izlemek, tartışmak ve geliştirmek için düzenli toplantılar yapar ve yönetir (Sherman 1987:257).

1.2.6. İşletme Bölümü

Televizyon istasyonları, diğer işletmeler gibi genel müdür veya başkana bağlı bir işletme müdürüyle işletilir. Bazen mali işler bölümüne bağlı olmakla birlikte, muhasebe ve defter tutma işlet-

me müdürlüğünün görevidir. Harcama kayıtlarının tutulması, araç ve diğer destek malzemelerinin satın alınması, tahsilat, ödemeler gibi görevlerde işletme müdürlüğünün görevidir.

Genel büro yönetimi de işletme müdürünün görevidir. Temizlik hizmetleri, sekreterlik hizmetleri ve güvenlik düzenlemeleri de bunun içindedir. Kuruluşun büyüklüğüne göre işletme müdürlüğünün genel büro hizmetleri çeşitlilikler gösterebilir (Gross 1988:401-402).

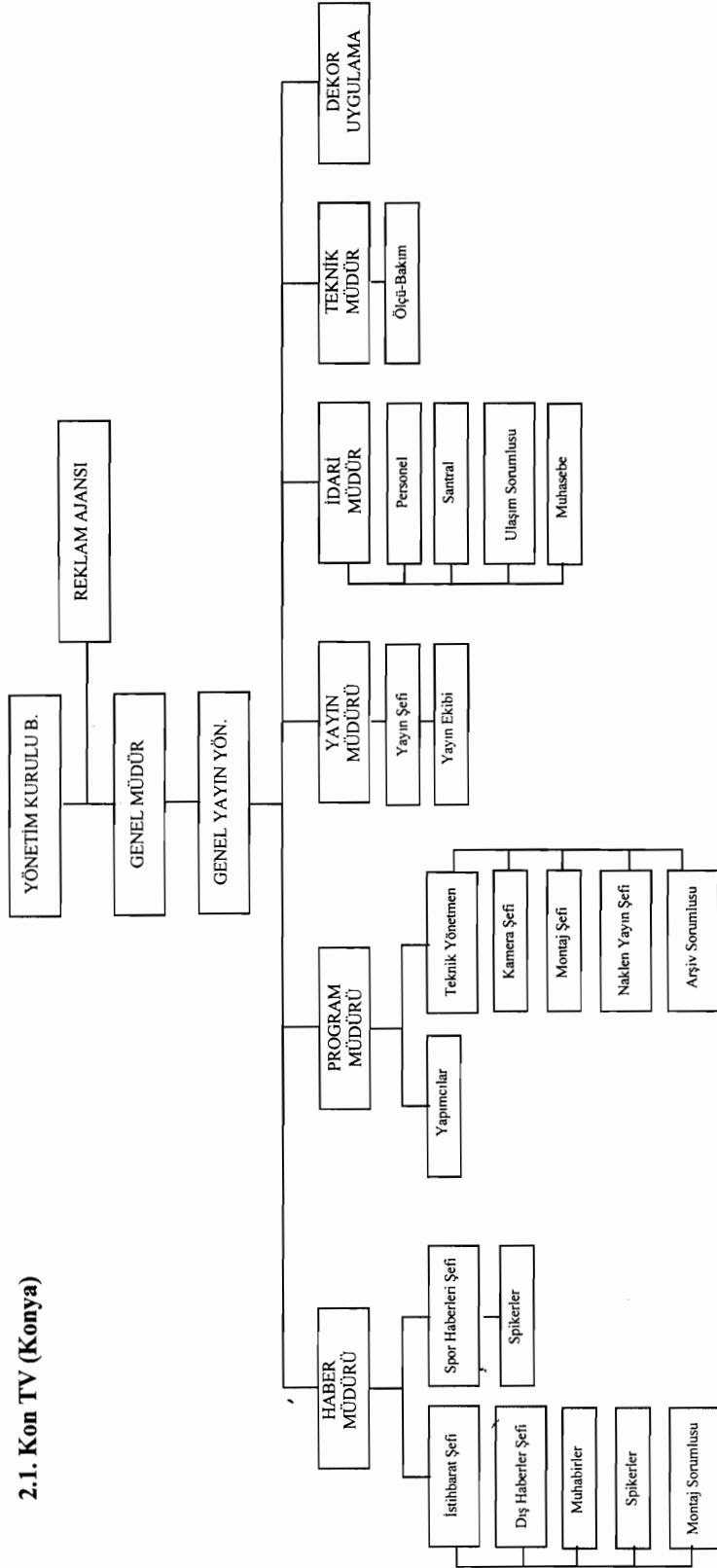
İşletme müdürü, tüm verileri denetleyebilmek için satış müdürü ile yakın çalışır ve etkisiz işletme, kuruluşun çalışmasını durdurur (Hillard 1989:29).

2. TÜRKİYE'DE YEREL TELEVİZYONLARIN ÖRGÜT YAPISI

3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun bölgesel ve yerel yayını şöyle tanımlamaktadır: "*Bölgesel yayın, herhangi bir ulusal yayın şebekesinden bağımsız olarak bir adet veya kapsama alanlarına birbirine bitişik birden fazla verici kuruluşu ile bir program kanalı üzerinden yapılan ve en az üç komşu ili veya en fazla bir coğrafi bölgeyi kapsayan tek bir radyo veya televizyon program kanalını ifade eder. Yerel yayın, herhangi bir ulusal yada bölgesel yayın şebekesinden bağımsız olarak ve maksimum radyasyon yönünde en çok 30 dBV (erp) etkin yayın gücü veren, radyo için bir, televizyon için ise en çok üç verici kuruluşuyla bir program kanalı üzerinden yapılan, stüdyo verici veya vericiler arası program iletimi için uydu kullanmayan ve esas olarak bir yerleşim birimini (kent, kasaba ve benzeri) kısmen veya tamamen kapsayan tek bir radyo veya televizyon program kanalını ifade eder.*"

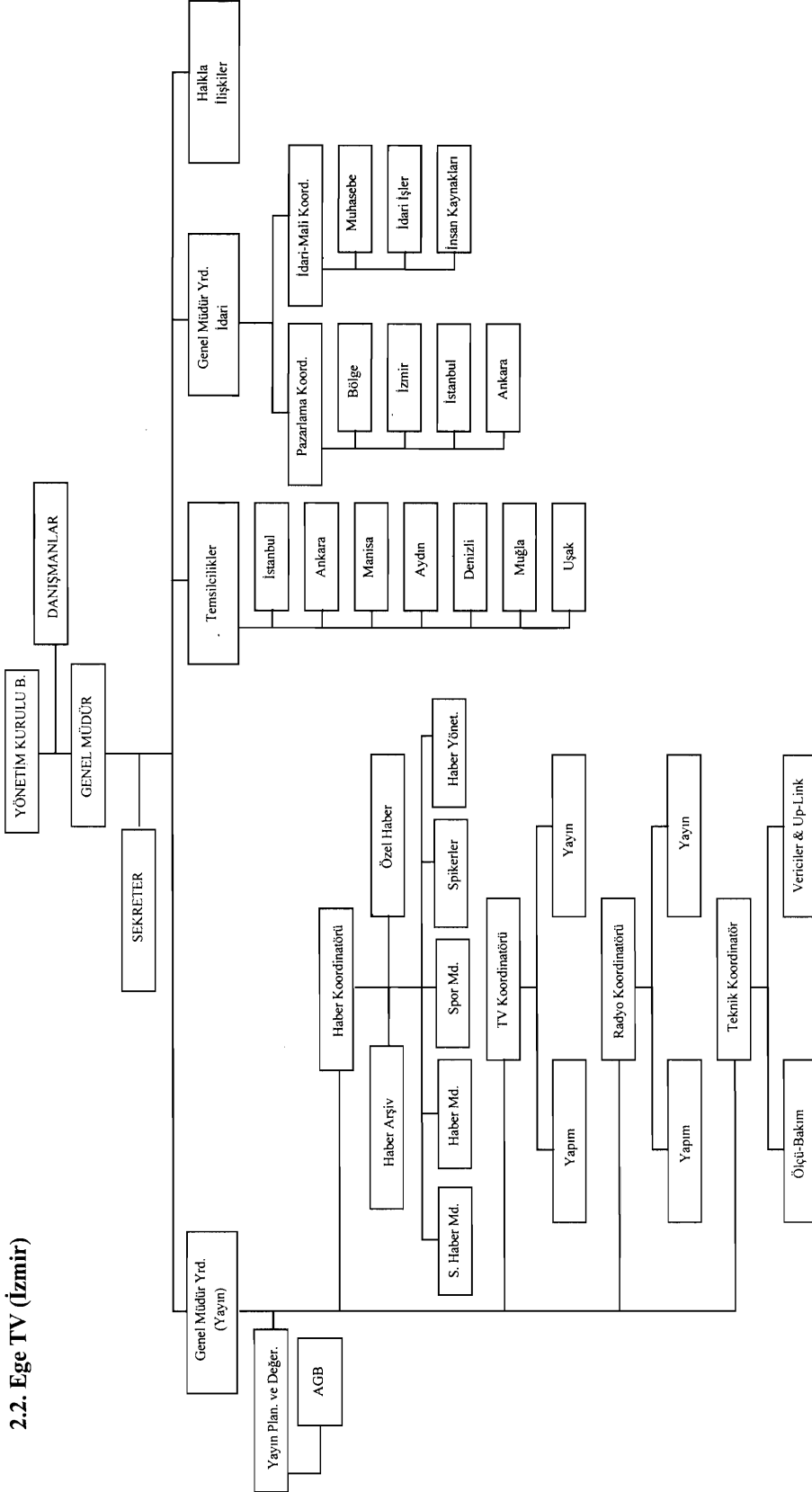
Türkiye'de 1990'lı yıllarda televizyon yayıncılığında olan ulusal boyuttaki gelişmeler yerel radyo ve televizyon kanallarına da bir örnek teşkil etmiş, öncelikle yerel radyo kanalları daha sonra da yerel televizyon kanalları kısa sürede çoğalmıştır. Türkiye'de faaliyette bulunan bölgesel ve yerel televizyon kanallarının kesin sayısı ancak lisans tahsisi tamamlanınca belirlenecek olmasına rağmen, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi, Medya Dokümantasyon Birimi'nin, 1998 yılı verilerine göre hazırladığı raporda, Türkiye'de 15 Bölgesel ve 230 Yerel televizyon kanalı bulunmaktadır (Yeni Yüzyıl 1995:10).

2.1. Kon TV (Konya)



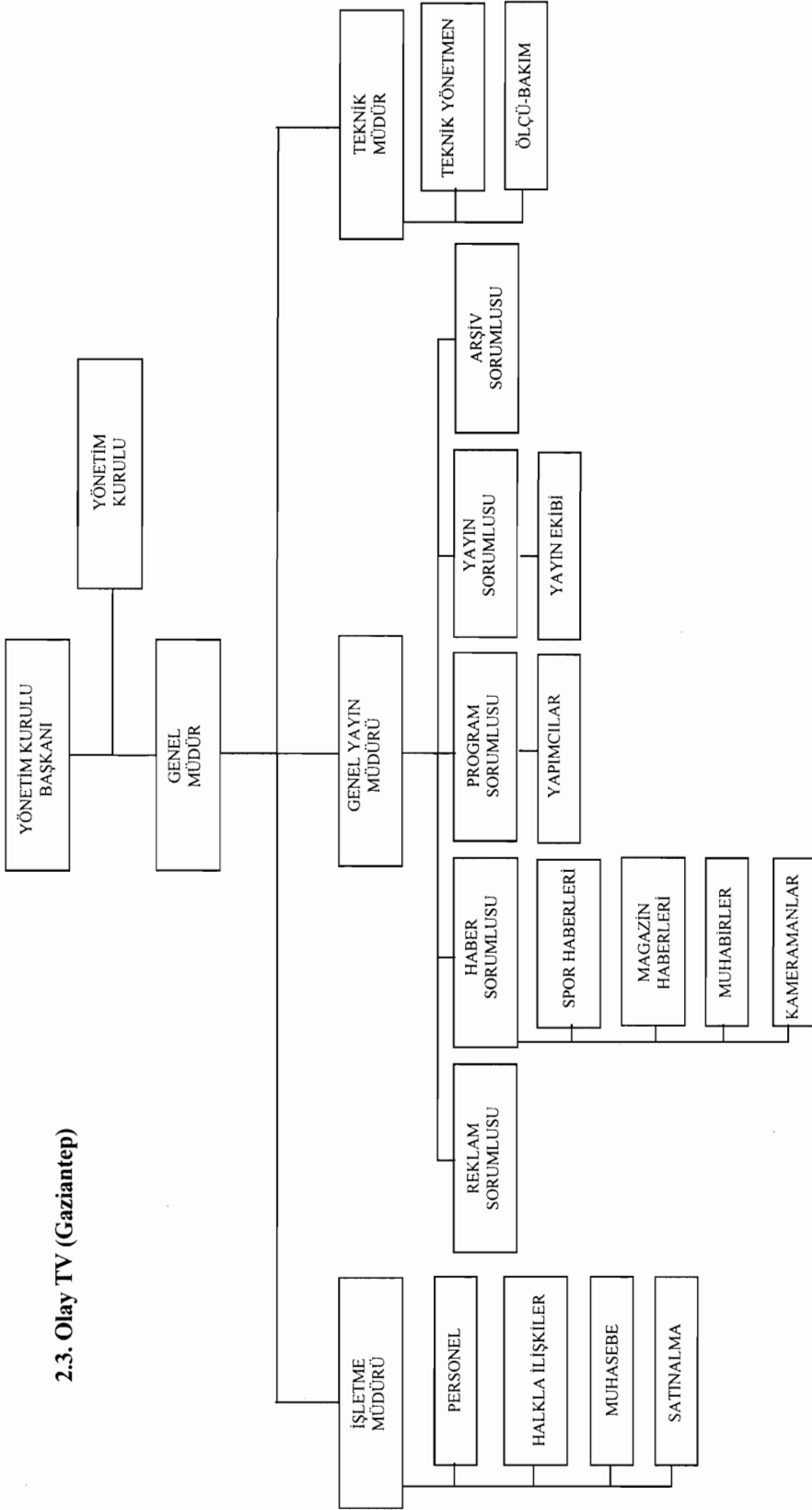
Şekil 3: Kon TV Örgüt Şeması
Kaynak: Kon TV Yönetimi

2.2. Ege TV (İzmir)



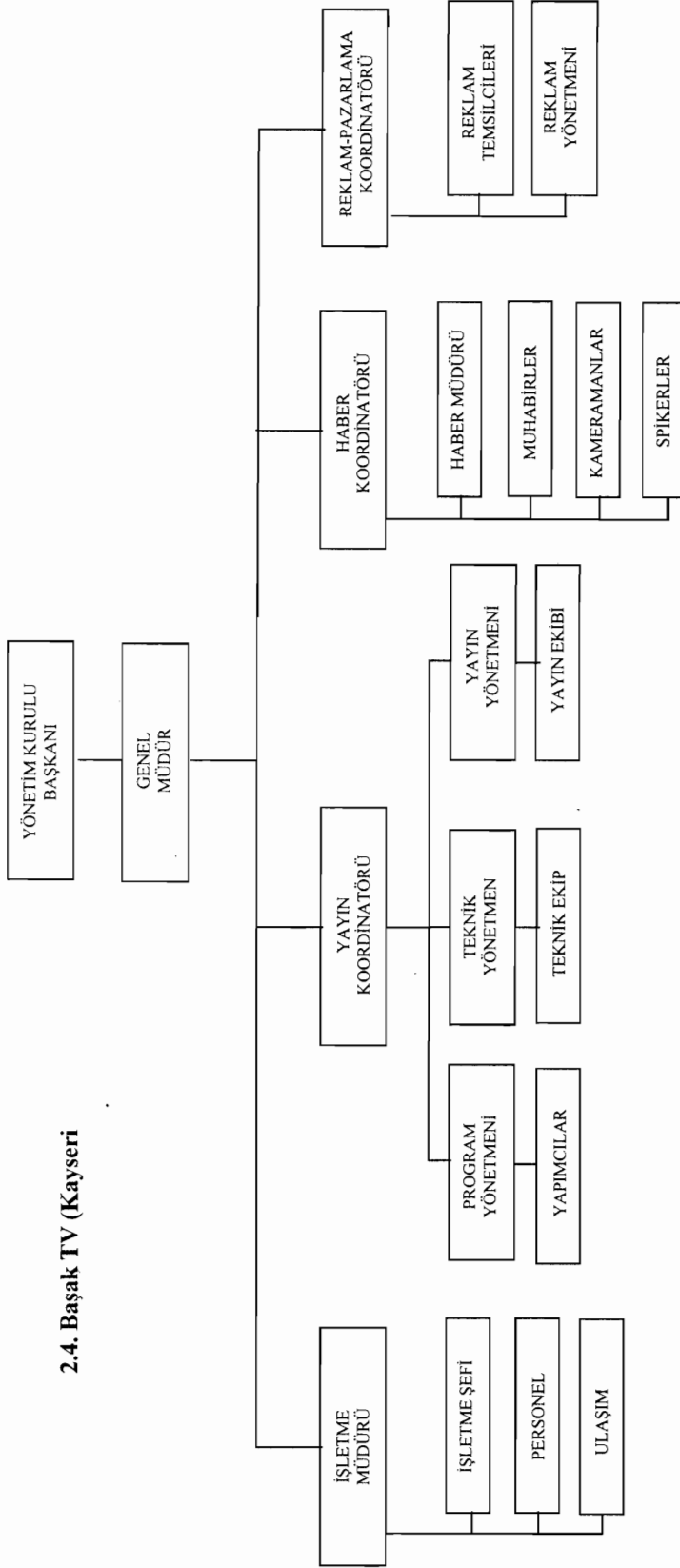
Şekil 4: Ege TV Örgüt Şeması
Kaynak: Ege TV Yönetimi

2.3. Olay TV (Gaziantep)



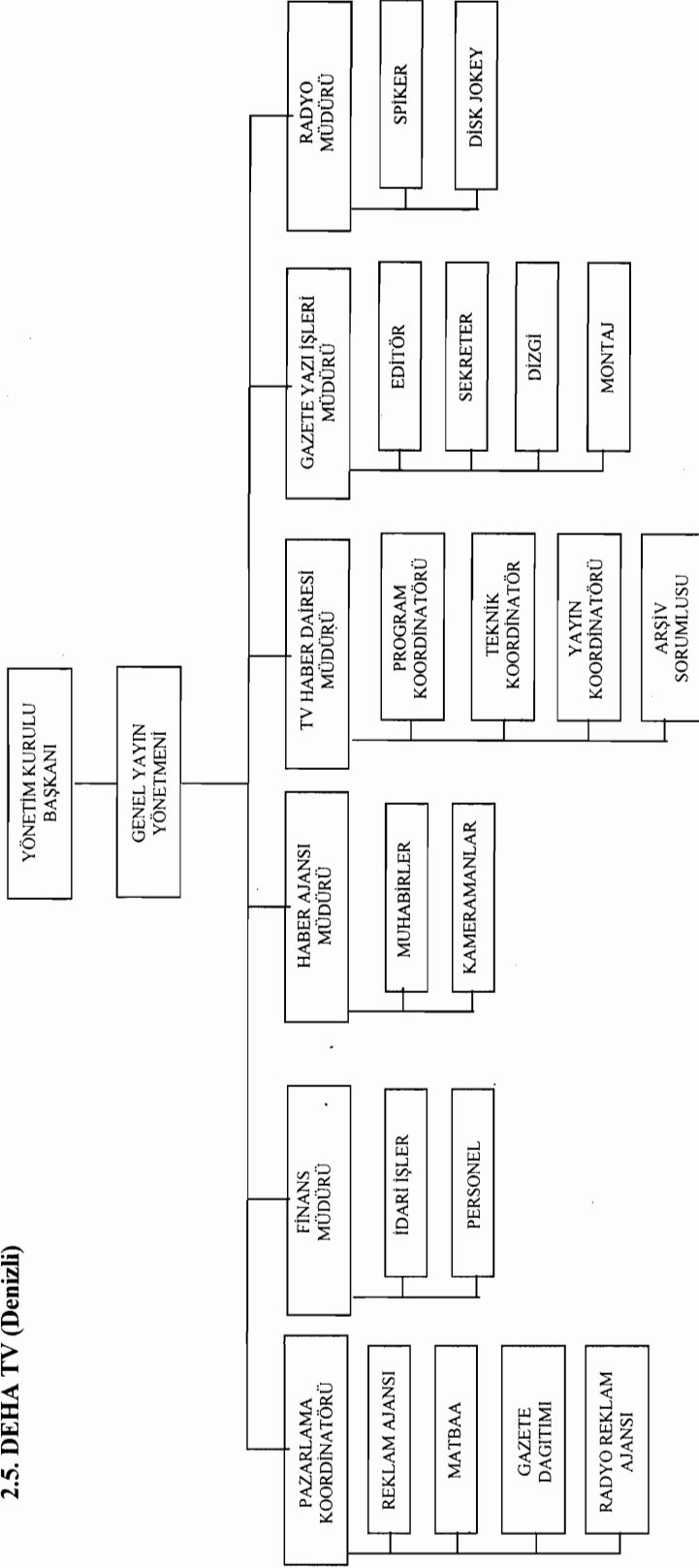
Şekil 5: Olay TV Örgüt Şeması
Kaynak: Olay TV Yönetimi

2.4. Başak TV (Kayseri)



Şekil 6: Başak TV Örgüt Şeması
Kaynak: Başak TV Yönetimi

2.5. DEHA TV (Denizli)



Şekil 7: DEHA TV Örgüt Şeması
Kaynak: DEHA TV Yönetimi

3. GENEL DEĞERLENDİRME VE MODEL ÖNERİSİ

Türkiye'de yerel televizyonların örgüt yapısı ulusallarda da olduğu gibi çeşitlilik göstermektedir. Bunun nedenlerinden belki de en önemlileri, her yayın kuruluşunun farklı yayın prototipi, yönetim ve ekonomi anlayışına sahip olmasıdır. Öte yandan yerel televizyon kuruluşlarının çoğu haber ajansı, reklam ajansı, gazete, radyo gibi alanlarda da faaliyet gösteren ticari girişimleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu da örgüt yapılarında farklılıklara neden olmaktadır. Televizyon istasyonlarının örgütlenmeleri konusunda evrensel bir çözüm olmadığı için yerel televizyonların örgütlenmelerinin yanlış yada eksik olduğunu söylemek çok zordur. Çünkü her kuruluş kendi ihtiyaç ve olanakları ölçüsünde örgütlenmektedirler. Ancak örgütlenmenin resmi niteliğini taşıyan örgüt şemalarındaki eksiklikler dikkat çekmektedir. Öyle ki, hemen hemen her televizyon kuruluşunun örgüt şeması, iş bölümü ve yetkilendirme konusunda birimler arası ilişkileri ve bu birimlerin kurum içi ilişkilerini göstermekten yoksundur.

Televizyon dünyasında evrensel çözümler yoktur. Sadece evrensel hedeflerden söz edilebilir. İzleyici mutluluğu, parasal kaynakların doğru kullanılması, pazarda en büyük payı koparma, tüm bunların yanı sıra bilgilendirme, kültür ve eğitim alanlarında toplumun gereksinimlerine yanıt verebilme misyonunun üstlenebilmesi bu evrensel hedeflerden bazılarıdır. Ancak, televizyon yayıncılığının özelliği gereği, hemen hemen evrensel olan, program, haber, teknik, satış (reklam) ve işletme gibi bölümler, örnek yapılarda da görüldüğü gibi yerel televizyon istasyonlarında da bulunmaktadır.

Bütün kuruluşlarda olduğu gibi yerel televizyon istasyonlarında da örgüt yapısının herhangi bir aşamasında verilen işi en iyi, hızlı ve ekonomik bir şekilde sonuçlandırmak bir zorunluluktur. Bu zorunluluk örgütlenme ve örgüt şemalarının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda elde edilen veriler ve örneklerden yola çıkılarak kendi bölgesinin geniş bir kısmı tarafından izlenmeyi ana amaç edinmiş, işi sadece televizyon yayıncılığı olan, uygulanabilir bir yerel televizyon örgüt modeli Şekil 8'de önerilmiştir.

Önerilen modelde genel müdüre bağlı beş bölüm bulunmaktadır. Bunlar; program, haber, teknik, reklam ve işletme bölümlerdir. Bu bölümler ge-

nel müdür ile dikey, birbirleriyle yatay olarak ilişkilendirilmiştir. Televizyon istasyonu örgütlenmelerinde kaçınılmaz olan çapraz (matris) ilişki ise karışıklığa yol açması endişesi ile örgüt şemasında gösterilmemiştir.

Program müdürüne bağlı olarak çalışan program birimi; yapım ekibi, arşiv, grafik ve dekor ile yayın planlama olarak alt birimlere ayrılmıştır. Bu birimler birbirleriyle yatay, program müdürü ile dikey olarak ilişkilendirilmiştir. Yapım ekibi; yapımcılar, yönetmenler, program sunucuları gibi unsurlardan oluşmaktadır ve kurumun yayın politikasına göre program üretmekten sorumludur. Bu bölüm, program üretiminde çalışan diğer teknik unsurları bağlı oldukları bölümlerden alarak, program bazında yönetmenin emrine tahsis etmekte ve matris yapıya işlerlik kazandırmaktadır. Program içeriğiyle ilgili grafik unsurlarından ve program dekorlarının tasarlanıp kurulmasından da program birimi sorumludur. Yayın dönemlerine bağlı olarak yayın planlamasının yapılması ve iç ve dış yapımlarının düzenli olarak arşivlenmesi de program müdürlüğünün sorumluluğundadır. Program müdürü, genel müdürün denetiminde dönemlik ve günlük yayın planlamasını yaparken yayın akışında yer alacak haber bültenleri ve haber programlarıyla ilgili olarak haber müdürlüğü ile, reklam kuşaklarının düzenlenmesi ile ilgili olarak reklam müdürlüğü ile koordineli çalışmaktadır. Ayrıca, yapım ve dağıtım şirketlerinden temin edilecek olan sinema filmleri, dizi filmler, çizgi filmler ve belgeseller gibi dış yapımların seçimi ve işletme müdürlüğü aracılığıyla satın alınması da program biriminin görevidir.

Haber bölümüne haber müdürü başkanlık etmektedir ve kuruluşun yayın politikası doğrultusunda haber politikasının belirlenmesinden, haber ve haber programlarının yapımından sorumludur. Haber birimi; editör, istihbarat ve spor haberleri olarak alt birimlere ayrılmıştır. Bu alt birimler haber müdürü ile dikey, birbirleriyle yatay olarak ilişkilendirilmiştir. İstihbarat birimine istihbarat şefi başkanlık etmektedir. İstihbarat birimi kurumun kendi bölgesindeki yerel haberlerden sorumludur ve bünyesinde muhabirler ve kameramanlar bulunmaktadır. Burada haber kameramanları, haberin beklemeyeceği ve aktüalitesi gerekçesiyle teknik bölüme bağlı program kameramanlarından ayrı tutulmuştur. Bölge dışında yurtda ve dünyada gelişen haberler ise dış bağlantılar aracılığıyla haber ajanslarından temin edilmektedir. Editör ise istihbarat biriminden ge-

len yerel haberler ve ajanslardan alınan ulusal haberlerin bülten haline dönüştürülmesinden sorumludur. Haber montaj, arşiv ve spikerler editöre bağlı olarak çalışmaktadırlar. Spor haberleri uzmanlık isteyen bir alan olduğu için bu birim, editörden bağımsız olarak ayrı birim halinde haber müdürüne bağlanmıştır.

Teknik bölüme teknik müdür başkanlık etmektedir. Teknik bölüm ölçü-bakım birimi ve teknik işletme olarak alt birimlere ayrılmıştır. Bu birimler teknik müdür ile dikey, birbirleriyle yatay olarak ilişkilendirilmiştir. Ölçü-bakım biriminde tüm teknik standartlardan sorumlu olan teknisyenler görev yapmaktadır. Bu bölüm, vericileri de içeren tüm araçların bakım ve onarımından sorumludur. Teknik işletme birimi; yayın ekibi, kamera servisi ve montaj servisinden oluşmakta ve teknik işletme şefine bağlı olarak çalışmaktadır. Yayın ekibi, yayın planında yer alan programların yayınından ve stüdyoda gerçekleştirilecek olan tüm yapımların gerçekleştirilmesinden sorumludur. Stüdyo dışında gerçekleştirilecek olan yapımların çekim ve montajı için kamera servisinde kameramanlar, montaj servisinde de montaj görevlileri görev yapmaktadırlar. Bazı televizyon istasyonlarında, program çekimi sırasında teknik araçları kullanan görevliler teknik müdürden çok program müdürüne bağlıdırlar. Ancak çalışmanın bütünleştirilmesi açısından bu dikey ilişki zorunlu görülmektedir.

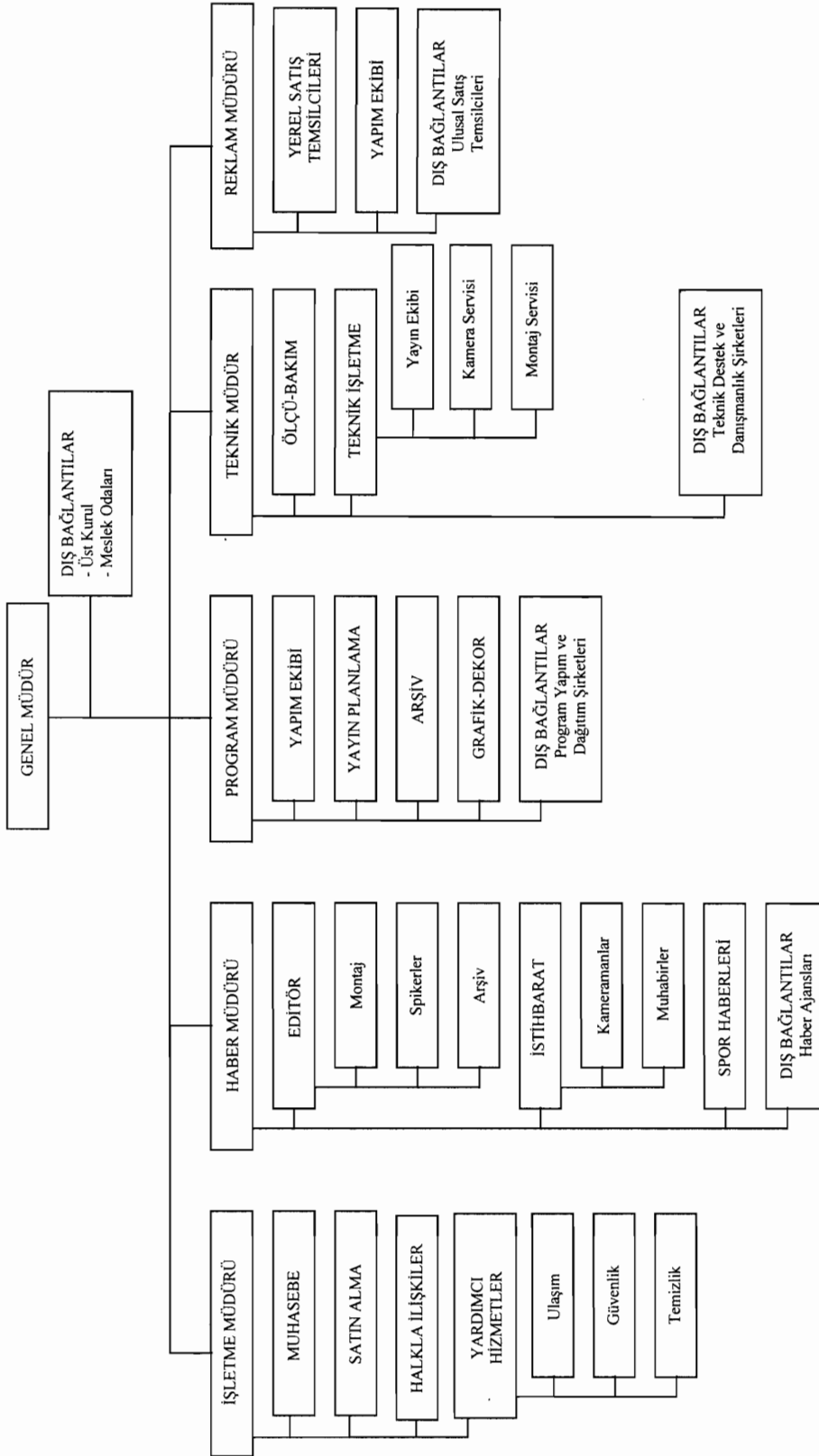
Başlıca görevi zaman satışı olan reklam bölümüne reklam müdürü başkanlık etmektedir. Reklam bölümü reklam yapım ekibi ve reklam temsilcilerinden oluşmaktadır. Yapım ekibi reklam filmlerinin yapımından sorumludur. Yerel reklam temsilcilerinin başlıca işi, kurumun bölgesi içerisinde faaliyet gösteren kuruluşlar ile reklam ve sponsorluk anlaşmaları yapmaktır. Kurumun başlıca gelir kaynağı reklam olduğu için, reklam birimi ulusal reklam temsilcileri ve reklam ajansları ile de bağlantılı çalışmaktadır. Reklam bölümü, alınan reklamların yayınlanması ve reklam kuşaklarının oluşturulması ile ilgili olarak program bölümü ile koordineli çalışmaktadır.

İşletme müdürünün başkanlık ettiği işletme bölümü, kurumun lojistik desteğini sağlamakla yükümlüdür ve etkisiz işletme kuruluşun çalışmasını durdurur. İşletme bölümü; muhasebe, satın alma, halkla ilişkiler ve ulaştırma, güvenlik, temiz-

lik gibi yardımcı hizmetleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bu birimler birbirleri ile yatay işletme müdürü ile dikey olarak ilişkilendirilmiştir.

KAYNAKLAR

- Aldemir CM (1985) Örgütler Ve Yönetimi, Gökse Üniversite Kitabevi, İzmir.
- Aydın SU (2000) Modern Yönetim Anlayışı Ve Özel Televizyon Yönetimi, Broadcast, 37, Mart. Başak TV Yönetimi
- Can H (1999) Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can H ve Ark (1991) Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Deha TV Yönetimi
- Dinçer Ö (1994) Örgüt Geliştirme Teorisi, Uygulama Ve Teknikler, İz Yayınları, İstanbul.
- Ege TV Yönetimi
- Gross LS (1988) Telecommunications: An Introduction To Electronic Media, Wn. C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.
- Gürgen H (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Head SW ve Sterling CH (1990) Broadcasting In America, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hillard RL (1989) Television Station Operation And Management, Focal Press, Boston, London.
- Koçel T (1999) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kon TV Yönetimi
- Olay TV Yönetimi
- Sherman BL (1987) The Broadcast And Cable Industries, Telecommunication Management, Mcgraw Hill Book Company, New York.
- Şimşek Ş (1999) Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sürgit K (1997) Örgüt Analizi Tekniği, AİD, TODAİE Yayını, 10, Eylül.
- Varol M (1993) Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Yangın G (1997) Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu Örgütleri ve Model Önerisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yeni Yüzyıl Gazetesi (1995) 16 Eylül
- 3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun, 3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun Yönetmelikler ve Tebliğler, T.C. Ziraat Bankası Matbaası, Aralık, 1996. ■



Şekil 8: Yerel Televizyon İşlevsel Örgüt Modeli