

Yayın Geliş Tarihi: 27.02.2019

Yayına Kabul Tarihi: 04.12.2019

Online Yayın Tarihi: 29.09.2020

http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.533093

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

Cilt: 22, Sayı: 3, Yıl: 2020, Sayfa: 1279-1300

ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

ÜNİVERSİTE RADYOLARININ YÖNETSEL İŞLEYİŞİ, TÜRKİYE ÖRNEKLEMİNDE BETİMSSEL BİR ANALİZ

Güzin KIIYIK KICIR*

Fatma Nur DEMİR**

Nebiyi ÖZAYDEMİR***

Öz

Radyo yıllar geçse de güncelliğini koruyup, aynı zamanda dinleyici üzerinde etkisi devam eden bir kitle iletişim aracıdır. Radyolar için önemli olan insan kaynağını yetiştirme konusunda üniversite radyoları önemli bir misyona sahiptir. Türkiye’de açılan iletişim fakülteleriyle birlikte sayıları her geçen gün artan üniversite radyolarının yönetsel yapıları bu çalışma ile incelenmektedir. Araştırmanın temel amacı yönetim fonksiyonlarının Türkiye’deki üniversite radyolarında nasıl uygulandığını tespit etmek ve yönetsel işleyişi belirlemeye çalışmaktır. Çalışmada katılımcı olan Türkiye’deki üniversite radyolarının yöneticilerine, görüşme soruları yöneltilmiş ve gelen yanıtlar betimsel olarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak üniversite radyolarının yönetimlerinde kurumların hedef kitle ortaklığı ve amaç birliğine sahip olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak yayın planlamalarından, yetki sorumluluk yapılarına, finansal işleyişten, insan kaynağını yetiştirme süreçlerine kadar birçok boyutta kurumlar arasında benzerlik tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan işin niteliği ve çalışan profiline öğrenci ağırlıklı olması nedeniyle yönetsel fonksiyonların resmi ve bürokratik bir işleyişten uzak olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Kıyık Kıcı, G., Demir, F. N. & Özdemir, N. (2020). Üniversite radyolarının yönetsel işleyişi, Türkiye örneğinde betimsel bir analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (3), 1279-1300.

* Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Uzaktan Öğretim Bölümü, ORCID: 0000-0002-6042-3422, zguzin@gmail.com

** Öğr. Gör., Eskişehir Teknik Üniversitesi, Porsuk Meslek Yüksekokulu, Görsel-İşitsel Teknikler ve Medya Yapımcılığı Bölümü, ORCID: 0000-0002-8885-4881, nurdemir@gmail.com

*** Öğr. Gör., Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, ORCID: 0000-0003-0903-5800, nak@anadolu.edu.tr

Anahtar Kelimeler: Radyo Yayıncılığı, Üniversite Radyosu, Radyo Yönetimi, Yönetim Fonksiyonları

ADMINISTRATIVE OPERATION OF CAMPUS RADIOS, A DESCRIPTIVE ANALYSIS IN SAMPLE TURKEY

Abstract

Even over the years, the radio is a mass media tool that protects the nostalgic side and continues its influence on the listener. University radios have an important mission to train human resources which are important for radios. University radios the number of which are getting increased along with opening of communication faculties, are examined in this study. The main aim of the study is to examine how management functions are applied in university radios in Turkey and determine their managerial process. Interview questions were asked to administrative staff of the radios in the sample and the answers were analyzed descriptively. As a result, it was found that there were target group and goal commons unity in the administration of university radios. Consequently; similarities were identified in many dimensions ranging from broadcast planning, to authority responsibility structures, from financial operation to human resource development processes. In addition, due to the nature of the job and employee profile which consist of students, it was revealed that administrative functions were far from formal and bureaucratic process.

Keywords: Radio Broadcasting, University Radio, Radio Management, Management Functions

GİRİŞ

Yüzyılı aşan bir geçmişe sahip radyo elektromanyetik dalgalar aracılığıyla sesin bir yerden başka bir yere iletilmesini sağlama prensibiyle çalışmaktadır. Kitle iletişim aracı olarak radyonun bugünkü biçimine ulaşması için birçok farklı bilim insanı, farklı zamanlarda çalışmalar yürütmüştür (Aziz, 1981, s. 9). Zaman içerisinde diğer kitle iletişim araçları ve alternatif yayın organları radyoların tercih edilirliğini ve gücünü zayıflatsa da teknolojik dönüşüme sağladığı uyum, güvenilirlik ve anımsalılık gibi unsurlar radyoların zamana karşı direncini desteklemektedir. Ayrıca erişim kolaylığı ve kullanım maliyeti açısından da radyonun, en yaygın kitle iletişim aracı olma özelliğini koruduğu söylenebilir (Saran & Tuğ, 2004, s. 645). Bu konudaki araştırmalar göstermiştir ki radyo, kısa ve anlaşılır biçimde haberleri, insanlar farklı işlerle de ilgilenirken iletebilen, ayrıca zihinde en iyi imgeyi yaratan ve kişisel hissettiren iletişim aracı olarak nitelendirilmektedir (Chantler & Harris, 1997). Radyoların varlığını sürdürme kabiliyeti konusunda, dinleyiciler kadar önemli bir diğer aktör ise çalışanlardır. Çünkü iyi bir radyo programcısı, haber spikeri ve teknik eleman radyoların yayın devamlılığı aynı zamanda içerik üretimi için esas oluşturmaktadır. Bu süreçte üniversitelerde iletişim fakülteleri kapsamında yayın yürüten üniversite radyoları çalışanların nitelikli eğitimler alıp, yayın tecrübesi edinerek sektöre geçiş yapabilmelerinde görev üstlenmektedir. Türkiye'deki akademik çalışmalarda şimdiye kadar çok fazla yer bulamayan üniversite radyoları

bu araştırma kapsamında ülkemizdeki kurumlar düzeyinde ve yönetsel işleyiş açısından analiz edilmiştir.

RADYO YAYINCILIĞI VE ÜNİVERSİTE RADYOLARI

Radyo yayıncılığı 1920 yılından sonra Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki birçok ülkede hızla gelişip, altın çağını sürerken, Türkiye için milat 1927 yılı olmuştur. Kendisinden sonra gelen kitle iletişim aracı olan televizyon 1945 yılında tarihteki yerini alana kadar, radyolar haber alma, eğlenme, bilgilendirme gibi birçok misyonu tek başına üstlenmiştir. Ülkemizde radyo yayıncılığının; dünyadaki gelişimlere ayak uydurarak, verici kapasitelerinden dolayı öncelikle yerel, sonrasında diğer teknolojik gelişmelere paralel olarak bölgesel ve ulusal bir yapıya ulaştığı görülmüştür. Radyo yayıncılığının ilk on yılına bakıldığında ülkenin hukuki düzenlemelerine göre özel girişimlerin bulunduğu fakat sonrasında devlet yönetimi ve denetiminin sürdüğü bilinmektedir. TRT yasasına bağlı olarak sürdürülen yayıncılık, 1990'lı yıllarda özel televizyon ve radyoların izinsiz yayın yapmaya başlaması sebebiyle yeni bir anayasal düzenlemeye tabi olmuştur (Cankaya, 2000, s. 16; Saran & Tunç, 2004, s. 647; Bay, 2007, s. 32-33). Radyonun ülkemizdeki tarihsel gelişimi içerisinde savaşlar, seçimler, anayasa değişimleri, ekonomik krizler, askeri müdahaleler yer alırken, tüm bu evrelerde radyo, toplumla bağıni koparmamıştır.

Ülkemizde radyo ve televizyon yayınlarıyla ilgili çeşitli hükümler 1961 Anayasası'nda ilk kez yer almıştır. Anayasa'nın 121. Maddesine dayanılarak ülkemizdeki radyo ve televizyon yayınlarının sorumluluğu Türkiye Radyo Televizyon kurumuna (TRT) verilmiştir (Açık & Uslu & Apaydın, 2016, s. 258). Devlet adına radyo ve televizyon yayınlarını gerçekleştiren TRT, 1964 yılında özerk tüzel bir kişiliğe sahip olarak faaliyet göstermeye başlamıştır (<https://www.trt.net.tr/Kurumsal/tarihce.aspx>). Bu gelişmeler doğrultusunda, 1945 yılında yayına başlayan ilk üniversite olan İstanbul Teknik Üniversitesi'nin (İTÜ) yayınlarının durdurulması ile TRT tek yayıncı kuruluş haline gelmiştir. 1990'larda özel radyolara yayın yapma hakkı tanıyan 3984 sayılı kanun kabul edilinceye kadar amatör ya da korsan yayın gerçekleştiren lise ve üniversite radyoları olduğu bilinmektedir. 3984 sayılı kanun, 1994 yılında kabul edildiği şekliyle üniversitelerin bu alanda yayın yapmasına ilişkin herhangi bir hüküm içermemektedir. Ancak yayına başlayan kurumlar ve kamuoyunda oluşan baskı nedeniyle 2001'de bu kanunun 24. maddesi değiştirilerek radyo-televizyon bölümleri bulunan iletişim fakültelerine frekans ve kanal tahsis edilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu sayede yasal bir zeminde yayın yapma hakkına kavuşan iletişim fakülteleri hızlı bir şekilde radyo ve televizyon kanalları açmak için çalışmaya başlamıştır (Açık & Uslu & Apaydın, 2016, s. 258). Süreç içerisinde İTÜ Radyo, Radyo ODTÜ, Radyo Boğaziçi ve Radyo A gibi birçok üniversite radyosu yayın hayatına adım atmıştır. Günümüzde iletişim fakültesi olan üniversitelerin özellikle son yıllarda üniversite radyosu kurma ve yayına geçme çabası içerisinde olduğu söylenebilir. Bu sayısal artış üniversite

radyolarının meşruiyetini güçlendirirken, yarışma ve ödül törenleri gibi etkinlikler de üniversite radyoları için kategoriler oluşturulmasına imkân sağlamıştır.

Radyoların yapılanma biçimlerine bakıldığında devlet radyoları, özel radyolar ve topluluk radyoları gibi bir ayırım göze çarpmaktadır. Özellikle dünya radyo tarihinde alternatif yayınlar anlamında önemli bir yere sahip olan topluluk radyoları; sendika radyoları, meslek radyoları, üniversite radyoları gibi seçeneklerle karşımıza çıkmaktadır. Üniversite radyoları, dünyada kullanılan yaygın isimlerine bakıldığında kolej radyosu, kampüs radyosu, öğrenci radyosu olarak adlandırılmakta ve eğitim, kültür-sanat içerikli programlarla ayrıca müzik türleriyle alternatif yayın üretme çabasını taşımaktadır. Saran ve Tunç'a göre de (2004, s. 650) üniversite radyoları, alternatif yayıncılık anlayışını benimseyerek toplumsal yerelliğini korumakta ve çeşitlilik, çok seslilik, eleştirel bakışla yaklaşılabilir gibi bir takım değerleri dinleyicilerine kazandırmaktadır. Tufan da (2019, s. 35) Türkiye'de üniversite bünyesinde varlık gösterdiği için "üniversite radyosu" olarak bilinen radyoların yaygın radyo yayıncılığına alternatif içerikler sunduğunu vurgulamaktadır. Özellikle tecimsel (ticari) radyoların müzik kutusuna dönüştüğünü ifade eden Kuyucu (2013, s. 397) haber verme ve eğitim işlevinin geri planda bırakıldığını ve müzik işlevine daha çok önem verildiğini belirtmektedir. Bu noktada üniversite radyolarının farklı bir yayın anlayışı sunduğu söylenebilir. Osunkunle (2008) kampüs tabanlı topluluk radyosu olarak da ifade edilen üniversite radyolarını müzik kutusu olarak değerlendiren görüşün aksine üniversite radyolarının toplum gelişimine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir.

Genel olarak finansmanın üniversite bütçesinden sağlanması ve dinlenme (reyting) kaygısı yaşanmaması da alternatif yayıncılık anlayışını desteklemektedir. Kurumsal açıdan genellikle hiyerarşik değil, yatay örgütlenme yapısının tercih edildiği üniversite radyolarında çoğunlukla rahat bir iletişim tarzının kullanıldığı ortamda işler yürütülmektedir (Kejanlıoğlu, 2003, s. 90). Üniversite radyolarının bir diğer önemli amacı da profesyonel radyo programcıları yetiştirmektir. Eczacılık, güzel sanatlar, tıp gibi alanlarda uygulama ne kadar önemli ise iletişim fakültelerinde de tecrübeye sahip, teorik bilgileri uygulama şansı olan öğrencilerin yetiştirilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda üniversite radyolarının uygulamalı yayıncılık eğitimi verme, özgür ve yaratıcı düşünen bireyler yetiştirme fonksiyonu yadsınmamalıdır.

Ülkemizde, 20 yıldan fazla yayın yapan üniversite radyolarının yanı sıra yayın hayatına yeni başlayan üniversite radyoları da bulunmaktadır. Bu radyolar devlet ya da vakıf üniversitesine bağlı olarak yayınlarını gerçekleştirmektedir. Müzik yayını yapan, podcast yayınlarına ağırlık veren, sadece internet yayıncılığı yapan ya da karasal ve internet yayıncılığını birlikte yürüten bu radyolar Türkiye'deki üniversite radyolarının geniş bir yelpazeye sahip olduğunu göstermektedir.

RADYO YÖNETİMİ

Radyolar da tıpkı diğer üretim ve hizmet işletmeleri gibi amaçları olan, kaynakları etkin kullanma çabası taşıyan, performans ve verimlilik kriterlerini önemseyen kurumlardır. Sahiplik ve işleyiş yapılarına göre farklılıkları olsa da her radyoda yönetim ihtiyacı söz konusudur. Radyo istasyonlarının örgüt yapılarını, özel veya kamu mülkiyetinde olmasının yanı sıra, verici gücü, kapsama alanı, personel sayısı ve finansal imkanlar belirlediği gibi aynı zamanda yayın amaçlarına ulaşacak program türleri ve içerikleri de belirlemektedir (Aziz, 2012, s. 19). Ayrıca üniversite radyolarının biçimlenmesinde lisanslama ile ilgili yasal düzenlemeler, ekonomik yeterlilik, sürdürülebilirlik ve insan kaynağı gibi değişkenler de etkili olmaktadır (Tufan, 2019, s. 36). Tüm bu kriterlere göre sınıflandırılarak örgütsel işleyiş benimseyen radyolar içinde yönetimin tanımı benzerlik göstermektedir. Yönetim, ortak amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere tüm kaynakları (para, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zaman) birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011, s. 3). Radyo yönetimi de; finans ve insan kaynağının (programcı, haber spikeri, teknik eleman vd.) ayrıca teknik donanım ile ekipmanların doğru konumlandırılarak etkin ve verimli bir şekilde yayınların gerçekleştirilmesini hedeflemektedir.

Yönetim süreci; planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol (denetim) fonksiyonlarından oluşmaktadır. Planlama neyin, ne zaman, nasıl, nerede, neden ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması işlevidir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2003, s. 182). Radyo kuruluşlarında da yayınlar haftalık, aylık, mevsimlik ya da yıllık periyotlarla planlanmaktadır. Hedef kitle, genel yayın politikaları, rekabet stratejileri, bütçe ve yatırım kararları gibi birçok konu başlığı planlama sürecinde radyo kanallarının dikkate aldığı iş ve süreçler arasında yer almaktadır. Planlamada, tasarlanan süreçlerin uygulamaya yönelik ilk adımı örgütleme fonksiyonu ile mümkün olmaktadır. Örgütsel tasarımın gerçekleştirildiği örgütleme fonksiyonu; kuruluşların amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereken mekan, teçhizat ve personeli sağlaması; bunların sistematik olarak bir araya getirilmesi ve çalışanlar ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının belirlenmesi sürecinden oluşmaktadır (Aydın, 2001, s. 61). Radyolar açısından bakıldığında örgütleme fonksiyonu kapsamında anten, verici ve frekans tahsislerinin yapılması, teknik cihazların alımı, stüdyoların kurulumu, çalışan personelin işe alımı ve eğitimi, kişilerin yetkilerinin ve radyo içindeki görev tanımlarının (genel yayın yönetmeni, program direktörü, müzik direktörü, haber editörü, programcı ve teknik eleman) belirlenmesi gibi işlevler gerçekleştirilmektedir. Yönetimin yürütme işlevi olarak da görülen yöneltme fonksiyonu; işletmenin amacına uygun sonuçların elde edilmesinde, organize edilen kaynakların faaliyetlerinin uygulamaya konulabilmesi için gerekli ortamın sağlanması işlemidir (Paşaoğlu, 2013, s. 8). Kararların alındığı, bunların çalışanlara iletildiği ve harekete geçildiği yöneltme sürecinde işbirliği, emir verme, yetki, güç, haberleşme, iletişim, yönetim tarzı gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Radyo

yönetiminde program ve haber bültenleri ister canlı yayında ister kayıt olarak gerçekleşsin, ön hazırlık, sunum ve kurgu süreçleri bu işleyiş temel alınarak yapılmaktadır. Genel yayın yönetmeni, program ve haber sorumluları tarafından hazırlanan yayın akışlarının, çalışanlara iletilmesi ile yayınlar gerçekleşmektedir. İşleyiş ile ilgili ek durumlarda toplantı ve haberleşme ağı yöneltme fonksiyonu kapsamında kişileri yönlendirmek için kullanılmaktadır. Son olarak kurumlarda yapılan işlerin denetiminden kontrol fonksiyonu sorumludur. Planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı sorusuna yanıt arayan kontrol fonksiyonunda belirlenen standartlar ve kriterlere göre sapmalar ölçümlenmekte ve izlenmektedir. Denetleme türlerine bakıldığında Genç (2004) denetim türlerini sonuç denetimi, süreç denetimi, önleyici denetim, bütçe ve proje denetimi gibi kategorilere ayırmaktadır. Gerektiğinde iyileştirme ve düzeltme imkanı sağlayan denetim faaliyetleri, kurumdaki sorumlu personel ya da birim, bazen de uzman danışmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Radyo kanalları için öz denetim, dış denetim ve dinlenme oranları kontrol fonksiyonu açısından önemli boyutlardır. Radyolarda genellikle içerik, yayın yönetmenleri ve program direktörleri tarafından denetlenirken, müzik listelerinin kontrolü müzik direktörü tarafından yapılmakta, haber içerikleri ise haber sorumluları ile denetlenmektedir. Radyoları denetleyen dış kurumlar arasında Türkiye’de Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) bünyesindeki Medya İzleme Birimi ve Bilgi Teknolojileri Kurumu (BTK) karşımıza çıkmaktadır. Radyolar için dinlenme oranları ise kamunun beklentisinin ne oranda karşılandığını, dinleyicinin programları benimseyip benimsemediğini ve buna bağlı olarak da kanalın reklam alıp alamayacağını bilgisini vermektedir (Koçer, 2013, s. 5). Ülkemizde özel araştırma kurumları (Nielsen, RİAK) tarafından aylık olarak hazırlanan dinlenme oranı raporlarına göre kurumların yapmış olduğu yayınların takip edilme durumları belirlenmektedir. Bu raporlara göre radyolar yayınlarını değerlendirme ve yayınlarında düzenleme yapma imkanı bulmaktadır. Ayrıca bu raporlar pazardaki reklam pastası içerisinde radyo kanallarının paylarını belirleme noktasında da etkili olabilmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Üniversite radyolarındaki yönetsel işleyişi tespit etmeye yönelik betimsel bir çalışma olan bu araştırma kapsamında veri toplamak için yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmıştır. Yönetim alanında çalışan iki ve iletişim alanında çalışan üç uzman tarafından yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulmuştur. Yönetimin temel fonksiyonları dikkate alınarak radyolardaki yönetim sürecine yönelik hazırlanan 18 görüşme sorusu ek 1’de yer almaktadır. Görüşmeler, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan üniversite radyolarının yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme, ana kütleden hızlı, kolay ve ekonomik şekilde verilerin toplanmasını sağlayan ve yaygın şekilde tercih edilen örnekleme metotlarından biridir (Yağar & Dökme, 2018, s. 5, Haşiloğlu vd., 2015, s. 20).

Araştırma kapsamında çalışmanın gerçekleştirildiği dönem içerisinde üniversite web sayfaları ve aktif linkleri incelenerek Türkiye’de faaliyet gösteren 40 üniversite radyosu tespit edilmiştir. Bu üniversite radyolarının yöneticilerine telefon ile ulaşılmış, araştırmaya destek sunmayı kabul edenlere elektronik posta yoluyla görüşme soruları iletilmiştir. Telefon ile ulaşılan, destek vermeyi kabul ederek görüşme sorularını yanıtlayan 12 üniversite radyosu araştırmaya dahil edilmiştir. Bu çalışmada katılımcı sayısı araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda çalışma kaynaklarının sınırlılığı, bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği örneklemin sınırlı tutulmasının nedenleri arasında yer almaktadır. Amaç genelleme yapmak yerine bütüncül bir resim elde edebilmektir. (Yıldırım & Şimşek, 2011; Creswell, 2014). Bu nedenle bulgular üzerinden genellemeye gidilmeyerek katılımcı grup üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmaya destek sunan üniversite radyolarına gönderilen görüşme formunda kurum ve kişi adlarının belirtilmeyeceği ön bilgisi yer almaktadır. Dolayısıyla bulgular kurum isimleri kodlanarak yorumlanmıştır.

Toplam 12 üniversite radyosunun katılımıyla elde edilen bulgular yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, kontrol ana başlıkları ve bunların alt kategorileri üzerinden temalandırılmıştır. Çalışmada iki farklı alan uzmanı, tema ve alt temaların belirlenmesinde ve gelen yanıtların kodlanmasında görev almıştır. “Planlama” başlığı hedef kitle, amaçlar, yayın planları, çalışan planları ve ihtiyaç planları olmak üzere 4 alt temada incelenmiştir. “Örgütlenme” ana teması yönetim ekibi ve görevler, verilen eğitimler ve finansal işleyiş olmak üzere 3 alt temaya ayrılmıştır. “Yöneltme” ana teması altında yer alan alt başlıklar motivasyon, iletişim-haberleşme ve yönetim tarzıdır. “Kontrol” ana teması ise kontrol mekanizması, sorun çözme şeklinde 2 alt temaya ayrılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular bu tema ve alt temalar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamında çalışmaya destek sunan 12 üniversite radyosuna dair genel bilgileri içeren ve yönetim fonksiyonları ile ilgili oluşturulan temalar üzerinden hazırlanan tablolara yer verilmiştir. Katılımcı üniversite radyolarının kuruluş yılları, mülkiyet ve yayın türü bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcı Üniversite Radyolarının Genel Bilgileri

Radyo Kodu	Kuruluş Yılı	Mülkiyet	Yayın
1.Üniversite radyosu	1994	Devlet Üniversitesi	Karasal+İnternet
2.Üniversite radyosu	2014	Vakıf Üniversitesi	İnternet
3.Üniversite radyosu	2005	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet
4.Üniversite radyosu	2011	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet

5.Üniversite radyosu	2011	Vakıf Üniversitesi	İnternet
6.Üniversite radyosu	2012	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet
7.Üniversite radyosu	2000	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet
8.Üniversite radyosu	2001	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet
9.Üniversite radyosu	2014	Vakıf üniversitesi	İnternet
10.Üniversite radyosu	1998	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet
11.Üniversite radyosu	2015	Devlet Üniversitesi	Karasal + İnternet
12.Üniversite radyosu	2009	Devlet Üniversitesi	İnternet

Katılımcı üniversite radyolarının 9'u devlet üniversitesine bağlı yayın yürütürken, 3 radyo vakıf üniversitesine bağlı olarak yayınlarını gerçekleştirmektedir. Vakıf üniversitesine bağlı radyoların sadece internet üzerinden yayın yaptığı bulgulanırken, devlet üniversitelerine bağlı radyoların hem karasal, hem de internet üzerinden yayınlarını yürüttükleri tespit edilmiştir.

Yönetim fonksiyonlarına göre oluşturulan temalar kapsamında elde edilen bulgular ise Tablo 2'de yer almaktadır. Planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol ana temaları altında yer alan alt temalar detaylandırılarak açıklanmaktadır.

Tablo 2: Analiz Temaları

PLANLAMA	ÖRGÜTLEME	YÖNELTME	KONTROL
Hedef Kitle	Yönetim Ekibi ve Görevler	Motivasyon	Kontrol Mekanizması
Üniversite öğrencileri Akademisyenler ve idari personel Şehir halkı Üniversiteye hazırlanan gençler	Genel yayın yönetmeni, program ve müzik direktörü bulunuyor. Katılımcı tüm radyolarda gönüllü çalışanlar yer alıyor. Radyo içi görev dağılımında kıdemli öğrencilere sorumluluk verilebiliyor.	Kurum içi ve kurum dışı sosyal aktiviteler yapılıyor. Yayıncıların şikayet ve önerileri dikkate alınıyor. Radyoların ödül aldığı yarışmalara katılım sağlanıyor. Çalışanlara kurum içi aidiyeti artıracak hediyeler veriliyor.	Toplantılar ve aircheck dinlemeleri yapılıyor. Dinleyici mesajları dikkate alınmıyor. Öğrencilere mülakat ve eğitim sürecinde yayın ile ilgili genel bilgiler aktarılıyor. Yayın öncesi anons kontrolleri yapılıyor. Herhangi bir kontrol mekanizması olmayan bir radyo bulunuyor.
Amaçlar	Verilen Eğitimler	İletişim ve Haberleşme	Sorun Çözme
Mesleki eğitim ile tecrübe kazandırmak ve radyo programcısı yetiştirmek. Bilgi içerikli ve tarafsız yayınlar yapmak.	Katılımcı radyolarda uzman, deneyimli kadro ve kıdemli programcılar yayın yapacak öğrencilere eğitim veriyor. Eğitim içerikleri arasında programcılık, haber spikerliği, anons hazırlama,	Aylık, haftalık ve dönemlik toplantılar yapılıyor. Yüz yüze görüşme, telefon ve mesajların yanı sıra sosyal medya ve iletişim grupları ile haberleşme sağlanıyor.	Yapıcı bir tarz benimseniyor. Yüz yüze görüşme sorun çözme metodu olarak kullanılıyor. Yönetime iletilen sorunları çözmek için uyarı ve yaptırım uygulayan radyolar bulunuyor.

Alternatif yayımlar sunmak.	fonetik diksiyon, teknik masa başlıkları yer alıyor. Eğitim süreleri 2-3 haftadan 3-4 aya kadar uzayabiliyor.		Hatayı tecrübe olarak kabul eden yaklaşımlara da rastlanıyor.
Yayın Planları	Finansal İşleyiş	Yönetim Tarzı	
Dönemlik, haftalık, aylık yayın planları hazırlanıyor. Yayın saatleri, ders programları, iş uygunluğu ve dinleyici kitlesine göre belirleniyor. Sınav, tatil ve izinler dikkate alınıyor.	Reklam geliri bulunmadığı için üniversite bütçesi kullanılıyor. Finansal kaynağı olmayan radyolar etkinlik düzenleyerek ya da çalışanlarından maddi destek alarak kaynak yaratıyor.	Yardımsız, danışman ve katılımcı ağırlıklı yönetim tarzı tercih ediliyor. Otoriter yaklaşımı benimseyen radyolar da bulunuyor.	
Çalışan Planları			
Genellikle dönem başında personel alımı yapılıyor. Radyoya yayıncılığına ilgi duyan kişiler arasından seçim yapılıyor. Üniversitenin kabul ettiği sayıda çalışan alımı yapılıyor.			
İhtiyaç Planları			
Üniversite ve ilgili birimlere bilgi verildikten sonra süreç planlamaya alınıyor.			

Planlama

Yönetsel fonksiyonlarda ele alınacak ilk tema planlamadır. Bu tema altında üniversite radyolarının hedef kitlesini kimlerin oluşturduğu, kuruluş amaçlarının ne olduğu, yayın planlarının nasıl hazırlandığı, radyoların insan kaynağı ve diğer ihtiyaçlarını planlarken neleri dikkate aldığı incelenmektedir.

Hedef kitle

Radyoların hedef kitlesine yönelik gelen yanıtlarda planlama süreci ile ilgili dinleyicilerin profili, yaş grupları, müzik tercihleri etkili olmaktadır. Araştırmaya katılan 8 üniversite radyosunun, kurumsal kimliğine paralel biçimde hedef kitlesini “üniversite öğrencileri” olarak belirledikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra dinleyici planlaması ile ilgili olarak gelen yanıtlarda sırasıyla üniversite personeli, şehir halkı ve üniversiteye hazırlanan öğrencilerin hedeflendiği ifade edilmektedir.

Kuruluş amaçları

Görüşülen üniversite radyoları kuruluş amaçlarıyla ilgili benzer ifadeler kullanılmaktadır. Katılımcı üniversite radyolarından 5’i insan kaynaklarına yönelik amaçlarından “Meslek eğitiminde tecrübe kazandırmak ve radyocu yetiştirmek” şeklinde söz etmektedir. Yayın amaçlarına dair ise “Bilgi içerikli, tarafsız yayınlar yapmak”, “Alternatif, özgün program ve yayınlar sunmak” ifadeleri sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin; katılımcı 3. radyo amaçlarını “Radyo yayıncılığı konusunda öğrencileri teorik ve pratik bilgilerle yetiştirip sektöre hazırlamak ve kamu hizmeti yayıncılığı yürütüp alternatif müzik ve söz içerikli yayınlar yapmak” şeklinde ifade etmektedir. Tecimsel (ticari) radyolarda eğlendirme işlevi ön planda tutulurken, üniversite radyolarında eğitime ve eğlendirme işlevinin bir arada sunulması dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır.

Yayın planları

Yayın akışlarında hangi gün ve saatte hangi çalışanın yayın sorumluluğu alacağı ve hangi programın yayınlanacağı yayın planlamasında gerçekleştirilmektedir. Katılımcı üniversite radyolarından 6’sı yayın planlamasında zaman açısından eğitim öğretim dönemini esas aldığı belirtmiştir. Bunun yanı sıra gelen yanıtlarda aylık ve haftalık planlara başvuran üniversite radyolarının olduğu görülmektedir. Çalışan kadrosu üniversite öğrencileri ve personelinden oluştuğu için katılımcı 3 üniversite radyosunun verdiği yanıtta “Sınav, tatil ve izin haftalarına dikkat ediliyor” cevabıyla da karşılaşmıştır. Yayın akışı planlaması aşamasında “dinleyici kitlesinin beklentileri” çerçevesinde hareket ettiğini ifade eden yalnızca 2 üniversite radyosu bulunmaktadır.

Çalışan planları

Üniversite radyolarının üniversite öğrencileriyle yayınlarını yürüttüğü, çalışanların gönüllü ve burslu olarak radyo içinde görevlendirildiği görülmektedir. Katılımcı üniversite radyolarından 6’sı radyoda yayın yapmaya başlayacak yeni çalışanların, eğitim öğretim döneminin başında belirlendiğini ifade ederken, ihtiyaca bağlı olarak ara dönemlerde de alım yapıldığı ifade edilmiştir. Araştırmada çalışan planlamasıyla ilgili vurgulanan bir başka konu; bazı üniversite radyolarının maddi imkan kısıtlılığı ve gerekli izinlerin alınmamasından dolayı sabit bir kadroya sahip olmaması ve yayınların programcı olmadan yürütülmesidir. Örneğin 11. Üniversite

radyosu bu konu ile ilgili “Canlı yayınlar, sabit kadrolu bir teknik eleman olmadığı için akşam 16:00’ dan sonra müzik yayınına dönüyor.” ifadesini kullanırken, 9. Üniversite radyosu “Her yıl düzenli alamamakla birlikte üniversite yönetiminin izin verdiği ölçüde sınırlı çalışan alıyoruz.” yanıtını vermiştir.

İhtiyaç planları

Üniversite radyolarının gereken durumlarda teknik cihaz alım ve bakım hizmetleriyle ilgili ihtiyaçları, birim yetkilileri tarafından üniversite yönetimine aktarılmakta ve bürokratik alım süreçleriyle ihtiyaçlar giderilmektedir. Katılımcı üniversite radyolarından 10’u teknik ihtiyaçlarla ilgili finansal desteği üniversite yönetiminin sağladığını belirtirken, 2 üniversite radyosu ihtiyaç alımına gidilmediğini belirtmiştir. Görüşülen 12. Üniversite radyosu ise; etkinlik düzenleyerek finansal kaynağını kendi imkânlarıyla yarattığını “Okuldan maddi destek görülmediği için partiler yapıp gelir elde edilerek ihtiyaca yönelik harcama yapılıyor.” cümlesiyle ifade etmiştir.

Örgütlenme

Örgütlenme temasında, üniversite radyolarında yönetim ekibinde kimlerin bulunduğu, çalışanlar arasındaki görev dağılımlarının nasıl oluşturulduğu incelenmektedir. Aynı zamanda insan kaynaklarına radyo alanında verilen eğitimlerin içeriği ve radyoların finansal işleyişleri de bu tema altında ele alınmaktadır.

Yönetim ekibi ve görevler

Üniversite radyolarında katılımcı olan kurumlar tarafından vurgulanan iş alanları arasında yönetim, program, müzik, haber, kültür-sanat, sosyal medya, prodüksiyon, halkla ilişkiler gibi ayrımlar olduğu saptanmıştır. Bu radyoların yönetim ekibinde görev alan kişilerin yaptıkları işler aynı olsa da unvanlarında farklı kullanımlar olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin; radyo yönetiminin en üstünde yer alan kişi, “genel yayın yönetmeni, genel koordinatör, yayın koordinatörü, genel müdür, idari sorumlu” gibi isimler alırken, programlarla ilgili işleştiren sorumlu olan kişi için “program direktörü, program koordinatörü, içerik editörü, program yayın direktörü” gibi isimler kullanılmaktadır.

Üniversite radyolarının görev paylaşımında katılımcı tüm radyolar genel yayın yönetmeninin olduğunu ifade ederken, 9 üniversite radyosu müzik direktörü, 6 üniversite radyosu program direktörü unvanına sahip yöneticileri olduğunu vurgulamıştır. Radyoların yarısında teknik işleri yürüten bir teknik sorumlu bulunurken, 2 üniversite radyosunda haber müdürünün yer aldığı belirtilmiştir. Bunların dışında görev dağılımlarına bakıldığında “Kültür sanat direktörü, halkla ilişkiler sorumlusu, konuk editörü, sosyal medya koordinatörü” gibi unvanların kullanıldığı görülmektedir. Üniversite radyolarında yönetim ekibinin yürütmekte olduğu işleri 6. üniversite radyosu, “Genel yayın yönetmeni, birimin işleyişi ve

yönlendirilmesini, personelin görevlerini yapmasını kontrol eder. Düzenli toplantılarla bilgi alır. Müzik direktörü; şarkıları ekibiyle düzenler. Program koordinatörü; radyodaki program akışını düzenler. Program içeriklerinin oluşturulması, takibi ve kontrolünden sorumludur. Haber birimi saat başı haberlerin akışının hazırlanması, içerik oluşturması ve sunumundan sorumludur. Sosyal medya koordinatörü; kurumsal hesapların takibi, program ve programcıyla ilgili paylaşımların hazırlanmasını sağlar” yanıtıyla ifade etmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan 12. Üniversite radyosunun “Yönetici organdan ziyade yürütücü organ ağırlıklı yatay hiyerarşi söz konusu” cümlesi, üniversite radyolarındaki yönetim yapısının merkezkaç bir sistemle yatay örgütlenme ile işlediğini ortaya çıkarmaktadır. Merkezkaç yönetim, idarenin tek bir merkezde toplanmadığı, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin yoğun olduğu ve çalışanların kararlara katılımını ifade eden bir yönetim anlayışıdır (Jansen vd., 2005, s .352).

Bu bulguyu destekleyen ifadeler üniversite radyolarında yönetsel etkinlikte kıdemi önemseyen ve çalışanların etkinliğini vurgulayan cümlelerle de ortaya çıkmaktadır. Örneğin; birkaç yıldır yayın yapan öğrencilerin radyodaki her türlü işten sorumlu tutulduğu, yayına başlayacak yeni öğrencilerin eğitimi, programların dinlenmesi ve denetimi gibi işlerde görev aldığı, yayın seçme önceliklerinin bulunduğunu ifade eden yanıtlar bu bulguyu desteklemektedir.

Üniversite radyolarında akademik ve idari sabit kadronun dışında, çalışan ağırlığının üniversite öğrencilerinden oluştuğu katılımcı radyolar tarafından vurgulanmaktadır. Bu öğrencilerin burslu ve gönüllü olarak yayınlarda yer aldığı belirtilirken, 12 üniversite radyosunda da gönüllü çalışanların bulunduğu dikkati çekmektedir. 2 üniversite radyosunda ise yayınların sadece gönüllü öğrenciler tarafından yürütüldüğü tespit edilmiştir.

Radyo programcılığı ile ilgili verilen eğitimler

Katılımcı üniversite radyolarının tümünde yayın öncesinde öğrencilere teorik ve pratik eğitimler verildiği görülmektedir. Bu eğitimlerin içeriği benzerlik taşımaktadır. Örneğin; 6. Üniversite radyosunda “Radyo konusunda uzman personel tarafından çalışanlara diksiyon, haber okuma, konuşma - nefes teknikleri, canlı yayın kuralları vb.” eğitimler verildiği belirtilmiştir. Diğer üniversite radyolarından gelen yanıtlarda diksiyon-fonetik, radyo metni hazırlama, anons yazma, teknik eğitim, ses kayıt-kurgu vb. eğitimlerin ortak olduğu ve 1-3 ay arasında değişen sürelerde bu eğitimlerin tamamlandığı tespit edilmiştir.

Radyo konusunda eğitim veren kişilerin profilleri incelendiğinde, radyo programcılığı eğitimlerinin katılımcı 10 üniversite radyosunda akademik alan uzmanları tarafından verildiği, 2 üniversite radyosunda ise kıdemli yayıncıların yeni gelen yayıncılara eğitim desteği sunduğu ortaya çıkmaktadır.

Finansal İşleyiş

Üniversite radyolarının maddi kaynak sağlama biçimlerine bakıldığında katılımcı 9 üniversite radyosunun doğrudan üniversite imkanlarından destek aldığı ortaya çıkmıştır. 8. Üniversite radyosunun “Finansal destek, üniversitenin sağlık, kültür ve spor daire başkanlığı tarafından sağlanıyor.” ifadesi, 1. Üniversite radyosunun “Kaynak üniversitenin döner sermayesi” ve 7. Üniversite radyosunun “Desteğimiz fakülte ödeneği” şeklindeki yanıtları finansal kaynağa ilişkin örnek ifadelerdir. Ayrıca 9. üniversite radyosu “Finansal kaynak radyonun bağlı olduğu Medya Merkezi müdürlüğüne rektörlük tarafından ayrılan yıllık bütçeden sağlanır.” cümlesi bu bulguyu destekleyen diğer bir yanittir.

Üniversiteden finansal destek alamadığını belirten 3 üniversite radyosu bulunmaktadır. Bu radyolar arasında yer alan 12. Üniversite radyosu kendi imkanlarıyla finansal kaynak yaratma sürecinden “Üniversiteden maddi destek görülmediği için etkinlikler, partiler yapıp gelir elde edilerek ihtiyaca yönelik harcama yapılıyor.” cümlesiyle söz etmiştir. 4. Üniversite radyosu ise “Finansal kaynak sağlanamıyor, radyo içi ortak harcamalarda öğrenciler destek sunuyor” ifadesini kullanmıştır.

Yöneltme

Yöneltme teması altında üniversite radyolarında çalışanların nasıl motive edildiği, yönetim ekiplerinin yönetsel tarzlarının yapısı, iş akışlarında iletişim ve haberleşme ağının ne şekilde oluşturulduğu incelenmektedir.

Motivasyon

Üniversite radyolarında yayın yapan çalışanların motivasyonları için kurum içi sosyal aktivitelere yer verildiği katılımcı 8 radyo tarafından vurgulanmıştır. Bu aktivitelere örnek olarak görüşülen 4. üniversite radyosundan, “Motivasyonu artırmak için yeni yıl kutlamaları, ödül kutlamaları, dönem açılış partisi, açık hava konseri yapılıyor. Marka yazılı tişört ve anahtarlıklar hediye ediliyor. Paintball turnuvaları ve korku evi gezileri düzenleniyor.” yanıtı gelirken 10. Üniversite radyosundan da benzer şekilde “Radyoda uyumlu bir atmosfer sağlamaya çalışıyoruz. İletişimi açık tutmaya çalışıp, yılbaşı, iftar, sinema, kahvaltı organizasyonu gibi etkinliklerle motivasyonu artırmaya çalışıyoruz.” yanıtı gelmiştir. Bunların yanı sıra ekiplerle yapılan aylık toplantılara, aircheck (yayın kayıtları) dinlemelerine önem verildiği görülmektedir. Üniversite radyolarından 2’si alınan ödüllerin de çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığını belirtmiştir. Üniversite radyolarında motivasyonu sağlamak amacıyla öğrenciler için kurum dışı çeşitli görevlendirmeler yapılması dikkati çeken bir başka bulgudur. Bu konuda 8. Üniversite radyosu “Kampus içi açılan stantlarda görev alma ve her sene düzenlenen medya ödül töreni çalışanlar için motivasyon kaynağı” yanıtıyla bu bulguyu desteklemektedir.

İletişim ve haberleşme

Radyo içinde yapılacak işlere yönelik yönlendirme sürecinde iletişim kanallarının çok boyutlu ve aktif kullanıldığı görülmüştür. İletişim ve haberleşme için en sık kullanılan ifade haftalık, aylık ve dönemlik toplantılar yapıldığıdır. 8 üniversite radyosundan gelen bu yanıtın dışında yüz yüze görüşme metodunu kullanan 7 üniversite radyosu olduğu görülmektedir. Ayrıca radyolarda iletişim amaçlı sosyal medya gruplarının oluşturulduğu ve haberleşmenin de bu gruplar üzerinden sağlandığı 7 üniversite radyosunun verdiği yanıt ile tespit edilmiştir. 8. Üniversite radyosunun “Haberleşme ve iletişimde tüm iletişim kanallarını kullanmaya çalışıyoruz. En önemli ayağı sosyal medya. Yüz yüze görüşmelerde ayrıca verim açısından önemli.” ifadesi bu bulguları desteklemektedir.

Yönetim tarzı

Üniversite radyolarında yönetim tarzı ile ilgili gelen yanıtlarda 5 radyo, katılımcı yönetim kelimesine vurgu yaparken, 5 radyo çalışanların yaşadığı sorunları çözme konusunda yardımsever bir yönetim tarzı benimsediğini belirtmektedir. Ayrıca deneyimli yöneticilerin çalışanlara rehberlik ettiği mentör yöneticilik tarzının da 3 üniversite radyosunda benimsendiği görülmektedir. Gelen yanıtlarda paylaşımcı, demokratik bir yönetsel yapının öne çıktığı ifade edilebilir. 3. Üniversite radyosunun “Katılımcı bir yönetim anlayışı var. Katı hiyerarşik yapı yok. Fikir alışverişi önemseniyor.” yanıtı ve 2. Üniversite radyosunun “Yardımsever bir yönetim şekli var. Tüm kararlar yayıncılara fikir sorularak alınıyor.” ifadesi bu bulguya örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde 5. Üniversite radyosunun “Katılımcı ve yardımsever bir tarzda yaklaşıyoruz. Radyonun asıl sahibinin üniversitedeki arkadaşlar olduğunu ve her alanda görevlere katılabileceklerini hissettiren diyaloglar kuruyoruz.” yanıtı da bu bulguyu desteklemektedir.

Kontrol

Yönetimin son fonksiyonu olarak kabul edilen kontrol teması altında üniversite radyolarında çalışanların ve yapılan işlerin nasıl denetlendiği, hangi mekanizmalarla kontrolün sağlandığı ve tespit edilen sorunların çözüm yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

Kontrol mekanizması

Üniversite radyolarında çalışanların kontrolünde, işe başlangıç sürecinde yapılan bilgilendirme ve yayın öncesi program metinlerinin kontrolü proaktif (önleyici) kontrol metotları arasında yer almakta olup, sadece 3 üniversite radyosu tarafından dile getirilmiştir. Katılımcı radyoların yayın esnasında ve sonrasındaki kontrollere daha çok önem verdiği dikkati çekmektedir. 2. Üniversite radyosunun “Yayınlar kayıt altına alınıyor. Haftalık dinlemelerle raporlar hazırlanıyor.” yanıtı bu görüşü desteklemektedir. Yönetim kadrosunun yanı sıra dinleyicilerin de kontrolde önemli bir rol oynadığı ise 6. Üniversite radyosunun “Takipler toplantı,

yayın dinleme ve dinleyici tepkileriyle yapılıyor.” ifadesi ve 8. Üniversite radyosunun “Kontrol yayımlandıktan sonra sosyal medya dönüşleri ve rutin toplantılarla sağlanıyor.” cümlesi ile anlaşılmaktadır.

Kontrol sürecinde deneyimli programcılarının diğer yayıncıların programlarını kontrol ettiği ve koordinatöre bildirdiği 2 üniversite radyosu tarafından ifade edilirken, görüşülen üniversite radyolarından sadece biri herhangi bir kontrol mekanizmasının kullanılmadığını belirtmiştir.

Sorun çözme

Üniversite radyolarında tespit edilen sorunların çözüm sürecinde yüz yüze görüşme ve diyalog kurma yönteminin tercih edildiği 9 üniversite radyosunun verdiği yanıtta görülmüştür. Örneğin: “İyileştirmek adına çözümcü bir konuşma biçimiyle kişiler yönlendirilir.” cümlesini kullanan 10. Üniversite radyosu ve “Karşılıklı anlayış ve diyalogla çözülmeye çalışılıyor.” cümlesini kullanan 3. Üniversite radyosunun ifadeleri kontrol sürecinde yüz yüze görüşmenin önemsendiğinin altını çizmektedir. Bu süreçte kullanılan dilin ve yaklaşım tarzının yapıcı olduğu, karşılıklı anlayışa dayandığı ve iyi bir iletişim kurmaya özen gösterildiği tespit edilmiştir. 8. Üniversite radyosunun “Sağlıklı bir iletişim kurmak için dinleme, karşımızdakini anlama, empati kurma ile problemleri çözmeye çalışıyoruz.”, 2. Üniversite radyosunun “Sorun olduğunda yapıcı bir tavır izleniyor.” ifadesi ve 9. Üniversite radyosunun “Radyo çalışanlarıyla bir problem yaşandığında telefon ya da yüz yüze görüşerek kibar uyarılarda bulunulur.” cümleleri bu bulguyu desteklemektedir.

Genellikle sorun çözümünde yaptırım ve ceza uygulanmadığını ifade eden radyoların dışında, 2 üniversite radyosu problem devam ettiğinde ilgili çalışanın kurumdan uzaklaştırıldığını ifade etmiştir. Bu bulguya 4. Üniversite radyosunun “Hala sorun devam ederse işine son veririm.” cümlesi ve 11. Üniversite radyosunun “İlgisi dağılan, görevini savsaklayan öğrencileri radyodan uzaklaştırıyoruz.” ifadeleri örnektir.

DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada üniversite radyoları planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol olmak üzere yönetim fonksiyonları temel alınarak incelenmiştir. Planlanma aşamasında öncelikle radyo yayıncılığı için önem arz eden hedef kitle belirlenmektedir. Üniversite radyoları temsil ettikleri kuruma bağlı olarak hedef kitle tanımını oluşturmada, üniversite öğrencileri ve personeli üzerinde yoğunlaşarak, yayın planlamalarını da bu hedef kitleye yönelik olarak hazırlamaktadır. Üniversite radyolarının kuruluş amaçları da benzerlik taşımaktadır. Öğrencileri radyo yayıncılığı alanında yetiştirme ve eğitme misyonu taşıyan bu kurumlar yayın tecrübesi kazandırarak çalışanlarını sektöre hazırlamaktadır. Eğitsel içerikler ve öğrenci odaklı yayıncılık yapılması dünyanın farklı ülkelerindeki üniversite

radıolarının ortak özelliği olarak görölmektedir (Tufan, 2019, s. 46). Yayıncılık sektöründe yer almak isteyen öğrenciler için üniversite radyolarında görev almak bir fırsat yaratmaktadır. Yayın becerilerini kazandırması, öğrencilerin gizli yeteneklerini keşfetmelerini sağlaması ve edindikleri bilgilerle bu yeteneklerini sentezleyebilmeyi öğretmesi üniversite radyolarından beklenenler arasında yer almaktadır (Raymond, 2013, s. 30).

Tecimsel radyolarla karşılaştırıldığında üniversite radyolarının yayın içeriklerinin farklılaştığı, bilgi veren, söz içerikli programlara ağırlık verildiği dikkati çekmektedir. Hedef kitlesi öğrenciler olan üniversite radyolarının çalışanlarının çoğunu yine öğrenciler oluşturmaktadır. Dolayısıyla yayın akışları eğitim öğretim dönemine ve öğrencilerin ders programları, sınav-tatil dönemleri göz önüne alınarak planlanmaktadır. Leidman ve Lamberski tarafından (1986) yapılan çalışmada da kampus radyosu olarak da adlandırılan üniversite radyolarında personelin çoğunlukla profesyonel olmayan gönüllü öğrencilerden oluştuğu, buna rağmen yayıncılardan profesyonel bir yayın sunması ve sesini doğru kullanması gibi beklentilerin olduğu belirtilmektedir. Ülkemizdeki üniversite radyolarının personel planlamasıyla ilgili kısıtlı imkanlara sahip oluşu, günümüzde de gönüllülük durumunun devam etmesine neden olmaktadır.

Radyoların teknik ihtiyaçlarıyla ilgili olan planlama sürecinde ise çoğu radyoda üniversite yönetiminin etkili olduğu, bürokratik işleyişle kararların alındığı ve teknik altyapı için üniversite bütçesinden destek alındığı görölmektedir. Üniversite yönetiminden destek görmeyen diğer radyolar ise kendi yarattıkları kaynaklar doğrultusunda ihtiyaç planlamalarını hazırlamaktadır. Ticari olmayan radyo istasyonlarında bütçenin kısıtlı olması, fon eksikliği, kaynaklarda zaman içinde değişiklik yaşanması sık karşılaşılan bir sorun olarak belirtilmektedir (Leidman & Lamberski, 1986, s. 5-7; Raymond, 2013, s. 78; Miller, 2017, s. 11). Dolayısıyla bütçe konusu üniversite radyolarının aşması gereken sorunlar arasında yer almaktadır.

Üniversite radyolarının örgütlenme sürecine gelindiğinde, diğer radyolarda bulunan yönetim kadrolarına paralel olarak yönetsel örgütlenme sürecinin benzerlik taşıdığı saptanmıştır. Görevler ve dağılımları aynı olsa da yönetimdeki personelin kurumdan kuruma değişen isimlere sahip olması unvanlarla ilgili standartların henüz yerleşmediğine dikkati çekmektedir. Üniversite radyolarında genel yayın yönetmeni dışında müzik ve program sorumlusundan oluşan az sayıda yönetim kadrosu yer almaktadır. Katılımcı radyolarda yönetici sayısına göre çalışan sayısının fazla olması ve bu radyolarda kıdemli çalışanların yönetimde ve işleyişte söz sahibi olması yatay örgütlenme biçiminin daha sık görölmesine neden olmaktadır. Üniversite radyolarındaki hiyerarşik yapıları analiz eden Oria (2013) üst düzey yöneticilerin radyo istasyonundaki hiyerarşiyi resmileştirme isteklerine rağmen, genel yayın yönetmeni dışında kalan bütün yöneticilerin birbirleri ile eşit görevlerde olduklarına dikkat çekmektedir. Resmi-gayri resmi karışımı bir hiyerarşi yapısı olduğunu

belirtirken bu yapıyı ortamda arkadaşlığa yol açan yakınlıklara ve örgütlerin büyüklüklerine bağlamaktadır. Amerika'daki öğrencilerin görev aldığı 121 radyo istasyonunda Raymond (2013, s. 84) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da program direktörü, müzik direktörü, haber direktörlüğü görevlerinin çoğunlukla yatay hiyerarşiyi destekleyecek şekilde öğrenciler tarafından yerine getirildiği ortaya çıkmıştır.

Üniversite radyolarının birincil özelliği eğitim olarak görülmektedir. Öncelikli amacın öğrenci yetiştirmek ve eğitmek olduğu belirtilirken topluma hizmet edecek bir yapıya sahip olmasının da önemine dikkat çekilmektedir (Miller, 2017, s. 9). Verilen eğitimler düzeyinde üniversite radyolarını incelediğimizde, kuruluş amaçlarını destekleyici şekilde yayın konusunda öğrencilere teorik ve pratik eğitimler verilmesi kurumların ortak işleyişleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Radyo yayıncılığında gerekli olan sürdürülebilir bilgilerin kazandırılması için sektördeki kurumların beklentileri doğrultusunda hazırlanan eğitimlerin, üniversite radyolarında aynı içeriklere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışanların duygularını ve enerjilerini olumlu yönde etkileyecek motivasyon desteği, radyonun bel kemiğini oluşturan öğrenciler için oldukça önemlidir. Kişilere güven duyulması, esneklik sağlanması ve daha fazla fırsat sunulması gibi motivasyon yöntemleri, içerik üreten öğrencilerin yaratıcılığını etkilemektedir (Sabran and Karim, 2018, s. 44). Ülkemizdeki üniversite radyolarında da çalışan ağırlıklı yatay hiyerarşinin getirdiği açık ve motivasyon sağlamaya yönelik iletişim kurulması önemsenmektedir. Genç profili örgüte ve işine bağlayacak, ekip içindeki sinerjiyi ve etkileşimi güçlendirecek çeşitli etkinlikler düzenlenerek, üniversite radyoları daha dinamik bir örgüt yapısına ulaştırılmaktadır. Genç bir ekiple çalışmanın kullanılan haberleşme ve iletişim yöntemlerine de yansıdığı tespit edilmiştir. Kurum içi haberleşme ağında toplantı ve yüz yüze görüşme gibi geleneksel yöntemlerin dışında internet tabanlı sosyal medya ve WhatsApp gibi yeni iletişim teknolojileri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Amerika'daki üniversite radyolarında da benzer şekilde personel ile iletişim için çoğunlukla e-mail ve sosyal medya kullanılırken bireysel görüşmelerin daha az tercih edildiği ortaya çıkmıştır (Raymond, 2013, s. 84). Tercih edilen bu iletişim yöntemleri sayesinde yayın akışlarının paylaşımında, programlarla ilgili sorunların çözümünde hız kazanıldığı ve etkinlik sağlandığı görülmektedir.

Kullanılan motivasyon yöntemlerinin, haberleşme, iletişim metotları ve görev dağılımlarının oluşturduğu iş atmosferinin dinamik, açık ve yatay yapılanmaya yakın olması, üniversite radyolarında benimsenen yönetim tarzından kaynaklanmaktadır. Tercih edilen ağırlıklı yönetim yaklaşımlarının katılımcı, paylaşımcı, yardımsever, demokratik, mentör stili olması, bu kurumlarda otoriter bir tavırdan uzak durulduğunu göstermektedir. Bu radyolardaki yönetişel işleyişin, yapılan işin niteliğine ve çalışan profiline uygun biçimde modern liderlik tarzlarına daha yakın bir yapıda olduğu söylenebilir. Üniversite radyolarında yönetimdeki

liderlerin özelliklerine bakıldığında programlama ve eğitimde önemli roller almaları, istasyonun misyon ve politikalarını korumaları ve radyo sahibi ile çalışanlar arasındaki bağlantıyı sağlamaları ortak noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Miller, 2017, s. 27).

Planlanan işlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını gösteren kontrol fonksiyonu üniversite radyolarında daha çok yayın sonrasındaki süreçlerde uygulanmaktadır. Yayın öncesi verilen eğitimler, bilgilendirme toplantıları ve metin kontrolleri proaktif kontrolü desteklese de, klasik yaklaşımdan uzaklaşmadığı söylenebilir. Yayın sonrasında program kayıtları ve dinleyici görüşleri bu anlamda ana kontrol araçlarıdır.

Üniversite radyoları ağırlıklı olarak kurumsal bir yapı ve bürokratik bir işleyişe sahip olsa da yapılan işin dinamikliği ve çalışanların öğrencilerden oluşması kullanılan iletişim ve motivasyon araçlarını belirlediği gibi sorun çözme yöntemlerinde de etkili olmaktadır. Birebir iletişimin önemsendiği, yapıcı ve karşılıklı anlayışla çalışanlara çözüm odaklı yaklaşmayı benimseyen üniversite radyolarında, iş ortamının atmosferini etkilememek için ceza ve yaptırımdan olabildiğince kaçınılmaktadır.

SONUÇ

Yönetim fonksiyonlarının ülkemizdeki üniversite radyolarında nasıl uygulandığının tespit edildiği bu çalışmada planlama aşamasında hedef kitlenin, kuruluş amaçlarının ve yayın içeriklerinin ortaklığı kurumlardaki yapısal benzerliklere dikkat çekmektedir. Kuruluşunu öğrenciler üzerine temellendiren üniversite radyoları yayınlarıyla öğrencilere ulaşırken aynı zamanda sektöre insan kaynağı kazandırma noktasında da öğrencileri eğitime misyonuna sahiptir. Ayrıca program tasarımlarında alternatif içeriklerin üretilmesi de planlama sürecinde özen gösterilen ortak noktalardandır. Teknik ihtiyaçlar ve personel planlanmasında üniversite bütçesiyle hareket edildiği için işleyişin bürokratik bir şekilde ilerlediği ve kısıtlı imkanlara sahip olduğu dikkati çekmektedir. Örgütlenme süreçlerinde üniversite radyolarının tıpkı planlama aşamasında olduğu gibi benzer işleyişlerle yapılandığı tespit edilmiştir. Görev dağılımları, idari ekiplerin ve yayınlarla ilgili süreçlerin ortaklığı bu duruma vurgu yapmaktadır. Personele verilen eğitimler düzeyinde de benzerlik görülen üniversite radyolarında, finansal kısıtlardan dolayı çalışan dağılımlarının daha çok gönüllü kişilerden oluşması dikkat çeken sonuçlardan bir diğeridir. Yöneltilme fonksiyonuna gelindiğinde; gençlerle çalışıldığı için açık iletişim kurulduğu, motivasyon için grup sinerjisini artıracak etkinlikler yapıldığı ve bu iki yaklaşımı destekleyen yönetim tarzlarının (katılımcı, demokratik, mentörlük) benimsendiği tespit edilmiştir. Yayın ve içeriklerin kontrol süreçlerinde yayın kurallarının öğrencilere verilen ön eğitimlerde belirtilmesi denetime katkı sunarken üniversite radyolarında ağırlıklı olarak yayın sonrası kontrollerin (aircheck dinlemeleri, dinleyici mesajları vb.) uygulandığı ortaya çıkmıştır. Sorun çözme

mekanizmalarında ise benimsenen yönetim tarzlarına uygun şekilde, yapıcı uyarılarla yönlendirmelerin tercih edildiği, yaptırım ve cezadan kaçınıldığı dikkati çekmektedir.

Kuruluş amaçları, çalışan profili, hedef kitle, kontrol mekanizmaları gibi ortak noktalar nedeniyle katılımcı üniversite radyolarının iş süreçleri ve yönetim yapıları büyük benzerlikler taşımaktadır. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının radyo yayıncılık sektörünün işleyişine göre şekil aldığı ve bağlı buldukları üniversitenin kurumsal yapısından etkilendiği görülmektedir. Son olarak çalışmaya katılan üniversite radyolarında yönetsel sürecin, yönetim fonksiyonlarına uygun bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir.

KAYNAKÇA

Açık, Y. & Uslu L. & Apaydın F. (2016). Türkiye'deki üniversitelerin radyo ve televizyon yayıncılığı yapmasının hukuki boyutu ve alternatif bir platform olarak internet, *XVIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* içinde (ss. 257-263).

Aydın, A. H., (2001). *Yönetimin fonksiyonları*. S. Güney, (Der.), (ss. 57-86), Ankara: Nobel Yayınları,.

Aziz, A. (1981). *Radyo ve televizyona giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayını.

Aziz, A. (2012). *Radyo yayıncılığı*. 4. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bay, N. (2007). *Radyo ve televizyon yayıncılığı*. İstanbul: Nüve Kültür Merkezi Yayınları.

Cankaya, Ö. (2000). Türkiye'de Radyo Yayıncılığının Öyküsü, *İstanbul Radyosu, Anılar, Yaşantılar*, (Haz. Ayhan Dinç, Özden Cankaya, Nail Ekici). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Chantler, P. & Harris, S. (1997). *Local radio journalism*. Oxford: Focal Press.

Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Çev. Ed. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.

Haşiloğlu, S. B., Baran, T. & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1). (ss.19-28). doi: 10.5505/piby.2015.47966

Kejanlıoğlu, B., (2003). Medya toplum ilişkisi ve küreselleşmenin yerel medyaya sunduğu olanaklar. *Medya ve toplum*, Sevda Alankuş (Der.), İstanbul: İPS İletişim Vakfı Yayınları.

Koçer S. (2013). Radyo ve televizyon işletmelerinde yönetim ve organizasyon, *Radyo ve televizyon işletmeciliği*, (ss. 2-29), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Kuyucu M. (2013). Radyonun müzik kutusuna dönüşümü: Radyo program türleri ve tercih edilirlilik oranları, *NWSA-Humanities*, 4C0175, 8, (4), 372-400.

Leidman, M. B. & Lamberski, R. J. (1986). A Methodology in studying noncommercial FM radio stations - A case study. *Annual Convention of the Association for Educational Communications and Technology*. Las Vegas. <https://eric.ed.gov/?id=ED267783> , (Erişim Tarihi 06.01.2019).

Miller, K. J. (2017). *Educational engagement: college radio, digital media, and organizational change*. (PhD Thesis). University of Iowa. <https://doi.org/10.17077/etd.9gpnmfd> , (Erişim Tarihi 06.01.2019).

Oria, J. (2013). *We are all in it together: Managers' differing views of competing hierarchical structures in a college radio station*. (Thesis). Boulder, CO: University of Colorado - Boulder.

https://scholar.colorado.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1656&context=honr_theses , (Erişim Tarihi 06.01.2019).

Osunkunle, O. (2008). Campus based radio stations as agents of social change in post apartheid south africa: An evaluative study, *Ejournalist*, 8 (1), 1-19, http://ejournalist.com.au/ejournalist_v8n1.php , (Erişim Tarihi: 20.10.2018).

Pasaoğlu, D. (2013). *Yönetim organizasyon*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, (3-21), Eskişehir.

Raymond, R. K. (2013). *Management practices of student-run broadcast radio stations: a national review of contemporary college radio*. (Thesis and Dissertations). Indiana University of Pennsylvania. (All).606. <https://knowledge.library.iup.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1664&context=etd> , (Erişim Tarihi 06.01.2019).

Sabran, R. & Karim, N. (2018). Sustainability of campus radio in Malaysian and Indonesian Universities: challenges and way forward. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 15 (Oct.), 35-46.

Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.

Saran, M. & Tunç, A. (2004). Üniversite radyolarının üniversite öğrencileri arasındaki dinlenilirlilik oranının belirlenmesine ve öğrencilerin üniversite radyosundan beklentilerine ilişkin görüşlerinin tespitine yönelik bir araştırma (Örnek Çalışma: EÜ Radyosu – Radyo Kampüs Ege) <https://docplayer.biz.tr/14264479-Mine-saran-ph-d-saran-iletisim-ege-edu-tr-ege-university-turkey-ayca-tunc-tayca-iletisim-ege-edu-tr-ege-university-turkey.html> , (Erişim Tarihi: 25.10.2018).

Tufan, F. (2019). Alternatif radyo yayıncılığı. Ankara: Gece Akademi.

Yağar, F., Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

<https://www.trt.net.tr/Kurumsal/tarihce.aspx> TRT Tarihçe (Erişim Tarihi 06.10.2019).

EK 1:

Değerli Katılımcı,

Görüşme soruları üniversite radyolarının yönetim algılarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada sizden gelecek yanıtlar kurum ve kişi adı belirtmeksizin yalnızca akademik platformlarda kullanılacaktır. Sorularımızı cevaplandırma konusunda göstereceğiniz özen ve destek için teşekkür ederiz.

Araştırma Sorumluları

Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIRIK KICIR, Öğr. Gör. Nebiye ÖZAYDEMİR, Öğr. Gör. F. Nur DEMİR

Araştırma Soruları:

1. Radyonuzun hedef kitlesini tanımlar mısınız?
2. Yayınlarınızı yürütürken benimsediğiniz amaçlar neler?
3. Yayın akışlarınızı hangi periyotlara (haftalık, aylık, eğitim dönemi vb.) göre ve nasıl hazırlıyorsunuz?
4. Yayın akışınızı belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?
5. Çalışan alımlarınızı nasıl planlıyorsunuz?
6. Teknik ekipman alımlarınızı nasıl planlıyorsunuz?
7. Radyonuzun yönetim kadrosu hakkında kısaca bilgi verir misiniz? (Genel yayın yönetmeni, müzik direktörü vb.)
8. Radyonuz hangi birimlerden oluşuyor? (Haber, Program, Kültür Sanat, Teknik, Yönetim vb.)
9. Radyoda çalışanlarınızın kadro ve durumları hakkında bilgi verebilir misiniz? (akademik personel, işçi, gönüllü, öğrenci vb.)
10. Radyoda çalışan kişilerin görev tanımları nelerdir?
11. Radyoda çalışacak kişilere eğitimler veriyor musunuz, bu eğitimler neleri kapsıyor?
12. Radyonuzun finansal kaynağı nasıl sağlanıyor?
13. Çalışanlarınızın motivasyonunu sağlamak için neler yapıyorsunuz?
14. Radyo içi haberleşme ve iletişimde hangi kanallar kullanılıyor? (Sosyal Medya, Yüzyüze, Toplantılar vb.)
15. İdari ekip ve çalışanlar arasında kurulan ilişkilerde nasıl bir iletişim yaklaşımı benimsiyorsunuz? (Otoriter, Yardımsever, Danışmacı, Katılımcı vb.)
16. Programların ve haberlerin kontrollerini nasıl yapıyorsunuz? (Toplantı, aircheck dinlemeleri, raporlama, dinleyici dönütleri vb.)
17. Program ve haberlerle ilgili bir sorun yaşandığında problemi nasıl çözüyorsunuz?
18. Radyo çalışanlarıyla ilgili sorun yaşadığınızda problemi nasıl çözüyorsunuz?