

**T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BASIN İŞLETMELERİNİN**  
**ORGANİZASYON YAPILARI ve YÖNETİM ŞEKİLLERİ**

**TÜRKİYE'NİN BÜYÜK BASIN İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

( Doktora Tezi )

**Güneş N. BERBEROĞLU**

Eskişehir, 1988

## Ö Z G E Ç M İ Ş

1956 İstanbul doğumluyum. İlkokulu Eskişehir'de tamamladıktan sonra, devam etmekte olduğum Eskişehir Koleji'nden ayrılarak orta tahsilimi Kanada'da tamamladım. 1975 yılında Eskişehir Koleji'nden de mezuniyet alarak, 75-76 ders yılında ODTÜ Kimya Mühendisliği'ne devam ettikten sonra 1976-77 ders yılında Anadolu Üniversitesi İkt.İda.Bil.Fak. İşletme Bölümü'ne başlayarak 80-81 ders yılında mezun oldum. 1984'de "Organize Sanayi Bölgesinin Eskişehir Sanayiine Katkısı" konulu tez çalışması ile yüksek lisans derecem alarak, izleyen ders yılında doktora programına başladım.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<u>ŞEKİLLER</u> .....	IX
<u>TABLOLAR</u> .....	XII
<u>KISALTMALAR</u> .....	XIII
<u>GİRİŞ</u> .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KİTLE İLETİŞİMİ,  
BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİ

<u>I. KİTLE İLETİŞİMİ VE KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI</u> .....	5
A. KİTLE İLETİŞİMİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI.....	6
<u>1. Kitle İletişiminin Tanımı ve Özellikleri</u> .....	7
<u>2. Kitle İletişiminin Fonksiyonları</u> .....	9

B. KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI VE FONKSİYONLARI....	11
1. <u>Kitle İletişim Araçları</u> .....	12
2. <u>Kitle İletişim Araçlarının Fonksiyonları</u> .....	14
II. <u>BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ</u> .....	18
A. DÜNYA'DA BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ.....	18
B. TÜRKİYE'DE BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ.....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI

VE

### YÖNETİM ŞEKİLLERİ

I. <u>BASIN İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ</u> .....	26
II. <u>BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU</u> .....	38
A. BASIN İŞLETMELERİNDE ÇEVRENİN ORGANİZASYONA ETKİLERİ.....	40
1. <u>Dış Çevrenin Basın İşletmelerinin             Organizasyonuna Etkileri</u> .....	40
2. <u>İç Faktörlerin Basın İşletmelerinin             Organizasyonuna Etkileri</u> .....	44
B. BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI İÇİNDE YER ALAN BAŞLICA FAALİYETLER.....	46
1. <u>Üst Yönetim Faaliyetleri</u> .....	47

<u>2. Diğer Temel Faaliyetler.....</u>	48
a. Haberler/Yazı İşleri ile İlgili Faaliyeter.....	48
b. Ticari Faaliyetler.....	51
aa. <u>İlân ve Reklâm Faaliyetleri.....</u>	51
bb. <u>Dağıtım-Satış Faaliyetleri.....</u>	53
c. Promosyon Faaliyetleri.....	56
d. Basım Faaliyetleri.....	59
C. BASIN İŞLETMELERİNDE FAALİYETLERİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ.....	62
<u>1. Faaliyetlerin Bölümlendirilmesinde</u>	
<u>Dikkate Alınan Faktörler.....</u>	62
a. Birbiri İle İlgili ve Benzer İşlerin Aynı Birimde Toplanması.....	63
b. Uzmanlaşmadan Yararlanma.....	63
c. Yeteri Kadar Önem Verilmesini Sağlama.	64
d. Yerel Koşulların Dikkate Alınması.....	66
<u>2. Faaliyetlerin Bölümlendirilmesinde</u>	
<u>İzlenen Yollar.....</u>	68
a. Fonksiyonlara Dayalı Bölümlendirme....	69
b. Coğrafik Bölgelere Dayalı Bölümlendirme.....	70
c. Yayına Dayalı Bölümlendirme.....	74
d. Zamana Dayalı Bölümlendirme.....	77

e. Karma Bölümlendirme.....	79
D. BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI İÇİNDE YER ALAN BAŞLICA GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR.....	81
1. <u>Üst Yönetimle İlgili Görev, Yetki ve     Sorumluluklar.....</u>	82
2. <u>Diğer Temel Faaliyetlerle İlgili Görev,     Yetki ve Sorumluluklar.....</u>	85
a. Haberler/Yazı İşleri ile İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	85
b. İlân ve Reklâm Faaliyetleri ile İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	92
c. Dağıtım-Satış Faaliyetleri ile İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	94
d. Promosyon Faaliyetleri ile İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	97
e. Basım Faaliyetleri ile İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	98
<u>III. BASIN İŞLETMELERİNDE BAŞLICA ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ.....</u>	101
A. DİKEY ORGANİZASYON YAPISI.....	104
B. DİKEY-KURMAY ORGANİZASYON YAPISI.....	108
C. DİKEY-FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISI.....	113
D. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI.....	119

#### IV. BASIN İŞLETMELERİNDE ÇEŞİTLİ YÖNETİM

<u>ŞEKİLLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ</u> .....	125
A. TAM OTOKRATİK YÖNETİM ŞEKLİ.....	127
B. ILIMLI OTOKRATİK YÖNETİM ŞEKLİ.....	129
C. DANIŞMALI YÖNETİM ŞEKLİ.....	130
D. KATILIMCI YÖNETİM ŞEKLİ.....	136

#### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### TÜRKİYE'NİN BÜYÜK BASIN İŞLETMELERİNDE, ORGANİZASYON YAPILARI VE YÖNETİM ŞEKİLLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA

<u>I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ</u> .....	144
A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	144
B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI.....	145
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	146
<u>1. Araştırmanın Kapsamı</u> .....	146
<u>2. Araştırma Yöntemi</u> .....	148
D. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN NİTELİĞİ.....	149
<u>II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET SORULARINA ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ</u> .....	150
A. ORGANİZASYON YAPILARINA İLİŞKİN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ.....	151

<u>1. Yöneticilerden Alınan Cevapların</u>	
<u>Değerlemesi</u> .....	152
<u>2. Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan</u>	
<u>Alınan Cevapların Değerlemesi</u> .....	160
<u>3. Organizasyon Yapılarına İlişkin Cevapların</u>	
<u>Toplu Değerlemesi</u> .....	169
<b>B. YÖNETİM ŞEKİLLERİNE İLİŞKİN CEVAPLARIN</b>	
<b>DEĞERLEMESİ</b> .....	172
<u>1. Yöneticilerden Alınan Cevapların</u>	
<u>Değerlemesi</u> .....	173
<u>2. Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan</u>	
<u>Alınan Cevapların Değerlemesi</u> .....	187
<u>3. Yönetim Şekillerine İlişkin Cevapların</u>	
<u>Toplu Değerlemesi</u> .....	207
<u>SONUÇ</u> .....	213
<u>EKLER</u> .....	225
EK-I Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık	
A.Ş.'nin Organizasyon Şeması.....	225
EK-II Günaydın-Veb Ofset İleri Matbaacılık	
A.Ş.'nin Organizasyon Şeması.....	226
EK-III Milliyet Gazetecilik A.Ş.'nin	
Organizasyon Şeması.....	227
EK-IV Tercüman Gazetecilik ve Matbaacılık	
A.Ş.'nin Organizasyon Şeması.....	228
EK-V Cumhuriyet Matbaacılık ve Gazetecilik	
A.Ş.'nin Organizasyon Şeması.....	229

EK-VI	Yöneticilere Yöneltilen Anket	
	Soruları.....	230
EK-VII	Yönetim Basamakları Dışındakilere	
	Yöneltilen Anket Soruları.....	236
	<u>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</u>	241

## ŞEKİLLER

<u>Şekil No.</u>		<u>Sayfa</u>
II-1	Basın İşletmelerinde Personel Gruplandırması.....	32
II-2	Basın İşletmelerinde Dış Çevre İle İlişkiler.....	35
II-3	Basın İşletmelerinde Organizasyonu Etkileyen İç ve Dış Çevre.....	41
II-4	Basın İşletmelerinde Fonksiyonlara Dayalı Bölümlendirme Örneği.....	69
II-5	Basın İşletmelerinde Kısmen Coğrafik Bölgelere Dayalı bölümlendirme Örneği (tek fonksiyonun coğrafik bölgelere dayalı bölümlendirilmesi örneği).....	71

II-6	Basın İşletmelerinde Coğrafik Bölgelere Dayalı Bölümlendirme Örneği.....	72
II-7	Basın İşletmelerinde Kısmen Ürüne Dayalı Bölümlendirme Örneği(tek fonksiyonun ürüne dayalı bölümlendirilmesi örneği)...	75
II-8	Basın İşletmelerinde Yayına Dayalı Bölümlendirme Örneği.....	76
II-9	Basın İşletmelerinde Zamana Dayalı Bölümlendirme Örneği.....	78
II-10	Basın İşletmelerinde Karma Bölümlendirme Örneği.....	80
II-11	Detroit Saginaw News'ın Haberler/Yazı İşleri Bölümü Organizasyon Şeması(Basın İşletmelerinde Dikey Organizasyon Yapısına Örnek Olarak).....	105
II-12	New York Post'un Organizasyon Şeması (Basın İşletmelerinde Dikey Organizasyon Yapısına Örnek Olarak).....	107
II-13	Boston Globe'un Organizasyon Şeması (Basın İşletmelerinde Dikey-Kurmay Organizasyon Yapısına Örnek Olarak).....	110

II-14	Lansing State Journal'ın Haberler/Yazı İşleri Bölümü Organizasyon Şeması (Basın İşletmelerinde Dikey-Kurmay Organizasyon Yapısına Örnek Olarak).....	112
II-15	Basın İşletmelerinde Üst ve Orta Yönetim Organizasyon Şeması(Basın İşletmelerinde Dikey-Fonksiyonel Organizasyon Yapısına Örnek Olarak).....	115
II-16	Washington Post'un Organizasyon Yapısı (Basın İşletmelerinde Dikey-Fonksiyonel Organizasyon Yapısına Örnek Olarak).....	117
II-17	Basın İşletmelerinde Matriks Organizasyon Yapısı Örneği.....	120

## TABLOLAR

<u>Tablo No.</u>		<u>Sayfa</u>
II-1	<u>BASIN İŞLETMELERİNDE ÜST YÖNETİM PERSONELİ.</u>	84
II-2	<u>BASIN İŞLETMELERİNDE HABERLER/YAZI İŞLERİ</u> <u>PERSONELİ.....</u>	86
II-3	<u>BASIN İŞLETMELERİNDE İLAN VE REKLAM</u> <u>PERSONELİ.....</u>	92
II-4	<u>BASIN İŞLETMELERİNDE DAĞITIM-SATIŞ</u> <u>PERSONELİ.....</u>	95
II-5	<u>BASIN İŞLETMELERİNDE PROMOSYON PERSONELİ...</u>	98
II-6	<u>BASIN İŞLETMELERİNDE BASIM PERSONELİ.....</u>	99
III-1	<u>ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BASIN İŞLETMELERİNDEN</u> <u>ARAŞTIRMAYA KATILMA ORANI.....</u>	148

### KISALTMALAR

- ANPA : Amerikan Newspaper Publishers Association
- ASNE : American Society of Newspaper Editors
- BİTİA : Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- Bkz. : Bakınız
- BYYO : Basın Yayın Yüksek Okulu
- Çev. : Çeviren
- Der. : Derleyen
- EİTİA : Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- GAP : Güney Anadolu Projesi
- ILO : International Labor Organization
- İİTİA : İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- KÇ : Kalite Çemberi
- TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

## GİRİŞ

Çağımız iletişim çağıdır ve bu çağın en belirgin özelliği olan iletişim toplumunun gereksinimleri arasında "bilgi edinme ve haberdar olma" giderek önemini arttırmaktadır. Bu tür gereksinimlerin karşılanmasında ve insanın gelişen dünyaya ayak uydurabilmesinde iletişim araçları başlıca rolü oynamaktadır. Dünya'da ve Türkiye'de en eski kitle iletişim sektörü olan yazılı basın, radyo ve TV'ye rağmen fonksiyonunu etkinlikle sürdürmektedir.

Basın işletmeleri, bir toplumda ön planda tartışılan konuları belirlemek, kültürel, sosyal, ekonomik ve politik açılardan kamuoyunu şekillendirmek ve bilinçlendirmek gibi büyük bir sorumluluk üstlenmiştir. Normal olarak işletme yönetimi pek çok özel tutum

ve davranışı gerektirirken, basın işletmelerinin yönetimi -toplumsal öneminden dolayı- çok sayıda ilâve faktörü içerir. Bu bakımdan, basın işletmelerinin yönetim ve organizasyonu ile ilgili konular, incelenmeye değer konular olarak görülebilir. Basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri -temelde insana, düşünce ve yoruma yönelik olma- dikkate alındığında ise, organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri belirgin biçimde önem kazanmaktadır.

Batı'da ve özellikle ABD'de, basın işletmeciliği ve basın işletmelerinin yönetim ve organizasyonu ile ilgili pek çok araştırma yapılarak sonuçları yayınlanmaktadır. Ülkemizde ise, basın işletmeleri konusunda yok denecek kadar az sayıda eser ve araştırma yayınlanmıştır. Bu görüş, basın işletmeleri ile ilgili tez çalışması yapılmasına karar vermede en önemli etken olmuştur. Bu çalışmanın, ülkemizin gerek işletme ve gerekse basın literatürüne, ufak çapta da olsa, özgün bir katkı niteliğini taşıyacağı umulmaktadır.

Çalışma üç ana bölümü kapsamaktadır. Basın işletmelerinin incelenmeye değer organizasyonlar olduğunu vurgulamak, öncelikle kitle iletişim konusunun ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu nedenle, çalışmanın birinci bölümünde kitle iletişimi, kitle iletişim araçları ve fonksiyonları kısa açıklamalar halinde

sunulmuştur. Bu konular incelenirken, basın işletmelerinin gücünün fonksiyonundan kaynaklandığı düşüncesi temel alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, genel olarak basın ve basın işletmeciliği ele alınarak, Dünya'da ve Türkiye'deki gelişmesi incelenmiştir.

İkinci bölümde, basın işletmelerinin özellikleri ile genel anlamda organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri ele alınmıştır. Basın işletmeleri diğer hizmet üreten işletmelerden oldukça farklı özellikler gösterdiği için, öncelikle bu özelliklere değinilmesi uygun görülmüştür. Basın işletmelerinin yönetsel açıdan ele alınan özellikleri, organizasyon yapıları ve yönetim şekillerinin analizinde temel hareket noktası olmuştur. Basın işletmelerinin özelliklerinin ele alınmasından sonra, sırası ile organizasyona konu olan faaliyetleri, faaliyetlerin bölümlendirmesi, basın ve basım faaliyetlerinin gerektirdiği görev, yetki ve sorumluluklar incelenerek, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin farklı biçimlerde olduğu çeşitli organizasyon yapıları ayrıntısıyla tartışılmıştır. Organizasyon yapılarının farklı boyutları incelenirken, uygulamadan örnekler verilmesine özen gösterilmiştir. Bu bölümün son kısmında, basın işletmelerinde çeşitli yönetim şekilleri ele alınmıştır. Gelişmiş ülkelerin büyük basın işletmelerinde yapılan çalışma ve araştırmalardan örnekler verilerek, çeşitli yönetim şekillerinin basın işletmelerinde

geçerliliği tartışılmıştır. Ayrıca yine uygulama örnekleri verilerek, bazı yönetim Şekillerini destekleyici yönetim tekniklerinden kısaca söz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, uygulama çalışmasını ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Buradaki temel düşünce, Türkiye'deki büyük basın Őletmelerinin organizasyon yapılarının ve yönetim Şekillerinin araştırılarak, çeşitli yönleriyle analiz edilmesi ve ikinci bölümdeki düşüncelere uygunluğunun belirlenmesidir. Bu amaçla, beş büyük basın Őletmemizde organizasyon yapıları ve yönetim Şekillerine ilişkin uygulamalar, anket ve görüşmeler yoluyla araştırılmıştır. Basın Őletmelerimizin büyük kolaylık ve ilgi gösterdiği bu araştırma sonucunda, organizasyon yapıları ve yönetim Şekillerine ilişkin uygulamalar olumlu ve olumsuz yönleriyle ortaya konularak, Büyük Basın Őletmelerimiz için genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışma, basın Őletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim Şekilleri konusunda teori ve uygulamaya ilişkin sonuç düşünceleri ile tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK KİTLE İLETİŞİMİ, BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİ

#### I. KİTLE İLETİŞİMİ VE KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI

Yarattığı kültür ile insanoğlu, fiziki çevresine hakim olarak yeryüzündeki durumunu değiştirmiştir. Fiziki çevreyi değiştirmesine, denetlemesine ve yöneltmesine yarayan çeşitli buluşlar ve insanların karşılıklı ilişkilerini düzenleyen sosyal kurumlar vardır. Pek çok alanda başarı sağlanması ise, insanların konuşabilmesi ve karşılıklı iletişimi ile mümkün olmuştur(1). Bireysel iletişim giderek insan topluluklarının farklılaşması

---

(1) Şan ÜZ-ALP, Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi(Eskişehir: EİTİA Yayınları, No.:100/56, 1972), s.9.

ve artması, teknolojinin gelişmesiyle uzaktan ve kitlelere yönelik iletişim durumuna gelmiştir. Radyo, TV gibi sosyal kurumlar yanında bu tezin temelini oluşturan basın işletmeleri, büyük kitlelere yönelik iletişimi gerçekleştiren organizasyonların, bugünkü modern anlamda olmasa da, en eskisi, en yaygını ve siyasal gücü en fazla olanıdır. Bu görüşten hareket edilerek, çok genel ve kısa olarak kitle iletişimi ve araçlarından söz edilmesi yararlı olacaktır.

#### A. KİTLE İLETİŞİMİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

Yalın biçimde ele alındığında iletişim "Toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik ve başarılı bir yönetim süreci" olarak tanımlanmaktadır(2). Bu genel tanım, hem yüzyüze olan bireysel iletişimi hem de kitle iletişimini kapsamaktadır. Amaçları aynı olmakla birlikte, iki iletişim türü farklı özelliklere sahiptir.

---

(2) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Yapısal Analiz(Bursa: BİTİA Yayını, No: 22, 1977), s.12.

## 1. Kitle İletişiminin Tanımı ve Özellikleri

Bireylerarası iletişim bir bireyden diğerine bilgi, düşünce ve davranış alışverişinin olmasıdır. Kitle iletişimi ise, çoğunlukla teknolojik bir araç kanalıyla bilgi, düşünce ve davranışların birden çok sayıda insana ulaşmasıdır. Kitle iletişiminde temel amaç, gönderilen mesajın uzak mesafelerdeki büyük kitlelere ulaşmasıdır(3). Kitle iletişiminin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Kitle iletişiminde kaynak, bir kurum ya da bir organizasyondur. Tek kişiden oldukça geniş kitlelere seslenme çabaları bazı örneklerde görülsede, genelde kitle iletişimi, birlikte çalışan küçük ya da büyük gruplarca yapılmaktadır(4).

- Kitle iletişim kaynaklarınının, gönderdikleri mesajları kitlelerin özelliklerine uydurmaları oldukça güçtür. Ulaşılmak istenen kitlenin -cinsiyet, ortalama yaş, ortalama sosyo - ekonomik durum gibi- demografik

---

(3) Wilbur SCHRAMM ve Donald F. ROBERTS, The Process and Effects of Communication(Urbana: University of Illinois Press, 1977), s.8.

(4) Werner J. SEVERIN ve James W. TANKARD, Communication Theories-Origins, Methods, Uses(New York: Hastings House, Publishers, 1979), s.8.

özellikleri belirlenebilir. Ancak, kitle içindeki her bir okuyucu, dinleyici ya da izleyicinin bireysel özelliklerini bilmek olanaksızdır(5).

- Bireylerarası iletişim sistemlerine oranla, kitle iletişim sistemlerinin geri besleme mekanizmaları çok daha zayıftır. Büyük kitlelere mesajın gönderilmesinden sonra, hemen ya da kısa sürede tepki alınması söz konusu değildir. Bir süre sonra işleyen geri besleme mekanizması sonuçlarının genelleştirilmesi ise hatalı olabilmektedir.

- Kitle iletişimde, mesajın alıcılar tarafından seçici bir dikkat ve algılamaya tabi tutulması söz konusudur. Beğenilmeyen bir gazetenin satın alınmaması gibi(6).

- Kitle iletişimde mesajın yeniden üretilmesi söz konusudur. Bu mekanizma bir yayım mekanizması; radyo dalgalarını ileten istasyon ya da sinyalleri alan alıcılar olabilir(7).

---

(5) Peter SANDMAN, David RUBIN ve David SACHMAN, Media-An Introductory Analysis of American Mass Communications (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982), s.3.

(6) SANDMAN ve Diğ., s.6.

(7) SEVERIN ve TANKARD, s.9.

- Toplumlardaki yenilik ve değişiklik kararlarında, kitle iletişim araçları bilgi vermede kullanılmaktadır. Kitle iletişim araçlarının yeniliğe ilişkin mesajına olumlu ya da olumsuz görüşler, bireysel iletişim kanallarını ortaya çıkarmaktadır(8).

- Kitle iletişim sistemleri oldukça karmaşıktır. Her mesajın farklı bakış açısı ve iletişim kurmada farklı bir amacı vardır. Mesajın iletildiği kanal ise -örneğin gazete- farklı bakış açıları ve amaçları olan kişilerden oluşan tipik, karmaşık bir organizasyondur(9).

Yukarıda kısaca sıralanan özellikler, kitle iletişiminin fonksiyonlarının yerine getirilmesinde önemli rol oynar.

## 2. Kitle İletişiminin Fonksiyonları

Kitle iletişimi ve fonksiyonları literatürde çok geniş olarak incelenmiştir. Bu çalışmada çok genel olarak aşağıdaki temel fonksiyonlar sıralanmıştır:

---

(8) SEVERIN ve TANKARD, s.9.

(9) SANDMAN ve Diğ., s.4.

- Temel politikalarda görüş birliğini teşvik ederek toplumu bütünleştirmek,

- Halkın çevresinde olup bitenlere ışık tutmak ve kamuoyunu dünyada gelişen sorunlara karşı aydınlatmak,

- Sosyal yapının çeşitli unsurlarının koordinasyonunu sağlamak, böylece toplumun her üyesini ne tür güçlerle bir arada yaşaması gerektiği konusunda bilinçlendirmek(10),

- Toplum sorunlarına karşı öneriler getirerek kamuoyuna destek olmak,

- Teknik ve kültürel yeni oluşumları, yeni terimleri tanıtarak toplumsal diyalog boyutlarını genişletmek(11),

- Toplumun kültür mirasını temsil eden bilgi birikimi ve düşünceleri nesilden nesile aktarmak(12),

- Zevk, tercihler ve modayı canlı tutmak.

---

(10) John L. HULTENG, The News Media-What Makes Them Thick? (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1979), s.83.

(11) Encyclopedia Britannica, C.VI(Chicago: William Benton, Publisher Co., 1970), s.300.

(12) HULTENG, s.82.

Kitle iletişim terimi gerek karmaşık, gerekse basit iletişim ortamlarında kullanılmak üzere bilgi, düşünce ve eğlencenin geniş bir alana yayılmasını ifade etmektedir. Kitle iletişiminin kısaca haber verme, propoganda, eğitim, eğlence ve reklâmcılık olarak sıralanan fonksiyonları bir iletişim ortamından diğerine değişme göstermektedir(13). Bu fonksiyonların ağırlığı değişik kitle iletişim araçlarına göre farklı olduğu gibi, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri de kitle iletişiminin temelde hizmet ettiği alanı etkilemektedir. Gelişmekte olan ülkelerin hızlı ekonomik değişim içinde olması, nüfus patlaması, kültür ve eğitimdeki gelişmeler, kitle iletişiminin eğitim ve eğlence amacıyla fazlaca önem kazanmasına neden olmuştur(14). Gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde işe daha çok propoganda, haber verme ve reklâm mesajları nedeniyle halk kitle iletişiminden yararlanma eğilimindedir.

## B. KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI VE FONKSİYONLARI

Fonksiyonel anlamda kitle iletişimi farklı görünümleri olan olgudur. Toplumdaki yerinin ve fonksi-

---

(13) Oya TOKGÖZ, Temel Gazetecilik(Ankara: Ankara Üni. SBF Yayını, No.: 476, 1981), s.4.

(14) Madhoo PAVASKAR ve R.R. KULKARNI, Communications (Bombay: Popular Prakashan Putney Ltd., 1978), s.46.

yonlarının daha iyi anlaşılabilmesi için, kitle iletişimini gerçekleştiren araçların incelenmesi yararlıdır.

### 1. Kitle İletişim Araçları

Kitle iletişim araçları; radyo, televizyon, haber ajansları, gazeteler, periyodik yayınlar, filmler, ansiklopedik yayınlar - reklâmcılık ve halkla ilişkileri kapsamaktadır(15). Bunlar arasında gazete, dergi, radyo ve televizyon büyük ve etkin kitle haberleşme araçlarıdır.

Kitle haberleşme araçlarından gazete ve dergilere halk arasında ve günlük dilde "basın" denmektedir. Bu çalışmada kullanılan sınıflandırma da bu yöndedir.

Bir diğer sınıflandırma, gazete, dergi, radyo ve televizyonun tümünün basın olarak ele alınmasıdır. Gazetelerin yanısıra, radyo ve televizyonun da gazeteciliğe kaymasıyla gazetecilik diline yeni terimler girmiştir. Gazete ve dergiler için yazılı basın; radyo ve televizyon için görsel, sözlü ya da elektronik basın terimleri kullanılmaktadır(16).

---

(15) Oya TOKGÖZ, "Gazetecilik Araştırmalarının Önemi", Ankara Üni. SBF Dergisi, C.XXVII, S.4(Aralık 1972), ss.83-100.

(16) TOKGÖZ, Temel..., s.5.

McLuhan'ın sınıflandırması ise "sıcak" ve "soğuk" araçlar biçimindedir. Sıcak kitle iletişim araçları arasında gazete ve dergiler gibi basımla ilgili olanlar ve radyo sayılabilir. Soğuk kitle iletişim araçlarının başında televizyon gelir ve eksik bilgi verdiği için, ulaşılan kitlenin yarım kalanı tamamlaması ve konuyu yorumlaması yani katılımı beklenir(17).

Kitle iletişim aracı çok sayıda kişiye, farklı mekânlardaki büyük kitlelere, aynı mesajı aynı zamanda ulaştırma çabasında olan bir çalışma grubudur(18). Örneğin gazete, haberler ve yazı işleri ile, reklâm satma, basım ve dağıtım işlerinden sorumlu bir çalışanlar grubudur. Tüm kitle iletişim araçları için bunlara benzer örnekler verilebilir.

Çalışma grubu olma özelliği dışında; kitle iletişim araçlarının çok değişik tanımlarını yapmak mümkündür. Burada yalnızca gazetenin tanımını vermekle yetinilecektir.

---

(17) SANDMAN ve Diğ., s.24. Bu konuda ayrıca bkz.: Marshall MCLUHAN, The Medium is the Message(New York: Bantam Books, 1978); Sevim GÜRBÜZ, Kitle Haberleşmesi(İstanbul: Filiz Kitabevi, 1981).

(18) Wilbur SCHRAMM, Mass Communications(Urbana: University of Illinois Press, 1969), s.115.

"Gazete, belirli bir pazarda, sabit bir düzende dağıtımı yapılan, zaman ve önemi dikkate alınan bilginin basılmış şeklidir"(19).

"Siyasi, iktisadi, sosyal ve edebi konularda yorumlu veya yorumsuz haber ve bilgi vermek için, hergün veya belirli zamanlarda çıkarılan yayın"(20)

şeklinde genel tanımlar söz konusudur.

Gazete ve diğer kitle iletişim araçlarının genel bir tanımını yaparken bizce "geniş ve uzak kitlelere çeşitli mesajlar ulaştırma amacının olduğu" vurgulanmak gerekir.

## 2. Kitle İletişim Araçlarının Fonksiyonları

Gazete, dergi, radyo ve televizyonu içeren yaygın ve temel kitle iletişim araçlarının toplumların siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel oluşumlarında tartışılmaz bir etkisi vardır. Kitle iletişim araçlarının çeşitli etkilerinin, kitlelerin onları kullanım amaçları

---

(19) Ardyth SOHN, Newspaper Leadership(New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1986), s.3.

(20) Meydan Larousse, C.V(İstanbul: Meydan Gazetecilik ve Neşriyat Ltd. Şti., 1969), s.33.

ve araçların sağladıkları fonksiyonlar açısından incelenmesi yararlı olur.

Günümüzde kitle iletişim araçlarının en yaygın kullanımlarının gazete ve televizyon olduğu belirtilmektedir. Radyo, kullanımı kolay ve çok daha geniş kitlelere ulaşma yeteneği olmasına rağmen, katılımı en düşük olan araçtır(21).

Gerçeklerin öğrenilmesi, geçmiş bilgilerin tekrarlanması ve yoruma gidilebilmesi açısından, televizyon, radyo ya da dergilere oranla gazete daha fazla tercih edilmektedir(22).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda en çok ileri sürülen varsayımlar gazete ve televizyonun rekabeti üzerinedir. ANPA(American Newspaper Publishers Association) Araştırma Merkezinin araştırma sonuçlarına göre, tekdüze yaşamları içinde insanlar televizyon seyretmekten ziyade günlük gazeteleri okuma eğilimindedirler. Televizyon genel bilgi edinme; gazeteler ise yoruma yönelik detaylı bilgilerle olayları izlemede tercih edilirken, eğlence

---

(21) "Report of the Special Senate Committee on Mass Media", Mass Media, C.III(Ottowa: Queen's Printer, 1970), s.5.

(22) ANPA, Newspapers and Television: A Review of Research on Uses and Effects,(New York: ANPA, 1979), s.2.

ve vakit geçirmede her ikisi de eşit oranlarda kullanılmaktadır(23). Televizyonun, salt eğlence için kullanıldığını savunan görüşlere(24) rağmen, kitle iletişim araçları içersinde en güçlüsü olduğu hemen her kaynakta belirtilmektedir. Gazete ve televizyon kullanımı konusundaki araştırmalarda elde edilen diğer bir ilginç sonuç; başkalarının fikrini sürekli soranların televizyonu, fikir verenlerin ise gazeteyi tercih ediyor olmalarıdır(25).

Ciddi ve fikir ağırlıklı gazete kullanımının çoğunlukla toplumların yüksek eğitim ve kültür düzeylerinde gerçekleştiği açıktır. Bu konuyu ABD'de araştıran bir çalışmada, bireylerin eğitim düzeyleri ile fikir gazetesi okuma yoğunluğu arasında pozitif korelasyon olduğu belirtilmiştir(26).

Kitle iletişim araçları, içerik ve çalışma organizasyonu bakımından farklılık göstermekte ve her biri ulaştığı kitleyi etkileyecek bir dizi fonksiyonu gerçek-

---

(23) ANPA, s.3.

(24) SANDMAN ve Diğ., s.299.

(25) ANPA, s.3.

(26) Maxwell McCOMBS, "Newspapers and the Civic Culture", Newspaper Research Journal, C.IV, S.4(Yaz 1983), ss.5-9.

leştirmektedir(27). Bu fonksiyonlarla ilgili günümüze kadar pekçok yaklaşım ileri sürülmüştür. McLuhan'ın yaklaşımı aracın, bireyin bir uzantısı olarak fonksiyonunu gördüğü yolundadır(28). Kitle iletişim araçlarının, iletişim ağı içersinde birer eşik bekçisi(gatekeeper) olarak fonksiyon gördüğünü belirten yaklaşımda, araçların toplumda mevcut olan tüm bilgiden bir kısmını kitlelere yaymak üzere seçip topladığı savunulmaktadır(29). Araçların siyasal rollerin öğrenilmesi sürecinde gördüğü fonksiyonlar pekçok yazar tarafından tartışılmaktadır(30). Kitle iletişim araçlarının bireyler, ülkeler ve dünya felsefesini oluşturmada, sabitleştirmede ya da değiştirmede büyük gücü ve etkisinin olduğu artık çağın bir gerçeğidir. Kitlelerin ne yönde düşüneceğini ya da ne şekilde yorumda bulunacağını değilse de, hangi

- 
- (27) Denis McQUAIL, "The Influence and Effects of Mass Media", içinde: J. CURRAN, M. GUREVITCH ve J. WOODACOTT (Der.), Mass Communication and Society(London: The Open University Press, 1979), s.70.
- (28) Robert P. SNOW, Creating Media Culture(Beverly Hills: Sage Publications, 1983), s.16.
- (29) Wilbur SCHRAMM, Men, Messages and Media, A Look at Human Communication (New York: Harper and Row Publishers, 1973), s.140.
- (30) Oya TOKGÖZ, "Siyasal Toplumsallaşmada Kitle Haberleşme Araçlarının Rolü ve Önemi", Ankara Üni. SBF Dergisi, C.XXXIII, S.3-4 (Eylül-Aralık 1978), ss.79-92.

olaylar ve kimler hakkında düşüneceğini belirleyen gerek elektronik ve gerekse basılı araçlar, XX. yüzyılın ikinci yarısında pek çok toplumsal kurumun politika ve organizasyonlarında önemli değişmelere neden olmuştur.

## II. BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Yazının icadından sonraki dönemlerde iletişim eylemi uygarlığın gelişimine paralel olarak önce basını, sonrada teknik, ekonomik, sosyal, hukuki ve kültürel olanaklardan yararlanarak çağdaş basın ve basın işletmeciliğini oluşturmuştur.

İşletmenin "İktisadi mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluş" olduğundan hareket ederek, basın işletmesini "haber ve fikir üreten iktisadi kuruluş" şeklinde tanımlayabiliriz. Basın işletmesi, kamuoyu yaratma ve şekillendirmede önemli rol oynadığından aynı zamanda "sosyal bir kuruluş" olarak düşünülebilir.

### A. DÜNYA'DA BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

İlkçağda Roma'da duvar gazeteleri ile başlayan basın hareketleri, XV. yüzyılda Gutenberg'in matbaayı icadı ile teknik bir görünüm kazanmıştır.

Dünya'da yayınlanan çağdaş anlamdaki ilk gazete konusunda çeşitli kaynaklarda farklı görüşler vardır. 1605'de Anvers'de Fransızca ve Flamanca(31), 1609'da Strasbourg'da haftalık Almanca(32) olarak yayınlananların ilk gazeteler olduğu belirtilmektedir.

XVIII. yüzyılda özellikle İngiltere'de, demokratik kurumlar en fazla gelişmiş olduğu için gazetecilik mesleği güçlenmiş, muhalefet gazeteciliği ve muhalif basın kavramları ortaya çıkmıştır. Bu yüzyılın başlarında çıkarılan Amerikan Basınındaki ilk gazeteler Avrupa'da kilerin kopyesi niteliğinde olmuştur(33).

XVIII. yüzyılın sonlarında Avrupa ve Amerika'da birçok kurumla birlikte basında da önemli değişme ve gelişmeler olmuştur. Teknik, siyasal ve ekonomik alanlardaki değişmeler nedeniyle basımevleri birer sınaî kuruluş haline gelmiş, yayınlanan gazetelerin içerik ve organizasyonları geliştirilmiştir.

XIX. yüzyıl basını, iletişimin en son tekniklerinden yararlanan ve hızla hedef kitlesine ulaşabilen

---

(31) Meydan Larousse, C.II, s.177.

(32) NÜRİ İNUĞUR, Basın ve Yayın Tarihi (İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1982), s.57.

(33) İNUĞUR, s.81.

bir sektör durumuna gelmiştir. Bu yüzyılda kendine has çalışma yöntemleri ve özellikleri olan çağdaş basın sektöründen, XX. yüzyıl toplumlarında dördüncü güç olarak söz edilmektedir(34).

Dünya'da basın endüstrisinin gelişimine bakıldığında, çok sayıda irili ufaklı basın işletmelerinin azaldığını, güçlü rekabete katlanabilen nisbeten tutarlı ve büyük tirajlı işletmelerin sürekli olduğunu görüyoruz. Bu görünüme en büyük etken olarak, sanayileşmiş ülkelerdeki birkaç büyük gazetenin birleşerek meydana getirdiği basın zincirleri gösterilmektedir(35).

XX. yüzyıla gelinceye kadar, basın endüstrisinin en belirgin özelliği bu alanda uzun süre teknolojik yenilik yapılmamış olmasıdır. Günümüzde ise olağanüstü gelişme gösteren teknoloji -ofset baskı, bilgisayarlar- ve özellikle de televizyonla rekabet, basın işletmelerinin kendilerini yenilemesi ve gelişmesi için uyarıcı olmuştur(36).

---

(34) John C. MERRILL, Global Journalism (New York: Longman Inc., 1983), s.36.

(35) Nermin ABADAN, "Gazeteciliğin Gelişim Safhaları", Ankara Üni. SBF Dergisi, C.XVI, S.1 (Mart 1961), ss.118-140.

(36) Benjamin M. COMPAINE, The Newspaper Industry in the 1980's: An Assessment of Economics and Technology (New York: Knowledge Industry Publications, Inc., 1980), s.217.

Bilgisayar teknolojisinin basın endüstrisinde uygulanmasına 1960'larda basım fonksiyonu ya da basın işletmesinin "geri plân işyeri"nde başlanmıştır. Bu teknolojinin basına girişini savunanların görüşlerine göre zaman tüketici, yüksek maliyetli, dağınık görünümlü bir ortam, zaman ve para açısından maliyet tasarrufu sağlayan bir sisteme dönüşmüştür. Basım bölümünde başlatılan teknolojik gelişmeler zamanla haberler/yazı işlerinde de yaygınlaşmıştır(37).

Bugün dünyanın en büyük, güçlü ve modern basını ve basın işletmeciliği ABD'dedir. İngiltere ise en eski basına sahip durumdadır(38).

## B. TÜRKİYE'DE BASIN VE BASIN İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Türkiye'de basın hayatı halkı aydınlatmak, kamuoyunu uyarmak amacıyla toplumca duyulan bir ihtiyaçtan

---

(37) Nancy M. CARTER, "Computerization As a Predominate Technology: Its Influence on the Structure of Newspaper Organizations", Academy of Management Journal, C.XXVII, S.2 (Haziran 1984), ss.247-270.

(38) Bu konuda bkz.: İsmet GİRİTLİ, Gazeteciliğin Bazı İlke ve Sorunları (İstanbul: İİTİA Nihad Sayar Vakfı Yayınları, No.:303-530, 1978).

doğmamış, Osmanlı Hükümeti'nin bir duyuru organı biçiminde başlamıştır(39).

İlk Türkçe Gazete 1831'de yayınlanan Takvim-i Vekayidir. Bu gazete Devlet yönetiminde çıkartıldığı için, Türk gazeteciliğini özel kesimce 1860'da çıkartılan Tercüman-ı Ahval ile başlatan görüşler de vardır(40).

1950'lere gelinceye kadar Türk Basın Tarihinde en etkili basın hareketleri, Milli Mücadele yıllarınının (1919-23) özgürlük mücadelesi veren Anadolu Basını tarafından gerçekleştirilmiştir(41).

1950'lerde ise Türk basını yeniden biçimlenme hareketlerine girişmiştir. Bu dönemde gazetecilik mesleğinde, halkı uyarma ve aydınlatma görevi bırakılarak, kâr amacı güden klasik işletmecilik felsefesi benimsenmeye başlamıştır(42).

---

(39) Meydan Larousse, C.II, s.178.

(40) Hıfzı TOPUZ, 100 Soruda Türk Basın Tarihi (İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1973), s.10.

(41) Uygur KOCABAŞOĞLU, "1919-38 Dönemi Basınına Toplu Bir Bakış", Ankara Üni. SBF-BSYO Yıllığı (1981), ss.95-127.

(42) Ünder ŞENYAPILI, "1970'lerin Başında Sayılarla Türk Basını", Amme İdaresi Dergisi, C.IV, S.4 (Aralık 1971), ss.67-115.

Türk basın endüstrisi bugün dünya basınının karşılaştığı sorunların benzerlerini çözmeye çabası içindedir. Artan maliyetler - kağıt, işgücü, üretim sürecinin değişen teknolojiye uydurulması, dağıtım-televizyonun hız ve görüntü üstünlüğü ile rekabet, ileri teknolojinin basım ve dağıtım üstünlüğünü elinde tutan modern basım işletmeciliği anlayışına uyak uydurabilme başlıca sorunlardır. Kuşkusuz bütün bu sorunlar ekonomik, sosyal ve teknik açıdan değişim içinde olan ve gelişme gösteren bir endüstriyi yansıtmaktadır. Bugünkü basın endüstrimizin en göze çarpan özelliği, basın işletmelerimizin teknolojik rekabete katlanabilme çabalarıdır.

Teknolojik gelişme yönündeki yatırım kararları ise, basın endüstrimizin çalışanlar ordusunda bünyesel değişikliğe yol açmaktadır. Teknik bakımdan daha az insan gücüne ihtiyaç duyulurken, gazetenin üretimi için gerekli personel sayısını yeniden belirleme zorunluluğu doğmaktadır(43).

Türkiye'deki basın işletmeleri arasında uzun yıllardır faaliyet gösteren, tutarlı gazetecilik örneği

---

(43) Oya TOKGÖZ, "Çağımızın Gazeteciliğinin Özellikleri", Ankara Üni. SBF-BYYO Yıllığı(1973), ss.267-277. Bu konuda ayrıca bkz.: G. BOHERE, Profession: Journalist (Geneva: ILO, 1984), ss.45-49.

verenler aynı zamanda büyük sermaye birikimlerine sahip olanlardır. Büyük ve modern(İstanbul Basını olarak nitelendirilen) basın işletmeleri, ulusal basın hayatımızda güçlü ve yönlendirici bir rol oynamaktadır. Gelişmiş bir basın endüstrisinin en belirgin özelliği, yerel basın işletmelerinin bölgeler veya şehirler itibariyle ulusal basından çok daha güçlü ve etkin oluşudur. Ülkemizde ise birkaç büyük şehrimizin dışında (İstanbul, Ankara, İzmir), yerel basının belirli bir bölge halkına yeterli gazetecilik hizmeti verebilmesi ve ulusal düzeyde sesini duyurabilmesi bugün için söz konusu değildir(44). Başta ekonomik nedenler olmak üzere, pek çok olumsuz faktör yerel basını geri kalmışlığa itmektedir. Bir bütün olarak bakıldığında basınımızın görünümü gelişmiş ülkelerdeki gibi olmasa da, büyük basın işletmelerimiz bugün özellikle teknolojik açıdan ve modern gazetecilik anlayışı ile gelişmiş ülkeler düzeyindedir.

Türkiye'nin toplumsal, kültürel ve eğitsel açıdan çağa ayak uydurabilmesinde basına büyük sorumluluk

---

(44) Türk Basınının Sorunları Sempozyumu (Ankara: Ankara Üni. Rektörlüğü Yayınları, No.: 95, 1986), s.20. Bu konuda ayrıca bkz.: İkinci Türk Basın Kurultayı (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1976).

düşmektedir. Bu sorumluluğun bilincinde bir basının oluşturulmasında ve işletmelerin özelliklerine uygun bir yönetim ve organizasyon modeli uygulanmasında ise, en büyük rol basın işletmelerimizin yönetim kadrolarına aittir. Bundan sonraki bölümlerde, basın işletmelerinin üzerinde durulması gereken özellikleri; basın işletmelerinde uygulanabilen organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri konularına açıklık getirilmesi amaçlanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI VE YÖNETİM ŞEKİLLERİ

#### I. BASIN İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bu tezin temel konusu olan, basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri, işletmelerin özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu bakımdan öncelikle bu özellikleri incelemek yararlı olur.

Mal ve/veya hizmet üreten tüm işletmelerin ortak özellikleri vardır. Aynı zamanda, işletmelerin yaptıkları işe göre değişen bazı özellikleri söz konusudur. Genellikle yönetim açısından ele alınan temel özellikler birçok kaynakta bulunabildiğinden çalışmamızda ayrıca incelenmeyecektir. Aşağıda önemli bir işletme

grubunu oluşturan basın işletmeleri, yönetim açısından ve diğer temel özellikleri itibariyle incelenmeye çalışılmıştır.

(A) Basın işletmelerinin karışık özelliklere sahip olması, bilinen temel organizasyon türleri\* dışında incelenmesini gerekli kılar.

Basın işletmeleri haber ve fikir üreten ve "kültürel endüstri"(1)ye dahil olan hizmet organizasyonlarıdır. Ancak diğer hizmet organizasyonlarından farklı olarak bu fonksiyon, üretilen bir mal yani "gazete" aracılığı ile yerine getirilir. Kısaca basın işletmeleri, fiziksel bir ürün ortaya koyarak iletişim hizmeti

---

\* Amaçları dikkate alındığında: Öncelikle kâr amacı güden işletmeler ve öncelikle topluma hizmet amacı güden kamu işletmeleri şeklinde bir ayrım yapılabilmektedir. Bkz.: İnan ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I (Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.: 42, 1986), s.6. Diğer bir sınıflandırma: Ticari işletmeler; hizmet işletmeleri; kamu yararına çalışan işletmeler; üyeleri yararına çalışan işletmeler şeklindedir. Bkz.: Peter M. BLAU ve W. Richard SCOTT, Formal Organizations A. Comparative Approach (San Fransisco: Chandler Publishing Company, 1962), ss.42-43.

(1) Charles PERROW, Complex Organizations, A Critical Essay (New York: Random House Inc., 1986), s.179.

sağlarlar. Hizmetin bu biçimde sunulması, basın işletmelerinin kuruluş ve varoluşunda etkili olan ikili karaktere sahip amacının bir sonucudur.

Her tür işletmede olduğu gibi, basın işletmelerinin de kuruluş ve varoluş amaçlarından biri kuşkusuz kâr elde edebilmektir. Kârlılığın sürekli olması organizasyonların yaşamının sürekli olabilmesinde, basın işletmelerinde ise temel amacın gerçekleştirilmesinde en önemli araçtır ya da araç olmalıdır(2). Basın işletmelerinde temel amaç kültürel, sosyal, ekonomik ve politik açılardan kamuoyu oluşturmak, bilinçlendirmek ve şekillendirmek olarak açıklanabilir. Ancak, ideal sayılabilecek bu durumdan uzaklaştıkça, temel amaç kârlılık da olabilir ve bu tercih her basın işletmesinin üst yönetiminin felsefesine göre değişir. Bir basın işletmesi yönetimi, kısaca kalite ve kârlılık olan iki amacı ile ortaklarla okuyucularından oluşan iki çıkar grubu arasında çok iyi bir denge sağlamak zorundadır. Bir başka deyişle "basın işletmelerinde hizmet ve üretim araçları arasında uygun ve uyumlu bir işbirliği kurulması"(3) başarı için en önemli koşuldur.

---

(2) HULTENG, ss.3-4.

(3) Şevket EVLİYAGİL, Basın ve Basım İşletmeciliği (Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii, 1977), s.24.

(B) Basın işletmelerinde iki farklı hizmet ortaya konularak iki farklı müşteri grubu elde tutulmaya çalışılır(4). Hizmetlerden biri kamuoyuna satılan haber ve bilgi; diğeri iş dünyasına satılan reklâmlardır. Müşteri gruplarından ilki, haber ve bilginin yer aldığı en son ürünü yani gazeteyi satın alan okuyucular; diğeri en son üründe "yer" satın alan reklâm sahipleri-dir(5). Diğeri bir ifade ile "en son ürünle" sağlanan okuyucu çokluğu(yoğunluğu) reklâm sahiplerine pazarlanmaktadır(6). Basın işletmelerinin ilk özelliğinde olduğu gibi, burada da ikili bir durum ortaya çıkmaktadır. Basın işletmeleri sürekli bir büyüme ve iyi kaliteli ürün için çok sayıda reklâm satabilmeli, buna karşılık reklâm sahiplerine çekici görünüp daha çok gelir elde edebilmek için iyi bir ürün ortaya koyarak çok sayıda okuyucuya ulaşabilmelidir.

Günümüzde her basın işletmesinin en önemli çabası mümkün olduğunca çok sayıda ilân ve reklâma

---

(4) Lars ENGWALL, Newspapers As Organizations (Westmead: Teakfield Ltd., 1978), s.9.

(5) Lars ENGWALL, "Newspaper Adaptation to a Changing Environment: A Case Study of Organizational Drift as a Response to Resource Dependence", European Journal of Communication, C.I (1986), ss.127-141.

(6) Craig E. ARONOFF, Business and the Media (California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1979), s.229.

gazetelerinde yer verebilmektedir. Basın işletmelerinin kârlılığını sağlayan temel faktör reklâm gelirleridir. Yalnızca gazetenin satışından elde edilen gelir faaliyetlerin sürdürülmesi için bile yeterli değildir. Öyle ki, bir tek gazetenin satış fiyatı yine bir tek gazetenin üretim maliyetini dahi karşılayamayacak düzeyde olabilmektedir(7). Basın işletmelerinin ilân ve reklâmlara olan bu zorunlu bağımlılığı, hizmet ettiği iki müşteri grubu arasında denge sağlamanın güçlüğüne arttırmaktadır.

(C) Basın işletmelerinde yukarıda açıklanan özelliklere bağlı olarak, ikili bir örgütsel yapı ve çalışma amaçları farklılık gösteren personel söz konusudur.

Amitai Etzioni basın işletmelerindeki ikili yapıyı, "bir tarafta gazete üretiminin gerçekleştirilmesi, diğer taraftan haber ve bilginin gazeteye yerleştirilmesi ile ilgili yazı işlerinin sürdürülmesi" olarak açıklamaktadır. Basın organizasyonlarının üretici kanadı ile yaratıcı özelliğe sahip yazı işleri kanadı arasında kesin, ayırıcı bir çizgi vardır(8).

---

(7) ARONOFF, s.230.

(8) Amitai ETZIONI, A Comparative Analysis of Complex Organizations (New York: The Free Press, 1965), s.52.

Basın işletmelerinde üretici ve yaratıcı olan iki kanat içinde çalışanların şu yönlerden farklılık gösterdiği belirtilmektedir(9): İlk olarak, iki kanadın başarıya ilişkin ölçüleri değişiktir. Üretimle ilgili kanadın kâr, dönme hızı, verimlilik gibi net başarı kriterlerine karşılık, yazı işleri kanadında çalışanlar için gazetecilikte mükemmelliğe ulaşma gibi kesin olarak ölçülemeyen kriterler belirlenmiştir. İkinci farklılık iki kanadın faaliyet sonuçlarını elde etme süresinden kaynaklanmaktadır. Üretimle ilgili olanlar çabalarının sonuçlarını orta ya da uzun vadede elde ederken, yaratıcı kanadın çabaları kısa dönemli faaliyetler niteliğindedir. Sonucu olarak, yaratıcı faaliyetlerle uğraşanların diğer kanada göre çevreyle ilişkileri çok daha fazladır.

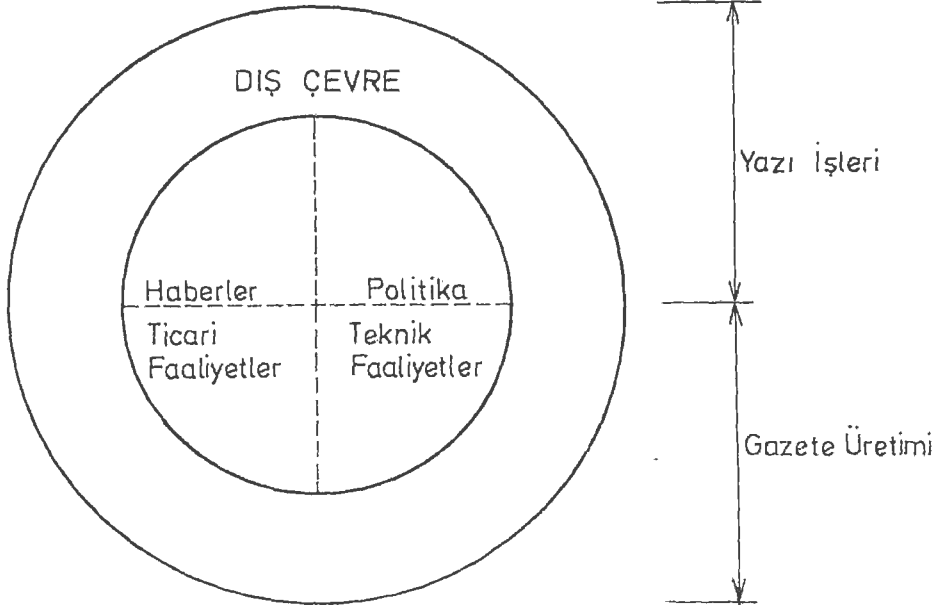
İki farklı faaliyet grubunda çalışanların yukarıda belirtilen özelliklerine bağlı olarak, amaçlarının da farklı ve kendine özgü olacağı açıktır. Bir basın işletmesinde başarılı bir gazete üretimi için, ticari amaçlarla gazetecilik mesleği amaçlarının bir noktada birleştirilmesi zorunludur.

Basın işletmelerinde üretimle ve yazı işleri ile ilgili kanatların kendi içinde gruplaşması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

---

(9) ENGWALL, Newspapers As..., s.97.

Şekil II-1- Basın İşletmelerinde Personel Gruplandırması



Kaynak: Lars ENGWALL, Newspapers As Organizations  
(Westmead: Teakfield Limited, 1978), s.98.

Şekil II-1'de basın işletmeleri personelinin iki ayrı kanadında yer alan gruplar gösterilmektedir. Yazı işleri kanadında haberler ve politika ile ilgili iki grup yer almaktadır. Haberler grubu, çevredeki olaylarla ilgili haberlerin toplanması ve işlenmesi ile görevlidir. Politika ile ilgili grup ise aynı faaliyeti, ancak belli politik görüşleri işleyerek, sürdürmektedir(10).

Gazetenin üretimi ile ilgili kanadın ticari işlerle uğraşan bölümü, ilân ve reklâmlarla basımı

(10) ENGWALL, Newspapers As..., s.99.

yapılan yayın ya da yayınların dağıtımı ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesi ile görevlidir. Teknik işler grubu ise tümüyle verimli bir basım süreci gerçekleştirmekle yükümlüdür(11).

(D) Basın işletmeleri, profesyonel ve düşünsel yeteneğe bağımlılığın çok fazla olduğu, işgücü yoğun organizasyonlardır.

"Profesyonel organizasyon, günlük faaliyetlerle ilgili komuta otoritesinin daha çok orta ve alt düzeylerdeki profesyonel çalışanlara ait olduğu, üst düzey yöneticilerin ise ikincil önemdeki kurmay otoriteyi kullandığı organizasyondur". En son karar üst düzey yöneticilere ait olmakla birlikte, önemli kararlarda çoğunlukla profesyonellerin görüşleri paralelinde hareket edilir(12). Bu durumda basın işletmelerinin üçüncü özelliğinde açıklanan üretimle ilgili kanat kurmay yetkiye, yazı işlerini yürütenler ise komuta yetkisine sahiptirler(13).

Basın işletmelerinin başarısındaki temel ölçü, ürün olarak ortaya çıkarılan yayın ya da yayınların

---

(11) ENGWALL, Newspapers As..., s.100.

(12) Amitai ETZIONI, Modern Organizations (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), s.81.

(13) ETZIONI, A Comparative..., s.52.

kamuoyundaki olumlu imajıdır. Bu görünüme en fazla katkısı olanlar ise, basım aşamasına gelinceye kadar gazetenin tüm içeriğini hazırlayan, kendi alanında uzman ve düşünsel gücünü sürekli zorlayan kişilerdir. Fotoğrafçı, muhabir, yazar, başyazar, yazı işleri yönetmenleri gibi profesyoneller grubu, kendi alanında en fazla sorumluluk ve yetkiye sahip olması ve üst yönetim tarafından görüşleri kabul edilmesi gereken gruptur.

Basın işletmeleri verilen hizmetin en son ve en iyi şeklini alabilmesinde, işgücü ve beyin gücüne bağımlılığın çok fazla olduğu organizasyonlardır. Kısaca işgücü yoğun(14) organizasyonlar olan basın işletmelerinde, en ileri teknolojinin kullanılması bile, yaratıcılığa -yeni düşünceler yaratabilme güç ve yeteneği-(15) duyulan ihtiyacı azaltmamaktadır. Açıktır ki, kamuoyuna ışık tutma görevi bugün olduğu gibi, gelecek yüzyıllarda da düşünebilen ve yorum yapabilen beyin gücüne ait olacaktır.

---

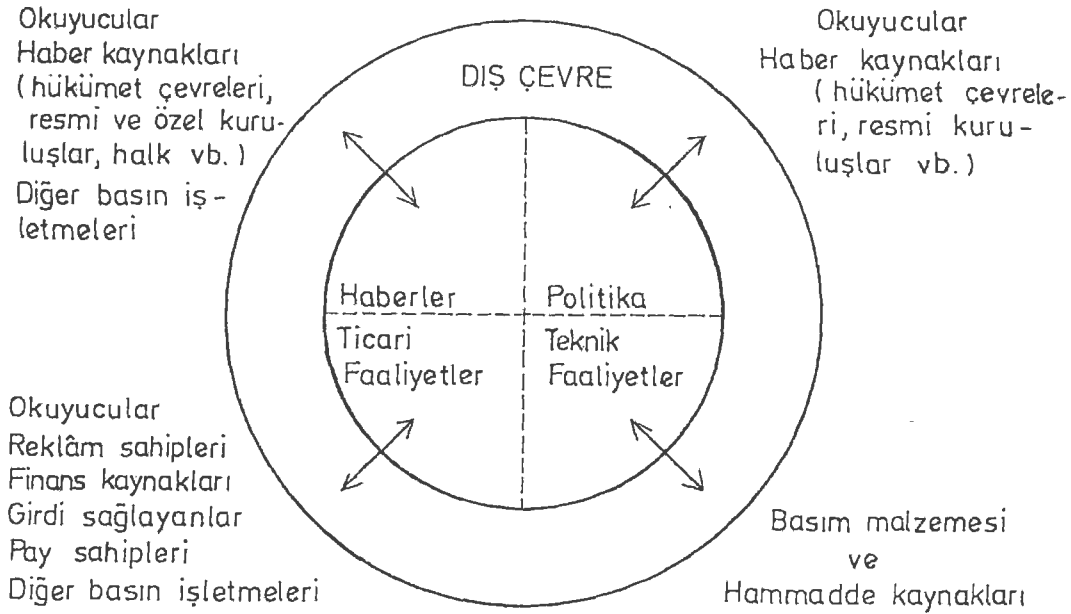
(14) Hugh M. CULBERTSON, "Reporters and Editors, Some Differences in Perspective", Newspaper Research Journal, C.II, S.2 (Ocak 1981), ss.17-26.

(15) Harold KOONTZ, Cyril O'DONNELL ve Heinz WEIHRICH, Management (New York: Mc-Graw Hill, Inc., 1984), s.470.

(E) Basın işletmeleri dışa tümüyle açık, çevresi ile sürekli ilişkide olan karmaşık(16) organizasyonlardır.

Basın işletmelerinin kamuoyuna dönük hizmet üretiminde başlıca girdiler dış çevreden sağlanır. Dış çevre ile yoğun ve sürekli ilişkiler sonunda elde edilen veriler haber ve yoruma dönüştürülür. Basın işletmelerinin yapıcı ilişkiler içinde olması gereken dış çevre elemanları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil II-2- Basın İşletmelerinde Dış Çevre ile İlişkiler



Kaynak: ENGWALL, Newspapers As...,s.120

(16) CULBERTSON, s.17.

Şekil II-2'de görüldüğü gibi, basın işletmelerinin dış çevre ilişkileri çalışanların niteliklerine göre gruplandırılmıştır. Burada, farklı çalışma alanlarındaki personelin en yoğun ilişkide olduğu dış çevre elemanları gösterilmeye çalışılmıştır. Dış çevrenin bu görünümü, basın işletmelerinin karmaşık organizasyonlar olarak düşünülmesinde başlıca etkindir. Dış çevre elemanlarını şekildeki gibi gruplandırmak, dış çevrenin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Basın işletmelerinde dış çevrenin temel elemanları olan okuyucular ve reklâm sahipleri "müşteri" grubunu oluşturmaktadır. Reklâm sahipleri; ortaklar; haber, hammadde ve malzeme kaynakları basın işletmelerinin dış çevresindeki "girdi sağlayanlar" grubudur. Reklâm sahipleri basın işletmelerinin fiziksel ürününde yer satın aldığı için "müşteriler" grubuna; ürünün en son görünümüne reklâm materyali sağladıkları için de "girdi sağlayanlar" grubuna dahil edilmektedir. Her işletmede olduğu gibi basın işletmeleri için de "finans kaynakları" önemli dış çevre elemanlarıdır. Rakipler, yani diğer basın işletmelerinin rekabeti, yukarıda sayılan tüm gruplarla olan ilişkilerde söz konusudur. Rakiplerle olan ilişkilerde işbirliğine de gidilebilmekte ve bu tür ilişki "uzlaşmalı dış

çevre" olarak nitelendirilmektedir(17).

Basın işletmelerinin en belirgin özelliği açık sistemler olarak faaliyet göstermeleridir. "Açık sistemler dışarıdan bilgi, enerji ve materyal alan, çevresiyle sürekli ilişkide olan ve geri bildirim mekanizmasına sahip olan sistemlerdir"(18). Açık sistemler aynı zamanda, dış çevresinden kolayca etkilenebilen, buna karşılık çevresini fazlaca etkileyen sistemlerdir. Basın işletmeleri gerek haber ve yorum olarak hizmet, gerekse fiziksel ürün olarak gazeteyi üretmek için tüm girdilerini dış çevreden sağlayan ve çıktısını dış çevre için ortaya koyan organizasyonlardır. Başarılı bir hizmeti sürdürebilmek için, kamuoyuna hitap edebilme gücü de sık sık kontrol edilmelidir. Bu şekilde bir açık sistem olma özelliği, basın işletmelerinin sürekli olmasında etkilidir ve değişen çevreye uyum sağlayabilme yeteneğinin bir sonucudur.

(F) Basın işletmeleri "ekip" çalışmasının önemli ve hatta zorunlu olduğu organizasyonlardır.

Her türlü işletmede faaliyetlerin işbirliği içinde yürütülmesi istenen bir durumdur. Ancak basın

---

(17) Dış çevrenin değişmesi konusunda bkz.: ENGWALL, "Newspaper Adaptation...".

(18) ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I, s.296.

işletmelerinde gerek ürünün ve gerekse sağlanan hizmetin etkinliği, dışarıda toplanan verilerin -haber ve bilgilerin- içeride çok iyi işlenmesi ve kitlelere en iyi yoldan ulaştırılmasıyla mümkündür. Dışarıda ve işletme içinde çalışan ekiplerin, yirmi dört saat koordinasyon içinde çalışmalarını başarı şansını arttırır. Dışarıda görev yapan muhabir, fotoğrafçı, gazete dağıtıcısı, içeride faaliyetlerini sürdüren yazı işleri ekibi ve teknik bölümler ile sürekli bir iletişim ve uyum içinde olmalıdırlar. Bu düşünceleri aşağıdaki ifade desteklemektedir.

"Basın işletmelerinin güçlü olması ileri teknolojiye, finansal güçlerine, okur sayılarına ve isimleri topluma mal olmuş muhabir ve yazarlara bağlıdır. Bunların hepsine ihtiyaç vardır, ancak kadrosu uyum içinde olmayan bir basın işletmesinin etkin olma şansı oldukça azalır"(19).

## II. BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU

Organizasyon ya da organize etme kavramına ilişkin tanımların tümünde "amaçların gerçekleştirilmesi

---

(19) Nezih DEMİRKENT, Sayfa Sayfa Gazetecilik (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1982), s.305.

için, kaynaklar ve insanlar arasındaki biçimsel ilişkilerin tanımlanması işlemi" olduğu vurgulanmaktadır. Bu işlem sonucu meydana gelen yapı ise bir varlık olarak organizasyonu ifade etmektedir(20). Organizasyon kavramı çoğunlukla "rollerin ve pozisyonların biçimselleştirilmiş bir yapısı" olarak açıklanmaktadır.

Basın işletmelerinin her iki anlamdaki organizasyonu için de aynı ifadeler kullanılabilir. Organizasyon "işlemi" tüm basın işletmeleri için zorunludur. Küçük bir basın işletmesinin sürekli ya da belirli zamanlarda çalışan bir kaç adet personeli olsa bile, herkes için tümü içinde kendine düşen görevi bilmedikçe gazetenin düzenli biçimde çıkarılması mümkün değildir. Büyük bir basın işletmesinin organizasyonu ise çok daha karmaşık bir iştir(21). Bu karmaşık işlemde önemli bir etken olan çevre konusunun ihmal edilmemesi gerekir. Aşağıdaki kısımlarda basın işletmeleri organizasyonuna iç ve dış çevrenin etkileri tartışılarak, daha sonra faaliyetlerin bölümlendirilme şekilleri, faaliyetlere ilişkin yetki ve sorumluluklar ve organizasyon yapıları hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

---

(20) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi (İstanbul: Mars Yayın Ltd., 1984), s.72.

(21) William H. NEWMAN (Çev.: K. SÜRĞİT), İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare (Ankara: TODAİE Yayını, 1972), s.160.

## A. BASIN İŞLETMELERİNDE ÇEVRENİN ORGANİZASYONA ETKİLERİ

Basın işletmelerinde kaynaklar ve insanlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasından önce, iç ve dış çevre elemanlarının organizasyon işlemi sonucunda ortaya çıkan yapıyı etkileme özelliklerinden söz etmek uygun olur.

İç ve dış çevre elemanlarının işletme üzerindeki etkileri önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Genel olarak işletmeler üzerinde etkili olan iç ve dış çevre faktörleri ayrı bir şekil üzerinde incelenmeyip, bunun yerine konumuz olan basın işletmelerinde iç ve dış çevre faktörleri Şekil II-3'de görüldüğü gibi ele alınmıştır.

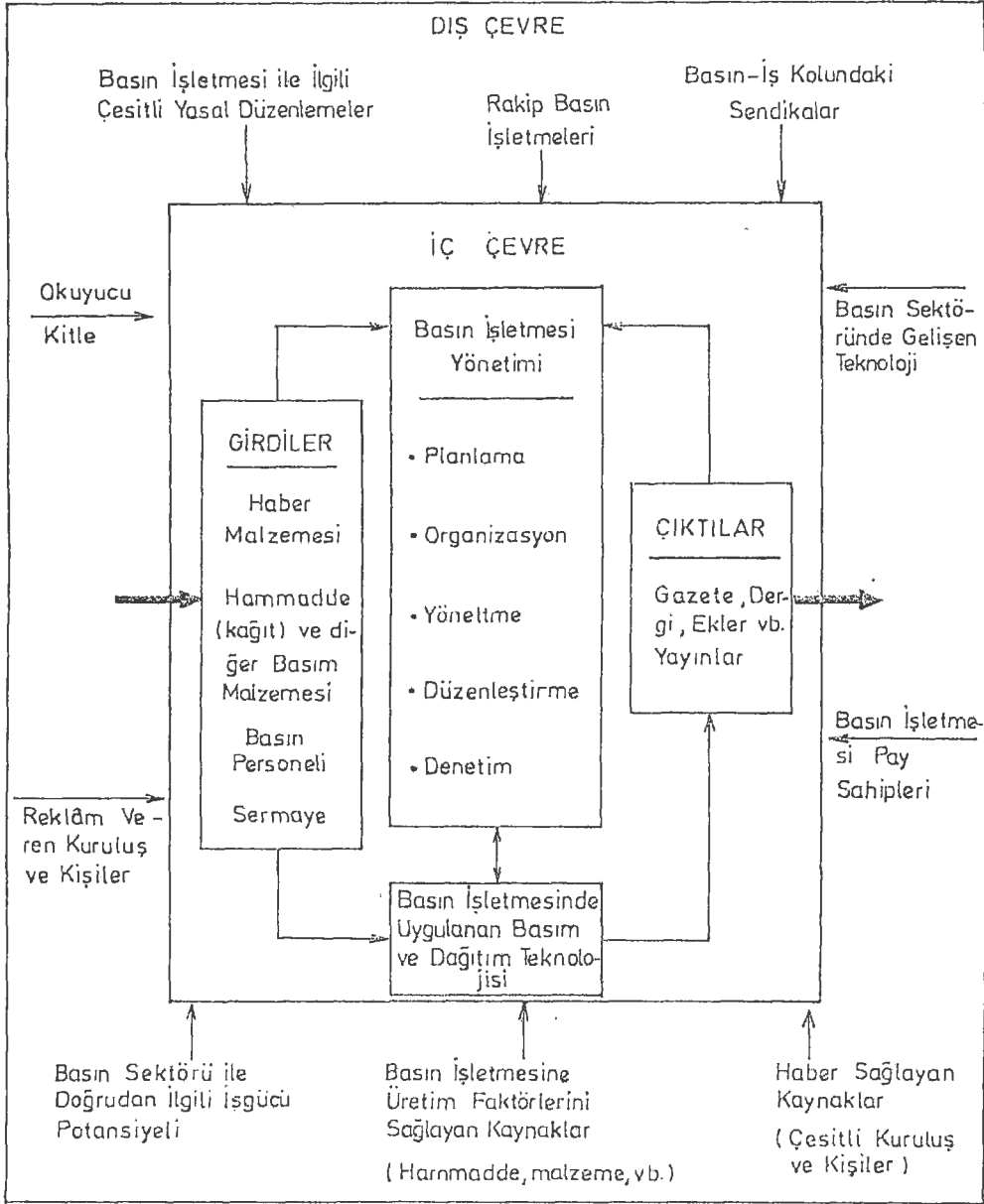
### 1. Dış Çevrenin Basın İşletmelerinin Organizasyonuna Etkileri

Dış çevreleri farklı olan organizasyonların yapılarının farklı olduğu, dolayısıyla dış çevrenin işletmelerin organizasyonlarını etkilediği çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır(22). [Lawrence ve Lorsch,

---

(22) Richard W. SCOTT, "Organizational Structure", Annual Review of Sociology, C.I (1975), ss.1-20. Ayrıca bkz.: Jeffrey PFEFFER ve Gerald SALANCIK, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper and Row, Publishers Company, 1978).

Şekil II-3- Basın İşletmelerinde Organizasyonu Etkileyen İç ve Dış Çevre



1969; Emery ve Trist, 1965; Burns ve Stalker, 1971 ve diğçerleri](23).

Basın işletmelerinin dışıa tümüyle açık organizasyonlar olması, yönetimleri ve organizasyon yapıları üzerinde dışı çevrenin etkisini arttırır. Daha önce açıklandığı ve Şekil II-3'de görüldüğü gibi, basın işletmeleri oldukça karmaşık bir dışı çevrenin elemanları ile sürekli ilişki içindedir. Dışı çevrenin karmaşıklığı arttıkça, basın işletmeleri organizasyonu da o oranda karmaşık duruma gelir. Bu tür bir dışı çevre etkisiyle faaliyetlerini sürdüren basın işletmelerinin, çok sayıda ihtiyaca yetebilen bir organizasyon yapısına sahip olması zorunludur(24).

Belirli bir bölgede sürdürdüğü faaliyetleri fazla yoğun olmayan küçük basın işletmelerinde organizasyon işlemi de karmaşık değildir. Geniş ve farklı bölgelerde yaşayan okuyucu kitlesine ulaşma çabasında olan basın işletmelerinde ise, uzman kişilerin ileri tekniklerle çalıştığı bir dağıtım şebekesine ve satış çabalarına

---

(23) İnan ÖZALP, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", Eskişehir Anadolu Üni. İkt. İda. Bil. Fak. Dergisi, C.V, S.1 (Haziran 1987), ss.13-33.

(24) Bu konuda geniş bilgi için bkz.: Richard D. DAFT, Organization Theory and Design (New York: West Publishing Company, 1983).

ihtiyaç vardır. Organizasyonu geniş bir alana yayılmış basın işletmelerinde, yetki ve sorumlulukların dağılımı üzerinde dikkatle durulmalıdır.

Haber kaynaklarının çok çeşitli olması, faaliyetlerin aksamadan sürdürüldüğü bir haber alma bölümü ve farklı alt birimlerini gerektirir. Gazetesinde ilân ve reklâma önemli oranda yer ayıran bir basın işletmesinde, reklâm sahipleri ve iş çevreleri ile sürekli yapıcı ilişkiler ancak gelişmiş ve etkin çalışan bir ilân ve reklâm bölümünün çalışmaları ile gerçekleştirilebilir.

Günümüz basın işletmelerinin belirgin bir sorunu, rakiplerin teknolojik gelişmişliklerine -ofset baskı ya da bilgisayar kullanımı gibi- ayak uydurabilmektir. Bu da basın işletmeleri organizasyonunun rakipler ve teknoloji tarafından etkilenmesi demektir. Teknolojide rakiplerin uyguladığı gelişmeler meydana geldikçe, kamuoyundaki yerini ve kârlılığını korumak isteyen her basın işletmesi buna bünyesindeki kişiler ve araçlar arasında gereken değişiklikleri yaparak cevap verebilmeyi amaçlar.

Dış çevre elemanları tüm basın işletmeleri için yaklaşık olarak aynıdır. Ancak işletmenin faaliyet boyutları küçüldükçe dış çevrenin karmaşıklığı azalacağından, organizasyon işlemi ve yapısı da giderek

basitleşir. Bunun yanısıra, dış çevreye ve değişikliklere uyabilme yeteneği küçük basın işletmelerinde daha fazladır.

## 2. İç Faktörlerin Basın İşletmelerinin Organizasyonuna Etkileri

Basın işletmeleri organizasyonu, yöneticilerin ve yönetim basamakları dışındakilerin sürekli karşı karşıya bulunduğu iç ve dış koşullardan etkilenir. Basın işletmelerinin iç çevresi Şekil II-3'de görüldüğü gibi, yönetim faaliyetleri ve yönetim şekli; basın ve basım faaliyetlerinin girdileri; işletmede uygulanmakta olan teknoloji ve işletmeden okuyucuya sunulan yayınlardan oluşur.

Bir basın işletmesi sahibinin ya da tepe yönetiminin esnek ya da katı olan görüşleri, çevresel etkiler ve baskılar diğer yöneticilerin insanlar ve diğer kaynakları amaca yöneltmedeki insiyatifini kısıtlar. Amaçların belirlenmesinden yapının oluşturulmasına kadar tüm organizasyon süreci tepe yönetimin görüş ve ilkelerine dayanılarak tamamlanır. Bu konuda yapılan araştırmalar, basın işletmeleri ve benzeri hizmet organizasyonlarında tepe yönetiminin organizasyon yapısı, süreci ve tüm çalışma koşullarına ilişkin felsefesinin kurumsallaştırılması gerektiğini, aksi

halde yönetimdeki bir değişikliğin işletmenin çöküşüne kadar gidebileceğini belirtmektedir(25).

Basın işletmelerinde kitle iletişim hizmetinin yerine getirilmesi için, belirlenmiş farklı niteliklere sahip personel gruplarına ihtiyaç vardır. Muhabir, fotoğrafçı, reklâmcı, yazar, başyazar, yazı işleri yönetmeni, matbaacı vb. nitelikte personele göre basın organizasyonlarındaki fonksiyonlar birbirinden ayrılır ve bölümlere ayırma işlemi yapılır. Basın işletmelerinde faaliyetlerin ekiplerle yürütülmesi biçimsel olmayan organizasyonun işlemlerini gerekli kılar. Ayrıca çalışanların, kişisel ihtiyaçları nedeniyle, biçimsel olmayan ilişkiler kurmaları kaçınılmazdır.\* Bu bakımdan her tür işletmede olduğu gibi, basın işletmelerinde de biçimsel organizasyon oluşturulurken -işlerin gruplandırılması, insan ve araçların fiziksel yerleşimi- biçimsel

---

(25) Gleen R. CARROLL, "Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XXIX, S.1 (Mart 1984), ss.93-113. Bu konuda ayrıca bkz.: PFEFFER ve SALANCIK; Marshall W. MEYER, "Leadership and Organization Structure", American Journal of Sociology. C.LXXXIV (1975), ss.514-542.

\* Biçimsel olmayan grupların, biçimsel faktörlerle insan ihtiyaçlarının karışımı sonucu ortaya çıktığı belirtilir. Bkz.: Edgar H. SCHEIN (Çev.: A. SAĞTÜR ve Ş. ÜZ-ALP), Örgütsel Psikoloji (Eskişehir: İşitme Üzürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No.:2, 1980), s.85.

olmayan ilişkilerin basın işletmesinin amacına hizmet edecek biçimde gelişmesinin sağlanması hedefi dikkate alınmalıdır.

Basın işletmeleri organizasyonunun gerçekleştirildiği çevre koşullarının araştırılması faaliyetlerin bölümlendirilmesi işlemine de ışık tutar.

## B. BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI İÇİNDE YER ALAN BAŞLICA FAALİYETLER

Basın işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yer alan faaliyetlerin çeşitliliği ve boyutları işletmenin büyüklüğüne, hizmet götürülen kitlenin genişliğine, yayın sayısı ve çeşidine ve üst yönetimin genel politikalarına göre farklılık gösterebilir. Ancak kâr elde etme amacı dışında, kitle iletişim hizmetinin gerçekleştirilmesi basın işletmelerinde temel bazı faaliyetleri zorunlu kılar. Aşağıdaki kısımlarda, bir basın işletmesinde üretim öncesinden başlayarak yayının okuyucunun eline geçmesine kadar geçen süreç içinde yerine getirilmesi gereken ve basın işletmeleri açısından özellik gösteren faaliyetler açıklanmaya çalışılacaktır. Bu açıdan bakıldığında, basın işletmelerinde sürdürülen faaliyetler Yönetmel; Haberler/Yazı İşleri; Ticari; Promosyon ve Basım faaliyetleri olarak ele alınmaktadır. Basın sektöründe özelliği olan faaliyetlerin öneminin

vurgulanabilmesi için üst yönetimle ilgili faaliyetlerden ayrı bir grupta incelenmesi yararlı görülmüştür.

### 1. Üst Yönetim Faaliyetleri

Basın işletmelerinde, özellikleri kısmında açıklanan yazı işleri ve teknik faaliyetlerin denge içinde ve etkinlikle sürdürebilmesi için, güçlü bir yönetim kadrosuna ve tepe yönetime ihtiyaç duyulur. Yönetimsel faaliyetlerde, sürekli ve tutarlı politikaların oluşturulması ve izlenmesinin sağlanması temel alınır(26). Bu temelden yola çıkılarak işletmedeki tüm birimlerin ve faaliyetlerinin tek başına ve diğerleriyle verimli bir bütün halinde sürdürülmesi, sürekli büyümenin teşvik edilmesi ve finansal açıdan güçlü olunması gibi çabalar özellikle üst yönetim kadrolarının sorumluluğundadır.

Basın işletmelerinde üst yönetimin temel sorumluluğu, aşağıda incelenen ve diğer sektörlerden oldukça farklı özellikler gösteren faaliyetlerin akıcı ve koordineli biçimde sürdürülmesini sağlamaktır. Aşağıda incelenen temel bazı faaliyetlerin yirmi dört saat

---

(26) Herbert Lee WILLIAMS, Newspaper Organization and Management (Iowa: The Iowa State University Press, 1978), s.14.

içinde gerçekleştirilmesi zorunluluğu, basın işletmelerinde üst yönetim fonksiyonunun önemini daha da arttırmaktadır.

## 2. Diğer Temel Faaliyetler

Daha önce açıklandığı gibi basın işletmelerinde sürdürülen faaliyetler, başlıca yazı işleri ve teknik faaliyetler olarak iki ana grupta düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yayınların ortaya konmasında basın ve basım faaliyetleri bir arada ve koordineli biçimde sürdürülmektedir. Aşağıda basın faaliyetleri ve teknik faaliyetler kısa ve öz olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### a. Haberler/Yazı İşleri ile İlgili Faaliyetler (News/Editorial Operations)

Haberler/Yazı İşleri basın işletmelerinin yerine getirilmesi zorunlu ve en önemli faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı, reklâm dışında gazetede yer alan tüm okuma materyalinin basıma hazır hale getirilmesi için haberler ve diğer bilgilerin planlanması, sağlanması ve hazırlanmasıdır(27).

---

(27) SOHN, s.5.

Orta ve büyük çaplı basın işletmelerinde\* Haberler/Yazı İşleri faaliyetleri şu birimlerde sürdürülür:

Haberler/Yazı İşlerinin en önemli birimi olan haber servisi(newsroom), tüm haberlerin metin halinde hazırlandığı ya da işleme konulduğu yerdir. Bölgesel, ulusal ve uluslararası haberler ajans ve teleks taraması, telefon ya da kişisel görüşmeler yoluyla elde edilerek bu birime ulaştırılır. Müzik, sanat, finans, tarım, spor, sinema gibi konularda ayrı haber birimleriyle çalışılması söz konusudur(28).

Diğer bir önemli birim olan redaksiyon servisi (copy desk), haber servisinde yer alan ve çeşitli kanallardan gelen haber metinlerinin düzenlendiği birimdir. Gelen haber metinleri dikkatli bir kontrolden geçirilerek gereksiz ve uygun olmayan kelimeler, cümleler

---

\* Orta ve büyük çaplı basın işletmesi kavramı ile, geniş boyutlara ulaşmış faaliyetleri ayrı birimlerde sürdürülen, basım veya dağıtım-satış faaliyetleri ülke çapına yayılmış ve geniş bir okuyucu kitleye ulaşabilen basım işletmeleri ifade edilmektedir. Tiraj dikkate alındığında: günlük gazete satışı 25.000'den az olanlar küçük; 25.000-100.000 olanlar orta çaplı; 100.000-250.000 olanlar büyük basın işletmesi olarak ele alınmaktadır. Kaynak: Lori A. BERGEN ve David WEAVER, "Job Satisfaction of Daily Newspaper Journalists and Organization Size", Newspaper Research Journal, C.IX, S.2 (Kış 1988), ss.1-13.

(28) WILLIAMS, s.10.

iptal edilir; yazım hataları düzeltilir; paragraf ve başlıklar kontrol edilir ve yazılanların gerçeğe uygunluğunu araştırmak gibi önemli bir fonksiyon yerine getirilir(29).

Gerektiğinde ayrı bir birim halinde çalışan yazım servisinde(editorial room) olaylara ait hikayeler, seri yazılar, kitap incelemeleri, yorumlar ve düşüncelere gazetede yer alacak biçimleri verilmeye çalışılır.

Gazetede yer alacak fotoğraflarla ilgili çabalar Haberler/Yazı İşleri Bölümünün fotoğraf servisinde sürdürülür. Buraya gelen fotoğraflardan ilgili olayları en iyi biçimde yansıtanları ayrılır ve hangi fotoğrafın ne kadar alanı kaplıyacağı, üzerinde tartışılarak, kararlaştırılır(30).

Haberler/Yazı İşleri Bölümünün çalışanlara en yararlı birimlerinden biri arşiv ya da kitaplıktır (morque). Yoruma ve ayrıntılı bilgi vermeye dayalı faaliyetlerin yoğun olduğu basın işletmelerinde kitaplara, sözlüklere, çeşitli referans kaynaklarına, geçmiş tarihli yayınlara vb.ne başvurma ihtiyacı sık sık duyulabilir.

---

(29) WILLIAMS, s.11.

(30) Josef TICHY, Newspaper Production, Management and Techniques (Praque: 1971), s.6.

İlân ve reklâm adedi ve gelirleri basın işletmeleri için çok önemli, ancak buna karşılık reklâm dışı içerik okuyucu açısından daha da önemlidir. Bu bakımdan Haberler/Yazı İşleri ile ilgili çabaların etkinlik ve verimliliği tepe yönetimlerin en titiz olduğu konulardır. Her basın işletmesinde Haberler/Yazı İşlerine ilişkin politika ve kurallar geliştirildiği muhakkaktır. Bunlar dikkate alınarak yukarıda anlatılan çabalar arasında sürekli işbirliğinin olması, basın işletmelerinin kârlılığ ve iletişim hizmeti gerçekleştirilmesinde temel etkidir.

#### **b. Ticari Faaliyetler**

Ticari faaliyetler, basın işletmelerinin gelir getirici ve varlığını sürdürmesini sağlayıcı işlemlerden oluşur. Bunlar ilân ve reklâm, dağıtım-satış ve bazı işletmelerde görülen dışarıya basım işleri olmak üzere üç bölüm halinde sürdürülür.

##### aa. İlân ve Reklâm Faaliyetleri

Ürün, hizmet veya düşüncelerini tanıtmak ya da satmak isteyen reklâm sahipleri ile ilişkilerin sürdürüldüğü bölüm, basın sektörü dışındaki sektörlerle ve iş sahiplerine gazetede yer satmakla yükümlüdür. Ayrıca, reklâm tasarımı ve kampanyaları konusundaki

çabalar da bu bölümün sorumluluğundadır(31).

İlân ve reklâm işleri basın işletmelerinin ticari faaliyetleri arasında büyük öneme sahiptir ve alınan reklâmın cinsine göre farklılaşması söz konusudur. Orta büyüklükte bir basın işletmesinde ilân ve reklâm işleri üç ayrı grupta sürdürülür.

İlk grupta yerel ve bölgesel reklâmlar için (local-regional advertising) reklâm sahiplerine gazetede yer satılır. İkinci grup reklâm işleri ülke çapında ve genel reklâmlarla(national-general advertising) ilişkilidir. Üçüncü ve hemen her basın işletmesinde yer alan reklâm işleri sınıflandırılmış küçük ilânlarla (classified advertising) ilgilidir(32).

İlân ve reklâmlarla ilgili faaliyetler arasında, işletmenin reklâm politikasının izin verdiği sınırlar içinde mümkün olduğunca çok reklâm yeri satma çabaları; hangi tür olursa olsun reklâm sahipleri ile sürekli iyi ilişkiler sağlanması; reklâmların okuyucunun ilgisini çekecek söz ve şekillerle sunulması yer alır.

İlân ve reklâm işlerine ayrı bir önem verilmesi her modern basın işletmesi için geçerlidir. Ancak bu

---

(31) SOHN, s.5.

(32) WILLIAMS, s.12.

faaliyetlerin boyutları, basın işletmesi üst yönetiminin ilân ve reklâm içeriğine ilişkin politikasından önemli ölçüde etkilenir.

#### bb. Dağıtım-Satış Faaliyetleri

Basın işletmeleri organizasyonu ile ilgili kaynakların tümü satış olayı ile birlikte düşünülen dağıtım faaliyetlerinin yaşamsal öneminden söz etmektedir. Basın işletmesi sahibi, reklâm sahipleri ya da okuyucular tarafından bir gazetenin değeri, onun satılan adedi ya da tirajı\* ile ölçülür(33).

Basın işletmelerinde dağıtım-satış faaliyetlerinin yürütüldüğü bölüm, dağıtım kanallarının; okuyucuya gazeteyi ulaştırma işleminin; fiyat politikalarının; satış kampanyalarının planlanması ve gazetenin belirlenen kitleye en etkili yoldan ulaşmasının gerçekleştirilmesiyle

---

\* "Tiraj" sözcüğünün İngilizce karşılığı "circulation" olmaktadır. Circulation, satılan ve ücreti alınan gazete sayısı olarak açıklanmaktadır. Kaynak: Jerry M. ROSENBERG, Dictionary of Business and Management (New York: John Wiley and Sons Inc., 1983).

(33) Frank W. RUCKER, Newspaper Circulation (Iowa: The Iowa State University Press, 1958), s.6.

yükümlüdür(34 ).

Basın işletmelerindeki dağıtım-satış faaliyetlerinin gelişmiş ülkelerdeki en belirgin yanı dağıtımın şekli ya da kanalıdır. Bu ülkelerde gazeteler okuyucuya daha çok posta yoluyla ya da evlere doğrudan dağıtım şeklinde ulaştırılır. Okuyucunun belirli noktalardaki satış bayileri ya da otomatik makinalardan gazete satın alması daha az rastlanan bir olaydır. Özellikle sabah ve akşam gazetelerinin okuyucunun eline zamanında ulaştırılması için iyi örgütlenmiş işgücü zorunludur. Buna karşılık dağıtım fonksiyonunun henüz yeterli düzeye gelemediği ülkelerde, gazeteler çoğunlukla kanalın okuyucudan bir önceki aşamasında biriktirilir ve bu noktalarda -bayiler gibi- satışa sunulur.

İşletmelerin pek çoğunda satış ve dağıtım işlemleri, sorumlulukları birbirinden ayrı iş gruplarında yürütülür. Ancak bir basın işletmesi organizasyonunda bu işlemlerin genellikle satış faaliyetlerinden sorumlu bir bölümde, birbiri ile sürekli ilişkide olan bir ekip tarafından yürütüldüğü görülür(35 ). Bu bakımdan

---

(34) SOHN, s.5. Bu konuda ayrıca bkz.: Frank THAYER, Newspaper Business Management (New York: Prentice-Hall, Inc., 1954).

(35) RUCKER, s.38.

dağıtım-satış faaliyetlerinin organizasyonu basın işletmelerinde üzerinde en titizlikle durulması gereken konulardan biridir. Dağıtım-satış faaliyetlerinin organizasyonunu etkileyen faktörler, dağıtım yapılan yayın çeşidi sayısı; dağıtım ve okuyucuya ulaşmada kullanılan yöntem ve teknikler; hedef okuyucu pazarının genişliği ve coğrafik dağılımı; dağılımı yapılarak satılacak yayının basım zamanı(akşam ya da sabah gazetesi gibi); ulaşım olanakları ve en önemlisi yönetimin konuya verdiği önem olarak özetlenebilir.

Basın işletmelerinde dağıtım-satış organizasyonunu etkileyen önemli bir uygulama, bu faaliyetlerin hukuki ve organik açıdan bağımsız başka işletmelerce yerine getirilmesidir. Bu tür uygulamalar ise, tüm faaliyetlerin bir bütün halinde yürütülmesi çabalarını güçleştirmektedir(36).

Çeşitli fonksiyonların incelenmesine orta ve büyük çaplı basın işletmeleri açısından yaklaşıldığı daha önce belirtilmişti. Dağıtım-satış faaliyetleri her tür ve her büyüklükteki basın işletmesi için aynı

---

(36) İsmail KAYA, "Türk Basınında Dağıtım, Problemler ve Fırsatlar", içinde: Gazeteciler Cemiyeti ve İstanbul Üni. İşletme Fak. Ortak Semineri, İletişim Olayları ve Türk Basınıının Sorunları (İstanbul: İstanbul Gazeteciler Cemiyeti Yayını, No.: 17), s.195.

oranda öneme sahip olmalıdır. Ancak küçük bir basın işletmesinde, yayının hedef kitleye ulaştırılması daha az karmaşık ve ayrı bir bölüm halinde sürdürülmesine gerek duyulmayan bir fonksiyon haline dönüşür. Buna karşılık bir kaç yayını, geniş bölgelere ulaştırmak zorunda olan bir basın işletmesinde dağıtım fonksiyonu bu işde uzman işletmelere başvurulacak kadar önemli boyutlara ulaşır.

Başlıca gelir kaynakları olan reklâm ve satış faaliyetleri dışında, bazı basın işletmelerinde dışarıya basım yapılması söz konusudur. Çeşitli kuruluşlar(basın işletmesinin kendi kuruluşları dışında) için ajandalar, kataloglar, broşürler, el ilânları ve ayrıca evlenme, doğum, ölüm ilânlarının basımı gibi ilave faaliyet unsurları gerekirse ayrı bir birimde sürdürülebilir(37).

### c. Promosyon Faaliyetleri\*

Basın endüstrisi özellikleri olan ve faaliyetleri uzmanlık gerektiren bir alandır. Bu alanda yeni işletmele-

---

(37) WILLIAMS, s.13.

\* Pazarlama literatüründe "promosyon" kavramı yerine kullanılan "satış arttırıcı çabalar"; "tutundurma"; "satış çabaları" gibi farklı kavramlar söz konusudur ve bu konuda bir kavram birliği oluşmamıştır. Bu çalışmada, basın işletmeleri faaliyetleri dikkate alınarak, "promosyon" sözcüğünün kullanılması uygun görülmüştür.

rin ortaya çıkması diğer sektörlerle nazaran düşük orandadır. Ancak, özellikle gelişmiş ülkelerde mevcut çok sayıda basın işletmeleri arasında göze çarpan bir rekabet vardır. Yeni kurulan basın işletmeleri ise en son teknolojik yenilikleri uygulayarak daha başlangıçta rakiplerini zorlayabilmektedir. Teknolojiden başka, renkli ve resimli baskı, sahife adedi, yazarlar ve lotarya gibi faktörler birer rekabet konusudurlar. Durum böyle iken, başkalarının satışlarını arttırıcı faaliyetleri olan bir basın işletmesinin kendisi için promosyon faaliyetlerinde bulunması kaçınılmazdır.

Gelişmiş bir basın sektöründe her tür işletme için promosyon çok büyük öneme sahiptir. Rakiplerin ve genel olarak endüstrinin durumunu belirlemek ve bu koşullara göre bir faaliyet plânı hazırlamak, promosyon faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmede de kolaylık sağlar(38).

Promosyon faaliyetleri başlıca reklâm, satış çabaları, halkla ilişkiler, kişisel satış ve çeşitli değişik amaçlı kampanyalardan oluşmaktadır(39). Basın

---

(38) Micheal G. KANE, "Measuring Promotion Effectiveness", Editor & Publisher (Eylül 14, 1985), ss.16-18. Ayrıca bkz.: Micheal G. KANE, "Promoting the Small Daily Newspaper", Editor & Publisher (Ağustos 3, 1985), ss.18-20.

(39) Philip KOTLER, Marketing Management: Analysis, Planning and Control (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1976), s.337.

işletmelerinde, promosyon faaliyetleri içinde en fazla başvurulanlar reklâm ve kampanyalardır.

Basın işletmelerinin çeşitli reklâm araçları(radyo, TV, sinema filmleri gibi) yoluyla okuyuculara hitap ettiği reklâmlar, yayınların piyasada var olduğunu okuyucuya hatırlatmak ve yeni yayınları okuyucuya tanıtmak, çeşitli özelliklerini vurgulamak ve belirli koşullarda satın alınabileceğini bildirmek gibi konulara ilişkin olabilir.

Basın işletmelerinin doğrudan basın faaliyeti ile ilgisi olmayan, fakat hem işletmenin reklâmını yapmak hem de gelir kaynağı olması amacıyla sürdürdüğü faaliyetleri söz konusudur. Bunlar arasında, okuyucu kitleye belirli koşullarla(kupon toplanması gibi) çeşitli ödüller dağıtmak ya da dayanıklı tüketim malları ile ilgili kampanyalara girişmek en sık rastlanan promosyon faaliyetleridir. Böylece, bir ticari faaliyet olarak gelir elde edilirken, belli yayınların imajı okuyucu kitlesinde canlı tutulmaya çalışılır. Ancak, çok iyi araştırılmadan girişilen kampanyaların, basın işletmelerinin toplumda sağladığı olumlu imajı zedeleyebileceğini belirtmek gerekir.

Promosyon faaliyetlerinin yürütülme biçimi basın işletmelerinin büyüklüğüne göre değişir. Bu tür faaliyetler ayrı bir bölümün bünyesinde sürdürülebileceği

gibi, dağıtım-satış faaliyetlerinin bir kolu olarak da düşünülebilir.

#### d. Basım Faaliyetleri

Basın işletmelerinin basım faaliyetleri, teknolojik gelişmelerle oldukça değişik bir görünüm kazanmıştır. Basım sanayiinin gelişmesiyle daha önce elle yapılan pek çok iş günümüzde makinelerle yapılmaya başlanmıştır. Zaman ve işgücünden tasarruf etmek ve basım kalitesinde üstünlük sağlamak üzere sürekli en yeni teknikler uygulanmaktadır.

Eski teknolojiyi sürdürerek sıcak dizgi\* kullanılan basın işletmelerinde basım faaliyetleri şu şekilde bölümlendirilir(40): Haberler/Yazı İşleri ve reklâm işlerinden gelen yazı ve benzeri malzemenin dizilerek, baskıya hazır kalıpların elde edildiği dizgileme faaliyetleri(composing); resim ve çizimlerin grenajının-oyularak basıma hazır hale getirme-yapılması(engraving); sayfa

---

\* Sıcak dizgi "tipo" baskıcılıkta kullanılan ve içine sıcak eriyik dökülmüş sert bir metal kalıbın doğrudan kağıt yüzeyine bastırılması yoluyla elde edilen dizgidir. Bkz.: Şevket EVLİYAGİL, Basım Sanayiinin Temel Kavramları (Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii, 1972), s.43.

(40) WILLIAMS, s.13.

halinde baskı klişelerinin -stereotipinin- hazırlanması (stereotyping); gazetelerin basılarak katlanması ve sayılarak dağıtım servisine gönderilmesi. Büyük basın işletmelerinde bu işlemlerin, ayrı birimler halinde sürdürülmesi söz konusudur.

Daha modern basım teknolojisinin uygulandığı ve soğuk dizgi\* ya da fotodizgi kullanılan basın işletmelerindeki üretim faaliyetleri de şöyle bölümlendirilebilir(41): Haberler/Yazı İşlerinden ve reklâm işlerinden gelen yazı ve benzeri malzemenin elektronik daktilolar veya bilgisayarlara bağlı terminallerle dizilmesi işlemi (composing); resim blokları ve yazı sütunlarının bir araya getirilmesi ve reklâmların eklenmesiyle gazete mizampajının -sayfa düzeninin- tamamlanması(make up); düzeltmeler için sayfa kopyalarının hazırlanması(photographic platemaking); film üzerinde tamamlanan sayfaların basımı(press work).

Basım işlerindeki\*\* etkinlik ve verimlilik diğer

---

\* Soğuk dizgi "ofset" baskıcılıkta kullanılan, eritilmiş sıcak metalden satır ve harf dökmenin dışında kalan ve doğrudan film üzerine yapılan her tür dizgidir. Bkz.: EVLİYAGİL, Basım Sanayininin..., s.168.

\*\* Basım işleri tümüyle teknik konular olduğundan hata yapmamak için ayrıntısına girilmemektedir. Amaç, bir basın işletmesinin üretim bölümünde ne gibi işlemler yapıldığı hakkında kısaca bilgi sahibi olabilmektir.

(41) WILLIAMS, s.14.

tüm faaliyetlerin başarısını tamamlar. Basın işletmeleri arasında yoğun rekabet unsuru olan basım teknolojisi düşünüldüğünde bu faaliyetler daha da önem kazanır.

Günümüzde iletişim olayına hız kazandırma yolundaki gelişmeler izlenemeyecek ölçülere varmıştır. Basım faaliyetlerini en hızlı ve hatasız gerçekleştirebilen işletmeler rakiplerine göre önemli bir avantaj elde etmektedirler. Gelişmiş bir teknoloji uygulamasının yükleyeceği maliyetler, üretimdeki verimlilik ile kısa sürede kârlılığa dönüşebilir niteliktedir.

Basın işletmelerindeki basım faaliyetlerinin gazeteciliğin düşünsel faaliyetleri ile içiçe düşünülen, fakat gerçekte ayrı konular olduğu daha önce belirtilmiştir. Bunun sonucu olarak, yalnızca basım işlerini bu konuda uzman işletmelere yaptıran basın işletmeleri sayıca oldukça fazladır. Bu tür basın işletmeleri, rakipleri ya da diğer sektörlerdeki işletmeler için çalışan bir basım işletmesi ile anlaşmakta ve kendi bünyelerinde basım faaliyetine girişmemeyi daha ekonomik bulmaktadırlar(42). Ancak sağlanacak bu tür bir tasarrufun, basım faaliyetleri ile gazeteciliğin düşünsel faaliyetlerinin ayrı olmasından doğan örgütsel ve idari kopuklukların maliyetleri ile karşılaştırılması da zorunludur.

---

(42) SOHN, s.5.

## C. BASIN İŞLETMELERİNDE FAALİYETLERİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ

Kitle iletişim hizmetinin yerine getirilmesi için basın işletmelerinde, haberlerin toplanmasından gazetenin okuyucuya ulaştırılmasına kadar önceki bölümde açıklanan bir dizi faaliyetin aksaksız sürdürülmesi gerekir. Bunun için faaliyetlerin çeşitli gruplara ayrılması, her bir faaliyet türünün diğerleri ile sürekli koordinasyon içinde olması istenir.

### 1. Faaliyetlerin Bölümlendirilmesinde Dikkate Alınan Faktörler

Basın işletmelerinde faaliyetlerin gruplandırılması yani bölümlerin oluşturulması çeşitli biçimlerde olabilir. Bölümlendirme konusunda dikkate alınan temel bazı faktörlerin yanısıra işletmenin iletişim hizmeti sağladığı kitlenin genişliği ve uzaklığı, işletme sahibinin ve üst yönetimin anlayışı gibi faktörlerin de etkisi söz konusudur. Basın işletmelerinde bölümlendirme\* yapılırken dikkate alınan temel faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

---

\* Bir işletmenin organizasyon yapısını oluştururken işlerin ve personelin yatay olarak farklılaştırılması "bölümlere ayırma" olarak nitelenir. Bkz.: İnan ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.296.

a. Birbiri İle İlgili ve Benzer İşlerin Aynı Birimde Toplanması

Amaçları ve gördükleri işler açısından gereksinimleri aynı olan ya da farklı olup birbiri ile ilişkili işlerin aynı birim ve yönetici altında toplanması söz konusudur. Bölümlemede bu faktörün dikkate alınması hem koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırır, hem de işlerin görülmesinde akıcılığı sağlar(43). Örnek olarak, haberlerin toplanması ve yazı işleri gibi benzer işlerin aynı bölümde sürdürülmesi, haberlerin yazıya dönüştürülmesi ve en çarpıcı biçimde okuyucuya ulaştırılmasında kolaylık sağlar. Bunun gibi promosyon ve dağıtım-satış fonksiyonları birbirini izleyen ve etkileyen iki fonksiyon olması nedeniyle, aynı birim ve aynı yönetim altında sürdürülebilir.

b. Uzmanlaşmadan Yararlanma

Organizasyon sürecinde bu kriterin dikkate alınması, çalışanların en iyi yapabildikleri ve en verimli olabildikleri faaliyet birimlerinde toplanmalarını sağlar. Bu kavrama göre, aynı nitelikleri gerektiren işlerde çalışanların aynı bölümlerde toplanması söz konusudur(44). Çalışanların uzmanlıkları, üretim sürecinin

---

(43) ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.6.

(44) NEWMAN, s.170.

bir bölümü, belli bir fonksiyon ya da coğrafik bölge konusunda olabilir. Özellikle basın işletmelerinde düşünsel yetenek ve uzmanlık önem kazandığı için, kişiler arasındaki görev dağılımında bu kritere göre hareket edilmektedir. Buna göre basın işletmelerinde genç ve yaşlı, deneyimli ve deneyimsiz herkesin en güçlü görüldüğü ve en başarılı olduğu işlerin yapıldığı bölümlerde toplanmaları uygundur.

Basın işletmelerinde yazarlık, muhabirlik, fotoğrafçılık, sayfa tasarımcılığı, matbaacılık, reklamcılık, dağıtım ve daha pek çok çabaların hemen tümü bu işleri iyi bilen kişiler tarafından yerine getirilmelidir. Uzman oldukları işlerin toplandığı bölümlerde çalışanlar bir ekip projesi için bir araya geldikleri zaman da, herkes o projenin kendi uzman olduğu kısmı için bulunduğu katkıyı bilerek çalışacaktır.

### c. Yeteri Kadar Önem Verilmesini Sağlama

Her işletmenin kuruluş amacını gerçekleştirmede, önemi nispeten fazla olan bir ya da birkaç faaliyet söz konusudur. Bu durumda, bu faaliyet ya da faaliyetlere gereken önemin verilebileceği bir organizasyon yapısı kurulur. Bu tür faaliyetler hiyerarşinin üst basamaklarında ve tepe yönetime yakın ayrı birimler halinde yürütülür(45).

---

(45) NEWMAN, s.176.

Basın işletmelerinde hangi fonksiyona özel bir önem ve organizasyonda özel bir yer verileceğinin belirlenmesi güçtür. Özellikleri kısmında açıklandığı gibi, basın işletmelerinde kârlılık ve kitle iletişiminden ibaret bir amaç ikilemi vardır. Değişik faaliyetlere verilen önem, bu amaçlardan hangisinin temel oluşuna göre değişebilir ya da her ikisi de temel alındığında tüm faaliyetler eşdeğer öneme sahip olabilir.

Gelirinin önemli bir bölümü ilân ve reklâmlardan sağlanan büyük bir basın işletmesinde, reklâm sahipleri ile ilişkiler ve reklâm politikaları ayrı bir bölümde ve tepe yönetimle direk ilişkili bir otorite hattı üzerinde yürütülür. Buna karşılık gazetesinde ilân ve reklâma fazla yer vermeyen bir basın işletmesi organizasyonunda, ilân ve reklâm işleri ayrı bölümde değil, örnek olarak idari bölümün faaliyetleri içinde düşünülebilir.

Temel amacı ne olursa olsun, her basın işletmesinde sürekli önem verilmesi gereken faaliyetler vardır ve bunların iyi organize edilmiş bölümlerde yürütülmesi zorunludur. Bunların en önemlileri Haberler/Yazı İşleridir. Haberler/Yazı İşleri faaliyetlerine gereken önem verilmez ise iyi bir ürün ortaya çıkarmak mümkün değildir. Organizasyon süreci ve yapısı içinde özel bir yeri olması gereken diğer faaliyetler basım ve dağıtım-satıştır. Basın işletmeleri organizasyonunda bu faaliyetlerin

en etkin biçimde sürdürülebilmesi temel alınarak, bölüm ve alt bölümlerin oluşturulması ve görev dağılımının yapılması gerekir.

Yeteri kadar önem verilme kriteri kullanılırken, basın işletmeleri organizasyonlarında dengeyi bozmamasına ve gerçekte değer verilmesi gereken konuların gözden kaçırılmamasına özen gösterilmelidir.

#### d. Yerel Koşulların Dikkate Alınması

Her tür işletmede olduğu gibi, basın işletmelerinde de yararlanılması düşünülen personel ve biçimsel olmayan grupların varlığı bölümlere ayırmada önemli etkenlerden biridir. Gerçekte kişilerin, organizasyon yapısını etkilememesi gerektiği belirtilir(46). Ancak basın sektöründe "daha iyi düşünülebilen" ve "halkı daha fazla etkileyen" kişiliklerin ele geçirilmesi konusundaki rekabet çok açıktır. Bir dönemde çok fazla sözü edilen, kitleler tarafından izlenen, örnek olarak bir yazarı istihdam edebilmek bir basın işletmesi için oldukça önemlidir. Tirajın ve dolayısıyla gelirinin artacağı beklentisinde olan bir basın işletmesi sahibi ya da sahipleri, organizasyon yapısının yeni istihdam olaylarından etkilenmesini kolaylıkla benimseyebilir.

---

(46) NEWMAN, s.178.

Bu durumda, bölümlerde pozisyonların değişmesi, yeni birimler kurulması, kısmen de olsa işler ve kişiler arasındaki ilişkilerin farklı olması söz konusudur. Durum ne olursa olsun amaç, değişikliklerin faaliyetleri aksatmayacak şekilde yapılması olmalıdır.

Daha önce çok kez tekrar edildiği gibi, basın işletmelerinde faaliyetlerin ekip çalışmaları ile sürdürülmesi nedeniyle, biçimsel olmayan ilişkilerin varlığı olağan karşılanmalıdır. Bu tür ilişkilerin yapıcı ve ekip çalışmalarını verimli kılacak biçimde gelişmesi yönünde olmasına dikkat edilmelidir. Bölümlerin oluşturulması, işlerin, kişilerin ve ilişkilerin belirlenmesi ve hatta işletme içindeki fiziki yerleşimde bu konuya özen gösterilmelidir. Çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulması gereken bir ortamda, bunu bozacak yapısal özelliklerden kaçınılması yararlı olur(47).

Bölümlere ayırma kriterleri daha da çoğaltılabilir. Ancak yukarıda açıklanmaya çalışanlar basın işletmeleri açısından özellik gösterenlerdir. Bunlar dışında tüm organizasyonlarda geçerli olan denetimi kolaylaştırma, masrafları azaltma, koordinasyon sağlama gibi kriterler basın işletmelerinde de dikkate alınan konulardır.

---

(47) NEWMAN, s.180.

Basın işletmelerinde tüm çabalar organizasyonun varoluş amacına göre belirlenir. İşletmeyi kârlılık ve iletişim hizmeti amaçlarına götürecektir faaliyetler kararlaştırılır. İşletmenin politikaları, çeşitli kriterler ve çevre koşulları dikkate alınarak faaliyetler en etkin biçimde gruplandırılmaya çalışılır. Basın işletmelerinde bölümlendirme şekilleri, zaman içerisinde faaliyetlerin niteliklerine göre değişiklik gösterebilir.

## 2. Faaliyetlerin Bölümlendirilmesinde İzlenen Yollar

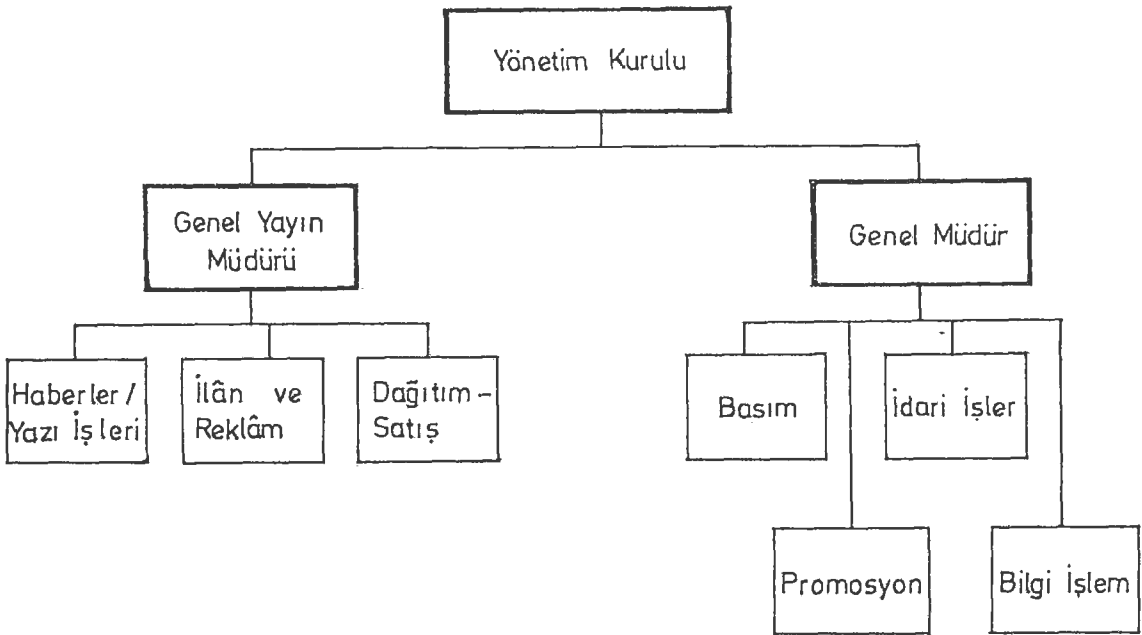
Bölümlendirme, birbiri ile ilişkili fonksiyonların ya da temel faaliyetlerin yönetilebilir birimler olarak gruplandırılması işlemidir. Faaliyetleri bölümlendirmenin amacı, işletme kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımına katkıda bulunmaktır.

Özellikle insan ve haber malzemesi kaynaklarının yapıcı biçimde kullanılması gereken orta ve büyük çaplı basın işletmelerinde, yayının okuyucunun eline geçmesine kadar tüm faaliyetlerin aynı yönetim birimi içinde sürdürülebilmesi olanaksızdır. Bu nedenle zorunlu olan bölümlendirme işlemi, her basın işletmesinde farklı görünüm alabilir. Ancak genel faaliyetleri bakımından basın işletmelerinde uygulanabilen belirli bölümlendirme şekilleri, aşağıda ana çizgileriyle anlatılmaktadır.

### a. Fonksiyonlara Dayalı Bölümlendirme

Bu tür bölümlendirme, basın işletmelerinin faaliyet yapısına en uygun ve uygulamada en sık kullanılan bölümlendirmedir. Özellikle basın işletmelerinde uzmanlaşılması gerekli faaliyetler önem kazandığından, uzmanlaşmadan en iyi biçimde yararlanılan bu bölümlendirme şekli, Şekil II-4, basın işletmelerinin faaliyetlerinde önemli bir etkinlik sağlar.

Şekil II-4 - Basın İşletmelerinde Fonksiyonlara Dayalı Bölümlendirme Örneği



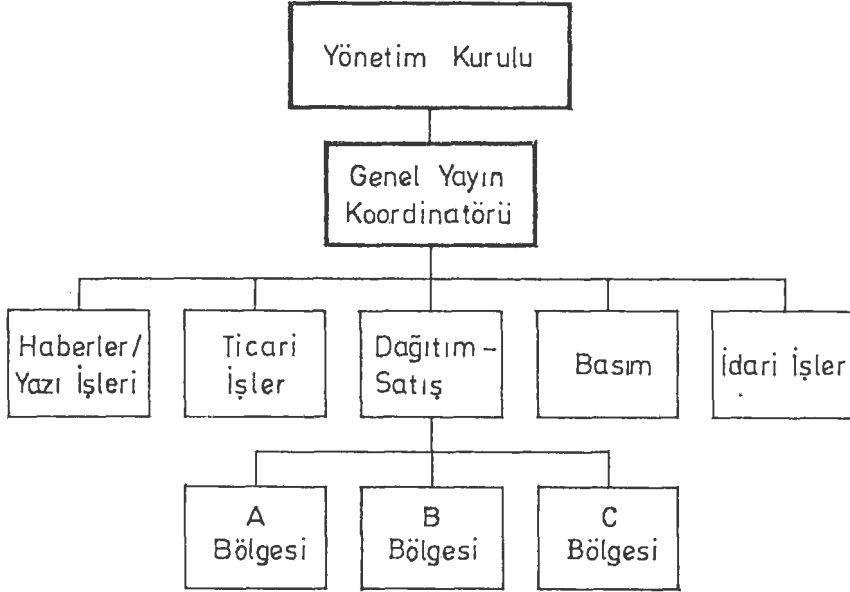
Yukarıdaki şekil, basın işletmelerinde haberlerin toplanmasından yayının okuyucunun eline geçmesine kadar yürütülmesi gereken faaliyetler bütününde, birbirine benzer işlerin aynı birimde toplandığı bir bölümlendirmeye örnek gösterilebilir.

Yayın sayısı bir ya da birkaç adet, örnek olarak bir günlük gazete ve haftalık bir ilâve, olan basın işletmeleri için, faaliyetlerin fonksiyonlara göre sürdürülmesi hem kolaylık ve hem de etkinlik açısından uygundur. Bu tür bölümlendirme tüm fonksiyonların bir kaç kişi tarafından yürütüldüğü bir basın işletmesinde söz konusu olamaz. Ancak, faaliyetleri farklılaşarak genişleyen orta ve büyük çaplı basın işletmelerinde fonksiyonel bölümlendirme, uzmanlaşmanın çabuklaştırılması ve her birimin kendine yeter hale gelmesi bakımından yararlıdır. Faaliyetlerin bu tür bölümlendirme içinde yürütüldüğü basın işletmelerinde, fonksiyonel birimler arasındaki koordinasyonun ve temelde sadece birimin değil işletmenin amacına hizmet etmelerinin sağlanması ihmal edilmemelidir.

#### **b. Coğrafik Bölgelere Dayalı Bölümlendirme**

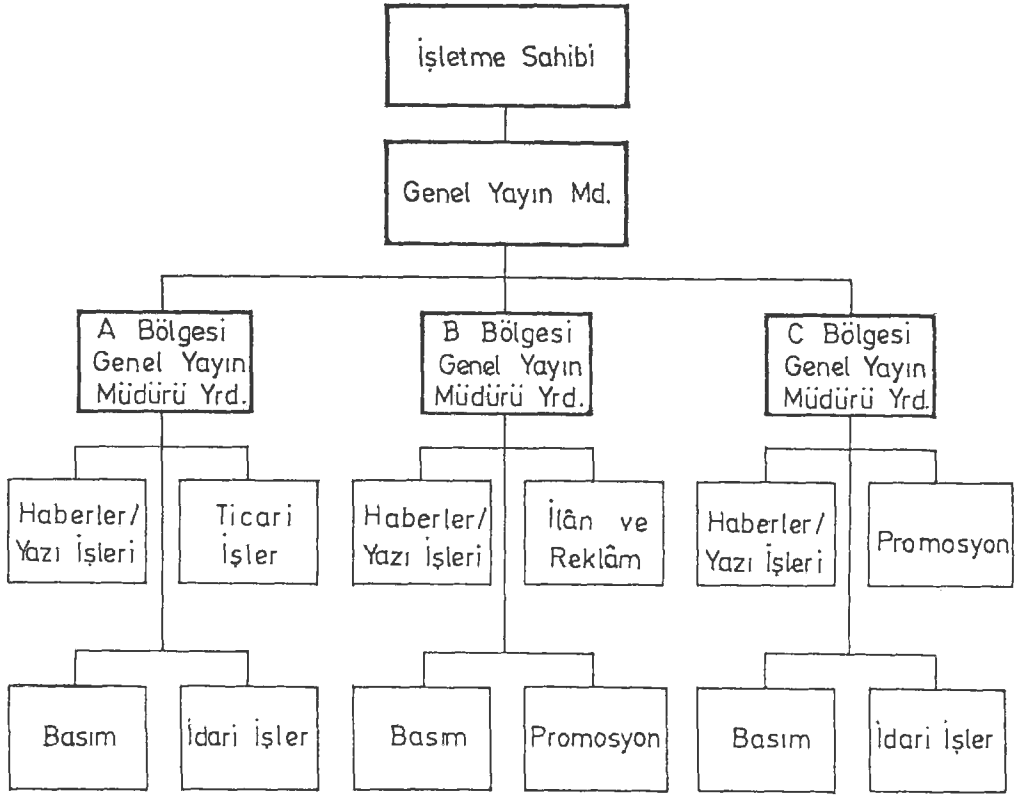
Bu tür bölümlendirme, dağıtım ve üretim faaliyetleri ana merkezi aşan ve ülkenin farklı bölgelerindeki okuyucuya geciktirilmemiş ve aksaksız bir iletişim hizmeti verme çabasında olan basın işletmelerinde yararlıdır. Günümüzde, orta ve büyük çaplı ulusal basın işletmelerinin pekçoğu faaliyetlerini bu tür genişletilmiş boyutlarda sürdürmektedir. Çeşitli bölgelere dağılmış faaliyetlerin bir merkezden koordine edilmesinin güçlüğü yerinden yönetimi bir bakıma zorunlu kılmaktadır.

Şekil II-5- Basın İşletmelerinde Kısmen Coğrafik Bölgelere Dayalı Bölümlendirme Örneği  
(tek fonksiyonun coğrafik bölgelere dayalı bölümlendirilmesi örneği)



Şekil II-5, dağıtım aşamasına kadar tüm faaliyetlerin basın işletmesi merkezinde gerçekleştirildiği ve fakat basılmış yayınların etkin dağıtımı için farklı bölgelerde organizasyona gidilen bir bölümlendirmeyi göstermektedir. Gelişmiş modern tekniklerle çalışılan bir basın işletmesinin, farklı bölgelerde geniş halk kitlelerine ulaşma çabaları ise çok daha etkin çalışabilecek bölgesel organizasyonları gerektirir. Bu durumda her bölgede işler, araçlar ve personelin yazı işleri, basım ve dağıtım faaliyetleri için yeterli olabilecek biçimde bölümlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

Şekil II-6-Basın İşletmelerinde Coğrafi Bölgelere Dayalı Bölümlendirme Örneği



Şekil II-6, merkezde yürütülen tüm faaliyetlerin ya da önemli bir kısmının çeşitli bölgelerde aksamadan sürdürülerek, iletişim hizmetinin hız ve etkinlik kazandığı bir organizasyonu yansıtmaktadır. Bu tür bölümlendirmede şubeler ana ilkeler bakımından-gazetenin tipi, mizanpajı, mali konular gibi- genel merkeze bağlıdırlar, ancak işle ilgili pek çok konuda yetki ve sorumluluk şubelere aittir. Faksimile\* yoluyla merkezden ışınlanan

\* Kentler arasında gazete sayfasının iletilmesini gerçekleştiren cihazın bütününe faksimile denir. Bkz.: EVLİYAGİL, Gazete..., s.57.

sayfaların film üzerine alınması; karanlık oda işlemleri; sayfa retuşu; kurgu; kalıp işleri; dağıtım sorunları gibi konuların çözümü şubeler içinde olur(48). Kuşkusuz bu tür bir organizasyon, faaliyetleri ülke çapında olan, finansal, personel ve araç gereç bakımından geniş olanaklara sahip basın işletmelerinde uygulanabilir.

Coğrafik bölgelere dayalı bölümlendirmenin yararları ulaşımın hızlandırılması; gazetenin merkezden gelen ana haberleri dışındaki bölgesel ilânlar, sosyal yaşam ve bölge halkı ile ilgili bilgilerin verilerek satış çabalarına destek olunması; bölgesel ekler yayınlanması; yeni okuyucu yığınları kazanılması ve en önemlisi bu tür bir organizasyona gidilmesinden bir süre sonra maliyetlerde tasarruf sağlanması olarak özetlenebilir.

Faaliyetleri farklı bölgelere dağılmış orta ve büyük çaplı basın işletmelerinde, coğrafik bölgelere dayalı bölümlendirme bir anlamda zorunludur. Ancak yararlarına karşılık, merkez ve şubeler arasında kopukluk gibi önemli bir sakınca da ortaya çıkabilir. Bu bakımdan, bölgelerin genel merkezin politikalarına ters düşmemesi amacıyla aralarında sürekli koordinasyon sağlanmasına özen gösterilmelidir.

---

(48) EVLİYAGİL, Basın ve Basım..., s.58.

### c. Yayına Dayalı Bölümlendirme

Bu tür bölümlendirme, birden fazla yayın veya yayın grubu olan büyük basın işletmelerinde tercih edilen bir sistemdir. Genellikle fonksiyonel bölümlendirme sistemi kullanılan işletmeler, yayın çeşidini arttırarak boyutlarını genişletmeye başladığı zaman ürüne dayalı bölümlendirmeyi daha yararlı bulurlar(49).

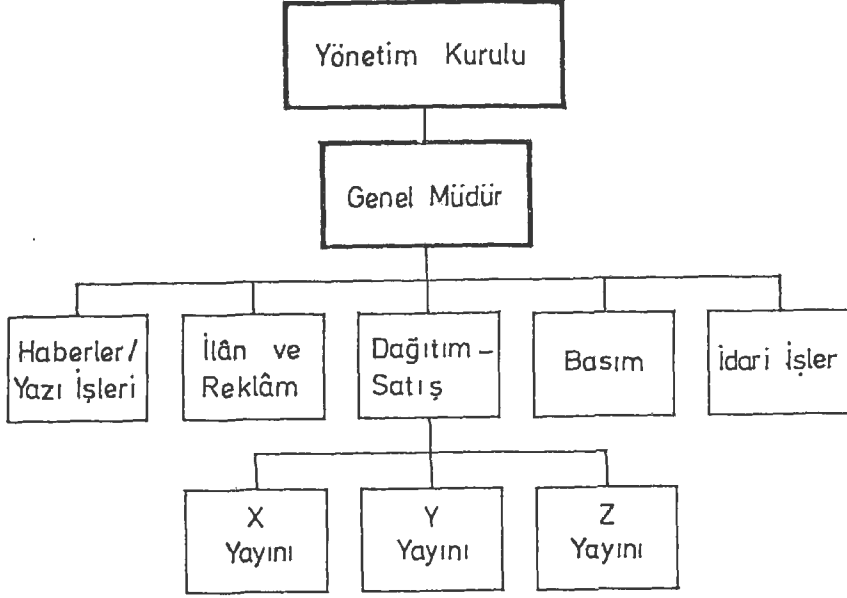
Basın işletmelerinde fonksiyonel bölümlendirme sıkça kullanılmasına rağmen, aynı işletme bünyesinde birden fazla ürünün halka sunulması çabaları faaliyetlerin farklı biçimde bölümlendirilmesini gerektirebilir. Günümüzde büyük basın kuruluşları basım kapasitesini değerlendirmek, yeni halk kitlelerine hitap edebilmek, kamuoyu üzerinde daha etkili olabilmek ve kârlılık amaçları ile birden fazla yayın ortaya koymaktadırlar(50). Çeşitli eklerin -haftalık veya günlük gazete ya da dergi olabilir-; farklı halk kesimlerini ilgilendirecek, içeriği farklı birden fazla gazetenin yayınlanması söz konusu olabilir. İlave yayınların yeni ve farklı çabalar gerektirmediği durumlarda, aşağıda görüldüğü gibi yalnızca dağıtım fonksiyonunun bölümlendirilmesinde farklılaşma olur.

---

(49) ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.31.

(50) EVLİYAGİL, Basın ve Basım..., s.58.

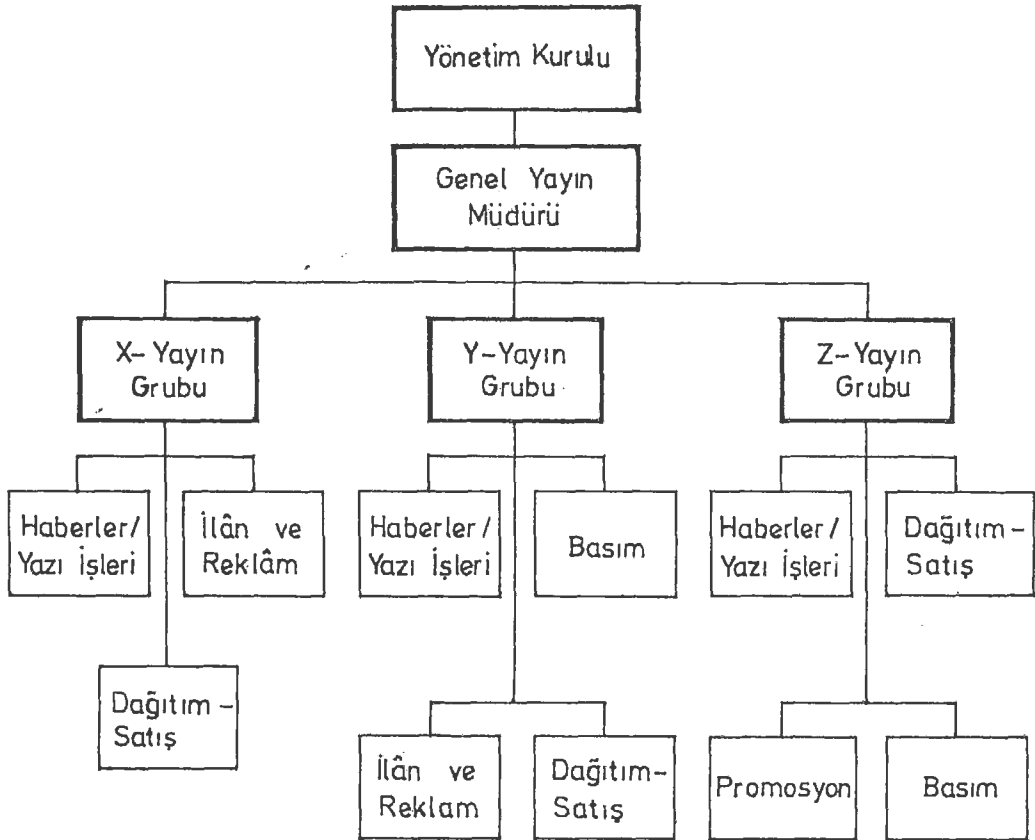
Şekil II-7- Basın İşletmelerinde Kısmen Ürüne Dayalı Bölümlendirme Örneği  
( tek fonksiyonun ürüne dayalı bölümlendirilmesi örneği )



Yayın ya da yayın gruplarının her biri basın işletmesinin amaçları açısından önemli ve her bir yayına ait çabalar geniş boyutlarda ise, her çabaya ilişkin etkin bir organizasyon gereklidir.

Yayına dayalı bölümlendirmeye gidilen basın işletmelerinde, Şekil II-8'de görüldüğü gibi her yayına ayrı bir önem verilir ve haberlerin toplanmasından basıma kadar olan tüm aşamalar her yayın için ayrı ayrı sürdürülür.

Şekil II-8- Basın İşletmelerinde Yayına Dayalı Bölümlendirme Örneği



Tüm fonksiyonların her yayın için tekrarlandığı bu tür gruplandırmanın uygulanması, oldukça yüksek olan maliyetlere katlanabilen büyük çaplı basın işletmelerinde görülebilir.

#### d. Zamana Dayalı Bölümlendirme

Basın işletmelerinde hangi fonksiyonla ilgili olursa olsun tüm faaliyetler yirmidört saat aralıksız sürdürülür. Kamuoyunu etkileme çabasında olan bir basın işletmesi günün her saatinde olayları yazıya döküp iletişim hizmetini yerine getirebilmelidir. Bu bakımdan gündüz ve gece sürdürülen faaliyetlerin vardiya usulü kendi içlerinde bölümlendirilmesi çalışmalara kolaylık getirir.

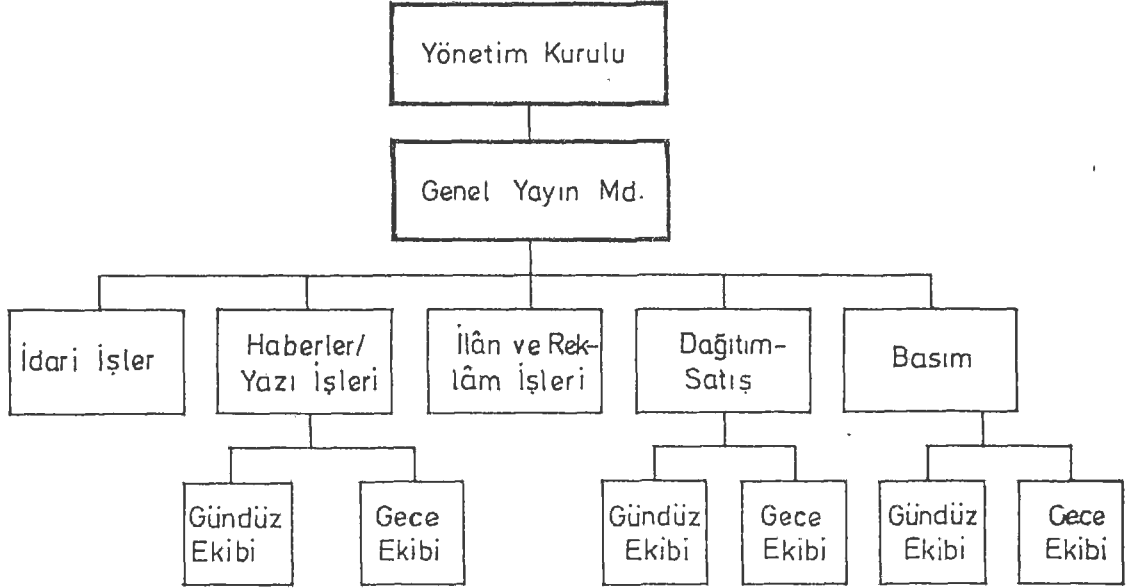
Basın işletmelerinde genellikle iki ya da üç vardiya halinde çalışılır(51). Etkili bir iletişim hizmeti sağlanmasında gece ve gündüz yürütülen çalışmalar aynı öneme ve ağırlığa sahiptir. Ancak, gerek faaliyetler gerekse ekipler açısından gece ve gündüz ayırımını kesin sınırlarla belirlemek güçtür. Basın işletmelerindeki çalışma davranış ve felsefesi bu tür kesin sınırlamalara müsait değildir. Bu konuda esneklik korunarak, özellikle önemli bir kaç fonksiyonun aksatılmadan yirmidört saat sürdürülmesi için gece faaliyetleri belli bir düzende organize edilmelidir.

Hiçbir faaliyet alanında basın endüstrisindeki işletmeler kadar zamana karşı yarışmak zorunluluğu

---

(51) EVLİYAGİL, Basın ve Basım..., s.59.

Şekil II-9-Basın İşletmelerinde Zamana Dayalı Bölümlendirme Örneği



yoktur. Sürekli olması gereken insan ya da makina fonksiyonlarındaki aksamalar, hizmetin aksatılması kadar maliyet yükselmelerine de yol açar(52).

Basın işletmelerinde süreklilik sağlanması gereken fonksiyonların başında Haberler/Yazı İşleri, basım ve dağıtım-satış gelir. Olay-haber-yazı-iletişim hizmeti zincirinin en önemli halkaları olan bu fonksiyon-

(52) Emine UŞAKLIGİL, "Türk Basınında İşletmecilik", içinde: Gazeteciler Cemiyeti ve ..., ss.111-117.

ların, şekilde görüldüğü gibi gündüz ve gece ekipleri ile yürütülen faaliyetler olarak bölümlendirilmesi uygundur.

#### e. Karma Bölümlendirme

Çeşitli sektörlerdeki işletmelerin çoğu karma organizasyon yapısını benimserler. Birden fazla bölümlendirme sistemi ile işletmelerin amaca ulaşmaları kolaylaşır(53). Basın işletmelerinde de çeşitlilik gösteren faaliyetler nedeniyle, uygulamada karma bölümlendirmeye gidildiği görülür(54). Diğer bölümlendirme sistemlerinin yeterli etkinliği sağlayamadığı durumlarda, faaliyetlerin birden fazla kıstasa göre gruplandırılması etkinliği arttırmaktadır. Bu sisteme ilişkin Şekil II-10'daki gibi bir örnek verilebilir.

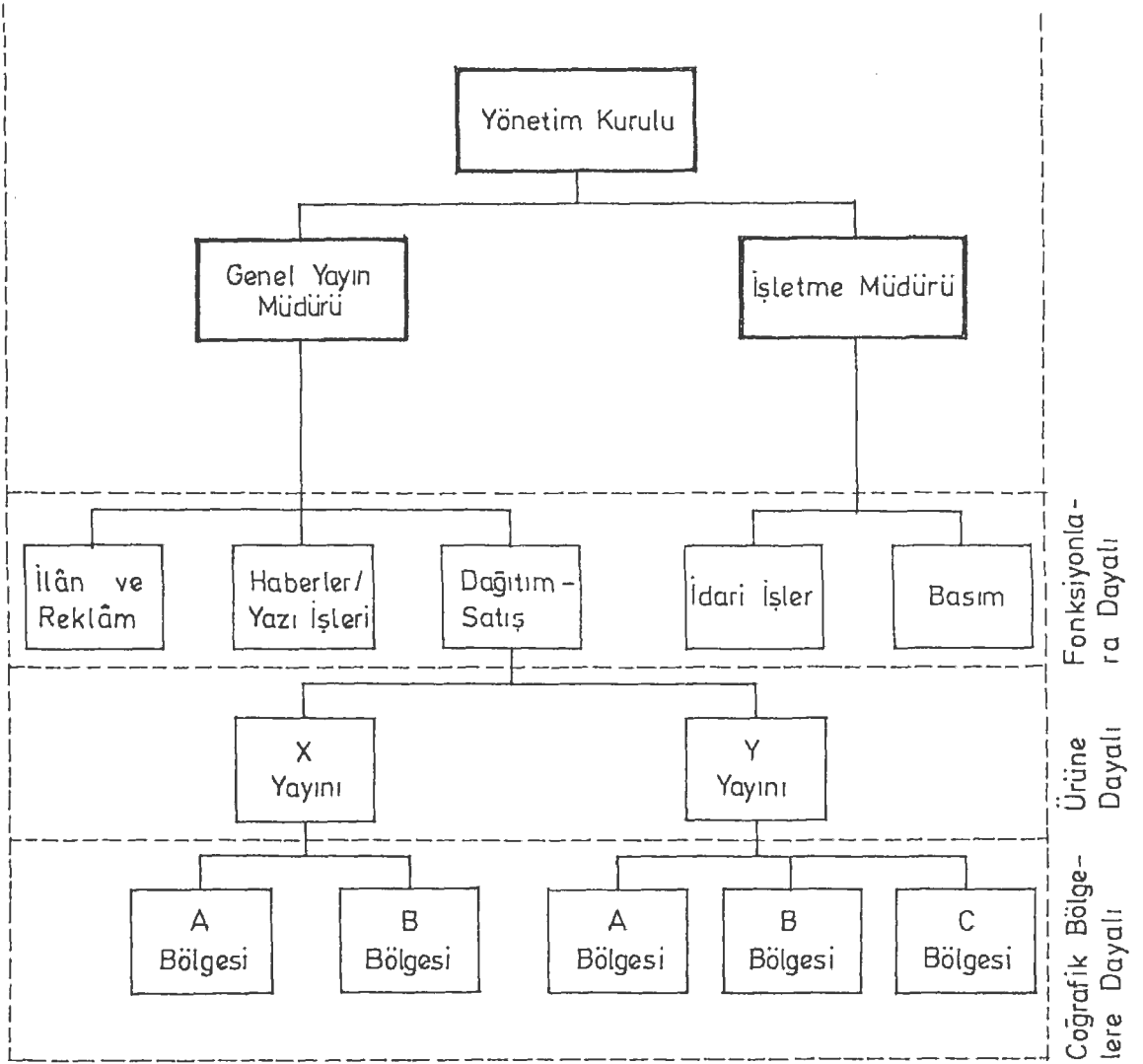
Şekilde kitle iletişim hizmetine ilişkin faaliyetlerini iki ana bölgede, günlük ve haftalık olan iki farklı yayınlara sürdüren bir basın işletmesindeki karma bölümlendirme görülmektedir. Yayınların farklı bölgelerdeki okuyucunun eline zamanında ulaşması, basının iletişim hizmetindeki en önemli faktördür. Bu bakımdan iletişim

---

(53) ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.38.

(54) EVLİYAGİL, Basın ve Basım..., s.60.

Şekil II-10- Basın İşletmelerinde Karma Bölümlendirme Örneği



hizmetini gerçekleştiren tüm faaliyetler, temel fonksiyonlara göre gruplandırıldıktan sonra özellikle dağıtımın aksaksız sürdürülebilmesi için yayınlara ve daha sonra bölgelere göre kendi içinde bölümlendirilmiştir. Her fonksiyonun çeşitli yayınlar ve bölgeler açısından ayrı ayrı düzenlenmesine ihtiyaç duyulan büyük basın

işletmelerinde, şekilde dağıtım satış faaliyeti için başvurulan karma sistem tüm fonksiyonlar için geliştirilebilir.

Organizasyonlarda amaçlarla ilgili faaliyetlerin belirlenerek gruplandırılması statik yapıyı ortaya koyar. Bu yapının dinamikleşmesi ise insan unsurunun katılması ile mümkündür. Bundan sonraki bölümlerde basın işletmelerinde organizasyon yapısını dinamikleştiren görev, yetki ve sorumluluklar ve başlıca organizasyon yapıları incelenmeye çalışılacaktır.

#### D. BASIN İŞLETMELERİNİN ORGANİZAYON YAPISI İÇİNDE YER ALAN BAŞLICA GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

Organizasyon yapısı anlam olarak çeşitli şekillerde açıklanabilirdi en basit olarak "gruplar ve bireyler arasındaki biçimsel ilişkiler" şeklinde açıklanabilir(55). Biçimsel organizasyonun yapılacak işe bağlı plânlı bir yapı olması nedeniyle, yetki ve sorumluluklar çeşitli görevlere göre belirlenir(56). Bu bakımdan basın işletmelerinde çeşitli organizasyon yapılarında yetki ve sorumlulukların ne şekilde kullanıldığı konusuna geçmeden önce, tüm faaliyetlere ilişkin görev, yetki

---

(55) MONDY ve Diğ., s.197.

(56) ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.234.

ve sorumlulukların kısaca açıklanması yararlı olur. Bu açıklama daha anlaşılır olması bakımından yukarıda incelenen faaliyetlere göre yapılacaktır.

### 1. Üst Yönetimle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Her tür işletmede olduğu gibi basın işletmelerinde de, diğer tüm bölüm ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan yönetim kadrolarında değişmeyen bir görev tepe yöneticiliğidir. Tepe yöneticiliğini öncelikle üstlenen kişi basın işletmesi sahip ya da sahipleridir (publisher). Genelde basın işletmeciliğinin ilk yıllarında, basın işletmelerinin sahibi ve pek çok konuda uygulayıcısı çoğunlukla tek kişidir. Ancak, basın endüstrisi ve hizmet anlayışı geliştikçe işletmeler üzerindeki mülkiyet tipleri de değişme göstermiştir. Günümüz basın işletmelerinde en yaygın görülen mülkiyet tipleri başlıca: tek kişi mülkiyeti; adi ortaklık; sermaye şirketi; grup ya da zincirleme mülkiyet; birleşmeler ve işgören mülkiyeti şeklinde olanlardır(57). Bu mülkiyet tipleri dışında, kamu mülkiyeti henüz yaygınlaşmamış olmakla birlikte

---

(57) Frank W. RUCKER ve Herbert Lee WILLIAMS, Newspaper Organization and Management (Iowa: The Iowa State Universty Press, 1965), s.18.

1980'lerden başlayarak özellikle ABD'de artış göstermiştir(58).

Bu mülkiyet tiplerinden her birinde basın işletmeleri üst yönetim kadrosu farklıdır. Örneğin, tek kişi mülkiyeti söz konusu olduğunda bir kişi hem basın işletmesi sahibi, hem yöneticilik ve hem de tüm faaliyetlerin gözetimcisi rollerini yüklenmektedir. Yukarıda sözü edilen görevlerin mülkiyet sahibi yerine profesyonel bir yönetici tarafından yerine getirilmesi de sıkça görülen bir uygulamadır.

Şirket tipindeki basın işletmelerinde idari faaliyetlerden sorumlu olanlar genellikle Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Genel Sekreter ve finansal konulardan sorumlu olan kişidir. İşletmelerin bir kısmında, Yönetim Kurulu Başkanı basın işletmesi sahip ya da ortaklarından biri iken, bazı basın işletmelerinde uygulamacılardan biri -Genel Yayın Müdürü gibi- bu görevi yüklenebilir. Başkan yardımcılığı görevi de aynı şekilde ortaklardan biri ya da seçilecek bir uygulamacı tarafından yürütülebilir(59).

---

(58) Philip MEYER ve Stanley T. WEARDEN, "The Effects of Public Ownership on Newspaper Companies: A Preliminary Inquiry", Public Opinion Quarterly, C. XLVIII, S.3 (1984), ss.564-577.

(59) WILLIAMS, s.31.

Grup mülkiyetinin olduğu durumlarda ise, idari sorumluluklar çoğunlukla merkez büroda(headquarters) toplanır.

Farklı büyüklükteki basın işletmelerinde yönetsel faaliyetlerin kimlerce yürütüldüğü özet olarak Tablo II-1' de gösterilmiştir.

TABLO II-1. BASIN İŞLETMELERİNDE ÜST YÖNETİM PERSONELİ

<u>Haftalık Yayın Çıkaran Basın İşletmesi</u>	<u>Günlük Yayın Çıkaran Küçük Basın İşletmesi</u>	<u>Günlük Yayın Çıkaran Orta Çaplı Basın İşletmesi</u>	<u>Günlük Yayın Çıkaran Büyük Çaplı Basın İşletmesi</u>
-İşletme Sahibi	-İşletme Sahibi	-İşletme Sahibi	-Yönetim Kurulu
-Genel Yayın Müdürü	-Genel Yayın Müdürü	-Sorumlu Müdür -Genel Yayın Müdürü	-İşletme Sahibi -Genel Yayın Müdürü -Genel Müdür -Yazı İşleri Müdürü -İşletme Müdürü

Haftalık ya da günlük yayın çıkaran küçük basın işletmelerinde, işletme sahibi çoğunlukla uygulamadan bir kişi ile idari faaliyetleri yürütür. Faaliyet boyutları büyüdükçe karar alma, politika geliştirme ve finansal konularla ilgili sorumluluklar işletme sahibinin yeterliliğini aştığı için tepe yönetim kadrosu güçlendirilir. Orta büyüklükteki bir basın işletmesinde, Genel Müdürlük

görevini de yürütebilen işletme sahibine 'yardımcı bir kişi görev yapar. Büyük basın işletmelerinde, idari konularda en yetkili konumlarda sırasıyla Yönetim Kurulu, Genel Yayın Müdürü(Editor) ve Genel Müdür vardır. Genel Müdür'e değişen konularda yardımcı olmak üzere İşletme Müdürü ve Genel Yayın Müdürüne bağlı Yazı İşleri Müdürü (Managing Editor) İdari kadroda yer alırlar(60).

## 2. Diğer Temel Faaliyetlerle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar

### **a. Haberler/Yazı İşleri İle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar**

Bu faaliyetlerin kısaca gazetenin reklâmlar dışındaki alanı için haberler ve diğer bilgilerin plânlanması, sağlanması ve hazırlanmasından ibaret olduğu daha önce belirtilmişti. Haberler/Yazı İşleri faaliyetlerinin yürütülmesinde en önemli rolü müdürler(editors) yüklenir. Müdürlerin görev boyutları, çeşitliliği, kim tarafından yerine getirileceği ve Haberler/Yazı İşleri ile ilgili diğer tüm görevler basın işletmesinin büyüklüğüne göre değişme gösterir. Tablo II-2'de farklı büyüklükteki basın işletmelerinde Haberler/Yazı İşleri personelinin görünümü özetlenmektedir.

---

(60) WILLIAMS, s.32.

TABLO II-2. BASIN İŞLETMELERİNDE HABERLER/YAZI İŞLERİ

PERSONELİ

<u>Haftalık</u>	<u>Küçük Günlük</u>	<u>Orta Günlük</u>	<u>Büyük Günlük</u>
-Genel Yayın Müdürü	-Genel Yayın Müdürü	-Genel Yayın Müdürü	-Genel Yayın Müdürü -Yazı İşleri Müdürü
-Muhabir	-Spor Müdürü -Magazin Müdürü -Muhabir -Ressam ya da Grafikerler	-İl Haberleri Müdürü -Spor Müdürü -Magazin Müdürü -Ekler Müdürü -Metin Düzenleme Müdürü -Mizanpaj Müdürü -Redaktörler -Temsilciler -Foto Muhabirleri -Muhabirler -Ressam ya da Grafikerler	-Haberler Müdürü -Gündüz İl Haberleri Müdürü -Gece İl Haberleri Müdürü -Diğer İller Haberleri Müdürü -Telgraf-Teleks Haberleri Müdürü -Spor Müdürü -Magazin Müdürü -Kadın Sayfası Müdürü -Seri Yazılar Müdürü -Özel Yazılar Müdürü -Ekler Müdürü -Mizanpaj Müdürü -Temsilciler -Muhabirler -Foto Muhabirleri -Metin Düzenleme -Redaktörler -Ressam ya da Grafikerler -Kütüphaneci

Haberler/Yazı İşleri ili ilgili en önemli ve yerine getirilmesi zorunlu görev Genel Yayın Müdürlüğüdür. Genel Yayın Müdürü Tablo II-2'de görüldüğü gibi küçük

işletmelerde yazı işleri ile ilgili tüm rolleri yüklenir. Ancak çoğunlukla Genel Yayın Müdürünün yazım işlerini bu işle ilgili kişilere bırakarak yazı işlerinin ve çalışanların koordinasyonunu sağlamak; yayınların kamuoyunda daha tutulur olması için önerilerde bulunup önlemler almak ve özellikle birinci sayfa düzeni üzerinde durmak gibi görevleri söz konusudur(61).

Genel Yayın Müdürüne bağlı ve ona yardımcı olarak çalışanlar Yazı İşleri Müdürü ve Haberler Müdürü (News Editor) statüsündedirler. Haber materyalinin değerlendirilmesi sorumluluğu bu kişilerce paylaşılır. Haberler/Yazı İşlerinde yeterli sayı ve nitelikte personel ve donanım bulundurulması Yazı İşleri Müdürünün, haberlerin toplanmasında en verimli biçimde çalışılması Haberler Müdürünün sorumlulukları arasındadır(62). Genel Yayın Müdürüne yardımcı statüde kişilerin etkinliğinin basın işletmesi büyüdükçe arttığı görülür. Buna karşılık küçük boyutta bir basın işletmesinde Yazı İşleri Müdürlüğü ve Haberler Müdürlüğü görevleri Genel Yayın Müdürünce yürütülür.

İl Haberleri Müdürü (City Editor) basın işletmelerinde önemle ihtiyaç duyulan görev sahiplerinden biridir. Basın işletmesi merkezinin bulunduğu il ya da yayının

---

(61) EVLİYAGİL, Gazete..., s.44.

(62) WILLIAMS, s.32.

öncelikli basım ve dağıtım yerinde meydana gelen önemli olayların tümünün izlenmesi bu kişiye bağlı muhabirlerce gerçekleştirilir(63). İl Haberleri Müdürü kendince izlenmeye değer, meydana gelmiş ya da gelecek olayların sıralamasını yaparak, bunlar hakkında bilgi edinmek üzere -telefon, telgraf, teleks ya da kişisel gözlem yoluyla- muhabirlerini görevlendirir(64).

Faaliyetleri oldukça dağılmış ve geniş boyutlara ulaşmış olan basım işletmelerine il haberleri servisi(city desk) sürekli çalışma durumundadır. Bu durumda il haberleri ile ilgili çabalar zamana göre bölümlendirilerek Gündüz İl Haberleri Müdürü ve Gece İl Haberleri Müdürünün yönetiminde ayrı ayrı birimler kurulur(65).

Telgraf-Teleks Haberleri Müdürünün sorumluluğu ise çeşitli yerli ve yabancı ajanslardan, basın işletmesinin kendi iç ve dış muhabirlerinden telgraf ve teleks yoluyla sağlanan haberlerin koordinasyonu ile ilgilidir(66). Bu tür sorumluluğun ayrı bir müdürlük halinde yürütülmesi büyük basın işletmeleri için söz konusudur.

---

(63) Spencer CRUMP, Fundamentals of Journalism (New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1974), s.37.

(64) RUCKER ve WILLIAMS, s.9.

(65) WILLIAMS, s.33.

(66) CRUMP, s.37.

Magazin Müdürü içerden ve dışardan sosyal ve kültürel tüm magazin haberlerinin; Spor Müdürü iç ve dış güncel spor haberlerinin koordinasyonu ile sorumludur. Okuyucunun spora olan aşırı ilgisi nedeniyle, her tür basın işletmesinde Spor Haberleri Müdürlüğünün önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Seri yazıların ya da tefrikaların yayının içeriğinde önemli bir yer tuttuğu ve özellikle büyük basın işletmelerinde çeşitli kaynaklardan sağlanan -basın işletmesinin kendi yazarlarından ya da gelişmiş ülkelerde dizi yazı ajanslarından- bu tür yazıların seçimi ve düzenli biçimde yayınlanması sorumluluğu Seri Yazılar Müdürüne(Feature Editor) aittir(67).

Kamuoyunda güncel ya da tarihi öneme sahip olaylar veya kişilerle ilgili özel yazı ve röportajların düzenlenmesi ve yayınlanması Özel Yazılar Müdürü(Specials Editor) yönetimindedir.

Büyük basın işletmelerinde Müzik Haberleri; Moda Haberleri; Sinema-Tiyatro Haberleri; Eğitim Haberleri Müdürleri giderek daha ayrıntıya inen birimlerin başında görev yapabilmektedirler(68).

---

(67) WILLIAMS, s.33.

(68) RUCKER ve WILLIAMS, s.9.

Haberlere ilişkin yazı, resim, reklâm ve diğer içerik unsurlarının çeşitli bölüm ve kişilerin düşünce ve çabaları ile ortaya çıkması bu unsurlar arasında bir düzenlemeyi zorunlu kılar. Bu düzenlemeyi sağlayan Mizanpaj Müdürü(Make up Editor)dür. Bu kişinin görevi her bir haber, başlık, resim, dizi yazı ve reklâmın gazetenin neresinde yer alacağını belirlemektir. Burada hangi yazının hangi sayfada yer alacağına ilişkin değil, ama sayfası belli olan içerik unsurunun en uygun ve çarpıcı şekilde yerleştirilmesine ilişkin sorumluluk söz konusudur. Ancak, diğer müdürler ve reklâm ilgilileri ile tartışılarak sayfanın en son şeklini aldığını belirtmek gerekir(69).

Metin Düzenleme Müdürü(Copy Editor) basın işletmelerinde en önemli görevlerden birini yürüten kişidir. Muhabirlerce redaksiyon servisine(copy desk) getirilen haber yazılar, anlatım, gramer, gerçeğe uygunluk, paragraflar ve başlıkları itibariyle redaktörlerce(copy readers) düzenlenir(70). Bu kişilerin koordinasyonu ve yazıların en iyi biçimiyle basıma hazır hale getirilmesinin sağlanması Müdürün sorumluluğundadır(71). Klasik

---

(69) WILLIAMS, s.35.

(70) RUCKER ve WILLIAMS, s.10.

(71) CRUMP, s.37.

yazı düzenleme servisinin modern basın işletmelerinde yerini elektronik terminallere bıraktığı da belirtilmektedir.

Haberler/Yazı İşleri faaliyetlerinin temelinde muhabirler(reporters) ve fotomuhabirlerinin(photographers) çabaları vardır. Haberler/Yazı İşlerinin geri plandaki temel taşları olarak sözü geçen muhabirler, tüm kamu olaylarının izlenebilmesi için sayıca oldukça kabarık bir kadro oluştururlar. Bir basın işletmesinde muhabirlerin sorumlu oldukları konular çok çeşitli olabilir. Belirli kuruluşlardaki olay ve haberlerden sorumlu olan; dizi yazılar için geçici olarak tek olayla ilgilenen; meydana gelebilecek bir olayı araştırmak üzere büro içinde istihdam edilenler gibi çeşitli konularla ilgili muhabirlerden söz edilebilir. Küçük basın işletmelerinde muhabirlerin çalışma alanlarının değişir olmasına karşılık, orta ve büyük çaplı basın işletmelerinde belirli bir alanda uzmanlaşma oranı artmaktadır(72).

Ressam ya da grafikerlerin çaba ve yetenekleri yayının okuyucu gözündeki imajında çok etkilidir. Haberler ve yorumlar için harita, kroki, plân yapmak; haber başlıkları, köşeyazısı başlıkları ve içyazı başlıkları hazırlamak ressamların başlıca görevlerindedir(73).

---

(72) CRUMP, s.37.

(73) EVLİYAGİL, Gazete..., s.74.

Her basın işletmesinde ihtiyaç duyulan diğer bir birimin kütüphane ya da referans birimi olduğu daha önce belirtilmişti. Bu birimde çalışanlar kütüphaneci olarak Haberler/Yazı İşleri personeli arasında yer alırlar.

### b. İlân ve Reklâm Faaliyetleri İle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Bir gazete içeriğinde yer alan reklâmların başlıca, göze hitap eden resimli ve şekilli reklâmlarla küçük ilânlardan oluştuğu daha önce belirtilmişti. Özellikle reklâm gelirlerine önem veren ve orta ya da büyük basın işletmelerinde, başlıca iki tür ilân ve reklâm işleri ayrı birimlerde yürütülür.

TABLO II-3. BASIN İŞLETMELERİNDE İLAN VE REKLAM PERSONELİ

<u>Haftalık</u>	<u>Küçük Günlük</u>	<u>Orta Günlük</u>	<u>Büyük Günlük</u>
-Reklâm Satış Sorumlusu	-Reklâm Müdürü -Reklâm Satış Sorumlusu -Küçük İlânlar Satış Sorumlusu	-Reklâm Müdürü -Bölgesel Reklâmlar Müdürü -Küçük İlânlar Müdürü	-Reklâm Müdürü -Bölgesel Reklâmlar Müdürü -Küçük İlânlar Müdürü -Genel veya Ulusal Reklâmlar Müdürü -Genel veya Ulusal Reklâmlar Müdürü -Reklâm Tasarımcısı -Araştırma Direktörü -Görüşmeciler
		-Reklâm Satış Sorumlusu -Reklâm Tasarımcısı	

Küçük ya da ilân ve reklâm içeriği düşük oranlarda kalan basın işletmelerinde reklâm işleri bir İlân ve Reklâm Müdürü sorumluluğunda yürütülür. İlân ve reklâm sahipleri ile ilişkilerin yoğun ve gelirler açısından reklâm içeriğine önem veren basın işletmelerinde reklâm türlerine göre ayrı birimler halinde çalışılır. Bölgesel reklâmlar, Bölgesel Reklâmlar Müdürü(Display Advertising Manager); basın işletmesinin temel faaliyet bölgesi dışındaki tüm bölgelerden gelebilecek reklâm işleri Genel veya Ulusal Reklâmlar Müdürü(General or National Advertising Manager); küçük ilânlarla ilgili faaliyetler Küçük İlânlar Müdürü(Classified Advertising Manager) yönetiminde sürdürülür(74).

Basın işletmelerinde ilân ve reklâm işlerinin aksamadan yürütülmesinde en önemli rollerden biri ilân ve reklâm satış sorumlusuna aittir. Bu kişiler, reklâmların türlerine ve ayrıca yerel, bölgesel ya da ulusal olma özelliklerine göre görevlendirilirler. Başlıca çabaları ise, mümkün olabilen en yüksek sayıda reklâmın gazete içeriğinde yer almasını sağlamaktır(75).

Teşhir reklâmlarının sahiplerine gönderilecek ve daha sonra içerikte yer alacak reklâm kopyeleri

---

(74) RUCKER ve WILLIAMS, s.11.

(75) WILLIAMS, s.38.

ressamlar ve reklâm tasarımcıları(copywriters) tarafından hazırlanır..

İlân ve reklâm işlerinin geliştirilmesi ve yapılan çalışmaların değerlendirilmesiyle ilgili araştırmalar çoğunlukla büyük basın işletmelerinin faaliyetleri arasındadır. Bu tür araştırmalar Araştırma Direktörünün sorumluluğunda yürütülür(76). İlân ve reklâm sahipleri ve okuyucularla bağlantı kuran görüşmeciler, reklâmlarla ilgili araştırmaları fiilen yürüten kişilerdir.

#### c. Dağıtım-Satış Faaliyetleriyle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Basın işletmelerinin dağıtım faaliyetlerinin satış olayı ile birlikte düşünülmesi gerektiği daha önce belirtilmişti. Gönderme, satış ve dağıtım fonksiyonlarının etkin biçimde yürütülmesi yönünde ilgili personelin çabaları basın işletmeleri için büyük önem taşır.

Dağıtım-satış personeli bir basın işletmesini yeniden yaratabilir ya da yok edebilir düşüncesi yaygındır. Okuyucu ile en fazla karşı karşıya gelen personel olarak, dağıtım-satış ilgilileri basın işletmesinin kamuoyundaki iyi ya da kötü imajını etkiler(77).

---

(76) WILLIAMS, s.39.

(77) RUCKER, s.53.

Basın işletmelerinin dağıtım-satış faaliyetlerinde çalışanlar gazeteyi, içeriğindeki haber ve yorumlar taze iken okuyucuya ulaştırmak gibi işbirliği gerektiren bir görev yüklenmişlerdir. Bu işbirliğinin sağlanması sorumluluğu ise Dağıtım-Satış Müdürüne(Circulation Manager) aittir.

TABLO II-4. BASIN İŞLETMELERİNDE DAĞITIM-SATIŞ PERSONELİ

<u>Haftalık</u>	<u>Küçük Günlük</u>	<u>Orta Günlük</u>	<u>Büyük Günlük</u>
-Gözetimciler	-Dağıtım-Satış Müdürü	-Dağıtım-Satış Müdürü	-Dağıtım-Satış Müdürü
-Taşıyıcılar	-Gözetimciler	-Şehir Dağıtım Müdürü	-Şehir Dağıtım-Satış Müdürü
	-Taşıyıcılar	-Bölge Dağıtım Müdürü	-Bölge Dağıtım-Satış Müdürü
		-Gözetimciler	-Posta ile Dağıtım Müdürü
		-Taşıyıcı-Satış Sorumluları	-Pazar Dağıtım-Satış Müdürü
		-Dağıtıcılar	-Dağıtım Gözetimci- leri
		-Bayiler	-Dağıtım Rotası Gözetimcileri
		-Posta Sorum- luları	-Dağıtıcılar
			-Taşıyıcı-Satış Sorumluları
			-Bayiler
			-Posta Sorumluları

Dağıtım-Satış Müdürü dağıtım-satış ile bu faaliyetlerin çeşitli araştırmalarını gerçekleştirenler arasındaki koordinasyonu eğitilmiş, bilgili ve deneyimli olması gereken bir ekip ile sağlar(78).

Dağıtım ve satışı çok geniş bir alana yayılmış olan basın işletmelerinde, her biri kendi alanındaki dağıtım-satış çabalarını yöneten müdür statüsünde kişiler vardır. Bölge Dağıtım-Satış Müdürü ve Şehir Dağıtım-Satış Müdürü büyük basın işletmelerinde çoğunlukla dağıtım-satış personeli arasında yer alır. Bunlar dışında, pazar sayıları ve eklerinin dağıtım ve satışı ile ilgilenen Pazar Dağıtım-Satış Müdürü ve postalamadan sorumlu Posta ile Dağıtım Sorumlu Müdüründen söz edilebilir.

İşletme içi hiyerarşide alt sıralarda yer alan satış ve dağıtım ekibinin yerine getirdiği görevler çok daha önemlidir. Bunlardan taşıyıcı-satış sorumluları, gazeteleri toptan satın alan ve perakende olarak satan bağımsız kişilerdir. Posta sorumlularının görevi, posta ile okuyucuya ulaştırılan yayınların bir araya getirilip, işlemleri yapıp postaya verilmesidir(79).

Dağıtım gözetimcileri, dağıtım rotası gözetimcisi ve dağıtımcılar dağıtım işinin aksatılmadan belirlenen

---

(78) THAYER, s.63.

(79) RUCKER, s.60.

zamanda ve yerlerde gerçekleştirilmesi sorumluluğunu yüklenmişlerdir(80).

Bayiler dağıtım-satış faaliyetlerinde kullanılan aracılardan en yoğun görülen örnekleridir. Dağıtım-satış faaliyetlerini yürüten personelin nitelikleri ve sayısı basın işletmelerinin büyüklüğüne; dağıtım yapılan alanın genişliğine; mesafelerin uzaklığına ve bu faaliyetlere ayrılan bütçeye göre değişiklik gösterir.

#### d. Promosyon Faaliyetleri İle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Radyo, televizyon ve gazete reklâmları ve son yıllarda geliştirilen yüzyüze satış çabaları, basın işletmelerinin kendi yayınlarını tanıtmak ve satış arttırmak amacıyla giriştikleri çabalardır. Günümüz piyasalarında çok büyük önemi olmasına karşılık, basın işletmelerinde bu alanda yeterli personel çalıştırma gereği son yıllarda benimsenmeye başlamıştır.

Küçük basın işletmelerinde promosyonun ilân ve reklâm işleri ile uğraşan personelce yürütülmesine karşılık, orta ve büyük basın işletmelerinde bu faaliyetlerden sorumlu ayrı bir personel grubu vardır. Bu grubun

---

(80) WILLIAMS, s.40.

yöneticiliği Promosyon Müdürünce sürdürülür. Bu kişinin yetki ve sorumluluğunda yürütülen faaliyetlerin sonuçlandırılmasında başlıca yardımcılar Müdür Yardımcısı; tasarımcılar; ressamalar; fotoğrafçılar ve merkez dışında satış çabalarını sürdüren görevlilerdir(correspondents).

TABLO II-5. BASIN İŞLETMELERİNDE PROMOSYON PERSONELİ

<u>Haftalık</u>	<u>Küçük Günlük</u>	<u>Orta Günlük</u>	<u>Büyük Günlük</u>
-	-Çabalar ilân ve Reklâm Müdürünce yürütülür.	-Promosyon Müdürü -Tasarımcılar -Ressamlar -Sekreterler	-Promosyon Müdürü -Müdür Yardımcısı -Tasarımcılar -Ressamlar -Fotoğrafçılar -Sekreterler -Merkez Dışı Görevliler.

**e. Basım Faaliyetleri İle İlgili Görev, Yetki ve Sorumluluklar**

Basım faaliyetlerinde bulunan personelin temel sorumluluğu, yazı işlerinden ve reklâm işlerinden gelen malzemenin uygun şekilde bir araya getirilmesi ve basılmasıdır. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan personel ve nitelikleri, daha önce açıklanan soğuk dizgi ve sıcak dizgi kullanımına göre, farklı olabilmektedir.

TABLO II-6. BASIN İŞLETMELERİNDE BASIM PERSONELİ

## Soğuk ya da Fotodizgi Kullanımında

Haftalık	Küçük Günlük	Orta Günlük	Büyük Günlük
-Kurgucu	-Basım Şefi	-Basım Şefi veya Müdürü	-Basım Şefi veya Müdürü
-Düzeltilen ya da Retuşör	-Fotodizgi Makinası Operatörü	-Dizgileme Gözetimcisi	-Dizgileme Gözetimcisi
-Madeni baskı Kalıpçısı ve Baskı Operatörü	-Düzeltilen ya da Retuşörler	-Baskı Gözetimcisi	-Baskı Gözetimcisi
	-Kurgucu	-Teledizgi Operatörleri	-Teledizgi Operatörleri
	-Kamera Görevlisi	-Fotodizgiciler	-Sıcak Metal Makina Operatörü
	-Madeni Baskı Kalıpçısı	-Düzeltilen ya da Retuşörler	-Kurgucu
	-Ofset Baskı Operatörü	-Kurgucu	-Düzeltilen ya da Retuşörler
	-Elektronik Gravürcü	-Kamera görevlisi	-Kamera Görevlisi
		-Madeni Baskı Kalıpçıları	-Madeni Baskı Kalıpçıları
		-Ofset Baskı Operatörleri	-Ofset Baskı Operatörleri
		-Elektronik Gravürcüler	-Elektronik Gravürcüler

## Sıcak Dizgi Kullanımında

Haftalık	Küçük Günlük	Orta Günlük	Büyük Günlük
-Dizgi Makine Operatörü	-Basım Şefi	-Basım Şefi veya Müdürü	-Basım Şefi veya Müdürü
-Dizgici	-Dizgi Makina Operatörleri	-Dizgi Odası Gözetimcisi	-Dizgi Odası Gözetimcisi
-Baskı Operatörü	-Dizgiciler	-Dizgi Makina Operatörü	-Kurgucu
	-Kurgucu	-Dizgiciler	-Dizgi Makina Operatörleri
	-Baskı Operatörü	-Kurgucu	-Dizgiciler
		-Klişeleme Şefi	-Klişeleme Şefi
		-Klişeciler	-Klişeciler
		-Baskı Odası Gözetimcisi	-Baskı Odası Gözetimcisi
		-Baskı Operatörleri	-Baskı Operatörleri
		-Gravürcüler	-Gravür Bölümü Şefi
			-Gravürcüler

Basım faaliyetleri ya da basın literatüründeki deyimiyile mekanik faaliyetler, küçük basın işletmelerinde Basım Şefliği; orta ve büyük basın işletmelerinde ise Basım Müdürü'nün yetki ve sorumluluğunda yürütülür. Şef ya da Müdür pozisyonundakiler, bir gazetenin ya da herhangi bir yayının basımı ile ilgili tüm mekanik işlemlerden anlayan kişilerdir(81).

Dizgi işinin gerçekleştirildiği kısım, basın işletmelerinde personelin en yoğun biçimde çalıştığı kısımlardan biridir. Dizgi işinde çalışan personel, kendilerine ulaşan yazı, ilân ve reklâm materyalini baskıya hazır hale getirerek köprü görevi yapar(82). Dizgileme yada fotomekanik bölümü gözetimcisi(composing room supervisor) yazı, ilân ve reklâm kopyelerinin elde edilmesi ve en kısa sürede dizgisinin yapılmasını sağlamakla sorumludur. Dizgileme işini gören ve gözetimcinin sorumluluğunda çalışanlar soğuk dizgide: foto dizgi\* makina operatörleri(photo-typesetting machine operators)

---

(81) SOHN, s.5.

(82) SOHN, s.7.

\* Film yoluyla yazı dizmek: harf, kelime ve satır görüntülerinin film üzerine aktarılması, başka ve çok yalın bir anlatımla harflerin teker teker fotoğraflarının çekilmesi ve fotoğraf yolu ile harflerin yanyana sıralanması demektir. Bkz.: EVLİYAGİL, Basım Sanayiinin..., s.172.

teledizgi operatörleri(tele-typesetter operators); kamera ekibi(camera crew); düzeltmenler; baskı görüntüsünün doğrudan bakır silindire transferi işlemini sağlayan elektronik gravürcüler(electronic engravers); hazırlanan filmlerin derlenmesi ve daha sonra kağıt üzerine geçirilecek olan sayfa düzenine uydurulması işini gören kurguculardır(make up persons)(83).

Sıcak dizgi kullanılan basım faaliyetlerinde ise Tablo II-6'da görüldüğü gibi aynı aşamaları farklı tekniklerle uygulayan bir kadro vardır.

Dizgi ve basım faaliyetleri birtek bölümde yürütüldüğü taktirde, tüm çalışanların tek yöneticiye bağlı olması söz konusudur. Ancak, çoğunlukla olduğu gibi, dizgileme faaliyetleri ayrı bir bölümde ve bir şef ya da gözetimciye bağlı olarak sürdürülür. Gazetenin okuyucuya sunulacak hale getirilmesinde son aşamayı gerçekleştirenler ise baskı operatörleri(press operators) dir.

### III. BASIN İŞLETMELERİNDE BAŞLICA ORGANİZASYON YAPILARININ İNCELENMESİ

Bir organizasyon içinde gelişen yetki ve sorumluluk ilişkileri o organizasyonun yapısını ortaya koyar.

---

(83) TICHY, s.12.

Bir önceki bölümde basın işletmelerinde çeşitli faaliyetlerle ilgili personelin yetki ve sorumlulukları açıklanmaya çalışıldı. Bu bölümde, basın işletmelerinde yetki ve sorumluluk ilişkilerinin farklı biçimlerde olduğu organizasyon yapıları örneklerle incelenecektir.

Bir organizasyonda başlıca komuta ya da dikey; kurmak ve fonksiyonel yetki ve faaliyetlerin bu yetki ilişkileri içinde sürdürüldüğü organizasyon yapılarından söz edilebilir.

Dikey bir ilişki ve her astın bir üstünden emir almasını ifade eden komuta yetkisi, yöneticinin astları üzerindeki dolaysız emir verme yetkisidir(84). Yalnızca bu tür yetkinin kullanıldığı durumlarda dikey organizasyon yapısından söz edilir.

Kurmay yetki, çeşitli fonksiyonların yerine getirilmesinde komuta yetkisine yardımcı ya da tamamlayıcı olan ve emir verme özelliği olmayan yetki türüdür(85). Bu tür yetkinin komuta yetkisi ile birlikte kullanıldığı durumlarda dikey-kurmay organizasyon yapısından söz edilir.

---

(84) ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.141.

(85) ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.II, s.144.

Fonksiyonel yetki ise, kişinin uzmanlık alanına giren konularda, komuta ilişkilerine bakılmaksızın, belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri için, başka bölümlere bağlı astlara emir verebilme hakkını ifade eder. Bu hakkın kullanılması, organizasyonlarda komuta birliğini ortadan kaldırır. Yöneticilerin, kendi bölümünde komuta yetkisi olduğu kadar, diğer bölümler üzerinde fonksiyonel yetkisini kullanabildiği yapı dikey-fonksiyonel organizasyon yapısıdır(86). Ayrıca kurmay statüdeki yöneticilerin de bölümler üzerinde fonksiyonel yetki kullanabilmesi söz konusudur.

Organizasyonlarda yukarıda belirtilen yetki ilişkilerinden birinin ya da ikisinin bir arada geliştiği yapılar söz konusudur. Basın işletmelerinde çeşitli organizasyon yapılarından hangisinin daha geçirli olacağı ise üst yönetimin yetki ve sorumluluk ilişkileri ile ilgili politikasına; ikinci bölümün başlangıcında sıralanan özelliklere ve işletmenin büyüklüğüne bağlıdır. Aşağıdaki kısımlarda basın işletmelerinde çeşitli organizasyon yapıları uygulamadan örnekler verilerek değerlendirilmeye çalışılacaktır.

---

(86) NEWMAN, s.232.

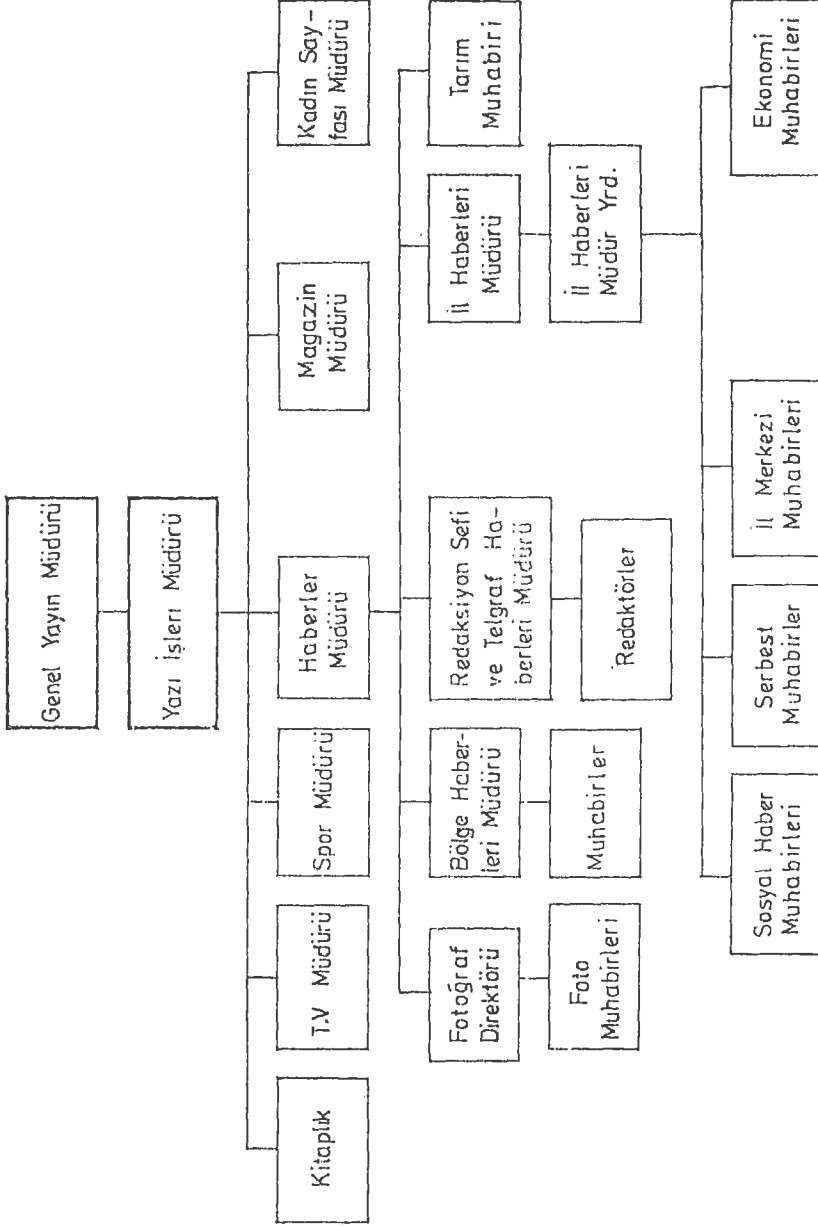
## A. DİKEY ORGANİZASYON YAPISI

Dikey organizasyon yapısına sahip basın işletmelerinde hiyerarşik basamaklar arasında dikey ve dolaysız ilişkiler mevcuttur. Basın işletmesi sahibinden en alt düzeydeki işçiye doğru inen kesin bir emir komuta zincirinde herkesin rolü açıkça belirlenmiştir. Çeşitli roller, basın işletmesinin temel amacının gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkili komuta birimlerinde gerçekleştirilir.

Şekil II-11, Detroit Saginaw News'ın en kapsamlı bölümü olan Haberler/Yazı İşleri Bölümünün organizasyon yapısını göstermektedir. Bu bölümde çalışanlar arasında dikey ve açık otorite ilişkileri olduğu görülmektedir. Çeşitli konularda kararlar basın işletmesi sahibinin politika ve görüşlerine ters düşmeyecek şekilde alınır. Bölüm olarak Haberler/Yazı İşleri en yetkili pozisyonu Genel Yayın Müdürlüğüdür. Genel Yayın Müdürünün direkt otoritesinin olduğu kişi Yazı İşleri Müdürüdür ve orta basamaklarda çalışanlarla dolaysız komuta ilişkileri bu kişi ile kurulur.

Kitaplık görevleri; T.V. Müdürü; Spor Müdürü; Haberler Müdürü; Magazin Müdürü; Kadın Sayfası Müdürü ve yöneticiliğini yaptıkları birimler direkt ve dolaysız olarak Yazı İşleri Müdürüne sorumludurlar ve bu kişiden emir alırlar. Bu birimler arasında, Haberler Müdürlüğü

Şekil II - 11- Detroit Saginaw News'in Haberler/Yazı İşleri Bölümü Organizasyon Şeması  
( Basın İşletmelerinde Dikey Organizasyon Yapısına Örnek Olarak )



Kaynak : Edward Cleary Hutchison, Newsroom Operation and Management of Three Michigan Newspapers (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) (Michigan: The Michigan State University, 1978) , s.32.

—— Dikey ( Komuta ) Yetki İlişkileri

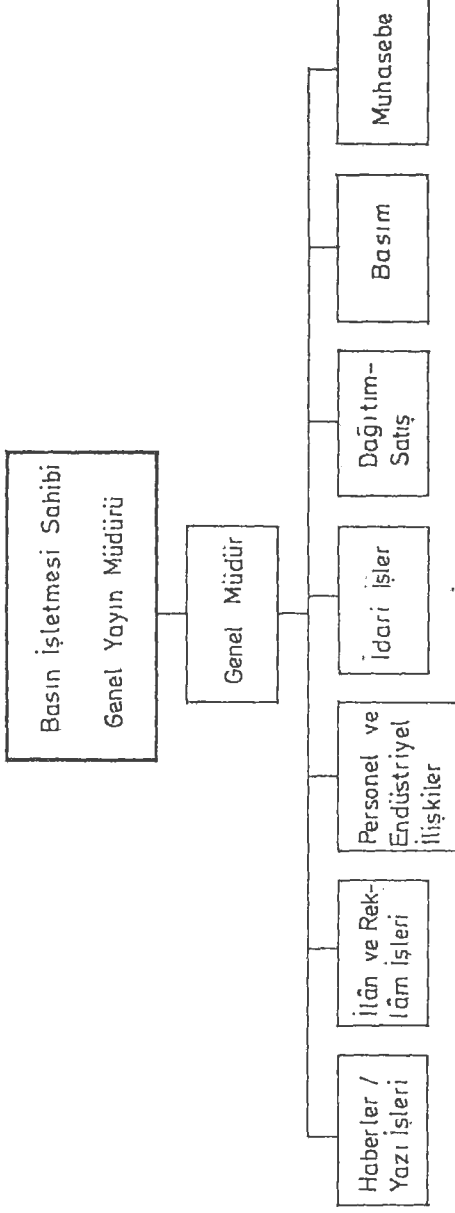
bir kaç alt birim üzerinde direk otoriteye sahiptir. Fotoğraf direktörü; Bölge Haberleri Müdürü; İl Haberleri Müdürü; Redaksiyon Şefi ve Telgraf Haberleri Müdürü ile Tarım Haberleri muhabiri Haberler Müdürüne karşı sorumludurlar. Haberler/Yazı İşleri ile ilgili hiyerarşik düzen dikey bir emir-komuta zinciri şeklinde çeşitli konularda çalışan muhabirlere kadar devam etmektedir. Bu zincirin dışında biçimsel ilişki kurulması organizasyon yapısına aykırı ve güçtür.

Şekil II-12'de New York Post'un organizasyon yapısı basit olarak şematize edilmiştir. İşletmenin sahibi aynı zamanda Genel Yayın Müdürlüğü görevini sürdürmektedir. İşletmedeki tüm faaliyetlerle ilgili genel politikalar bu kişi tarafından belirlenmektedir. Faaliyetlerin genel politikalara uygun biçimde yürütülmesinden tepe yönetime karşı sorumlu olan kişi Genel Müdür'dür. Genel Müdür kendisine direk bağlı tüm bölümlerin faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve yöneticiliğinden sorumludur(87). Emir ve uyarılar gerekirse işletme sahibinden Genel Müdüre ve Genel Müdürdan bölümlerin yetkililerine iletilmek şeklinde bir hiyerarşik sıra izlemektedir.

---

(87) ENGWALL, Newspapers As..., s.123.

Şekil II-12- New York Post'un Organizasyon Şeması  
(Basın İşletmelerinde Dikey Organizasyon Yapısına Örnek Olarak )



Kaynak : ENGWALL , Newspapers As... , 123.

— Dikey (Komuta ) Yetki İlişkileri

Basın işletmelerinde dikey ve dolaysız emir-komuta ilişkilerinin sürdürüldüğü dikey organizasyon yapısı, karmaşıklığı ortadan kaldırdığı için faaliyetlerin aksatılmadan yürütülmesini sağlar. Dikey yetki ilişkilerinin mevcut olduğu basın işletmeleri örneklerini arttırmak mümkündür. Ancak, karmaşık bir çevrede ekipler halinde faaliyetlerini sürdürmesi gereken işletmelerde dolaysız hiyerarşik ilişkilerin yeterliliği tartışılabilir. Bir basın işletmesi organizasyonu, üst yönetimden en alt basamaklara doğru inen bir dizi hat olarak değil, içiçe geçmiş sürekli etkileşimde olan bir kontrol ve otorite ilişkileri bütünü olarak düşünülmesi gerekir(88).

#### B. DİKEY-KURMAY ORGANİZASYON YAPISI

Dikey-Kurmay Organizasyon yapısına sahip basın işletmelerinde, basamaklar arasında dolaysız, dikey ilişkiler dışında yöneticilere önerilerde bulunan uzman kişiler ve bölümlerle olan ilişkiler de mevcuttur. Dolayısıyla faaliyetlerin komuta birimlerine ilave olarak kurmay birimlerde de sürdürülmesi söz konusudur. Faaliyetlerin içiçe girmiş özellikleri dolayısıyla bölümler ve kişiler arasında sürekli bilgi ve fikir alışverişinin olması, basın mesleğinde günlük hayatın

---

(88) Cyril SPECTOR, Management in the Printing Industry (London: Longmans, Green and Co.Ltd., 1967), s.19.

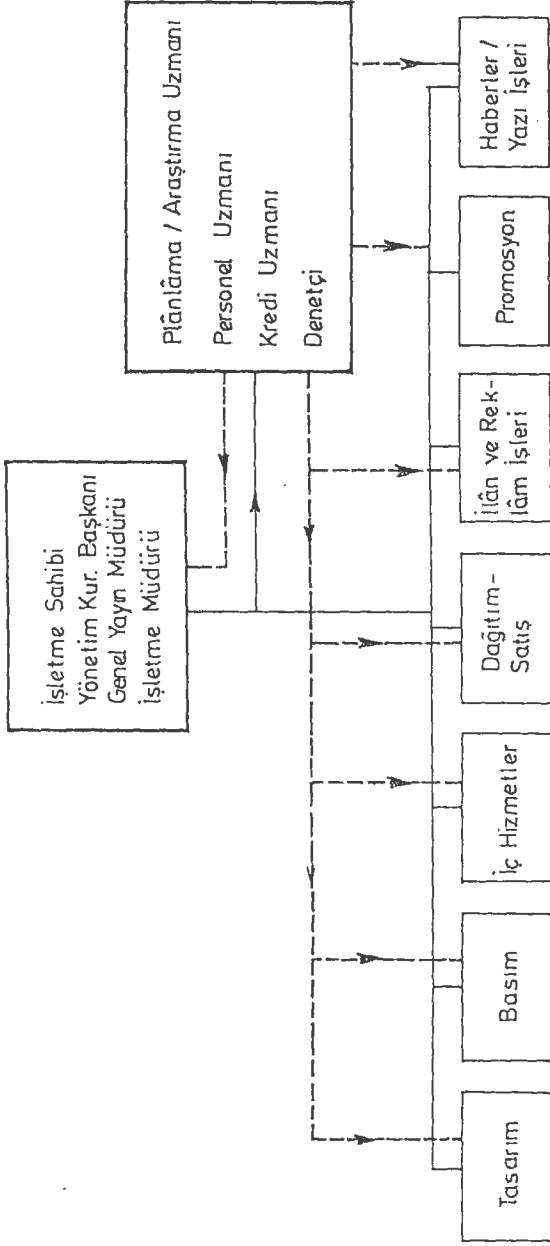
bir parçasıdır. Basın işletmelerinde kurmay fonksiyon gören bölüm ya da kişiler halkla ilişkiler; personel; araştırma-geliştirme; finans çevreleriyle ilişkiler, ya da bilgi işlem konularında yol gösterici danışman rolünü üstlenirler.

Şekil II-13'de Boston Globe'un kurmay birimlerle desteklenen faaliyetlerinin sürdürüldüğü organizasyon yapısı görülmektedir. Boston Globe'un uzun süre basit yapıda yürütülen faaliyetlerinin boyutlarının genişlemesi ile, yetersiz kalan yapıya yeni komuta birimleri ve daha önce yararlanılmayan kurmay pozisyonlar eklenmiştir(89). Şekilden görülebileceği gibi, işletmenin dikey-kurmay organizasyon yapısı içinde İşletme Sahibi; Genel Koordinatör ve İşletme Müdüründen oluşan üst yönetim oldukça önemli bir rol üstlenmiştir. Komuta birimleri ve yetkilileri, faaliyetleri itibarıyla bu kişilerin kontrolünde ve dikey olarak ast-üst ilişkileri içindedir. Temel faaliyetlerde etkinliğin sağlanmasına yardımcı olmak üzere planlama, araştırma, personel, kredi ve denetim konularında uzman kişi ya da kişilerin görev yaptığı kurmay birimler de yapıda yer almaktadır. Hiyerarşide üst yönetime bağlı çalışan kurmaylar, uzmanlıklarına ihtiyaç duyulan komuta birimlerine -örneğin personel uzmanı tüm komuta birimlerine danışmanlık yapabilir-

---

(89) ENGWALL, Newspapers As..., s.122.

Şekil II-13- Boston Globe'ün Organizasyon Şeması  
( Basın İşletmelerinde Dikey-Kurmay Organizasyon Yapısına Örnek Olarak )



Kaynak : ENGWALL , Newspapers As ... , 122.

— Dikey (komuta) yetki ilişkileri  
- - - Kurmay yetki ilişkileri

ve üst yönetime yardımcı olmakla sorumludur.

Şekil II-14'de görülen Lansing State Journal'ın Haberler/Yazı İşleri organizasyon şeması üst yönetim, müdürler ve muhabirlerle fotoğrafçılardan oluşan üç otorite basamağını yansıtmaktadır. Organizasyon yapısı, bu basamakları oluşturan komuta birimleri dışında kurmay birimleri de içermektedir.

Genel Yayın müdürlüğü görevini de üstlenen İşletme Sahibine yardımcı pozisyonundaki kişi ya da birim kurmay yetkiye sahiptir. Bu kişi ya da kişiler, direk işletme sahibine bağlı olarak dikey ilişkilerle ondan emir almaktadır. Gerektiğinde kendi uzmanlık alanına giren konularda üst yönetime danışmanlık yaptığı zaman, aralarındaki ilişki kurmay ilişkiye dönüşmektedir. Bunun dışında İşletme Sahibi ve Genel Yayın Müdürü yardımcısının Yazı İşleri Müdürü ile kurmay yetki ilişkisinin olduğu da gözlenmektedir.

Aynı tür ilişkileri İl Haberleri Müdürü ve Yardımcıları ile Pazar Müdürü ve Yardımcısı arasında gözlemek mümkündür. Bu yardımcılar emir-komuta zincirinde bağlı oldukları ve emir aldıkları üstleri ile aynı zamanda kurmay ilişki içindedirler. Bunun dışında İl Haberleri Müdür Yardımcıları, muhabirler, fotoğrafçılar ve başkent haberleri ilgililerine, organizasyonda oldukça büyük öneme sahip il haberleri birimi fonksiyonunun aksamaması



için, önerilerde bulunma yetkisine sahiptirler. Pazar Müdür Yardımcısı da Haberler/Yazı İşleri organizasyon yapısı içinde aynı pozisyondadır.

Bir başka konuyu özellikle vurgulamak gerekir. Bir basın işletmesi organizasyonunun tümünün ya da bir bölümünün yapısını gösteren şemalarda, kurmaylığı açıkça görülebilen birimler dışında komuta birimlerinin de diğer birimlere önerilerde bulunması söz konusu olabilir. Örneğin Şekil II-14'de görülen Haberler Müdürü, genel haber politikası konusunda Yazı İşleri Müdürüne önerilerde bulunduğu zaman, emir-komuta ilişkisi ters yönde işleyerek bir kurmay ilişkiye dönüşmektedir. Danışmanlık amacıyla kurulmuş kurmay birimlerin varlığını basın işletmelerinin çoğunda görmek mümkündür. Bu tür birimlerin işleyiş maliyetlerini arttıracacağı düşünülebilir ise de, örneğin yasal, bilgi işlem ya da planlama kurmayları basın faaliyetlerine tutarlılık, hız ve etkinlik kazandırmada yararlı olabilirler. Bu tür birimler dışında komuta birimleri arasında kurmay ilişkiler kurulmasını ise, basın işletmelerinde faaliyetlerin temeli olan ekip çalışmasının bir gereği olarak düşünmek gerekir.

### C. DİKEY-FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISI

Faaliyetlerinin içiçe girmiş özelliklerinden dolayı kurmay yetki ilişkilerinin kaçınılmaz olduğu

basın işletmelerinde, bölüm yöneticilerinin başka bölümlerde çalışanlara komuta yetkisi ile müdahale edebildikleri bir organizasyon yapısı kurulabilir. Bu müdahale hakkı bölüm yöneticilerinin uzmanlık alanları ile sınırlıdır. Kısaca, komuta birimleri ya da kendilerine yetki devredilen kurmay birimler diğer komuta birimleri üzerinde biçimsel otorite kurabilmektedir. Bu noktada basın işletmelerinde önceki bölümlerden beri açıklayageldiğimiz ast-üst ilişkilerindeki komuta birliği ortadan kalkmakta, bir ast birden fazla üstten emir almakta ve bu üstlerine sorumlu olmaktadır. Faaliyet boyutları genişleyen ve modernleşen basın işletmelerinde, artık bir bölümde sürdürülen çabalar için birden fazla fonksiyonel uzmanlığa ihtiyaç duyulmaktadır.

Şekil II-15, karar alma ve yürütme fonksiyonu gören üst ve orta yönetim basamaklarındaki yetki ilişkilerini göstermektedir. Emir-komuta zincirinde Yönetim Kurulu kararları direk Yürütme Kuruluna bildirmektedir. Karar ve politikaların alt düzeylere aktarılmasından sorumlu olan Yürütme Kurulu'na direk bağlı ve ondan emir alanlar Genel Müdür Yardımcısı; Genel Yayın Müdürü; İlan ve Reklam Müdürü ve Genel Sekreterdir. Dağıtım-Satış Müdürü; Üretim Müdürü; Haberler/Yazı İşleri Müdürü; Halkla İlişkiler ve Promosyon Müdürü Genel Müdür Yardımcısına dikey ve dolaysız olarak bağlıdırlar. Bu kişiler ve yöneticisi oldukları birimler, Genel Müdür Yardımcısının

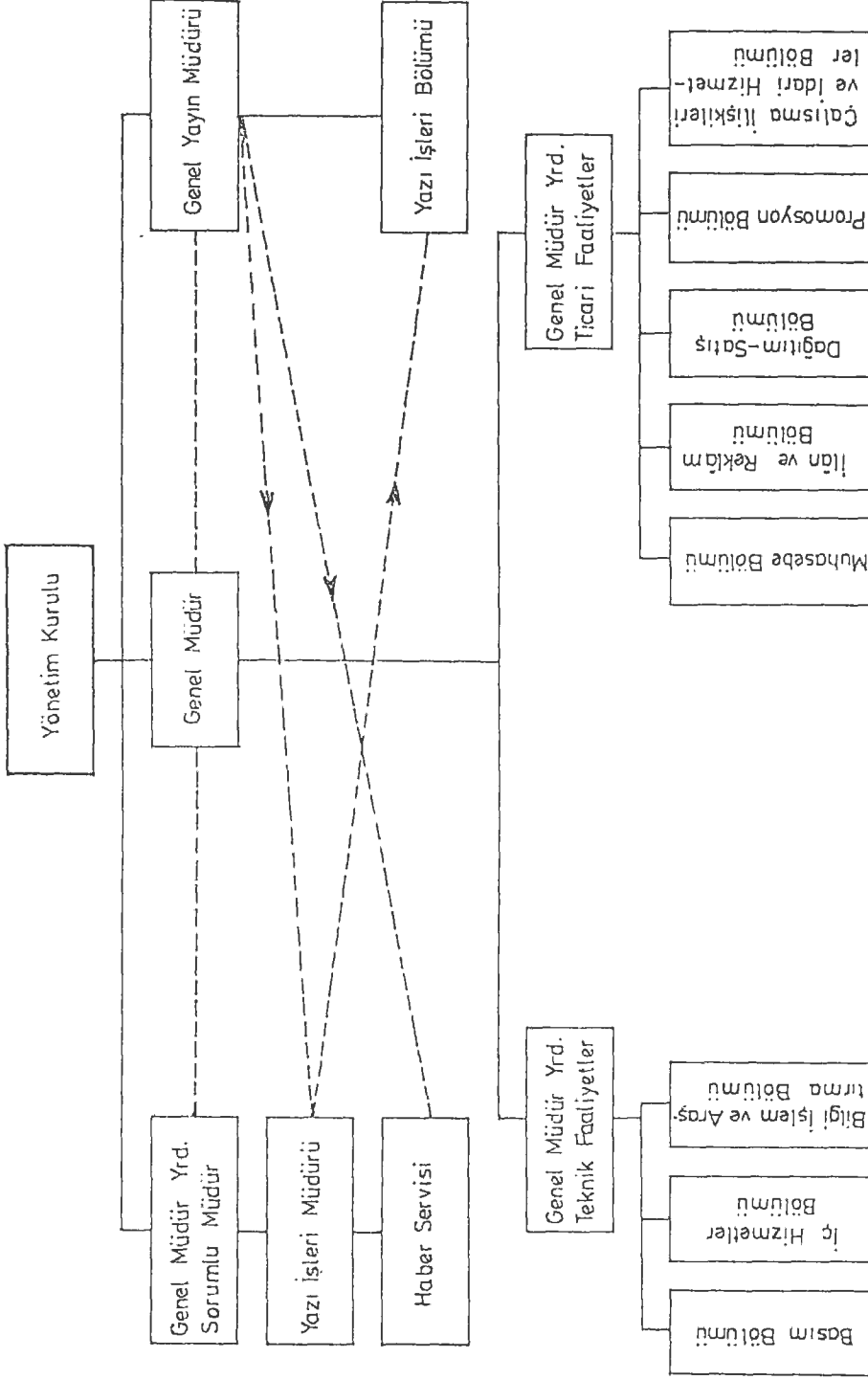


emir ve komutasında faaliyet sürdürmektedirler. Bunun dışında, bu dört bölüm yöneticisinin Genel Yayın Müdürü ve İlân ve Reklâm Müdürü ile fonksiyonel yetki ilişkileri vardır. Bu fonksiyonel yapı, bölümlerin faaliyetlerinde emredici bir otorite yoluyla etkinlik sağlamak amacıyla kurulmuştur. Genel Yayın Müdürü görevi itibariyle, haberlerin toplanmasından gazetenin okuyucuya ulaşmasına kadar süren tüm faaliyetler konusunda bilgisi ve basın işletmelerinde en fazla söz sahibi olması gereken bir kişidir. Bu bakımdan, işletmenin temel amacına hizmet eden tüm komuta birimleri üzerinde fonksiyonel otoriteye sahip olması olağandır. Bu otorite daha çok işin "nasıl" yapılacağına ilişkin olarak kullanılır. "Hangi" işlerin, "nerede" ve "kim" tarafından yapılacağına ilişkin komuta otoritesi ise dağıtım ya da Haberler/Yazı İşleri Müdürü gibi birimlerin yöneticilerine aittir.

Şekil II-15'de İlân ve Reklâm Müdürünün de dikey olarak Genel Müdür Yardımcısına bağlı komuta birimleri üzerinde fonksiyonel yetkisini kullanabildiğini görüyoruz. Ancak bu otoritenin Genel Yayın Müdürününki kadar yoğun kullanılmadığını, daha çok reklâm içeriği ve reklâm sahipleri ile ilişkiler konusunda İlân ve Reklâm Müdürünün bu birimlere müdahale ettiğini düşünmek yanlış olmaz.

Şekil II-16'da, Washington Post organizasyonunun üst basamaklarında kurulan fonksiyonel yapı görülmektedir.

Şekil II-16- Washington Post'un Organizasyon Şeması  
( Basın İşletmelerinde Dikey-Fonksiyonel Organizasyon Yapısına Örnek Olarak )



Kaynak : ENGWALL, Newspapers As..., s.127.

— Komuta Yetkisi  
- - - Fonksiyonel Yetki

Şemada, Haber Servisi ve Yazı İşleri Bölümüne diğer faaliyetlerden daha fazla önem verildiği gözlenebilmektedir. Dikey olarak Genel Müdür Yardımcısı da sayılan Sorumlu Müdüre bağlı Yazı İşleri Müdürü ve ona bağlı Haber Servisi, fonksiyonel yetki ilişkilerinin bulunduğu Genel Yayın Müdürüne karşı da sorumludurlar. Yazı İşleri ve Haberler Servisinin fonksiyonel yetki ilişkilerinin bulunduğu Genel Yayın Müdürü, özellikle Yazı İşleri ve Haberler konusundaki uzmanlığı nedeniyle bu birimler üzerinde fonksiyonel otoritesini sürekli kullanabilmekte ve yol gösterici rol oynamaktadır. Aynı tür ilişki Yazı İşleri Müdürü ile Yazı İşleri bölümü arasında da mevcuttur. Yazı İşleri Müdürü, görevi itibariyle basın işletmelerinde Haberler/Yazı İşleri fonksiyonunun etkinliği ve geliştirilmesiyle de yükümlüdür. Bu bakımdan Yazı İşleri Müdürü, Yazı İşleri Bölümü üzerinde fonksiyonel yetkisini sürekli kullanabilmekte ve Yazı İşleri Bölümü, faaliyetlerinden dolayı Yazı İşleri Müdürüne sorumlu olmaktadır.

Dikey-Fonksiyonel organizasyon yapısı basın işletmelerinin içiçe girmiş faaliyetlerinde önemli yararlar sağlayabilir. Basın işletmelerinde, fiziksel ürünün yani yayınların ortaya konarak kitle iletişim hitmeti sağlanması sırasında, birçok aşamada özel bilgi ve yeteneğe ihtiyaç duyulması ve çeşitli politika ve tekniklerin yanlış yorumlanmasının önlenmesi gereği

fonksiyonel ilişkileri bir bakıma zorunlu kılmaktadır. Basın işletmeleri organizasyonunun her basamağında bu tür ilişkiler için örnekler verilebilir. Genel Yayın Müdürü direk olarak kendi astı durumunda olmasa da, alt birimlerin yöneticilerine emir verme hakkına sahip olabilir; Dağıtım Müdürü Basım Bölümünde çalışanlara ya da Haberler/Yazı İşleri Müdürü İlân ve Reklâm Müdürünün astı durumunda olanlara fonksiyonel otoritesini kullanarak müdahale edebilir. Komuta otoritesinin yanısıra fonksiyonel otorite kullanılmasının, bir başka deyişle komuta birliği olmamasının en büyük sakıncası ise, iki otorite müdahalesinin farklı uygulamalarda olması durumunda astlar açısından ortaya çıkar.

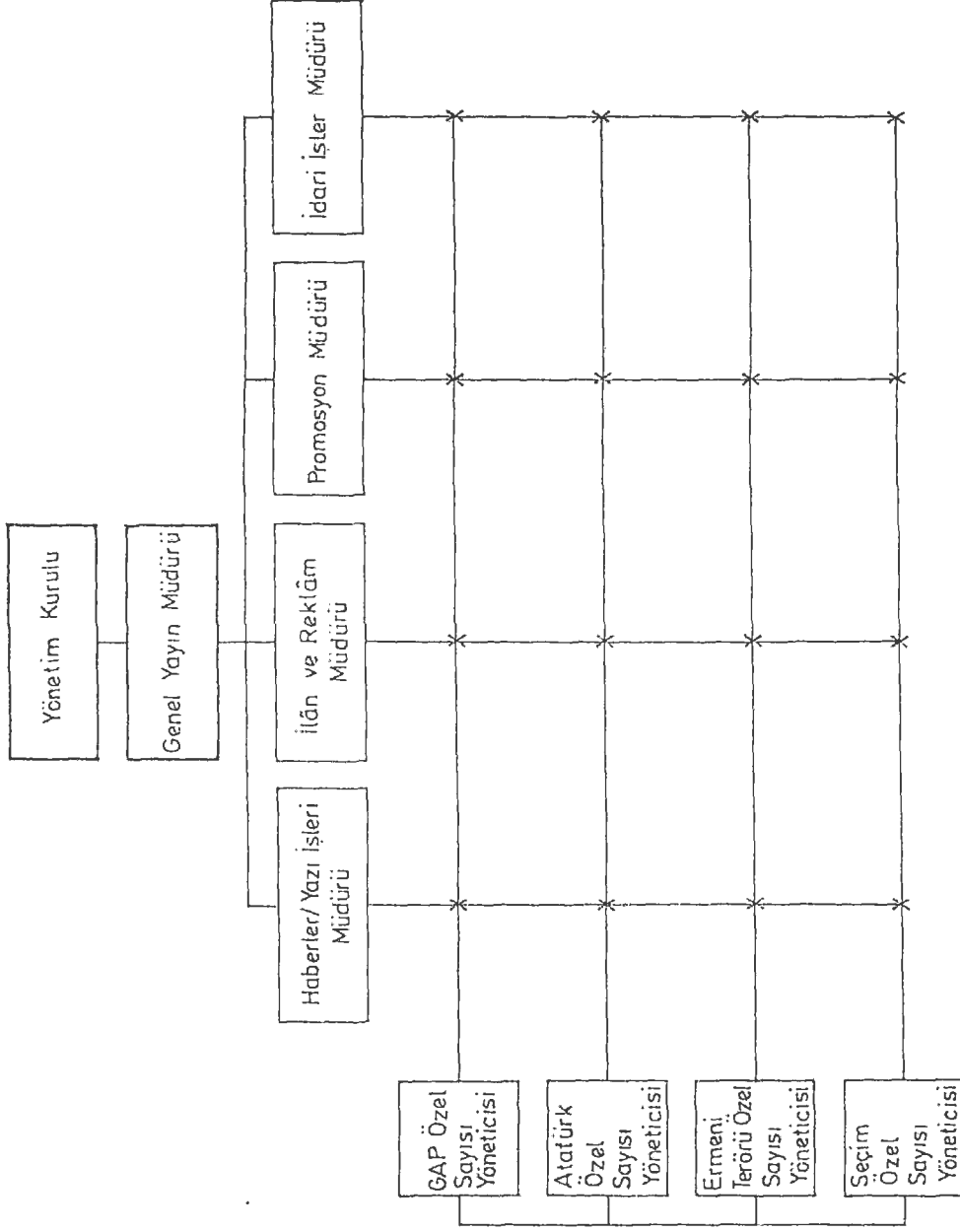
#### D. MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

Yukarıda, basın işletmelerinde tekli komuta yetkisinin -dikey yetkinin-; kurmay ve dikey yetkinin, fonksiyonel ve dikey yetkinin bir arada kullanıldığı yapılar incelenmeye çalışıldı. Burada ise, iki dikey yetkinin bir arada kullanıldığı ve kesiştiği bir yapı söz konusudur. Kısaca matriks organizasyon ikili bir komuta zincirinin mevcut olduğu yapıyı ifade eder(90).

---

(90) Stanley M. DAVIS ve Paul R. LAWRENCE, "Problems of Matrix Organizations", Harvard Business Review, C. LVI, S.3 (Mayıs-Haziran 1978), ss.131-143.

Şekil II-17- Basın İşletmelerinde Matriks Organizasyon Yapısı Örneği



Kaynak : KOONTZ v.d., s.272'deki şekilden yararlanılarak hazırlanmıştır.

— Komuta Yetkisi

( X ) Her iki komuta birimine bağlı olan personel

Matriks organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre bölümlendirildiği bir organizasyon içinde, proje\* ya da ürünlere göre organizasyonun yer aldığı bir yapıdır(91). Bu durumda dikey ya da komuta yetkilerinden biri fonksiyonel yöneticiler, diğeri proje yöneticileri tarafından kullanılır.

Her matriks organizasyonda üç kritik rol oynanır: ikili komuta zincirini yöneten ve dengeleyen tepe yöneticisi; astları paylaşan matriks yöneticileri ve iki üste rapor verme durumunda olan astlar(92). Bu üç rolün, problemleri en az düzeyde tutarak gerçekleştirilmesinde en önemli faktör görevlerin net olarak bilinmesidir. Fonksiyonel yöneticinin yetkisi işin nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağına ilişkin; proje yöneticisinin yetkisi ise neyin, ne zaman ve neden yapılacağına ilişkin olarak kullanılmalıdır(93). Yetkilerin bu şekilde ayrılması matriks yapının işlerliliğini arttırır.

---

\* Proje organizasyonu, mal veya hizmetlerle ilgili belirli sonuçlara ulaşmak amacıyla farklı fonksiyonel bölümlerden uzman kişilerle oluşturulan ekiplerin faaliyet gösterdiği organizasyondur. Bkz.: MONDY ve Diğ., s.205.

(91) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış (İstanbul: İstanbul Üni. Yayını, No.: 3177, 1984), s.181.

(92) DAVIS ve LAWRENCE, s.134.

(93) KOÇEL, s.185. Ayrıca bkz.: Howard CARLISLE, Management: Concepts and Situations (New York: Science Research Associates, Inc., 1976), s.375.

Matriks organizasyon yapısının basın işletmelerinde uygulanışını gösteren örnek Şekil'de(Şekil II-17), dört ayrı projenin yürütüldüğü varsayılmıştır. Bu farklı projeler için dört ayrı fonksiyonel bölümde uzmanların görev aldığı ekipler oluşturulmuştur. Örneğin, GAP için uzunca bir süre çıkarılacak özel sayı ekibinde çalışmak üzere Haberler/Yazı İşleri Bölümünden görevlendirilen kişi ya da kişilerin, biri GAP Özel Sayısı Yöneticisi, diğeri kendi bölümü yöneticisi olmak üzere sorumlu olduğu ve emir aldığı iki üstü vardır. Diğer projelerde çalışan herkes için bu ikili komuta zinciri mevcuttur. Proje yöneticileri, özel sayılar için hangi çabaların, ne amaçla ve ne zaman gerçekleştirileceği; fonksiyonel yöneticiler ise hangi projelerde, kimlerin görevlendirileceği ve işlerin mesleki açıdan nasıl yapılacağı konusunda yetki sahibidirler.

Matriks organizasyon yapısı karmaşıklık maliyetine katlanılabildiği takdirde faaliyetlerde ve kararlarda esneklik ve denge sağlar. Ancak, bu yapıya uygun tutum ve davranışlar yerleştirilemediği takdirde otorite çatışması, kararların düğümlenmesi, çabaların etkinliğinin azalması ve denetim olanağının kalmaması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir(94).

---

(94) DAVIS ve LAWRENCE, s.136.

Matriks yapı süratle değişen çevresine tepki göstermesi, uyması zorunlu olan organizasyonlar tarafından sıkça kullanılmaktadır(95). Ortaya koyduğu hizmetin temel hareket noktasının dış çevrede gelişen, önem derecesi farklı olaylar olması ya da dış çevrenin rakipler ve okuyuculardan gelen olumsuz etkilerin giderilmesi -tiraj düşüklüğüne çözüm olmak üzere süratle okuyucuya yenilikler sunmak gibi- amacı nedeniyle, matriks yapının basın işletmelerine uygun bir organizasyon yapısı olduğu savunulabilir.

Basın işletmelerinde çeşitli organizasyon yapılarının kullanılıp kullanılamıyacağı ve nedenleri araştırmalar sonucu açıklık kazanabilir. Ancak şu da gerçektir ki, yetki ve sorumluluk ilişkilerine, gelişen ve modern çevreye uygun görünüm vermek işletmelere büyük yararlar sağlar. Basın işletmeleri için de bu görüş savunulmakta, bölümleri arasına duvarlar koyan klasik organizasyon düşüncesinin basın işletmelerini tehdit eden en büyük problem olduğu belirtilmektedir. Bu problemin ortadan kaldırılması için, temelinde okuyucuya en iyi biçimde hizmetin söz konusu olduğu "pazarlama yaklaşımı" nerilmektedir(96). Uzmanların bu yaklaşımla geliştirdikleri organizasyon yapısı:

---

(95) MONDY ve Diğ., s.206.

(96) Jon G. UDELL, The Economics of the American Newspaper (New York: Communication Arts Books Hastings House, Publishers, 1978), s.50.

- her bölüm ve çalışan her bireyin toplam çabaya katkıda bulunmasını teşvik eden,
- öncelikle okuyucuya, pazara ve işletmenin sosyal rolüne yönelik olan,
- Haberler/Yazı İşleri Bölümü'nün haberler ve yazılara ilişkin düşüncelerine öncelik tanıyan
- işletmenin değişmelere tepki ve uyum yeteneğini arttıran,
- bölümler ve çalışanlar arasında iletişim ve uyumu sürekli sağlayabilen,

bir basın işletmesi görünümünü vermektedir.

"Organizasyon" kavramı bilinçli bir şekilde koordine edilmiş faaliyetleri ifade eder. Faaliyetlerin, teknik açıdan birarada yürütülmesinden daha önemli olan ise, bütünleşmelerinin sağlanarak genel amaca hizmet eden sosyal bir organizma haline getirilmesidir. Bunda başarılı olunmasında en önemli faktör yöneticiler ve yönetimi ele alış tarzlarıdır(97). Bu düşünceden yola çıkıldığında, işbirliği ve ekip çalışmasının temel olduğu basın işletmelerinde yöneticilerin çalışanları

---

(97) Thomas J. PETERS ve Robert H. WATERMAN Jr., In Search of Excellence (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1982), s.98.

yönlendirme ve yönetme konusundaki yaklaşımları, üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır. Bu amaçla, bundan sonraki bölümde basın işletmelerinde çeşitli yönetim şekilleri incelenmeye çalışılacaktır.

#### IV . BASIN İŞLETMELERİNDE ÇEŞİTLİ YÖNETİM ŞEKİLLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

XX. yüzyılın her sektöründe, her organizasyonunda ve her düzeyde amaçlarla ilgili faaliyetlerin başlatılması ve sonuçlandırılmasında "yönetim" başlıca araçtır. Daha da önemlisi, organizasyonların varoluş nedenleri olan sonuçlara -iletişim hizmeti, hasta bakımı, öğrenci yetiştirilmesi gibi- ulaşımda yönetim en büyük sorumluluğu yüklenmiştir(98). Klasik "sermaye" ve "işgücü" bileşkesi günümüzde yerine "yönetim" ve "işgücü"ne bırakmıştır(99).

Kısaca "başkaları vasıtasıyla iş yaptırmak" olarak tanımlanan yönetim fonksiyonu basın işletmelerinde: "Fiziksel bir ürün ortaya koyarak, kamuoyuna iletişim hizmeti sağlamak amacıyla işin ve çalışanların organize

---

(98) Peter DRUCKER, Management (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1985), s.17.

(99) Peter DRUCKER, The Practice of Management (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1986), s.3.

edilmesi, yönlendirilmesi ve sonuçların kontrol edilmesi" ya da "işletme içinde veya dışarıda çalışanlar vasıtasıyla, gazetecilik ideallerini ve kârlılık amacını gerçekleştirmeye çalışmak" olarak ifade edilebilir.

Bütün kurumlar için gerekli olan yönetim fonksiyonu, özelliklerine göre her birinde farklı şekillerde yürütülür, problemleri ve çözüm yolları farklıdır(100). Bu bölümün amacı da basın işletmelerinde çeşitli yönetim şekillerinin boyutlarını ortaya koymaktır.

Yönetim şekilleri günümüze gelinceye kadar Klasik, NeoKlasik ve Modern teorilerde tartışılmıştır. Mc Gregor'un X-Y; Blake ve Mouton'un Yönetim kafesleri; Schein'in karmaşık insan teorilerinde ve daha pek çok yaklaşımda yönetim şekilleri incelenmiştir. Rensis Likert ise organizasyonlarda uygulanan yönetim şekillerini en önemli iki eserinde ele aldığı Sistem 4 yaklaşımında açıklamıştır(101). Likert'in modeli günümüzün ileri teknoloji ve değişen çevre koşulları içinde faaliyet gören organizasyonlara en uygunu olarak düşünülmektedir.

---

(100) ÖZ-ALP, s.23.

(101) Rensis LIKERT, New Patterns of Management (New York: Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1961). Ayrıca bkz.: Rensis LIKERT, The Human Organization, Its Management and Value (New York: Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1967).

Bu nedenle basın işletmelerinde yönetim şekilleri için bu 4 sistem hareket noktası olarak ele alınacaktır. Likert'in modelinde yönetim sistemleri tam otokratik; ılımlı otokratik; danışmacı; ve katılımcı olarak sıralanmaktadır. Aşağıdaki bölümler bu yönetim şekillerinin basın işletmeleri için uygunluğunu araştırma amacını taşımaktadır.

#### A. TAM OTOKRATİK YÖNETİM ŞEKLİ

Tam otokratik yönetim şeklinin hakim olduğu organizasyonlarda: yöneticilerin astlarına güveni yok ya da çok azdır; çalışanlar korku ve cezalandırma ile yönlendirilir; iletişim kanalları aşağıya doğru çalışmaktadır(102). Bölümler ve organizasyon çapında amaçların belirlenmesine astların katılımı hiç yok ya da çok azdır(103). Bu tür otokratik ortam kesin hareket, işlerin yürütülmesinde sürat, disiplinin kuvveti dolayısıyla elemanlardan beklenen tutum ve davranışın ortaya çıkmasını sağlar(104).

---

(102) Herbert G. HICKS ve C. Ray GULLETT(Çev.: Besim BAYKAL), Organizasyonlar: Teori ve Davranış (İstanbul: İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No.: 177, 1977), ss.290-302.

(103) ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I, s.278.

(104) Besim BAYKAL, "Yöneticilikte Çeşitli Tarzlar", içinde: Şan ÜZ-ALP(Der.), Yönetim (Eskişehir: EİTİA Yayınları, No.: 177, 1977), ss.290-302.

Basın işletmelerinde katı otokratik bir yönetim anlayışının hakim olması durumunda, faaliyetlere ilişkin tüm kararlar yönetim kademelerinde bulunan basın işletmesi sahibi ya da sahipleri; Genel yayın müdürü; bölüm müdürleri; servis şefleri vb. kişiler tarafından alınır ve çalışanların bu kararlara uymaları ve uygulamaları istenir. Genel politikalarla ya da finansal konularla ilgili kararlar Yönetim Kurulu ya da Genel Yayın Müdürlüğü düzeyinde alınır; yazıların düzenlenmesi konusunda otorite Genel Yayın yönetmeni veya Genel Yayın Müdürüne aittir.

Tam otokratik yönetim şeklinin basın işletmelerinde uygulanabileceğini savunan görüşler vardır. Buna göre, basın işletmelerinde bu yaklaşımın başarısı, yöneticilerin kuralların bozulmasını cezalandırma yeteneklerine ve astların bu cezalandırmalara karşılık vermedeki yeteneksizliklerine bağlıdır. Kısaca, işgörenlerin yönetimin katı tutumunu benimsemeleri ve herşeye rağmen verimli çalışabilmeleri gerekir. Bir gazete yöneticisi konuya ilişkin görüşlerini şöyle açıklamıştır. "Bu yönetim şekli korku ile yönetimdir ve ekonomik depresyon dönemlerinde gerçekten işe yaradığı söylenebilir". Görüşme yapılan pek çok gazete yöneticisi de bu görüşü paylaşmıştır(105).

---

(105) SOHN, s.12.

Ancak, gazetecilik pek çok profesyonel mesleğe nazaran çalışanların daha fazla fikri çabada bulunmasını, yorum ve değerlendirme yapmasını gerektirir. Bu nedenle çalışanlar arasında baskı unsuru fazladır. Yukarıda özetlenen tam otokratik bir yönetim anlayışı ise çalışanlar arasında gerginliği arttırarak verimin düşmesine neden olur. Basın işletmelerinde çok önemli olan ekip çalışması ve çalışanların işbirliği bu tür bir yönetim ortamında güçleşir ve hatta olanaksızlaşır.

#### B. İLİMLİ OTOKRATİK YÖNETİM ŞEKLİ

Bu yönetim şeklinin geçerli olduğu organizasyonlarda kararlar yine yöneticiler tarafından alınır. Ancak astlar az da olsa işleri ile ilgili esneklik ve özgürlüğe sahiptirler. İşgörenlerin görüşleri zaman zaman alınır; denetim altında olmak koşuluyla yetki devredilebilir ve yukarıya doğru iletişime düşük oranda izin verilebilir. Ast-Üst ilişkileri üstler tarafından bir hediye ya da bir lutuf; astlar bakımından korku ve temkinli olma addedilmektedir(106). Çalışanlar üzerinde sürekli baskı ve gözetim uygulamasının yararlarının geçici olduğu, bir süre sonra çalışma ortamının huzursuzluğuna yol açacağı belirtilir(107). Bu yönetim şekli

---

(106) MONDY ve Diğ., s.316.

(107) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi (Bursa: Uludağ Üni. Yayını, No.: 3-042-0116, 1984), s.17.

ortaya çıkabilecek direnişleri önleme amacını taşımaktadır.

Faaliyetleri düşünce üretme ve yorum yapma temeline dayanan basın işletmelerinde bu yönetim şeklinin geçerli olamayacağı savunulabilir. Gazetecinin işini gördüğü ortamın tutarlı kurallara bağlı olması, düşünce ve yoruma dayalı ürünlerinin de tutarlı ve okunmaya değer olmasını sağlar. Daha önemlisi, yöneticilerle kurulan karşılıklı ilişkinin zoraki değil, duyulan ihtiyaçtan doğan ve astın görüşlerine değer verecek biçimde olması gerekir.

### C. DANIŞMALI YÖNETİM ŞEKLİ

Bu yönetim şeklinde öncelikli olarak, amaçların belirlenmesi ve bazı kararların alınmasında astların görüşlerine başvurulur. İşgörenlere işin nasıl yapılacağı konusunda dikkate değer bir özgürlük tanınmıştır. Çalışanların motivasyonu için cezalandırmadan çok ödüllendirme sistemi kullanılır(108). Yöneticilerin astlara güveni oldukça fazladır ve astların görüşlerinde yapıcı sonuçlar çıkarmaya çalışılır. Organizasyon içinde iletişim iki yönlü çalışır; genel politika ve kararlar üst düzeylerde oluşturulurken, işe yönelik kararlar alt düzeylerde alınır.

---

(108) KOONTZ ve Diğ., s.510.

Danışmalı yönetim şekli, basın işletmelerinde gazetecilik mesleğini yürüten yönetici ve işgörenler için yararlı ve her iki taraf için tatmin edici olabilir. Kâr veya kitle iletişimi amaçlarından hangisi temel alınırsa alınsın, başarılı basın işletmeleri astlarla sürekli karşılıklı iletişim kurulan ve haber toplanmasından gazetenin okuyucuya ulaşmasına kadar tüm aşamalarda astların görüşlerinin önemli rol oynadığı organizasyonlardır.

Son yıllarda basın işletmelerinde yapılan araştırmalar yönetim basamakları dışında alınan kararlarda artış olduğunu göstermektedir(109). Bu eğilim işle doğrudan ilgili karar türleri için daha fazladır. Genel politikalarla, yönetsel ve finansal konularda astlara danışılması fakat kararların yöneticiler tarafından alınması tercih edilmektedir. ABD'de günlük gazete yayınlayan 1000 basın işletmesinde 1980 yılında yapılan bir araştırmada: çeşitli bölüm müdürleri ve muhabirlerin, alınan kararlara muhabirlerin katılımı konusundaki

---

(109) Ted JOSEPH, "Reporters' and Editors' Preferences Toward Reporter Decision Making", Journalism Quarterly, C.LIX (Yaz 1982), ss.219-223. Ayrıca bkz.: Arnold H. SMACH ve Everette E. DENNIS, "A Profile of Newspaper and Television Reporters in a Metropolitan Setting", Journalism Quarterly, C.LX (Kış 1978), ss. 743-748.

düşünceleri araştırılmıştır(110). Elde edilen sonuçlara göre müdürler tüm kararlarda daha çok otokratik davranılması gerektiği görüşündedirler. Muhabirler ise, içerikte ele alınacak konular; yazıların uzunluğu; düzenlenişi; metinlerin kimin adına yayınlanacağı; fazla mesailer gibi konularda en az yönetimle eşit oy hakkı talep etmişlerdir. Yapılan işle doğrudan ilgisi olmayan uzun dönemli planlar; muhabirlerin değerlendirilmesi, eğitimi; yazı işleri bütçesinin yapılması gibi konularda ise kendilerine en azından danışılmasını istemişlerdir.

ABD'nin en fazla okunan gazetelerini çıkaran Washington Post ve New York Times'deki uzun süreli gözlemler sonucunda ise, karar alma uygulamalarının basın işletmesinin büyüklüğüne göre değiştiği belirlenmiştir(111). Buna göre, büyük basın işletmelerindeki muhabirler, nispeten küçük basın işletmelerinde çalışanlara

---

(110) JOSEPH, s.221. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Herbert J. GANS, Deciding What's News (New York: Pantheon Books, 1979).

(111) Chris Argyris New York Times'da oldukça merkezi çalışan bir yönetim; Josep Nocera ise Washington Post'da karar almada merkezîyetçilikten uzaklaşmış olduğunu belirlemişlerdir. Bkz.: Chris ARGYRIS, Behind the Front Page (San Fransisco: Jossey-Bass, 1974); Joseph NOCERA, "Making it at the Washington Post", The Washington Monthly, C.X (Ocak 1979), ss.24-28.

göre daha az otonom davranabilmektedirler. Büyük basın işletmelerinde faaliyetler, düzeni koruyabilmek amacıyla, merkezileştirilmiş olduğu için, kararlarda astlara danışma daha düşük düzeyde kalmaktadır.

Basın işletmelerinde danışmalı yönetim şekline yardımcı bir teknik olarak "kalite çemberi", KÇ, önerilmektedir.

"Kalite Çemberi, bir işletmenin aynı bölümünden çoğunlukla 6-12 sayıda işgörenin, belirli zaman aralıklarıyla, iş ve çevresi ile ilgili çeşitli problemlere çözüm getirmek ve yönetime önerilerde bulunmak amacıyla gönüllü olarak biraraya geldikleri bir çalışma grubudur"(112). KÇ uygulamasının temel amacı: çeşitli faaliyetler için çalışanların önerilerinin alınarak işin humanize edilmesi; işgörenler için çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi; ürün kalitesinin geliştirilmesi ve verimliliğin arttırılması olarak belirlenmiştir(113).

---

(112) E. LAWLER ve S.A. MOHRMAN, "Quality Circles After the Fad", Harvard Business Review, C.LXIII, S.1 (Ocak-Şubat 1985), ss.65-71.

(113) L.R. SMELTZER ve B.L. KEDIA, "Knowing the Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles", Business Horizons, C. XXVIII, S.4 (Temmuz-Ağustos 1985), ss.30-34.

KÇ uygulaması katılanların, çözüme ulaşmak için sorunlar üzerinde düşünme, tartışma, yorum ve analiz yapmasını gerektirir. Tüm bunlar için büyük ölçüde yetenek, bilgi ve çok yönlü görüş gerektiren KÇ toplantıları basın işletmelerinin ve çalışanların özellikleri ile uyum göstermektedir. Temel uğraşları ilişki kurmak ve iletişim olan basın personelinin, kendi çalışma birimlerinde benzer işleri görenlerle KÇ'leri oluşturup çeşitli sorunlara çözüm yolları önerme konusunda güçlük çekmemeleri gerekir.

Basın işletmelerinde KÇ uygulamalarına ait örnekler konuya açıklık getirmektedir. ABD'de bir basın işletmesinin KÇ koordinatörlerinden biri uygulama hakkındaki düşüncelerini şöyle belirtmiştir(114). "Bu sistem çalışanların organizasyonun bütünüyle içiçe olmalarını sağlamaktadır. Öyle ki kişiler 10-20 yıl birlikte çalıştıkları halde ancak KÇ'lerinde birbirlerini tanımaktadırlar. Bu durum basın işletmelerinde çalışma kültürünü değiştirmektedir".

ABD'de KÇ uygulamalarını başlatan ilk basın işletmesi Detroit Free Press'tir. Başlangıç uygulamaları genel ve nispeten basit koşullarda olmuştur. Giderek uygulamalar işletme genelinden promosyon gibi

---

(114) SOHN, s.14.

ayrıntılı konulara kadar inmiştir. Çeşitli bölümlerinde yirmi altı farklı KÇ'nin başarıyla uygulandığı Detroit Free Press'in Yönetim Kurulu Başkanı 1983'deki KÇ'leri Panelinde, "KÇ toplantılarının katılanlar açısından ideal bir eğitim ortamı olduğunu" vurgulamıştır. Aynı panelde KÇ'lerinin az problemlili bölümlerden başlatılarak, daha sonra en fazla ihtiyaç duyulan bölümlere geçilmesinin uygun olduğu belirtilmiştir(115).

Basın işletmelerinde KÇ uygulamaları için örnekler çoğaltılabilir. Haberler/Yazı İşleri Bölümünde oluşturulacak bir KÇ üyeleri, verimin yükseltilmesi ya da genel yayın politikasının geliştirilmesi gibi konularda tartışarak tepe yönetime öneriler götürebilir. Temelinde düşünce ve yazım olduğu için Haberler/Yazı İşlerinde KÇ uygulamasının güçlüğüne de değinilmektedir(116). Aynı şekilde Dağıtım-Satış bölümünde oluşturulacak KÇ'lerinde ulaşımda, dağıtımda aksaklıklar, nedenleri, çözüm yolları araştırılarak daha etkili dağıtım-satış teknikleri tartışılabilir. Bir KÇ'nde görev yapacak üyelerin, dönüşümlü olarak seçilecekleri açıktır.

---

(115) Fumihachi YONEYAMA, Quality Circles in the Newspaper Production Process (14 the Management and Marketing Symposium-Third Working Session) (Brussels: 1986).

(116) YONEYAMA, s.7.

Ekip çalışması temeline dayanan KÇ uygulamaları basın işletmelerinin özelliklerine uyan, önemli ve yararlı bir yönetim tekniğidir. Ancak bu tekniğin, birçok işletmede olduğu gibi, basın işletmelerinde uygulanabilmesi ve başarısı öncelikle, danışmalı yönetim şeklini benimseyen üst yönetimin konuya olumlu yaklaşımını ve yapıcı ilgisini gerektirmektedir.

#### D. KATILIMCI YÖNETİM ŞEKLİ

Bu yönetim şeklinde astların, amaçların belirlenmesi ve işle ilgili kararların alınmasında tam katılımı söz konusudur. Bilgiye verilen önem otoritenin gücünden baskın olduğu için karar alma yetkisi tüm organizasyona yayılmıştır. "Katılımcı grup" da denilen bu sistemde yönetimin astlara güveni tamdır. Organizasyon çapında oluşturulan grupların başarıları ödüllendirilir ve gerektiğinde yetki devri sağlanarak kendi başlarına faaliyet göstermeleri istenir(117). İletişim organizasyon çapında, iki yönlü dikey(yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) ve yatay olarak işler. Katılımcı yönetimi benimseyen yöneticilerin lider olarak daha başarılı oldukları; organizasyonların ise amaçların belirlenmesi

---

(117) KOONTZ ve Diğ., s.511.

ve gerçekleştirilmesinde etkin ve verimli çalıştıkları belirtilmektedir(118).

Katılımcı yönetim işgörenleri düşünmeye, karar almaya, işletmenin politikalarına katılma ya da katılmama konusunda görüş bildirmeye teşvik eder. Bu yönü ile basın işletmelerinde uygulanması çok ideal bir yönetim şekli olarak görülebilir. Özellikle, yayının içeriği konusunda yönetici ve astlar arasında görüş alışverişinin fazla olması, okuyucunun istek ve ihtiyaçlarına daha çok karşılık verilebilmesini sağlar. Örneğin, olaylar ve insanlarla en fazla ilişkide bulunarak onları en iyi tanıyanlar muhabirler, röportaj yazarları ve fotoğrafçılardır. Dolayısıyla halkın iletişim hizmetini, gazeteyi ve haberleri nasıl algıladığını en iyi şekillendirenler de onlardır. Bu ve benzeri nitelikteki konularda astların ya da temsilcilerinin önemli bazı kararlara -yayın politikasının belirlenmesi veya günlük yayın içeriğinin hazırlanması gibi- sürekli katılımının sağlanması yararlı olur.

Bu tür uygulamanın benimsendiği basın işletmelerinde, ast durumundaki yöneticilerin liderlikte daha

---

(118) Rensis LIKERT (Çev.: Faiz POROY), "Sevk ve İdarecilik Münasebetleri İle Sosyal Bünye Arasındaki Münasebetleri", Sevk ve İdare Dergisi, 5.26 (Temmuz-Ağustos 1970), ss.37-42.

başarılı oldukları; kendisi pozitif motivasyonla çalışmayan bir yöneticiye bağlı olarak tüm bölümde ciddi problemler -düşük moral, düşük verimlilik- çıkabileceği belirtilmektedir(119).

Katılımcı yönetim şeklini benimseyen basın işletmelerinde "Amaçlara Göre Yönetim", AGY tekniğinin yaygın olarak kullanıldığı belirtilmektedir(120). "AGY, bir organizasyonda üst ve astların genel amaçları birlikte belirledikleri, herkesin sorumluluğunu o kişiden beklenen sonuçlar olarak tanımladıkları, belirlenen amaçları organizasyonun bölümlerinde bir ölçü olarak aldıkları ve her bireyin katkılarını bu amaçlara göre değerlendirdikleri bir sistemdir"(121).

AGY tekniğinin basın işletmelerinde kullanılmaya başlanması 70'li yılların ortalarına rastlar. 80'li yılların sonlarına doğru ise özellikle ABD'de yüzlerce basın işletmesi bu yönetim tekniğini uygulamaktadır.

---

(119) Ardyth B. SOHN ve Leonard H. CHUSMIR, "The Motivational Perspectives of Newspaper Managers", Journalism Quarterly, C.LXII (Yaz 1985), ss.297-303.

(120) Paul McMASTERS, "Management Techniques", içinde: ASNE (der.), Newsroom Management (Washington: ASNE, 1985), XV. Bölüm.

(121) ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.1, ss.267-268.

Tekniğin basın işletmelerinde yaygın kullanımının başlıca nedenleri, çeşitli basamaklardan pek çok sayıda kişinin işbirliği içinde olmaları ve gerek küçük gerekse büyük basın işletmelerinde rahatlıkla uygulanabilmesidir(122). Bir basın işletmesinde AGY tekniğinin uygulanması ile, gelecekteki faaliyetleri yönlendirecek olan amaçların belirlenmesine, işletme sahibi veya yönetim kurulunun bulunduğu en tepe yönetimden kısım şeflerine ve gözetimcilere kadar her basamaktan yönetici ve astları katılabilmektedir.

AGY'nin uygulandığı bir basın organizasyonunda, her yönetici organizasyonunun tümünün ve kendi bölümünün neyi hedeflediğinin bilincinde olarak faaliyetlere liderlik eder. Haberler/Yazı İşlerinin, etkili ve iyi habercilik; haber ve yorumların kitlelere onların istediği şekilde ve çabuklukta ulaştırılabilmesi ve aranan bir gazete ortaya çıkarılması amaçlarına katkısının ne olacağını Bölüm Müdürü, ona bağlı Sorumlu Müdürler ve onların bir alt düzeyinde çalışan personel iyi bilmektedirler. Bölüm amaçlarının belirlenmesi ve bunların gerçekleşmesi için yapılması gerekenlerin plânlanması çabalarına, bölümün her alt biriminden çalışanların katılması bu olumlu sonucu yaratmıştır.

---

(122) MCMASTERS, s.6.

Teorik açıdan yönetimin, yöneticilerin ve astlarla ilişkilerin mükemmel ulaştığı katılımcı yönetim şeklinin gerçekte uygulamada fazla itibar görmediği belirtilmektedir. Basın işletmelerinde karar alma felsefelerini inceleyen Argyris, Nocera ve Johnstone'nun araştırmaları, kararlara tam katılımın ve tam yetki devrinin söz konusu da olmadığını, son sözün daima yöneticilere ait olduğunu göstermektedir(123).

Bu araştırmaların ışığında, ABD'de günlük gazete yayınlayan 600 basın işletmesinde yapılan bir başka araştırmada Likert ölçeğine göre mevcut yönetim şekilleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerde uygulaması hiç görülmeyen yönetim şekli "tam katılımcı" şekildir. Nispeten önemsiz konularda otonomi var gibi gözükse de son söz yönetime aittir(124).

ABD'deki bir başka araştırmada, tepe yönetimin politikalarla ilgili kararlarına orta yönetim basamaklarından katılımın sağlandığı ve sağlanmadığı durumlar iki ayrı basın işletmesinde incelenmiştir. Araştırmalar ve orta düzey çalışanlarıyla yapılan görüşmeler, bu

---

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

(124) JOSEPH, "Existing...", s.59.

tür bir katılımın orta düzeyde çatışma doğurabileceği gerekçesiyle benimsenmediğini göstermiştir(125).

Argyris'in New York Times'daki üç yıl süreli gözlemleri de yöneticilerin, kendileri geleneksel bürokratik ortamlarda yetiştikleri için, katılımcı bir ortamı onaylamadıklarını ortaya çıkarmıştır(126). Bu sonuç, katılımcı yönetimin benimsenmediğini vurgulayan diğer tüm araştırmaların sonuçlarına ışık tutar niteliktedir.

Yukarıda, basın işletmelerinde çeşitli yönetim şekillerinin değerlendirilmesi yapılmaya çalışılmıştır. Bir basın işletmesinde bunlardan birinin sürekli uygulanması söz konusu olabileceği gibi, değişen çevre koşullarına -yönetimsel, toplumsal, teknolojik, politik- göre yönetim felsefesi de zaman içinde değişime uğrayabilir. Açıklanan bu yönetim şekillerinden birden fazlasının birarada farklı faaliyetler için uygulanması da mümkündür. Örneğin, bir basın işletmesinde stratejik ve politikalarla ilgili kararlarda tüm otorite işletme sahibinin iken, başarılı bir sayfa tasarımının ancak ekip çalışması

---

(125) John A. KAFMAN, "Effectiveness of Bilateral and Unilateral Newspaper Administrative Structure", Newspaper Research Journal, C.III, S.1 (Ekim 1981), ss.54-64.

(126) ARGYRIS, s.242.

ve kararları ile yapılabileceği düşüncesi hakimdir. Bunun dışında, özellikle ABD'deki basın işletmelerinde yapılan araştırmalardan şu genel sonuç ortaya çıkmaktadır. Orta ya da büyük çaplı bir basın işletmesinde tam otokratik ya da katılımcı olan iki uçtaki yönetim şekillerine rastlamak güçtür. Basın işletmeleri, oldukça değişik özelliklere sahip; temeli esneklik olan; fikir ve düşüncelere dayalı etkinliklerden oluşan organizasyonlardır. Bu nedene de bağlı olarak, basın işletmelerinde kesin olarak herhangi bir yönetim şeklinin uygulanabileceğini söyleyebilmek güçtür.

Çeşitli fonksiyonların düzenlenmesi ve kontrolü gereği ile çalışanların otonomi ihtiyaçları arasındaki dengenin zorlanması, basın işletmeleri için oldukça kritik bir durum yaratır(127). Hangi yönetim şeklinin daha etkili olacağı tartışmasına basın işletmeleri yönetiminin şu temel özellikleri bir ölçüde açıklık getirebilir(128).

- merkezleşme-personel çabalarının disiplini olmuş karakteri; Genel Yayın Müdürü, bölüm

---

(127) John W.C. JOHNSTONE, The News People (Urbana: University of Illinois Press, 1976), s.185.

(128) S.V. TSUKASOV, The Organization of Work in an Editorial Office (Prague: International Organization of Journalists, 1979), s.7.

müdürleri ve alt düzey yöneticilerinin emir ve direktiflerinin yerine getirilme zorunluluğu.

- demokratik yapı-sorunların ortaklaşa tartışılması; gazetenin hazırlanıp yayımlanmasında tüm çalışanların katılımı; yaratıcı işgücü potansiyelinden en yüksek düzeyde yararlanma.
- etkin personel dağılımı-her bireyin görevinin kesin olarak tanımlanması; düşünsel ve teknik personel, karar alıcı ve uygulayıcılar ile merkez ve şube personel dağılımının dengeli olması.

Çalışmamızın başlangıcından itibaren basın işletmelerinin kitle iletişimindeki önemine; basın işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan özelliklerine; bu özelliklerin yansıdığı ve bu nedenle bizce önem kazanan organizasyon yapılarına; yönetim şekillerine ve yöneticilerine yardımcı bilimsel tekniklere açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlarla hazırlanan Birinci ve İkinci bölümlerde, uygulamadan örnekler verilerek daha çok teorik düzeyde bir çalışma ortaya konmuştur. Bundan sonraki bölümde ise ülkemiz basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekillerini inceleyen bir uygulama çalışması yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'NİN BÜYÜK BASIN İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPILARI VE YÖNETİM ŞEKİLLERİNE İLİŞKİN UYGULAMA

#### I. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

##### A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bundan önceki bölümlerde, toplumlarda dördüncü güç olma gibi önemli bir rol oynayan basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekillerine ilişkin teorik bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri üzerine Batı'da ve özellikle ABD'de pek çok araştırma yapılmıştır. Basın işletmeleri hakkında yok denecek kadar az sayıda eser bulunabilen ülkemizde ise, basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekillerinin araştırılması

oldukça güç ve zaman alıcıdır. Ancak böyle bir çalışmanın Türkiye'de basın yönetimi alanındaki çalışmalara önemli katkısının olacağı düşünülmektedir. Bu tür bir katkı sağlayabilmek ve ülkemiz basın işletmelerinin organizasyon yapıları ile yönetim şekillerinin daha önce verilen teorik bilgilere uygunluk derecesini belirlemek bu araştırmanın temel amacıdır.

## B. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Türkiye'de büyük basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri araştırılırken, teorik bölümlerde verilen bilgilerin gelişmiş ülkeler için orta ve büyük, ülkemizde ise büyük çaplı basın işletmelerindeki ideal(olması gereken) durumu yansıtan bilgiler olduğu varsayımı temelde dikkate alınmıştır. Bir diğer varsayım, anket formunda yer alan soruların basın işletmelerinin organizasyon yapılarını ve yönetim şekillerini ölçebilecek nitelikte sorular olduğudur. Ayrıca, araştırmaya dahil edilen kişilerin anket sorularına verdiği cevapların, araştırma kapsamına alınan basın işletmelerinin mevcut organizasyon yapılarını ve yönetim şekillerini ortaya koyabileceği varsayılmıştır.

Türkiye'de büyük çaplı oldukça az sayıda basın işletmesinden söz edilebilmektedir. Araştırmanın kapsamına az sayıda basın işletmesinin alınabilmesi, daha sağlıklı

ve tutarlı sonuçlara gidebilmede bir kısıtlayıcı olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamına alınan basın işletmelerinde, çeşitli basamaklardan istenilen her kişiyle görüşme ve anket sorularını yöneltme olanağının olmaması, araştırma alanını daraltan bir başka kısıtlayıcı olmuştur. Kaynak, zaman ve uzaklık faktörlerinin de çalışmayı zorlaştırıcı rol oynadığını belirtmek gerekir.

### C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

#### 1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamına çeşitli kantitatif ve kalitatif ölçülere göre belirlenen ve temelde günlük yayın çıkaran basın işletmeleri alınmıştır. Tiraj ve büyüklük -yurt çapında farklı bölgelere yayılmış faaliyet ve çalışanların sayısı gibi- kantitatif faktörler olarak ele alınmıştır. Basın işletmesinin yayın ya da yayınlarının sürekliliği; uzun süreli yayın hayatı ve yayın politikasında tutarlılık kalitatif faktörler olarak düşünülmüştür.

Kantitatif faktörlerden tiraj için Eylül 87 rakamları esas alınmıştır. Buna göre, araştırma kapsamına alınan basın işletmeleri, net tirajı 100.000-700.000 adet olanlar arasından seçilmiştir. Bu sınırlar içersinde tiraja sahip olan basın işletmeleri en yüksek tirajdan başlayarak sırasıyla Hürriyet, Günaydın, Milliyet,

Tan, Güneş, Tercüman, Türkiye, Cumhuriyet ve Bulvar gazetelerini okuyucuya sunan işletmelerdir. Kapsama alınan basın işletmelerinin en az 10 yıllık dengeli ve sürekli bir yayın hayatına sahip olması, dikkate alınan bir diğer önemli kalitatif faktör olmuştur. Bu faktöre göre, tiraj kısıtını sağlayan ve yukarıda sıralanan 9 adet basın işletmesinden bir kısmı elenmiştir. Sonuç olarak, tiraj sıralaması da dikkate alınarak 1940'dan bu yana Hürriyet gazetesini; 1968'den beri Günaydın gazetesini; 1949'dan bu yana Milliyet gazetesini; 1961'den bu yana Tercüman gazetesini ve 1923'den bu yana Cumhuriyet gazetesini yayınlayarak okuyucuya sunan basın işletmelerinde araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan basın işletmelerinden toplam 86 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Kapsama alınan basın işletmelerinden tesadüfi örnekleme ile seçilen kişiler, üst ve orta yönetim basamaklarıyla yönetim kadroları dışından olmak üzere karma nitelik göstermektedir. Basın işletmelerinin profesyonel organizasyonlar olması nedeniyle, uygulamanın içindeki kişilerin faaliyetlerde önemli bir role sahip oldukları daha önce vurgulanmıştı. Bu bakımdan yönetim basamakları dışında yazarlar, muhabirler ve fotomuhabirleri gibi kişilerin araştırmaya dahil edilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmaya dahil edilen toplam 86 kişinin 25'i yönetim basamaklarında, 61'i yönetim dışında çalışanlardır.

TABLO III-1. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ BASIN İŞLETMELERİNDEN  
ARAŞTIRMAYA KATILMA ORANI

Araştırma Kapsamındaki Basın İşletmeleri	Yönetim Basamakla- rından Katılanlar	%	Yönetim Basamakları Dışından Katılanlar	%
Hürriyet	5	20	12	20
Günaydın	4	16	7	12
Milliyet	6	24	20	32
Tercüman	7	28	15	24
Cumhuriyet	3	12	7	12
Toplam	25	100.0	61	100.0

## 2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın basın işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak, birinci elden veri toplamada en uygun yöntemle yapılmasına çalışılmıştır. Basın işletmelerinde faaliyetlerin çoğunlukla işletme dışında yürütülmesi ve işletme içinde yoğun bir çalışma temposunun olması gözlem ve görüşme olanaklarını kısıtlamaktadır. Bu nedenle araştırmada birinci elden veri toplamada anket yöntemi temel yöntem olarak belirlenmiştir.

Farklı faaliyet özellikleri ve organizasyon içindeki yerleri dolayısıyla yöneticiler, yazarlar, muhabirler ve fotomuhabirleri için ayrı anket formları

hazırlanmıştır. Araştırmanın sağlıklı sonuç vermesi ve zamandan tasarruf amacıyla anket formları basın işletmelerine gidilerek bizzat teslim edilmiştir. Formların iadesi ise basın işletmelerinin bazı üst düzey yetkililerince sağlanmıştır. Anket yöntemini tamamlayıcı olması ve kişilerin çeşitli konulara ilişkin yorumlarını almak amacıyla çeşitli basamaklarda çalışanlarla ayrıca görüşme yöntemine başvurulmuştur.

#### D. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMUNUN NİTELİĞİ

Araştırmada yönetim basamaklarında ve yönetim basamakları dışında çalışanlar için ayrı ayrı anket formları düzenlenmiştir. Yönetim basamakları dışında çalışanlardan değişik çalışma özellikleri nedeniyle yazarlara, muhabirlere ve fotomuhabirlere anket formlarında farklı sorular yöneltilmiştir.

Kullanılan(Ek VI-VII) anket formlarında ortalama 18 adet soru sorulmuştur. Yönetim basamakları dışında çalışanlara yöneltilen soruların adedi, faaliyetlerinin farklılığı nedeniyle, değişiklik göstermektedir. Ankete katılanlara işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Değerlendirmede de kolaylık sağlanması amacıyla sorular anket formlarında gruplar halinde yer almıştır. Sorular genel; dikey, kurmay, fonksiyonel ve matriks yetki ilişkileri; astlar ya da üstlerle iletişim; biçimsel

olmayan ilişkiler; motivasyon; yetki devri ve karar alma ile ilgilidir.

Anket formlarının kapalı uçlu sorulardan oluşturulması tercih edilmiştir. Bu tür sorular sorulmasında, kişiler için cevaplama kolaylığı sağlanması ile cevapların sayısallaştırma ve çözümlenmesinde çabukluk amaçları güdülmüştür.

Formlarda yer alan kapalı uçlu soruların çoğunluğu için dört alternatif cevap sıralanmış ve bunlardan birinin işaretlenmesi istenmiştir. Her bir soruda alternatif cevapların belirli bir düşüncenin ürünü olmalarına özen gösterilmiştir. Örneğin; yönetim şekilleri ile ilgili soru gruplarında, cevaplar demokratik şekilden otokratik şekle doğru sıralanmıştır.

Kişilerin yorum, değerlendirme ve düşünceleri ile ilgili cevapları ise görüşmeler sonucu sağlanmıştır.

## II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET SORULARINA ALINAN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ

Bu çalışmanın, büyük basın işletmelerimizin organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri konusunda sağlıklı bilgiler vermesi giderek önem kazanmıştır. Bu konuda, basın ya da yönetim literatürüne girmiş bir çalışma olmaması, basit ve anlaşılır ancak dikkatli

bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan sorular mümkün olduğunca gruplandırılarak kısa ve öz sonuçlara varılması amaçlanmıştır.

Deęerlendirmede önce organizasyon yapıları daha sonra yönetim Őekilleri ele alınmıştır. Yöneticiler ve yönetim basamakları dışındaki kişilerin, işletme içindeki statülerine bağlı olarak dūřünce ve davranışları farklılık göstermektedir. Bu nedenle, alınan cevapların yöneticiler ve yönetim basamakları dışındakiler için olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirilmesi uygun görülmüş ve daha sonra genel değerlendirme yapılmıştır.

#### A. ORGANİZASYON YAPILARINA İLİŞKİN CEVAPLARIN DEğERLEMESİ

Araştırmada ele alınan basın işletmelerinin organizasyon yapıları hakkındaki bilgiler için kişilere dikey, kurmay, fonksiyonel ve matriks yetki ve sorumluluk ilişkileri ile ilgili sorular yöneltilmıştir. Soruların önemli bir kısmı, yönetim basamaklarından ve yönetim dışından olanlara karşılıklı olarak sorulmuştur. Bundan, yetki ve sorumluluk ilişkileri ve çeşitli dūřünceler arasında bir karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Yapılan değerlendirmede, önce yöneticiler daha sonra da yönetim dışındakilerden alınan cevaplar ele alınmıştır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için önce sorular tek tek incelenmiş ve buradan toplu sonucu ulaşılmıştır.

### 1. Yöneticilerden Alınan Cevapların Değerlemesi

Soru: Yönetici ve varsa biriminin, faaliyetlerinden ve sonuçlarından sorumlu olduğu ve emir aldığı kişi ilk üstü müdür?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	25	100.0
Hayır	-	-
Toplam	25	100.0

Yöneltilen bu ilk soru ile ele alınan basın işletmelerinin yönetim basamaklarında mevcut dikey yetki ilişkilerinin hiyerarşik yapıya uygunluk derecesi araştırılmıştır.

Tablodan açıkça görülebildiği gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin tümü yukarıya doğru dikey yetki ilişkilerinin öncelikle ilk üstlerindeki kişi ile olduğunu belirtmişlerdir. Anket sorularını cevaplayan yöneticilerin çoğunluğu orta basamaklarda görev yapanlardır. Bu soruya verilen cevaplar, ele alınan basın işletmelerimizin üst ve daha çok orta yönetim basamaklarında dikey yetki ilişkilerinin hiyerarşik yapıya uygun biçimde sürdürüldüğü yolundadır.

Basın işletmelerinin çalışma özellikleri nedeniyle karmaşık yetki ve sorumluluk ilişkilerini içerdiği önceki bölümlerde belirtilmişti. Ancak, diğer yandan yoğun çalışma temposunun belli bir dönem içinde sürdürülmesi için hiyerarşik bir yapının varlığı da önemlidir. Büyük basın işletmelerimizde bu düşüncüyü destekleyen bir uygulama ve dikey organizasyon yapısının varlığı görülmektedir.

**Soru:** Yukarıda belirtilen(ilk üst) dışındaki kişi ya da kişilere sorumlu olma ve emir alma söz konusu mudur?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	19	76
Hayır	6	24
Toplam	25	100.0

Bu soru ile büyük basın işletmelerimizin yönetim basamaklarında, hiyerarşik ilişkiler kurma dışında, fonksiyonel yetki ve sorumluluk ilişkilerinin varlığı araştırılmak istenmiştir.

Soruları cevaplayan yöneticilerin çoğunluğu, 0.76'sı, bağlı oldukları asıl yöneticileri dışında,

Üstlerinde yer alan bir diğer yöneticiden de emir alabildiğini belirtmiştir. Yöneticilerin 0.24 kadarı ise ilk üstleri dışındaki yöneticilerden emir almasının söz konusu olmadığını belirtmiştir. Ancak açıklamalardan bu kişilerin de diğer üstleri ile çalışma ilişkilerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Bir önceki soruda dikey yetki ilişkilerinin varlığını gördüğümüz üst ve özellikle orta yönetim basamaklarında fonksiyonel yetki ve sorumluluk ilişkilerinin de mevcut olduğunu görüyoruz. Örneğin, Haber Merkezi Müdürü hiyerarşik olarak Yazı İşleri Müdürüne, fonksiyonel olarak Genel Yayın Müdürüne bağlı ya da Yazı İşleri Müdürü dikey olarak Genel Yayın Müdürüne bağlı iken, Müessese Müdürü ile fonksiyonel ast-üst ilişkileri içinde olabilmektedir. Açıklama yazılarında ise basın işletmelerinde zamana karşı yarışta bu tür ilişkilerin zorunlu olduğu, özellikle günlük olaylarla ilgili konularda birden fazla kişinin emir ve karar yetkisinin olması gerektiği savunulmaktadır.

**Soru:** Faaliyetleri ile ilgili olarak yönetici ve varsa biriminin öneriler alma şeklinde ilişkisinin bulunduğu kişi ya da bölümler söz konusu mudur?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	22	88
Hayır	3	12
Toplam	25	100.0

Yönetim basamakları arasında kurmay ilişkilerin varlığını araştıran bu soruya yöneticilerin 0.88'i olumlu cevap vermiştir.

Büyük basın işletmelerimizin üst ve orta yönetim basamaklarında düşünce ve görüş alışverişi şeklinde işbirliği içinde olunması önceki bölümlerdeki bilgileri desteklemektedir. Yöneticiler hiyerarşik olarak üstleri ve astları ile kurmay ilişkiler içinde oldukları gibi, özellikle aynı düzeydeki yöneticiler arasında yapıcı ilişkiler vardır. Örneğin, Haber Müdürüne bağlı servis şefleri arasında sürekli iletişim olması haber akımının sağlanması yönünden önemlidir. Ayrıca yayın ve teknik koordinatörler ve varsa birimleri hiyerarşik yapıda yer alan ve aynı zamanda danışmanlık görevi yapan kişilerdir. Bunun dışında, her işletmede olduğu gibi büyük basın işletmelerimizde de yasal ve finansal konularda danışmanlık görevi yapan kurmay birimler mevcuttur.

**Soru:** Yöneticiliği yapılan birimde, çeşitli projeler için(özel ekler ya da özel seri yazıların hazırlanması gibi) geçici çalışma ekipleri oluşturulmakta mıdır?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	24	96
Hayır	1	4
Toplam	25	100.0

Ele alınan basın işletmelerimizdeki matriks ilişkilerin varlığını araştıran bu soruya 0.96 oranında olumlu cevap alınmış, yalnızca bir yönetici olumsuz cevap vermiştir.

Gecici çalışma ekiplerinin oluşturulması matriks organizasyon yapısını ortaya çıkarmaktadır. Her farklı proje için geçici olarak yeni bir çalışma grubu oluşturulmakta ve proje tamamlanıncaya kadar faaliyetler birlikte sürdürülmektedir. Büyük basın işletmelerimizdeki varlığını öğrendiğimiz bu uygulama basın mesleğinin gereklerini yerine getirmede son derece önemlidir. Oluşturulan geçici ekiplere örnek olarak Orta Doğu savaşları gibi olayları araştıran gruplar gösterilmiştir.

**Soru:** Oluşturulan geçici ekiplerde görev alanlar kime/kimlere(sürekli bağlı oldukları bölüm yöneticisi ya da ekip yöneticisi) bağlı olarak çalışmakta, emir almakta ve çalışmalarından dolayı sorumlu olmaktadır?

	Cevaplayanların	
	Sayısı	%
Her ikisine birden	8	32
Bağlı olunan bölüm yöneticisine	6	24
Ekip yöneticisine	11	44
Bir yöneticiye bağlılık söz konusu değil	11	44
Toplam	25	100.0

Bir önceki soruyu tamamlayıcı olarak yöneltilen bu soru matriks yetki ve sorumluluk ilişkilerinin ne şekilde oluştuğunu araştırmaktadır.

Basın işletmelerimizin üst ve orta basamak yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplar, geçici ekipler ile ilgili yetki ve sorumluluk ilişkilerinin farklı biçimde oluştuğunu göstermektedir. Cevapların dökümü yapılırken, ele alınan basın işletmelerinin kendi bünyelerinde de ekip çalışmalarının yönetilme biçimlerinin değişebildiğini göstermektedir. Yöneticilerin 0.32'si

geçici proje ekiplerinde çalışanların hem sürekli bağlı oldukları asıl yöneticileri ve hem de proje ya da ekip yöneticisinin; 0.24'ü sürekli bağlı olunan hiyerarşik yöneticinin; 0.11'i ekip yöneticisinin yetki ve sorumluluğunda görev yaptıklarını belirtmiştir.

Proje ekiplerinin yönetilme biçimindeki farklı uygulamalar, konusu, amacı, süresi ve görev yerinin değişik olmasından kaynaklanabilir. Örneğin, yurt dışında çalışan işçi ailelerinin yaşantısını konu alan bir dizi röportaj yazısının hazırlanması, tümüyle ekip yöneticisi ya da liderinin yetki ve sorumluluğunda gerçekleşir. Diğer yandan özel bir güne ait ek yayının çıkartılması çoğunlukla işletme içindeki çabalarla gerçekleştirildiğinde, kişinin hem asıl yönetici hem de ekip yöneticisine bağlı olarak çalışması söz konusu olabilir. Yinelenen konular için çalışma ekipleri oluşturulduğunda ise bir ekip yöneticisine gereksinme olmayabilir. Ancak, alınan cevaplar proje çalışmalarının en az bir yönetici liderliğinde sürdürüldüğünü göstermektedir.

Soru: Yöneticinin bir geçici çalışma ekibinin yöneticiliğini yapması ya da astlarının bu tür ekiplerde çalışması söz konusu ise;

	Cevaplayanların	
	Sayısı	%
Ekip yöneticisi ile ekip üyelerinin bölüm yöneticisi arasında otorite çatışması olmakta ve proje çalışması aksamaktadır.	5	20
Ekip yöneticisi ile bölüm yöneticisinin yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmiş olduğundan otorite çatışması olmamaktadır.	14	56
İki yöneticinin çabası aksine itici bir güç olmaktadır.	3	12
Bu tür ekip çalışmalarına katılım olmamıştır.	3	12
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>

Bu soru yukarıdaki matriks ilişkilerle ilgili iki soruyu tamamlayıcı niteliktedir. Basın işletmelerimizde oldukça sık uygulanan ekip çalışmalarında en sık rastlanan soruna yöneticilerin bakış açısını belirlemek için bu sorunun yöneltilmesi yararlı görülmüştür.

Ankete katılan yöneticilerin toplam 0.68'i yada 17 yönetici geçici ekip çalışmalarında otorite sorunu çıkmadığını belirtmiştir. Bu yöneticilerin çoğunluğu bu tür bir sorun olmadığını işaret etmekle yetinirken, az sayıda yönetici ekip çalışmalarında iki üstün varlığının motive edici olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 0.20'sini oluşturan 5 yönetici ise iki yöneticiye bağlılığın, otorite çatışması çıkarması nedeniyle, çalışmalarını da aksattığını belirtmiştir.

Büyük basın işletmelerimizde basın mesleğinde çok sık görülen bir uygulama olarak geçici projeler için ekipler oluşturulmakta, matriks yetki ve sorumluluk ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu ekip çalışmalarının işletmelerin faaliyetlerine hız ve etkinlik sağladığı düşüncesindedirler. Yine yöneticilerin çoğunluğu iyi niyetli çabalar ve herkesin yapacağı işin bilincinde olması sonucu bu tür ekiplerde sorun çıkmayacağı görüşündedirler. Ancak, alınan cevaplar ele alınan basın işletmelerimizde mevcut matriks yetki ve sorumluluk ilişkilerinde yöneticiler açısından bir otorite çatışması olduğu gerçeğini de göstermektedir.

## 2. Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan Alınan Cevapların Değerlemesi

**Soru:** Faaliyetleri ve sonuçlarından dolayı kişinin doğrudan sorumlu olduğu ve emir aldığı kişi ilk üstü müdür?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	61	100
Hayır	-	-
Toplam	61	100.0

Bu soru ile büyük basın işletmelerimizde yönetim basamakları dışında çalışanların yetki ve sorumluluk ilişkilerinin hiyerarşik yapıya uygunluğu araştırılmıştır.

Araştırmaya yönetim basamakları dışından katılan yazar, muhabir ve foto muhabirlerin tümü yukarıya doğru dikey yetki ilişkilerinin öncelikle ilk üstleri ile olduğunu belirtmişlerdir. Bu kişilerin yapacakları çalışmalar için ilk üstlerinden aldıkları emirlere öncelikle uymaları ve onlara karşı sorumlu olmaları söz konusudur.

Yönetim basamakları dışında düşünülen yazarları salt üstlerinden aldıkları emirlerle faaliyet sürdüren kişiler olarak görmek bizce hatalıdır. Gerçekte, düşünce üretme ve düşünceleri yazıya dökme emirle gerçekleşecek faaliyetler değildir. Bu konuyu anketi cevaplayan önemli bir Dış Politika Yazarımız da vurgulamış ve Genel Yayın Müdürüne doğrudan bağlı olduğunu ancak emir almasının söz konusu olmadığını belirtmiştir.

Her organizasyonda temel öneme sahip koordinasyon ve yöneltme, zamanla yarışıldığı için basın işletmelerindeki her faaliyet sırasında sağlanması gereken fonksiyonlardır. Bu da yetki ve sorumlulukların belli bir sisteme oturtulması ile olasıdır. Büyük basın işletmelerimizde, yöneticilerden de alınan olumlu cevaplara dayanarak, bu tür hiyerarşik bir sistem ve dikey organizasyon yapısı içinde bir düzenin mevcut olduğu görülmektedir.

**Soru:** Yukarıda belirtilen dışındaki(ilk üst) kişi ya da kişilere sorumlu olma ve emir alma söz konusu mudur?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	56	92
Hayır	5	8
Toplam	61	100.0

Bu soru, dikey yetki ve sorumluluk ilişkileri dışında, fonksiyonel yetki ve sorumluluk ilişkilerinin varlığını yönetim basamakları dışında çalışanlar açısından belirlemek için yöneltmiştir.

Soruyu cevaplayanların 0.92'si olumlu cevap vererek, çalışanların birden fazla üst ile yetki ve

sorumluluk ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur. Muhabir, fotomuhabir ya da yazarların çalışmalarına sürekli bağlı olunan yöneticileri yanı sıra, fonksiyonel uzmanlık gereken durumlarda, örneğin bir başka birimin yöneticisinin de doğrudan müdahalesi olabilmektedir. İstihbarat şefine bağlı bir muhabire Haber Müdürü ya da Genel Yayın Müdürü özel bir görev verebilmekte; yine istihbarat şefine bağlı bir foto muhabire fotoğraf servis şefi müdahale edebilmektedir.

Fonksiyonel yetki ve sorumluluk ilişkileri basın mesleğinde kendiliğinden oluşan bir bakıma zorunlu ilişkilerdir. Büyük basın işletmelerimizin yöneticileri arasında olduğu gibi, yönetim dışında çalışanların da üstleri ile yetki ve sorumluluk ilişkileri dikey-fonksiyonel bir yapı içindedir. Çalışanların tümü, birden fazla üstle çalışmanın faaliyetlerinde bütünlüğü ve kendilerine yarar sağladığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra kendileri açısından bir davranış kargaşası doğabileceği düşüncesi de mevcuttur.

**Soru:** Faaliyetleri ile ilgili olarak kişinin öneriler alma şeklinde ilişkisinin bulunduğu yönetici ya da bölümler söz konusu mudur?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	59	97
Hayır	2	3
Toplam	61	100.0

Bu soru, basın işletmelerinde kurmay ilişkilerin önemi düşünülerek, yöneticilere aynı konuda sorulan soruyu tamamlayıcı olması amacıyla sorulmuştur.

Soruyu cevaplayan muhabir, fotomuhabir ve yazarların yaklaşık tümü öneriler alma şeklinde kurmay ilişkilerinin olduğunu belirtmiştir. Herhangi bir konu ile ilgili düşünce ve öneriler kişinin çalıştığı bölüme ya da doğrudan kendisine yansıtılmaktadır. Soruyu olumlu cevaplayanların tümü, faaliyetleriyle ilgili olan üst ya da aynı düzeydeki arkadaşlarından gelen yapıcı önerilere açık olduğunu belirtmiştir. Bu tür önerilerle desteklenen ekip çalışmalarının daha verimli olduğu ve bütünü içinde aksayan yönlerin kolayca görülebildiği savunulmaktadır. Faaliyetlere ilişkin önerilerin müdahaleye dönüşmesi olasılığı ise bu konunun tek sakıncası olarak belirtilmiştir.

**Soru:** Kişinin çalıştığı birimde çeşitli projeler için(özel ekler ya da özel seri yazıların

hazırlanması gibi) geçici çalışma ekipleri oluşturulmakta mıdır?

	<u>Cevaplayanların Sayısı</u>	<u>%</u>
Evet	61	100.0
Hayır	-	-
Toplam	61	100.0

Basın işletmelerimizde proje ekiplerinin oluşturulmasıyla ortaya çıkan matriks ilişkilerin boyutunu araştıran bu soruya tüm çalışanlar olumlu cevap vermiştir.

Çeşitli projeler için oluşturulan geçici ekipler basın işletmeleri faaliyetlerinde ayrılmaz bir unsurdurlar. Her tür faaliyetin içinde bulunabilen özellikle muhabir ve fotomuhabirlerin matriks ilişkileri iki üstlü olma biçiminde ortaya çıkar. Büyük basın işletmelerimizde yönetim basamakları dışında çalışanlar, yöneticilerin cevabını destekleyerek, matriks yetki ve sorumluluk ilişkileri olduğunu onaylamıştır.

**Soru:** Oluşturulan geçici ekiplerde görev alanlar kime / kimlere(sürekli bağlı olunan bölüm yöneticisi ya da ekip lideri) bağlı olarak çalışmakta, emir almakta ve çalışmalarından dolayı sorumlu olmaktadır?

---

	Cevaplayanların Sayısı	%
Her ikisine birden	28	45
Bağlı olunan bölüm yöneticisine	25	41
Ekip yöneticisine	8	14
Bir yöneticiye bağlılık söz konusu değil	-	-
Toplam	61	100.0

---

Yukarıdaki soruya verilen cevaplar, ele alınan basın işletmelerimizde matriks yetki ve sorumluluk ilişkilerinde çeşitlilik olduğunu vurgulamaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin aynı soruya verdikleri cevaplarla paralellik göstermektedir.

Geçici proje ekiplerinin farklı biçimlerde yönetildiği hem yöneticiler ve hem de yönetim dışı çalışanlar grubunca belirtilmektedir. Ancak her iki kesimden alınan cevapların dağılımı, analizi değişik sonuç ve yoruma götürmektedir. Geçici proje çalışmalarında bağlı olunan, yetki ve sorumluluğa sahip kişi konusunda yöneticiler ekip liderinin üzerinde yoğunlaşırken, yönetim dışı çalışanların 0.45'i, projenin hem ekip lideri hem de bölüm yöneticisinin otoritesi altında sürdürüldüğünü belirtmiştir. Yönetim dışı çalışanların önemli bir

bölümüne göre de geçici proje çalışmalarında öncelikle bölüm yöneticisi yetkili ve sorumlu kişidir.

Özellikle muhabir, fotomuhabir ve araştırmacılar pek çok projede görev almış, ekiplerin hangi kural ve ilkelerle çalıştığını yakından gözleyen kişilerdir. Bu bakımdan bu kişilerin cevapları üzerinde daha fazla durulması gerekir. Bize göre soruları cevaplayanların 0.41'ince belirtildiği gibi, proje çalışmalarında yalnızca bağlı olunan bölüm yöneticisinin yetki ve sorumluluğunda olmak sakıncalıdır.

Olayların, insanların ya da kurumların proje konusu yapılarak araştırıldığı ve analiz edildiği ekip çalışmalarında ekip üyeleri ve ekip lideri birlikteliği koruyarak başarılı bir sonuca ulaşabilirler. Çalışma prosedürünün dışında kalan, örneğin istihbarat şefinin neleri fotoğraflayacağı konusunda fotomuhabirine müdahale etmesi yapıcı olmaktan çok olumsuz bir tutum olarak görülebilir. Bir sonraki soruda inceleneceği gibi otorite çatışmasına da yol açmamak için, ekip çalışmalarında öncelikle ekip yöneticisine, fonksiyonel uzmanlık gerektiren durumlarda da ayrıca bölüm yöneticisine bağımlı olunması uygundur.

Soru: Kişinin çeşitli projeler için oluşturulan geçici ekiplerle çalışması söz konusu ise;

	Cevaplayanların Sayısı	%
Ekip yöneticisi ile ekip üyelerinin bölüm yöneticisi arasında otorite çatışması olmakta ve proje çalışması aksamaktadır.	21	35
Ekip yöneticisi ile bölüm yöneticisinin yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmiş olduğundan otorite çatışması olmamaktadır.	24	39
İki yöneticinin çabası aksine itici bir güç olmaktadır.	7	11
Bu tür ekip çalışmalarına katılım olmamıştır.	9	15
Toplam	61	100.0

Bir önceki soruya alınan cevapların analizinde değinilen konuya yönetim dışı çalışanların bakış açıları bu soru ile öğrenilmek istenmiştir.

Ankete yönetim basamakları dışından katılanların 0.15'i herhangi bir ekip çalışmasına katılmadığını belirtmiştir. Soruyu cevaplayanların 0.39'u ekip yöneticisi ile bölüm yöneticisi arasında otorite çatışması olmadığı görüşünü savunmuştur. Bu oran aynı görüşü savunan yöneticilere göre oldukça düşüktür. Araştırmaya katılanların 0.35'i ise otorite çatışması nedeniyle proje çalışmalarının aksayabildiğini belirtmiştir. Yöneticilerin cevaplarına benzer biçimde, ekibin iki

yöneticiye bağlı olmasının motive edici olduğunu düşünenlerin sayısı düşüktür.

Bu soruya alınan cevaplar, ekip çalışmalarında iki yöneticiye bağlı olmanın yöneticilerden çok ekip üyeleri için çeşitli sorunlara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Gerçekte ikili bir otoritenin proje çalışmasını aksatabileceğini belirten yöneticilerin sayısı azdır. Projenin yürütülmesi sırasında faaliyetlere iki üstün müdahale yetkisinin olması veya iki yöneticinin yetki ve sorumluluk sınırlarının açıklıkla belirlenmemiş olması özellikle ekip üyelerinin tedirgin olacağı bir kargaşa ve çatışma ortamı yaratabilir.

### 3. Organizasyon Yapılarına İlişkin Cevapların Toplu Değerlemesi

Büyük basın işletmelerimizden araştırmaya katılan yöneticiler ve yönetim basamakları dışında çalışanlardan konuya ilişkin birbirini oldukça destekleyen cevaplar alınmıştır. Bu bakımdan büyük basın işletmelerimizin organizasyon yapılarına ilişkin ortak bir sonuca varmak olası görülmektedir.

Her organizasyonda olduğu gibi, büyük basın işletmelerimizde de faaliyetlerin önceden saptanmış amaç ve ilkelere göre yürütülmesi zorunluğu vardır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gereken karmaşık

yetki ve sorumluluk ilişkileri bir hiyerarşik düzenin varlığı ile basitleştirilir. Bu nedenle, özellikleri diğer işletmelerden oldukça farklı da olsa, basın işletmelerimizde ast-üst ilişkilerinin düzenlendiği bir hiyerarşik yapının varlığını öncelikle kabul etmek gerekir.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplardan büyük basın işletmelerimizde hiyerarşik basamakların, dikey yetki ve sorumluluk ilişkilerinin yer aldığı dikey organizasyon yapısının mevcut olduğu sonucuna varılmaktadır. Büyük basın işletmelerimizin dikey organizasyon yapıları içinde, yöneticiler ve yönetim basamakları dışında çalışanların dikey yetki ve sorumluluk ilişkileri doğrudan ilk üstleri ile olmaktadır.

Basın işletmelerinin günlük faaliyetleri kesintisiz ve kollektif çabalar gerektirir. Bu karmaşık çalışma temposu içinde, kişilerin yetki ve sorumluluklarının artması ya da bir konuda birden fazla kişi ya da bölümün karar yetkisinin olmasını olağan saymak gerekir. Büyük basın işletmelerimizde yetki ve sorumluluk ilişkileri yukarıdaki düşünceyi destekler biçimdedir. Yöneticiler ve yönetim basamakları dışında çalışanlar arasında hiyerarşinin neden olduğu dikey yetki ve sorumluluk ilişkileri yanısıra, uzmanlıktan yararlanma eğiliminin yol açtığı fonksiyonel ilişkiler de söz konusudur. Özellikle günlük faaliyetleri sürdüren Haberler/Yazı İşleri gibi bölümler ya da bu bölümlerde çalışanlar

birden fazla üstün yetki ve sorumluluğunda bulunmaktadır. Kısaca, olaylarda dikey ilişkiler nedeniyle komuta yetkisini ve uzmanlığı nedeniyle fonksiyonel yetkisini kullanabilen en az iki bölüm veya yöneticileri mevcuttur. Bu tablo, büyük basın işletmelerimizde faaliyetlerin dikey-fonksiyonel organizasyon yapısı içinde sürdürüldüğü sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda açıklanan dikey ve fonksiyonel ilişkiler yanısıra, büyük basın işletmelerimizin yönetici ve yönetim dışı çalışanları arasında kurmay ilişkiler de mevcuttur. Ekip çalışmasını karakterize eden önemli faktörlerden biri ekip içinden ya da dışından gelecek her türlü öneriye ve eleştiriye açık olmaktır. Basın işletmelerimizde bunu sağlayan, bölüm ve kişilerin birbirleriyle sürekli fikir alışverişinde bulunduğu ve büyük çapta yararına inanılan bir sistem içinde faaliyetler sürdürülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaklaşık tümünün bölümünde proje çalışmaları olduğunu belirtmesi basın işletmelerimizdeki yoğun çalışma programını yansıtmaktadır. Proje çalışmalarının sürekli ve çok sayıda olması, basın işletmelerimizde matriks yetki ve sorumluluk ilişkileri ağını genişletmektedir. Büyük basın işletmelerimizde mevcut matriks organizasyon yapılarının -geçici ekip üyelerinin sürekli bağlı olduğu yöneticileri ve ekip yöneticisi ile olan yetki ve sorumluluk ilişkileri

bütünü- en belirgin özelliği proje ekiplerinin yönetilmesinde farklı uygulamalar olmasıdır. Bunlar arasında, proje çalışmalarına katılanların bu çalışmaları ile ilgili konular için dahi sürekli bağlı oldukları bölüm yöneticisinin yetki ve sorumluluğunda olmaları gibi sakıncalı görülebilecek bir uygulamanın yüksek oranına dikkatleri çekmek gerekir.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde basın işletmeleri için çeşitli organizasyon yapıları incelendi ve bunlarla ilgili yetki ve sorumluluk ilişkilerinin bir arada gerçekleşmesi durumunda karma organizasyon yapısında söz edildi. Araştırmamız sonucunda, ele alınan büyük basın işletmelerimizde de daha önce değinilen organizasyon yapılarının tümüne ait özellikler görülmüştür. Kısaca, büyük basın işletmelerimiz yetki ve sorumluluk ilişkileri bakımından gelişmiş basın organizasyonları görünümünde olarak faaliyetlerini karma organizasyon yapıları içinde sürdürmektedirler.

## B. YÖNETİM ŞEKİLLERİNE İLİŞKİN CEVAPLARIN DEĞERLEMESİ

Büyük basın işletmelerimizin yönetim şekilleri konusunda bilgi edinmek için araştırmaya katılan yönetici ve yönetim basamakları dışındakilere, disiplin; astlar ya da üstlerle karşılıklı, iletişim; biçimsel olmayan ilişkiler; motivasyon; yetki devri ve kararlara katılım ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Organizasyon yapılarını

değerlendirmede olduğu gibi, önce yöneticiler daha sonra yönetim dışındakilerden alınan cevaplar, tek tek ele alınarak analiz edilmiştir. Son olarak büyük basın işletmelerimizin yönetim şekilleri için genel bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

### 1. Yöneticilerden Alınan Cevapların Değerlemesi

**Soru:** Kişinin, bir yönetici olarak, işletme için en iyi ve doğruyu yapacakları konusunda astlarına(yönetici olsun ya da olmasın)

	Cevaplayanların Sayısı	%
Güveni tamdır ve müdahaleye gerek duyulmamaktadır.	-	-
Güven duymakta, ancak gerektiğinde müdahale edilebilmektedir.	25	100.0
Her konuda güven duymanın hatalı olduğunu düşünmekte ve çoğunlukla müdahaleci davranılmaktadır.	-	-
Hiçbir konuda güven duymamakta ve sürekli müdahaleci davranılmaktadır.	-	-
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>

Basın işletmelerinde zamana karşı yürütülen günlük faaliyetlerin akıcı ve hızlı biçimde sonuçlandırılması, çalışanların inisiyatiflerini kullanabilmeleriyle

yakından ilişkilidir. Kişilerin insiyatifini kullanabilmesi yöneticisinin kendisine güven duymasıyla mümkün olur. Büyük basın işletmelerimizdeki üst ve orta basamak yöneticilerinin bu konuya yaklaşımlarını öğrenmek amacıyla yukarıdaki soru yöneltilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümü, astlarına güven duyduğunu, ancak gereken durumlarda müdahalede bulunduğunu belirtmiştir. En demokratik şekilde yönetilen organizasyonlarda bile kişileri yönlendirecek ya da sorunların çözümü için başvurulacak organlara gereksinme duyulur. Bu bakımdan, yukarıdaki soruya alınan cevaplar büyük basın işletmelerimiz açısından son derece olumlu bir görünümü yansıtmaktadır. Çalışanlara işlerini serbestçe yaptırabilecekleri kadar güvenilmekte, aksaklıkların en az düzeyde tutulabilmesi amacıyla bir denetim mekanizması da çalıştırılmaktadır.

**Soru:** Yöneticinin astlarına zaman zaman ya da sürekli güvensizlik duyması söz konusu ise; bunun öncelikli nedeni

	Cevaplayanların Sayısı	%
Astın, gereken yeterlikte olmasına rağmen işini ihmal edebileceği duygusudur.	7	28
Astın gereken yetirlikte olmadığı düşüncesidir	-	-

Astın işletmeden önce kendi çıkarını kolluyacağı düşüncesidir.	-	-
Astın işini çok iyi görüp yöneticinin önüne geçebileceği düşüncesidir.	-	-
Astlara güvenlilik sözkonusu değildir.	18	72
Toplam	25	100.0

Bu soru bir önceki soruyu tamamlayıcı olması amacıyla sorulmuştur. Alınan cevaplar bir önceki sorudan çıkan sonuçla oldukça paralellik göstermektedir. Yöneticilerin 0.72'si astlarına güvensizlik duymasının söz konusu olmadığını belirterek, önceki soru ile ilgili düşüncesini yinelemiştir. Soruyu cevaplayanların 0.28'i ise astların işini ihmal edilebileceğine ilişkin duygusunu belirtmiştir. Açıklamalardan, soruyu bu şekilde cevaplayan yöneticilerin, basın mesleğinde yıllarını verdiği deneyimlerine dayanarak astlarını ve işlerini iyi tanıdıkları, hangi konuların aksayabileceğini bilerek önlem aldıkları anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, basın işletmelerimiz yöneticilerinin astlarına güven beslediği ve işlerini iyi yapacakları konusunda olumsuz duygular içinde olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

**Soru:** Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için

	Cevaplayanların Sayısı	%
Çalışanlar işlerinde tümüyle serbest bırakılmalıdır.	-	-
Çalışanlara işlerinde esneklik ve denetim sağlanmalıdır.	18	72
Çalışanların denetimi sağlanmalıdır.	7	28
Çalışanların yakından ve sıkı denetimi sağlanmalıdır.	-	-
Toplam	25	100.0

Bu soru basın işletmelerimizin yönetim kadrolarında çalışanların, astları belli bir düzen içinde çalıştırmanın şekli ve denetimin boyutları hakkındaki düşüncelerini öğrenme amacıyla yöneltilmiştir. Soru hazırlanırken yöneticilerin düşüncelerinin aslında şu andaki uygulamayı yansıttığı varsayımı benimsenmiştir.

Soruyu cevaplayan yöneticilerin 0.72'si yani 18 yönetici, çalışanlara işlerinde esneklik sağlanması, fakat denetimin de ihmal edilmemesi gerektiğini düşünmektedir. 7 yönetici ise esnekliği katmaksızın çalışanların denetlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Büyük basın işletmelerimizin yönetim kadrolarında çalışanların, basın ve basın faaliyetlerinin belli bir disiplin içinde sürdürülmesi konusundaki eğiliminin

çok gevşek ya da çok katı olduğu söylenemez. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işlerinde tümüyle serbest bırakılması ya da çok sıkı bir disiplin altında çalıştırılması söz konusu değildir. Açıklamalarda, basın mesleğinin diğer üretim işletmelerinde olabileceği gibi, katı anlayışa tahammülü olmadığı belirtilmektedir. Basın işletmelerimizin araştırmaya katılan yöneticilerinin, faaliyetlerin ast-üst ilişkilerinin gerekleri yerine getirilerek belirli bir serbesti içinde yürütülmesini sağladıkları anlaşılmaktadır.

**Soru:** Olağan çalışma ilişkileri ve iletişim kanalları(biçimsel ilişkiler) dışında, astlarınızın sıkı ilişkiler(biçimsel olmayan ilişkiler) içinde olması söz konusu mudur?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Biçimsel olmayan ilişkiler astlarımızın tümü arasında oldukça yoğundur.	5	20
Bu tür ilişkiler normal ölçülerde görülebilir.	15	60
Bu tür ilişkiler biçimsel ilişkilere göre oldukça düşük orandadır.	4	16
Astlarımız arasında günlük iş ilişkileri dışında ilişki olması söz konusu değildir.	1	4
Toplam	25	100.0

Basın işletmelerimizde çalışanlar arasında biçimsel olmayan ilişkilerin derecesini belirlemek için yöneltilen bu soruya yöneticilerden farklı cevaplar alınmıştır. Yöneticilerin 0.61 gibi bir yoğunluğu yani 15 yönetici biçimsel olmayan ilişkilerin normal boyutlarda görülebildiğini; 15 yönetici yoğun biçimde görüldüğünü; 4 yönetici oldukça düşük oranda görüldüğünü ve bir yönetici de biçimsel olmayan ilişkilerin söz konusu olmadığını belirtmiştir. Kısaca yöneticilerin biri hariç diğer yöneticilerin tümü, değişen boyutlarda da olsa, astları arasında biçimsel olmayan ilişkiler olduğunu kabul etmektedir.

Çalışanlar arasında biçimsel olmayan ilişkilerin varlığı ve boyutları yönetim kadrolarının esnek ya da katı yönetim anlayışını yansıtan önemli faktörlerden biridir. Üretim alanı basın mesleği olunca, normal ölçüler içindeki biçimsel olmayan ilişkilerle kurulan gruplar faaliyetlere yeni boyutlar ve görüş açıları kazandırabilir. Üstlerden çekinilerek belki de rahatça tartışılmayan görüş ve düşünceler, çalışanların günlük prosedür dışında bir araya gelmeleriyle, basın faaliyetlerinin temelini oluşturan yenilikçiliğe dönüşebilir.

Büyük basın işletmelerimizde, yönetim kadrolarının gözleyebildiğine göre, biçimsel olmayan ilişkiler büyük boyutlarda değildir. Gerçekte bu, basın işletmelerinde de olsa istenmeyen bir durumdur. Ele alınan basın

işletmelerimizde biçimsel olmayan ilişkilerin normal ölçülerde kurulabildiği gibi olumlu bir sonuca varılabilir. Alınan cevaplara bakılarak bu tür ilişkilerin daha çok orta ve alt yönetim basamaklarında kabul gördüğü ayrıca vurgulanmak gerekir.

**Soru:** Yöneticiliği yapılan faaliyetlerde

	Cevaplayanların Sayısı	%
İşlerin aksamadan yürütülmesi için astlarla karşılıklı iki yönlü iletişime önem verilmekte ve sürekli olmasına çaba gösterilmektedir.	5	20
Özellikle gazetecilik mesleğinde ekip çalışması ve birliktelik önemli olduğu için astlarla kurulan karşılıklı iletişimin sağlıklı ve sürekli olmasına çaba gösterilmektedir.	15	60
Yönetici ve astlar arasında iletişim kurulması için özel çaba harcanmasına gerek yoktur. Çünkü basın mesleği bu ilişkiyi zaten zorunlu kılmaktadır.	5	20
Her ast kendi sorumluluğunun bilincinde ise iletişim kurma çabalarına gerek kalmaz, çalışma düzeninin kendi haline bırakılması daha uygundur.	-	-
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>

Yukarıdaki soru ve cevaplar, basın işletmelerimiz yöneticilerinin astlarla karşılıklı iki yönlü iletişim

konusuna uygulamada ne şekilde yaklaştığını belirlemek için sorulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 0.60'ı ya da 15 yönetici, astları ile karşılıklı iletişim konusunda çaba harcadığını belirterek ekip çalışmalarında bu konunun önemli olduğunu vurgulamıştır. 5 yönetici iki yönlü iletişime faaliyetlerde aksaklık olmaması amacıyla önem verildiğini, 5 yönetici ise basın mesleğinde karşılıklı ilişkilerin kendiliğinden kurulduğunu belirtmiştir.

Öncelikle vurgulamak gerekir ki, bir organizasyonun üyeleri arasında olumlu ve verimli ilişkiler kurulmasında en büyük rol yöneticilere düşer. Aynı şekilde, organizasyonun çeşitli basamakları arasında sağlıklı ve sürekli iletişim olmasında da yöneticilerin yönlendirmesine gereksinme vardır. Bu bakımdan basın işletmelerimizin bir kısım yöneticilerinin belirttiği gibi, çalışanlar arasında -yönetici ve astlar ya da astlar arasında- karşılıklı etkin iletişimin kendiliğinden kurulabilmesi her zaman mümkün olmayabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu astlar ve yönetim arasında karşılıklı iletişim için çaba gösterilmesinden yanadır. Ancak bu kişilerin, iletişimden beklentileri farklıdır. Bir kısım yönetici karşılıklı iletişimin işlerin aksamaması için gerekli olduğu düşüncesindedir. Oysa bu konu her tür organizasyonda

önemlidir ve basın işletmelerine özgü bir yönetsel özellik değildir. Öte yandan çalışanlar arasında iki yönlü ve sürekli iletişim basın işletmelerinin, zamana karşı, gruplar ve ekipler halinde yürütülen, özelliği olan basın ve basım faaliyetleri için büyük önem taşır. Konuyu bu açıdan alan yöneticilerin çoğunlukta oluşu basın işletmelerimiz açısından olumludur.

**Soru:** Çeşitli konularda alınan kararlarda astlarımızdan gelen görüş, düşünce ve önerilerin ne kadarı dikkate alınmakta ya da uygulanmaktadır?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Hepsi	-	-
Önemli bir bölümü	22	88
Az bir bölümü	3	12
Hiçbiri	-	-
Toplam	25	100.0

Çalışanlarda güven duygusunu uyandırabilmenin en iyi yolu görüş, düşünce ve önerilerinin bir kısmının da olsa uygulamaya konmasıdır. Bu konunun büyük basın işletmelerimizde ne ölçüde gerçekleştiğini öğrenmek amacıyla yukarıdaki soru yöneltilmiştir.

Büyük basın işletmelerimiz yöneticilerinin 0.88 gibi önemli bir çoğunluğu yani 22 yönetici, astlardan gelen önerilerin önemli bir bölümünün dikkate alındığını ya da uygulandığını belirtmiştir. 3 yönetici de gelen görüş, düşünce ve önerilerin az bir bölümünün dikkate alındığı görüşündedir. Kısaca, araştırmaya katılan yöneticilerin tümünden, değişen oranlarda da olsa, bu konuda olumlu bir tutum içinde bulunduğu cevabı alınmıştır.

Kuşkusuz verilen cevaplara bakılarak astların önerilerinin tümünün benimsendiği ve mutlaka uygulandığı söylenemez. Bu takdirde yöneticilerin insiyatifinin azaldığı ve işletmelerin astlarca yönetildiği konusu akla gelebilir. Ancak yalnızca bir önerisinin bile işletmeye katkı olduğunu görmesi, astı basın mesleğinin gereksinme duyduğu yepyeni düşünceler üretmeye iter ve kendine güven duygusu aşılır.

**Soru:** Astlarınızın daha çok hangi tür kararlara katılımı söz konusudur? (Kararların onlarca alınması ya da görüşlerinin önemli rol oynaması)

---

	Cevaplayanların Sayısı	%
Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına	-	-

Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararları ve yaptıkları iş ile doğrudan ilgili kararlarına	7	28
Yaptıkları iş ve kendileri ile doğrudan ilgili kararlarına	18	72
Basın işletmesinin bütünü ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına	-	-
Toplam	25	100.0

Basın işletmelerimizde yöneticilerden çeşitli sorulara alınan cevaplara göre astların kararlara, kendilerine danışma düzeyinde de olsa, katılımının sağlandığı sonucuna yaklaşılmaktadır. Yukarıdaki soru bu katılımın daha çok hangi tür kararlar için olduğunu yöneticiler açısından araştırmaya yöneliktir.

Soruyu cevaplayan yöneticilerin 0.72'si ya da 18 yönetici, yaptıkları iş ve kendileri ile doğrudan ilgili kararların alınmasında astların katılımının sağlandığı görüşündedir. 7 yönetici ise astların hem faaliyetleri ile ilgili politika ve strateji kararlarına, hem de yaptıkları iş ile doğrudan ilgili kararlara katılımlarının söz konusu olduğunu belirtmiştir. Astlarının işletmenin bütünü ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına katılımının söz konusu olduğunu belirten yönetici yoktur.

İkinci bölümde uygulandığı gibi, basın işletmelerinde çalışanları içerde ve dışarda faaliyet gösterenler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. İçerdekiler teknik işleri yapanlarla deneyimlerine dayanarak genel politika ve stratejileri belirleyen yönetim kadrolarıdır. Basın mesleğini ayrıntıları ve tüm özellikleri ile yakından yaşayan ve tanıyanlar ise dışarda çalışan araştırmacı, yazar, muhabir, fotomuhabir ve teknik ekiplerdir. Dış dünya ile sürekli ilişkide bulunan bu grup özellikle basın işletmesinin imajı ve okuyucuların beklentileri hakkında gerçekçi bilgilere sahiptir. Bu nedenle ne tür olursa olsun kararların alınmasında astların katılımı önemli ise de, basın işletmelerinde uygulamanın içinde çalışanların faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına katılımı bir bakıma zorunludur. Örneğin araştırmacıların işi insanların yaşam, zevk ve görüşlerini öğrenmeye yönelik olduğundan, yeni bir yayının hangi kitleye hitap edeceği konusunda en etkili öneriler onlardan gelebilir.

Yöneticilerin cevaplarına göre büyük basın işletmelerimizde yönetim kadroları dışında çalışanların faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına katılımı oldukça düşüktür. Bu görünüm, politika ve stratejilerin üst yönetimce belirlenmesi gerektiği yolundaki düşüncenin büyük basın işletmelerimiz yöneticileri tarafından benimsendiği şekilde yorumlanabilir.

Buna karşılık soruyu cevaplayan tüm yöneticiler, kendileri ile doğrudan ilgili kararlara astlarının katılımının faaliyetleri etkinleştirici bir uygulama olduğunu onaylamıştır.

**Soru:** Yöneticisi olduğunuz faaliyetlerle ilgili olarak astlarınıza ne ölçüde yetki devretmektesiniz? (Merkezleşmeme derecesi nedir?)

	Cevaplayanların Sayısı	%
Aslarım işleri ile ilgili tüm konularda karar alma ve uygulama yetkisine haizdirler.	4	16
Olağan günlük işlerle ilgili konularda (yetkilerimin bir bölümü) karar alma ve uygulama yetkisine haizdirler.	14	56
Çok gerekli olduğunda günlük işlerle ilgili konularda karar alma ve uygulama yetkisine geçici olarak haizdirler.	5	20
Herhangi bir şekilde kendilerine yetki devredilmesi söz konusu değildir.	2	8
Toplam	25	100.0

Yukarıdaki iki soruyu tamamlayıcı nitelikte sorulan bu soruyla, yöneticilerin yetkilerinin astları tarafından kullanabilme oranının araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu konuda farklı uygulamaları olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin 0.16'sı ya da 4 yönetici gereken her zaman ve tüm konularda astlarının kendi yetkilerini kullanabildiğini; 0.56'sı ya da 14 yönetici yetkilerinin bir bölümünün astlarca kullanıldığını; 0.20 oranındaki 5 yönetici yetkilerinin bir kısmının çok gerekli durumlarda devredildiğini; 2 yönetici ise yetkilerinin devredilmesinin söz konusu olmadığını belirtmiştir.

Basın işletmelerinin faaliyetlerinin özünde dinamizm yatar, duraksamalar ise günlük başarısızlıklara ve maliyetlere yol açar. Özellikle günlük faaliyetler ile ilgili kararların bu nedenle hızla alınması zorunludur. Yetki devrinin basın işletmelerindeki önemi de buradan kaynaklanır. Her an yeni bir haber malzemesinin ortaya çıkabilmesi, bunun değerlendirilip işleme alınması ya da alınmaması kararı ve basıma yetişi, hızlı ve sağlıklı bir karar sürecini gerektiren günlük olaylara bir örnektir. İşletmede o anda bu kararı vermesi gereken kişi ve onun yerine karar yetkisi olan bir başka kişi mevcut değilse haber rekabetinde yenilgi ortaya çıkar. Oysa bu ve buna benzer konularda birden fazla kişinin karar ve uygulama yetki ve sorumluluğuna sahip olması aksaklıkları ve gecikmeleri minimuma indirebilir.

Büyük basın işletmelerimizden araştırmaya katılan yöneticilerin 0.92 gibi bir çoğunluğu günlük faaliyetlerde

yetkilerinin astlarca kullanılabilirdiğini belirtmiştir. Ancak bir kısım yöneticinin belirttiği gibi yetkilerin devredilmesi geçici olmamalı, belirlenen konular için yöneticinin karar alma ve uygulama yetkisi sürekli olarak yetki devredilen kişi ya da kişilerce kullanılabilirdir.

## 2. Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan Alınan Cevapların Değerlemesi

Soru: Mesleğinizle ilgili faaliyetlerde disiplin konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Gazetecilik mesleğinde disipline yer yoktur.	2	4
Kişiyi çalışmalarında özgürlük mutlaka tanınmalı, ancak sınırları belirlenmelidir.	57	92
Kişiyi çalışmalarında düşük oranda özgürlük tanınmalıdır.	2	4
Disiplin mutlaka ve katı biçimde sağlanmalıdır.	-	-
Toplam	61	100.0

Bu soru, basın işletmelerimizin yönetim basamakları dışında çalışanlarının disiplin konusuna yaklaşımlarını

öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Bir organizasyondaki disiplin ortamını değerlendirirken, disipline maruz kişilerin düşüncelerini katmak yararlı olur.

Araştırmaya basın işletmelerimizin yönetim basamakları dışından katılan yazar, muhabir ve fotomuhabirlerin yaklaşık tümü, 0.92'si, sınırları çizilmiş bir özgürlük felsefesinden yana olduğunu belirtmiştir. Yalnızca 2 kişi gazetecelik mesleğinde disipline yer olmadığını ve 2 kişi de düşük oranda özgürlük tanınması gerektiğini belirtmiştir.

Büyük basın işletmelerimizin yazar, muhabir ve fotomuhabirleri işletme içindeki ya da dışındaki çalışma ortamında dengeli bir özgürlük-disiplin ikileminden yanadırlar. Çalışmalarda ve ilişkilerde umulan yüksek ya da düşük orandaki özgünlüğün, sınırları belirlenmiş ve dolayısıyla verime yönelik olması tercih edilmektedir.

**Soru:** Bulduğunuz çalışma ortamında üstlerinizce kurulmaya çalışılan disiplinin derecesi nedir?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Çalışmalarımızda bizlere tümüyle özgürlük tanınmıştır.	23	37

İşlerin belli bir performansda yürütülmesi için düşük oranda özgürlük sağlanmaya çalışılmaktadır.	36	59
Çalışmalarımızda bizlere tanınan özgürlük son derece sınırlıdır.	2	4
Oldukça katı bir disiplin ortamında çalışılmaktadır.	-	-
Toplam	61	100.0

Bu soru bir önceki soruyu tamamlayıcı olması amacıyla yöneltilmiştir. Bu soru ile, yönetim basamakları dışında çalışanlara uygulanan disiplinin bu konudaki düşüncelere uyup uymadığı konusu araştırılmaktadır.

Soruyu cevaplayanların 0.59'u ya da 36 kişi çalışmalarında düzenin sağlanabilmesi için düşük oranda özgürlüğe sahip olduğunu; 0.37 oranındaki 23 kişi çalışmalarda son derece özgür olduğunu; 2 kişi de çalışma ortamında kendilerine sınırlı özgürlük sağlandığını belirtmiştir.

Özgür çalışma ortamı ile kişilerin tutum, davranış ve faaliyetlerinde rahatlık ifade edilmektedir. Kısaca özgür çalışma ortamında kişilerin ve çalışmalarının sürekli ve yakından denetlenmesi söz konusu değildir. Ancak kuşkusuz burada kastedilen özgürlük başıboş bir çalışma ortamı olarak da anlaşılmamalıdır.

Büyük basın işletmelerimizin yönetim kadroları dışında çalışanların önemli bir bölümü kısmen özgür, bir bölümü ise tümüyle özgür ortamlarda çalışmaktadır. Özellikle yazarların kendilerine tümüyle özgürlük tanındığını belirttiklerini vurgulamak gerekir. Gerçekte olayları yorumlayıp, düşünce üretme faaliyetlerinin denetim altında sürdürülemeyeceğini kabul etmek gerekir. Bunun dışında, muhabir ve fotomuhabirlerin işletme dışındaki faaliyetlerinde başarılı olması inisiyatiflerinin kullanılabilmesiyle yakından ilgilidir.

Bir önceki soruya verilen cevaplardan, çalışanların disipline edilmiş bir özgürlük kavramından yana olduğu sonucu çıkmıştı. Basın işletmelerimizde uygulanan özgürlük-disiplin felsefesinin çalışanların düşüncelerine uygun olması olumludur. Bunun yanısıra, her konuda olabileceği gibi, çalışanlara sınırlı ya da tam bir özgürlük sağlanmasının yöneticilerin anlayışına göre değişebildiğini belirtmek gerekir.

Bu iki sorudan çıkan sonuç önceki bölümde yöneticilerin aynı konuya ilişkin sorulara verdikleri cevaplarla uyum göstermektedir. Basın işletmelerimiz yöneticilerinin astlarına güven duyması, çalışmalarında esneklik sağlanması ve aynı zamanda denetimin de ihmal edilmemesi söz konusudur. Kısaca, özgürlükle birlikte çalışmaların ve ilişkilerin bir ölçüde disipline edilmesi gerektiği

hem yöneticiler ve hem de yönetim basamakları dışındakilerce benimsenmektedir.

**Soru:** Sizinle aynı ya da farklı düzeylerden kişilerle, çalışma ilişkileri ve iletişim kanalları(biçimsel ilişkiler) dışında sıkı ilişkiler(biçimsel olmayan ilişkiler) içinde olma dereceniz nedir?

	Cevaplayanların Sayası	%
Olağan çalışma ilişkilerimiz dışında dostluk ve arkadaşlık ilişkilerimiz oldukça yoğundur.	34	55
Aramızda bu tür ilişkiler normal ölçülerde görülebilir.	22	37
Bu tür ilişkilere oldukça ender girmekteyiz.	5	8
Aramızda bu tür ilişkiler yok denecek kadar azdır.	-	-
Toplam	61	100.0

Yönetim kadroları dışında çalışanlar arasında biçimsel olmayan ilişkilerin boyutlarını araştırmak amacıyla bu soru yöneltilmiştir. Basın işletmelerinde biçimsel olmayan ilişkilerin varlığı ilke olarak kabul edilmiştir.

Soruyu cevaplayanların 0.55'i ya da 34 kişi aralarında biçimsel olmayan ilişkilerin oldukça yoğun olduğundan ve 0.37'si ya da 22 kişi normal ölçülerdeki biçimsel olmayan ilişkilerden söz etmiş; 5 kişi de bu tür ilişkilerin oldukça ender görüldüğünü belirtmiştir.

Yönetim basamakları dışında çalışanların genel kanısına göre, büyük basın işletmelerimizde biçimsel olmayan ilişkiler normal boyutlarda görülebilmektedir. Çeşitli dönemlerde, olağanüstü olaylarda ve çeşitli bölüm ya da basamaklarda biçimsel olmayan ilişkiler yoğunlaşabilmektedir. Bölümlere, yöneticilerine ve yapılan işin özelliğine göre biçimsel olmayan ilişkiler daha düşük düzeylerde de kalabilmektedir. Örneğin, işletme dışında sürdürülen ekip çalışmalarında bu tür ilişkiler kendiliğinden oluşurken, işletme içindeki ilişkilerinde kişiler daha dikkatlidirler.

Biçimsel olmayan ilişkilerin boyutları konusunda yöneticilerin de farklı görüşleri olmakla birlikte, genelde bu ilişkilerin daha düşük oranlarda gerçekleştiği görüşündedirler. Ancak, bu tür ilişkiler nitelik itibarıyla daha çok üstlerin bilgisi dışında sürdürülür.

Bu bakımdan basın işletmelerimizdeki biçimsel olmayan ilişkiler konusunda, yönetim kadroları dışında çalışanların eğiliminin dikkate alınması daha uygun olur. Buna bakılarak, basın işletmelerimizde olağan

çalışma ilişkileri dışındaki dostluk ve arkadaşlık ilişkilerinin üstlerin baskısı olmaksızın sürdürüldüğü sonucuna varılabilir. Yönetim kadroları dışında çalışanların bu tür ilişkilerin varlığına çok önem verdikleri ve engellenmemesi gerektiği yolundaki düşünceleri ayrıca vurgulanmak gerekir.

**Soru:** Faaliyetlerinizde üstlerinizle sürdürülen karşılıklı iki yönlü iletişim hangi boyutlardadır?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Üstlerimizle sürekli ve yoğun biçimde iki yönlü iletişim içindeyiz.	2	3
Üstlerimizle karşılıklı iletişimimiz normal boyutlardadır.	34	56
Üstlerimizle karşılıklı iletişimiz oldukça düşük orandadır.	25	41
Üstlerimizle iki yönlü iletişimiz yok denecek kadar azdır.	-	-
Toplam	61	100.0

Bu soru, büyük basın işletmelerimizde üstler ve astlar arasındaki karşılıklı iletişimin boyutları konusunda, yönetim kadroları dışında çalışanların görüşlerini öğrenmek için sorulmuştur.

Yönetim basamakları dışında çalışan yazar, muhabir ve fotomuhabirlerden yalnızca 2 kişi üstlerle karşılıklı iletişimin yoğun ve sürekli; 0.56'sı ya da 34 kişi normal boyutlarda olduğunu ve 0.41'i ya da 25 kişi karşılıklı iletişimin çok düşük düzeyde kaldığını belirtmiştir.

Araştırmaya yönetim basamakları dışından katılanların tümü, üstler ve astlar arasında karşılıklı iletişimin basın mesleğinde daha da önem kazandığını ve sürekli olarak sağlanması gerektiği görüşündedir. Bu kişilerin kendi işletmelerindeki uygulamaya ilişkin cevaplarına göre, basın işletmelerimizde iki yönlü iletişimin normal ya da oldukça düşük düzeyde gerçekleşmesi söz konusudur.

Önceki bölümde incelenen, aynı soruya yöneticilerden alınan cevaplar ise, basın işletmelerimiz yönetimlerinin iki yönlü iletişime önem vererek bu konuda çaba gösterdikleri sonucunu ortaya çıkarmış idi. Ancak, yönetim kadroları dışında çalışanların bu düşüncüyü paylaştıkları söylenemez. Yönetim basamakları dışındakilerden 0.41 gibi oldukça yüksek orandaki kişinin iki yönlü iletişimin düşük düzeyde kaldığını belirtmesi, basın işletmelerimizde aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının alt düzeydekileri tatmin edici biçimde çalışmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Yazıya dökülmesi zorunlu konular dışında, özellikle günlük faaliyetler için üstleri ile hiyerarşik sıra izlenmeden yüzyüze iletişim kurulmasının, yönetim basamakları dışında çalışanlarca tercih edildiğini de belirtmek gerekir.

**Soru:** Faaliyetlerinizle ilgili kararların tek başına sizin tarafınızdan alınma derecesi nedir?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Oldukça fazla	29	47
Orta derecede	12	20
Oldukça düşük	18	29
Hiç yok	2	4
<b>Toplam</b>	<b>61</b>	<b>100.0</b>

Bu soru, basın işletmelerimiz yönetim kadroları dışında çalışanların, faaliyetlerinde gerekli karar prosedüründe genel olarak ne kadar payı bulunduğunu öğrenmek için yöneltilmiştir.

Soruyu cevaplayanların önemli bir bölümü, yani 0.47'si faaliyetleri ile ilgili kararların oldukça fazla oranda kendisi tarafından alınabildiğini; 0.20'si

ya da 12 kişi kararların zaman zaman tek başına kendisi tarafından alınabildiğini; 0.29'u ya da 18 kişi kararların kendisi tarafından alınmasının oldukça düşük oranda gerçekleştiğini; 2 kişi de kararların tek başına alınmasının hiç söz konusu olmadığını belirtmiştir.

Soruya alınan cevaplar bu konuda oldukça farklı uygulamalar olabildiğini göstermektedir. Bu farklılık en fazla, soruyu cevaplayanların değişik nitelikteki faaliyetleri olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, köşe yazarı ya da araştırmacı-yazar statüsüne sahip kişilerin, bağımsız ve çok özel çalışmaları dolayısıyla, kararlarının tek başına alınması daha fazla oranda gerçekleşebilir. Buna karşılık muhabir veya fotomuhabirlik görevini yürütenlerin işletme içinde ya da dışındaki faaliyetlerine göre kararları tek başına alma oranı değişebilir. Ayrıca, kişilerin bağlı olduğu yöneticilerin konuya ilişkin tutumu karar prosedüründe en etkili unsurlardan biridir.

Karar prosedürünün en hızlı ve etkin işletilmesi gereken basın işletmelerinde bile, her kararın uygulayıcılar tarafından alınması söz konusu olamaz. Bu nedenle, basın işletmelerimizde kararların kişilerce tek başına alınması konusunda ortaya çıkan durum faaliyetlerin ve yerleşmiş yönetsel kuralların etkisinde bir sonuçtur.

Basın işletmelerimizde kararlara katılımın daha ayrıntıda incelenebilmesi için aşağıdaki sorular çeşitli görevleri yürütenlere farklı biçimlerde sorulmuştur.

### Yazarlar

**Soru:** Hazırladığınız yazıların-günlük, yorum ya da köşe-içeriği ve uzunluğunun tarafınızdan belirlenme derecesi nedir?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Her iki konuda da karar tümüyle bizlere aittir.	5	100.0
İçeriği belirleme yetkisi bizdedir, uzunluğuna üstler karar vermektedir.	-	-
Her iki konuda da tek başına karar vermemiz ender görülür.	-	-
Her iki konuda da karar tümüyle üstlere aittir.	-	-
Toplam	5	100.0

### Muhabirler ve Fotomuhabirler

**Soru:** İlgileneceğiniz ya da araştıracağınız/fotoğraflayacağınız olayların sayısı ve niteliğinin sizin tarafınızdan belirlenme derecesi nedir?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Her iki konuda da karar tümüyle bizlere aittir.	15	38
Sayısı üstlerce, niteliği ise bizlerce kararlaştırılmaktadır.	-	-
Niteliği üstlerce, sayısı ise bizlerce kararlaştırılmaktadır.	22	57
Her iki konu tümüyle üstlerce belirlenmekte ve bizlere iletilmektedir.	2	5
Toplam	39	100.0

Yukarıdaki sorular, basın işletmelerimizin yönetim basamakları dışında belirli pozisyonlarda çalışanların, faaliyetlerinin yerine getirilişi ile ilgili kararlara katılım derecesini araştırmaktadır. Faaliyetlerin niteliklerinin farklı oluşu yazarlar, muhabirler ve fotomuhabirlere aynı sorunun farklı biçimde sorulmasını gerektirmiştir.

Soruyu cevaplayan yazarlar, hazırlanan yazıların içeriği ve uzunluğunun kendileri tarafından kararlaştırıldığını belirtmiştir. Daha önce birkaç kez vurgulandığı gibi, yazarlık statüsünün basın mesleğinde özel bir yeri ve yapılan işin diğerlerinden ayrı bir özelliği vardır. Özellikle köşe yazarları, yılların getirdiği bir birikimin sahibi kişiler olarak basın işletmelerinin

yayınlara ilişkin tirajını etkileyen en önemli unsurlar arasındadır. Yazarların her birinin kendine özgü bir olayları ele alış biçimi, yorumu ve düşüncelerini ifade biçimi vardır. Bu bakımdan, çok gerekli durumlar dışında, yazarların doğrudan işleri ile ilgili kararlarda serbest bırakılması, sonucu işletme lehine geliştirilen bir tutum olur.

Aynı konuyu araştıran soruyu cevaplayan, toplam 39 muhabirin 0.57'si ya da 22 muhabir ilgilenilen olayların niteliğinin üstlerce, sayısının ise kendilerince kararlaştırıldığını; 0.38 oranındaki 15 muhabir her iki konuda kararın tümüyle kendilerine ait olduğunu; 2 muhabir ise her iki konuda da kararın üstlerce alındığını belirtmiştir.

Soruyu cevaplayan toplam 17 fotomuhabirden 0.53'ü ya da 9 fotomuhabir fotoğraflanacak olayların sayısı ve niteliğinin kendileri tarafından belirlendiğini; 0.35 ya da 6 fotomuhabir niteliğinin üstlerce, sayısının kendilerince; 1 fotomuhabir sayısının üstlerce, niteliğinin kendilerince; 1 fotomuhabir de her iki konunun üstlerce kararlaştırıldığını belirtmiştir.

Basın işletmelerinde, işlenerek kamuoyuna yansıtılan olayların niteliği ve bunların belli bir zaman içerisindeki dağılımı, politika ve stratejilerin belirlenmesi

aşamasında kararlaştırılan konulardır. Diğer bir ifadeyle, basın işletmesinin çıkardığı yayının okuyucu tarafından da bilinen bir çizgisi vardır. Fikir, magazin ya da bulvar gazetelerini yayınlayan basın işletmelerinde çalışanların hangi tür olaylarla ilgileneceği ilke olarak önceden bellidir. Muhabir ya da fotomuhabirlerin araştıracağı ya da fotoğraflayacağı olayların niteliği ana hatları ile bilinmektedir. Ana çizgiler içersinde günlük veya haftalık ya da uzun vadede gelişmeler gösteren olayların hangisinin araştırılacağı ve fotoğraflayacağına ilişkin olarak ise günlük, haftalık ya da biraz daha uzun vadeli kararlar alınır. Genel niteliği belli olan olayların sayısı, konulara göre dağılımı ve önem sırası, muhabirler, fotomuhabirler veya onların üstlerince saptanan konulardır.

Ele alınan basın işletmelerimizde ilgilenilecek olayların sayısı ve niteliğinin kararlaştırılması yetkisinin yalnızca yöneticiler tarafından kullanılmadığını, muhabir ve fotomuhabirlerin de yaptıkları işlerle doğrudan ilgili bu konularda tek başına da etkili olabildiğini görüyoruz. Bu tür konuların üstlerle birlikte kararlaştırılması da kişileri motive edici bir tutumdur. Şunu da belirtmek gerekir ki, basın mesleğinde ve özellikle aylını işletmede uzun süre görev yapmış muhabir ve fotomuhabirlerin deneyimlerine güvenerek, doğrudan işleri ile ilgili kararları onlara bırakmak çok daha başarılı çalışmalarla sonuçlanabilir.

## Yazarlar:

Soru: Hazırladığınız yazıların -günlük, yorum ya da köşe- basım kararına sizin ne ölçüde katılmanız söz konusudur?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Bu tür kararlar çoğunlukla tarafımızdan alınmaktadır.	3	60
Yazılar üzerinde bizlerle tartışılmakta, görüşlerimiz ışığında karar üstlerce alınmaktadır.	2	40
Çoğunlukla bizlerin görüşleri alınmadan kararı üstler vermektedir.	-	-
Bu tür kararlara hiçbir şekilde katılmamız söz konusu değildir.	-	-
Toplam	5	100.0

## Muhabirler:

Soru: Hazırladığınız/çektiğiniz haber yazılarının/ fotoğrafların basım kararına sizin ne ölçüde katılmanız söz konusudur?

	Cevaplayanların Sayısı	%
Bu tür kararlar çoğunlukla tarafımızdan alınmaktadır.	-	-
Haber yazılar/fotoğraflar üzerinde bizlerle tartışılmakta, bizlerin görüşleri ışığında karar üstlerce alınmaktadır.	17	30
Çoğunlukla bizlerin görüşleri alınmadan kararı üstler vermektedir.	12	21
Bu tür kararlara hiçbir şekilde katılmamız söz konusu değildir.	27	49
Toplam	56	100.0

Yukarıdaki sorular bir önceki soruları tamamlayıcı olarak ve yazarlar, muhabirler ve fotomuhabirlerin basın kararlarına katılım derecesini öğrenmek amacıyla yöneltilmiştir.

Soruyu cevaplayan yazarların bir kısmı yazılarının basın kararının çoğunlukla kendilerine ait olduğunu; diğerleri yazılar üzerinde tartışıldıktan sonra kararın üstlerce verildiğini belirtmiştir. Araştırmaya kendileriyle basın işletmelerinde görev yapan tüm yazarlar katılabilseydi, ulaşılabilecek sonuç büyük olasılıkla değişmeyecekti. Yukarıdaki soru incelenirken de belirtildiği gibi, özellikle büyük basın işletmelerimizde çalışan yazarlar tüm basının ve kamuoyunun kararlarını onayladığı kişilerdir. Yöneticiler ve özellikle üst yönetimin bu kişilere

işlerini en iyi yapacakları, konu seçmede ve işlemede en doğru kararları verecekleri konusunda tam bir güven duygusu içinde yaklaşımları gerekir. Bu bakımdan sayıca az da olsa, soruyu cevaplayan yazarların görüşleri tüm yazarlar için genelleştirilebilir ve büyük basın işletmelerimizde, yazarların hazırladıkları günlük, yorum veya köşe yazılarının basım kararına büyük ölçüde katılım sağlandığı sonucuna ulaşılabılır.

Aynı nitelikteki soruyu cevaplayan muhabirler ve fotomuhabirlerden ise aynı derecede olumlu görüşler alınamamıştır. Toplam 56 muhabir ve fotomuhabirin 0.30'u yani 17 kişi, üstlere sunulan haber yazılar/fotoğraflar üzerinde kendileri ile tartışılarak onların görüşleri ışığında basım kararının alındığını; 0.21'si ya da 12 kişi çoğunlukla kendilerinin görüşü alınmadan kararın üstlerce alındığını; 0.49 oranındaki 27 kişi ise çalışmalarının basım kararına hiç bir şekilde katılımlarının olmadığını belirtmiştir.

Verilere göre, büyük basın işletmelerimizde muhabir ve fotomuhabirlerin hazırladığı/çektığı haber yazılarının/fotoğrafların basım kararının çoğunlukla onların görüşleri de alınmaksızın verildiği sonucuna varılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin tümü astlarının kendileri ve işleri ile doğrudan ilgili kararlara önemli oranda katılımının sağlandığını belirtmişti. Şu halde basın işletmelerimiz yöneticilerine

göre muhabir ya da fotomuhabirlerin işlerinin kendileri ile doğrudan ilişkili bölümü haber yazılarının/fotoğrafların yazılması/çekimi ile sona ermektedir. Oysa, haber yazısının ele alınması sırasında yazı ile ilgili olayın önem derecesini ya da yazının yeterince çarpıcı olup olmadığını belirlemede muhabirin görüşünün alınmasında büyük yarar vardır. Aynı şekilde, bir fotoğrafın basıma değer olup olmadığı ya da bir olayı en iyi hangi fotoğrafın yansıttığı gibi oldukça teknik bir konudaki kararda en büyük pay fotomuhabirin olmalıdır. Kuşkusuz bu tür kararları alan yönetim grubu yılların verdiği deneyimlere sahip ve hata yapma olasılığı çok düşük olan kişilerdir. Ancak, önlerine gelen bir çalışmanın, örneğin bir haber yazısının, olayı yakından izlemiş bir muhabir tarafından hangi düşüncelerle ya da bir fotomuhabir tarafından hangi yönünü fotoğraflamak amacıyla yapıldığını öğrenmek başarıyı arttırıcı rol oynar.

Büyük basın işletmelerimizde bu konuda etkin bir yönetsel uygulama olmadığı söylenebilir. Bu sonuç, soruyu cevaplayanların çoğunun deneyimsiz ve kararlara katılım aşamasına gelmemiş kişiler olmasından kaynaklanabilir. Ancak mesleğe yeni başlamış kişilerin kararlara tam katılımı söz konusu olmasa da, basımla ilgili olumlu ya da olumsuz kararın hangi nedenle verildiği kendilerine açıklanırsa hem olumlu motive edilmiş ve hem de öğrenme

fırsatı bulmuş olurlar. Mesleğinde deneyimli kişilerin ise çalışmalarının basım kararına herhangi bir şekilde katılımları çok önemlidir. Araştırmaya katılanların, özellikle doğrudan işleri ile ilgili kararlara kendilerinin katılımının sağlanmasını istedikleri ve böylelikle daha başarılı bir çalışma ortamı olacağını düşündükleri ayrıca vurgulanmak gerekir.

**Soru:** Yürüttüğünüz faaliyetlerle ilgili genel politika ve strateji kararlarına ne ölçüde katılmanız söz konusudur.

	Cevaplayanların Sayısı	%
Tam katılımımız(Kararların tarafımızdan alınması) söz konusudur.	2	3
Bizlere danışılarak görüş ve düşüncelerimiz alınmaktadır.	20	33
Zaman zaman bizlere danışılmaktadır.	20	33
Hiç bir şekilde katılımımız söz konusu değildir.	19	31
Toplam	61	100.0

Bu soru bir önceki soruyu tamamlayıcı olarak, ancak bu kez yönetim basamakları dışında çalışanların doğrudan işleri ile ilgili olmayan konulardaki kararlara katılım derecesini araştırmak amacıyla sorulmuştur.

Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına katılımları konusunda yönetim basamakları dışında çalışanlardan yalnızca 2 kişi kararların kendileri tarafından alınmadığını; 0.33 oranındaki 20 kişi kendilerine bu konularda danışıldığını; aynı oranda kişi kendilerine zaman zaman danışıldığını; 0.31'i ya da 19 kişi bu tür kararlara hiç bir şekilde katılımın söz konusu olmadığını belirtmiştir.

Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarının kendileri tarafından alınanların yazarlar olduğunu belirtmek yerinde olur. Çok özel ve bağımsız nitelikteki faaliyetleri için prensip ve yön çizici kararları, bu kişilerin kendilerinin alması yönetimin esnek tutumunu yansıtır.

Yönetim basamakları dışında çalışanların 0.66'ya varan bir çoğunluğunun faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarının alınmasında, kendilerine sürekli ya da zaman zaman danışıldığını belirtmeleri ise basın işletmelerimiz açısından olumlu bir yönetim felsefesinin sonucudur.

Soruyu cevaplayanlardan pek de düşük olmayan orandakilerin bu tür kararlara hiç katılım olmadığını söylemesi, deneyimsiz kişilerin karar alma prosedüründe yer almadığı ya da bu uygulamanın basın işletmelerimiz genelinde yaygınlaşmamış olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## 2. Yönetim Şekillerine İlişkin Cevapların Toplu Değerlemesi

Büyük basın işletmelerimizin yönetim kadrolarından ve yönetim dışından araştırmamıza katılanlardan, yönetim şekilleri ile ilgili sorulara bazı noktalar dışında, birbirini oldukça destekleyen cevaplar alınmıştır.

Organizasyonlarda etkin çalışma ortamı ve özellikle yöneticilerle astlar arasında verimli ilişkiler kurulabilmesinde güven duygusu son derece önemlidir. Yönetici ya da yöneticilerin astlarına yetki devrederken, önemli bir iş için görev verirken, çeşitli kararlara katılımını sağlarken veya astlarla yakın ilişkiler kurulurken öncelikle onlara güvenmesi gerekir. Büyük basın işletmelerimizden araştırmaya katılan orta ve üst basamak yöneticilerinin astları ile ilişkilerinde güven duygusunun sağlanabildiği görülmektedir.

Çalışanlara işleri ve kendileri ile ilgili güven duyulması ortamın başıboş bırakılması anlamına gelmemelidir. Çalışanlarda ve kişiler arasında koordinasyon sağlanarak öncelikle işletmelerin amacına ulaşılması temelde yönetim kadrolarının görevidir. Bunun sağlanabilmesi için ortamın belirli bir oranda düzene ve disipline sokulması gerekir.

Ele alınan basın işletmelerimizde gerek yöneticilerin ve gerekse yönetim dışındakilerin görüşlerine

göre çalışanlara hem işlerinde, tutum ve davranışlarında esneklik, hem de denetimlerinin sağlanması söz konusudur. Uygulanan denetim, sıkı ve yakından izlemek şeklinde değil ama gerektiğinde müdahale edilmesi şeklindedir. Kısaca, araştırmaya katılanların tümünün onayladığı bu tutum, büyük basın işletmelerimizde disipline edilmiş bir özgürlük olarak yorumlanabilir.

Ekip çalışmalarının yoğun olduğu organizasyonlarda olağan boyutlardaki varlığı mutlaka görülen biçimsel olmayan ilişkiler basın işletmelerimiz yöneticilerine göre normal, yönetim dışındakilere göre oldukça yoğun biçimde sürdürülmektedir. Özellikle yönetim basamakları dışındakiler basın mesleğinde bu tür ilişkilerin bir bakıma zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Biçimsel olmayan ilişkilerin yoğun biçimde sürdürülmesi, basın işletmelerimiz yöneticilerinin bu konuda baskıcı davranmadığını da göstermektedir.

Bir işletmedeki yönetim şeklini belirleyen en önemli unsurlardan biri de üstler ve astlar arasında karşılıklı iki yönlü iletişimin varlığıdır. Basın işletmelerinde ise hemen tüm faaliyetlerde karşılıklı iletişim ve özellikle uygulamanın içindeki kişilerden yukarıya doğru iletişim kanallarının açık bulundurulması zorunludur.

Büyük basın işletmelerimizde iki yönlü iletişimin varlığı görülebilmektedir. Yönetim kadrolarına göre

basın mesleğinde iki yönlü sürekli iletişimin varlığı önemlidir ve bunun için çaba harcanmaktadır. Yönetim basamakları dışındakiler ise, üstleri ile iki yönlü iletişimin normal ve hatta düşük düzeyde gerçekleştiği düşüncesindedir. Şu halde, yöneticilerin bu konudaki çabalarının yetersiz olduğu, özellikle aşağıdan yukarıya iletişimin çalışanların beklediği düzeyde gerçekleşmediği sonucuna ulaşılabılır.

Büyük basın işletmelerimizde, olağan görüşmeleri dışında, çalışanların görüş ve düşüncelerini iletmek üzere üstleri ile ilişki kurmada rahat davranamadıkları vurgulanmalıdır. Ancak, kuşkusuz çok seyrek de olsa çalışanlarla üstleri arasında bu tür ilişkiler vardır. Astlarına güveni olduğunu belirten yöneticilerin, onlardan gelen her türlü görüş, düşünce ve öneriyi değerlendirerek güven duygusunu hissettirmesi gerekir. Aksi halde, çalışanlarda kendilerine hiç güvenilmediği gibi, insiyatiflerini kısıtlayıcı bir duygu da gelişebilir. Büyük basın işletmelerimizde çok sık görülen bir olay olmamakla birlikte, astlardan gelen görüş, düşünce ve önerilerin yöneticilerce dikkate alınmaya çalışıldığı gözlenmektedir.

Basın işletmeleri, her fırsatta vurgulandığı gibi, profesyonel organizasyonlardır. Yani uygulamanın içindeki orta ve alt düzeydeki kişilerin faaliyetlerde önemli bir etkisi vardır ya da olmalıdır. Bu çalışmada

uygulamanın içindeki kişiler ile özellikle muhabir ve fotomuhabirler ifade edilmektedir.

Büyük basın işletmelerimizde kararlara alt düzeylerden katılımın derecesini belirlemek için konu çeşitli yönleriyle incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim basamakları dışında çalışan yazar, muhabir ve fotomuhabirlerin faaliyetleri ile ilgili konularda -genel ya da doğrudan bir işe yönelik- tek başına karar alması oldukça düşük oranda gerçekleşmektedir. Örneğin, çok çarpıcı ya da olağanüstü bir olay olsa da, bir muhabirin olayı izleme konusunda üstlerine danışmaksızın karar vermesi söz konusu değildir. Bu konuda en fazla serbestiye sahip olanlar, işlerinin niteliği gereği, yazarlardır. Bu kişiler tek başına bağımsız düşünebildikleri oranda başarılı ürünler ortaya koyabilmektedir.

Yukarıdaki düşünceler yanısıra, karar alma konusunda basın işletmelerimizdeki durumun çok yönlü incelenmesi daha gerçekçi bir sonuca varılmasında yararlı görülmüştür. Karar alma prosedürü, genel politika ve stratejiler ile yapılan işle doğrudan ilgili konularda olmak üzere iki grupta ifade edilebilir.

Büyük basın işletmelerimizde her iki gruptaki karar alma prosedürüne yönetim dışındaki ve uygulamanın içindeki kişilerin katılımı konusunda tümüyle olumlu

bir değerlendirme hatalı olur. Öncelikle, çeşitli faaliyetlerle ilgili genel politika ve strateji kararlarının alınması sırasında, yönetim basamakları dışındakilere yalnızca zaman zaman danışmakla yetinildiği belirtilmelidir. Basın işletmelerimizdeki genel eğilim, politika ve stratejilerle ilgili kararların orta ve daha çok üst yönetim basamaklarında alınması yönündedir. Yazarlar gibi ayrıcalıklı statüye sahip kişilere, faaliyetleri ile ilgili genel politika ve stratejilerin belirlenmesi sırasında danışılması ya da bazı kararların onlarca alınması ise sık görülen bir uygulamadır.

Büyük basın işletmelerimizin yönetim basamakları dışında çalışanların, yaptıkları iş ile doğrudan ilgili konuların karar prosedüründe de tümüyle etkili oldukları söylenemez. Burada da, yazarlar gibi bazı statüdeki kişiler için daha olumlu bir yönetsel uygulama vardır. Ancak araştırmaya katılan muhabir ve fotomuhabirlerin hiç biri doğrudan işleri ile ilgili önemli kararların -hangi olayın izleneği, hangi fotoğrafın teknik açıdan basıma değer olduğu ya da haber yazısının hangi başlıkla verileceği gibi- kendilerince alındığını belirtmemiştir. Doğrudan işleri ile ilgili konularda kişilere zaman zaman danışılması ve onların görüşlerinin alınması söz konusu ise de, bu tür kararlar çoğunlukla yönetim basamaklarında alınmaktadır.

Yukarıdaki olumsuz verilere karşılık, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu karar alma ve uygulama yetkilerinin devredildiği demokratik bir çalışma ortamından söz etmiştir. Bu ikilem basın işletmelerimizdeki uygulamanın, yöneticiler ve yönetim dışındakiler tarafından farklı bakış açıları ile yorumlandığını göstermektedir. Ayrıca, basın işletmelerimiz genelinde ya da ender görülse de bir işletmenin farklı yönetim basamaklarında, yetki devri ve kararlara katılım konusunda benimsenen yönetim felsefesinin yöneticilerinin kişiliklerine göre değişebildiği de vurgulanmalıdır.

Büyük basın işletmelerimizde genelde benimsenen yönetim şeklini belirleyici olmak üzere çeşitli faktörler yukarıda analiz edilmiştir. Bu faktörlerin analizi ve yorumu bizi, basın işletmelerimizde bir tek yönetim şeklinin uygulandığı sonucuna götürmemektedir. Yukarıdaki sonuç düşüncelerinin toplu değerlendirmesi ile, büyük basın işletmelerimizde konuya, yöneticiye ve yönetim basamaklarına göre değişebilen "danışmacı" veya "ılımlı otokratik" yönetim şeklinin benimsendiği ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ

Kitle iletişimi, bir toplum üyelerinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmede, çevresi hakkında bilgili kılmada ve toplumu bütünleştirmede etkili faktörlerin başında gelir. Kitle iletişiminin bu fonksiyonları, uzak kitlelere ulaşabilme yeteneği olan kitle iletişim araçları ile yerine getirilir. Kitle iletişim araçlarının kurumsallaştırılması, kitle iletişim fonksiyonunun yerine getirilmesinde temeldir. Toplumlarca duyulan gereksinmenin sonucunda oluşan kurumsallaşma pek çok organizasyonu beraberinde getirmiştir. Bu çalışmanın özünü oluşturan basın işletmeleri, kitle iletişimini gerçekleştiren organizasyonların en eskisi ve en yaygınıdır.

XV. yüzyılda Avrupa'da matbaanın icadı ile başlayan basım hareketlerinin, XVIII. yüzyılda yayın sayısının

artmasıyla, birer sınıai kuruluş olarak organize edilmesi gereği duyulmuştur. Böylelikle, gelişmeler sonucu bugünkü düzeyine gelen basın işletmeciliği ve basın sektörü ortaya çıkmıştır. Günümüz basın işletmeciliğinin en belirgin özelliği, daktilo, telefon, teleks, telgraf ve çeşitli basım gerecinin yerine almış olan bilgisayar teknolojisi- dir. Bugün ABD, en son teknolojinin yaygın olarak kullanıldığı, en modern ve büyük basın işletmelerine sahip ülke durumundadır.

Toplumu yöneten ve yönlendiren bir güç olma özelliği günümüzde giderek artan basın işletmelerinin iç çevresi, faaliyetleri, personeli, organizasyon yapısı ve yönetim şekli incelenmeye değer konulardır. Bu tezin temel konusu olan "basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri" incelenirken, sürekli hareket noktası "basın işletmelerinin özellikleri" olmuştur. Basın işletmelerinin diğer mal ve hizmet üreten işletmelerden ayıran özellikleri ve çeşitli çevre elemanları karmaşık bir yapı ortaya çıkarır. Ancak aynı zamanda, gazete üretiminde zamana karşı çabalama söz konusu olduğundan, bu yapının düzenli ve hatasız çalıştırılması gereklidir. Basın işletmelerinin organizasyon yapıları ve yönetim şekillerinin öneminin esasen buradan kaynaklandığını düşünmek yanlış olmaz.

Basın işletmelerinin organizasyon yapısı ile ifade edilen, basın ve basım faaliyetlerinin yürütülmesi

ile ilgili yetki ve sorumluluk ilişkileridir. Basın işletmelerinde kitle iletişim hizmetinin yerine getirilmesi, diğer mal ve/veya hizmet üreten işletmelerden oldukça farklı faaliyetler gerektirir. Basın işletmelerinde sürdürülen başlıca faaliyetler İdari; Haberler/Yazı İşleri; İlân ve Reklâm; Dağıtım-Satış; Promosyon(Satış Çabaları) ve Basım faaliyetleri olarak ele alınmaktadır. İnsan ve haber malzemesi kaynaklarının en etkin biçimde kullanılması gereken basın işletmelerinde faaliyetlerin koordineli biçimde sürdürülmesi, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, gruplandırılmaları ile mümkündür. Basın işletmeleri faaliyetlerinin gruplandırılması ya da bölümlendirilmesinde işletmenin büyüklüğü; iletişim hizmeti sağlanan okuyucu kitlesinin genişliği ve uzaklığı; okuyucuya sunulan yayın sayısı ve çeşidi gibi faktörler önemli rol oynar. Basın işletmelerinde sürdürülen faaliyetler başlıca, fonksiyonlara; coğrafik bölgelere; yayın ya da yayınlara; zamana dayalı biçimde veya birden fazla faktöre dayalı olarak karma biçimde bölümlendirilebilir.

Basın işletmelerinde daha önce belirtilen özelliklere bağlı olarak faaliyetler oldukça karmaşık yetki ve sorumluluk ilişkileri içinde sürdürülür. Basın işletmelerinde 24 saate sığdırılan haber, bilgi → işleme → basım → okuyucuya ulaşma şeklindeki faaliyet zincirinin aksamadan sürdürülmesi için belli bir düzeye

ve hiyerarşik yapıya gereksinme vardır. Ancak aynı nedenle, hiyerarşik yapının ve belirli kalıpların dışına çıkma zorunluluğu da duyulur.

Yukarıdaki nedene bağlı olarak, basın işletmelerinde öncelikle bir dikey organizasyon yapısının varlığından söz edilebilir. Dikey organizasyon yapısına sahip basın işletmelerinde hiyerarşik basamaklar arasında dikey ve dolaysız ilişkiler mevcuttur. Organizasyonun en tepe basamağındaki kişiden en alt düzeydeki kişiye kadar herkesin rolü açıkça belirlenmiştir. Hızla sürdürülmesi gereken faaliyetlerin ve çalışanların yönlendirilmesi ve denetiminin sağlandığı dikey organizasyon yapısının, basın işletmelerinde tek başına geçerli olamayacağı açıktır.

Basın işletmelerinde dikey organizasyon ilişkilerinin ortaya koyduğu hiyerarşik yapıyı tamamlayıcı ilk unsur kurmay yetki ve sorumluluk ilişkileridir. Basın işletmeleri faaliyetlerinin içiçe girmiş özelliği nedeniyle bölümler ve kişiler arasında sürekli bilgi, fikir ve öneri alışverişinin olması olağan ve gereklidir. Bunun yanısıra, komuta yani emir verme yetkisi olmaksızın yalnızca kurmay yetkiye yani öneride bulunma yetkisine sahip finans, bilgi-işlem, halkla ilişkiler ve hukuk danışmanlığı gibi görevler modern basın işletmelerinin faaliyetlerinde büyük ölçüde yardımcıdır.

Basın işletmelerinde hiyerarşik yapının katılığını ortadan kaldıran en önemli yapısal unsur fonksiyonel yetki ve sorumluluk ilişkileridir. Dikey-fonksiyonel organizasyon yapısı içinde faaliyetlerini sürdüren basın işletmelerinde komuta birliği ortadan kalkmakta, çalışanların birden fazla üstten emir alması ve sorumlu olması söz konusu olmaktadır. Fonksiyonel yetkinin kullanılması yöneticinin uzmanlık alanı ile sınırlıdır. Örneğin Haberler veya Yazı İşleri Müdürüne bağlı muhabirlere veya sayfa sekreterlerine Genel Yayın Müdürünün fonksiyonel olarak müdahale edebilmesi ve emir verme yetkisinin olması sıkça görülen bir uygulamadır. Dikey-fonksiyonel organizasyon yapısı, basın işletmelerinin bütünleşik yürütülmesi gerekli faaliyetlerinin ve ekip çalışması özelliğinin bir sonucu olan ve her büyük basın işletmesinde görülen bir yapıdır.

Basın işletmelerinde özellikle geçici ekip çalışmalarının ya da proje çalışmalarının sürdürüldüğü yetki ve sorumluluk ilişkileri bütünü matris organizasyon yapısını ortaya çıkarır. Proje çalışmaları için geçici çalışma ekipleri oluşturulur ve çoğunlukla bu çalışmaların bir yönetici ya da lider başkanlığında sürdürülmesi söz konusudur. Proje ekiplerinde görev alanlar sürekli bağlı oldukları bölüm yöneticileri dışında, proje tamamlanıncaya kadar ekip yöneticisinden de emir almakta ve sorumlu olmaktadır. İşletme içinde ve dışında sürdürülen

proje çalışmalarının sayıca çokluğu, basın işletmelerinde matriks yapının sürekli olmasında rol oynar.

Basın işletmelerinin organizasyon yapıları hakkındaki teorik bilgiler ışığında, orta ve büyük çaplı gelişmiş bir basın işletmesinin faaliyetlerinde yukarıda incelenen tüm yetki ve sorumluluk ilişkilerinin gerekli olduğu sonucuna varılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, basın işletmelerinde insan kaynağının ve haber ya da bilgi malzemesinin en etkin kullanılabilmesi, adeta bir ilişki ağının örüldüğü karma organizasyon yapısı içinde mümkün olabilir.

Günümüzün en ileri teknolojiye sahip basın işletmelerinde dahi insan faktörü faaliyetlerin temelini oluşturur. Basın işletmelerinden okuyuculara sunulan hizmetin tamamlanması insanların düşünce, fikir, yorum ve tartışmaları ile gerçekleşir. Bu nedenle, diğer işletmelerden farklı olarak, basın işletmelerinde uygulanan yönetim şekli ayrı bir önem taşır.

Bu çalışmada verilen teorik bilgilerin son bölümünde çeşitli yönetim şekillerinin basın işletmeleri açısından uygunluğu analiz edilmiştir. Gerçekte yöneten ve yönetilenlerin olduğu bir organizasyon olarak basın işletmelerinde, en katı yönetimden en demokratik yönetim şekline kadar uygulamalar görülebilir. Bu bölümle ilgili

çalışmada, tüm özellikleri dikkate alınarak, basın işletmelerinde uygulanması gereken yönetim şekli araştırılmıştır.

Basın işletmelerinde tam otokratik yönetim şeklinin uygulanması, basın mesleğinin diğer mal ya da hizmet üreten işletmelerden farklı olan özelliklerinin kabul edilmemesi anlamına gelir. Tümüyle işverene bağımlı olunan özellikle küçük çaplı basın işletmelerinde uygulanabilen bu yönetim şeklinde, basın mesleğinin profesyonel yanından en az düzeyde yararlanmak mümkün olmaktadır. Faaliyetlerle ilgili yetki ve sorumluluğun büyük kısmının üst yönetimce yüklenildiği otokratik yönetim şekli, basın işletmelerinde geçerli bir uygulama değildir.

İlımlı otokratik yönetim şekli, basın işletmelerinde önemli oranda disiplini ve aynı zamanda çalışanlara faaliyetlerinde esneklik sağlayan bir felsefeyi yansıtır. Basın işletmeleri faaliyetlerinin zorunlu kıldığı ekip çalışmasının, yakından gözetim altında sürdürüldüğü bir çalışma ortamı söz konusudur. Disiplin anlayışının getirdiği katılığın, çok ender de olsa çalışanlara ve onların görüşlerine yönelmekle esnek bir tutuma dönüştürülebildiği bir yönetim şeklidir.

Yukarıda değinilen iki yönetim şekli ile basın işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik sağlanabilmesi güçtür. Basın işletmelerinin, özellikle günlük çalışmalarını

işletme dışında ya da uygulamanın içinde sürdüren elemanlarının, çeşitli konularla ilgili karar prosedüründe yer alması veya kendilerine danışılması gerekir. Gerçekte yayının okuyucuya ulaştırılmasının temelinde bu kişilerin çabaları vardır. Bu bakımdan danışmalı yönetim şekli basın işletmelerinde en yararlı ve en geçerli olabilecek yönetim şeklidir. Genel politika ve stratejilerle veya daha çok ayrıntıdaki işlerle ilgili karar prosedüründe, uygulamanın içindeki kişilerin görüşlerine en yüksek düzeyde yer verilmesi hem basın işletmesinin başarısına katkı ve hem de çalışanları motive edici olur. Danışmalı yönetim şeklinin işletme çapında yaygınlaştırılmasıyla, özellikle yapılan işle doğrudan ilgili basın faaliyetlerinde alt düzeylere doğru yetki devredilmesi sağlanır. Danışmalı yönetim şeklinin gelişmiş ülkelerin büyük basın işletmelerinde en fazla benimsenen uygulama olduğunu belirtmek gerekir.

Katılımcı yönetim şekli, danışmalı yönetimin bir ileri aşamasını ve basın işletmelerinde son derece demokratik bir çalışma ortamını yansıtır. Yönetim basamakları dışındakiler için dismotive edici unsur hemen hemen yoktur. Kararların çoğunluğuna yönetim basamakları dışında çalışanların tam katılımı ya da kararların tek başına onlar tarafından alınması söz konusudur. Katılımcı yönetim şeklinin uygulandığı basın işletmelerinde, üst yönetimin ya da işverenin genel veya günlük

faaliyetlere müdahalesi hemen hiç görülmez. Teorik açıdan yönetimin, yöneticilerin ve astlarla ilişkilerin mükemmele ulaştığı bu yönetim şeklinin uygulamada yalnızca bir iki örneğinin görüldüğü belirtilmektedir.

Basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikleri nedeniyle önemli olduğu düşünülen organizasyon yapıları ve yönetim şekilleri hakkında verilen teorik bilgilerin uygulamada ne derece geçerli olduğu, Türkiye'deki büyük basın işletmelerimizde yapılan çalışma ile araştırılmıştır. Bu amaçla araştırma kapsamına alınan beş büyük basın işletmesinin çeşitli basamaklardaki yöneticilerine ve yönetim basamakları dışında çalışan yazar, muhabir ve fotomuhabirlere sorular yöneltilmiştir. İşletmelerinde geçerli yetki ve sorumluluk ilişkileri ile yönetim şekilleri konusunda kişilere yöneltilen sorulara alınan cevaplar ve karşılıklı görüşmelerden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.:

- Büyük basın işletmelerimizde, en tepede yer alan işverenden en alt düzeyde çalışanlara doğru inen hiyerarşik basamakların yer aldığı bir dikey organizasyon yapısı mevcuttur. Hızla ve aksaksız sonuçlandırılması gereken günlük faaliyetler nedeniyle dikey yetki ve sorumluluk ilişkilerinin yararına inanılarak, bu yapı korunmaya çalışılmaktadır.

- Büyük basın işletmelerimizde hiyerarşik ilişkiler yanısıra, kişilerin uzmanlığından, yararlanmayı sağlayıcı fonksiyonel yetki ve sorumluluk ilişkileri de söz konusudur. Özellikle Genel Yayın Müdürlüğü ve Yazı İşleri Müdürlüğü görevini yürüten yöneticiler, hiyerarşik olarak kendisine bağlı olmayan çeşitli bölümlere ya da çalışanlara müdahale etme ve emir verme yetkisine sahiptir.

- Yukarıdaki yetki ve sorumluluk ilişkileri yanısıra, yine uzmanlıkları nedeniyle ancak yalnızca görüş ve düşüncelerin bildirilmesi şeklindeki kurmay ilişkiler büyük basın işletmelerimizde süreklilik kazanmıştır.

- Geçici proje ve ekip çalışmaları büyük basın işletmelerimiz faaliyetlerinin önemli bir parçası niteliğindedir. Bu bakımdan, ekip üyeleri -ekip yöneticisi- ekip üyesinin hiyerarşik yöneticisinden oluşan üçlü matriks organizasyon yapısı basın işletmelerimizde çok sık görülmektedir. Çeşitli proje ekiplerinde görev alanların, proje çalışmaları sırasında hiyerarşik yapıdaki yöneticisine fazlaca bağımlı kalması, basın işletmelerimizdeki matriks yetki ve sorumluluk ilişkilerinin en belirgin özelliğidir. Uygulamada bizce önemli aksaklıklar doğurabilecek bu ilişkilerin, proje çalışmalarında öncelikle ekip yöneticisinin yetkili olması yönünde geliştirilmesi yararlı olur.

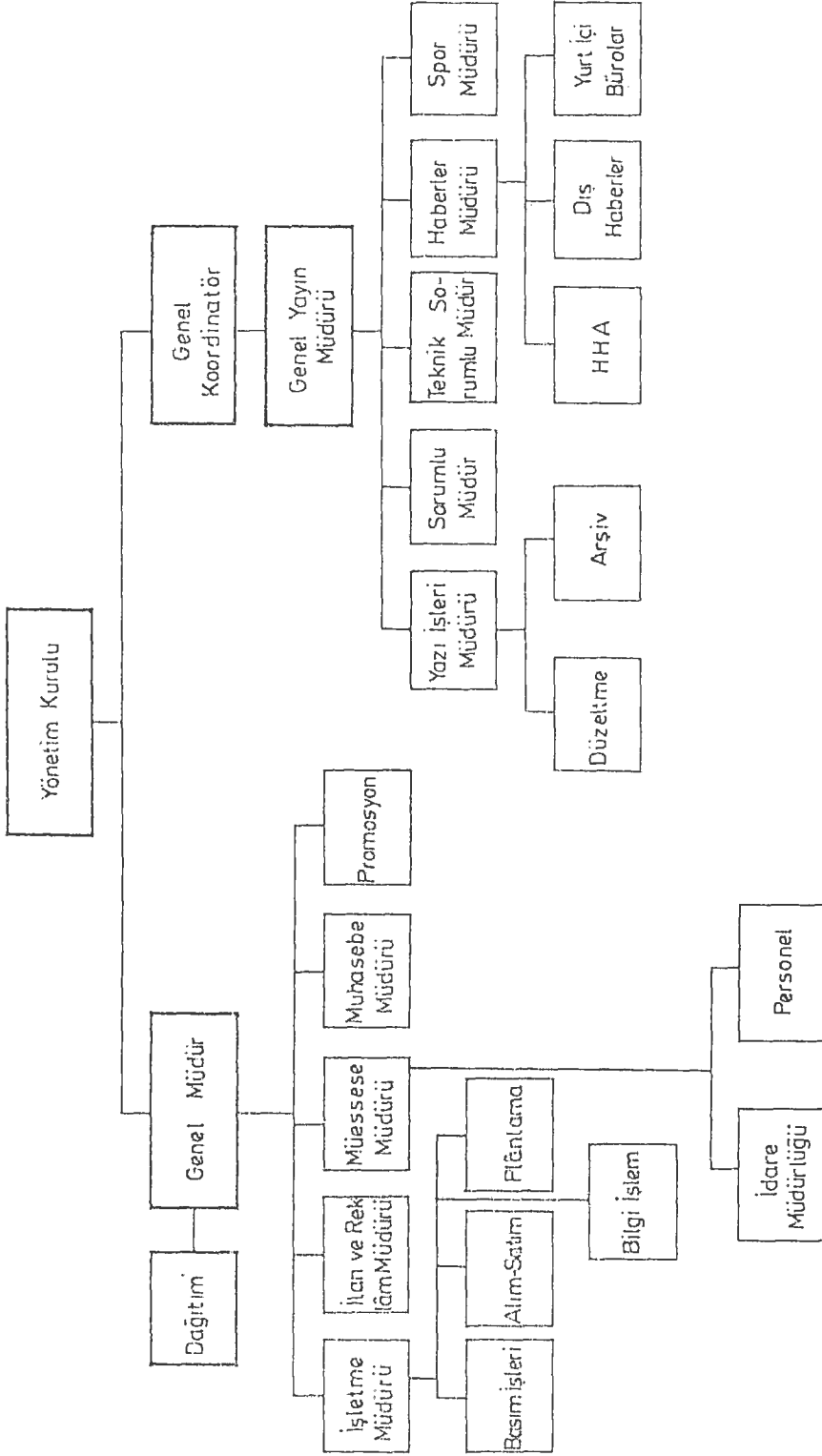
- Büyük basın işletmelerimizde varlığı görülen yetki ve sorumluluk ilişkileri verilen teorik bilgilerle paralellik göstermektedir. Bir basın işletmesinde zamana karşı sürdürülen faaliyetlerin akıcı biçimde sürdürülmesi için gereksinme duyulan, çeşitli yetki ve sorumluluk ilişkilerini kapsayan "karma organizasyon yapısı" büyük basın işletmelerimizin çalışmalarında da geçerlidir.

- Büyük basın işletmelerimizdeki faaliyetlerde ve çalışanlar üzerinde az da olsa işverenin etkisi hissedilebilmektedir. Genel politika ve stratejilerle ilgili konularda bu etki daha güçlü, günlük faaliyetlerde yok denecek kadar düşük orandadır. Yönetim basamaklarında kendi alanlarında deneyimli ve uzman kişilerin çalışması, büyük basın işletmelerimizin günlük faaliyetlerinde işverenin müdahalesinin çok az olmasında en büyük etkendir.

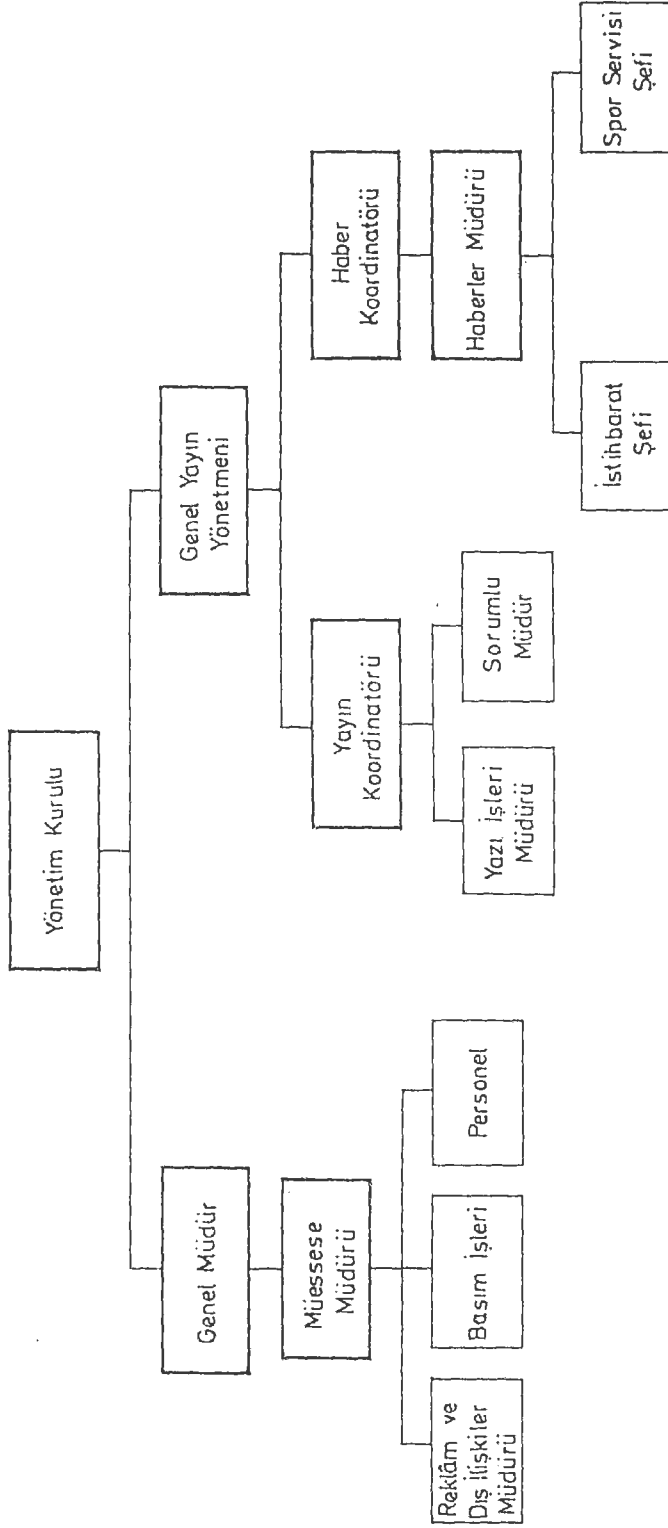
- Büyük basın işletmelerimizde faaliyetlerin günlük veya genel oluşuna; konunun önem derecesine; yönetim basamağına; yöneticinin kişiliğine ve çalışanların deneyimine göre değişebilen bir yönetim felsefesi mevcuttur. Teorik bilgiler sırasında basın işletmelerinde ideal yönetim şekli olarak görülen danışmacı-katılımcı yönetim felsefesinin basın işletmelerimizde geçerli olmadığı sonucuna varılmıştır. Büyük basın işletmelerimizde katılımcı yönetim şeklinin özelliklerine rastlanamamakta, yöneticilerin daha çok danışmacı bir tutum içinde oldukları anlaşılmaktadır. Çalışma ortamının disipline

edilmesi çabaları ve hiyerarşik yapıyı koruma gibi klâsik yönetsel yaklaşımlar katı tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Sonuç olarak büyük basın işletmelerimizde ılımlı otokratik-danışmacı sentezinden oluşan bir yönetim şeklinin geçerli olduğu ortaya çıkmaktadır.

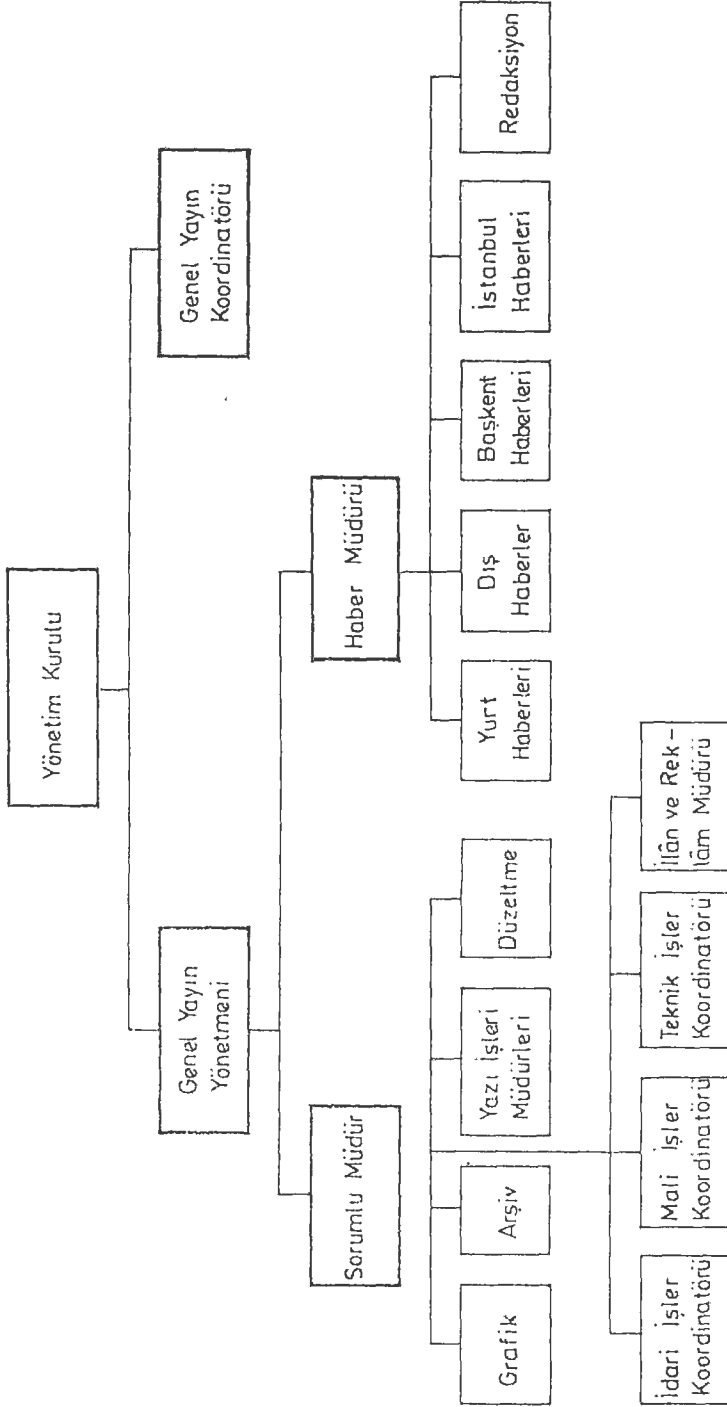
- Basın işletmelerimizde yönetim basamakları dışında çalışanlara özellikle doğrudan işleri ile ilgili konularda yetki sağlanmadığı, bazı örneklerde kendilerine danışılmasının dahi söz konusu olmadığı gözlenmiştir. Oysa, basın mesleğinin önemli yükünü taşıyan bu kişilere değer verildiklerinin gösterilmesi, faaliyetlerin etkinliğini, yöneticilerin de saygınlığını arttırır. Bu konuda, basın işletmelerimiz yöneticilerine yapılabilecek en önemli öneri, astlarına insiyatiflerini kullanma şansı tanımaları yönünde olacaktır.



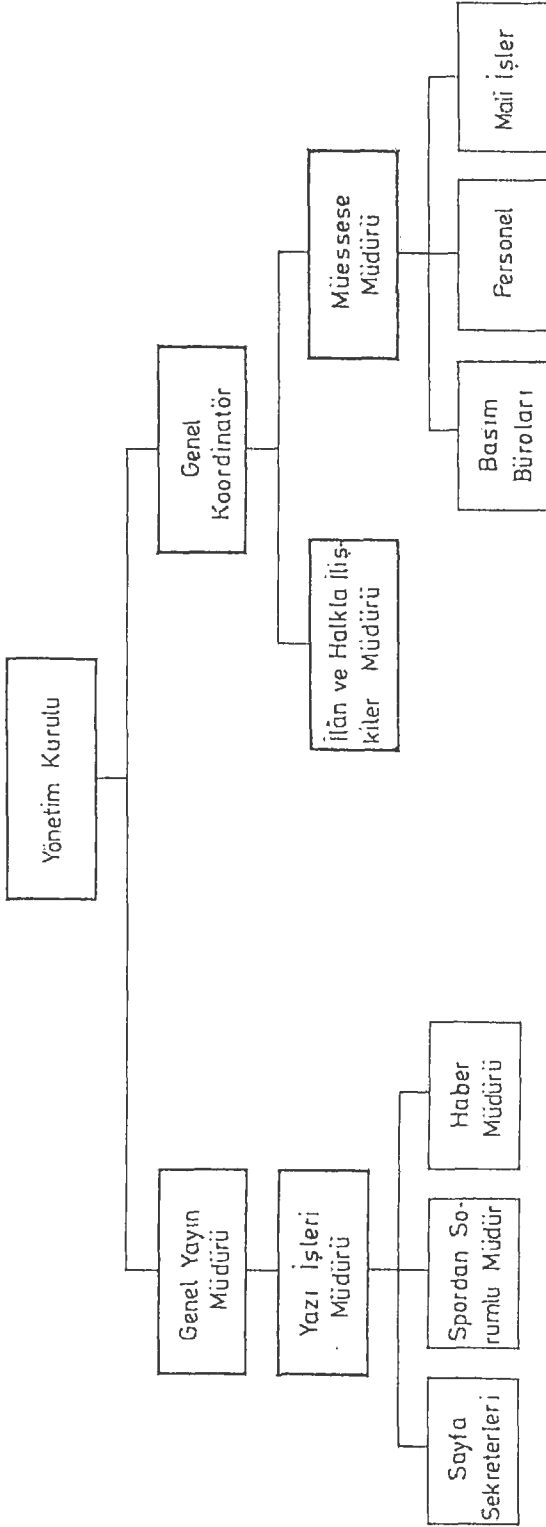
EK - I - HÜRRIYET Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.'nin Organizasyon Şeması



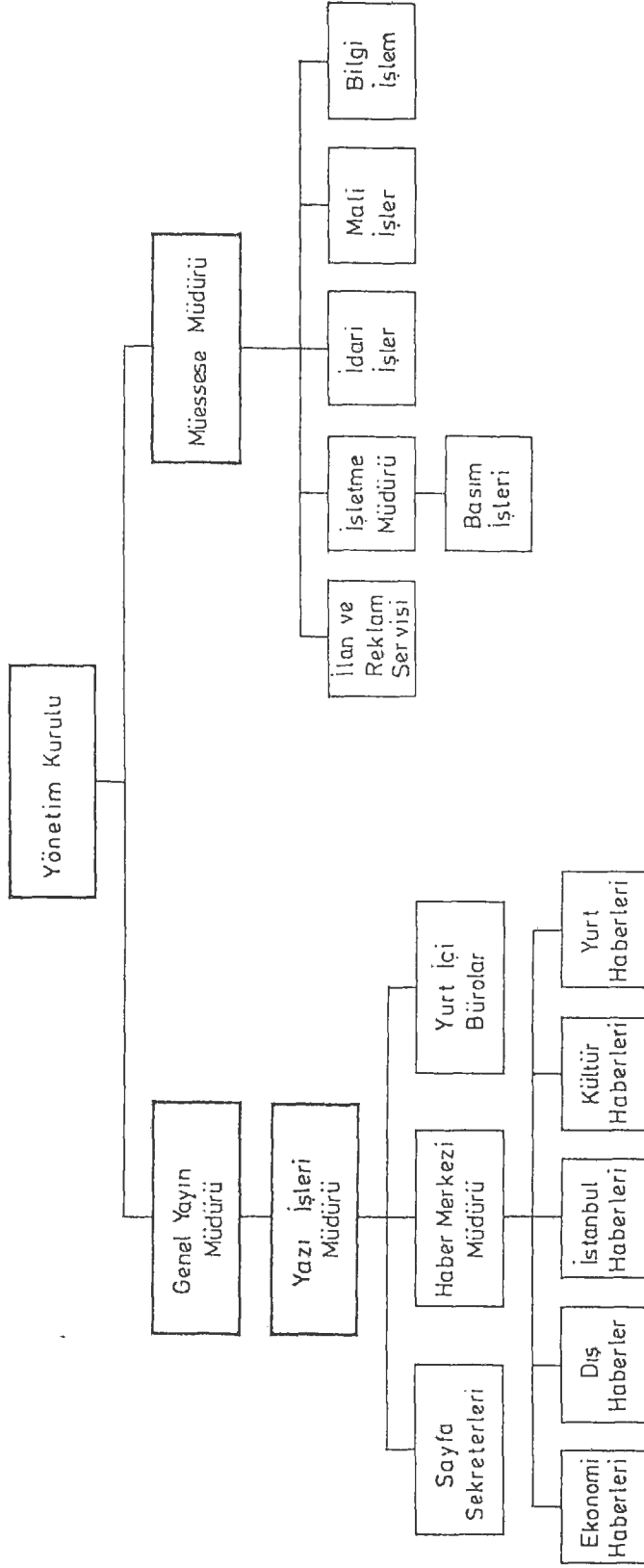
EK -II- GÜNAYDIN Veb Ofset İleri Matbaacılık A.Ş. nin Organizasyon Şeması



EK-III- MİLLİYET Gazetecilik A.Ş.'nin Organizasyon Şeması



EK -IV- TERCÜMAN Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.nin Organizasyon Şeması



EK - V- CUMHURİYET Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş. nin Organizasyon Şeması

EK-VI

## YÖNETİCİLERE YÖNELTİLEN ANKET SORULARI

1. İşletmenizde mevcut hiyerarşik yapıdaki yeriniz ve göreviniz(bulduğunuz pozisyon):
2. Kendiniz ve varsa biriminizin çalışmalarından ve sonuçlarından dolayı direkt sorumlu olduğunuz ve emir aldığınız kişi(bulduğu pozisyon):
3. Yukarıda sorumlu olduğunuzu ve emir aldığınızı belirttiğiniz kişi ilk üstünüz müdür? Evet/Hayır  
Değilse, size göre hiyerarşideki yerini belirtiniz.
4. Yukarıda belirttiğiniz dışındaki kişi ya da kişilere sorumlu olmanız ve emir almanız söz konusu mudur?  
Evet/Hayır  
Evet ise; bu kişi ya da kişilerin pozisyonları; size göre hiyerarşideki yerleri ve bu tür bir uygulamanın nedenleri nelerdir?
5. Yukarıda varlığını belirttiğiniz tür bir uygulamanın yararları ve sakıncaları sizce nelerdir? Kısaca belirtiniz.

6. Yaptığınız işle ilgili olarak öneriler alma şeklinde ilişkinizin bulunduğu kişi ya da bölümler söz konusu mudur? Evet/Hayır

Evet ise; pozisyonlarını ve hiyerarşideki yerlerini belirziniz.

7. Yukarıda varlığını belirttiğiniz tür bir uygulamanın yararları ve sakıncaları sizce nelerdir? Kısaca belirtiniz.

8. Yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız birimde, çeşitli projeler için(özel ekler ya da özel seri yazılarının hazırlanması gibi) geçici çalışma ekipleri oluşturulmakta mıdır? Evet/Hayır

9. Oluşturulan geçici ekipler kime/kimlere(bağlı oldukları birimlerin yöneticileri ya da ekip yöneticisi) bağlı olarak çalışmakta, emir almakta ve çalışmalarından dolayı sorumlu olmaktadırlar?

a. Bağlı olduğu birim yöneticisi

b. Ekip yöneticisi

c. Her ikisine birden

d. Çalışmalarını kendi içlerinde sürdürmektedirler.

10. Siz kendiniz çeşitli projeler için oluşturulan geçici ekiplerde çalıştınız ya da ekibin yöneticiliğini yaptınız ise;

- a. Bu tür ekip çalışmalarına katılanlar, sürekli sorumlu oldukları asıl yöneticileri(fonksiyonel yöneticileri) ile ekip liderinin otoritelerinin çatışmasından etkilenmektedirler.
- b. Fonksiyonel yönetici ile ekip yöneticisinin yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmiş olduğundan, ekipte çalışanlar için ikili otorite sorun olmamaktadır.
- c. İki üste birden rapor verme durumunda olmak ekip üyeleri için sorun değil tersine itici bir güç olmaktadır.
- d. ....gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

11. Bir yönetici ve hiyerarşinin üst düzeylerinde yer alan bir kişi olarak astlarınıza(yönetici olsun ya da olmasın) işletme için en iyiyi yapmaları konusunda

- a. Güveniniz tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymamaktasınız.
- b. Güven duymakta, ancak gerektiğinde müdahale edebilmektesiniz.
- c. Her konuda güven duymamanın hatalı olduğunu düşünmekte ve çoğunlukla müdahaleci davranmaktasınız.
- d. Hiçbir konuda güven duymamakta ve sürekli müdahaleci davranmaktasınız.

12. Astlarınıza zaman zaman ya da sürekli güvensizlik duymanız söz konusu ise; bunun öncelikli nedeni

- a. Astın gereken yeterlikte olmasına rağmen işini ihmal edebileceği duygusudur.
- b. Astın gereken yeterlikte olmadığı düşüncesidir.
- c. Astın işletmeden önce kendi çıkarını kollıyacağı düşüncesidir.
- d. Astın işini çok iyi görüp sizin önünüze geçebileceği düşüncesidir.

13. Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için sizce

- a. Çalışanları işlerinde tümüyle serbest bırakmalıdır.
- b. Çalışanlara işlerinde esneklik sağlanmalıdır.
- c. Çalışanların denetimi sağlanmalıdır.
- d. Çalışanların yakından ve sıkı denetimi sağlanmalıdır.

14. Normal çalışma ilişkileri ve iletişim kanalları (biçimsel ilişkiler) dışında, astlarınızın sıkı ilişkiler (biçimsel olmayan ilişkiler) içinde olması söz konusu mudur?

- a. Biçimsel olmayan ilişkiler astlarınızın tümü arasında oldukça yoğundur.
- b. Bu tür ilişkiler normal ölçülerde görülebilir.
- c. Biçimsel ilişkilere göre oldukça düşüktür.
- d. Biçimsel olmayan ilişkiler astlarınız arasında yok denecek kadar az görülmektedir.

15. İşletmenizde sürdürülen tüm faaliyetlerde
- İşlerin aksamadan yürütülmesi için astlarla karşılıklı iki yönlü iletişime önem verilmekte ve sürekli olmasına çaba gösterilmektedir.
  - Özellikle gazetecilik mesleğinde ekip çalışması önemli olduğu için astlarla kurulan karşılıklı iletişimin sağlıklı ve sürekli olmasına çaba gösterilmektedir.
  - Yönetici ve astlar arasında iletişim kurulması için özel çaba harcanmasına gerek yoktur, çünkü basın mesleği bu ilişkiyi zaten zorunlu kılmaktadır.
  - Her ast kendi sorumluluğunun bilincinde ise iletişim kurma çabalarına gerek kalmaz, çalışma düzeninin kendi haline bırakılması daha yararlıdır.
16. Çeşitli konularda astlarınızdan gelen görüş, düşünce ve önerilerin ne kadarını dikkate almakta ve uygulamaktasınız?
- Hepsini
  - Önemli bir bölümünü
  - Az bir bölümünü
  - Hiçbirini
17. Astlarınızın **daha çok** hangi tür kararlara katılımı söz konusudur?(Kararların onlarca alınması ya da görüşlerinin önemli rol oynaması)

- a. Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına
  - b. Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına ve yaptıkları iş ile doğrudan ilgili kararlar
  - c. Yaptıkları iş ve kendileri ile doğrudan ilgili kararlar
  - d. Basın işletmesinin bütünü ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına
18. Yöneticisi olduğunuz faaliyetlerle ilgili olarak astlarınıza ne ölçüde yetki devretmektesiniz?(Merkezileşme derecesi nedir?)
- a. Astlarım işleriyle ilgili tüm konularda karar alma ve uygulama yetkisine haizdirler.
  - b. Olağan günlük işlerle ilgili(yetkilerimin bir bölümü) karar alma ve uygulama yetkisine haizdirler.
  - c. Çok gerekli olduğunda karar alma ve uygulama yetkisine geçici olarak haizdirler.
  - d. Herhangi bir konuda kendilerine yetki devredilmesi söz konusu değildir.

EK-VIIYÖNETİM BASAMAKLARI DIŞINDAKİLERE YÖNELTİLEN  
ANKET SORULARI

1. İşletmenizde mevcut hiyerarşik yapıdaki yeriniz ve göreviniz (bulduğunuz pozisyon): Kaç yıldır aynı işletmede çalışmaktasınız?
2. Kendiniz ve varsa biriminizin çalışmalarından ve sonuçlarından dolayı direkt sorumlu olduğunuz ve emir aldığınız kişi(bulduğu pozisyon):
3. Yukarıda sorumlu olduğunuzu ve emir aldığınızı belirttiğiniz kişi ilk üstünüz müdür? Evet/Hayır  
Değilse, size göre hiyerarşideki yerini belirtiniz.
4. Yukarıda belirttiğiniz dışındaki kişi ya da kişilere sorumlu olmanız ve emir almanız söz konusu mudur?  
Evet/Hayır  
Evet ise; bu kişi ya da kişilerin pozisyonları, size göre hiyerarşideki yerleri ve bu tür bir uygulamanın nedenleri nelerdir?
5. Yukarıda varlığını belirttiğiniz tür bir uygulamanın yararları ve sakıncaları sizce nelerdir? Kısaca belirtiniz.

6. Yaptığınız işle ilgili olarak öneriler alma şeklinde ilişkinizin bulunduğu kişi ya da bölümler söz konusu mudur? Evet/Hayır

Evet ise; pozisyonlarını ve hiyerarşideki yerlerini belirtiniz.

7. Yukarıda varlığını belirttiğiniz tür bir uygulamanın yararları ve sakıncaları sizce nelerdir? Kısaca belirtiniz.

8. Yöneticisi olduğunuz ya da çalıştığınız birimde, çeşitli projeler için(özel ekler ya da özel seri yazıların hazırlanması gibi) geçici çalışma ekipleri oluşturulmakta mıdır? Evet/Hayır

9. Oluşturulan geçici ekipler kime/kimlere(bağlı oldukları birimlerin yöneticileri ya da ekip yöneticisi) bağlı olarak çalışmakta, emir almakta ve çalışmalarından dolayı sorumlu olmaktadırlar?

a. Bağlı olduğu birim yöneticisi

b. Ekip yöneticisi

c. Her ikisine birden

d. Çalışmalarını kendi içlerinde sürdürmektedirler

10. Siz kendiniz çeşitli projeler için oluşturulan geçici ekiplerde çalıştınız ya da ekibin yöneticiliğini yaptınız ise;

- a. Bu tür ekip çalışmalarına katılanlar, sürekli sorumlu oldukları asıl yöneticileri(fonksiyonel yöneticileri) ile ekip liderinin otoritelerinin çatışmasından etkilenmektedirler.
- b. Fonksiyonel yönetici ile ekip yöneticisinin yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmiş olduğundan, ekipte çalışanlar için ikili otorite sorun olmamaktadır.
- c. İki üste birden rapor verme durumunda olmak ekip üyeleri için sorun değil tersine itici bir güç olmaktadır.
- d. ....gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

11. Mesleğinizle ilgili faaliyetlerde disiplin konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a. Gazetecilik mesliğinde disipline yer yoktur.
- b. Kişiye çalışmalarında özgürlük mutlaka tanınmalı, ancak sınırları belirlenmelidir.
- c. Kişiye çalışmalarında düşük oranda özgürlük tanınmalıdır.
- d. Disiplin mutlaka ve katı biçimde sağlanmalıdır.

12. Şu an bulunduğunuz çalışma ortamında üstlerinizce kurulmaya çalışılan disiplinin derecesi nedir?

- a. Çalışmalarımızda bizlere tümüyle özgürlük tanınmıştır.
- b. İşlerin belli bir performansda yürütülmesi için düşük oranda özgürlük sağlanmaya çalışılmaktadır.
- c. Oldukça katı bir disiplin ortamında çalışılmaktadır.

13. Sizinle aynı ya da farklı düzeylerden kişilerle, çalışma ilişkileri ve iletişim kanalları(biçimsel ilişkiler) dışında sıkı ilişkiler içinde(biçimsel olmayan ilişkiler) olma dereceniz nedir?
- Normal boyutlarda görülebilir.
  - Dostluk ve arkadaşlık ilişkilerimiz oldukça yoğundur.
  - Bu tür ilişkilere oldukça ender girmekteyiz.
  - Bu tür ilişkiler yok denecek kadar azdır.
14. Faaliyetlerinizde üstlerinizle sürdürülen karşılıklı iki yönlü iletişim hangi boyutlardadır?
- Üstlerimizle sürekli ve yoğun biçimde iki yönlü iletişim içindeyiz.
  - Üstlerimizle karşılıklı iletişimimiz normal boyutlardadır.
  - Üstlerimizle karşılıklı iletişimimiz oldukça düşük orandadır.
  - Üstlerimizle iki yönlü iletişimimiz yok denecek kadar azdır.
15. Faaliyetlerinizle ilgili kararların tek başına sizin tarafınızdan alınma derecesi nedir?
- Oldukça fazla
  - Orta derecede
  - Oldukça düşük
  - Hiç yok

16. Hazırladığınız yazıların içeriği ve uzunluğunun/ilgileneceğiniz olayların sayısı ve niteliğinin sizin tarafınızdan belirlenme derecesi nedir?
- Bu konular tümüyle bizim tarafımızdan belirlenmektedir.
  - Sayısı üstlerce, niteliği ise bizlerce kararlaştırılmaktadır.
  - Niteliği üstlerce, sayısı ise bizlerce kararlaştırılmaktadır.
  - Her iki konu tümüyle üstler tarafından belirlenmekte ve bize iletilmektedir.
17. Hazırladığınız haber yazıların/çektiğiniz fotoğrafların basım kararına sizin ne ölçüde katılmanız söz konusudur?
- Bu tür kararlar çoğunlukla tarafımızdan alınmaktadır.
  - Haber yazılar/fotoğraflar üzerinde bizimle tartışılmakta bizlerin görüşü ışığında karar üstlerce alınmaktadır.
  - Çoğunlukla bizlerin görüşleri alınmadan kararı üstler vermektedir.
  - Bu tür kararlara hiçbir şekilde katılımımız söz konusu değildir.
18. Yürüttüğünüz faaliyetlerle ilgili genel politika ve strateji kararlarına ne ölçüde katılmaktasınız?
- Tam katılımımız(kararların bizce alınması) söz konusudur.
  - Bizlere danışılarak görüş ve düşüncelerimiz alınmaktadır.
  - Zaman zaman bizlere danışılmaktadır.
  - Hiç bir şekilde katılımımız söz konusu değildir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- ARGYRIS, Chris : Behind the Front Page, San Fransisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARONOFF, Craig E. : Business and the Media, California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1979.
- BLAU, Peter M. ve SCOTT, Richard : Formal Organizations: A Comporative Approach, San Fransisco: Chandler Publishing Company, 1962.
- BOHERE, G. : Profession: Journalist, A Study on the Working Conditions of Jornalists, Geneva: ILO, 1984.

- CARLISLE, Howard : Management: Concepts and Situations, New York: Science Research Associations, Inc., 1976.
- COMPAINÉ, Benjamin M. : The Newspaper Industry in the 1980's: An Assessment of Economics and Technology, New York: Knowledge Industry Publications, Inc., 1980.
- CRUMP, Spencer : Fundamentals of Journalism, New York: Mc Graw-Hill, Inc., 1974.
- DAFT, Richard D. : Organization Theory and Design, New York: West Publishing Company, 1983.
- DEMİR KENT, Nezih : Sayfa Sayfa Gazetecilik, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1982.
- DRUCKER, Peter : Management, New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1985.
- : The Practice of Management, New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1986.

- ENGWALL, Lars : Newspapers As Organizations,  
Westmead: Teakfield Ltd., 1978.
- ETZIONI, Amitai : A Comparative Analysis of  
Complex Organizations, New York:  
The Free Press, 1965.
- : Modern Organizations, New Jersey:  
Prentice-Hall, Inc., 1964.
- EVLİYAGİL, Şevket : Basım Sanayiinin Temel Kavram-  
ları, Ankara: Ajans-Türk Mat-  
baacılık Sanayii, 1972.
- : Basın ve Basım İşletmeciliği,  
Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık  
Sanayii, 1977.
- : Gazete Yayımlama Yöntemleri,  
Ankara: Ajans-Türk Matbaacılık  
Sanayii, 1981.
- GANS, Herbert J. : Deciding What's News, New York:  
Pantheon Books, 1979.
- GİRİTLİ, İsmet : Gazeteciliğin Bazı İlke ve  
Sorunları, İstanbul: İİTİA  
Nihad Sayar Vakfı Yayınları,  
No.: 303-530, 1978.

- GOULDEN, John : Newspaper Management, London: William Heinemann Ltd., 1967.
- GÜRBÜZ, Sevim : Kitle Haberleşmesi, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1981.
- HICKS, Herbert G. ve  
GULLETT, Ray C.  
(Çev.: Besim Baykal) : Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İstanbul: İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No.: 177, 1977.
- HULTENG, John L. : The News Media-What Makes Them Thick?, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1979.
- HUTCHISON, Edward Cleary : Newsroom Operation and Management of Three Michigan Newspapers (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Michigan: The Michigan State University, 1978.
- İNUĞUR, Nuri : Basın ve Yayın Tarihi, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1982.
- JOHNSTONE, John W.C. : The News People, Urbana: University of Illinois Press, 1976.

- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, İstanbul:  
İstanbul Üni. İşletme Fak.  
İşletme İktisadı Enstitüsü 30.  
Yıl Yayınları, No.:1, 1984.
- KOONTZ, Harold;  
O'DONNELL, Cyril ve  
WEIHRICH, Heinz : Management, New York: Mc Graw-  
Hill, Inc., 1984.
- KOTLER, Philip : Marketing Management: Analysis,  
Planning and Control, New Jersey:  
Prentice-Hall, Inc., 1976.
- LIKERT, Rensis : New Patterns of Management, New  
York: Mc Graw-Hill Book Co.,  
Inc., 1961.
- : The Human Organization, Its  
Management and Value, New York:  
Mc Graw-Hill Book Co., Inc.,  
1967.
- McLUHAN, Marshall : The Medium is the Message, New  
York: Bantam Books, 1978.
- MERRILL, John C. : Global Journalism, New York:  
Longman Inc., 1983.

NEWMAN, William H.

(Çev.: Kenan SÜRGİT) : İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Ankara: TODAİE Yayını, 1972.

ÖZ-ALP, Şan

: Yeni Gelişmeler Karşısında, İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Eskişehir: EİTİA Yayınları, No.: 100/56, 1972.

ÖZALP, İnan

: Yönetim ve Organizasyon, C.I ve C.II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986.

PAVASKAR, Madhoo ve

KULKARNI R.R. : Communications, Bombay: Popular Prakashan, Putney Ltd., 1978.

PERROW, Charles

: Complex Organizations, A Critical Essay, New York: Random House, Inc., 1986.

PFEFFER, Jeffrey ve

SALANCIK, Gerald : The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1978.

- PETERS, Thomas J. ve  
 WATERMAN, Robert H. : In Search of Excellence,  
 New York: Harper and Row,  
 Publishers, Inc., 1982.
- RUCKER, Frank W. : Newspaper Circulation, Iowa:  
 The Iowa State University Press,  
 1958.
- RUCKER, Frank W. ve  
 WILLIAMS, Herbert Lee : Newspaper Organization and  
 Management, Iowa: The Iowa  
 State University Press, 1965.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Çalışma Psikolojisi, Bursa:  
 Uludağ Üni. Yayını, No.: 3-042-  
 0116, 1984.
- : Örgütlerde Haberleşme Düzeni,  
 Yapısal Analiz, Bursa: BİTİA  
 Yayını, No.: 22, 1977.
- SANDMAN, Peter M.;  
 RUBIN, David M. ve  
 SACHMAN, David B. : Media-An Introductory Analysis  
 of American Mass Communications,  
 New Jersey: Prentice-Hall,  
 Inc., 1982.

SCHEIN, Edgar H.

(Çev.: Aylin SAĞTÜR ve  
Şan ÖZ-ALP)

: Örgütsel Psikoloji, Eskişehir:  
İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim  
ve Araştırma Vakfı Yayını,  
No.: 2, 1980.

SCHRAMM, Wilbur

: Mass Communications, Urbana:  
University of Illinois Press,  
1969.

-----

: Man, Messages and Media, A Look  
at Human Communication, New  
York: Harper and Row, Publishers,  
Inc., 1973.

SCHRAMM, Wilbur ve

ROBERTS, Donald F.

: The Process and Effects of  
Communication, Urbana: Univer-  
sity of Illionis Press, 1977.

SEVERIN, Werner J. ve

TANKARD, James W.

: Communication-Theories, Origins,  
Methods, Uses, New York:  
Hastings House, Publishers,  
1979.

SNOW, Robert P.

: Creating Media Culture, Beverly  
Hills: Sage Publications, 1983.

- SOHN, Ardyth : Newspaper Leadership, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- SPECTOR, Cyril : Management in the Printing Industry, London: Longmans, Green and Co. Ltd., 1967.
- THAYER, Frank : Newspaper Business Management, New York: Prentice-Hall, Inc., 1954.
- TICHY, Josef : Newspaper Production, Management and Techniques, Prague: 1971.
- TOKGÖZ, Oya : Temel Gazetecilik, Ankara: Ankara Üni. SBF Yayını, No.: 476, 1981.
- TOPUZ, Hıfzı : 100 Soruda Türk Basın Tarihi, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1973.
- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi, İstanbul: Mars Yayın Ltd., 1984.
- TSUKASOV, S.V. : The Organization of Work in an Editorial Office, Prague: International Organization of Journalists, 1979.
- UDELL, Jon G. : The Economics of American Newspaper, New York: Hastings House, Publishers, 1978.

WILLIAMS, Herbert Lee : Newspaper Organization and Management, Iowa: The Iowa State University Press, 1978.

YONEYAMA, Fumihachi : Quality Circles in the Newspaper Production Process, 14th Management and Marketing Symposium-Third Working Session, Brussels: 1986.

#### MAKALELER

ABADAN, Nermin : "Gazeteciliğin Gelişim Safhaları", Ankara Uni. SBF Dergisi, C.XI, S.1, Mart 1961.

BAYKAL, Besim : "Yöneticilikte Çeşitli Tarzlar", içinde: Şan ÜZ-ALP(Der.), Yönetim, Eskişehir: EİTİA Yayını, No.: 177, 1977.

BERGEN, Lori A. ve

WEAVER, David : "Job Satisfaction of Daily Newspaper Journalists and Organization Size", Newspaper Research Journal, C.IX, S.2, Kış 1988.

- CARROLL, Gleen R. : "Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations", Administrative Science Quarterly, C.XXIX, S.1, Mart 1984.
- CARTER, Nancy M. : "Computerization As a Prodominate Technology: Its Influence on the Structure of Newspaper Organizations", Academy of Management Journal, C.XXVII, S.2, Haziran 1984.
- CULBERTSON, Hugh M. : "Reporters and Editors, Some Differences in Perspective", Newspaper Research Journal, C.II, S.2, Ocak 1981.
- DAVIS, Stanley M. ve  
LAWRENCE, Paul R. : "Problems of Matrix Organizations", Harvard Business Review, C.LVI, S.3, Mayıs-Haziran 1978.
- ENGWALL, Lars : "Newspaper Adaptation to a Changing Environment: A Case Study of Organizational Drift As a Response to Resource Dependence", European Journal of Communication, C.I, 1986.

- JOSEPH, Ted : "Reporters' and Editors' Preferences Toward Reporter Decision Making", Journalism Quarterly, C.LIX, Yaz 1982.
- KAFMAN, John A. : "Effectiveness of Bilateral and Unilateral Newspaper Adaptation Structure", Newspaper Research Journal, C.III, S.1, Ekim 1981.
- KANE, Micheal G. : "Measuring Promotion Effectiveness", Editor & Publisher, Eylül 14, 1985.
- : "Promoting the Small Daily Newspaper", Editor & Publisher, Ağustos 3, 1985.
- KOCABAŞOĞLU, Uygur : "1919-38 Dönemi Basınına Toplu Bir Bakış", Ankara Üni. SBF-BSYD Yıllığı, 1981.
- LAWLER, E. ve  
MOHRMAN, S.A. : "Quality Circles After the Fad", Harvard Business Review, C.LXIII, S.1, Ocak-Şubat 1985.

- LIKERT, Rensis  
(Çev.: Faiz POROY) : "Sevk ve İdarecilik Münasebetleri  
İle Sosyal Bünye Arasındaki  
Münasebetler", Sevk ve İdare  
Dergisi, S.26, Temmuz-Ağustos  
1970.
- MEYER, Marshall W. : "Leadership and Organizational  
Structure", American Journal of  
Sociology, C. LXXXIV, 1975.
- MEYER, Philip ve  
WEARDEN, Stanley T. : "The Effects of Public Ownership  
on Newspaper Companies: A  
Pleinary Inquiry", Public  
Opinion Quarterly, C.XLVIII,  
S.3, 1984.
- MCCOMBS, Maxwell : "Newspapers and the Civic  
Culture", Newspaper Research  
Journal, C.IV, S.4, Yaz 1983.
- MCMASTERS, Paul : "Management Techniques", içinde:  
ASNE(Der.), Newsroom Management,  
Washington: ASNE, 1985.

- MCQUAIL, Denis : "The Influence and Effects of Mass Media", içinde: J. CURRAN, M. GUREVITCH ve J. WOODACOTT (Der.), Mass Communication and Society, London: The Open University Press, 1979. :
- NOCERA, Joseph : "Making it at the Washington Post", The Washington Monthly, C.X, Ocak 1979.
- ÜZALP, İnan : "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", Eskişehir Anadolu Üni. İkt. İda. Bil. Fak. Dergisi, C.V, S.1, Haziran 1987.
- SCOTT, Richard W. : "Organizational Structure", Annual Review of Sociology, C.I, 1975.
- SMACH, Arnold H. ve  
DENNIS, Everette : "A Profile of Newspaper and Television Reporters in a Metropolitan Setting", Journalism Quarterly, C.LV, Kış 1978.

SMELTZER, L.R. ve

KEDIA, B.L.

: "Knowing the Ropes: Organizational Requirements for Quality Circles", Business Horizons, C.XXVIII, S.4, Temmuz-Ağustos 1985.

SOHN, Ardyth B. ve

CHUSMIR, Leonard

: "The Motivational Perspectives of Newspaper Managers", Journalism Quarterly, C.LXII, Yaz 1985.

ŞENYAPILI, Ünder

: "1970'lerin Başında Sayılarla Türk Basını", Amme İdaresi Dergisi, C.IV, S.4, Aralık 1971.

TOKGÖZ, Oya

: "Çağımızın Gazeteciliğinin Özellikleri", Ankara Üni. SBF-BYYO Yıllığı, 1973.

-----

: "Gazetecilik Araştırmalarının Önemi", Ankara Üni. SBF Dergisi, C.XXVII, S.4, Aralık 1972.

-----

: "Siyasal Toplumsallaşmada Kitle Haberleşme Araçlarının Rolü ve Önemi", Ankara Üni. SBF Dergisi, C.XXXIII, S.3-4, Eylül-Aralık 1978.

## DİĞER KAYNAKLAR

- : ANPA, Newspapers and Television: A Review of Research on Uses and Effects, New York, ANPA, 1979.
- : İkinci Türk Basın Kurultayı, Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1976.
- : İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları, Gazeteciler Cemiyeti ve İstanbul Üni. İşletme Fak. Ortak Semineri, İstanbul: İstanbul Gazeteciler Cemiyeti Yayını, No.: 17, 1984.
- : "Report of the Special Senate Committee on Mass Media", Mass Media, C.III, Ottawa: Queen's Printer, 1970.
- : Türk Basınının Sorunları Sempozyumu, Ankara: Ankara Üni. Rektörlüğü Yayınları, No.: 95, 1986.
- : Encyclopedia Britannica, C.VI, Chicago: William Benton Publisher Co., 1970.

-----

: Meydan Larousse, C.II ve VI,  
İstanbul: Meydan Gazetecilik ve  
Neşriyat Ltd. Şti., 1969.

ROSENBERG, Jerry M.

: Dictionary of Business and  
Management, New York: John Wiley  
and Sons, 1983.