

T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
RADYO TELEVİZYON ANABİLİM DALI

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

93805

Danışman

**Prof. Dr. M. Naci BOSTANCI**

Hazırlayan

**Vedat ÇAKIR**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

KONYA-2000

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### Birinci Bölüm

#### TELEVİZYON VE TELEVİZYON YAYIN SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

I. TELEVİZYONUN TANIMI VE TARİHÇESİ .....	6
II. TELEVİZYON YAYIN SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ .....	9
A. TİCARİ MODEL VE ABD TELEVİZYON YAYIN SİSTEMİNİN GELİŞİMİ ...	10
B. KAMU HİZMETİ MODELİ VE AVRUPA TELEVİZYON YAYIN SİSTEMİNİN GELİŞİMİ.....	14
1. İngiltere.....	17
2. Fransa.....	21
3. İtalya .....	25
II. TÜRKİYE'DE TELEVİZYONUN GELİŞİMİ.....	29
A. İLK YAYIN DENEMELERİ VE İTÜ TELEVİZYONU .....	29
B. TRT DÖNEMİ .....	31
1. İkinci Kanal (TV 2).....	35
2. Üçüncü Kanal (TV 3), GAP TV ve TBMM TV .....	36
3. Dördüncü Kanal (TV 4).....	36
4. Beşinci Kanal (TRT İNT).....	37
C. ÖZEL TELEVİZYON KANALLARI.....	37
1. Türkiye'deki İlk Özel Tv Kanalı - İnter Star .....	37
2. Tele-On .....	39
4. Cine 5.....	40
5. ATV .....	40
6. Kanal D.....	41
7. Kanal 6.....	41
8. HBB .....	42
9. TGRT .....	42
10. Haber Kanalları.....	42
11. Diğer Televizyon Kanalları.....	42
D. RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU (RTÜK).....	44

İkinci Bölüm  
ÖRGÜT VE BİR TELEVİZYON  
İSTASYONUNUN ÖRGÜT YAPISI

I. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME.....	46
A. ÖRGÜTÜN TANIMI.....	46
B. ÖRGÜT KURAMLARI .....	47
1. Klasik (Geleneksel) Örgüt Kuramı .....	47
2. Neo Klasik Örgüt Kuramı (Davranışçı Okul) .....	48
3. Çağdaş Örgüt Kuramı .....	49
a. Sistem Yaklaşımı .....	49
b. Durumsallık Yaklaşımı.....	50
C. ÖRGÜTLEME İLKELERİ .....	51
1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi .....	52
2. Departmanlara (Bölümlere) Ayırma İlkesi .....	53
a. İşlev Esasına Dayanan Departmanlaşma .....	53
b. Mal ve Hizmet Temeline Dayalı Departmanlaşma.....	54
c. Bölge Temeline Dayalı Departmanlaşma .....	55
3. Görevlerin Tanımlanması İlkesi.....	56
4. Emir Komuta Birliği İlkesi .....	56
5. Hiyerarşik Yapı İlkesi .....	57
6. Sınırlı Kontrol Alanı İlkesi .....	57
7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi .....	57
8. Yetki Devri İlkesi.....	58
9. Amaç Birliği İlkesi.....	59
10. Esneklik İlkesi.....	59
D. ÖRGÜT TİPLERİ .....	60
1. Kumanda (Dikey) Örgüt .....	61
2. Komuta ve Kurmay (Uzman) Örgüt .....	62
3. Proje Örgütü.....	64
a. İşlevsel Örgüt Yapısı .....	64
b. Saf Proje Örgütü.....	65
c. Matriks Örgüt Yapısı .....	66
E. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....	68
II. BİR TELEVİZYON İSTASYONUNUN ÖRGÜT YAPISI .....	70
A. GENEL MÜDÜR.....	72
B. SATIŞ BÖLÜMÜ.....	73

C. MÜHENDİSLİK BÖLÜMÜ .....	74
D. PROGRAM BÖLÜMÜ .....	75
E. HABER BÖLÜMÜ .....	76
F. İŞLETME BÖLÜMÜ .....	76

### Üçüncü Bölüm

#### TÜRKİYE'DE YEREL TELEVİZYONLARIN ÖRGÜT YAPISI VE BİR YEREL TELEVİZYON ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ

I. TÜRKİYE'DE YEREL TELEVİZYONLARIN GELİŞİMİ .....	80
II. TÜRKİYEDE YEREL TELEVİZYONLARIN ÖRGÜT YAPISI .....	84
A. KON TV – KONYA .....	84
B. EGE TV – İZMİR.....	87
C. OLAY TV – GAZİANTEP .....	90
D. BAŞAK TV – KAYSERİ.....	93
E. ÇORUH TV – ARTVİN.....	96
F. DEHA TV – DENİZLİ .....	99
G. KENT TV – SAKARYA.....	102
H. ART KANAL 04 – AĞRI.....	104
III. BİR YEREL TELEVİZYON ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ.....	108
SONUÇ .....	113
KAYNAKÇA .....	120

## GİRİŞ

Televizyon Latince kökenli bir kelime olup, “uzağı görmek” anlamına gelir ve bu anlamıyla da, McLuhan’ın daha sonraki spekülâtif geliştimlerinin temeline yerleştirdiği önerme gibi, gerçekten insanın görme duyusunun ulaştığı en ileri aşamadır, insanın görme duyusunun inanılmaz boyutlara erişmesidir (MUTLU 1991: 15).

Televizyon yayıncılığının ilk yıllarında televizyon yönetiminin kendine özgü yönetim ve örgüt yapısı bulunmadığı için yöneticiler radyo yönetiminden geliyordu ve diğer çalışanlar da radyo kökenliydi (HILLARD 1989: 2). Dolayısıyla televizyon istasyonları yöneticileri formel eğitim almamış, başlıca kuralları iş başında öğrenmişlerdir.

Yayıncılık, sektörel anlamda diğer iş kolları ile karşılaştırma yapıldığında örgütlenme yapıları itibariyle birbiriyle paralellik göstermeyen ender alanlardandır. Yani bir çok iş kolunda örgütlenme modelleri birbirine yakinken, yayıncılık alanında durum farklıdır. Bunun en önemli nedenleri de her yayın kuruluşunun farklı yayın prototipi, yönetim ve ekonomik anlayışa sahip olmalarındır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren iletişim endüstrisinde yaşanan büyük teknolojik gelişim, çok yeni iş kolları yaratıp yeni örgütlenme modellerinin oluşumunu zorunlu kılmıştır (AYDIN 2000: 111). Dolayısıyla televizyon istasyonlarının örgüt yapıları çeşitlilik gösterir ve televizyon istasyonlarının örgütlenmesinde özel bir yöntem yoktur. Ancak hemen hemen evrensel olan bir takım alışılmış biçimler vardır (HEAD ve STERLING 1990: 184).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda televizyon yayıncılığında olan ulusal boyuttaki gelişmeler yerel radyo ve televizyon kanallarına da bir örnek teşkil etmiş, öncelikle yerel radyo kanalları daha sonra da yerel televizyon kanal-

ları kısa sürede çoğalmıştır. Çoğu televizyon yayıncılığı konusunda yeterli formasyona sahip olmayan ve genel olarak yeni bir sektöre yatırım yapmak amacıyla kurulan bu kuruluşların örgüt yapıları farklılıklar göstermektedir.

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

**Araştırmanın Problemi:** Televizyon dünyasında evrensel çözümler yoktur. Sadece evrensel hedeflerden söz edilebilir. İzleyici mutluluğu, parasal kaynakların doğru kullanılması, pazarda en büyük payı koparma, tüm bunların yanı sıra bilgilendirme, kültür ve eğitim alanlarında toplumun gereksinimlerine yanıt verebilme misyonunun üstlenebilmesi bu evrensel hedeflerden bazılarıdır (AYDIN 2000: 110).

Bütün kuruluşlarda olduğu gibi yerel televizyon kuruluşlarında da örgüt yapısının herhangi bir aşamasında verilen işi en iyi, hızlı ve ekonomik bir şekilde sonuçlandırmak bir zorunluluktur. Ancak bu zorunluluğu genellikle dar bir bütçeyle yayın yapmaya çalışan yerel televizyon kuruluşları için daha önemli hale getiren neden, televizyon yayıncılığının son derece pahalı olmasıdır.

Tüm örgütler, özel durumları göz önüne almazsak zaman, personel ve kaynak gibi etkenlere bağlıdırlar. Televizyon yayıncılığında asıl görev, bir günlük zamanın, zaman diliminin özelliğine göre planını yapmaktır ve program gecikmesi veya bitirilmemesi gibi bir şey söz konusu olamaz. Kararlar ve projeler çok ender olarak bireysel uygulanır. Bir program yayına çıkıncaya kadar hiyerarşi içinde pek çok insana ihtiyaç vardır. Verilmesi

gereken pek çok karar ve yapılması gereken pek çok iş vardır. Tüm bunlar ve daha pek çok neden, yetki zinciri, örgüt iletişimi, görevlerin ve konumların tanımlanması için televizyon kuruluşlarında örgütlenme ve örgüt şemalarının yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt yapıları belirlenmemiş televizyon kuruluşlarında çalışmanın her aşamasında önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

**Araştırmanın Amacı:** Televizyon istasyonlarının yönetim ve örgüt yapıları incelenirken, sektörel anlamda bir yönetim ve örgüt yapısı standardının olmadığı, kısacası diğer endüstri kuruluşları ve dev hizmet sektörleri gibi oturmuş bir kuramsal örgüt modelinin bulunmadığını belirtmekte yarar vardır. Ancak, evrensel çözümlerin olmaması, fikirlerin, özel çözümlerin, sınanmış örneklerin derlenemeyeceği, incelenemeyeceği ve uyarlanamayacağı anlamını taşımaz. Her televizyon kuruluşu kendi yayın politikası, yayın içeriği ve mali yapısı doğrultusunda bilimsel değerleri rehber edinerek bir örgüt yapısını kendi bünyesinde oluşturabilir.

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

**Araştırmanın Varsayımları:** Araştırmanın temel varsayımlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Yerel televizyonların örgütlenmesinde özel bir yöntem yoktur. Ancak alışılmış biçimler vardır. Bilimsel değerler ve alışılmış biçimlerden yola çıkılarak yerel televizyonlar için uyarlanabilir bir örgüt modeli oluşturmak mümkündür.

- Bilimsel olarak tespit edilmiş ve kullanılan örgüt modelleri içerisinde bir yerel televizyon kuruluşunun sağlıklı işleyebilmesi için en uygun olanı “Matriks Örgüt Modeli”dir. Ve bu model bir yerel televizyon istasyonuna uyarlanabilir.

**Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları:** Örgütlenme, genel anlamda bir yönetim işlevi olduğu gibi, özel anlamda televizyon kuruluşlarının yönetiminde de bir yönetim işlevidir. Bu bağlamda araştırma, genel olarak televizyon yayıncılığı, yönetimin bir işlevi olarak örgüt ve Türkiye’de yerel televizyonların örgüt yapısı ile ilgili örnek kurum araştırmalarını kapsamaktadır. Ayrıca elde edilen veriler ve örneklerden yola çıkılarak kendi bölgesinin geniş bir kısmı tarafından izlenmeyi ana amaç edinmiş, işi sadece televizyon yayıncılığı olan bir yerel televizyon örgüt modeli önerilmektedir.

Yerel televizyonlar bilimsel anlamda, yönetimin bir işlevi olarak “örgütlenme” konusu açısından incelenmiştir. Yerel televizyonlar için bir örgüt modeli oluşturabilmek amacıyla, Türkiye’de yerel televizyonların genelini temsil ettiğine inanılan farklı illerden sekiz tane televizyon örneklem kümesi içerisine alınmıştır.

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



**Araştırmanın Yöntemi:** Yerel televizyon kuruluşları için bir örgüt modeli ortaya koymak amacıyla olan bu çalışma, kaynak tarama ve örnek yapılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kaynak taraması sonucu, genel olarak televizyon, yönetim, örgüt, yayın yönetimi gibi ana başlıklarda belirtilebilecek kaynaklardan yararlanılmıştır. Örnek yapılar bulmak amacıyla Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal, bölgesel ve yerel televizyon kuruluşlarının bir kısmıyla görüşülmüş, bir kısmıyla da yazışmalar yapılmıştır. Ancak yazışma yapılan kurumların büyük çoğunluğundan cevap alınamamıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel olarak televizyon ve televizyon yayın sistemlerinin gelişimi anlatılmış, Amerika ve Avrupa ülkelerindeki uygulamalara yer verilmiştir. Aynı bölümde Türkiye’de televizyonun gelişimi ve şu anki mevcut durumun bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

İkinci bölümde, yönetimin bir işlevi olarak örgüt konusuna kuramsal olarak yer verilmiş ve örneklerle bir televizyon istasyonunun örgüt yapısı izah edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, Türkiye’de yerel televizyonların gelişimi ve örgüt yapıları örnek kurum araştırmalarıyla anlatılmış, kuramsal ve örnek yapılar dikkate alınarak bir yerel televizyon örgüt modeli ortaya konmuştur.

## Birinci Bölüm

### TELEVİZYON VE TELEVİZYON YAYIN SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

#### I. TELEVİZYONUN TANIMI VE TARİHÇESİ

Bilimsel açıdan televizyon, bir olayın görüntü ve ses olarak, bir takım elektronik işlemler sonucu ve elektromanyetik dalgalar (hertz dalgaları) aracılığıyla, bir noktadan, belirli bir alan içindeki diğer noktalara taşınması demektir. Televizyonun tanımını tamamlayabilmek için “yayın” sözcüğünün anlamını da bilmekte yarar vardır; çünkü elektromanyetik dalgalar aracılığıyla yapılan her iletişim “yayın” anlamına gelmez. Bir iletişimin “yayın” olabilmesi için iki temel özellik gerekir: Ses ve görüntünün, belirli bir vericiden, toplumun yararlanması amacıyla aktarılması ve aktarılan bu ses ve görüntünün bir program niteliği taşıması (AZİZ 1981: 6-7).

20. yüzyılın en önemli kitle iletişim aracı haline gelen ve toplumsal etkileri bakımından diğer bütün kitle iletişim araçlarını gölgede bırakan televizyon, 1800’lü yılların başından itibaren ardarda yapılan birtakım buluşların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Selenyumun icadı, ışığın elektro kimyasal etkilerinin keşfi, tarama diskinin bulunması gibi farklı bilim adamları tarafından farklı amaçlarla yapılan çalışmalar 1900’lere gelindiğinde televizyon fikrinin doğmasını sağlamıştır (RİGEL 1991: 19-24).

Pek çok kişinin bildiğinin aksine televizyonun geliştirilmesi için büyük yatırımları sinema endüstrisi yapmıştır. Bunun nedeni milyonlarca dolara gerçekleştirilen filmleri sınırlı sinema salonlarından çıkarmak, dolay-

ısıyla da daha fazla kâr elde etmekte. Bunun da çaresi herkesin evinde bir sinema salonu olmasıydı. Fotoğrafların, sinema filmlerinin ya da her çeşit görüntünün kablolu olarak uzak mesafelere aktarılması çalışmalarıyla ilgili ilk ciddi çalışma 1884 yılında Nipkow'un Almanya patentli disk tarama sistemidir. Ancak oldukça gürültülü dönen diskleri ile Nipkow'un sistemi laboratuvar dışında pratik kullanıma geçememiştir (DURMAZ 1999: 2).

Görüntünün elektronik olarak nakledilmesini amaçlayan çalışmalar, 1923 yılında Rus asıllı Amerikalı bilim adamı Vladimir Zworykin tarafından uygulamaya geçirilmiş ve bugün halen kullanılan televizyon yayın tekniği olan elektronik tarama yöntemiyle ilk görüntü yayını 1924 yılında Zworykin tarafından gerçekleştirilmiştir (ÖZÇAĞLAYAN 1998: 105).

Televizyon kelimesi ilk kez 1900 yılında Evrensel Paris Fuarı'ndaki bir toplantıda kullanılmış ve 1925'ten itibaren birçok televizyon prototipi ortaya çıkmıştır (BALLE VE EYMERY 1995: 26) Televizyonun ilk kez halka açık gösterisi, 13 Haziran 1925'te yapılmıştır. Charles Francis Jenkins, Anocostia'da Deniz Kuvvetleri Radyo kuruluşunda kurduğu bir vericiden, Washington Connecticut caddesindeki bir alıcıya görüntü iletmıştır. 10 dakika süren bu gösteri sırasında, bir Hollanda değirmeni silüeti 25x30 cm boyutlarında bir ekranda izlenmiştir (ÖZÇAĞLAYAN 1998: 105).

1930 yılında Philo Taylor Farnsworth vericinin görüntü sinyallerini alıcıda daha net bir şekilde izlenebilmesini sağlamış ve 1931 yılında ilk kez bu teknikle çalışan alıcıların yapımına başlanmıştır. ABD'li bilim adamı Allen B. Dumont ise televizyon alıcısını daha da geliştirerek, bugünkü durumuna getirmiştir (ÖZÇAĞLAYAN 1998: 105). 1928 yılında NBC yayın kuruluşu New York'tan Washington'a ilk televizyon yayını gerçekleştirmiştir. Aynı yılın Şubat ayında da John Logie Baird, Londra'dan New

York'a görüntü nakletmeyi başarmıştır. NBC, 1931 yılında ilk deneysel televizyon yayınlarına başlamıştır (İNCEOĞLU 1995: 55).

Elektronik tarama tekniği kullanılarak ilk düzenli televizyon yayını İngiltere'de gerçekleştirilmiştir. 2 Kasım 1936'da başlayan yayın Londra'da Alexandra Palace'ta kurulan televizyon stüdyosundan yapılıyordu. 405 satır çizgili yayın haftada 24 saat sürüyordu ve Londra çevresindeki 20.000 televizyon alıcısı tarafından izleniyordu. VI. George'un taç giyme törenini dış mekandan canlı yayınlayarak tarihe geçen bu televizyon yayını İkinci Dünya Savaşı'nın başladığı 1939 yılına kadar sürmüştür (JEANNENEY 1992: 261). 1939 yılında RCA Zworykin, "İkonoskop" adını verdiği icadını New York Dünya Fuarı'nda sergilemiştir. Aslında bu fuardan üç sene önce İngilizler 1936 yılında bir sistem tanıtmışlardı. Ancak RCA'nın resim kalitesi daha iyiydi. Ardından on ticari istasyona yetki verilmiş ve birkaç şirket yerli alıcılar üretmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla yayınlara ara verilmiş ve televizyon ticaretiyle uğraşan şirketler, araştırmalarını savaşa ve savaş teknolojisine yöneltmişlerdir (VIVIAN 1991: 189).

İkinci Dünya Savaşı sırasında kesintiye uğrayan televizyonla ilgili çalışmalar ve deneysel yayınlar, savaşın ardından tekrar başlamıştır. 1945'te ABD'de yarım düzine televizyon kuruluşu ve 10.000 televizyon alıcısı bulunuyordu. Federal Communication Commission (FCC) 525 satır çizgili ve 30 görüntü/sn. Amerikan sistemi NTSC'yi 1953'te kabul etmiştir. ABD'deki televizyon alıcısı sayısı 1947'de 30 000'e, 1950'de 4 milyona, 1961'de 35 milyona çıkmıştır. ABD televizyonları, finansmanı yalnızca reklamdaki sağlıyordu. 1948'de televizyon reklamına 10 milyondan daha az harcama yapılırken 1960'ta bu rakam 1.5 milyar doları geçmiştir. İngiltere'de ise aynı yıllarda kamu televizyonculuğunun temelleri atılıyordu. 1946 yılının haziran ayında BBC 405 satırlı televizyon yayınlarına yeniden baş-

lanmıştır. Televizyon alıcısı sayısı 1948'de 45 bin, 1949'da 250 bin, 1952'de 1.5 milyon, 1957'de 7 milyon, 1962'de ise 11.8 milyondur. Almanya, savaşın ardından toplanma süreci geçirmekte olduğu için ancak 1950 yılında İngiliz bölgesinde televizyon yayınına başlayabilmiştir. Almanya'da 1957'de 1.2 milyon, 1960'ta 4.6 milyon televizyon alıcısı bulunuyordu. Fransa İkinci Dünya Savaşı'nın ardından teknik olarak üstün, ancak pahalı bir sistem olan 819 satırlık SECAM sistemini seçmiştir. 1953'te ülke topraklarının yüzde 10'u, 1957'de yüzde 50'si, televizyon yayını alabiliyordu. Ancak televizyon alıcısı sayısı, pahalı olduğu için yavaş artıyordu. Düzenli televizyon yayını Avrupa'nın diğer ülkelerinden Hollanda'da 1951'de, Belçika ve Danimarka'da 1953'te, Avusturya ve Lüksemburg'ta 1955'te, İsveç ve İspanya'da 1956'da, Portekiz'de 1957'de, İsviçre, Finlandiya ve Yugoslavya'da 1958'de Norveç'te 1960'ta başlamıştır (JEANNENEY 1992: 264-266).

## II. TELEVİZYON YAYIN SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

Dünyanın her yerinde radyo ve televizyon yayıncılığı sistemlerinin arkasında, siyasal güç ve medya arasındaki ilişkiler yatmaktadır. Bu ilişkiler bütünü, kitle iletişim araçlarının nasıl bir yapı içinde düzenleneceğini de belirlemektedir. 20. Yüzyılın başından bu yana, radyo ve televizyon yayıncılığının giderek yaygınlık kazanmasıyla birlikte, birbirinden farklı düşünsel temellere dayanan sistemler ve bu sistemleri oluşturan hukuksal yapılar oluşmuştur (ÇANKAYA 1996: 65). Televizyon yayın sistemleri, her ülkenin kendine özgü coğrafi, ekonomik, politik özellikleri ve tarihinden gelen birtakım zorlayıcı ve gerekli özellikler ile karakterize edilirler (TRUDEL 1992: 255).

Dünyadaki radyo ve televizyon sistemlerine bakıldığında, 1980'li yılların başına değin, iki farklı modelden söz edilebileceği görülmektedir. Bu

modellerden birisi, Amerika kıtasında gelişen, radyo-televizyon yayıncılığını serbest piyasa ekonomisinin bir unsuru olarak algılayan ve özel sektörün yürüttüğü bir ticari faaliyet olarak öne çıkaran “ticari yayıncılık modeli”, diğeri ise Avrupa’da gelişen ve kabaca devlet tekeli altında yürütüldüğünü söyleyebileceğimiz “kamu hizmeti yayıncılığı modeli”dir. Dünya ülkeleri, kendi coğrafyaları içinde ve kendi koşulları çerçevesinde, ama temelde bu iki modele bağlı kalarak yayıncılık düzenini oluşturmuşlar, ticari yayıncılık ve kamu hizmeti yayıncılığı modellerinin çeşitli türevleri veya bu iki modelin bir arada kullanıldığı karma yayıncılık düzenleri ortaya çıkarmışlardır (PEKMAN 1996: 1014). Yayıncılık sistemlerini çok çeşitli biçimlerde sınıflandırmak ve değerlendirmek mümkünse de, çalışmanın amacı gözönüne alınarak yukarıda bahsedilen ikili kıtasal ayırım esas kabul edilecektir.

### **A. TİCARİ MODEL VE ABD TELEVİZYON YAYIN SİSTEMİNİN GELİŞİMİ**

Ticari sistemle yönetilen televizyon kurumlarında, yayın kuruluşlarının kurulması, işletilmesi tamamen özel girişimcilerin elindedir. Devlet, yalnızca dalga boylarının karışmasını önlemek gibi genel teknik ve hukuksal kuralları koyar. Kuruluşların geliri, reklam yayınlarından ve program satışlarından elde edilir. Bunun yanında özel girişime finansman yönünden devlet desteği söz konusu değildir. Çoğulcu bir sistemi öngören, iletişim aracına toplumsal sorumluluk yükleyen ve bu sorumluluğu da bilgi edinme, gerçeklik doğruluk ve tarafsızlık olarak belirleyen yöntemin en belirgin olarak uygulandığı ülke ABD’dir. Sistem ABD’den başka, Latin Amerika, Avustralya, Tayland ve Filipinler gibi ülkelerde de görülmektedir (VURAL 1986: 21-23).

Özel (ticari) televizyonun en önemli örneği, televizyonun anavatanı olarak kabul edilen ABD’nde uygulanmaktadır. Her ne kadar televizyon İngiltere’de doğmuşsa da ABD’nde gelişmiştir. Liberal pazar ekonomisinin kurallarıyla işleyen televizyon yayıncılık sistemi, reklama bağlı ticari televizyon örneğini sergilemektedir. Bu kadar yaygın televizyon ağını besleme zorunluluğu televizyon programları üretiminde ABD’yi önemli bir güç haline getirmiştir (YENGİN 1994: 58).

ABD’de Communications Act diye adlandırılan iletişim kanununa uygun olarak 1934 yılında Federal İletişim Komisyonu Federal Communications Commission (FCC) kurulmuştur. FCC, Başkan tarafından seçilen ve kongrece onaylanan beş üyeden oluşur. Bağımsız federal bir bürodur. Üyelerin üçü aynı siyasi partiden olabilir ve beş yıl için seçilirler. FCC iletişim alanındaki standartları belirler, ücret tarifelerini onaylar, iletişim alanında ABD’yi yurtdışında temsil eder. Komisyon üyeleri iletişim alanında çalışan hiçbir kuruluşla ilişki kuramazlar. FCC kuralların çiğnenmesi durumunda; 10.000 ABD Dolarından başlayan ve lisans iptaline kadar uzanan cezalar verebilir. Komisyon toplantılarını halka açık olarak yapar ve kararlarına karşı yargı yolu açıktır. FCC’nin üç ana görevi vardır (<http://www.emo.org.tr/link303.html>).

- Yayın için frekans tahsislerini yapmak,
- Yayın türüne göre frekans bantlarını firmalara tahsis etmek, aynı bantta ya da yakın bantta yayın yapan diğer kuruluşların birbirlerini karıştırmamasını, bozmasını önlemek,
- Yayınların kurallara uygun olup olmadığını denetlemek, belirli dönemlerdeki yayınları izleyerek bu yayınlarda kamu yararının bulunup bulunmadığını tespit etmektir.

ABD'de televizyon sistemi hem yerel, hem ulusal bir temel üzerine kurulmuştur. Sistem, 1930'larda şekillenmiş olan radyo sisteminde olduğu gibi hem denetimli hem de özel teşebbüse açık yaklaşımın aynısıdır (VIVIAN 1991: 190-191). ABD'de Televizyon istasyonlarını dört ana grupta incelemek mümkündür (TOPUZ ve Diğerleri 1990: 3).

- Büyük televizyon istasyonları - Networkler (Şebekeler)
- Network'lere bağlı yerel istasyonlar
- Bağımsız yerel istasyonlar
- Kamusal televizyon örgütü

ABD'de ulusal çapta yayın yapan üç büyük televizyon kuruluşu vardır. Bunlar; Colombia Broadcasting System (CBS), American Broadcasting Company (ABC) ve National Broadcasting Company (NBC)'dir. 1160 yerel yayın kuruluşunun üçte ikisi bu üç büyük şebekenin bir üyesidir ve her şehirde en çok izleyiciye sahip olan istasyonlar şebeke kuruluşlarıdır. Son zamanlarda Robert Murdoch'a ait Fox Broadcasting Company (FBC), ABD'nin dördüncü büyük ulusal şebekesi olma eğilimindedir (VIVIAN 1991: 191). Büyük televizyon istasyonları genelde kendi üretmedikleri programları, kendilerine ait olmayan televizyon istasyonlarına, kendilerine ait olmayan telekomünikasyon firmalarının uyduları, kablolu örgütleri ya da hertz dalgalarına dayalı yayın şebekeleri ile dağıtmaktadır. Büyük televizyon istasyonlarının gerçek gücü aracılığa dayanmaktadır. Bunlar yayın sürelerinin belirli bir bölümünde kendilerine bağlı olan yerel istasyonlarla büyük bir şebeke oluşturarak ulusal yayın yapmaktadır. (TOPUZ ve Diğerleri 1990: 4).



Şebekelere bağlı yerel istasyonlar ise hizmet verdikleri konut sayısına göre saptanan belirli bir ücret karşılığında iki yıllık anlaşma yapmaktadır (YENGİN 1994: 61). Yerel televizyonlar günün önemli bir bölümünü kendi hazırladıkları program ve haber yayınları ile doldururken günün belirli saatlerinde ana şirkete bağlanmaktadır. Örneğin genel haber bültenini bağlı oldukları şebekelerden almaktadırlar. Şebekelere bağlı yerel televizyonların sayısı 600 civarındadır ve şebekeler, yerel televizyonlara yayınladıkları programların yüzde 65'ini sağlamaktadırlar (TOPUZ ve Diğerleri 1990: 4).

Bağımsız yerel istasyonlar aynı yerel gazeteler gibi sadece kendi şehirlerinde, o kente yönelik belirli konular üzerinde yayın yapmaktadırlar. Bazıları spor, bazıları müzik, bazıları dinsel konuları ele alırken bazıları da büyük televizyon istasyonlarının verdiği alternatif programları yayınlamaktadırlar. Bağımsız yerel televizyon istasyonlarının sayısı ABD'de 214'tür ve ABD televizyon izleyicisinin yüzde 16'sı bağımsız yerel kuruluşları izlemektedir (TOPUZ ve Diğerleri 1990: 5).

ABD'de 1960'larda on beş üyeden oluşan bir komisyon uzun araştırmaları sonucunda, özel teşebbüsün kâr amacıyla yaptığı yayınların kanunun gerektirdiği yayın düzeyini sağlayamadığını saptamış ve kamu kurumu biçiminde eğitici bir televizyon kurumunun kurulmasını öngörmüştür. Bu araştırma sonucunda 1967 yılında ABD kongresinde kabul edilen bir yasa ile Corporation for Public Broadcasting (CPB) Kamu Yayıncılık Kurumu oluşturulmuştur. CPB'ye yerel kamusal televizyonlara toplumu ilgilendiren her konuda program sağlamak görevi verilmiştir. Özel televizyonlardan çok sonra, CPB'nin çalışmaları sonucunda amaçlanan programları üretmek üzere 1969 yılında kamusal televizyon şebekesi Public Broadcasting Service (PBS) kurulmuştur (KAYA 1985: 140).

PBS hiyerarşik bir düzene bağlı bir örgüt değil, üretim ve dağıtımda bir işbirliğine dayalı kooperatif bir sistemdir. PBS örgütüne üye 313 istasyon vardır. İstasyonlar 168 kurumda toplanmaktadır. Bunların 73'ü kamu-sal kuruluşlar, 54'ü üniversiteler ve kolejler, 274'ü eyalet yönetimleri, 14'ü de yerel eğitim servisleri ve belediyelerdir. PBS'nin masraflarının yüzde 20'si devlet tarafından karşılanır ve bunun dışında televizyon üye ödenekle-rinden, bağış ve prestij reklamları gibi kaynaklardan gelir sağlarlar. PBS'nin üç büyük görevi vardır: Siyasal, eğitsel ve kültürel alanda ulusal bir program hizmetini gerçekleştirmek, eğitime katkıda bulunmak ve ilk ve ortaokul öğrencilerine yönelik eğitim programları yayınlamaktır (TOPUZ ve Diğerleri 1990: 6-7).

ABD'de sistem çok köklü olduğu için iyice oturmuş olup sorunsuz olarak işlemektedir.

## **B. KAMU HİZMETİ MODELİ VE AVRUPA TELEVİZYON YAYIN SİSTEMİNİN GELİŞİMİ**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızla gelişen iletişim imkanları karşısında, Avrupa'da yayıncılık alanında model arayışları başlamıştır. İletişim teknolojisindeki ivme, bir yandan enformasyonu kolaylaştırıcı imkanlar sağlarken, diğer yandan da iletişim ağının denetimi sorununu ortaya çıkarmıştır. İngiliz yayın kuruluşu BBC'nin (British Broadcasting Corporation) kamu hizmeti yayıncılığı modeli, kısa sürede tüm kıta Avrupa'sında taraftar bulmuş ve yaygınlaşmıştır (AKGÜNER 1996: 998).

Kamu hizmeti yayıncılığının temelinde teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel nedenler yatmaktadır. Buna göre; yayıncılığın sınırlı doğal kaynaklar yoluyla yapılması, bu doğal kaynaklar üzerinden yapılabilecek yayınların sayıca çok sınırlı oluşu, bu yayınları yapacak kuruluşların

altyapılarının kurulması ve işletilmesi işinin öncelikle devletler tarafından üstlenilmesi zorunluluğu gibi teknolojik ve ekonomik nedenler, o güne kadar yürütüle gelen diğer telekomünikasyon hizmetleri gibi televizyonun da devlet tekeli altına alınmasına neden olmuştur (PEKMAN 1997: 8-13).

Tarihsel olarak, Avrupa'da yayıncılığın geniş fakat tek bir model şeklinde örgütlendiği görülmektedir. Ortak değerler ve ilkeler etrafında şekillenen ve geniş kabul gören kamu hizmeti modeli, kitle iletişimi alanında yapılan çalışmalarda tek bir model olarak vurgulanmaya çalışılmıştır. Fakat bu çalışmalarda göz ardı edilen nokta, uygulamada bu modeli benimseyen ülkelerin çok farklı özelliklere sahip olduklarıdır. Ulusal bağlamda çok zengin bir düzenleme çeşitliliği gösteren bu modelin değişik uygulamalarında, ülkelerin tarihsel deneyimleriyle siyasi ya da politik kültürünün özgün yapılarının yansımalarını görebilmek mümkündür (ÇAPLI 1995: 28-29).

Avrupa yayıncılık sistemi içindeki en temel ayrışma, Sovyetler Birliği'nin 1920'li yıllardan itibaren kendi rejimi doğrultusunda geliştirdiği yayıncılık modelinin, İkinci Dünya Savaşı ertesinde ortaya çıkan bloklaşma sonrasında yaygınlık kazanmasıyla olmuştur. SSCB'nin egemenliğinde oluşan komünist blok içerisindeki ülkelerde, komünist rejimlerin totaliter niteliğine bağlı olarak, radyo ve televizyon tam ve mutlak devlet tekeline alınmış ve devlet ideolojisini yaymaya ve sürdürmeye yönelik olarak doğrudan devlet organlarınca yönetilmiştir (TOKGÖZ 1972: 51-52). Batı Avrupa'da gelişen sistem ise, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Genel olarak bu ülkelerde, yayıncılık tekeli devlette kalmak kaydıyla radyo televizyon yayıncılığı ve işletmeciliği işi bir kamu kuruluşu, yarı kamu kuruluşu ya da kamu yararına çalışan özel bir kuruluşa devredilmiştir. Bu kuruluşların ö-

zerk yapıda olmaları esas olmakla birlikte, özerklik çeşitli şekiller alabilmekte veya hiç uygulanmayabilmektedir (İLAL 1989: 37).

Kamu hizmeti yayıncılığı, 1990'lı yıllara gelene kadar, liberal ve demokratik bir sistem içerisinde yer alan Federal Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa, Hollanda, İsveç, İtalya ve İngiltere gibi Batı Avrupa ülkelerinde tekel durumunda olan kamu kuruluşlarının yayıncılık anlayışları doğrultusunda olmuştur (ALEMDAR ve KAYA 1993: 9-10).

1980'lerin başından itibaren Batı Avrupa ülkelerinin hemen hepsinde kamu hizmeti yayıncılığının bilgilendirme ve eğitime gibi temel kamu hizmeti yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği sorusu sorulmaktaydı. Asıl sorgulanan ise söz konusu yayıncılık sisteminin özel girişim yayıncılığının gerçek alternatifi olup olmadığıydı. Diğer yandan televizyon yayın alanlarının genişlemesi ve devletin yükümlülüklerini azaltması gibi nedenler birçok ülkede televizyon yayınlarının görüntüsünü değiştirdiği gibi, kamu televizyonlarını da derinden sarsmıştır (SAUVAGEAU 1992: 261).

Avrupa'da bahsettiğimiz dönem içindeki ekonomik, siyasal ve toplumsal tüm yönelimlerin, televizyon özeline bakıldığında "daha çok televizyon" talebine yol açtığı görülmektedir. Teknolojik gelişme 1980'lerde bu talebi karşılayabilecek olgunluğa erişmiş, televizyon yayıncılığı açısından neredeyse sınırsız bir televizyon arzı yaratabilecek düzeye ulaşmıştır. Ekonomik, siyasal ve sosyal taleple, teknolojik arzın bu buluşma noktasında ise, televizyon alanına özel sermayenin girmesi kaçınılmaz olmuş, kamu televizyonlarının tekellerini korumak olanağı ortadan kalkmış, televizyondaki devlet tekeli meşruluğunu yitirmiştir (PEKMAN 1996: 1014).

## 1. İngiltere

İngiltere’de radyo televizyon alanında birbirlerine karşıt iki sistemin yer aldığı karma bir düzen oluşturulmuştur. İngiltere ulusal gelişmenin, kültürel bütünlüğün ve eğitimin kitle iletişim araçlarıyla sağlanabileceğini savunan ülkelerin başında gelmektedir. Bu nedenle de özerkliği savunmuş ve iletişim endüstrisinde sınırsız ticari özgürlüğe uzun yıllar sıcak bakmamıştır (TEKİNALP 1990: 33).

İngiltere’de radyo-televizyon denilince hemen akla BBC gelmektedir. 1927’de özerk bir kamu kuruluşu olarak kurulan BBC, yedi yıllık radyo yayınından sonra 1934 yılında da televizyon yayınlarına başlamıştır. 1954 yılına kadar yayın tekeli elinde bulunduran BBC, kamu hizmeti yapmakla görevlendirilmiştir. Amacı, bilgi, haber aktarmak, eğitmek ve eğlendirmek olarak belirlenen BBC, ulusal ve uluslararası birçok radyo yayınının yanı sıra, iki televizyon programı ile yayın hayatını bir kamu kuruluşu olarak sürdürmektedir (ŞAKİROĞLU 1991: 15).

1954’de özel televizyonların yayın hayatına girmesinden sonra BBC, televizyon yayınlarını uzun süre tek kanalla sürdürmüştür. Fakat ticari televizyonların rekabeti karşısında on yıl dayanabilmiş, 1964’te BBC 2 yayın hayatına başlamıştır. Daha çok orta sınıf beğeni ve kültürünü hedef alan BBC 1 yanında yeni kanal kültür, sanat ve belgesellere daha çok önem vererek daha üst beğeni düzeylerini hedeflemiştir (KAYA 1985: 127).

BBC’nin radyo ve televizyon yayınları değişik kaynaklardan finanse edilmektedir. Her yıl parlamento tarafından avans olarak belirlenen bir ödenek ayrılmaktadır. Bu avans daha sonra ruhsat ücretlerinden BBC’ye düşen pay ile kapatılmaktadır. Bundan başka parlamento, dış yayınların karşılanması için ödenek sağlamaktadır. BBC’nin ayrıca kendi yayınlarının ve

programlarının satışından elde ettiği gelirler ile kendisine bağlı şirketlerin kazançlarından sağladığı finansman kaynakları bulunmaktadır (KAYA 1985: 126). 1 Kasım 1990 tarihinde yürürlüğe giren Yayın Yasası, BBC'nin gelirlerini ruhsat ücretleri yerine abone ücretlerinden almasını hükme bağlamıştır. Bu kanun, böylece rekabet ortamına itilmiş olan BBC'nin kanallarının gece yarısından sonra bağımsız özel televizyon şebekeleri tarafından kiralanmasını da öngörmektedir (YENGİN 1994: 56).

BBC ile ilgili hükümetin 1994 yılında yayınladığı raporda BBC'nin yayın lisansının, her on yılda yapıldığı üzere, 1997'de tekrar yenileneceği belirtilmektedir. Diğer yandan hükümetin BBC vericilerinin özelleştirilmesi yolundaki çalışmaları da devam etmektedir. Bu da BBC'nin kademe kademe özelleştirileceği kuşkusunun sürmesine yol açmaktadır (ÇAPLI 1995: 71-72).

BBC'nin televizyon yayınlarındaki tekeli 1954 yılında çıkarılan Television Act Yasası ile kaldırılmıştır. Özel televizyonların yayınına izin veren bu yasa uyarınca, kurulacak olan televizyon kurumlarının da kamu hizmeti görmesi ve bu nedenle kamu otoritesinin denetiminde kalması düşüncesiyle, BBC'yi denetleyen Yöneticiler Kurulu (Board of Governors)'dan ayrı olarak özel televizyonlar için Bağımsız Televizyon Otoritesi (Independent Television Authority-ITA) oluşturulmuştur. 1973 yılında çıkarılan yeni bir yasa ile "Broadcasting Act" ile ITA'nın adı Bağımsız Yayın Otoritesi (Independent Broadcasting Authority-IBA) olarak değiştirilmiş ve ticari radyo yayınları yapma olanağı da tanınmıştır (KAYA 1985: 129).

İngiltere'de ticari televizyon sistemi, iki kanaldan oluşan özel televizyon (ITV ve Channel Four), özel radyo, bölgesel yayın istasyonlar şebekesi ve DBS uydu yayınları hizmetlerinden oluşmaktadır. Özel TV 1954'te

ITA (Independent Television Authority) tarafından çıkartılan yasa ile kurulmuş, 1955'te yayına başlamıştır. Özel TV şirketleri büyük çapta reklamlardan finanse edilmekte, ruhsat vergisi ve kamu fonlarından gelir sağlanamamaktadır (GÖRGÜN 1995: 297). 15 bölgesel televizyon kurumunun işbirliğinden oluşan özel televizyon ağının (Independent Television) yayına başlamasıyla İngiltere, Avrupa'da ticari televizyona açılan hem kamu hem de özel televizyonların bir arada olduğu ilk ülke özelliğine sahip olmuştur (ŞAKIROĞLU 1991: 15).

Yayın izni 8 yıllık olan ITV, bölgesel programlar hazırlamakla yükümlüdür. Haber programlarını ise bu 15 istasyon tarafından finanse edilen, bağımsız iki kardeş şirket olan Independent Television News (ITN) ve TV-AM hazırlamaktadır. Yeni yasa ile ITV'yi oluşturan istasyonlar yeni bir düzen içinde kurulduktan sonra bunların tümüne birden Kanal 3 adı verilmiştir. Bu kanalların haber ve bölgesel program yayını yapmaları şart koşulmuştur (YENGİN 1994: 53-56).

Özel ve bağımsız bir televizyon kurumu olan Channel Four 1982'de kurulmuştur. Yayınladığı programları dışarıdan üretici firmalardan satın almaktadır. Yayınlarında kültürel, eğitsel nitelikleri yüksek programlar büyük yer tutmaktadır. Ayrıca, toplumun değişik kesitlerine, özellikle azınlıklara yönelik programların yer almasına dikkat etmektedir. Channel Four reklam gelirleri ile yayın hayatını sürdürmektedir (TOPUZ ve Diğerleri 1995: 15).

1989 yılında televizyon yayıncılık sisteminin ilkeleri ciddi bir şekilde sorgulanmış, 1 Kasım 1990 tarihinde yürürlüğe giren Yayın Yasası ile IBA lağvedilmiştir. Yeni yasa ile televizyon yayınlarının denetiminde "Bağımsız Televizyon Komisyonu" (Independent Television Commission-ITC)

kural ve yaptırımları değerlendiren bir kurum olarak oluşturulmuştur (YENGİN 1994: 56-57).

ITC, bir başkan, bir başkan yardımcısı ve sayıları sekizden az, ondan çok olmayacak üyelerden oluşmaktadır. Komisyonun tamamı İçişleri Bakanını tarafından atanmaktadır. Yayın kuruluşunun ITC'nin yayın izinlerinde belirtilen koşullara uymaması durumunda ITC'nin bir dizi yaptırım uygulama yetkisi vardır. Bu yaptırımların en hafifi, yayın kuruluşundan düzeltme-cevap hakkı ya da özür yayınının yapılmasının istenmesidir. ITC'nin sahip olduğu en sert cezalandırma yöntemi ise yayın izninin iptal edilmesidir (ÇAPLI 1995: 137-138).

Yeni yayın yasası, televizyon yayınlarının düzenlenmesi ve kontrolü ile yayıncılık organizasyonlarının yapısı ve karakterinin, “Yayıncılık Şikayet Komisyonu” (The Broadcasting Complaints Commission- BCC) tarafından şekillendirileceğini açıklamaktadır (YENGİN 1994: 56-57). 1981 yılında kurulan ve bugün de faaliyetlerini sürdüren BCC, İçişleri Bakanı tarafından atanan beş üyeden oluşmaktadır. BCC'nin görevi, yayınlardaki adaletsiz ve haksız muamele, özel yaşama saldırıda bulunma ya da programlarda kullanılacak bilgi ve belgelerin elde edilme yöntemleriyle ilgili olarak kendisine iletilen şikayetleri araştırmak ve bunlarla ilgili kararlar almak olarak belirtilmektedir. Komisyon, şikayetler ile ilgili olarak aldığı kararları aylık raporlar halinde kamuoyuna duyurmaktadır. Bunun dışında Komisyonun, yayın kurumundan düzeltme ya da özür yayını istemek gibi bir yetkisi yoktur (ÇAPLI 1995: 142).

İngiltere’de yayıncılık alanını düzenleyen bir diğer kuruluş ise 1988 yılında kurulan ve 1990 yılında yürürlüğe giren Yayıncılık Yasası’nda da yer alan Yayın Standartları Konseyi (Broadcasting Standarts Council-BSC)dir. Yeni Yasa, BSC'nin görevini, yayıncılara ve düzenleyici kurullara



danışarak, programlarda cinsellik ve şiddet gibi konularda belirli ilkeler geliştirmek olarak belirtmektedir. BSC'nin yetki alanına televizyon ve radyo yayınları ile birlikte reklamlar da girmektedir. Sekiz kişiden oluşan Konseyin tüm üyeleri İçişleri Bakanı tarafından atanmaktadır. BSC, izleyici ya da dinleyiciler tarafından iletilen şikayetleri yerinde bulduğu takdirde, konu ile ilgili sonuçları gazetelerde ya da yayın organlarında yayımlanmaktadır (ÇAPLI 1995: 143).

1979 yılından beri İngiltere'de iktidarı elinde tutan muhafazakâr partinin kararlılıkla uyguladığı neo-liberal politikalar, yayıncılık alanında derin izler bırakmıştır. Bu politikalar, serbest piyasa koşullarının ekonomik ve toplumsal yapının tümüne hakim olmasını sağlamak uğruna, geleneksel kamu hizmeti yayıncılığı ilkelerini feda edebilecek kadar radikal olmakla birlikte, toplumsal muhalefet ve köklü yayıncılık sistemi tasarlanan değişimi bir ölçüde göğüsleyebilmiştir. Ancak yeni teknolojilere dayalı yeni televizyon yayınları yaygınlık kazanıp siyasi iradenin arzuladığı ve altyapısını hazırladığı rekabet ortamı geliştiği ölçüde, bu köklü yayıncılık sisteminin de yeni sarsıntılar geçirmesi beklenebilir (PEKMAN 1997: 66).

## 2. Fransa

Fransa'da televizyon yayınları 1949 Haziranında bir kamu kurumu olan Fransız Radyo Televizyon Kurumu'nun (Radiodiffusion Television Française-RTF) yayınlarıyla başlamıştır. 1959 yılında Enformasyon Bakanlığının emrine verilen RTF, çıkarılan bir yasa ile verici kuruluşlarının kurulması, işletilmesi, programların yayınlanması ve üretilmesi ile kamu hizmeti yapan, sadece televizyon ruhsat ücreti ile finanse edilen bir yayın tekel durumuna gelmiştir. RTF'nin statüsü 1959 yılından günümüze dek sürekli tartışılıp, çok sık reformlar yapılmış ve radyo televizyon düzenlemesiyle ilgili bir çok yasa önerisi gündeme getirilmiştir. 1947-1989 tarihleri

arasında 24 yasa tasarısı önerilip tartışılmış ve 41 yıllık süreç içerisinde de 8 yasa ortaya çıkarılmıştır (ŞAKİROĞLU 1991: 15).

27 Haziran 1964'de "L'Office de Radiodiffusion-Television Française (ORTF) kurularak RTF'nin yerini almıştır. ORTF özerk, iktisadi ve ticari bir kamu kuruluşu olup, 1964 reformu ile mali özerklik sağlanmıştır. Halkın haber alma, kültür, eğitim ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan radyo televizyon tekeline sahip ORTF, kamu hizmeti görmesi nedeniyle Enformasyon Bakanlığı'na bağlıydı (SARMAŞIK 1993: 52). ORTF, özerk yapısına rağmen hükümetin müdahalesine imkan veren mekanizmaların bulunması nedeniyle siyasi iktidarın etki alanından uzak kalamamıştır (MOLLION 1988: 31). 1974'te yapılan bir başka düzenleme ile ORTF ortadan kaldırılıp yerine birbirinden ayrı, bağımsız ve farklı hukuki statülerde yedi kuruluş getirilmiştir. TF1, A2 ve FR3 televizyon yayınlarını, Radio France radyo yayınlarını yapmakla, diğer üç kuruluş da program yapımı, iletim ve personel, arşiv gibi konularda çalışmakla görevlendirilmiştir. Ancak, bu yeni yapılanma yayıncılık üzerindeki devlet egemenliğini ortadan kaldırmamıştır (KAYA 1985: 149-150).

Fransa'da radyo ve televizyon alanındaki yaklaşık 40 yıllık devlet tekeli 29 Temmuz 1982 tarihinde "görsel-işitsel iletişim özgürdür", maddesinin ilk sırada yer aldığı yasayla kaldırılmıştır. 1982 kanunu, devlet adına alandaki düzenlemeleri yapmak üzere "Görsel-İşitsel İletişim Yüksek Kurulu" (La Haute Autorite de La Communication Audiovimele) adıyla yeni bir bağımsız idari merci oluşturulmasını öngörmüştür. Kurul devlet adına gerekli imtiyaz ve izinleri vermenin yanı sıra, kamuya ait radyo ve televizyonları yönlendirmek ve denetlemekle de yetkilidir (UĞUR 1992: 8).

1983 yılında hükümet mevcut ulusal televizyon kanallarının yanında dördüncü bir kanalın yayına girmesinin planlandığını açıklamıştır. Başlan-

gıçta kültürel-eğitsel amaçlı alternatif bir televizyon olarak tasarlanan yeni kanalın, daha sonra ticari kaygıların ağır basmasıyla abone sistemine dayalı şifreli yayın yapan bir kanal olmasına karar verilmiştir.1984'te yayına başlayan Canal Plus, kuruluşunu izleyen yıllarda ağırlıklı olarak film yayınlarına yer veren bir kurum olarak popülerliğe ve kârlılığa ulaşmış, Avrupa'da şifreli televizyon girişimlerinin çoğalmasına öncülük etmiştir (ÇAPLI 1995: 35-36).

Kamusal veya özel, tüm radyo ve televizyon yayınları üzerinde geniş yetkileri olan "Yüksek Otorite" uzun ömürlü olmamış, 1986'da beklenildiği gibi liberal eğilimli partiler iktidara geldikten sonra (Chirac hükümeti) 30 Eylül 1986'da radyo televizyon yasasını değiştirmişlerdir. "İletişim Özgürlüğü Yasası" ile Yüksek Otoritenin yerini "İletişim ve Özgürlük Komisyonu" (Comission Nationale de La Communication et des Libertes-CNCL) almıştır (TOPUZ ve Diğerleri 1994: 24). On üç üyeden oluşan CNCL, Cumhurbaşkanı, Millet Meclisi ve Senato Başkanı tarafından atanan ikişer üye ile Danıştay, Yargıtay ve Fransız Akademisince seçilen birer üyeden oluşmaktaydı. Diğer üç üye ise, seçilen on üye tarafından basın yayın alanına hakim kişilerden seçilmekteydi. Komisyonun kamu kurumu niteliğindeki yayın kuruluşları ile özel radyo televizyon şirketleri üzerinde icrai ve idari karar alma, danışma ve tavsiyelerde bulunma gibi geniş yetkileri vardı (SARMAŞIK 1993: 61-62).

1986 yasası ile getirilen yeni düzenlemede en önemli yenilik kamu sektöründen birinci televizyon kanalı olan "Television Française 1 (TF1)" in özelleştirilmesidir. TF1'in özelleştirilmesinde yabancıların yüzde 5 hissedenden fazla hisseye sahip olmaları önlenmiştir. TF1'in özelleştirilmesinde sermayenin yüzde 10'u çalışanlara devredilirken, yüzde 40'ı halka satılmıştır. Diğer yüzde 50 ise alıcılar grubuna verilmiştir. Bu şartların yerine geti-

rilmesinden sonra CNCL, TF1'e on yıllık yayın izni vermiştir (MOLLION 1985: 32). 1987'de TF1 Bouygues grubuna on yıllığına kiraya verilmiştir. La 5, büyük basın grubu Hersant'ın İtalyan yayın grubu Berlusconi ile oluşturduğu gruba verilmiştir. TV 6 ise, ortaklarının arasında Lüksemburg Televizyon Şirketi'nin bulunduğu Metropol TV' ye bırakılmıştır (YENGİN 1994: 61).

1989 yılında Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekilleri seçimlerinden sonra kurulan Sosyalist Hükümet yeni bir yasa ile CNCL'nin yerine "Görsel İşitsel Üst Konsey (Conseil Supereur de L'Audiovisual-CSA)" ini kurmuştur. Konsey, görsel-işitsel alanın tümünün düzenlenmesinden sorumlu kılınmıştır (YENGİN 1994: 66). 17 Ocak 1989'da çıkarılan bir yasa ile tüm kamusal ve özel televizyonların denetimi için kurulan CSA, dokuz üyeden oluşmaktadır. Bu üyelerin 3'ü Cumhurbaşkanı, 3'ü Meclis Başkanı, 3'ü de Senato Başkanı tarafından seçilmektedir. Konsey radyo televizyon yayınları konusunda çok önemli yetkilere sahiptir (TEKİNALP 1993: 43-44). Bu yetkiler büyük ölçüde CNCL'ninkileri andırmaktadır. Aradaki tek fark CSA'nın düzenleme gücünün biraz daha daraltılmış olmasıdır. Ancak, denetleme ve yaptırım gücü arttırılmıştır. Ayrıca, yayın yapmak isteyen radyo ve Televizyon istasyonlarına izin verilirken, bu kuruluşlarla CSA arasında bir "anlaşma" imzalanması uygulaması getirilmiştir. Böyle bir anlaşmanın varlığı, izni almış kuruluşun anlaşma şartlarına tam uymasını sağlamaya yöneliktir (UĞUR 1992: 9).

CSA'nın özel radyo ve televizyonlar üzerinde geniş yetkisi vardır. CSA önce yayın yapmak isteyen yayın kurumlarının başvurularını ve adayları seçer. Adaylara uymaları gereken yükümlülüklerin bulunduğu bir belgeyi (Cahiers da Charge) imzalatır. Bu belgede, kotalar, Avrupa topluluğu yayınlarının oranı, eğitim, kültür ve reklam programlarının süreleriyle

ilgili bazı koşullar bulunmaktadır. Yayınlar başladıktan sonra bu kurallara uyulmadığı tespit edilirse, CSA önce uyarıda bulunmaktadır. Yine de kurallara uyulmazsa, CSA tarafından yayınları durdurmak, yayın iznini kısaltmak ya da geri almak, para cezası vermek, kovuşturma istemek gibi yollara başvurulabilmektedir. CSA, ayrıca kamusal radyo televizyonların genel müdürlerini atar, özel radyoların kullanacağı frekansları saptar, kablolulu televizyon şebekelerine izin verir ve denetler (TEKİNALP 1990: 35-36). Devlet organlarınca atanan üyelere oluşan ve radyo televizyon yayınları üzerinde geniş yetkileri bulunan bu konsey ile Fransa'da "Radyo Televizyonda Devlet Tekeli", "Radyo Televizyon Yayınlarının Denetlenmesi ve Yönlendirilmesinde Devlet Tekeli"ne dönüşmüştür (İÇEL 1998: 288).

### 3. İtalya

İtalya'da elektromanyetik dalgalar yoluyla yapılan yayınlar başlangıçtan beri devlet tekelinde sayılmıştır. İtalyan yasa koyucusuna göre, radyo televizyon yayınları, temelde bir kamu hizmeti niteliğindedir. Bu kamu hizmeti, İtalyan Posta Kanununa dayanılarak, Posta ve Telekomünikasyon Bakanlığı tarafından mali katılımı ve denetimi sadece devlete ait bir anonim şirket olan "Unione Radiofonica Italiano-URI" tarafından gerçekleştirilmektedir. URI 1927'de "Ente Italiano Per de Audizioni Radiofoniche" adını almış ve 1944'te de "Radio Audizioni Italiano-RAI" ya dönüşmüştür (TOPUZ ve Diğerleri 1994: 30).

1990'da kabul edilen yeni yasaya rağmen RAI, hala 1975 yılında yürürlüğe giren yasanın kapsamında yönetilmektedir. RAI'nın yapısal reformunu öngören ve yıllarca sürdürdüğü tekel konumunun yıkılmasına yol açan olaylar, kurumun siyasal ve kültürel denetimi konularının gündeme gelmesiyle başlamıştır. Aslında, ne zaman RAI'nin yapısal reformasyonundan söz edilse, gerçekte konu edilenin yapısal reformdan çok

kurumun denetiminin kimin elinde olacağı konusundaki siyasal mücadele olduğu bilinmektedir (ÇAPLI 1995: 97).

İtalya’da televizyon yayınları 1956’da başlamıştır. Televizyon yayınları, o zamana kadar radyo yayınlarını tekel imtiyazı biçiminde elinde tutan RAI’nın tekeline verilmiştir (ÖNEN 1992: 3). İktidar partilerinin sıkı denetimleri altında gelişen ve tarihçilerin “tek parçalı tekel” olarak tanımladıkları dönem 60’lı yılların sonuna dek sürmüştür (JEANNENEY 1992: 276). Fakat İtalyan Anayasası’nda radyo televizyon yayınlarının “devlet tarafından ifa edileceğinden” söz edilmemekte, aksine Anayasanın 21. ve 41. maddelerinde “ifade özgürlüğü”nden ve “özel girişim özgürlüğü”nden bahsedilmektedir. Anayasa Mahkemesine göre; “Devletin yayın tekeli vardır, bu tekel, küçük ekonomik tröstlerin, bu alanda oligopoller yaratmasını önler. Fakat, devletin söz konusu tekeli, yayınların bütün ülkeye yapılması, ulusal düzeyde olması haline münhasırdır” (ÖNEN 1992: 3).

1972 yılından itibaren, İtalya’da bazı özel girişimcilerin yabancı ülkelerden aldıkları televizyon yayınlarını ara istasyonlar aracılığıyla Orta ve Kuzey İtalya’ya yaymalarıyla doğan, 1973 yılında ilk bağımsız kablolu televizyon ağının kurulması ile devam eden yasa dışı yayınlar sonucunda her yörede özel Televizyon istasyonları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun üzerine İtalyan Anayasa Mahkemesi 16 Temmuz 1974 tarihli kararı ile devlet tekelinin, ülkenin küçük bir bölümüne yayın yapan özel televizyonları engellemeyeceğine karar vermiştir (TEKİNALP 1990: 37).

Anayasa Mahkemesi kararının ardından hükümet 1975’te çıkardığı bir yasa ile kablolu televizyon istasyonlarının özel kuruluşlar tarafından kurulması ve işletilmesini serbest bırakmıştır. 1976 yılında İtalyan Anayasa Mahkemesi, hertz dalgaları ile yapılan yayınların da “bölgesel olmaları ve RAI kanalları ile karışmamaları şartıyla” yasal olduklarını karara bağlamış-

tır. Anayasa Mahkemesinin bu kararı ile bölgesel hertz dalgaları ile yayın faaliyetleri serbest bırakılmıştır. Bu karardan sonra Parlamentonun 1975 Kanununda yeni yasal düzenlemeler yapması gerekmiştir. Ancak siyasi partiler arasında uzlaşma sağlanamayınca yasada boşluk oluşmuş ve tam bir kaos yaşanmıştır. Bu kaos özel televizyonun patlaması için yeterli olmuş, herhangi bir yasal düzenleme beklenilmeksizin yüzlerce radyo ve televizyon kuruluşu faaliyete geçmiş ve RAI'den arta kalan bütün frekanslar deyim yerindeyse “kapanın elinde kalmış”tır. Bu kaos 1982 yılında İtalyan Temyiz Mahkemesi'nin kararı ile son bulmuştur. Temyiz Mahkemesinin kararına göre; tesislerin kurulma projelerinin onayı ve frekans tahsisleri Posta ve Telekomünikasyon Bakanlığı tarafından yapılmasına karar verilmiştir (ÖNEN 1992: 4).

1976 tarihli özel televizyon yayıncılarını yerel düzeyde bırakan ve ulusal çapta yayın yapmaktan men eden Anayasa Mahkemesi kararına rağmen özel televizyon sahipleri, ülkenin çeşitli bölgelerinde sahip oldukları istasyonlardan aynı programların kasetlerini aynı anda yayına sokarak fiili ulusal yayına başlamışlardır. Bu yolla yapılan yayınlar sonucu ülke çapındaki RAI'ye ait olan devlet tekeli delinmiştir (TOPUZ ve Diğerleri 1994: 37).

Özel girişimcilerin, yasal boşluktan yararlanma eğilimleri, radyo televizyon yayınları alanında bir karmaşa yaşanmasına neden olmuş ve bunun sonucunda 4 Şubat 1985 tarihinde “Radyo Televizyon Yayınları Konusunda Acil Hükümler” adı altında yasal düzenlemeye gidilmiştir. “Acil ve Geçici” düzenlemede, “Kamusal ve Özel” bir “karma yayıncılık sistemi geliştirilmesi” hükme bağlanmıştır. Aynı zamanda, özel radyo ve televizyon yayınlarını bölgesel olmak yanında bütün ülke çapında yapılabileceği, ancak radyo televizyon alanında oligopol durumlar yaratmamak amacıyla yasal dü-

zenlemeler yapılması öngörülmüştür. Önerilen “Acil Hükümler” sonucunda “Genel Radyo Televizyon Sistemi Yasası” ancak 6 Ağustos 1990 tarihinde çıkarılabilmektedir. Bu yasa içerisinde kamusal ve özel radyo ve televizyonlar ortak hükümlerle, aynı ilkeler ve denetim sistemlerine bağlı kalınarak düzenlenmiştir (ÖNEN 1992: 6).

Yasanın 6. maddesi radyo ve televizyon yayıncılığı alanındaki disiplini sağlamak için “Garantörler Kurulu” adı verilen bir üst kurul öngörmüştür. Bu kurulun üyeleri, Anayasa Mahkemesi hakimleri, Yargıtay veya eş düzeydeki yüksek mahkemelerin daire başkanları, üniversitelerin hukuk, iktisat, işletme bölümlerindeki profesörler, kitle iletişiminde söz sahibi uzmanlar arasından senato ve millet meclisi başkanlarınca önerilip Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile atanırlar. Bunlar üç yıl görevde kalır ve bir daha seçilemezler. Garantörler Kurulunun yayın yükümlülüklerine aykırı davranılması durumunda yayın kuruluşu hakkında uyarma, para cezası, yayını durdurma ve iznin iptali gibi yaptırımları uygulama yetkisi vardır. Yasada ayrıca reklam yayınlarının sınırlandırılmasına ve yayın kartellerinin önlenmesine ilişkin hükümler de bulunmaktadır (İÇEL 1998: 290).

İtalya’da televizyon kanallarındaki anarşiye son verilmesi amacıyla Bakanlar Kurulu Ağustos 1992’deki kararname ile ulusal çapta yayın yapacak kanalların sayısını 12, yerel kanalların sayısını da 831 olarak saptamıştır. Ulusal çapta yayın izni alan kurumlar şunlardır (İLETİŞİM DÜNYASI 1992: 5).

- Devlet televizyon kurumu RAI’nın üç kanalı.
- İtalya’nın en büyük televizyon girişimcilerinden Berlusconi’nin üç kanalı: Canale 5, Rete 4, ve Italia Uno.



- Tematik yayın yapan üç kanal: Rete A (diziler), Video Müzik ve Tele Monte Carlo (spor).
- Paralı üç televizyon kanalı (Pay-TV): Telepiu Uno, Telepiu Due, Telepiu Tre.

Sonuç olarak İtalya'da özel kuruluşlar yayıncılığı yönlendirmişler, hukuki düzen yerel mahkemelerin ve Anayasa mahkemesinin kararlarıyla oluşmuş, hükümetler ise gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Devlet tekeli bir kargaşa havası içerisinde yıkılmış ve çoğulcu bir düzen ortaya çıkmıştır.

## **II. TÜRKİYE'DE TELEVİZYONUN GELİŞİMİ**

### **A. İLK YAYIN DENEMELERİ VE İTÜ TELEVİZYONU**

Ülkemizde radyo yayıncılığının 1927 yılında, yani dünyada radyo yayıncılığının başlamasından birkaç yıl sonra başlamasına karşın, 1964 yılına kadar televizyon şöyle dursun, yurdun herhangi bir yerinde ulusal iki radyo kuruluşunun rahat dinlenebilmesini sağlayacak radyo şebekesi kuramamıştı. Oysa, 1964 yılına kadar dünya radyo ve televizyonculuğunda hem teknik, hem yayıncılık yönlerinden büyük aşamalar olmuştu (GÖKÇE 1997: 33).

Türkiye'de ilk televizyon yayın çalışmaları, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) bünyesinde Yüksek Frekans Tekniği Bilim Dalı öğrencilerine uygulamalı eğitim vermek amacıyla başlamıştır (YENGİN 1994: 67). İTÜ Elektrik Fakültesi Yüksek Frekans Bilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Mustafa Santur, yabancı ülkelerden teknik cihazlar almak üzere çeşitli şirketlerle irtibata geçmiş ve ilk olarak Hollanda'daki Philips şirketi ile bir anlaşmaya varılmıştır. Yaklaşık 65 bin lira değerindeki televizyon cihazları 1951 yılın-

daki bir ihale sonucu satın alınmıştır. Bir kamera, bir telesine ve ses ve görüntü için ayrı olmak üzere iki vericiden oluşan söz konusu cihazlar, Şubat 1952 tarihinde İstanbul'a gelmiştir (ÖNGÖREN 1982: 267-268).

Alınan ilk cihazların montajı, İTÜ'nün Taşkışla'daki binasında, üç küçük odada, Prof. Dr. Mustafa Santur, Doç. Dr. Adnan Ataman ve Asistan Ziya Akçasu tarafından gerçekleştirilmiştir. Anten direği ise, gemi direği yapanlara hazırlanmış, bir minareci tarafından da Taşkışla binasına takılmıştır (UYGUÇ ve GENÇ 1998: 47). Böylece Türkiye'nin ilk verici anteni 24 Ocak 1952 tarihinde Taşkışla binasının damına dikilmiştir (ÖNGÖREN 1982: 267).

İlk televizyon deneme yayınları üniversite binasının belirli yerlerine konan üç televizyon alıcısından izlenmiştir. İlk televizyon yayını ise 9 Temmuz 1952'de gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten sonra İTÜ Cumartesi günleri televizyon yayınlarını sürdürmeye devam etmiştir. Yayınlar, perşembe günleri de saat 17.00 - 19.00 arasında filmler ve yayına ücretsiz olarak katılan gönüllü sanatçı, yazar ve konuşmacılarla sürdürülmüştür (YENGİN 1994: 68).

Philips şirketi, 1964 yılında İstanbul Teknik Üniversitesine yeni bir öneri yaparak naklen yayın için bir kamera ve radyo-link cihazı vermeye hazır olduğunu bildirmiştir. Böylece yeni cihazlara sahip olan İTÜ Televizyonu, 1965-1966 Akademik yılının açılış törenini İTÜ spor salonundan naklen verebilmiştir (RİGEL 1991: 143).

İTÜ televizyonu kesintisiz olarak her hafta cuma günleri saat 15.30-21.00 arasında, yayınlarına devam etmiştir. Bu yayınların tek eksikliği yalnızca akademik yıl süresince yapılmasıydı. 6 Mart 1970 tarihinde İTÜ Televizyonunun yayınları, öğrenci olayları nedeniyle kesilmiştir. Bunun üze-

rine, Prof. Dr. Adnan Ataman 11 Mart 1971 tarihinde TRT Genel Müdürü Adnan Öztrak'a başvurarak, Ankara televizyonunun yayınlarının, PTT radyo-linki üzerinden İstanbul'a verilerek İTÜ-TV vericisinden naklen yayınlanmasını önermiştir. Fakat bu işbirliği önerisi, çok sonraları dikkate alınmıştır. TRT ile sürdürülen temaslar sonucunda TRT kurumu ile İTÜ arasında İstanbul'da televizyon yayınlarını gerçekleştirmek üzere yapılacak işbirliğinin şekli bir protokolle tespit edilmiştir. İTÜ tarafından, 1971 yılına kadar yapılan canlı-deneme yayıncılık hizmeti 30 Ağustos 1971'de bu protokolle TRT'ye bırakılmıştır (RİGEL 1991: 143-144).

## B. TRT DÖNEMİ

1 Mayıs 1964 tarihinde kurulan TRT (Türkiye Radyo Televizyon Kurumu), 27 Mayıs 1960 askeri darbesinden önceki tek yanlı, tek sesli ve o günlerdeki tanımıyla "iktidarın borazanı" konumunda bulunan hükümetin radyosu uygulamasına önemli bir tepki olarak kurulmuştur (ÖNGÖREN 1996: 111).

1961 anayasasına dayanılarak 359 sayılı Radyo Televizyon Kurumu kuruluş yasası çıkarılmış ve 1 Mayıs 1964 tarihinde radyo ve televizyon yayıncılığı görevi, yasayla kurulan TRT'ye verilmiştir (ANADOL 1992: 39). Ancak bu tarihten 13 ay önce Federal Almanya ile yapılan anlaşmaya göre; Federal Almanya, Ankara'da bir televizyon eğitim merkezi kuracaktı. İlginç çelişki şudur ki, 1963-1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında "Eğitim ve ulusal bütünlüğün sağlanmasında yetkili bir araç olan radyolardan daha iyi yararlanılması ve yurdun her köşesinde en az bir ulusal kuruluşun dinlenmesi" üzerinde önemle durulmuştu ve "Radyo programları batı radyoları düzeyine çıkana kadar televizyonun ekonomimiz için pahalı olacağı" gerekçesiyle televizyonun kurulup çalıştırılması düşünülmekteydi. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında öngörülmemesine karşın 9

Nisan 1963 tarihinde Federal Almanya ile Dışişleri Bakanlığımız arasında, Türkiye’de televizyon yayınının çok sonra başlamasına yol açacak bir anlaşma imzalandı. Bu anlaşma Türkiye’de televizyon sisteminin değil, sadece bir TV eğitim merkezinin kurulmasını öngörüyordu (RİGEL 1991: 144-145). Ayrıca söz konusu anlaşmaya dayanılarak radyolardan 12 kişilik bir grup TV konusunda eğitim yapmak üzere Hamburg’taki NDR Televizyonuna gönderildi. Bu grup Türkiye’de televizyonun kuruluşunda önemli roller oynamıştır (KILIÇ 1996: 54).

1 Mayıs 1964 tarihinde ise 359 sayılı TRT yasası yürürlüğe girmiştir. 1966 yılının başlarında Ankara Mithatpaşa Caddesi No: 47 ve 49’daki binaların bodrum katlarının televizyon stüdyosu haline getirilerek, Federal Almanya’dan hibe edilen Televizyon Eğitim Merkezi, Kapalı Devre Televizyonunun cihazları yerleştirilmeye başlanmıştır (ÖNGÖREN 1982: 281).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yer almayan televizyonu, bu kez TRT, kurum olarak dış ülkelerle kurduğu ilişkilerle kurmaya çalışmıştır. 1966 sonlarında Alman hükümetince yapılan yardımlar neticesinde kapalı devre televizyon eğitim yayınları başlamıştır (AZİZ 1981: 115).

1967 yılında, Federal Almanya Hükümeti ile Türk Hükümeti arasında yapılan ek bir anlaşma ile Ankara’da 3 kw gücünde bir televizyon stüdyosu kurulması ve üç Alman uzmanın stüdyonun kurulması ve çalıştırılması için gönderilmesi kabul edilmiştir. Böylece 31 Ocak 1968 tarihinde haftada üç gün olarak TRT’nin deneme yayınları başlamıştır. Ancak bu istasyon gerek kuruluş yeri gerekse gücü bakımından sadece Ankara içine yayın yapabilecek güçteydi (TOKGÖZ 1972: 70).

31 Ocak 1968’deki ilk deneme yayını Program Daire Başkanı Mahmut Tali Öngören’in açılış konuşmasıyla başlamıştır. O tarihlerde Devlet

Planlama Teşkilatı ortalama altı bin liraya satılan televizyon alıcılarının çok pahalı olduğunu ileri sürüyor, halkımızın büyük çoğunluğunun bunları satın alma gücünden yoksun olduğu görüşüne dayanarak sağlanacak hizmetin yalnız varlıklı kimselerin tekeline sunulmuş olacağını, toplumsal bir yararı olmayacağını savunuyordu. Devlet Planlama Teşkilatı'na göre ise, eğer ülkede televizyon yayınlarına başlanacaksa, bundan önce halka ucuz televizyon alıcısı üretecek fabrikaların kurulması gerekliydi (ÇANKAYA 1993: 223).

Bu görüş belki kuramsal olarak doğru olmakla beraber, gerçeği tam olarak yansıtmıyordu, çünkü varlıklı olsun olmasın Türkiye'de pek çok kişi o sıralarda televizyonla ilgili harcamaları göze almaya başlamıştı. Önceleri varlıklı aileler arasında pek moda olan televizyon sahibi olmak saplantısı zamanla orta ve dar gelirli ailelere de bulaşmaya başlamıştı. Dar gelirli ailelerin mutlaka bir televizyon almalarını bir gövde gösterisi tutkusuna bağlayan toplumbilimciler de vardı. Bunlar evlerinin damına bir televizyon anteni dikmekle, dar gelirli insanın bir tür güçsüzlük duygusundan kurtulmaya çalıştığını bile ileri sürmekteydiler (TURAM 1994: 292).

Halka açık deneme yayınlarının başlamasından epey sonra 1969 yılının Kasım ayında Yüksek Planlama Kurulu, 1971 yılında Türkiye çapında bir ulusal televizyon şebekesinin kurulmasını ve bunun içinde gerekli hazırlıklara 1970 yılında başlanmasını kararlaştırmıştır. Bu konuda ayrıca, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, televizyon şebekesinin kurulması işinin "beşer yıllık üç plan döneminde gerçekleştirilmesi" ve Türkiye doğal yönden çok engebeli bir ülke olduğu için özellikle Doğu Anadolu'da vericiler ne kadar yüksek yerlere kurulurlarsa kurulsunlar yayınları engelleneceği için az sayıda ve güçlü vericiler yerine, düşük güçte fakat çok sayıda televizyon vericisi kurulması kararlaştırılmıştır (OSKAY 1971: 19).

30 Ağustos 1970 tarihinde İstanbul'da ilk paket yayın başlamıştır. Bu yayınlar, haftada üç gün, pazartesi, çarşamba ve cuma günleri yapılmaktaydı. İzmir televizyon yayınları ise, 1971 yılı Eylül ayı başlarında yapılan Akdeniz Olimpiyatlarını verebilmek için başlatılmıştır. İzmir televizyon yayınları ile Türkiye'de ilk defa şehirlerarası naklen canlı yayın gerçekleştirilmiştir (TOKGÖZ 1972: 72).

1976 yılı başında televizyonun toplam gücü 376 Kw 465 watt iken, 1980'de bu güç 1819 Kw 720 watt'a çıkmıştır. İstasyon sayısı ise 42'den 101'e yükselmiştir. 1976 da bu istasyonlar Türkiye'nin alan olarak üçte birini, nüfus olarak ise yarısını kapsamaktaydı. Yayınların önemli bir kısmı Ankara televizyon vericisine bağlı olarak radyo-link hatları ile yapılmakta iken geri kalanlar merkeze bağlı olmaksızın, merkezin gönderdiği paket programlarla yapılmaktaydı. 1980'de ise ülkenin üçte ikisi yayın alanına girmiş ve paket program yayını yapan istasyon kalmamıştı (AZİZ 1981: 115-116).

Türkiye'de ilk renkli televizyon yayını denemeleri Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisinin kurduğu Televizyon ile Eğitim Enstitüsü'nde, 1973 yılında başlamıştır (ÖZCAN 1982: 121). 1975 yılında Federal Almanya'dan getirilen renkli yayın cihazları, Ankara'da "TV Eğitim Merkezi"ne, İstanbul'da İstanbul Televizyonunun A stüdyosuna, Eskişehir'de Eskişehir Üniversitesi'ne yerleştirilmiştir. Federal Alman uzmanlarla birlikte montajı yapılan bu cihazlarla kapalı devre denemelerine başlanmıştır (UYGUÇ ve GENÇ 1998: 52). 1976 yılında ise TRT'nin, biri Ankara'da, diğeri İstanbul'da olmak üzere iki renkli televizyon stüdyosu bulunmaktaydı. Aynı yılın Mayıs ayında Manchester United - Southampton arasında oynanan İngiltere Kraliyet Kupası, ilk kez renkli olarak naklen yayınlanmıştır (ŞENER 1984: 178).

1983 yılına gelindiğinde ise, TRT haftada iki saat renkli yayın yapmaktaydı. Ayrıca montajı Türkiye’de yapılan renkli televizyon alıcılarının üretimine de başlanmıştı. 19 Ocak 1982 tarihli bir hükümet bildirisi ile, 1 Temmuz 1984 tarihinden itibaren TRT televizyonunda renkli yayının resmen başlatılacağı bildirilerek hazırlıkların bu tarih dikkate alınarak belli bir program içerisinde yapılması öngörülmekteydi (RİGEL 1991: 150). Diğer yandan renkli yayına geçme tartışmaları kamuoyunu da yakından ilgilendiriyordu. Bir yanda renkli yayına geçilmesini savunanlar, diğer yanda siyah-beyaz alıcıların renkliye çevrilmesinin ülke ekonomisine ağır yükler getireceğini savunanlar vardı. Ne var ki, hem siyah-beyaz alıcıların tüketiminin doyum noktasına gelmiş olması, hem de çağdaş teknolojinin bir nimeti olan renkli yayından yararlanma isteğinin toplumda ağır basması, renkli yayının ülkemizde başlamasına neden olmuş ve 30 Haziran 1984 yılında TRT renkli yayına başlamıştır (ÇANKAYA 1993: 74).

### **1. İkinci Kanal (TV 2)**

TRT televizyonu renkli yayına geçtikten sonra elindeki imkanlarla, ikinci kanal yayınına da rahatlıkla geçebilecek durumdaydı. Zaten siyah-beyaz teknolojisinde bile, renkli yayına geçilmeden önce ikinci kanal yayınlarının başlatılması tartışması vardı (RİGEL 1991: 152). Diğer taraftan TRT, TRT Yönetim Kurulu’nda öngörülen “dinleyici ve seyirciye seçme hakkı sağlayacak, birden fazla kanaldan yayın yapılması” esası doğrultusunda ikinci program verici kuruluşlarının kurulması kararını 15 Ocak 1985 tarihinde almıştı (YENGİN 1994: 74).

TRT’nin ikinci program denemeleri de, yapılan ön çalışmalar sonucu, 15 Eylül 1986 tarihinde saat 19:50’de başlamıştır. İstanbul Televizyonca yapılan bu ikinci program yayınlarında arşiv filmlerinden yararlanılmıştır. 6 Ekim 1986 tarihinde de normal yayın düzenine geçilmiştir

(UYGUÇ ve GENÇ 1998: 53). TRT ve PTT'nin işbirliğiyle gerçekleştirilen ikinci kanalın yayın politikası sanat ağırlıklı programlar ve dizilerden oluşmaktaydı (RİGEL 1991: 152).

## **2. Üçüncü Kanal (TV 3), GAP TV ve TBMM TV**

2 Ekim 1989 tarihinde düzenlenen bir törenle üçüncü kanal yayınına başlayan GAP Televizyonunun yayın amacı, Güneydoğu Anadolu Projesinin sağlam bir temele oturtulması için gerekli olan sosyal, kültürel ve psikolojik ortamın oluşturulmasına, bölgenin eğitim, kültür ve ekonomik seviyesinin yükseltilmesine yardımcı olmaktır. Programlar bölge özellikleri göz önüne alınarak eğitim, kültür, drama, müzik, eğlence, spor ve haber ağırlıklıydı (YENGİN 1994: 76). Ancak, GAP TV yayınları Kasım 1999 itibariyle TRT TV İkinci Kanalı, gündüz kuşağında devam etmekte; Üçüncü Kanal yayınları ise daha çok gençlere yönelik haber, spor, müzik, film, dizi film, kültür ağırlıklı programlardan oluşmaktadır. Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki meclis görüşmeleri de, program akışı ve meclis gündemindeki görüşmelerin önemine göre bu kanaldan TBMM TV adı altında naklen yayınlanmaktadır.

## **3. Dördüncü Kanal (TV 4)**

TRT, dördüncü kanalını 30 Temmuz 1990 tarihinde hizmete sokmuştur. Dördüncü kanal yayınlarında, orta ve yüksek öğrenim gençliğinin eğitimlerine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Yayınların önemli bir bölümü, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi eğitim programlarından oluşmaktadır. Eğitim yayınları arasındaki boşluklarda müzik yayını yapılmaktadır (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 42).



#### 4. Beşinci Kanal (TRT İNT)

TRT'nin beşinci kanal yayınları başta Almanya olmak üzere Avrupa ülkelerinde yaşayan vatandaşlarımızla, Kafkasya ve Orta Asya'daki Türkî Cumhuriyetlerin, Türkiye ve Türk kültürüyle bağlarının devamını sağlamak amacıyla, 15 Aralık 1990 tarihinde başlamıştır (YENGİN 1994: 76-77).

Özellikle teknik açıdan yetersiz bir donanımla yayın hayatına başlayan TRT, kısa sürede yayın kapsam alanını, yayın gün ve saatlerini artırmıştır. Buna koşut olarak program tür ve biçimleri çeşitlenmiştir. Ne var ki, bir yandan yayın kapsam alanının yaygınlaştırılması, bir yandan teknik gelişimin hızlandırılması sonucunda televizyon, Türk toplumunun da vazgeçilmez tercihlerinden biri durumuna gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak da TRT, daha sonraki yıllarda da siyasal gücü elinde bulunduran her iktidarın başlıca hedeflerinden biri durumuna gelmiştir. 12 Eylül askeri darbesinden de nasibini alan ve çeşitli nedenlerle çağının gerisine düşmüş bir televizyon yayıncılığı görünümü vermeye ve en çok eleştirilen kurumların başında yer almaya başlayan TRT, giderek toplumsal gereksinimlere cevap veremez duruma gelmiştir. 12 Eylül sonrası, ANAP iktidarının liberal ekonomi rüzgarlarının da etkisiyle TRT televizyon yayıncılığının yanı sıra ve fiili bir durum olarak özel televizyonlar dönemi başlamıştır (GÖKÇE 1997: 34-35).

### C. ÖZEL TELEVİZYON KANALLARI

#### 1. Türkiye'deki İlk Özel Tv Kanalı - İnter Star

Rumeli Holding'in sahibi olan Uzan ailesi, Almanya'da kurdukları "Magic Box Incorporated" adlı şirket aracılığıyla Eutelsat F 5 uydusundan iki kanal kiralamıştır. 1 Mart 1990 tarihinde test sinyalleri yayınlamaya

başlayan şirket, 7 Mayıs 1990 tarihinde günde beş saat yayın yapmaya başlamıştır. Kanalin açıklanan ismi “Magic Box Star 1” ve eski TRT genel müdürlerinden Tunca Toskay da ilk genel müdür olmuştur. Zamanın Cumhurbaşkanı Turgut Özal, 1990 yılındaki Amerika Birleşik Devletleri gezisinde, yurt dışından yapılacak yayınların yasal bir sakıncası olmadığını belirterek, “Dış memleketlerden bir kanal kiralayan, Türkiye'ye yayın yapabilir” demiştir (YENGİN 1994: 116).

Daha sonraki gelişmeler Turgut Özal'ın büyük oğlu Ahmet Özal'ın Uzan'larla birlikte söz konusu şirketin ortağı olduğunu açığa çıkarmıştır. Hemen ardından Star 1'in ilk özel kanal olup olmadığı da gündeme gelmiştir. Siyasi partilerin ve gazetelerin tümünü kapsayan bu tartışma uzun bir zaman sürmüştür. Ancak Star 1 yayınları SHP'li belediyelerin çanak antenleri aracılığıyla geniş kesimler tarafından izlenebilir hale gelmiştir. Anayasa Mahkemesi PTT'ye radyo ve televizyon verici kuruluşu kurma ve işletme yetkisi veren 3517 sayılı yasayı iptal edince, bu kararın, radyo ve televizyon yayın hakkının TRT tekelinde olduğunu açıklığa kavuşturduğu; dolayısıyla, özel radyo ve TV yayını yapılamayacağını belirlediği sonucuna varılmıştır. Buna karşılık “Magic Box Star 1” yetkilileri; “Biz Türkiye'de yokuz, havadan, uzaydan geliyoruz, kararlar bizi bağlamaz, eğer PTT hat vermezse onu uluslararası telekomünikasyon kurumuna şikayet ederiz, yabancı bir çok televizyon kurumu parasını verip hatları kullanmıyor mu?”, şeklinde itiraz etmişlerdir (YENGİN 1994: 118).

1968 yılından bu yana, Türkiye'nin tek televizyon kanalı olan TRT, karşısına çıkan ilk rakip Star 1 ile amansız bir rekabete girmiştir. Star 1'in TRT'nin yetişmiş kadrosundan eleman transferine başlaması rekabeti daha da kızıştırırken, Gülgün Feyman özel kanala geçen ilk spiker olarak tarihe geçmiştir. TRT'yi asıl rahatsız eden konu, Star 1'in reklam pastasına da el

atması olmuştur. Star 1'in bu konudaki en büyük avantajı ise TRT'de yayını sakıncalı oldukları gerekçesi ile yasak olan her türlü reklama rahatlıkla yer verebilmesiydi. 1990–1991 sezonunda, başta Fenerbahçe ve Beşiktaş olmak üzere 11 kulübün Türkiye ligi maçlarının yayın haklarını satın alan Star 1, sansürsüz yayın anlayışı ile yılbaşı programlarında da TRT'nin izlenirliğini azaltmıştır. 1991 yılında düzenlediği güzellik yarışmasını da naklen veren Star 1'in TRT ile rekabeti CNN tarafından canlı verilen Körfez savaşı görüntüleri konusunda zirveye çıkmıştır. Savaşı CNN destekli olarak 24 saat kesintisiz yayınlayan Star 1'in etkisi ve seyirciden gelen yoğun eleştiriler yüzünden, TRT de TV 1 kanalından 24 saat kesintisiz savaş yayınına başlamak zorunda kalmıştır.

1991 yılının sonlarında aralarında anlaşmazlık çıkan Uzan ailesi ile Ahmet Özal'ın ortaklıkları son bulmuştur. Bu anlaşmazlık sırasında taraflar birbirlerini “vergi kaçırmak” ve “yurt dışına usulsüz para transfer etmek”le suçlamışlardır. Bu iddialar hukuki bir sonuca ulaşmayan suçlamalar olarak kalmıştır. Bu ayrılığın sonucunda Star 1, adını değiştirerek İnter Star adını almış ve tek sahibi Uzan ailesi olmuştur.

## 2. Tele-On

Uzan ailesi, uydudan kiraladığı iki kanaldan biriyle İnter Star adıyla yayını sürdürürken diğerinden de, 8 Ocak 1992 tarihinden itibaren, Tele-On adıyla test yayınlarına başlamıştır. 27 Ocak 1992 tarihinde yayına başlayan Tele On daha sonra, Kral TV adı altında ve bir müzik kanalı olarak yayınlarını sürdürmüştür. Son dönemde bu kanalla ilgili önemli bir gelişme de, Türkiye Futbol Federasyonu'nun 1999 Mayıs ayında açtığı, Türkiye 1. Futbol Ligi maçlarının naklen yayın ihalesini, 120 milyon 500 bin dolara kazanması olmuştur. Türkiye 1. Futbol Ligi maçlarının yayını sırasında şif-

reli yayına geçen kanal, diğer zamanlarda müzik yayınıını sürdürmektedir (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 46).

### 3. Show TV

Show TV, İktisat Bankası'nın sahibi Erol Aksoy tarafından kurulmuştur. Show TV düzenli yayınlara 1 Mart 1992 tarihinde başlamıştır. İlk yayın hayatına başladığı dönemde yayınlanan "Çarkifelek" adlı yarışma programı, yüksek izlenme oranları ile, o dönemde de en çok izlenen programlar arasına girmiştir (YENGİN 1994: 143-146). Show TV izlenme oranındaki en önemli gelişmeyi, yayın hakları daha önce İnter Star'da bulunan Türkiye 1. Futbol Ligi maçlarının naklen yayın hakkını almasıyla elde etmiştir.

### 4. Cine 5

1993 yılının Mart ayında deneme yayınına başlayan Cine 5, Türkiye'de abone sistemiyle hizmet veren ve şifreli yayın yapan ilk televizyon kanalı olmuştur. Erol Aksoy'un sahibi olduğu bu kanal, 1. vizyon kaliteli filmleri gösterme iddiası taşımasına ve bunu gerçekleştirmesine karşın, başlangıçta beklenen abone sayısına ulaşamamıştır. Cine 5, Show TV'nin sahip olduğu Türkiye 1. Futbol Ligi maçlarının naklen yayın hakkını devralarak, abone sayısını arttırmayı amaçlamış ve özellikle 1995-1996 futbol ligi döneminden itibaren de bu hedefine önemli oranda ulaşmıştır (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 47).

### 5. ATV

Bünyesinde Yapı Kredi ve Pamukbank'ı barındıran Çukurova Holding ve Sabah Grubu'nun kontrolünde Eylül 1993'de yayına başlayan ATV'nin hisselerinin önemli bölümü daha sonra film yapımcısı ve çeşitli

televizyon kanallarına program hazırlayan Ulusal Radyo TV'nin sahibi olan Türker inanoğlu'nun kontrolüne geçmiştir (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 47). Ali Kırca'nın yönetimindeki haber dairesinin hazırladığı ana haber bülteni ile "Siyaset Meydanı" programı çok büyük ilgi uyandırmıştır.

## 6. Kanal D

Milliyet ve Hürriyet Gazetelerinin sahibi Aydın Doğan tarafından kurulan Kanal D, 19 Haziran 1993 tarihinde yayına başlamıştır (YENGİN 1994: 147). Yaptığı transferler ve anlaşmalarla çeşitli sanatçıları ve televizyoncuları Kanal D'ye almıştır. Uğur Dündar'ın hazırlayıp sunduğu "Arena" adlı program ilgi ile izlenmektedir.

## 7. Kanal 6

Star 1 ile ortaklığı biten Ahmet Özal başka bir kanal kurma girişimlerine Nisan 1992'de başlamıştır. 4 Ekim 1992 tarihinde normal yayınına başlayan kanala, Kanal 6 adı verilmiştir. İlk kurulduğu yıl olan 1992'de ve 1993'de, Star 1 ile en çok izlenen kanal olma yarışı yapan Kanal 6, sahibi Ahmet Özal'ın mali sorunları nedeniyle, sanatçılar ile yaptığı sözleşmelerin şartlarını yerine getirememiştir. Aynı nedenle yeni film ve program alınmaması üzerine izlenme oranı düşmüştür. 1994 yılında Kanal 6 en çok izlenen kanallar sıralamasında dördüncü sırada yer almıştır (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 47).

1995 yılında izlenme oranı giderek düşen Kanal 6, iki kere daha el değiştirmiştir. Haziran 1995 tarihinde işadamı Mehmet Kurt tarafından satın alınan kanal, yaklaşık üç yıl sonra, 1998 yılında inşaat müteahhiti Korkmaz Yiğit'e satılmıştır.

## 8. HBB

Has Bilgi Birikim (HBB) TV, Has Holding'in sahibi olduğu bir kanaldır. Başlangıçta çok iddialı hedeflerle yola çıkan HBB, bu hedeflerden yalnızca stereo yayın yapabilmeyi gerçekleştirebilmiştir. Zaman zaman mali güçlük nedeniyle kapanacağı söylenen HBB TV, 1994 yılında % 0.14 izlenme oranıyla sekizinci sırada yer almıştır (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 47).

## 9. TGRT

İhlas Holding'e bağılı bir kuruluş olan TGRT, yayın hayatına 1993 yılında başlamıştır (ÖZÇAĞLAYAN 2000: 48). Özellikle Eylül 1998'de büyük bir tanıtım kampanyasının ardından yayın formatını değıştirmiş; bünyesine kattığı Savaş Ay ve "A Takımı" programı; Seda Sayan'ın, Sibel Can'ın sunduğu programlar ve yerli dizilerle izlenme oranlarını önemli ölçüde artırmayı başarmıştır.

## 10. Haber Kanalları

Bursalı sanayici Cavit Çağlar'ın kurucusu olduğu ve 1999 yılı içinde Doğış Grubu'na satılan NTV, Aralık 1996'da yayına başlamıştır. Kaliteli programları ve haberleri ile bir haber kanalı olarak oldukça başarılı bir yayıncılık yapmaktadır.

Bir diğer haber kanalı da, Doğış Medya Grubu ile (Amerikan "Time Warner Company"nin sahibi olduğu) CNN'in ortaklığı ile kurulan ve 11 Ekim 1999 tarihinde yayına başlayan CNN TÜRK'tür.

## 11. Diğer Televizyon Kanalları

Diğer televizyon kanalları arasında müzik yayını yapan kanallar da bulunmaktadır. Bunlardan İnter Star'ın da sahibi olan Uzan ailesine ait Kral

TV, Türkçe müzik yayını yapmaktadır. Diğer bir müzik kanalı da Karacan ailesinin sahibi olduğu, Number One TV'dir. Bu kanal Türkçe pop müzikle birlikte yabancı pop müzik yayını yapmaktadır. Belgesellerle, bilim ve teknik konularının ağırlıkta olduğu programlar yayınlayan “Discovery Channel” ve çocuklara yönelik programlar yayınlayan “Nickelodeon”, Karacan'ların sahip olduğu diğer TV kanallarıdır.

Ayrıca, 9. Kanal, Kanal E gibi ekonomi ve haber ağırlıklı yayın yapan kanalların yanı sıra, aslında yerel ve bölgesel yayın yapan kanallar olmalarına rağmen, Olay TV (Bursa); Ey TV (Antalya); Kanal 7 (İstanbul); CTV (İstanbul); Süper Kanal (İstanbul); Best TV (İstanbul), Genç TV-Kent TV(İstanbul) gibi yayın kuruluşları da, kablolu yayın şebekesini kullanarak daha geniş kitlelere ulaşmayı hedeflemektedir. Bravo TV ve Prima TV gibi kanallar ise, yine kablolu yayın şebekesini kullanarak, film, film tanıtımı ve müzik ağırlıklı yayın yapmaktadır. Kasım 1999 tarihi itibarıyla, Türkiye'de Cine 5 dışında abone sistemiyle yayın yapan yine Erol Aksoy'un sahibi olduğu (Cine 5'in de içinde yer aldığı) ve MultiCanal adı altında toplanan üç ayrı tematik kanal daha bulunmaktadır. Bunlardan Supersport, çeşitli spor programları sunmakta ve spor naklen yayınları yapmakta; Maxi TV, çocuklara yönelik programlar ve çizgi filmler yayınlamakta; Playboy TV, Cine 5'in günlük yayın programının bitiş ve başlangıç saatleri arasında erotik filmler yayınlamaktadır. Bunların dışında, daha önce de belirtildiği gibi, Türkiye 1. Futbol Ligi maçlarını 1999-2000 futbol sezonununun itibaren yayınlamaya başlayan Tele On (Kral TV), maçların yayın saatlerinde şifreli yayına geçmektedir

Mevcut kanallara 1999 yılında kablolu yayın şebekesini kullanarak yayına başlayan iki yeni kanal daha eklenmiştir. Bunlardan BRT, Bayındır Holding tarafından kurulmuştur. MNG Holding tarafından kurulan TV 8

isc, kadrosuna aldığı önemli isimler ve teknik kalitesiyle başarılı bir yayıncılık sunmaktadır.

RTÜK eski başkanı Ali Baransel, 15.9.1995 tarihinde yaptığı bir açıklama ile RTÜK'e lisans için 277 televizyon kuruluşunun başvurduğunu ve yerel, bölgesel ve ulusal ölçekte yayın yapmayı hedefleyen bu kuruluşların lisans işlemlerinin aynı yılın sonuna kadar tamamlanacağı belirtmiştir (YENİ YÜZYIL 1995: 10). Oysa, Haziran 2000 tarihi itibariyle, daha önce defalarca farklı tarihler verilerek tamamlanacağı duyurulan lisans işlemleri, henüz sonuçlanmamıştır. Türkiye'de faaliyette bulunan televizyon kanallarının kesin sayısı ancak bu lisans tahsisi tamamlanınca belirlenecek olmasına rağmen; Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Medya Dokümantasyon Birimi'nin, 1998 yılı verilerine göre hazırladığı raporda, Türkiye'de 35 Ulusal, 15 Bölgesel ve 230 Yerel olmak üzere toplam 280 televizyon kanalı bulunmaktadır (HÜRRİYET 1999: 7).

#### **D. RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU (RTÜK)**

Türkiye'de özellikle 1990 sonrası radyo ve televizyon alanında yaşanan kargaşa sonrasındaki yasal düzenleme arayışları 13 Nisan 1994 günü RTÜK'ün kurulmasıyla sonuçlanmıştır.

3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanuna göre, Üst Kurul, basın, yayın iletişim ve teknolojisi, kültür, din, eğitim, alanlarında birikimi olanlardan ve yükseköğretim görmüş, beşi iktidar partisi veya partilerinin, dördü muhalefet partilerinin, göstereceği adaylar arasından TBMM'nce seçilen dokuz üyeden oluşmaktadır. Üst Kurul üyelerinin görev süresi altı yıldır. Üyelerin üçte biri iki yılda bir yenilenir. Üst Kurul, üyeleri içinden bir başkan seçer. Başkanın görev süresi iki yıldır.



RTÜK'ün 2 Haziran 2000 tarihli toplantısında yapılan oylamada DSP kontenjanından aday olan Sabah Gazetesi Parlamento Muhabiri Sedat Nuri Kayış başkanlığa seçilmiştir. Dokuz üyeden yedisi oy kullandığı toplantıda üyelerin beşinin oyunu alan Kayış, bölücülük ve irtica dışında, küçük hatalardan dolayı ekranların karartılmasına ve radyoların sesinin kısılmasına karşı olduğunu belirtmiştir. Kayış'a göre RTÜK, ekran zabıtası ve ekran komiseri olmamalıdır ve olmayacaktır (SABAH 2000: 25).

3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanuna göre, Üst Kurulun görev ve yetkilerinden bazıları şunlardır.

- Ulusal ve bölgesel frekans planlamalarını yaptırmak,
- Yayın izni ve lisans vermek,
- Yayınların 3984 sayılı kanunun 4. maddesinde belirtilen ilkelere ve bu alanda Türkiye'nin taraf olduğu milletlerarası antlaşmalara uygunluğu açısından denetlemesini yapmak.
- Yayın kuruluşlarının, bu kanun hükümlerine aykırı yayın yapması ve tahsis şartlarına uymaması halinde, gerekli müeyyideleri uygulamaya karar vermek.
- Telsiz Genel Müdürlüğünün görevleri saklı kalmak kaydıyla, radyo ve televizyon yayınlarıyla ilgili olan milletlerarası hukuk tüzelkişiliğine sahip kuruluşlar nezdinde Devleti Dışişleri Bakanlığının görev ve yetkileri saklı kalmak kaydıyla, temsil etmek.

## İkinci Bölüm

### ÖRGÜT VE BİR TELEVİZYON İSTASYONUNUN ÖRGÜT YAPISI

#### I. ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME

##### A. ÖRGÜTÜN TANIMI

Yönetim evreleri içinde şimdiye kadar en dikkat çeken örgütlenme olmuştur. Bu nedenle, yönetim konusunda yazılmış yapıtların çoğu örgüt, örgütlenme terimleri ile ilgili başlıklar taşımaktadır. Örgütlenme terimi, işletme veya kurumun örgütünü, yani yapısını anlattığından, örgütlenme işleminin temel nitelikte olduğu düşüncesi oluşmuştur (TOSUN 1992: 223).

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

## B. ÖRGÜT KURAMLARI

### 1. Klasik (Geleneksel) Örgüt Kuramı

Bu kuram yalnızca örgütün yapısıyla ilgilenir ve iki gelişim çizgisi vardır: Frederick W. Taylor'un araştırmalarıyla başlayan birinci gelişim çizgisi ve Henri Fayol, Luther Gullick ve Lyndal Urwick, James Money ve Allan Reilley ve diğerleri ile gelişen ikinci çizgi (POLATOĞLU 1984: 66).

Klasik kuramların oluşmasında etkili olmuş tüm modellerin ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir (GÜRGEN 1997: 43): Tüm modellerde örgüt, önceden akılcı bir şekilde düzenlenmiş çalışanların davranışları önceden bir takım kurallarla saptanmıştır. Belirlenen davranıştan sapmaların olmasının nedeni ise ya insanın hata yapan bir varlık olmasından ötürü ya da örgüt mühendisliğinden kaynaklanan bir hatadan kaynaklanmaktadır. Örgütte otorite, örgüt dışındaki bir takım güçlere dayanmakta, otoriteye sahip olanlar yetkilerinin kaynağını bunlardan almakta, diğer iş görenler de otorite bu güçlere dayandığı için boyun eğmektedirler. Bu güç Taylor'a göre bilimdir. Sanayi örgütlerinde işlerin düzenlenmesi bilimsel yöntemlerle olmaktadır. Urwick ve Gullick'de ise evrensel örgüt ilkeleridir. Örgüt bir mühendis gibi, bu ilkelerin ışığında, bir makine yapar gibi kurulmaktadır. Weber'de ise akılcı-hukuksal otorite toplumca kurumlaştırılmakta, yani toplum otoriteyi kabul etmektedir. Fayol'a göre örgütleme, "örgütün işlevleri için gerekli insan ve malzeme kaynaklarını elde etmek ve yapılandırmaktır" ve örgütün tamamı ile etkili ve verimli olunabilir (ALDEMİR 1985: 19).

Bu kuram, ileri sürdüğü ilkeler çok genel olduğu, yaklaşımının evrensel ve her işletmede geçerli ilkeler geliştirmek olması, örgütü mekanik bir vasıta olarak görmesi noktalarında eleştirilmiştir (EREN 1996: 154).

## 2. Neo Klasik Örgüt Kuramı (Davranışçı Okul)

1930'lara kadar, Klasik Yönetim ve Örgüt Kuramı örgüt yapı ve işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizinin etkisi ile bir yandan da işletmelerde çeşitli örgüt sorunlarının artması sonucu klasik kuramın eksikleri hissedilmeye başlanmıştır (KOÇEL 1999: 161).

Bu arada ABD'de davranış bilimcisi olan Elton Mayo'nun öncülüğünde girişilen Hawthorne araştırmalarının sonuçları, McGregor'un X-Y Kuramı ve Rensis Likert'in çalışmaları örgütleri incelemede yeni bir akımın doğmasına yol açmıştır. "İnsan İlişkileri" adı altında ortaya çıkan bu akım daha sonra "İnsan Kaynakları Yönetimi" şeklini almış ve günümüzde de "Örgütsel Davranış" adını taşıyan bir disiplin haline gelmiştir (ŞİMŞEK 1999: 73).

Bu kuramın ana fikri, bir örgüt yapısı içerisinde çalışan "insan" unsurunu esas almak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan ilişkileri arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir (KOÇEL 1999: 161).

Geleneksel kuramcılar önceden planlanmış, belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilen biçimsel iletişim üzerinde dururken, bu okul biçimsel iletişim kaynaklarından geçmeyen, önceden planlanmamış ve hiçbir kurala bağlı olmadan örgüt üyeleri arasında kendiliğinden gerçekleşen doğal iletişimi ve bunun örgüt yönetimi için önemini vurgulamıştır (EREN 1996: 70).

Bu okul yandaşları bütüncül bir yaklaşımdan çok sosyolojik önerileri psikolojik verilerle tamamlamaya çalışmaktan öteye gidemedikleri yönünde eleştirilmişlerdir (CAN 1999: 42).

### 3. Çağdaş Örgüt Kuramı

Örgüt konusunda çağdaş yaklaşımlar, esas itibariyle Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, adları altında ele alınmaktadır. Bu görüşe göre örgüt yapısının nasıl olması gerektiği basit bir yönetsel seçim işi değildir. Aksine örgütü çevreleyen ortam koşulları örgüt yapısının nasıl olması gerektiğini belirleyecektir. Çağdaş görüş mekanik örgüt karşısında organik örgüt yapısı ve kapalı sisteme karşı açık sistem örgüt anlayışıyla ilgilidir (EREN 1996: 154-155).

Çağdaş görüştekiler kendilerinden önceki iki görüşün (Geleneksel Kuram ve Davranışçı Okul) bir sentezini yaparak örgütü bir bütün, bir sistem olarak algılamışlardır. Bir örgüt için biçimsel yapı ne kadar önemliyse, örgütü oluşturan bireylerin davranışları da önemlidir. Biçimsel yapı ve davranışlar karşılıklı etkileşim içerisindedir. Bunun yanında örgüt üyelerinin buldukları konumlar ve rolleri, örgütün fiziksel ortamı, örgütlerdeki doğal grupların yapısı ve aralarındaki ilişkiler, örgütün çevresi ve çevresiyle ilişkileri örgütsel işleyişi etkiler (POLATOĞLU 1984: 91).

#### a. Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşımın esasını oluşturan “sistem” kavramı, “belirli parçalardan oluşan bir bütün” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyimle, sistem; belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlanabilir (ŞİMŞEK 1999: 91).

Bu model, örgütün amaçları ile bireyin kişisel amaçları arasında bir denge kurmaya çalışır. Bu modelde üç aşamalı bir alt sistem söz konusudur. Önce örgüt, ortak ihtiyaçları olan insanlar grubu olarak bir sistem oluşturur. İkinci olarak ortak çevresel sorunlar ve iş istekleri bir başka sistemi oluşturu-

rur. Üçüncü olarak da bu iki sistem arasında işbirliği sonucu görev yerine getirme sistemi ve mekanizması yer alır (ERGÜDEN 1992: 12).

Alt sistemler kavramı sistem yaklaşımının bir özelliğidir. Diğer bir özellik ise kapalı ve açık sistemlerdir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında bilgi ve materyal akışı varsa bu sistem açık sistem özelliğini taşır. Eğer yoksa kapalı sistem özelliği taşır (KOÇEL 1999: 180). Açık sistem modeli; örgütü entegre ve çevresiyle uyum içinde, kendi içinde ve dış dünya ile enerji etkileşimi içinde bir dengeye yönelik, canlı birimlerden oluşan bir sistem olarak görür (ERGÜDEN 1992: 13).

Açık sistemin çevresiyle ve kendisiyle olan ilişkileri bir iletişim süreci ile sağlanır. Bir iletişim sürecinin en önemli noktalarını da input (girdi), output (çıkıtı) ve feedback (geri besleme) oluşturur. Input; sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir. Outputlar da tekrar sistemin dışındaki çevre faktörlere verilir. Feedback, iletişim sürecinin kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla output ve süreç safhalarından input safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder (KOÇEL 1999: 180).

### **b. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, işletme yönetiminde içinde bulunulan “durum”lara veya “koşullar”a ağırlık veren bir yaklaşımdır. Her yerde ve her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun olabilecek bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlar. Bu yaklaşım, geleneksel, davranışsal, ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran bir yaklaşımdır (ŞİMŞEK 1999: 98).

Başka bir ifadeyle, uygulamada her teknik ve kavramın uygulanışı çeşitli değişkenlere bağlıdır. Bu değişkenler, söz konusu kavram, teknik ve davranışın özelliklerini belirler. Bu nedenle örgüt yapısı ve süreçleri için en uygun ve en doğru bir tek yol olamaz. Dolayısıyla örgütlerin etkili olması, belirli ilkelerin uygulanmasından değil, fakat bu belirli ilkelerle iç ve dış şartlar arasında uygun bir birleşimin sağlanmasıyla gerçekleşecektir (DİNÇER 1994: 72).

Bu yaklaşıma göre, örgüt yapısının oluşturulması çeşitli koşullara bağlıdır. Bu koşulların başlıcaları; personel, işin niteliği, çevresi, örgütün kullanacağı teknoloji ile örgütün alt sistemleri arasındaki ilişkinin niteliğidir (EREN 1996: 154).

### **C. ÖRGÜTLEME İLKELERİ**

Örgütsel tasarım konusunda üç temel model geliştirilmiştir: Mekanik Model, Organik Model ve Durumsal Model. Klasik örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu Mekanik Model, yapısal özellikleri nedeniyle verimlilik elde etmeyi amaçlar. Aşırı işbölümüne ağırlık vermesi nedeniyle oldukça karmaşık, yetki ve hesap verme ilkesini güçlü tuttuğu için oldukça merkeziyetçi, bölümlendirmede işlevleri ön planda tuttuğu için aşırı derecede biçimseldir. Neo klasik örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu Organik Model, değişen çevresel koşullara uymayı amaçlar ve insan potansiyelinden daha fazla yararlanmak için iş tasarımı yoluyla güdülemeye, bireysel gelişme ve sorumluluğa ağırlık verir. Mekanik model verimlilik ve üretimi en üst düzeye çıkarmayı amaçlarken organik model esneklik ve uyarlanabilirliği en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Bu nedenle uzmanlaşmaya ağırlık vermeyen basit bir yapı, yetki devrine ağırlık verdiği için yerinden yönetim ilkesiyle geliştirilmiş biçimsel olmayan bir tasarıma sahiptir. Çağdaş örgüt kuramının geliştirmiş olduğu tasarım ise Durumsal Modeldir. Bu model ilk

iki modelden birini seçmenin durumun gereklerine bağlı olduğunu bildirir (CAN 1999: 101-102).

Mekanik örgüt yapısında örgüt üyelerinin işlevleri, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlama genellikle bir örgüt şeması şeklinde olmaktadır. Örgüt yapısının kurularak bu belgelerin hazırlanmasına “formalleşme” ve sonuç olarak ortaya çıkan yapıya da “formal örgüt” denilmektedir. Klasik örgütlenme ilkeleri böyle bir formal örgüt yapısının kurulmasında dikkate alınması gereken ilkelerdir (KOÇEL 1999: 137). Bu ilkeleri önem sırası gözetmeksizin şöyle sıralayabiliriz

- İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi,
- Departmanlara (Bölgümlere) Ayırma İlkesi,
- Görevlerin Tanımlanması İlkesi,
- Emir Komuta Birliğı İlkesi,
- Hiyerarşik Yapı İlkesi,
- Sınırlı Kontrol Alanı İlkesi,
- Yetki ve Sorumluluk Denkliğı İlkesi,
- Yetki Devri İlkesi,
- Amaç Birliğı İlkesi,
- Esneklik İlkesi,

### **1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi**

İş bölümü, aynı emekle daha iyi ve daha çok üretim sağlanmasını mümkün kılar. Örgütte her kişiye mümkün olduğu kadar tek bir iş verilme-



lidir. Uzmanlaşma yolu ile, kişi tek bir konu veya benzer konular kümesi üzerinde harcayacağı zihni çabayı, en ekonomik bir biçimde kullanabilir. Böylece işe egemen olabilme gücü artar (OLUÇ 1987a: 4-5).

Televizyon yayıncılığında uzmanlık alanları çok geniş bir arenada tanımlanmıştır. Yani bir çok spesifik uzmanlık alanı, Televizyon istasyonları için özel anlam taşımaktadır. Bu geniş uzmanlık alanlarına yerleştirilen kişiler sadece kendi ilgili uzmanlık alanlarında çalıştıkları kuruluşa yarar sağlayabilmektedirler. Bir konuda uzman olan bir elemanın, başka bir konuda yetersiz kalması normaldir. Bu kadar fazla uzmanlık alanlarına sahip olunan bir çalışma ortamında bu alanları alt departmanlara ayırmanın ve her alanda o konudaki uzmanı çalıştırılmasının nedeni de budur (AYDIN 2000: 111).

## **2. Departmanlara (Bölgelere) Ayırma İlkesi**

İşletmenin amacı için gerekli eylemleri bölümlendirip bunları belli bölümlerde toplamaya bölgelere ayırma denir (OLUÇ 1987a: 4-5). İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler bir araya getirilerek departman ve ya bölümlerin oluşturulması gerekmektedir. Departmanlara ayırmada şu kriterler kullanılmaktadır (KOÇEL 1999: 177).

- İşlev Esasına Dayanan Departmanlaşma
- Mal (Hizmet) Esasına Dayanan Departmanlaşma
- Bölge Temeline Dayanan Departmanlaşma

### **a. İşlev Esasına Dayanan Departmanlaşma**

Örgütsel faaliyetleri işletmenin işlevlerine göre bölgelere ayırma uygulamada en çok görülen yöntemdir. Yapılan tüm işler işletmeye fayda

yaratmak amacına dönük olduğu için mal ve hizmet üretimi, bunların pazarlanması, üretim için hammadde, yedek parça ve malzeme tedariki, tüm faaliyetlerin gerektirdiği parayı bulma yani finansman, işletmenin hesap ve kayıtlarının tutulması yani muhasebe işlemleri tipik departmanlar olarak kurulabilir (EREN 1996: 161).

Televizyon istasyonları işlevsel olarak birbirinden farklı uzmanlık alanları olan beş bölüme ayrılmaktadır. İşlevsel olarak evrensel olan bu beş bölüm; satış, mühendislik, haber, program, ve işletmedir. Bu beş bölüm de kendi alt birimlerine ayrılmaktadır.

#### **b. Mal ve Hizmet Temeline Dayalı Departmanlaşma**

Özellikle birkaç çeşit ve birbirinden farklı mallar üreten işletmelerde örgüt yapısı oluşturulurken mallar esas alınabilir. Böylece işlev yapısının aksine, iş ve görevler niteliklerine göre değil, fakat ilgili oldukları mal cinsine göre gruplanacaktır (KOÇEL 1999: 140).

Mal temeline göre bölümlendirmenin bir çok yararı vardır (EREN 1996: 166): Her ürün bir kâr merkezi olarak düşünülürse sermayenin etkin kullanımı gerçekleşir. Haberleşme yalın ve basit hale gelir. Belirli bir ürünün üretimi ve satışında azami derecede uzmanlaşmış olur. Bir ürüne bağlı olan faaliyetlerin koordine edilmesi önemli ise bu bölümlendirme örgüt için en uygundur. Ayrıca üretim, mühendislik, maliyet v.s. işlevleri her ürün sorumlusuna verilerek bunlar, belirli kâr amaçlarını gerçekleştiren sorumluluk merkezi haline getirilebilir. Böylece kâr ve maliyetlerin sorumluluğu dağıtılmış olur.

Mal esasına göre bölümlendirmenin en önemli sakıncası ise pahalı olmasıdır. Bu pahalılık iki kaynaktan doğmaktadır. Birincisi malın tamamından sorumlu olacak yöneticilerin pahalı olmasıdır. İkincisi ise içerik

itibariyle benzer işler her mal departmanında tekrarlanacaktır. Örneğin A malı departmanının kendi satış teşkilatı, B malı departmanının kendi satış teşkilatı olacaktır. Bu da işlevsel uzmanlaşmayı ortadan kaldırdığı için pahalı olacaktır (KOÇEL 1999: 140).

Program, bir televizyon istasyonunun ürünüdür. Bu nedenle, herhangi bir şirketin üretim birimiyle eşdeğerdir. Farklı programlar (haber, eğlence, magazin, müzik, eğitim, spor, belgesel, drama vb.) üreten bölümlerin ürettikleri ürünler, bir bakıma bölüm işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Bundan da televizyon istasyonlarının işlevleri bazında örgütlendiği sonucu çıkmaktadır.

### **c. Bölge Temeline Dayalı Departmanlaşma**

Örgütün dağınık olması durumunda her bir kuruluşun yerine göre bölümlendirilmesidir. Yalnız dağınık olma durumunda değil, faaliyetlerin coğrafik bölgelere göre gruplandırılması da bu türdür. Çoğu kez fiziksel birimlerin ülke içinde yayıldığı ve her bölgedeki kuruluşun aynı ya da benzer ürün ve hizmetleri sunduğu örgütler için gidilen yoldur (CAN ve Diğerleri 1991: 136).

Bölgesel çalışmalardan beklenen yararın büyüklüğü, bölgenin özelliği ve iklim yapısı, bölgenin satış ve reklama uygunluğu, bölge halkını etkileme düşüncesi, bölgeyi bilen kişileri istihdam etme, taşıma ve nakliye giderlerini azaltma gibi konulardaki üstünlüğü bu tür örgütlenme biçimini önemli kılmaktadır. İşletmenin farklı bölgelerdeki faaliyetleri ayrı bölümler şeklinde organize edilebilir. Bu tip faaliyetlerin bölgeler olarak ayrılması zorunluluğundan etkilenmeyen kısımlar ise ortak bir bölümde toplanabilir (ŞİMŞEK 1999: 153).

Bu yapı iletişimi ve karar vermeyi hızlandırması bakımından pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca değişik coğrafi bölgele-  
rin özelliklerine cevap verebilmeyi kolaylaştırması bakımından oldukça yararlıdır (KOÇEL 1999: 142).

Geniş televizyon istasyonlarında coğrafi bazda örgütlenme, genel müdüre bağlı denetim alanını rahatlatmak için gerekli olabilir. TRT üst yönetiminin bölge müdürlükleri buna örnektir. Genel merkezleri İstanbul'da olan özel televizyon kuruluşlarının Ankara temsilcilikleri de örnek olarak gösterilebilir. Ancak, bu durum işlevsel örgüt yapısını etkilememektedir.

### **3. Görevlerin Tanımlanması İlkesi**

Bir örgütte kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık bir şekilde yazılı olarak açıklanmalıdır. Örgütün şemasının hazırlanması ile sonuçlanan bu ilke, örgüt içinde kimin, hangi yetki ve sorumlulukla, hangi örgütsel ilişkiler içinde ve hangi koordinasyon mekanizması dahilinde ne yapacağını belirlenmesini öngörmektedir (ŞİMŞEK 1999: 148).

### **4. Emir Komuta Birliği İlkesi**

Emir-komuta birliği ilkesi, her örgütte her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Örgütlerin etkin olabilmesi için bu konunun açık bir şekilde belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir. Matriks örgüt yapısında bu ilkenin çiğnendiği görülmektedir. Ayrıca bu ilke işlevsel örgütlenme biçimlerinde de sıkça ihlal edilmektedir (KOÇEL 1999: 142).

Bu ilke, işlevsel bölümlerinde matriks örgüt yapısı olan televizyon istasyonlarının örgütlenmeleriyle çelişmektedir.

## 5. Hiyerarşik Yapı İlkesi

Üst'ten ast'a doğru zincirleme yetki ilişkisi iyice tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Ast, üst'ün kim olduğunu ve kendi yetkisi dışındaki politikayı ilgilendiren kararlar için kime başvurması gerektiğini iyice öğrenmelidir (OLUÇ 1987a: 5).

En özlü ifadesiyle örgütün hiyerarşik bir yapı olduğunu anlatan bu ilke, örgütte yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz bir şekilde üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar akması gerektiğini belirtir (ŞİMŞEK 1999: 139).

## 6. Sınırlı Kontrol Alanı İlkesi

Bu ilke kısaca “bir üst'ün etkili bir şekilde kontrol edebileceği (yönetebileceği) astların sayısı sınırlıdır” şeklinde tanımlanabilir (ŞİMŞEK 1999: 141). Astların sayısı çoğaldıkça amirin gözetim ve eşgüdümü zorlaşacaktır. Bu sayıyı belirli bir oranda tutmak ilkenin katı bir şekilde uygulanması demektir. Üst yöneticinin işlerini yapabilme yeteneği ve gözetim altında tutacağı astların nitelikleri bu sayıyı belirlemede etkili olabilecek değişkenlerdir (CAN 1999: 129).

## 7. Yetki ve Sorumluluk Denklığı İlkesi

Yetki bir örgütü bir bütün olarak ayakta tutan unsurdur. Sorumluluk ise bir şeyi yapma zorunluluğudur. Bu ilkeye göre bir işi yapmaya zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar. Ancak uygulamada karşılaşılan sorunların pek çoğunda bu ilkenin çiğnenmesi yatmaktadır (KOÇEL 1999: 127). Yetki verilmeyip bir takım sorumluluklar verilen kimseler, bu sorumlulukları yerine getirmek için asgari performans ile çalışmakta veya başkalarının karar vermesini beklemekte ve

etkin olamamaktadır. Yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişiler ise bazen yetki soysuzlaşması adı verilebilecek bir uygulamaya neden olmaktadır (ŞİMŞEK 1999: 144).

### 8. Yetki Devri İlkesi

Örgütte kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecine devir adı verilir (CAN 1999: 122). Örgütte gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere verilmelidir. Bu ilke yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi ile yakından ilişkilidir ve örgütün tasarımını kadar işleyişi ile de ilgilidir (ŞİMŞEK 1999: 144).

Yetki devredilirken dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, görevlerin iyice tanımlanması ve bununla ilgili yetkilerin sınırlarının iyice belirtilmesidir. Devredilen yetkinin biri genel, biri de özel iki sınırı gösterilmelidir. Yetkinin genel sınırını, işletmenin planları ve prosedürleri belirler. Dolayısıyla verilen görev bu plan, politika ve prosedürlere göre yapılmalıdır. Yetkinin özel sınırı ise, yetki devredilen kimsenin belli işlemleri yaparken girişeceği hareketlerin sınırları gösterilmekle belirtilir. Bu sınırların gösterilmemesi durumunda, işletme içinde çatışmalar olur (OLUÇ 1987b: 19-20).

Televizyon istasyonlarında işin yapısı gereği yoğun insan ve iş ilişkileri vardır ve iş bölümü zorunludur. Bir televizyon kuruluşu yöneticisinin yetkisi ve konumu nasıl tanımlanırsa tanımlansın, istasyondaki tüm işleri kendisinin yapması imkansızdır. Televizyon istasyonlarında standart, uluslararası kabul görmüş ve televizyon örgütünde belirlenmiş, yapım, yayım ve haber birimleri ve bu birimlerin de yöneticileri vardır. Üst yönetici yetki ve sorumluluklarını bu yöneticilere devretmek zorundadır. Bunun olmadığı durumlarda yapım ve yayında çalışanların, bölüm yöneticilerinin her du-

rumda üst yönetime başvurması gerekmektedir. Bu da zaman harcamayı gerektirir. Oysa yapım, yayın ve haber bağlamında zamana karşı yarışan televizyon istasyonlarında bu yapı aksamalara neden olacaktır.

### **9. Amaç Birliği İlkesi**

Etkili yönetim daima amaçlara göre yönetimdir. Yönetimsel amaçların bir tek amacı vardır o da örgütün amacını başarmasına yardımcı olmaktır (CAN 1999: 62).

Bu ilkeye göre örgütün temel amacı belirlenmeli, sonra da bu temel amacın alt amaçları olarak bölüm ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesi ile örgütün ana amacı gerçekleştirilebilecektir. Bir yönetim felsefesi ve tekniği olarak üzerinde sıkça durulan “Amaçlara Göre Yönetim” ile amaç birliği ilkesi arasında yakın ilişki vardır (ŞİMŞEK 1999: 140).

Türkiye’de yayın yapan Star, Kanal D, ATV, Show TV ve TGRT gibi televizyon istasyonlarının temel ortak amacı, izleyici tarafından en çok tercih edilen televizyon kuruluşu olmaktır. Bunun yanı sıra NTV, Cine 5, Kanal E, Discovery Chanel, Number One TV, Nickelodeon TV, Kral TV, Best TV, TV 8, Tele On ve yayın hayatına yeni başlayan CNN Türk gibi televizyon istasyonları yayınlarını ön plana çıkararak belirli kültürel ve kendi ilgi alanlarına eğilimleri olan kitlelere yönelmektedirler. Televizyon istasyonlarının amaçları da örgüt yapılarını etkilemektedir.

### **10. Esneklik İlkesi**

Örgüt, değişen çevre koşullarına uyabilir bir özellik taşımalıdır (ŞİMŞEK 1999: 147). Diğer bir ifadeyle, sosyal, teknolojik ve biyolojik

koşullardaki değişimler karşısında örgüt değişebilir bir karaktere sahip olmalıdır (OLUÇ 1987a: 5).

Bu ilke çağdaş örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu “durumsallık” ile doğrudan ilgilidir. Televizyon istasyonlarında program, haber ve yayın stratejisinin değişmesi örgüt yapısını etkilemektedir. Diğer yandan televizyon istasyonları elektronik teknolojisi kullanan kuruluşlardır. Bu teknoloji de günümüzde sürekli gelişen ve değişen bir teknolojidir. Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlaması örgüt yapısında değişime gidilmesini gerektirmektedir.

#### **D. ÖRGÜT TIPLERİ**

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

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

Televizyon istasyonları birer biçimsel örgüttür. Ancak insan doğası gereği biçimsel olmayan yapı da televizyon istasyonlarında ortaya çıkmaktadır. Biçimsel ilişkiler tam olarak olmasa da örgüt şemalarında gösterile-



bilmektedir. Bu sebeple örgüt tipleri adı altında biçimsel örgüt tiplerinden bahsedilecektir.

### 1. Komuta (Dikey) Örgüt

Küçük işletmelerin kullandığı en basit örgüt yapısıdır. Bütün kademeler en üst makamdan en aşağıdakine kadar aynı emir komuta zinciriyle birbirine bağlıdırlar. Her makamın doğrudan bağlı olduğu bir tek amir vardır. Her türlü iş yukarıdan aşağı bütün kademelerden geçerek ilgili makama ulaşır. Aynı kademede bulunan bütün makamlar birbirine eşit kabul edilir ve bağımsız hareket ederler. Komuta tipi örgütlenme otoriter bir nitelik taşır. Özellikle askeri alanda görülen bir örgüt türüdür. Bu tip örgütlenmede sorumluluklar kesin olarak belirlenmiştir. Görevler, otorite ve sorumluluk aşağı indikçe azalır (ŞİMŞEK 1999: 150).

Komuta örgüt tipinin yararlarını şöyle sıralamak mümkündür (CAN 1999: 131).

- Örgütteki yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ve basit bir şekilde ortaya koyar. Personelin yetki ve sorumluluk dereceleri kesin ve anlaşılırdır.
- Bir sorun çıktığında o sorunla uğraşacak kişilerin sayısı az olduğundan çabuk karar vermeye yardımcı olur ve örgütü değişim yönlerine kolayca uyarlar.
- Salt kumanda örgütleri küçük olacağından yönetim ile çalışanların yaklaşması daha fazladır. Örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini çabukça öğrenebilir.

Komuta örgütün bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da vardır. Öncelikle bu örgüt tipi yetki kavramıyla özdeşleştiği için komuta edenin

“kumanda kapasitesi” önem kazanır. Komuta eden bir kimse, yönetiminde bulunan kişileri kendisine itaat ettirmek zorundadır. İtaat ettirmek veya uyum sağlamak ise bir yetke işidir (EREN 1998: 293). Diğer sakıncaları ise şöyle sıralanabilir (CAN 1999: 131).

- Örgüt büyüdükçe bu yapının etkililiği azalır,
- Uzmanlaşmış bilgi ve becerilerin kullanılmasına imkan tanımaz,
- Bu yapının başarısı çeşitli kilit görevleri üstlenen birkaç kilit bireyin başarısına bağlıdır,
- İşler arttıkça yeni kademeler eklemek gerekeceğinden hız, esneklik ve merkezden kontrol gibi yararlı yönleri yok olmaya başlar.

## 2. Komuta ve Kurmay (Uzman) Örgüt

Yürütme ve danışma organlarını aynı yerde toplayan bir örgüt şeklidir. Örgüt içerisinde zamanla kurmay organlara yer verilerek komuta ve kurmay tipleri oluşturulmuştur. Komuta ve kurmay tipi örgüt uzmanlığa yer verir. Plan hazırlama, araştırma yapma ve bulguları yetkiliye ulaştırma uzmanın görevidir (ŞİMŞEK 1999: 150).

Bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üst'ün ast üzerinde doğrudan doğruya buyurmak yetkisine komuta yetkisi veya yürütme yetkisi denir. Komuta yetkisini taşıyan sonuçtan sorumludur. Kurmay yetkisi ise, danışılma ve tavsiye verme yetkisidir. Bu yetki komuta yetkisine yardım eder. Komuta yetkisini taşıyan yöneticinin kurmayın tavsiyelerine uygun şekilde davranması hiçbir zaman komuta yetkisini taşıyan yöneticinin ast'larına, doğrudan doğruya emir verebilme olanağını vermez. Dolayısıyla tavsiyelerin akış yönü genel olarak yukarıya doğru olmalıdır. Bu tavsiyeler,

komuta yetkisini taşıyan üst'ün onayından geçtikten sonra komuta yetkisini taşıyanların emri olarak ast'lara geçmelidir (OLUÇ 1987c: 23-24).

Kurmaylık görevi örgüte örgüt ve destek sağlamaya yarar. Kurmaylar genel ya da belirli konuda özel nitelikte olabilirler. Genel kurmaylar, yönetici gibi çeşitli konularda kendisini yetiştirmiş kişilerdir. Özel kurmayların faaliyet alanları dar bir konuda odaklanmıştır (CAN 1999: 131).

Kurmaylardan yararlanmak şu konularda yararlıdır (ŞİMŞEK 1999: 150).

- Üst yöneticiler her konuda bilgilendirilirler,
- İşletme kalifiye elemana sahip olmuş olur,
- İşler sağlam temellere dayandırılmış olur.

Buna karşılık kurmaylardan yararlanmanın bazı sakıncaları da vardır (CAN 1999: 131).

- Tek sorumluluk ilkesini zedelemekten uzman kullanmak oldukça zordur,
- Uzman kullanmak fikri komuta yöneticilerince yetki yitirmek olarak algılanabilir,
- İşlevi açıkça belirlenmemiş örgütlerde uzman yapıya yer vermek işleri karmaşıktırabilir,
- Yetki devrini önleyeceğinden örgütü aşırı bir merkezden yönetime götürür.

Televizyon istasyonlarında, komuta ilişkileri biçimsel örgüt yapısı içinde değerlendirilmektedir. Kurmay ilişkileri de biçimsel hale getirilebilir.

Televizyon istasyonlarında kurmaylardan yararlanmak, hem kurumun gençl yönetim biçimi içinde, hem de program üretim sürecinde etkili ve yararlı olacaktır. Özellikle program üretim sürecinde, sürecin başlamasından itibaren ekip çalışması olan program yapımına ulaşacak her türlü bilgi ve tavsiye, program kalitesinin yükselmesinde etkili olacaktır.

Yukarıda belirtilen örgütsel yapılar klasik örgüt kuramının sonucudur. Bu yapıların temel ağırlığı, yatay olmaktan çok dikey ilişkilere önem vererek işletmenin eşgüdüm ve kontrolünü sağlamak için yetkinin dağıtılmasında yatmaktadır. Ancak gelişmeler örgütsel yapıların yatay veya çapraz ilişkiler biçiminde de gelişebileceğini göstermiştir (CAN 1999: 131).

### **3. Proje Örgütü**

Proje türü işlerin yürütülmesi kendine has özellikleri olan bir örgüt yapısını gerektirir. Proje örgütü farklı, tekdüze olmayan ve sık sık değişen farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapıdır. Proje örgütü adı altında üç ayrı örgüt yapısı ele alınmaktadır (KOÇEL 1999: 242).

- İşlevsel Örgüt Yapısı
- Saf Proje Örgütü
- Matriks Örgüt Yapısı

#### **a. İşlevsel Örgüt Yapısı**

Amerikalı yönetici F. W. Taylor tarafından geliştirilen bir örgüt türüdür. İşlevsel örgütün esası uzmanlaşmaya dayanır. Herkes uzman olduğu konuda sorumluluk alır ve bu konuda uzman diğer üstlerden emir alır. Uzmanlaşma denetimde kolaylığı getirir (ŞİMŞEK 1999: 150).

İşlevsel yapı, örgüt yapısının temel icrai fonksiyonlar üzerine kurulduğu yapıdır. Bu yapı içindeki işlevsel birimler, projenin kendi bölümleri ile ilgili faaliyetlerini yerine getirmektedir. İşlevsel birimlerin içindeki personel, proje ile ilgili faaliyetler konusunda kendi işlevsel yöneticisine karşı sorumludur. Proje ile ilgili işlerin nihai koordinasyonu, işlevsel birimlerin bağlı olduğu üst kademe yöneticidedir (KOÇEL 1999: 243).

İşlevsel örgütlemelerde görevler göz önünde tutularak emirlerin hiyerarşik bir sıra izlemesi zorunluluğu yoktur. Birbiri ile ilgili birimler birbirlerine emir verebilirler. Böyle bir örgüt ile işler çabuk ve basit sonuçlandırılabilir (ŞİMŞEK 1999: 150).

### **b. Saf Proje Örgütü**

Proje örgütünün amacı, geleneksel komuta örgütünden daha yüksek derecede eşgüdümleme sağlayabilmektedir. İşlevler kumanda örgütündeki birimlerden farklı bir biçimde bir proje etrafında örgütlenmektedir (CAN 1999: 134).

Bu yapıda göze çarpan husus, proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunun ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynakların bir proje yöneticisine verilmiş olmasıdır. Bu kaynaklar ve söz konusu projede çalışacak elemanlar, örgütün diğer ilgili birimlerinden buraya alınmışlardır. Ancak proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı geçici niteliktedir. Proje bitince elemanlar ilgili oldukları birimlere geri döner ve proje örgütü ortadan kalkar (KOÇEL 1999: 244).

### c. Matriks Örgüt Yapısı

Proje örgütleri proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilirse ortaya çıkan yapıya matriks örgüt adı verilir (CAN 1999: 136).

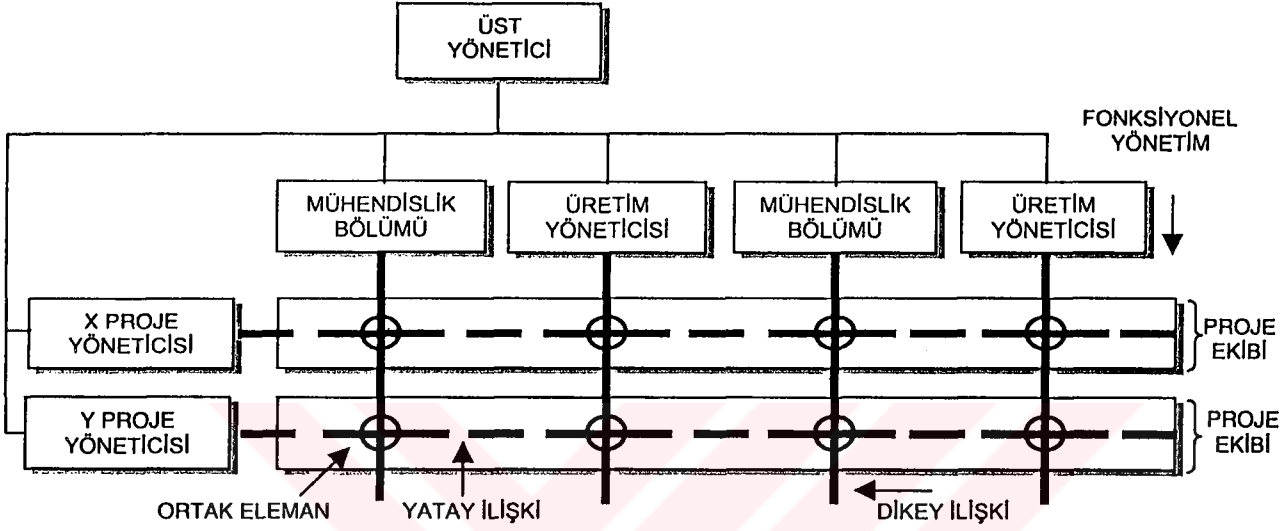
Bu tip örgütler bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir kumanda ilişkilerini esas alır. Matriks örgütler, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda söz konusu olmaktadır (DİNÇER 1994: 25).

Matriks yapının ilk uygulandığı kuruluş, 1950'nin sonundan itibaren NASA olmuştur. 1970'lerden itibaren değişik alanlarda faaliyet gösteren pek çok kuruluş da bu yapıyı uygulama yoluna gitmiştir (ALDEMİR 1985: 77).

Günümüzde çok yaygın olarak kullanılan matriks örgüt yapısı genellikle uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler, kimya ve elektronik endüstrileri, ağır sanayi dalları, ilaç endüstrisi, danışmanlık hizmetleri, hastaneler, uluslararası örgütler, bankacılık, inşaat sektörü, sigortacılık, muhasebe hizmetleri ve üniversitelerde uygulanmaktadır (ŞİMŞEK 1999: 157). Bu alanlara televizyon istasyonları da eklenecektir.

Çağdaş örgüt kuramının getirmiş olduğu örgüt tiplerinden biri olan matriks örgüt yapısı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. İşlevsel bölümler işletmenin o konularda uzmanlarının bir araya getirildiği ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadırlar. Bu da projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen proje yöneticisinin uzmanlık bi-

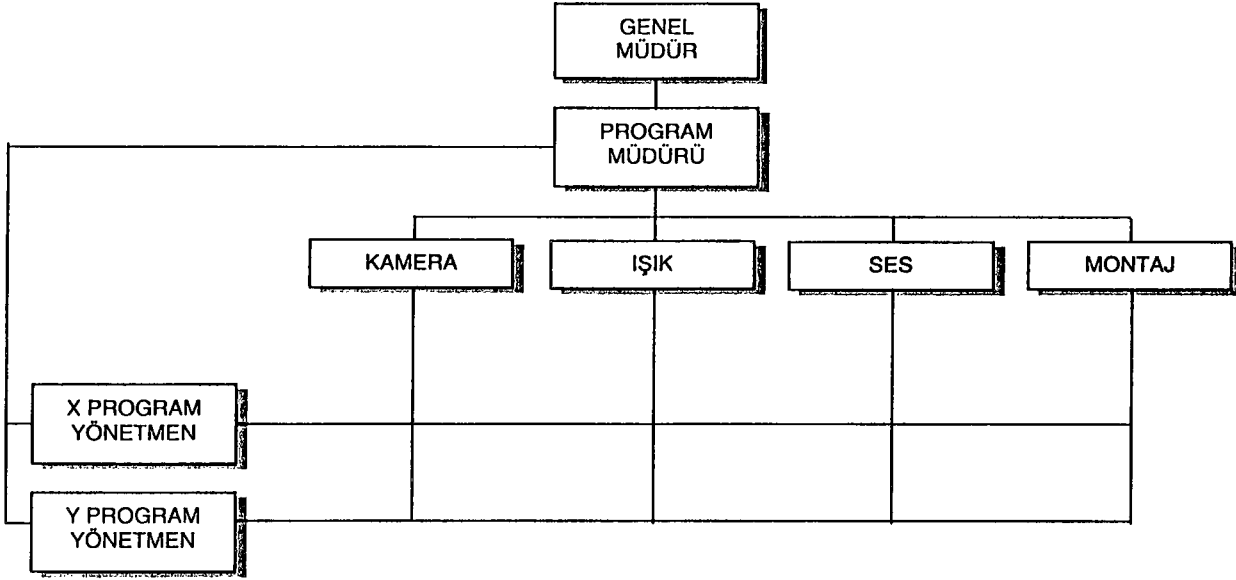
rimleri ile yatay ve çapraz ilişki kurmasını gerektirir. (KOÇEL 1999: 246).  
Matriks örgüt yapısı Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Matriks Örgüt Yapısı

Kaynak: KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 247.

Matriks yapı, televizyon istasyonlarının işlevsel bölümlerinde görülmektedir. Örneğin, televizyon istasyonlarının en işlevsel bölümü olan program bölümünde diğer işletmelerde proje olarak tanımlanan çalışmaların yerini program, proje yöneticisi yerini ise genel müdürün yetkilerinin bir kısmını kullanan program yönetmeni alır. Bu yapı program çekiminde görev alan diğer bölüm çalışanları ile ilişkilendirildiğinde matriks yapı ortaya çıkmaktadır (YANGIN 1997: 45). Televizyon istasyonlarının işlevsel bölümlerinde matriks yapı Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Televizyon İstasyonlarında Matriks Yapı

## E. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim bir yönetim işlevi değil, başarılı bir yönetimin gerçekleşmesi için geçirilmesi gereken bir süreçtir (DAVİS 1982: 79). Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir (GÜRGEN 1997: 63).

Örgütsel iletişim ile, örgütün kendi içinde ve dışarıya dönük yapmış olduğu bilgi alışverişinin tümü anlatılmak istenmektedir. Konumuz gereği burada örgüt içi iletişim üzerinde durulacaktır.

Örgüt içi iletişim genellikle biçimsel ve doğal (biçimsel olmayan) iletişim sistemleriyle gerçekleşmektedir. Yine konumuz gereği burada biçimsel iletişim sistemi üzerinde durulacaktır.



Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içinde ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir. Genel olarak örgüt şemasındaki dikey ve yatay hatlar, biçimsel iletişim kanallarını gösterir (GÜRGEN 1997: 64). Biçimsel iletişim dikey, yatay ya da çapraz olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır (ŞİMŞEK 1999: 188).

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

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

Yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişim biçimidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamaktır (CAN ve Diğerleri 1991: 178).

Çapraz iletişim ise hem işlevsel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme biçimi olan matriks örgütlenmenin doğal bir sonucudur. Çapraz iletişim, herhangi bir departman yöneticisinin kendi departmanının işlevlerine giren konularda diğer departmanların astlarıyla bilgi alışverişini yansıtır (ŞİMŞEK 1999: 189). Çapraz iletişimde; hiyerarşide, sorumlu kişiler

atlanmıştır ama, sistem gereksiz mesajlarla yüklü olmaktan kurtarılmıştır (CAN 1999: 265).

Bir kitle iletişim işlevi gören televizyon istasyonlarında iletişimin hayati önemi vardır. Yönetici dış iletişimde olduğu kadar iç iletişimde de başarılı olmalıdır. Yönetici, çalışanların gerek duyduğu ve istediği bilgileri vermek için iletişim kurmak zorundadır. Bunun anlamı, çalışanların istasyonun amaçları ve planları konusunda bilgilendirmek ve çalışmalarda etkin ve tam yer alabilmeleri için cesaretlendirmektir (HILLARD 1989: 27).

İletişimin yukarıdan aşağıya akışı çok önemlidir. Ancak, yönetimin çalışanlara bir şeyler anlatmak ve onları dinlemek konusunda istekli olması da önemlidir. Buna göre aşağıdan yukarıya iletişimin de sağlanması gerekmektedir. Aynı örgüt düzeyindeki bireyler arası yatay iletişim, çalışmaların eşgüdümü açısından gereklidir. Bu akışı gerçekleştirmek için pek çok istasyonda uygulanan yöntem, birimlerin düzenli toplantılar yapmasıdır. İşlevsel bölümlerinde matriks örgüt yapısı olan televizyon istasyonlarında çapraz iletişim de son derece önemlidir. Televizyon istasyonlarının en işlevsel bölümü olan program bölümü, teknik ekiple birlikte çalışmaktadır. Bu durum çapraz iletişimi zorunlu kılmaktadır.

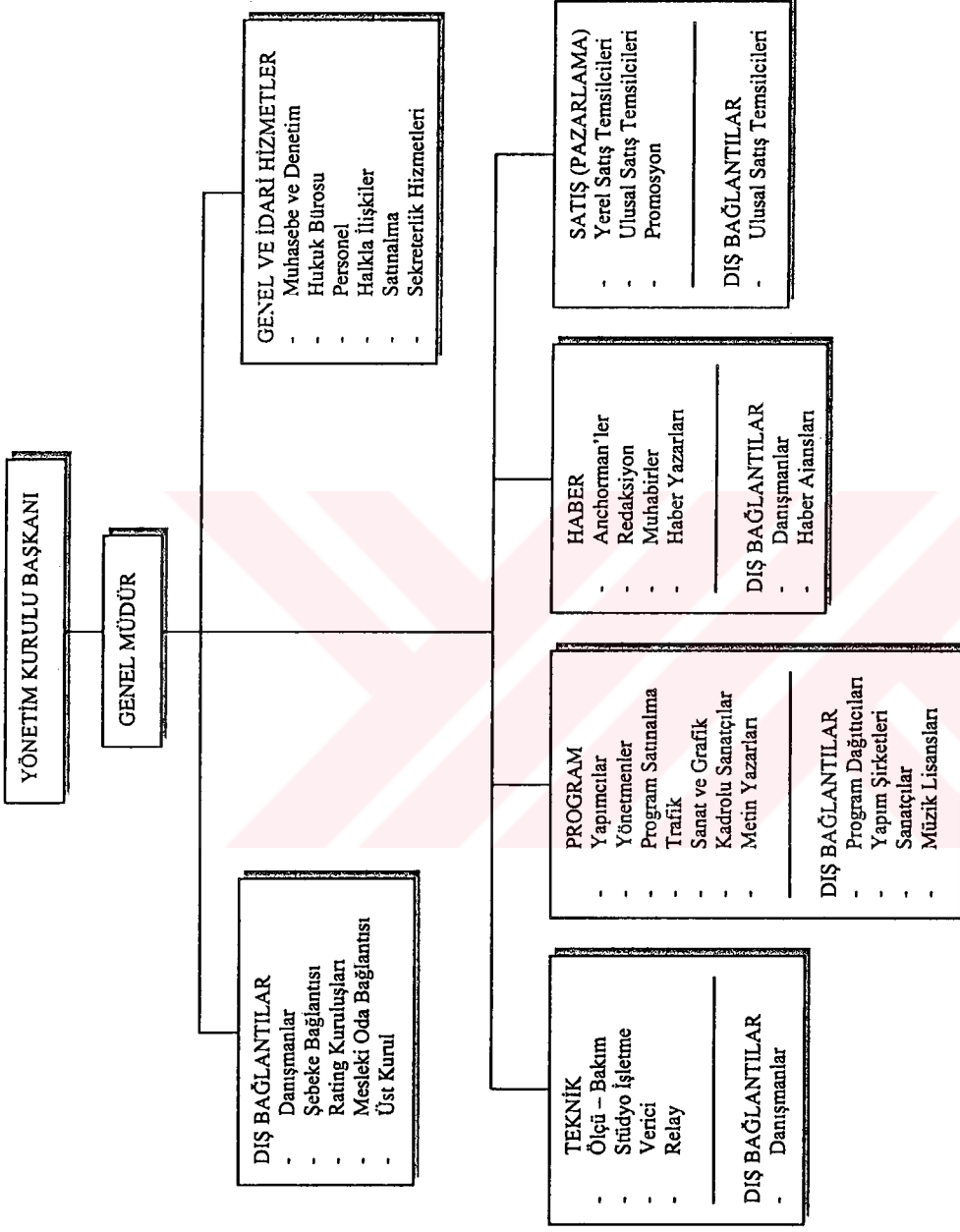
## II. BİR TELEVİZYON İSTASYONUNUN ÖRGÜT YAPISI

Televizyon yayıncılığı sektörel anlamda diğer iş kolları ile karşılaştırıldığında, örgütlenme yapıları itibariyle birbirleriyle paralellik göstermeyen ender alanlardandır. Yani bir çok iş kolunda örgütlenme modelleri birbirine yakinken, yayıncılık alanında durum farklıdır. Bu güçlüğü doğuran pek çok neden vardır. Televizyon teknolojisinde sürekli yeniliklerin uygulamaya sokulması, yeni sosyal yapılar, mali ve ekonomik gelişmeler en mükemmel çözümü üretmeyi imkansız kılar. Bunun en önemli nedenleri de her yayın

kuruluşunun farklı yayın prototipi, yönetim ve ekonomik anlayışına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren iletişim endüstrisinde yaşanan büyük teknolojik gelişim, çok yeni iş kolları yaratıp yeni örgütlenme modellerinin oluşumunu zorunlu kılmıştır (AYDIN 2000: 110-111).

Televizyon istasyonlarının örgüt yapıları birbirlerinden farklılıklar göstermesine rağmen, ticari televizyon istasyonlarının hemen hepsinde ortak olan işlevsel dört ana bölüm vardır. Bunlar; genel yönetim, teknik, program ve satış (reklam) bölümleridir. Bu bölümler ticari televizyon istasyonları için olduğu kadar, ticari olmayan televizyon istasyonları için de geçerlidir (HEAD ve STERLING 1990: 184). Bu ayrıma aslında programın bir türü olan haber bölümü de eklenmelidir. Haber yayıncılığının gerektirdiği olağanüstü sorumluluk, bu ayrımı zorunlu hale getirmektedir.

Tipik bir televizyon istasyonunun işlevsel örgüt şeması Şekil 3'teki gibidir.



Şekil 3: Televizyon İstasyonu İşlevsel Örgüt Şeması

Kaynak: HEAD, Sydney W. ve STERLING, Christopher H.; Broadcasting in America, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990, s. 186'dan uyarlanmıştır.

## A. GENEL MÜDÜR

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

Genel müdür tüm kuruluşun işletimi ve yönetiminden sorumludur. Genel müdür; gelir, gider, kısa ve uzun dönem planlama, amaçlar, bütçeleme, tahmin ve kârlılığı içeren tüm işletimden ve mali malzemedden sorumludur. Genel müdür, reklam geliri üretmek ve çoğaltmakla görevlidir ve toplumsal önderlerle, reklamcılarla, reklam ajansları ile, program dağıtıcıları ile, diğer istasyonlarla ilişkileri sağlar. Genel müdür, kuruluşun başlıca bölüm başkanlarını ücretlendirir, çalışmalarını gözlemler. Yerel yayın planını onaylar, program müdürü ile satın alınacak programların kararını verir, haber biçimini ve yazım politikasını, yeni araçlar ve imkanlar için yapılacak yatırımları onaylar (SHERMAN 1987: 256).

## B. SATIŞ BÖLÜMÜ

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

Satış ya da reklam bölümünün başlıca görevi, zaman satışıdır. Satış bölümünün sıklıkla görülen görevlerinden biri de "trafik"tir. Bu görev reklamların, istasyonun günlük yayın akışı içinde yer alması işinin eşgüdümü nedeniyle genellikle satış bölümü içerisinde yer alır. Bazı durumlarda da

program müdürüne bağlı olarak çalışır. Trafik bölümü, reklam szleşmele-  
rinin yerine getirilmesini, kuşakların zamanında girip çıkmasını, iptal edilen  
veya uygun olmayan reklamlar için reklam kuşaklarının yeniden düzenlen-  
mesini gerçekleştirir. Ayrıca, spotlardaki boşluklar konusunda reklamcıları  
sürekli bilgilendirir. Bu boşluklar genellikle kamuya yönelik tanıtım ve  
promosyon programlarıyla doldurulmaktadır (HEAD ve STERLING 1990:  
187).

Büyük istasyonlarda genellikle ayrı bir promosyon bölümü vardır.  
Küçük istasyonlarda promosyon görevlisi, yayın planlamada genel müdüre  
bağlı olabilir veya satış ve reklam içinde yer alabilir. Promosyon bölümü-  
nün işi, özel programlara ve kuruluşun görünümüne sponsorları çekmek  
amacıyla kuruluşun programlarını ve diğer amaçlarını tanıtılmaktır. Satış ve  
reklamla, yayın planlama ve yönetsel amaçlar yönünde bölümün eşgüdümü  
sağlanmalıdır (HILLARD 1989: 62).

### **C. MÜHENDİSLİK BÖLÜMÜ**

Teknik hizmetlerin odağında yayımlama işlemleri vardır ve bu b-  
lm, vericileri de içeren tüm araçların bakım ve onarımından sorumludur.  
Bölüme bir teknik müdür veya baş mühendis başkanlık eder. Küçük istas-  
yonlarda tüm teknik standartlardan bir kişi sorumlu olabilmektedir. Bazı  
küçük istasyonlar ise sözleşmeyle bağımsız, teknik danışmanlık hizmeti  
veren firmalardan yararlanmaktadır. Ancak genellikle teknik hizmetler, tek-  
nik müdürün başkanlığında bir ekip tarafından yürütülmektedir. Teknik  
müdür ya da baş mühendis, teknik ekibin koordinasyonundan ve hızla deği-  
şen teknolojiye uyum sağlamaktan sorumludur (HEAD ve STERLING  
1990: 185).

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

#### **D. PROGRAM BÖLÜMÜ**

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

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

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

## E. HABER BÖLÜMÜ

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

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

## F. İŞLETME BÖLÜMÜ

Televizyon istasyonları, diğer işletmeler gibi genel müdür veya başkana bağlı bir işletme müdürüyle işletilir. Bazen mali işler bölümüne bağlı olmakla birlikte, muhasebe ve defter tutma işletme müdürlüğünün görevidir. Harcama kayıtlarının tutulması, araç ve diğer destek malzemelerinin satın alınması, tahsilat, ödemeler gibi görevler de işletme müdürlüğünün görevidir.

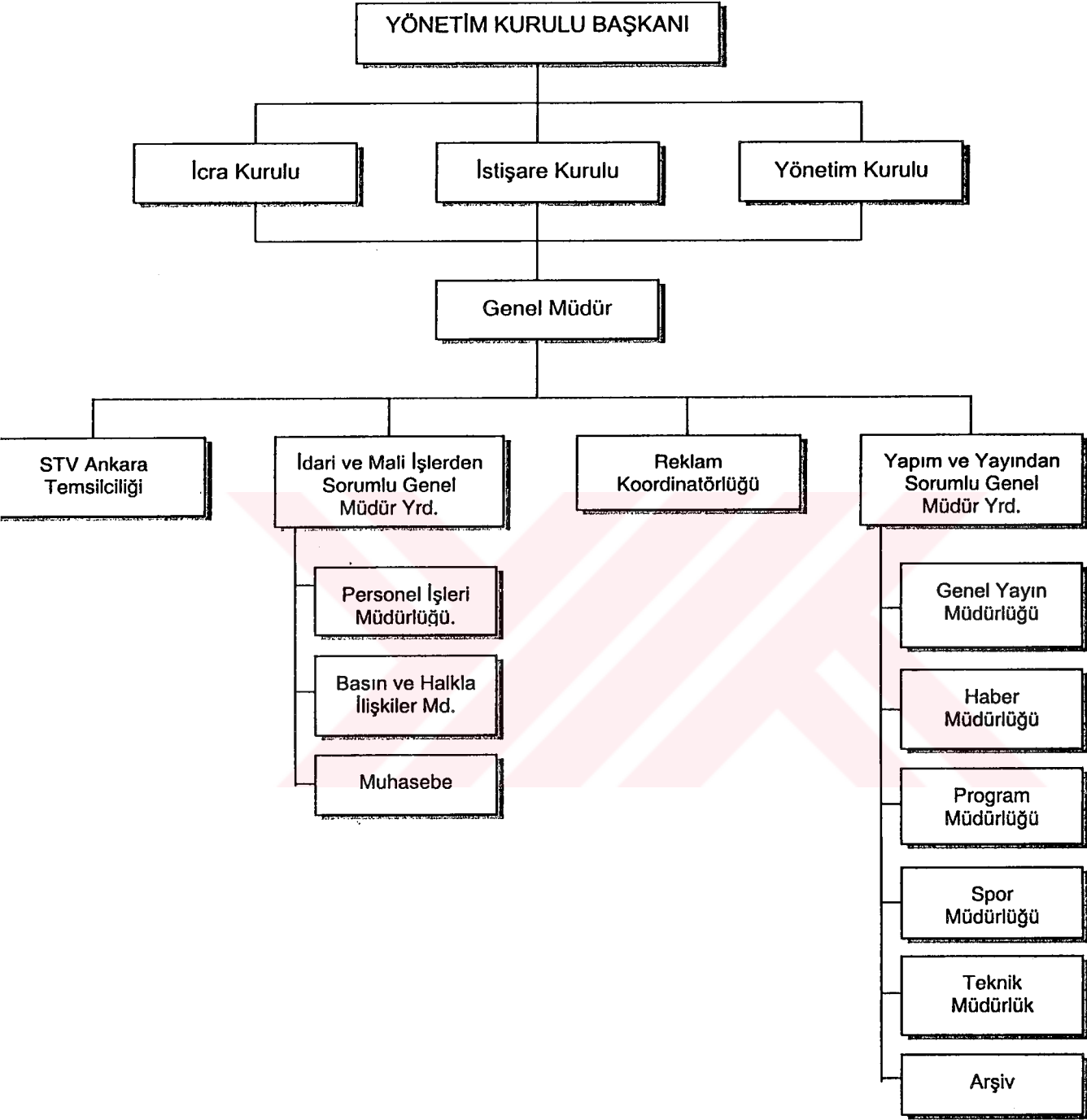
Genel büro yönetimi de işletme müdürünün görevidir. Temizlik hizmetleri, sekreterlik hizmetleri ve güvenlik düzenlemeleri de bunun içindedir. Kuruluşun büyüklüğüne göre işletme müdürlüğünün genel büro hizmetleri çeşitlilikler gösterebilir (GROSS 1988: 401-402).



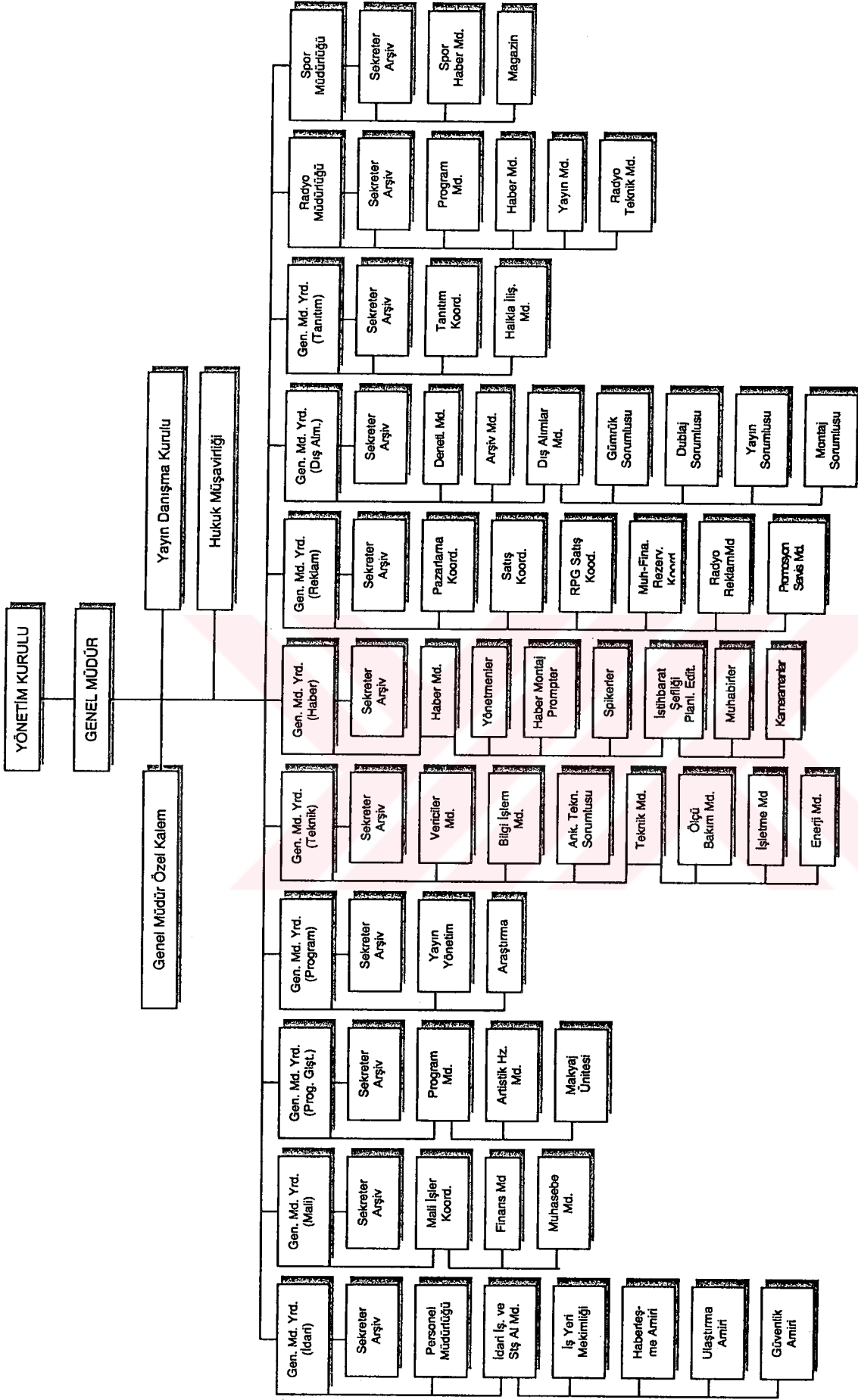
İşletme müdürü, tüm verileri denetleyebilmek için satış müdürü ile yakın çalışır ve etkisiz işletme, kuruluşun çalışmasını durdurur (HILLARD 1989: 29).

Farklı yayın stratejilerine sahip STV, ve TGRT'nin örgüt şemaları Şekil 4 ve Şekil 5'te yer almaktadır.





Şekil 4: STV Örgüt Şeması  
Kaynak: STV Yönetimi



Şekil 5: TGRT Örgüt Şeması  
Kaynak: TGRT Yönetimi

## Üçüncü Bölüm

### TÜRKİYE'DE YEREL TELEVİZYONLARIN ÖRGÜT YAPISI VE BİR YEREL TELEVİZYON ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ

#### I. TÜRKİYE'DE YEREL TELEVİZYONLARIN GELİŞİMİ

3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun bölgesel ve yerel yayını şöyle tanımlamaktadır.

Bölgesel yayın, herhangi bir ulusal yayın şebekesinden bağımsız olarak bir adet veya kapsama alanlarına birbirine bitişik birden fazla verici kuruluşu ile bir program kanalı üzerinden yapılan ve en az üç komşu ili veya en fazla bir coğrafi bölgeyi kapsayan tek bir radyo veya televizyon program kanalını ifade eder.

Yerel yayın, herhangi bir Ulusal ya da Bölgesel yayın şebekesinden bağımsız olarak ve maksimum radyasyon yönünde en çok 30 dBV (erp) etkin yayın gücü veren, radyo için bir, televizyon için ise en çok üç verici kuruluşuyla bir program kanalı üzerinden yapılan, stüdyo verici veya vericiler arası program iletimi için uydu kullanmayan ve esas olarak bir yerleşim birimini (kent, kasaba ve benzeri) kısmen ve ya tamamen kapsayan tek bir radyo veya televizyon program kanalını ifade eder.

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

Bölgesel lisans başvurusu yapmış televizyonlar şunlardır (<http://www.corumtv.com/crt/tvler.htm>).

Anamesaj – Ankara, TTV – Edirne, Yaprak TV – Gaziantep, Kanal E – İstanbul, Marmesaj – İstanbul, Ege TV – İzmir, Kordon TV – İzmir, Egemesaj – İzmir, YHRT – İzmir, Selam TV – Kocaeli, Ak Televizyon – Kocaeli, KonTV – Konya, Karadeniz TV – Rize, Kent TV – Sakarya, Karmesaj – Trabzon.

Yerel lisans başvurusu yapmış olan TV kuruluşları şunlardır (<http://www.corumtv.com/crt/tvler.htm>).

KTV – Adana, CRT – Adana, SRT – Adana, Kanal A – Adana, Kozan TV – Adana, Metro TV – Adana, Otağ TV – Adana, Tempo TV – Adana, Mercan – Adıyaman, Er TV – Afyon, Kanal 04 – Ağrı, Art – Aksaray, Kanal 68 – Aksaray, Art – Amasya, Taşova – Amasya, ÇRT – Ankara, Dost TV – Ankara, GRT – Ankara, Hasat TV – Ankara, Polatlı TV – Ankara, KBRT – Ankara, Kanal A – Ankara, CTV – Ankara, ORT – Ankara, Ses TV – Ankara, Sevgi TV – Ankara, SRT – Ankara, STRT – Ankara, Kanal 07 – Antalya, ART TV – Antalya, A TV – Antalya, GTV – Antalya, E TV – Antalya, Kanal A – Antalya, Alican – Antalya, MRT – Antalya, Klas TV – Antalya, Martı TV – Antalya, Vip TV – Antalya, Çoruh TV – Artvin, TV 2001 – Aydın, Ay TV – Aydın, Maraton – Aydın, Söke – Aydın, Karesi –

Balıkesir, Marmara TV – Balıkesir, Termal TV – Balıkesir, Bartın TV – Bartın, Kanal 72 – Batman, Venüs TV – Bilecik, MTV – Bolu, Köroğlu TV – Bolu, Öncü TV – Bolu, BTV – Burdur, Kanal 16 – Bursa, Line TV – Bursa, Süper Kanal – Bursa, AS TV – Bursa, Olay TV – Bursa, Ton TV – Çanakkale, ÇTV – Çanakkale, ÇRT – Çorum, HTV Bir – Çorum, ETV – Edirne, Kanal E – Elazığ, Kanal 23 – Elazığ, Can TV – Erzincan, ERT – Erzincan, Doğu TV – Erzurum, Kanal 25 – Erzurum, Kanal 26 – Eskişehir, Süper TV – Eskişehir, Ana TV – Denizli, As TV – Denizli, Çivril – Denizli, Deha TV – Denizli, DTV – Denizli, Mihr TV – Denizli, Art TV – Diyarbakır, Can TV – Diyarbakır, Kanal 21 – Diyarbakır, Metro TV – Diyarbakır, Söz TV – Diyarbakır, NRT – Gaziantep, Davet TV – Gaziantep, Olay TV – Gaziantep, Hisar TV – Gaziantep, Kanal 27 – Gaziantep, GRT – Gaziantep, Tempo TV – Giresun, Kanal G – Giresun, Akdeniz – Hatay, HBRT – Hatay, HRT – Hatay, KTV – Hatay, KRT – Hatay, TTV – Hatay, Çınar TV – Hatay, Iğdır TV – Iğdır, Kanal 32 – Isparta, Sun TV – İçel, Güney TV – İçel, IGRT – İçel, Kanal 33 – İçel, Mersin TV – İçel, K 2000 TV – İçel, Çamlıca – İstanbul, Anadolu TV – İstanbul, Number One – İstanbul, Atlas TV – İstanbul, Üç TV – İstanbul, Kanal A – İstanbul, Yeditepe – İstanbul, M-TV – İstanbul, Yıldız TV – İstanbul, SKY TV – İzmir, Nickelodec – İzmir, Ört TV – İzmir, Kanal 1 – İzmir, Yeni TV – İzmir, BRTV – Karabük, Hasret TV – Karabük, GTV – Karabük, Çağdaş TV – Karaman, GSRT – Karaman, Renk – Karaman, KGRT – Karaman, Serhat TV – Kars, Başak TV – Kayseri, Elif TV – Kayseri, Kay-TV – Kayseri, Pınar TV – Kayseri, Erciyes TV – Kayseri, Ahi TV – Kırşehir, KTV – Kırşehir, Kocaeli TV – Kocaeli, Metropol TV – Kocaeli, TV 41 – Kocaeli, BGRT – Konya, Bey TV – Konya, BRT – Konya, KTV – Konya, Metro TV – Konya, Kanal 42 – Konya, Sun TV – Konya, BTV – Kütahya, Destan TV – Kütahya, Bey TV – Kütahya, Çini TV – Kütahya, TTV – Kütahya, ERTV – K.Maraş, Best TV – K.Maraş, Er TV – Malatya, TVM – Malatya, Selam TV – Malatya, Rehber TV – Malatya, Güneş TV – Malatya, Ufuk TV – Malatya, ETV – Manisa, Yıldız TV – Mardin, FRT – Muğla Kanal F – Muğla, HRT – Muğla, Kanal 48 – Muğla, MRT – Muğla, 21. Yüzyıl TV – Muğla, Marmaris Sun – Muğla, Sah TV – Muğla, Kanal 50 – Nevşehir, Lale TV – Nevşehir, NTV – Niğde, BTV – Ordu, CRT – Ordu,

Hizmet TV – Ordu, Kanal 52 – Ordu, ORT – Ordu, Flaş – Ordu, ORT – Osmaniye, Kadirli TV – Osmaniye, MRT TV – Osmaniye, 2000 TV – Rize, Çay TV – Rize, Pazar TV – Rize, Rize TV – Rize, Kanal 54 – Sakarya, SRT – Sakarya, Alfa TV – Samsun, Kanal S – Samsun, Klas TV – Samsun, ÇRT – Samsun, GTV – Samsun, Süper Kanal – Samsun, Selam TV – Siirt, Türkeli TV – Sinop, SRT – Sivas, TV 58 – Sivas, Sipas TV – Sivas, Ş. Urfa TV – Şanlıurfa, GTV – Şanlıurfa, Kanal T – Tekirdağ, Kanal 9 TV – Tekirdağ, Kanal 59 – Tekirdağ, Olay TV – Tekirdağ, ERT – Tokat, GTV – Tokat, Kanal T – Tokat, Yıldız – Tokat, SRT – Tokat, ART – Tokat, TRH Süper – Tokat, Zile TV – Tokat, Akça RTV – Trabzon, Büyük – Trabzon, Ekim TV – Trabzon, Kuzey TV – Trabzon, TV 61 – Trabzon, GRT – Trabzon, Ahu TV – Uşak, A.R.T. TV – Uşak, Merkür TV – Van, Genç TV – Van, Çınar TV – Yalova, Bayrak TV – Yozgat, Delice TV – Yozgat, RTV 66 – Yozgat, BRT – Zonguldak, Demokrat – Zonguldak, ERT – Zonguldak, Kanal Z – Zonguldak.

Yepaş'ın öncülüğünde, 16 yerel TV'nin, AC Nielsen Zet Araştırma ve Anket Şirketi'ne yaptırdığı kamuoyu araştırması, yerel televizyonların her akşam Anadolu'daki her yüz kişiden 67'sine ulaştığını göstermektedir. Araştırma sonucuna göre, görüşme yapılan kişiler yerel kanalları, ulusal yayın yapanlara oranla daha güvenilir, ailece izlenebilir ve herkese açık bulmaktadır. Yerel televizyonların etkinliği üzerine ilginç bir örnek, MHP Genel Başkanı Devlet Bahçeli'nin sözleridir. Bahçeli, seçimlerden sonra yaptığı bir konuşmasında “ulusal medyanın MHP’yi hiç desteklemediğini, yerel medyanın desteğiyle iktidara geldiklerini” söylemiştir (<http://www.hurriyet.com.tr/tatilpazar/latin/99/06/05/eklhab/06ekl.htm>).

## II. TÜRKİYEDE YEREL TELEVİZYONLARIN ÖRGÜT YAPISI

### A. KON TV – KONYA\*

Türkiye'nin ilk bölge televizyonu olma özelliğini taşıyan Kon TV, resmi olarak 1993'te kuruldu. Halen Konya ve Karaman'ın tamamıyla Aksaray'ın bazı ilçelerine yayın yapan Kon TV, yayını bu yıl sonuna kadar Aksaray'ın tamamına, 2001 yılı içerisinde ise Ankara'ya ulaştırmayı hedeflemektedir.

Güçlü ulusal televizyon kanallarına alternatif olabilmenin bölgesel ve yerel haberciliğe önem vermekten geçtiğinin bilincinde hareket eden Kon TV, yerel değerleri aktif hale getirmek ve yerel sorunları gündeme getirerek bölge insanının gözü, kulağı ve sesi olmayı amaçlamaktadır. İHA ve YHA aboneli olan Kon TV, günlük 10 haber bülteniyle ülke ve bölge genelindeki gelişmeleri bütün ayrıntılarıyla izleyicisine ulaştırmaktadır. İlk kurulduğunda günlük 5 saat yayın yapan Kon TV, zamanla yayın saatini artırarak Ekim 1998 itibarıyla 24 saat yayına başlamıştır. Yayın akışı, % 27.5 haber, % 33.3 iç yapım, % 30.2 dış yapım, % 5 reklam ve % 4 fragmanlardan oluşmaktadır.

Kayıt formatı olarak SVHS, VHS, Hi 8 ve Betacam sistemlerini kullanan Kon TV, toplam 4 stüdyo, 1 devamlılık stüdyosu, bir yayın stüdyosu, 6 kurgu ünitesi ve 25 kamerayla hizmet vermektedir. 1500 watt'tan 20 watt'a kadar yaklaşık 25 adet vericiye sahip olan Kon TV'nin kapsama alanı, Konya ve Karaman'ın tamamı, Aksaray'ın bir kısmı, Antalya, Niğde ve İçel'in bazı yerleşim birimleridir.

---

\* Kon TV ile ilgili bilgiler 23.04.2000 tarihinde Kon TV Genel Yayın Yönetmeni Nurettin Bay ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.

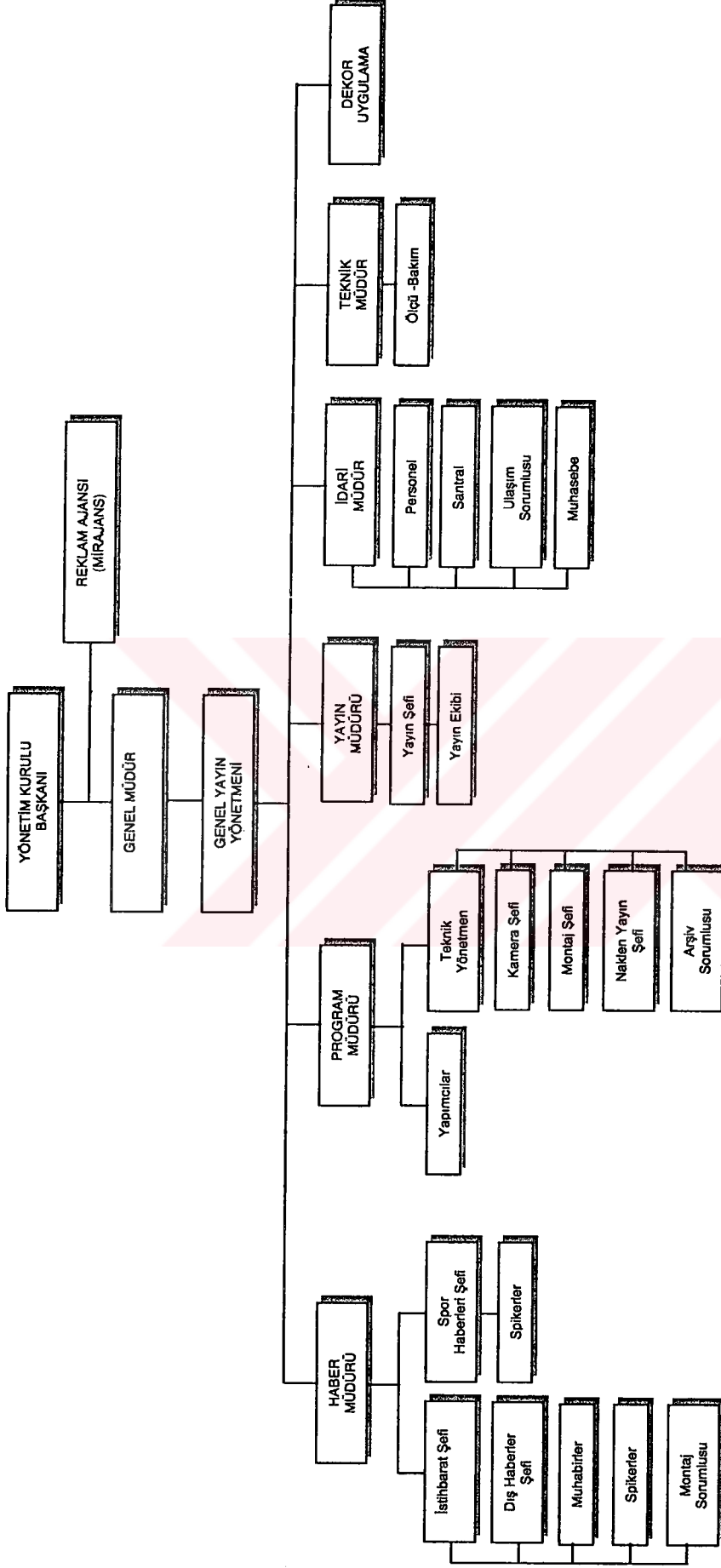


Konya'daki televizyon izlenme alışkanlığıyla ilgili AC Nielsen Zet araştırma ve anket şirketi tarafından yapılan ankete göre Kon TV bütün ulusal, bölgesel ve yerel televizyonlar arasında en çok izlenen ikinci kanaldır. Kon TV yerel televizyon kanalları arasında ise tartışmasız birinciliğini yıllardır sürdürmektedir.

Kon TV haber merkezinde 17, yayın biriminde 12, yapım biriminde 15, idari birimde 8, ve kurumun reklam ajansı olan Mir Ajans'ta 20 olmak üzere toplam 72 personel çalışmaktadır. Çalışanlar arasında sarı basın kartı sahibi olmayıp bir iletişim fakültesi mezunu ve iki iletişim fakültesi öğrencisi vardır.

Kon TV'nin örgütlenmesinde en üstte bir yönetim kurulu başkanı bulunmaktadır. Yönetim kurulu başkanını altında genel müdür, genel müdürün altında genel yayın yönetmeni yer almaktadır. Haber müdürü, program müdürü, yayın müdürü, idari müdür, teknik müdür ve dekor uygulama sorumlusu genel yayın yönetmenine bağlanmıştır. Dekor uygulama sorumlusunun program ya da teknik birim yerine doğrudan genel yayın yönetmenine bağlanması dikkat çekicidir. Ayrıca, şirkete bağlı Mirajans adında bir reklam ajansı bulunduğu için, televizyon örgütlenmesinde genel yayın yönetmenine bağlı bir reklam birimi bulunmamaktadır. Televizyonun reklamlarla ilgili faaliyetlerini yürüten Mirajans, doğrudan yönetim kurulu başkanına bağlanmıştır.

Kon TV örgüt şeması Şekil 6'daki gibidir.



Şekil 6: Kon TV Örgüt Şeması  
Kaynak: Kon Tv Yönetimi

## B. EGE TV – İZMİR\*

Ege TV bir grup işadami tarafından 1994 yılında bir haber kurulmuştur. Ege TV'nin kuruluş amacı, Ege'de yaşayanları yurttaki ve dünyadaki gelişmelerden anında haberdar etmek ve Ege'nin kalkınmasına katkıda bulunmak ve Egelinin gözü, kulağı ve sesi olmaktır. Herhangi bir haber ajansına abone olmayan ancak Voice of America ve World Net TV ile yapılan anlaşmalar gereği yurt dışı haberleri logosuz alan Ege TV, dünyada, Türkiye'de ve bölge genelindeki gelişmeleri bütün ayrıntılarıyla izleyicisine ulaştırmaktadır. İlk kurulduğunda günlük 6 – 8 saat yayın yapan Ege TV, son iki yıldır 24 saat kesintisiz yayın yapmaktadır. Yayın akışı, % 15 haber, % 30 iç yapım, % 45 dış yapım, % 6 reklam ve % 4 fragmanlardan oluşmaktadır.

Kayıt formatı olarak Betacam ve SVHS, sistemlerini kullanan Olay TV, 2 stüdyo ve bu iki stüdyonun bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 3 analog, 1 digital kurgu ünitesi ve 17 kamerayla hizmet vermektedir. Ege TV'nin kapsama alanı, İzmir, Aydın, Manisa, Denizli, Muğla, Uşak il merkezleri ve ilçeleridir.

Ege TV, İzmir içinde AGB Anadolu şirketi tarafından, tüm ulusal televizyonlarla beraber ölçülmektedir. Ege TV, AGB verilerine göre tüm televizyonlar içinde İzmir'de ilk 4'te, tüm Türkiye'de ise ilk 12'de yer almaktadır. Ege TV yapım, yayın, teknik ve idari birimlerinde toplam 67 kişi çalışmaktadır. Çalışanlar arasında 3 sarı basın kartı sahibi gazeteci olup, 21 iletişim fakültesi mezunu vardır.

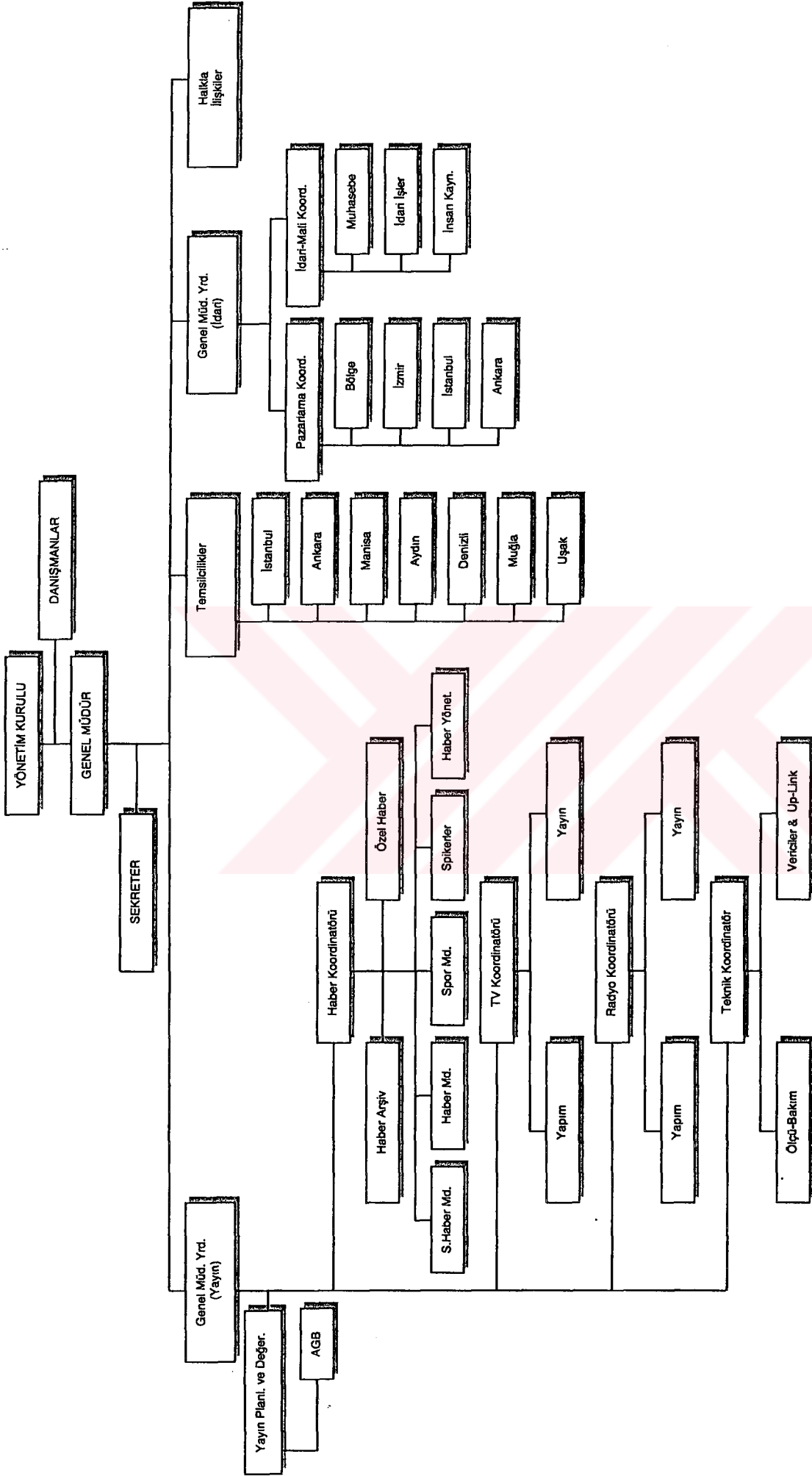
---

\* Ege TV ile ilgili bilgiler 07.05.2000 tarihinde Ege TV Genel Müdür Yardımcısı Erkan Kocabaş ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.

Ege TV'nin örgüt şeması, aynı şirkete bağlı bir de radyo bulunduğu için farklılık göstermektedir. Yönetim kurulunun altında genel müdür ve genel müdür yardımcıları bulunmaktadır. Yayından sorumlu genel müdür yardımcısına haber koordinatörü, tv koodinatörü, radyo koordinatörü ve teknik koordinatör bağlanmıştır. Diğer genel müdür yardımcısına ise pazarlama koordinatörü ve idari-mali koordinatör bağlanmıştır. Ayrıca temsilcilikler ve halkla ilişkiler birimleri de genel müdüre doğrudan bağlıdır. Ege TV'nin örgütlenmesinde, danışmanlara yer verilmesi dikkat çekmektedir.

Ege TV örgüt şeması Şekil 7'deki gibidir.





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

### C. OLAY TV – GAZİANTEP\*

Olay TV bir grup gazeteci ve teknik ekip tarafından 1993 yılında bir haber kanalı olarak kurulmuştur. Olay TV'nin kuruluş amacı, Gaziantep'te yaşayanları yurttaki ve dünyadaki gelişmelerden anında haberdar etmek ve bu kentin geleneklerini yaşatmak, geçmiş ile gelecek arasında bir köprü oluşturmaktır. Anadolu Ajansı aboneliği olan Olay TV, günlük 7 haber bülteniyle ülke ve bölge genelindeki gelişmeleri bütün ayrıntılarıyla izleyicisine ulaştırmaktadır. İlk kurulduğunda günlük 6 saat yayın yapan Olay TV, zamanla yayın saatini artırarak 18 saate yükseltmiştir. Yayın akışı, % 13 haber, % 28 iç yapım, % 52 dış yapım, % 5 reklam ve % 2 fragmanlardan oluşmaktadır.

Kayıt formatı olarak SVHS ve VHS, sistemlerini kullanan Olay TV, 2 stüdyo ve bu iki stüdyonun bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 2 kurgu ünitesi ve 8 kamerayla hizmet vermektedir. 1000 watt ve 200 watt olmak üzere 2 adet vericiye sahip olan Olay TV'nin kapsama alanı, Gaziantep ve metropol ilçeleridir. Olay TV, aynı zamanda RTÜK' ten ilk Kablo TV lisansı alan ilk yerel yayın kuruluşudur.

Gaziantep'teki televizyon izlenme alışkanlığıyla ilgili Gaziantep Üniversitesi tarafından yapılan anket sonucuna göre Olay TV Gaziantep'te % 41 oranla en çok izlenen yerel televizyon kanalıdır.

Olay TV yapım, yayın, teknik ve idari birimlerinde toplam 40 kişi çalışmaktadır. Ayrıca Olay Şirketler Grubunun sahibi olduğu Olay Gazetesi, Olay FM, ve Olay TV tarafından ortak kullanılan haber merkezinde ise

---

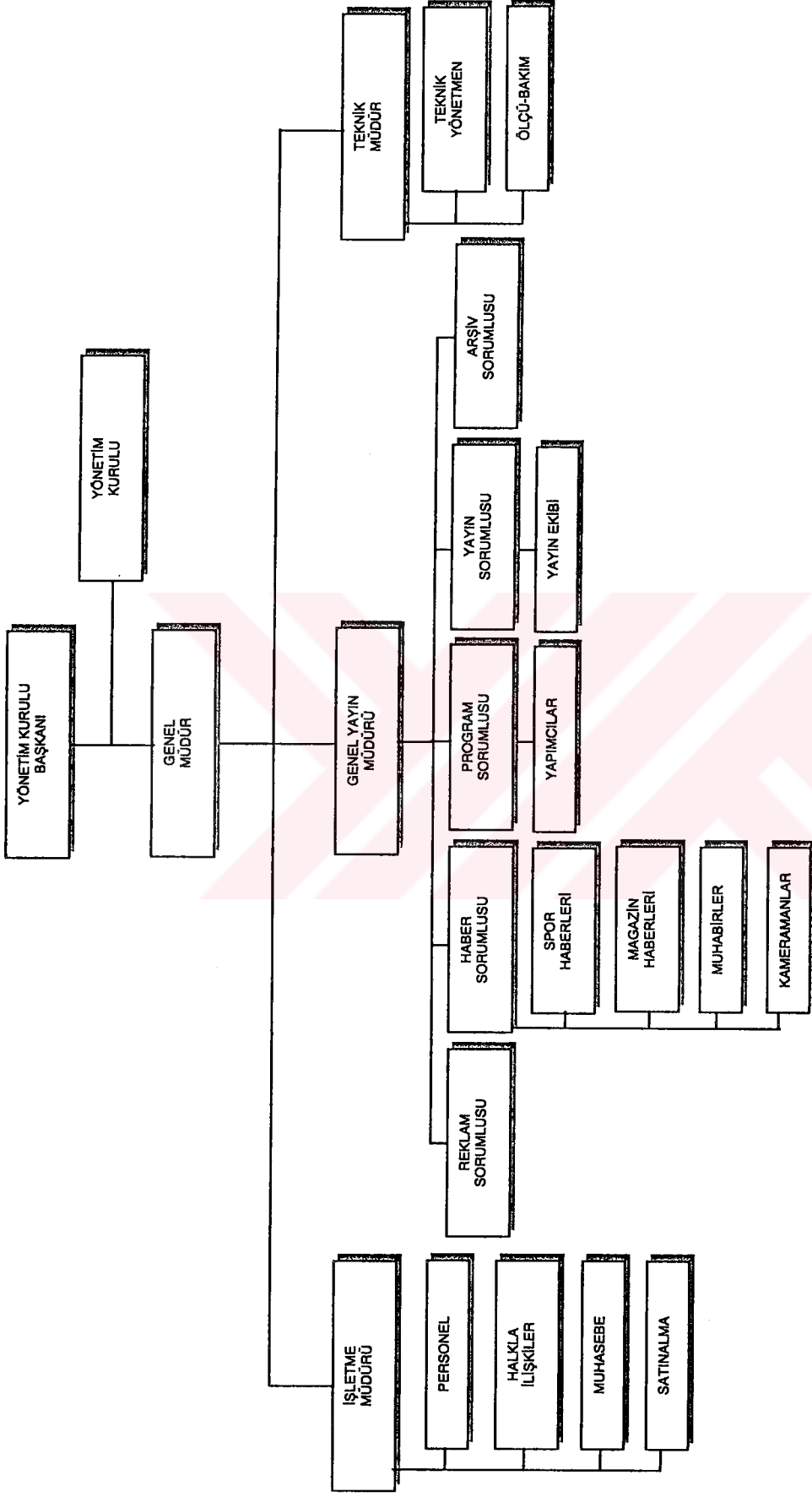
\* Olay TV ile ilgili bilgiler 10.03.2000 tarihinde Olay Medya Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Erol Maraş ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.

30 kişi çalışmaktadır. Çalışanlar arasında 4 sarı basın kartı sahibi gazeteci olup, iki iletişim fakóltesi mezunu vardır.

Yönetim kuruluna bağlı bir genel müdür yönettiği Olay TV'de, genel müdürün altında işletme müdürü, genel yayın müdür ve teknik müdür bulunmaktadır. Genel yayın müdürüne bağlı olarak, haber müdürü, program sorumlusu, yayın sorumlusu, reklam sorumlusu ve arşiv sorumlusu çalışmaktadır.

Olay TV örgüt şeması şekil 8'deki gibidir.





Şekil 8: Olay TV Örgüt Şeması  
Kaynak: Olay TV Yönetimi



#### D. BAŞAK TV – KAYSERİ\*

Başak TV bir grup işadamı ve teknik ekip tarafından 1992 yılında kurulmuştur. Başak TV'nin kuruluş amacı, yerel bir televizyonun Kayseri'ye kazandıracağı çok seslilik, kamuya hizmet ve Kayseri'nin sesi olma düşüncesidir. Anadolu Ajansı aboneliği olan Başak TV, günlük 4 haber bülteniyle ülke ve bölge genelindeki gelişmeleri bütün ayrıntılarıyla izleyicisine ulaştırmaktadır. İlk kurulduğunda günlük 6 saat yayın yapan Başak TV, zamanla yayın saatini artırarak 18 saate yükseltmiştir. Yayın akışı, % 25 haber, % 42 iç yapım, % 28 dış yapım ve % 5 reklamlardan oluşmaktadır.

Kayıt formatı olarak SVHS sistemini kullanan Başak TV, 10 stüdyo ve bu iki stüdyolara bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 6 kurgu ünitesi ve 27 kamerayla hizmet vermektedir. 200 watt'lık bir vericiye sahip olan Başak TV'nin kapsama alanı, Kayseri ve metropol ilçeleridir. UHF 30. banttan yayın yapan Başak TV, 2 adet tam donanımlı naklen yayın aracına sahiptir.

Kayseri'deki televizyon izlenme alışkanlığıyla ilgili AC Nielsen Zet Araştırma ve Anket şirketi tarafından yapılan anket sonucuna göre Başak TV Kayseri'de Kanal D, ATV ve Show TV ile birlikte tüm kanallar arasında en yüksek izlenirliğe sahip ilk 4 kanaldan birisidir. % 41 oranla en çok izlenen yerel televizyon kanalıdır. Başak TV yerel televizyon kanalları arasında ise % 63 oranla tartışmasız birinciliğini sürdürmektedir.

Başak TV yapım, yayın, teknik ve idari birimlerinde toplam 58 kişi çalışmaktadır. Çalışanların % 40'ı yayın, % 30'u haber, % 20'si haber ve % 10'u da pazarlama birimlerinde çalışmaktadır. Çalışanlar arasında sarı basın kartı sahibi ve iletişim fakültesi mezunu yoktur.

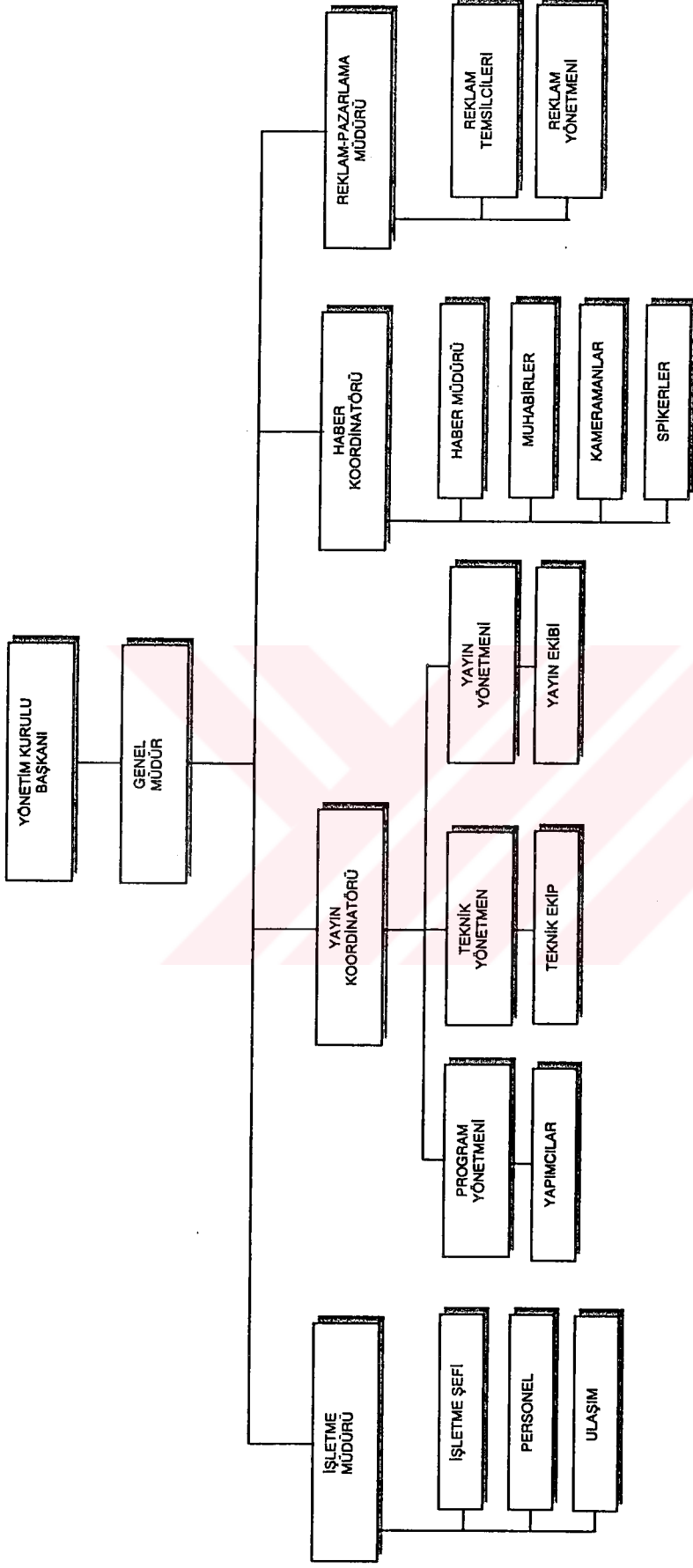
---

\* Başak TV ile ilgili bilgiler 11.04.2000 tarihinde Başak TV İşletme Müdürü Yıldız Gençtürk ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.

Yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel müdür ve genel müdüre bağlı işletme müdürü, yayın koordinatörü, haber koordinatörü ve reklam-pazarlama müdüründen oluşan temel örgütlenmede program, teknik ve yayın sorumluları yayın koordinatörüne bağlanırken, haber koordinatörünün doğrudan genel müdüre bağlanması dikkat çekmektedir.

Başak TV örgüt şeması Şekil 9'daki gibidir.





Şekil 9: Başak TV Örgüt Şeması  
Kaynak: Başak TV Yönetimi

## E. ÇORUH TV – ARTVİN\*

Çoruh TV bir grup işadamı tarafından 1995 yılında Parola TV adıyla kurulmuştur. Süreç içerisinde iki kez el değiştiren kurumun her değişimde adı da değişmiş, önce Parola TV sonra Hopa TV ve 1997 yılı sonunda da Çoruh TV adını almıştır. Güçlü ulusal televizyon kanallarına alternatif olabilmenin bölgesel ve yerel programlara ve haberlere önem vermekten geçtiğinin bilincinde hareket eden Çoruh TV, yerel değerleri aktif hale getirmek ve yerel sorunları gündeme getirerek bölge insanının gözü, kulağı ve sesi olmayı amaçlamaktadır.

Kayıt formatı olarak VHS, sistemini kullanan Çoruh TV, 3 stüdyo ve bu üç stüdyonun bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 2 kurgu ünitesi ve 6 kamerayla hizmet vermektedir. Hopa'da 50 watt, Artvin'de 50 watt, Arhavi'de 25 watt, Borçka'da 10 watt, ve Kemalpaşa'da 10 watt olmak üzere 5 adet vericiye sahip olan Çoruh TV'nin kapsama alanı, Artvin ve metropol ilçeleridir.

Çoruh TV'nin izlenme oranıyla ilgili herhangi bir araştırma yapılmamıştır.

Çoruh TV yapım, yayın, teknik ve idari birimlerinde toplam 14 kişi çalışmaktadır. Çalışanlar arasında sarı basın kartı ve iletişim fakültesi mezunu yoktur. Herhangi bir haber ajansına abone olmayan Çoruh TV, ilk kurulduğunda günlük 6 saat yayın yaparken zamanla yayın saatini artırarak 16 saate yükseltmiştir. Yayın akışı, % 15 haber, % 50 iç yapım, % 30 dış yapım ve % 5 reklamlardan oluşmaktadır.

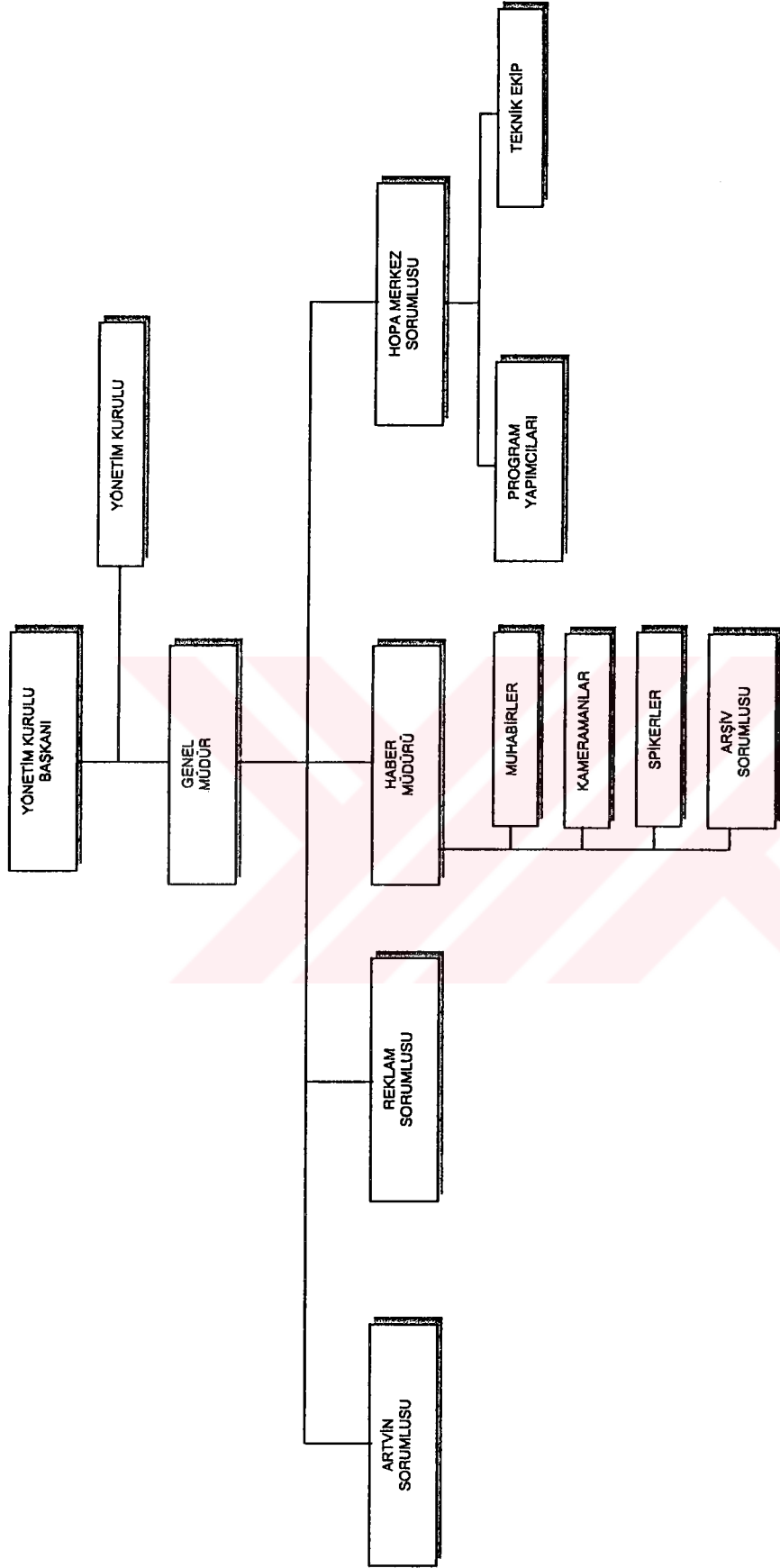
---

\* Çoruh TV ile ilgili bilgiler 17.01.2000 tarihinde Çoruh TV Genel Yayın Yönetmeni İsmet Başar ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.

Yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel müdürün idare ettiği televizyonun örgüt yapısı oldukça dikkat çekici özellikler göstermektedir. Genel müdüre bağlı olarak haber müdürü ve reklam sorumlusu bulunurken ayrıca Hopa merkez sorumlusu ve Artvin sorumlusu adıyla genel müdüre bağlı iki ayrı örgüt birimi daha oluşturulmuştur. Program yapımcıları ve teknik ekibin bağlı olduğu Hopa merkez sorumlusu bir genel yayın yönetmeni işlevi görmektedir. Hiçbir birimin bağlı olmadığı Artvin sorumlusunun ise temsilcilik niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır.

Çoruh TV örgüt şeması Şekil 10'daki gibidir.





Şekil 10: Çoruh TV Örgüt Şeması  
Kaynak: Çoruh TV Yönetimi

## F. DEHA TV – DENİZLİ\*

Türkiye'nin ilk yerel haber ajansı olan Deha TV bir grup işadamı tarafından 1994 yılında kurulmuştur. Deha TV'nin kuruluş amacı, Türkiye geneli ve yerel bazda yayın yapan televizyon, radyo ve gazetelere haber servisi yapmak ve programlar hazırlamaktır. Anadolu Ajansı aboneli olan Deha TV, ilk kurulduğunda günlük 6 saat yayın yapan Deha TV, zamanla yayın saatini artırarak 17 saate yükseltmiştir. Yayın akışı, % 20 haber, % 60 iç yapım, % 15 dış yapım, ve % 5 reklamlardan oluşmaktadır.

Kayıt formatı olarak SVHS ve VHS, sistemlerini kullanan Deha TV, 2 stüdyo ve bu iki stüdyonun bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 3 kurgu ünitesi ve 12 kamerayla hizmet vermektedir. 300 watt gücünde 1 adet vericiye sahip olan Deha TV'nin kapsama alanı, Denizli ve metropol ilçeleridir.

Denizli'deki televizyon izlenme alışkanlığıyla ilgili AC Nielsen Zet araştırma ve anket şirketi tarafından yapılan anket sonucuna göre Deha TV Denizli'de yerel televizyon kanalları arasında ise % 68 oranla birincidir.

DEHA TV yapım, yayın, teknik ve idari birimlerinde toplam 33 kişi çalışmaktadır. Ayrıca DEHA Şirketler Grubunun sahibi olduğu gazetede 6, radyoda 4 ve gazete, radyo ve televizyon tarafından ortak kullanılan haber ajansında 8 kişi çalışmaktadır. Çalışanlar arasında sarı basın kartı sahibi olmayıp, bir iletişim fakültesi mezunu vardır.

Yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel yayın yönetmeninin idaresindeki DEHA, televizyon yayıncılığının yanı sıra, radyo ve gazete yayını da yapmaktadır. Genel yayın yönetmenine bağlı olarak pazarlama koordi-

---

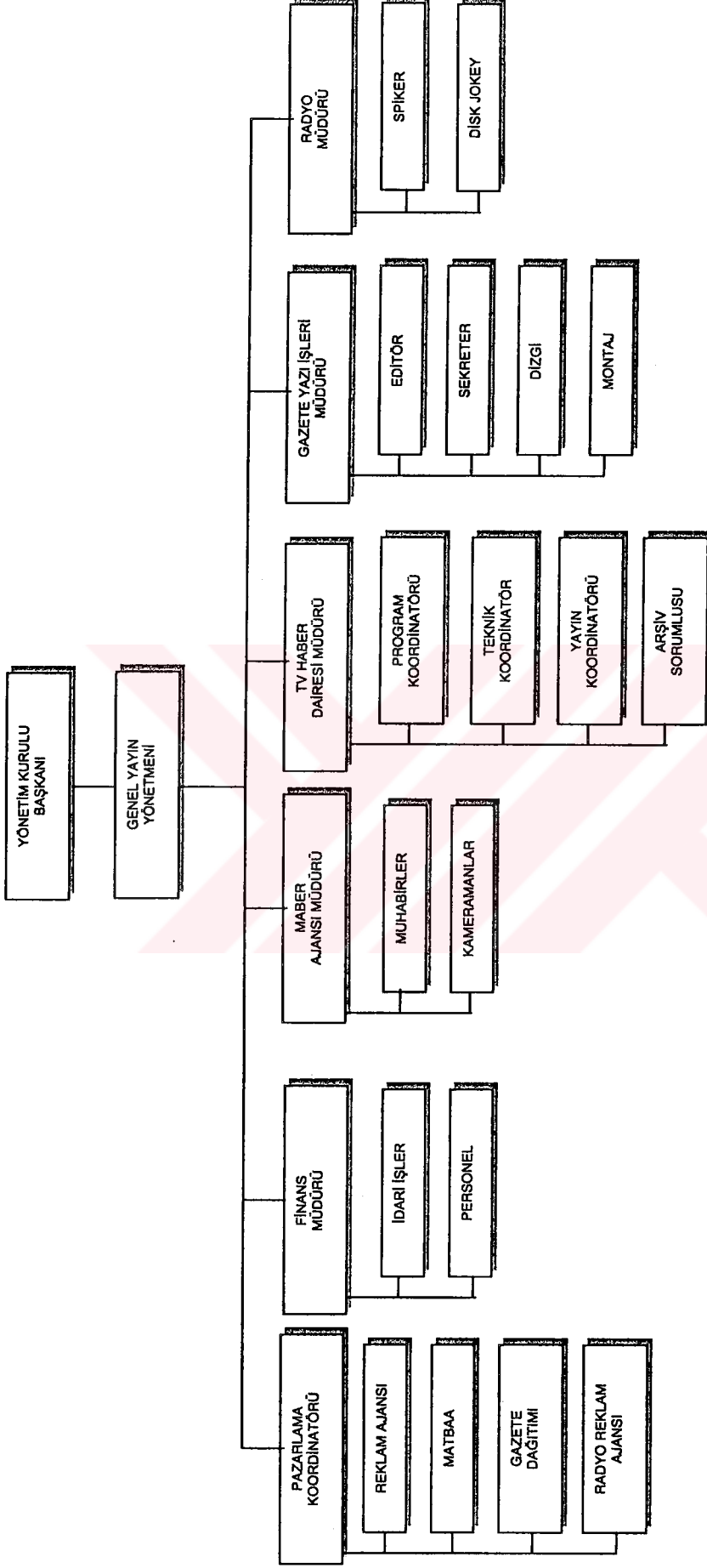
\* DEHATV ile ilgili bilgiler 15.05.2000 tarihinde DEHA TV İşletme Müdürü Betül Bamyacı ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.

natörü, finans müdürü, haber ajansı müdürü, televizyon haber dairesi müdürü, gazete yazı işleri müdürü ve radyo müdürü bulunmaktadır. Televizyon, radyo ve gazetenin haber ihtiyacı haber ajansı birimi tarafından karşılanırken, televizyona bağlı program koordinatörü, teknik koordinatör, yayın koordinatörü ve arşiv sorumlusunun televizyon haber dairesi müdürüne bağlanması dikkat çekicidir.

DEHA TV örgüt şeması Şekil 11'deki gibidir.







Şekil 11: DEHA TV Örgüt Şeması  
Kaynak: DEHA TV Yönetimi

## G. KENT TV – SAKARYA \*

Kent TV bir grup işadamı tarafından 1994 yılında kurulmuştur. Yeni bir sektöre yatırım yapmak amacıyla kurulan Kent TV, herhangi bir haber ajansına abone değildir. İlk kurulduğunda günlük 8 saat yayın yapan Kent TV, zamanla yayın saatini artırarak 18 saate yükselmiştir. Yayın akışı, % 18 haber, % 47 iç yapım, % 30 dış yapım, ve % 5 reklamlardan oluşmaktadır.

Kayıt formatı olarak Betacam ve SVHS sistemlerini kullanan Kent TV, 1 stüdyo ve bu iki stüdyonun bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 1 kurgu ünitesi ve 10 kamerayla hizmet vermektedir. İki adet 500 watt, bir adet 200 watt ve iki adet 20 watt olmak üzere 1240 watt gücünde 5 adet vericiye sahip olan Kent TV'nin kapsama alanı, Sakarya ve Kocaeli illerinin ile metropol ilçeleridir.

Sakarya'daki televizyon izlenme alışkanlığıyla ilgili AC Nielsen Zet Araştırma ve Anket şirketi tarafından yapılan anket sonucuna göre Kent TV Sakarya'da yerel televizyon kanalları arasında ise % 47 oranla birinciliğini sürdürmektedir.

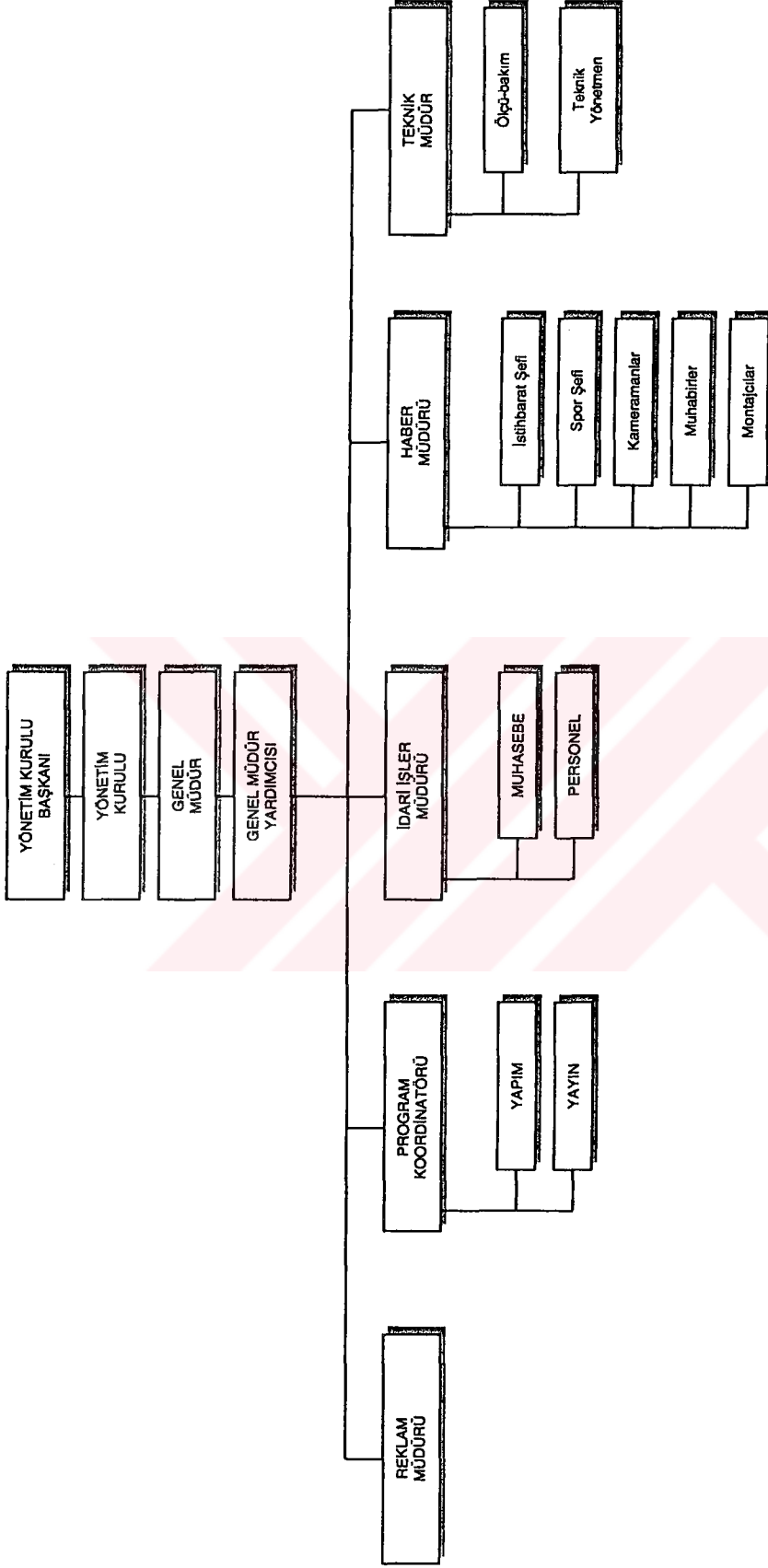
Kent TV haber merkezinde 18, yapım biriminde 28, teknik birimde 17, idari birimde 11 olmak üzere toplam 85 personel çalışmaktadır. Çalışanlar arasında 2 sarı basın kartı sahibi gazeteci olup, 2 iletişim fakültesi mezunu vardır.

Yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel müdür ve genel müdür yardımcısı tarafından yönetilen Kent TV'nin ideale yakın bir örgütlenmeye sahip olduğu görülmektedir.

Kent TV örgüt şeması Şekil 12'deki gibidir.

---

\* KentTV ile ilgili bilgiler 28.03.2000 tarihinde Kent TV Genel Müdürü Oğuz Poyraz ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.



Şekil 11: Kent TV Örgüt Şeması  
Kaynak: Kent TV Yönetimi

## H. ART KANAL 04 – AĞRI\*

ART Kanal 04 bir grup işadamı tarafından 1994 yılında yeni bir sektöre yatırım yapmak amacıyla kurulmuştur. Güçlü ulusal televizyon kanallarına alternatif olabilmenin bölgesel ve yerel haberciliğe önem vermekten geçtiğinin bilincinde hareket eden ART Kanal 04, yerel değerleri aktif hale getirmek ve yerel sorunları gündeme getirerek bölge insanının gözü, kulağı ve sesi olmayı amaçlamaktadır. Herhangi bir haber ajansına abone olmayan ART Kanal 04 ilk kurulduğunda günlük 6 saat yayın yaparken zamanla yayın saatini artırarak 12 saate yükselmiştir. Yayın akışı, % 15 haber, % 35 iç yapım, % 45 dış yapım, ve % 5 reklamlardan oluşmaktadır.

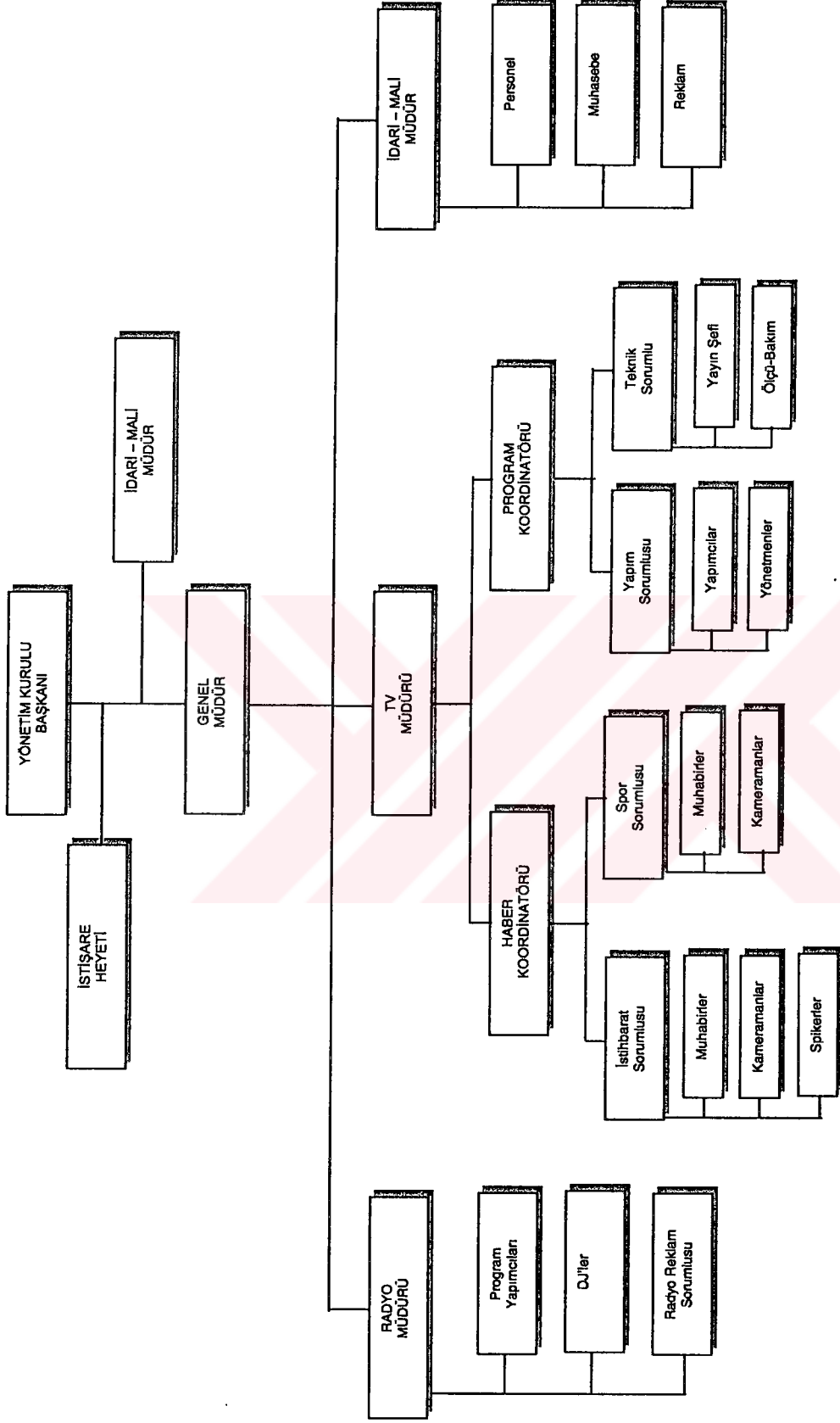
Kayıt formatı olarak VHS sistemini kullanan Kanal 04, 2 stüdyo ve bu iki stüdyonun bağlı olduğu bir yayın stüdyosu, 1 kurgu ünitesi ve 6 kamerayla hizmet vermektedir. İki adet 1000 watt gücünde vericiye sahip olan ART Kanal 04'ün kapsama alanı, Ağrı ve metropol ilçeleridir. ART Kanal 04 haber merkezinde 8, yapım biriminde 12, teknik birimde 7, idari birimde 5 olmak üzere toplam 32 personel çalışmaktadır. Çalışanlar arasında sarı basın kartı sahibi ve iletişim fakültesi mezunu yoktur.

Yönetim kurulu başkanına bağlı bir genel müdür tarafından yönetilen Kanal 04'te radyo müdürü, televizyon müdürü ile idari-mali müdür adıyla üç temel birim oluşturulmuştur. ART Kanal 04'ün örgütlenme yapısında yönetimi kurulu başkanına bağlı bir istişare heyeti oluşturulması ve teknik bölümün, program bölümünün bir alt birimi olması dikkat çekicidir.

ART Kanal 04 örgüt şeması Şekil 13'teki gibidir.

---

\* ART Kanal 04 ile ilgili bilgiler 03.03.2000 tarihinde Kanal 04 Yönetim Kurulu Başkanı Sıddık Taştan ile yapılan görüşmede elde edilmiştir.



Şekil 13: ART Kanal 04 Örgüt Şeması  
Kaynak: ART Kanal 04 Yönetimi

Buraya kadar elde edilen veriler ve örnekler değerlendirilecek olursa, yerel televizyonların örgüt yapısı ulusallarda da olduğu gibi çok çeşitlilik göstermektedir. Bunun önemli nedenlerinden belki de en önemlileri, her yayın kuruluşunun farklı yayın prototipi, yönetim ve ekonomik anlayışına sahip olmasıdır. Öte yandan yerel televizyon kuruluşlarının çoğu beraberinde haber ajansı, reklam ajansı, gazete, radyo gibi alanlarda da faaliyet gösteren ticari girişimleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu da örgüt yapılarında farklılıklara neden olmaktadır.

Ancak, genelleme amacımız doğrultusunda diyebiliriz ki, biçimsel olan yerel televizyon kuruluşları komuta örgütleridir. Özellikle bölgesel televizyon kuruluşlarında danışmanlık müessesine yer veriliyor olması kurmay ilişkiler oluşturmaktadır. Ayrıca yerel televizyonlar, ulusallarda da olduğu gibi program bölümü gibi işlevsel bölümlerinde matriks örgüttür.

Yerel televizyon kuruluşları genellikle işlevler bazında bölümlere ayrılmaktadır ve bu işlevsel bölümler arasındaki ilişkiler matriks yapıya işlerlik kazandırmaktadır. Ancak, farklı illerde temsilcilikleri bulunan televizyonları dikkate alacak olursak, yerel televizyon istasyonlarının bölgesel bazda da bölümlere ayrıldığını söyleyebiliriz.

Yerel televizyon kuruluşlarında çalışanlar arasında ilişkiler son derece yoğundur. Yine televizyon yayıncılığının özelliği ve bu yoğunluk nedeniyle yerel televizyonlarda iletişim son derece önemlidir. Söz konusu iletişim, yönetici ve bölümler arasında dikey, yatay ve çapraz olmak üzere her türlü örgüt içi iletişimi kapsamaktadır.

3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanunun ilgili yönetmeliği gereği yerel televizyonların diğer özel televizyonlar gibi bir anonim şirket olma zorunluluğunu getirmektedir. Bu ne-

denle yerel televizyonların örgüt yapısının en tepesinde yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu başkanının hemen altında da bir genel müdür ya da bir genel yayın yönetmeni bulunmaktadır. Genel müdürün altında da hemen hemen evrensel olan program, haber, teknik, satış (reklam) ve işletme gibi diğer bölümler yer almaktadır.

Bu bölümler, kuruluşun şartlarına göre direk genel müdür ya da diğer bölüm müdürlerine bağlı olabilmektedir. Örneğin bazı yerel televizyon istasyonlarında teknik bölüm, program bölümünün bir alt birimi olarak, bazılarında da reklam bölümü, işletme bölümünün bir alt birimi olarak düzenlenmiştir. Örnek yapılarda da görüldüğü gibi, bazı yerel televizyon istasyonları, bir medya holding mantığıyla haber ajansı, reklam ajansı, gazete, radyo gibi alanlarda da faaliyet gösteren ticari girişimleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu tür kuruluşlarda, örgüt yapısını oluşturan bazı bölümler ortak kullanılmaktadır. Örneğin, televizyon yayıncılığının yanısıra radyo ve gazete gibi işletmeleri de bünyesinde barındıran televizyon istasyonlarında, haber, teknik, reklam ve işletme bölümlerinden biri yada birkaçı ortak kullanılabilir. Bu kuruluşlarda televizyon yayıncılığı için televizyon müdürlüğünün altında genel olarak, program bölümü gibi diğer bölümlere yer verilmektedir. Öte yandan istisnai bir durum olarak, normalde herhangi bir bölümün bir alt biriminin, örgüt yapısı içinde ayrı bir bölüm olarak düzenlenebildiği de görülmektedir. Örnek yapılar içerisinde yer alan Kon TV örgüt yapısında, normalde program ya da teknik bölümün bir alt birimi olan dekor birimi, diğer bölümlerle yatay ilişkili olarak ayrı bir bölüm olarak düzenlenmiştir. Bu istisnai durum, daha çok örgüt yapısında yer alan kişilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır ve genel durumun dışındadır.

Reklam bölümü, ticari amaçlı bir televizyon işletmesinin en önemli bölümüdür. Yerel televizyonların bir kısmı sadece reklam yayıncılığından para kazanırken, büyük bir kısmı da bünyelerinde bir reklam ajansına yer vererek, reklam yapımından da gelir elde etmektedirler. Bu tür kuruluşlarda reklam ajansı, televizyon dışında örgütlenmekte ve genel müdürden çok yönetim kurulu başkanına bağlı olmaktadır.

Televizyon istasyonlarının yayın amacı da örgüt yapısında etkili olmaktadır. Yani televizyon istasyonunun alternatif ya da popüler yayın politikası gütmesi örgüt yapısını etkilemektedir. Örneğin, haber ağırlıklı yayın yapan televizyon kuruluşlarında haber bölümü çok güçlü tutulurken, program bölümü güdük bırakılarak, haber bölümünün bir alt birimi olabilmektedir. Ancak, televizyon yayıncılığının özelliği gereği, kendi bölgesinin geniş bir kısmı tarafından izlenmeyi ana amaç edinmiş, işi sadece televizyon yayıncılığı olan yerel televizyon kuruluşlarında genel olarak, birbirlerinden farklı uzmanlık alanları olan program bölümü, haber bölümü, reklam bölümü, teknik bölüm ve işletme bölümü gibi bölümler yer almaktadır.

### **III. BİR YEREL TELEVİZYON ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde, buraya kadar elde edilen veriler ve örnek yapılardan yola çıkılarak kendi bölgesinin geniş bir kısmı tarafından izlenmeyi ana amaç edinmiş, işi sadece televizyon yayıncılığı olan yerel bir televizyon örgüt modeli önerilmektedir. Önerilen modelde genel müdüre bağlı beş bölüm bulunmaktadır. Bunlar; program, haber, teknik, reklam ve idari-mali bölümlerdir.

Genel müdür tüm kuruluşun işletimi ve yönetiminden sorumludur. Genel müdür; gelir, gider, kısa ve uzun dönem planlama, amaçlar, bütçeleme, tahmin ve kârlılığı içeren tüm işletimden ve mali malzemedden



sorumludur. Genel müdür, reklam geliri üretmek ve çoğaltmakla görevlidir ve toplumsal önderlerle, reklamcılarla, reklam ajansları ile, program dağıtıcıları ile, diğer istasyonlarla ilişkileri sağlar. Genel müdür kuruluşun başlıca bölüm başkanlarını ücretlendirir, çalışmalarını gözlemler. Yerel yayın planını onaylar, program müdürü ile satın alınacak programların kararını verir, haber biçimini ve yazım politikasını, yeni araçlar ve imkanlar için yapılacak yatırımları onaylar. Önerilen modelde genel müdürün tüm bu faaliyetlerine yardımcı olacak bir genel müdür yardımcısının olması uygun bulunmuştur.

Program bölümüne program müdürü başkanlık etmektedir. Program müdürü genel olarak kuruluştaki üretilen ve dışarıdan alınan tüm programlardan ve bu programların yayınlanmasından sorumludur. Bu müdürlük yapım, yayın ve dış alımlar olarak üç alt birime ayrılmıştır ve bu üç birim program müdürü ile dikey birbirleri ile yatay ilişkilendirilmiştir.

Yapım bölümü kurumun iç yapımlarından sorumludur. Bu bölümde yapımcılar ve yönetmenler yer almaktadır. Yapım bölümü yapımların gerçekleşmesi için gerekli olan teknik ekipmanın ve görevlilerinin sağlanması amacıyla teknik bölümle koordineli çalışmaktadır.

Yayın bölümünde yayının sürdürülmesi için gerekli olan VTR operatörleri, KJ operatörleri, prompter operatörleri gibi görevliler yer almaktadır. Ayrıca günlük ve haftalık olarak kuruluşun yayın akışı içerisinde yer alacak program, haber ve reklam gibi yayın materyallerinin planlanması da yayın bölümünün görevidir. Yayın planlama görevi yayın sorumlusunun zaman satışından sorumlu olan reklam bölümüyle koordineli çalışmasını gerektirmektedir. Yayınlanan ya da yayınlanacak programların düzenli olarak arşivlenmesi son derece önemlidir. Bu anlamda arşiv yayın bölümünün sorumluluğu olarak düşünülmüştür.

Dış alımlar sorumlusu program müdürüyle koordineli olarak kurumun ihtiyaç duyduğu film, çizgi film, belgesel gibi dış yapımları temin etmekten sorumludur.

Güçlü ulusal televizyon kanallarına alternatif olabilmenin bölgesel ve yerel haberciliğe önem vermekten geçtiği tezinden hareketle, haber bölümüne gereken ağırlık verilmiş ve haber bölümü; dış haberler, ulusal haberler, yerel haberler ve spor haberleri olarak alt bölümlere ayrılmıştır. Bu alt bölümler haber müdürü ile dikey, birbirleriyle yatay ilişkilendirilmiştir. Burada haber kameramanları, haberin beklemeyeceği ve aktüalitesi gerekçesiyle teknik bölüme bağlı program kameramanlarından ayrı tutulmuştur.

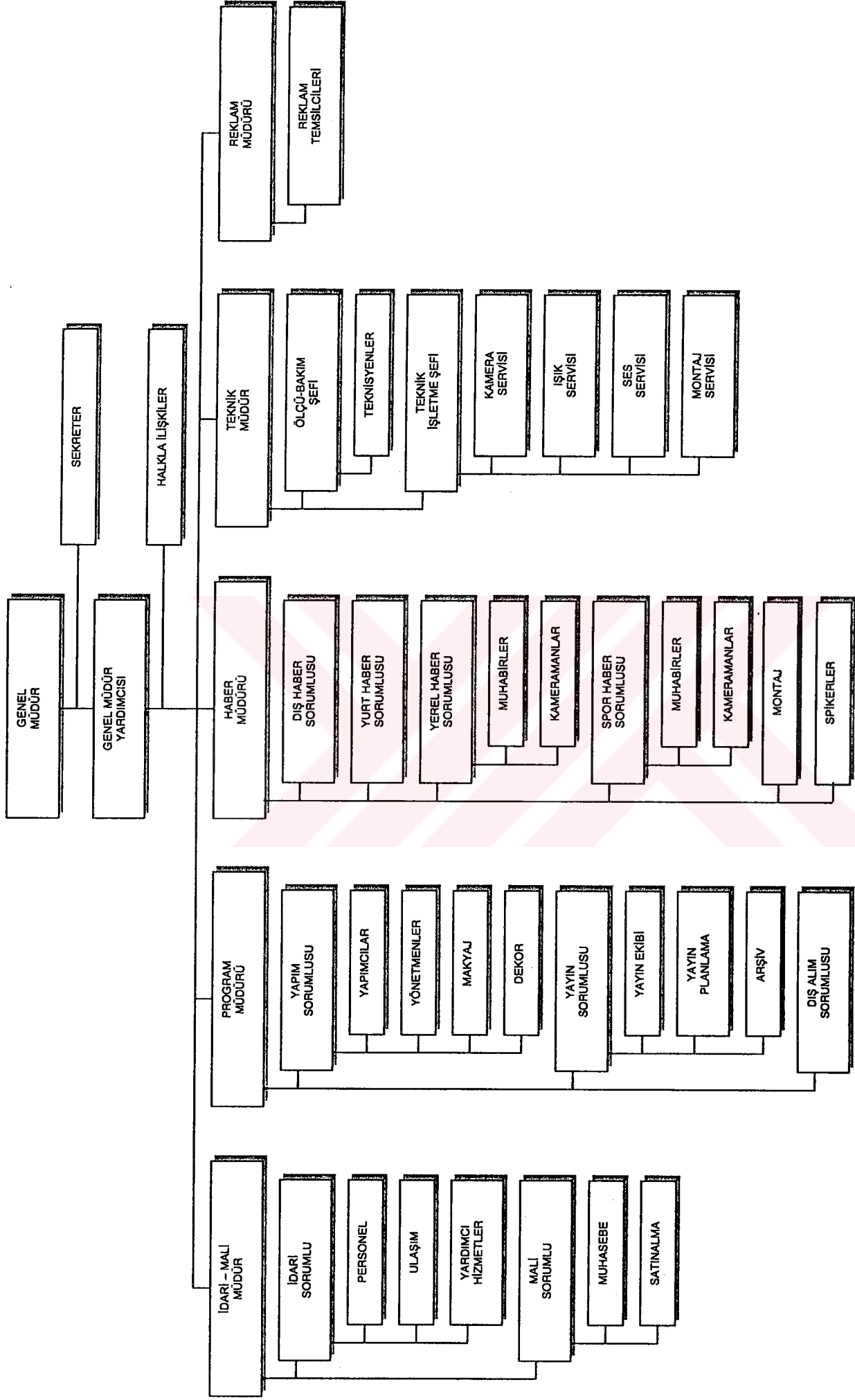
Teknik bölüm kendi içinde yer alması gereken alt birimlerle dikey ilişkilendirilmiştir. Bu bölümde ölçü-bakım birimi ve teknik işletme şefliği yer almaktadır. Bu iki birim birbirleriyle yatay ilişkilendirilmiştir. Ölçü bakım birimi; stüdyo, kontrol odası ve bağlı cihazları, verici sistemini seçer, kurar ve çalıştırır. Tüm teknik standartlardan sorumludur. Teknik işletme şefliği ise kamera servisi, ışık servisi, ses servisi ve montaj servisi olarak alt birimlere ayrılmıştır. Teknik işletme şefliği yapım bölümüyle koordineli olarak günlük ve haftalık program dahilinde teknik iş takvimini çıkarmak ve bu takvime göre ekipman koordinasyonunu sağlamakla görevlidir.

Reklam bölümü ticari bir televizyon kuruluşunun en hayati bölümüdür. Reklam bölümünün başlıca görevi zaman satışlarıdır. Reklam bölümüne reklam müdürü başkanlık eder. Reklam müdürü reklam ajanslarıyla ilişkileri düzenler ve rakip kuruluşları izleyerek zaman satışının bedelini belirler. Reklam bölümü alınan reklamların yayınlanmasıyla ilgili olarak yayın bölümüyle koordineli çalışmaktadır. Reklam müdürüne dikey ilişkiyle reklam temsilcileri bağlanmıştır.

İdari-mali müdürün altında idari sorumlu ve mali sorumlu yer almaktadır. Bu iki birim birbirleriyle yatay, idari-mali müdür ile dikey olarak ilişkilendirilmiştir. İdari bölüm personel, ulaşım ve yardımcı hizmetler gibi alt bölümlere ayrılmıştır. Mali bölüm ise muhasebe ve satınalma gibi alt bölümlere ayrılmıştır.

Genel müdür yardımcısına dikey olarak bağlanan halkla ilişkiler birimi genel olarak kuruluşun imajından sorumludur. İzleyicilerden gelen istek ve şikayetleri değerlendirmek, gelen konukları ağırlamak, özel gün ve eğlenceler düzenlemek, televizyonun imajı konusunda projeler hazırlamak, basın kuruluşlarına televizyonun yayın akışını duyurmak ve benzeri görevler halkla ilişkiler biriminin görevidir.

Orta büyüklükte bir yerel televizyon için önerilen örgüt modelinin işlevsel örgüt şeması Şekil 14 olarak sunulmaktadır.



Şekil 14: Yerel Televizyon İşlevsel Örgüt Modeli

## SONUÇ

Kimilerine göre geçtiğimiz çağa adını veren ve etkileri bakımından diğer bütün kitle iletişim araçlarını gölgede bırakan televizyon, 1800'lü yılların başından itibaren art arda yapılan birtakım buluşların sonucu olarak ortaya çıktı. Görüntünün elektronik olarak nakledilmesini amaçlayan bu çalışmalar, 1923 yılında Rus asıllı Amerikalı bilim adamı Vladimir Zworykin tarafından uygulamaya geçirilmiş ve bugün halen kullanılan televizyon yayın tekniği olan elektronik tarama yöntemiyle ilk görüntü yayını 1924 yılında Zworykin tarafından gerçekleştirilmiştir. Televizyon İngiltere ve ABD'nin öncülüğünde önce Avrupa ülkelerine sonra da dünyaya yayılmıştır.

Televizyon yayın sistemleri konusunda genel olarak iki farklı model ortaya çıkmıştır. Kapitalizmin anavatanı Amerika ticari televizyon yayıncılığını benimserken, Avrupa ülkeleri televizyon yayıncılığını kamusal bir alan olarak görmüşlerdir. Ancak 1980'lerin başından itibaren televizyon yayın alanlarının genişlemesi ve devletin yükümlülüklerini azaltması gibi nedenler birçok ülkede televizyon yayınlarının görüntüsünü değiştirdiği gibi, kamu televizyonlarını da derinden sarsmıştır. Ekonomik, siyasal ve sosyal taleple, teknolojik arzın buluşma noktasında ise, televizyon alanına özel sermayenin girmesi kaçınılmaz olmuş, televizyondaki devlet tekeli meşruluğunu yitirmiştir. Bundan da günümüz koşullarında televizyon yayıncılığının özünde özel girişimin olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Ülkemizde radyo yayıncılığının 1927 yılında, yani dünyada radyo yayıncılığının başlamasından birkaç yıl sonra başlamasına karşın, televizyon yayınlarının başlamasında çok geç kalınmıştır. Televizyon yayıncılığı son derece sınırlı olarak 9 Temmuz 1952'de İstanbul Teknik Üniversitesi tarafından başlatılmış, devlet uzun bir süre bu konuya ilgi göstermemiştir.

1 Mayıs 1964 yılına kurulan TRT, 31 Ocak 1968’de Ankara’da televizyon yayıncılığı alanında ilk adımı atmıştır.

Özellikle teknik açıdan yetersiz bir donanımla yayın hayatına başlayan TRT, kısa sürede yayın kapsam alanını, yayın gün ve saatlerini artırmış, buna koşut olarak program tür ve biçimleri çeşitlenmiştir. Ne var ki, bir yandan yayın kapsam alanının yaygınlaştırılması, bir yandan teknik gelişimin hızlandırılması sonucunda televizyon, Türk toplumunun vazgeçilmez tercihlerinden biri durumuna gelmiş, ve bunun bir sonucu olarak da TRT, daha sonraki yıllarda da siyasal gücü elinde bulunduran her iktidarın başlıca hedeflerinden biri durumuna gelmiştir.

12 Eylül sonrası, ANAP iktidarının liberal ekonomi rüzgarlarının da etkisiyle TRT televizyon yayıncılığının yanı sıra, tıpkı İtalya örneğinde olduğu gibi fiili bir durum olarak özel televizyonlar dönemi başlamıştır. 5 Mayıs 1990’da yayın hayatına başlayan Star 1’in reklam toplamadaki başarısı, bu alana yatırım yapma isteğini körüklemiş ve Star 1’i diğer özel kanallar izlemiştir.

Mevcut fiili durumun da etkisiyle TBMM, Temmuz 1993’te Anayasa’nın radyo ve televizyon yayıncılığındaki kamu tekelinin dayanağını oluşturan 133. maddesini değiştirerek özel radyo ve televizyon yayıncılığına imkan tanımıştır. Daha sonra Nisan 1994’te “Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları hakkındaki Kanun” TBMM’de kabul edilerek yürürlüğe girmiş ve radyo ve televizyon yayınlarını düzenlemek amacıyla, özerk ve tarafsız bir kamu tüzelkişiliği niteliğinde RTÜK kurulmuştur.

Türkiye’de 1990’lı yıllarda televizyon yayıncılığında olan ulusal boyuttaki gelişmeler yerel radyo ve televizyon kanallarına da bir örnek teşkil etmiş, öncelikle yerel radyo kanalları daha sonra da yerel televizyon kanal-

ları kısa sürede çoğalmıştır. Türkiye'de faaliyette bulunan bölgesel ve yerel televizyon kanallarının kesin sayısı ancak lisans tahsisi tamamlanınca belirlenecek olmasına rağmen, Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Medya Dokümantasyon Birimi'nin, 1998 yılı verilerine göre hazırladığı raporda, Türkiye'de 35 Ulusal, 15 Bölgesel ve 230 Yerel televizyon kanalı bulunmaktadır.

Örgütlenme, genel anlamda bir yönetim işlevi olduğu gibi, özel anlamda televizyon kuruluşlarının yönetiminde de bir yönetim işlevidir. Örgütsel tasarım konusunda üç temel model geliştirilmiştir. Klasik örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu mekanik model, yapısal özellikleri nedeniyle verimlilik elde etmeyi amaçlamıştır. Aşırı işbölümüne ağırlık vermesi nedeniyle oldukça karmaşık, yetki ve hesap verme ilkesini güçlü tuttuğu için oldukça merkeziyetçi, bölümlendirmede işlevleri ön planda tuttuğu için aşırı derecede biçimseldir.

Neo klasik örgüt kuramcılarının geliştirmiş olduğu organik model, değişen çevresel koşullara uymayı amaçlamış ve insan potansiyelinden daha fazla yararlanmak için iş tasarımı yoluyla güdülemeye, bireysel gelişme ve sorumluluğa ağırlık vermiştir.

Mekanik model verimlilik ve üretimi en üst düzeye çıkarmayı amaçlarken organik model esneklik ve uyarlanabilirliği en üst düzeye çıkarmaya çalışmıştır. Bu nedenle uzmanlaşmaya ağırlık vermeyen basit bir yapı, yetki devrine ağırlık verdiği için yerinden yönetim ilkesiyle geliştirilmiş biçimsel olmayan bir tasarıma sahiptir.

Çağdaş örgüt kuramınının geliştirmiş olduğu tasarım ise durumsal modeldir. Bu model, ilk iki modelden birini seçmenin durumun gereklerine bağlı olduğunu bildirir.

Televizyon istasyonları örgüt yapısını belirleyen strateji, teknoloji, büyüklük ve insan gibi belirleyicilerin etkisine açık oldukları için durumsaldırlar.

Örgüt içindeki formel ilişkiler dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel kuramın öngördüğü dikey iletişimde üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda kararları yukarıdan aşağıya iletirken, alt kademedeki bulunanlar da gelen emir ve direktiflerin sonuçlarını, dilek ve isteklerini yukarıya iletirler. Davranışçı kuramın öngördüğü yatay iletişim, aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir ve en önemli işlevi çeşitli örgütsel birimler arasında faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamaktır. Çapraz iletişim ise hem işlevsel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme biçimi olan matriks örgütlenmenin doğal bir sonucudur. Çapraz iletişim herhangi bir bölüm yöneticisinin kendi bölümünün işlevlerine giren konularda diğer bölümlerin bilgi alışverişini yansıtır.

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

İşlevlerine göre bölümlere ayrılan televizyon istasyonları matriks örgütlerdir. Televizyon istasyonlarının en işlevsel bölümü olan program bölümünde, diğer işletmelerde proje olarak tanımlanan çalışmaların yerini program, proje yöneticisi yerini ise genel müdürün yetkilerinin bir kısmını kullanan program yönetmeni alır. Bu durum program çekiminde görev alan



diğer bölüm çalışanları ile ilişkilendirildiğinde matriks yapı ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de yerel televizyonların örgüt yapısı ulusallarda da olduğu gibi çok çeşitlilik göstermektedir. Bunun önemli nedenlerinden belki de en önemlileri, her yayın kuruluşunun farklı yayın prototipi, yönetim ve ekonomi anlayışına sahip olmasıdır. Öte yandan yerel televizyon kuruluşlarının çoğu beraberinde haber ajansı, reklam ajansı, gazete, radyo gibi alanlarda da faaliyet gösteren ticari girişimleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu da örgüt yapılarında farklılıklara neden olmaktadır.

Televizyon dünyasında evrensel çözümler yoktur. Sadece evrensel hedeflerden söz edilebilir. İzleyici mutluluğu, parasal kaynakların doğru kullanılması, pazarda en büyük payı koparma, tüm bunların yanı sıra bilgilendirme, kültür ve eğitim alanlarında toplumun gereksinimlerine yanıt verebilme misyonunun üstlenebilmesi bu evrensel hedeflerden bazılarıdır. Ancak, televizyon yayıncılığının özelliği gereği, hemen hemen evrensel olan, program, haber, teknik, satış (reklam) ve işletme gibi bölümler, örnek yapılarda da görüldüğü gibi yerel televizyon istasyonlarında da bulunmaktadır. Her ne kadar bu bölümler yada bölümleri oluşturan alt birimler kuruluşun şartlarına göre doğrudan genel müdüre ya da diğer bölüm müdürlerine bağlı olabilmekte ise de, bu durum, bir yerel televizyon için örgüt modeli geliştirmeyi mümkün kılmaktadır.

11

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

olan, uygulanabilir bir yerel televizyon örgüt modeli önerilmiştir. Önerilen modelde genel müdüre bağlı beş bölüm bulunmaktadır. Bunlar; program, haber, teknik, reklam ve idari-mali bölümlerdir. Bu bölümler genel müdür ile dikey, birbirleriyle yatay olarak ilişkilendirilmiştir.

Matriks yapı içinde çalışan program bölümü, yapım, yayın ve dış alımlar olmak üzere alt birimlere ayrılmıştır. Bu birimler birbirleriyle yatay, program müdürü ile dikey olarak ilişkilendirilmiştir. Yapım biriminde yapımcılar ve yönetmenler bulunmaktadır. Bu bölüm, program üretiminde çalışanları bağlı oldukları bölümlerden alarak, program bazında yönetmenin emrine tahsis etmekte ve matriks yapıya işlerlik kazandırmaktadır. Yayın bölümü, yapım, haber ve reklam bölümleriyle yatay ve çapraz ilişkili olarak yayın planının yapılmasından ve yayından sorumludur.

Haber bölümü için editöryal sistem uygun görülmüş ve haber bölümü; dış haberler, ulusal haberler, yerel haberler ve spor haberleri olarak alt birimlere ayrılmıştır. Bu alt birimler haber müdürü ile dikey, birbirleriyle yatay ilişkilendirilmiştir. Burada haber kameramanları, haberin beklemeyeceği ve aktüalitesi gerekçesiyle teknik bölüme bağlı program kameramanlarından ayrı tutulmuştur.

Teknik bölüm, ölçü-bakım birimi ve teknik işletme olarak alt birimlere ayrılmış ve bu birimler teknik müdür ile dikey, birbirleriyle yatay olarak ilişkilendirilmiştir. Ölçü-bakım biriminde tüm teknik standartlardan sorumlu olan teknisyenler görev yapmaktadır. Teknik işletme biriminde ise, kameramanlar, montajcılar, ışık ve ses teknisyenleri yer almaktadır. Bunlar teknik işletme şefi aracılığıyla teknik müdüre dikey olarak bağlanmıştır. Bazı televizyon istasyonlarında, program çekimi sırasında teknik araçları kullanan görevliler teknik müdürden çok program müdürüne bağlıdırlar.

Ancak çalışmanın bütünleştirilmesi açısından bu dikey ilişki zorunlu görülmektedir.

Başlıca görevi zaman satışı olan reklam bölümünün altında reklam temsilcileri yer almaktadır. Reklam bölümü, alınan reklamların yayınlanmasıyla ilgili olarak program bölümünün bir alt bölümü olan yayın bölümüyle yatay ilişki içerisindedir.

İdari-mali bölüm, işletme içerisinde yer alması gereken idari ve mali birimlerle dikey ilişkilendirilmiştir. İdari bölüm personel, ulaşım ve yardımcı hizmetler gibi alt birimlere ayrılmıştır. Mali bölüm ise muhasebe ve satınalma gibi alt birimlere ayrılmıştır. Bu iki birim birbirleriyle yatay ilişkilendirilmiştir.

## KAYNAKÇA

AKGÜNER, Tayfun; “Kamu Hizmeti Yayıncılığı ve TRT”, **Yeni Türkiye Medya Özel Sayısı**, S. 12, Kasım-Aralık 1996.

ALDEMİR, Ceyhan M.; **Örgütler ve Yönetimi**, Göksu Üniversite Kitabevi, İzmir, 1985.

ALEMDAR, Korkmaz ve KAYA, Raşit; **Radyo Televizyonda Yeni Düzen**, Ankara, 1993.

ANADOL, Cemal; **TV Yayınlarının Milli Kültüre Tesirleri**, Milli Kültür Vakfı Yayınları, İstanbul, 1992.

ART Kanal 04 Yönetimi

AYDIN, Sabahattin U.; “Modern Yönetim Anlayışı ve Özel Televizyon Yönetimi”, **Broadcast**, S. 37, Mart, 2000.

AZİZ, Aysel; **Radyo ve Televizyona Giriş**, A.Ü.S.B.F. Yayınları, No: 460, Ankara, 1981.

BALLE, Francis ve EYMERY, Gerard; **Yeni Medyalar**, Çev. Mehmet Selami Şakiroğlu, İletişim Yayınları, İstanbul, 1995.

Başak TV Yönetimi

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

CAN, Halil; TUNCER, Doğan; AYHAN, Doğan Y.; **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

ÇANKAYA, Özden; “Türkiye’de Radyo ve Televizyon Yayıncılığının Yasal Gelişimi”, **2000’li Yıllara Doğru Türkiye’de TV**, Der. Emir Turam, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1996.

ÇANKAYA, Özden; “Türkiye’de Televizyonculuğun Gelişimi ve Bugünkü Durumu”, **İletişim**, M.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, S. 2, Nisan 1993.

ÇAPLI, Bülent; **Televizyon ve Siyasal Sistem**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 1995.

Çoruh TV Yönetimi

DAVIS, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, İstanbul, 1982.

DEHA TV Yönetimi

DİNÇER, Ömer; **Örgüt Geliştirme Teorisi, Uygulama ve Teknikler**, İz yayınları, İstanbul, 1994.

DURMAZ, Ahmet; **Televizyon Tekniği**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1154, Eskişehir, 1999.

Ege TV Yönetimi

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

ERGÜDEN, Akın; “Örgüt İçi İletişim: Sistem Yaklaşımı” **Kurgu Dergisi**, A.Ü.İ.B.F. Yayını, S. 11, 1992.

GÖKÇE, Gürol; **Televizyon Program Yapımcılığı ve Yönetmenliği**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

GÖRGÜN, Ayten; “İngiltere ve BBC”, **Uluslararası İletişim**, Der. Gürsel Öngören, Der Yayınları, İstanbul, 1995.

GROSS, Lynne Shaffer; **Telecommunications: An Introduction to Electronic Media**, Wn. C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa, 1988.

GÜRGEN, Haluk; **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

HEAD, Sydney W. ve STERLING, Christopher H.; **Broadcasting In America**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

HILLARD, Robert L.; **Television Station Operation and Management**, Focal Press, Boston ,London, 1989.

<http://www.corumtv.com/crt/tvler.htm>.

<http://www.emo.org.tr/link303.html>.

<http://www.hurriyet.com.tr/tatilpazar/latin/99/06/05/eklhab/06ekl.htm>.

Hürriyet Gazetesi; 7.Haziran.1999.

İÇEL, Kayıhan; **Kitle Haberleşme Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

İLAL, Ersan; **Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum**, Der Yayınları, İstanbul, 1989.

İNCEOĞLU, Yasemin; **Uluslararası Medya**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

JEANNENEY, Jean-Noel; **Medya Tarihi**, Çev. Esra Atuk, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1998.

KAYA, A. Raşit; **Kitle İletişim Sistemleri**, Teori Yayınları, Ankara, 1985.

Kent TV Yönetimi

KILIÇ, Altemur; “Televizyonun Türkiye’ye Girişi”, **2000’li Yıllara Doğru Türkiye’de TV**, Der. Emir Turam, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1996.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Kon TV Yönetimi

MOLLION, Lois. “Fransa’da Yayıncılık Tekelinin Kaldırılması” **Çağdaş Gelişmelerin Işığında Devlet-Media İlişkileri Semineri**, Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul, 1988.

MUTLU, Erol; **Televizyonu Anlamak**, Gündoğan Yayınları, Ankara, 1991.

Olay TV Yönetimi

OLUÇ, Mehmet; “Örgütlendirme’de Önemle Üzerinde Durulması Gerekli İlişkiler: Komuta, Kurmay ve İşlevsel Yetki İlişkileri”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, S. 5, Eylül / Ekim 1987.

OLUÇ, Mehmet; “Örgütlendirme”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, S. 3, Mayıs / Haziran, 1987.

- OLUÇ, Mehmet; “Yetki Göçerilmesi” **Pazarlama Dünyası**, Yıl 1, S. 5, Eylül / Ekim, 1987,
- ÖNEN, Mesut; “İtalya’da Radyo Televizyon Sistemi” **İletişim Araştırma, İLAD Bülteni**, S.8, Mart 1992.
- ÖNGÖREN, Mahmut Tali; “Yeni Düzen mi, Düzensizlik mi ?” **2000’li Yıllara Doğru Türkiye’de TV**, Der. Emir Turam, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1996.
- ÖNGÖREN, Mahmut Tali; **Türkiye’de Televizyonla İlgili Çeşitli Tarihler**, AİTİA, İletişim Dergisi, Ankara,1982.
- OSKAY, Ünsal; **Toplumsal Gelişmede Radyo ve Televizyon**, A.Ü.S.B.F. Yayınları, Ankara,1971.
- ÖZÇAĞLAYAN, Mehmet; “Türkiye’de Televizyon Yayıncılığının Gelişimi”, **Selçuk İletişim**, S.Ü.İ.F. Dergisi, C. 1, S. 2, Ocak, 2000.
- ÖZÇAĞLAYAN, Mehmet; **Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- ÖZCAN, Zafer; **Televizyonda Renkli Yayın Semineri**, A.İ.T.İ.A. Yayınları, Ankara,1982.
- PEKMAN, Cem; “Özelleşme Sürecindeki Türk Televizyonu ya da Avrupa’yı Yeniden Keşfetmek” **Yeni Türkiye Medya Özel Sayısı**, S. 12, Kasım-Aralık 1996.
- PEKMAN, Cem; **Televizyonda Özelleşme, Avrupa’da Yayıncılığın Değişim Süreci**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.



POLATOĞLU, Aykut; “Örgüt Kuramları ve İletişim”, **AİD**, TODAİE Yayını, C. 17. 1984.

RİGEL, Nurdoğan; **Elektronik Rönesans**, Der Yayınları, İstanbul, 1991.

ŞAKİROĞLU, Mehmet S.; “Televizyonda Özelleşmeye Gidilirken”, **Güneş Gazetesi**, 4.6.1991.

SARMAŞIK, Jale; **Radyo Televizyon Yayınlarını Denetim Yöntemleri**, M.Ü.İ.F. Yayınları, İstanbul, 1993.

SAUVAGEAU, Florian; “Kamu Televizyonları İçin Yerel Olmaktan Çok Ulusal Nitelik Taşıyan Bir Gelecek”, ” **Medya Dünyası**, Der. Jean-Marie Charon, Çev. Oya Tatlıpınar, İletişim Yayınları, 1992.

ŞENER, Erman; **Televizyon, Video**, İmge Yayınları, İstanbul, 1984.

SHERMAN, Barry L.; “The Broadcast and Cable Industries”, **Telecommunication Management**, McGraw Hill Book Company, New York, 1987.

ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

STV Yönetimi

SÜRGİT, Kenan; “Örgüt Analizi Tekniği”, **AİD**, TODAİE Yayını, C. 10, Eylül, 1997.

TEKİNALP, Şermin; **Avrupa Topluluğunda Ulusal Kültür ve Televizyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

**TEKİNALP, Şermin; Elektronik Kitle İletişim ve Değişim Teknolojik-Kurumsal-Kültürel Evrim, Beta Yayınları, İstanbul, 1990.**

**TGRT Yönetimi**

**TOKGÖZ, Oya; Türkiye ve Orta Doğu Ülkelerinde Radyo-Televizyon Sistemleri, A.Ü.S.B.F Yayınları, Ankara, 1972.**

**TOPUZ, Hıfzı; ÖNGÖREN, Mahmut Tali; AZİZ, Aysel; ÖNEN, Mesut; Yarının Radyo ve Televizyon Düzeni: Özgür, Özerk ve Çok-gulcu Bir Alternatif, Tüses ve İlad Ortak Yayını, İstanbul, 1990.**

**TOSUN, Kemal; İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.**

**TRUDEL, Pierre; "Ulusal Televizyon Mevzuat Sistemleri" Medya Dünyası, Der. Jean-Marie Charon, Çev. Oya Tatlıpınar, İletişim Yayınları, 1992.**

**TURAM Emir; Medyanın Siyasi Hayata Etkileri, İrfan Yayınları, İstanbul, 1994.**

**UĞUR, Aydın; "Fransa'da Televizyonda Özelleşme", İletişim Araştırma, İLAD Bülteni, S. 8, Mart 1992.**

**UYGUÇ, Ünal ve GENÇ, Ali; Radyo Televizyon Haberciliği, İ.Ü.S.B.E. Yayınları, İstanbul, 1998.**

**VAROL, Muharrem; Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, No: 2, Ankara, 1993**

VIVIAN, John; **The Media of Mass Communication**, Allyn and Bacon, Massachusettes, 1991.

VURAL, Sacide; **Radyo-TV Kurumlarında Yönetim ve Türkiye'deki Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.

YANGIN, Gürbüz; **Bir Yönetim İşlevi Olarak Örgütlenme, Televizyon İstasyonu örgütleri ve Model Önerisi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997.

YENGİN, Hülya; **Ekranın Büyüsü**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.

Yeni Yüzyıl Gazetesi; 16. Eylül.1995.

“İtalya’da 12 Televizyon Kanalına İzin Verildi”, **İletişim Dünyası**, UNESCO Türkiye Milli Komisyonu İletişim Komitesi Yayını, S. 8, Nisan 1992.

3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun, **3984 Sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun Yönetmelikler ve Tebliğler**, T.C. Ziraat Bankası Matbaası, Aralık, 1996.