

**YEREL BASINDA
YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISI
(UYGULAMADA KARŞILAŞILAN
SORUNLAR VE BİR MODEL ÖNERİSİ)**

**Feyyaz BODUR
(Doktora Tezi)**

Eskişehir, 1996

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YEREL BASINDA
YÖNETİM VE ÖRGÜT YAPISI**

**(UYGULAMADA KARŞILAŞILAN
SORUNLAR VE BİR MODEL ÖNERİSİ)**

(Doktora Tezi)

Feyyaz BODUR

(Danışman: Doç.Dr. Nuray SERTER)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Eskişehir, 1996

SUNUŞ

İçinde bulunduğumuz çağ, kelimenin tam anlamıyla baş döndürücü bir gelişim ve değişim ile karşı karşıya bulunmaktadır. Gelişme teknolojik ilerlemelerle birlikte olduğundan, hızlı gelişme ya da değişim aynı zamanda eskimeyi de beraberinde getirmektedir.

Bu hızlı gelişim ve değişim sürecinde, ancak kendilerini yenileyebilen ve gelişmeye açık olan örgütler varlıklarını sürdürebilirler. Gelişmeye açık olmayanlar, ya da gelişmeye ayak uyduramayanlar entropi* ile karşı karşıya bulunmaktadır; eskir ve eşdeğerlerinin gelişmesi karşısında yok olmaya mahkumdurlar.

Entropiye karşı koymada örgütlerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri de yönetme ve örgütlenmedir. Varolmalarını bir bakıma yöneticilerine borçlu olan örgütler, kendilerini yenileyecek ve gelişmeye açık tutacak bir yönetim ve örgüt yapısı oluşturmak zorundadırlar.

Basın örgütleri de varlıklarını koruyabilmeleri ve böylece dördüncü güç olarak işlevselliklerini sürdürebilmeleri için yönetim ve örgütlerini çağdaşlaştırmalı, gelişme ve değişim doğrultusunda yeniden yapılanmalıdırlar.

Bu, tüm basın ve yayın organları için gerekli olduğu gibi, araştırma konusunu oluşturan yerel basın için de sözkonusudur.

Türkiye’de yayını sürdürülen sekiz yüz dolayındaki yerel yazılı basının (Anadolu Basını) yönetim ve örgüt sorunlarına eğilerek yeni bir model önermek amacıyla yapılan bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, araştırmaya ilişkin amaç, kapsam, varsayım ve sınırlılıklar üzerinde durulmakta ve araştırmada kullanılan anketin uygulandığı kitlenin boyutunu

*ENTROPİ : (Açık sistem kavramı). Örgütlerin bozulma, çökme eğilimleri.

gösteren evren ve örneklem üzerine açıklamalar getirilerek veriler ve verilerin toplanma yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Ayrıca araştırma boyunca sözü edilen bazı kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

İkinci bölüm, ulusal basın ve yerel basına ilişkin kuramsal açıklamaları içermektedir. Bu bölümde ayrıca ulusal basın ve yerel basının karşılaştırması yapılmaktadır.

Araştırmada yerel basın işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarının da incelenmesi gerektiğinden, üçüncü ve dördüncü bölümde bu konular ele alınmıştır. Yerel basının yönetim yapıları üçüncü bölümde, örgüt yapıları da dördüncü bölümde tartışılmıştır. Buna bağlı olarak da günümüzde basın işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarına ilişkin bilgiler ile basın işletmelerinin yönetim basamaklarında çalışanların görev tanımları yapılmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmanın örneklemini oluşturan Eskişehir Basını, yöneticileri ve diğer çalışanları üzerinde durulmaktadır ve Eskişehir Basını'nın tarihçesi ile yönetime ve örgüte ilişkin anketin değerlendirmelerine yer verilmektedir.

Yerel basının bugünkü yönetim ve örgüt yapıları incelenip sorunları yine beşinci bölümde tartışılmış, ayrıca yerel basına ilişkin yönetim ve örgüt modeli önerileri getirilmiştir.

Son bölümü oluşturan altıncı bölümde ise araştırmanın özet, sonuç ve önerileri ile araştırmada yararlanılan kaynaklar ve ekler yer almaktadır.

ÖZET

Gazetelerin ulaştıkları okuyucu grupları, nitelikleri yönünden farklı olabilmektedir. Bazı gazeteler belirli dar bir yörede veya bölgede yayın ve dağıtım yaparken, bazı gazetelerin daha geniş yerleşim yerlerine ulaşmayı amaçladıkları ve dağıtım yaptıkları görülmektedir. Gazetelerin içerikleri de bu dağıtım alanının genişliğine göre değişmektedir. Gazeteleri ulaştıkları kitlenin büyüklüğüne göre ulusal gazeteler ve yerel gazeteler diye iki gruba ayırmak olasıdır.

Sermayesi, dağıtım alanı genişliği ve baskı kalitesi bakımından ulusal gazeteler yerel gazetelere göre daha üstündür. Genel olarak basınını sorunlarının tartışıldığı ortamlarda da, yerel basının sorunları özel tartışma konusu olmaktadır. Gerek yerel gazetelerin işlevi, gerekse yönetim ve örgüt sorunları bugün ele alınması zorunlu konular arasında yer almaktadır

Yerel basınının yönetim ve örgüt yapılarını belirlemeye yönelik olarak Eskişehir’ de yayınlanan gazeteler üzerinde yapılan anket uygulamasından özetle sonuçlar elde edilmiştir:

Eskişehir Basınının yönetim şekli gazetelere göre farklılık göstermektedir. Gazete sahibinin gazetede yer alan yazılara doğrudan etkide bulunduğu gazetelerde gazete çalışanları görevlerinde rahatsızlık duymaktadırlar. Gazete sahibinin sadece finansman olarak bulunduğu gazetelerde ise daha rahat bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Ayrıca gazete sahibinin belirli bir politik görüşün savunucusu olduğunun bilinmesi çalışanları habercilik konusunda yönlendirebilmektedir. Bu tür durumlar gazetenin objektifliğini kaybetmesinin nedeni ve gazetecilik çabalarının engeli olarak görülebilir.

Eskişehir yerel basınında, biçimsel olmayan örgüt yapısı egemendir denebilir. Çalışan sayısının azlığı bu tür bir yapıyı oluşturmuştur. Ancak çalışan sayısının zaman içinde arttığı gazetelerde, disiplinin sağlanabilmesi ve işlerin zamanında bitirilebilmesi için bazı bölümlendirmelere gidilmiştir. Bu bölümlerin

başına da birer sorumlu getirilerek yönetim kademeleri oluşturulmuştur. Böylece kısmen de olsa biçimsel örgütlenmeye doğru ilk adımlar atılmıştır.

Basın işletmelerinde işleyişin verimli olabilmesi için, öncelikle basın ve basım işlerinin kesin hatlarla birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü sayısal olarak küçük bir topluluk olan yerel gazete işletmeleri, basın veya basım işlerinden birine öncelik göstermeleri durumunda diğeri işlevselliğini yitirecektir.

Yerel basının güçlenmesi için alınacak önlemler arasında, sermayelerin birleştirilerek güçlenmeleri ve basın yasasında yerel basını destekleyici maddelerin yer almasının sağlanması sayılabilir.

SUMMARY

Different newspapers have different readers group which are display different characteristics from eachother. As its known, some newspapers are reach certain region of the trough country. And some are reach quite large region.

Of course, the content of the newspaper desings according to the their distribution area and structure of the readers group.

Usually, we tended to divide in two group of the newspapers, according to the their reader group as being "Local" and "National" dailies.

As its known, national dailies are bigger than local dailies from point of view; budget, printing quality, distribution area which is population of the reached reader, organizational structure etc.

However, we know that local press also as important as national press for our daily life and also, always local press's problems are come from back of national press when the problem were discussed.

The main problems of the local press are pointed out from poin of view administration and management or organizational structure.

In this research, researcher tried to conduct for explain already pozition of organizational and administration structure side of local press under the Eskişehir local press (in the name of the local press of Turkey).

Than, at the end of the research, a new an organizational model and some seriel offerings ara offered for the organizational structure of Eskişehir press (in the name of local press) by researcher.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	iii
ÖZET	v
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1. PROBLEM	8
2. AMAÇ	9
3. ÖNEM	10
4. VARSAYIMLAR	11
5. SINIRLILIKLAR	12
6. YÖNTEM	12
A. Evren Ve Örneklem	12
a.Evren	12
b.Örneklem	13
7. VERİ TOPLAMA YOLLARI	13
8. TANIMLAR	15

BÖLÜM II
TOPLUMUN İLETİŞİM KURUMU
OLARAK BASIN

1. İLETİŞİM VE KİTLE İLETİŞİMİ	16
2. KİTLE İLETİŞİMİ VE BASIN	19
3. ULUSAL BASIN KAVRAMI	28
A. Basın ve Medya	29
B. Türkiye’de Basın Tarihine Toplu Bakış	34
4. YEREL BASIN KAVRAMI	38
A. Türkiye’de Yerel Basın Kavramı Olarak “Anadolu Basını”	42
5. ULUSAL BASIN KARŞISINDA YEREL BASIN	46

BÖLÜM III
BASIN İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ

1. BASIN İŞLETMECİLİĞİ	50
A. İşletmenin Amaçları	52
B. İşletmelerin Türleri	53
a. Tüketicilerin Türüne Göre İşletme Türleri	54
b. Ürettikleri Mal ve Hizmet Türüne Göre İşletme Türleri	54
c. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletme Türleri	55

2. BASIN YÖNETİMİ	57
A. Tam Otokratik Yönetim	61
B. İlimli Otokratik Yönetim	62
C. Danışmalı Yönetim	62
D. Katılımcı Yönetim	63
3. BASINDA YÖNETİM İŞLEVLERİ	63
A. Planlama	64
B. Örgütlendirme	66
C. Yürütme	69
D. Uyumlaştırma	71
E. Denetleme	72
F. Yetiştirme	73
4. BASINDA YÖNETİM ORGANLARI	76
A. Yönetim Kurulu	78
B. Genel Yayın Yönetmeni	78
C. Genel Yayın Yönetmen Yardımcıları.	80
D. Genel Yayın Danışmanı	80
E. Yazı İşleri Müdürü	81
F. Teknik Yönetmen	81
5. BASIN SEKTÖRÜNDE YÖNETİM KARARLARI VE YÖNTEMLERİ	82
A. Karar Alma	82
B. Karar Alma Yöntemleri	84
6. BASINDA YÖNETİM POLİTİKALARI	86

BÖLÜM IV
BASINDA ÖRGÜTSEL YAPI

1. BASIN İŞLETMECİLİĞİNDE ÖRGÜT	89
2. BASINDA ÖRGÜTSEL YAPI TÜRLERİ	92
A. Biçimsel (Formel, Resmi) Örgüt Yapısı	92
a. İşlerin Bölümlendirilmesi	94
b. Biçimsel Örgüt Yapısında Yetki Kaynağı	98
c. Yetki Devri Ve Yetki Devri Sorunu	100
d. Yetki Devri Sorununa Çözüm Önerileri	101
e. Yetki Türleri	102
B. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı	105

BÖLÜM V
ESKİŞEHİR BASINI
VE BİR MODEL ÖNERİSİ

1. ESKİŞEHİR BASIN TARİHİNE TOPLU BAKIŞ.	109
2. 1970-1990 YILLARI ARASINDA ESKİŞEHİR GAZETELERİ	112
3. ESKİŞEHİR BASININDA YÖNETİM VE SORUNLARI	114
A. Yönetime İlişkin Soruların Değerlendirilmesi	116
a. Yöneticilerden Alınan Yanıtların Değerlendirilmesi	116

b. Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan	
Alınan Yanıtların Değerlendirilmesi	121
4. ESKİŞEHİR BASININDA	
ÖRGÜT VE SORUNLARI	126
A. Örgüte İlişkin	
Soruların Değerlendirilmesi	126
a. Yöneticilerden Alınan	
Yanıtların Değerlendirilmesi	127
b. Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan	
Alınan Soruların Değerlendirilmesi	128
5. ESKİŞEHİR BASINI İÇİN	
YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ	134
A. Eskişehir Basınının Bugünkü Yönetim Yapısı	136
B. Önerilen Yönetim Modeli	138
2. ESKİŞEHİR BASINI İÇİN ÖRGÜT	
MODELİ ÖNERİSİ	140
A. Eskişehir Basını'nın Bugünkü Örgüt Yapısı	141
B. Önerilen Örgüt Modeli	143

BÖLÜM VI

SONUÇ

1. ÖZET	149
2. SONUÇ	152
3. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN ÖNERİLER	154
A. Basın Yasası İçin Öneriler	156

EKLER

EK- 1. GAZETE YÖNETİCİLERİNE
YÖNELİK ANKET 160

EK- 2. YÖNETİM BASAMAKLARI
DIŞINDAKİLERE YÖNELİK ANKET 163

KAYNAKLAR166

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

- Şekil. 1: Kitle İletişim Süreci**
- Şekil. 2: Bir Ulusal Gazetenin Örgüt Yapısı**
- Şekil. 3: Gelişmiş Bir Gazete İşletmesinin Yönetim Organlarının Yönetim Basamağındaki Yerleri**
- Şekil. 4: Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayırma**
- Şekil. 5: Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma**
- Şekil. 6: Yayın Türüne Göre Bölümlere Ayırma**
- Şekil. 7: Zamana Göre Bölümlere Ayırma**
- Şekil. 8: Eskişehir’de Yayınlanmakta Olan Gazetelerin Genel Örgüt Yapısı**
- Şekil. 9 Sakarya Gazetesi’nin Bugünkü Yönetim Şekli**
- Şekil. 10 İki Eylül Gazetesi’nin Bugünkü Yönetim Şekli**
- Şekil. 11 Eskişehir Gazeteleri İçin Yönetim Modeli**
- Şekil. 12 Eskişehir Gazeteleri’nin Bugünkü Örgüt Yapısı**
- Şekil. 13 Eskişehir Gazeteleri İçin Örgüt Modeli**
- Tablo.1: Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgütler**
- Tablo.2: Eskişehir Gazetelerinin Genel Görünümü**

BÖLÜM I

GİRİŞ

Basın kavramı, gazete, dergi ve benzeri geniş kullanıma açık bulunan süreli yayınları kapsamaktadır. Ancak teknolojinin gelişimiyle birlikte, yazılı basının yanısıra elektronik basın da tanım olarak basın kavramı içinde yerini almıştır. Bu nedenle, günümüzde basını, yazılı ve elektronik basın olarak ayırmanın yerinde olacağı düşünülmektedir.

Bugünkü anlamda, haber verme işlevini yerine getiren araçlardan ilki; gazetelerdir. Ancak, ilerleyen zaman içinde gazetelerin yanında önce radyonun sonra da televizyonun basının işlevlerine yönelmesiyle, bazı yeni terimler gazetecilik diline girmiştir. Gazete ve dergiler için **yazılı basın**, radyo ve televizyonlar için **sözlü, görsel** ya da **elektronik basın** terimleri kullanılmaya başlanmıştır. Tümü için “**medya**”da denilmesi iyice yaygınlaşmıştır.

Basın kavramı, genelde yazılı, sözlü ve görsel basının tümünü kapsamakla birlikte, yalnızca yazılı basın yerine kullanıldığı, görsel ve işitsel basın için ise, radyo ve televizyon adlarından ayrı ayrı söz edilmektedir. Basın, kitlelere haber iletmede aracılık eden her türlü basılı ve elektronik kitle iletişim araçlarının ortak adıdır. Medya tanımı yapılırken de, basın tanımına benzer bir tanımla karşılaşılmaktadır; “Medya, bir anlatım aracı olduğu kadar, bir mesajın bir gruba ulaştırılmasını sağlayan bilgi yayma araçlarının (Radyo, televizyon, gazete, kitap, reklam vb.) tümüdür.”¹

İnsanlık, varoluş yıllarından bugüne kadar birbirlerinin yerine kullanılan, başka deyişle geliştirilen iletişim araçlarına tanık olmuştur.

¹ FRANÇİS BALLE - GERARD EYMERY; *Yeni Medyalar*, Çev. MEHMET SELAMİ ŞAKİROĞLU, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1991, s. 7.

Konuşamayan ilk insanlar önce sembol ve işaretlerle, konuşmayı öğrendikten sonra ise seslerle, birbirlerine haber iletmeyi başardılar. İnsanoğlunun tükenmeyen yaratıcı gücü, sonunda yazıyı ve üzerinde kalıcı yazı oluşturabileceği araçları geliştirdi. Sümerler'in çivi yazısı, Asur ve Babil uygarlığının fırınlanmış kil tabakaları, Eski Mısırlıların papirustan yaptıkları yazı kağıtları, yazının kalıcılığının sağlayan önemli buluşlar arasında sayılabilir.

Tüm bu buluşların kullanımı, devletin varoluşu ile birlikte, yöneticilerin denetimine geçti. Arkeolojik kazılarda bulunan yazılı tabletler ve papiruslar üzerindeki yazıların, krallarla ilgili haber ve emirleri içerdiği görülmektedir.

Zaman içinde teknolojinin gelişmesi ve yönetim biçimlerinin değişmesi, birçok alanda olduğu gibi basım teknolojisinin de kişilerin mülkiyetine geçmesine engel olamamıştır. Devletin tekelinde bulunan haber yazma, basma ve yayma, böylelikle sivil halkın kullanımına açılmıştır. Özellikle de basım araçlarının yaygınlaşması, okuma yazma bilenlerin çoğalması, basılı malzemelere olan ilgiyi artırmıştır. Önceleri tek yönlü bir iletişim aracı olarak kullanılan basılı malzemeler, tarihsel süreç içinde, denetleme, eleştiri ve karşı çıkış araçları durumuna da gelmişlerdir. Bugün demokrasilerin vazgeçilmez unsurlarından ve hatta dördüncü kuvveti olan basın, yönetilenlerin yönetenlere karşı bir baskı ve denetim aracıdır.

İster yazılı, ister elektronik olsun, tarihsel geçmişine baktığımızda basının, (basılı malzemeler olarak) bugünkü gazetelere tam olarak benzemese de, haber iletme aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. İnsanların haber alma gereksinimlerinden kaynaklanan ve bu nedenle geliştirilen, dünün haber kağıtları, bugünün gazetelerini yaratmıştır. Gazetelerin geçmişi, yazının ortaya çıktığı dönemlere kadar uzatılabilirse de, modern anlamda basın, çağdaş yaşamdaki yerini, ancak basımevlerinin gelişmesinden ve yaygınlaşmasından sonra bulmuştur.

XV. yüzyılda Gutenberg'in baskı makinasını buluşundan sonra, Avrupa'da birçok basımcının, önemli olayları yayınladıkları haber kağıtlarını gözardı edecek olursak, düzenli bir sürekliliği olan ilk gazetenin 1605'te Anvers'te çıktığı belirtilmektedir. Abraham Verhocven'in yönetimindeki Wettlijhe Tijdinle adlı bu gazete, onbeş günde bir Fransızca ve Almanca olarak yayınlanmaktaydı.²

Gazetecilikte baskı, pop müzikten, plak yapımına, filmde fotoğrafa kadar olan sürece benzer bir değişim sürecine sahiptir. Bunların hepsi de üretimden dağıtıma kadar olan süreci kapsayan endüstriyel etkinliklerdir. Gazetecilikteki gelişimin ise sadece, gazete üretim sürecinde, sisteminin araç gereç bölümü olan, yazılım kısmındaki farklılık olduğu söylenebilir.

Gazetecilik, kitle iletişiminin tarihsel gelişiminde, iletişim ortamının en temel iletişim aracı olarak başlamıştır³.

Ancak, genel ve bölgesel ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmeler; birçok alanda olduğu gibi, basın yapılarında da değişimler yaratmaktadır. Zaman içinde özgürlüğe kavuşan basın; toplumsal gelişmelerin, psikolojik, ekonomik ve eğitim konularına girebilmiştir. İnsanların en çok uğrak yeri olan kahvehane ve barlarla sınırlı gazete dağıtımının daha geniş dağıtım sistemine kavuşturulması amacıyla posta örgütü geliştirilmiş, demiryolları, kara yolları ulaşımından yararlanılmıştır.

18. yüzyılın sonlarında, 19. yüzyıla gelen teknik gelişmeleri yapılarına alabilmek, yeni cihazları satın alabilmek, hızlı haber akışı için telgrafa fazla ücretler ödememek, geniş muhabir-yazar kadrosunu oluşturabilmek ve şubeler açabilmek için büyük sermaye gereksinimi duyan gazeteler, ortaklarla idare edilen gazete sistemini, aile şirketlerini ve reklamcılık ilkelerini benimsemek gibi değişiklikleri yapılarına katmak zorunda kalmışlardır.

² AYÇETİN TULGAR; *Basın Yayın Tarihi*, Ders Notları, Ankara, 1976, s. 36.

³ MARSHALL McLUHAN; *The Gutenberg Galaxy; The Making of Typographic Man*, Routedge, 1962, s.47.

Daha sonra basın, toplumun her önemli gelişmesi karşısında uyum gösterebileceği noktaları, değişik çalışan grupları gözlemiş ve tek boyutludan çok boyutlu okuyucu kümelerine ulaşmayı amaçlamıştır.

19. yüzyıl sonlarında artık “Yeni Gazetecilik” örnekleri sunulmaya başlamıştır. Bu yeni gazetecilik anlayışı, o ana kadar dar ve değişmez gazetecilik kalıplarını benimseyen The Times, The Morning Post gazetelerinin gelenekselleşmiş yapısını değiştirmiştir. Böylelikle, genel gazete okur kümesine seslenen gazetecilik anlayışına ek olarak, değişik tür ve içerikte konular sunabilen gazetecilik anlayışı gelişmiştir⁴.

1960’lı yıllarında belirli bir sınıfa bağlı gazeteler ortadan kalkmaya başlamış, örgütlenme biçimi açısından artık gazeteler, aile şirketlerinin sahip olduğu, çok ortaklı geniş şirketlere dönüşmeye yönelmişlerdir.

20. yüzyıl gazeteciliği, rekabetin temel olarak yer aldığı, ancak tamamen birinin diğerine açıkça üstün olmayan bir biçimde sadece **kitlesellik** ve **nitelikli** olma yönünden, iki bölüme ayırışmayı gerçekleştirmiştir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda; iletişim araçlarının teknik olanaklarla geliştiği, toplumu etkileyen, bir dizi eğilime yol açan ve fiziksel gücün azaldığı değişmeler gözlenmiştir. Aracın çeşitli parçaları, toplumsal baskılarla ve karşılıklı ilişki ile ayakta durmaktadır. Gazeteciler makinaların diğer parçaları gibi, yeniden meslek adamı olmuşlar ve toplumsal açıdan daha işlevsel olma açısından daha farklı ve yeni görevler üstlenmişlerdir. Ancak bu büyük evrimin sonuna gelinmiş değildir. 1990’larda “yeni” bir gazeteciliğin doğduğu görülmektedir. Elektronik araçlarla çalışan bir gazetecilik eskiye oranla bu yüzyılda çok değişmiştir. Kuşkusuz önümüzdeki yüzyılda bu yapı daha da değişecektir, Merkezdeki gazete bilgisayarına bir metin yollayan gazetecinin, kaçınılmaz olarak, yazısını elle yazıp daktilo eden gazeteciden farkı olacaktır. 2000 yılının gazetecisi, belki kendi malzemesi (yazısı) üzerinde daha çok denetim hissedecektir. Evde çalışacak, telefon hattına bağlanacak,

⁴ SIMON MARISON; *The English Newspaper*, Cambridge University Press, 1932, Chapters 13 and 14; F.GREENWOOD, *The Newspaper Press Nineteenth Century*, May 1890.

yazdığı metni gazetesine ulaştırabilecektir. Gelecekte, bu yeni elektronik gelişmelerle birlikte; elektronik araçların yaygınlaşması nedeniyle gazeteler, bugüne göre çok daha az bir sermaye ile kurulabilecektir. Bu kolaylık yeni gazetelerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

“Haber ileten basılı kağıtlar” olarak, yalın bir tanımlaması yapılabilen gazeteler; yukarıda da sözü edildiği gibi, zaman içinde, çağın gelişimine uygun olarak, biçim ve içeriklerindeki değişiklikler sonucu tanımında da değişikliğe uğramıştır. Bugün, gazetelerin haber verme işlevleri ile birlikte, pek çok toplumsal ve psiko-sosyal işlevleri de yerine getirdikleri bilinmektedir. Bunlar arasında kamuoyu oluşturma, belirli bir konu üzerinde ikna etme, eğitme, eğlendirme, oyalama, reklam yapma da yer almaktadır⁵. Bugünün gazeteleri çok sayfalı, fotoğraflı ve renkli baskılıdır. Ayrıca, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası haber içeriği özelliklerine sahiptirler .

Bir tanımlamaya göre, Gazete, İnsanların, haber alma, okuma, öğrenme gereksinimlerini doyuran ve bu arada onların siyasal, sosyal, ekonomik inançlarına katkıda ve etkide bulunan bir kültürel yayın organıdır⁶.

Bu özellikler gözönüne alınarak tanımlanacak olursa; **“Gazete, haber ve bilgi verme amacı başta olmak üzere, eğitmek ve eğlendirmek gibi amaçlar taşıyan, belirli bir okuyucu kitlesine, belirli aralıklarla ve sürekli olarak basılı malzemeler olarak ulaşan, kitle iletişim aracıdır.”** denilebilir.

Gazeteler, öncelikle olaylar hakkında haber veren kitle iletişim araçlarıdır. Yalnızca gazetelerin değil, diğer kitle iletişim araçlarının da öncelikli işlevi haber iletmedir. Haber kavramından anlaşılacak olan uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerel olaylar hakkında bilgilenmedir.

Basın özgürlüğü kavramı toplumlarda yerleşmeden önce bile, haber nedir, ne değildir sorularına yanıt aranmıştır. Bu yanıt arama ise, haber olgusunu tanımlama çığırını açmıştır.

⁵ OYA TOKGÖZ; *Temel Gazetecilik*, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1981, s. 13.

⁶ İLHAN BARDAKÇI; *Gazetecilik Rejimleri, Tarihi, Tekniği*, Ankara, 1968, s. 14.

İlk yapılan haber tanımlamaları arasında, “Olan herşey haberdir”, “Dün bilmediğimiz herşey haberdir”, “İnsanların üzerinde konuştuğu herşey haberdir”, “Haber, okuyucuların öğrenmek istedikleridir” biçiminde tanımlar yer almıştır.⁷

Gazetecilik öğretiminin ilk yapıldığı ülke olan Amerika Birleşik Devletleri’nde, öğretim amacıyla çıkarılan gazetecilik kitaplarında, ilk yapılan tanımların yanında, günün koşullarına ve gazetecilik gereklerine uygun pek çok tanım yer almaktadır. Bu tanımlar; bir yandan haberin niteliğini, anlamını değerlendirirken; diğer yandan haberi oluşturan temel etkenlere de yer vermektedirler. En yaygın olarak kullanılan birkaç tanım şunlardır;

- 1- Haber zamana uygun herşeydir,
- 2- Zamana uygun rapor, haberdir,
- 3- Haber, bir olayın raporudur,
- 4- Haber, acele kaleme alınmış rapordur,
- 5- Haber yarının tarihidir.⁸

Bugün teknolojinin gelişmesiyle dünya küçülmüştür. Olaylar hakkındaki bilgiler, çok kısa sürede bize ulaşabilmektedir. Aynı gelişmiş teknolojiyi kullanan gazeteler de, sayfalarında, dünyanın dört bir yanından haberleri günlük olarak bize ulaştırma çabası içindedirler.

Gazeteleri incelerken farklı yönleri ile ele almak gerekir; Gazete, eş deyişle basın özgürlüğü, yasalarla güvence altına alınmış, bir kurumdur. Gazete bir endüstridir. Bütün fabrikalar gibi, birçok hammadde (Fotoğraf, yazı, grafik, vb.) alır, bunları işler, piyasaya sürer ve kârı ile satar. Gazete, aynı zamanda toplumsal bir kurumdur. Kamuoyuna bağlıdır. Gazete kamuoyu yaratmak ve yönetmekle önemli işlev görür. Gazetenin toplumsal bir kurum olarak haber vermek, öğretmek, doğru yolu göstermek ve oyalamak, ticari, ekonomik ve endüstriyel gelişmeler için uygun ortam hazırlamak amacıyla önemli görevler

⁷ OYA TOKGÖZ; s. 56.

⁸ a.g.k. s. 56.

yaptığı artık herkesce bilinmektedir. Yine, gazetelerin toplumsal bir kurum olarak kamuoyunu yarattığı, baskıcı yönetimlerde de, gazetenin; yöneticilerin sesi, buyruklarını duyuru aracı olduğu bilinmektedir. Bu yönetimlerde basın, yönetime bağlı bir devlet yayın organıdır. Napolyon'un "Gazete, hükümetin kararlarını destekleyen, onun istediği şekilde hareket eden bir yayın organıdır" tanımlaması⁹, bu tür yönetimlerin gazeteye bakışlarını ve ondan ne beklemediklerini açıkça ortaya koymaktadır.

Basının yukarıda anlatılan işlevleri göz önüne alındığında, bu işlevlerin gereğince yerine getirilebilmesi için basın işletmelerinin yeterli yönetim ve örgüt yapılarını oluşturmalarının gerekliliği görülmektedir.

İşletmeler, mal veya hizmet üreten kuruluşlardır. Basın işletmeleri de hizmet üreten kuruluşlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla bir hizmet işletmesinin tipik özelliklerini basın işletmelerinde de görmek mümkündür.¹⁰

Ancak, basın işletmeleri, ürettikleri hizmet, gazete ya da dergi gibi basılı bir mal olduğu için bir sınai işletmeye ait bazı özellikleri taşımakla birlikte, yazışleri bölümünün üretim özellikleri nedeniyle, farklı bir işletme yapısına sahiptirler.

Basın yasama, yürütme ve yargı güçlerinden sonra, dördüncü güç olarak tanımlanır. Basının, dördüncü güç olarak, toplumların oluşup gelişmelerinde, yönlendirilmelerinde, hatta yasama, yürütme, yargı güçlerinin kullanılma biçimlerinin şekillendirilmesinde, birinci kuvvet olduğu da söylenebilir.

Tüm bu özellikler, basın işletmelerinin ürettiği şeyin diğerlerinden farklılığını göstermektedir.

İşte, toplumun bilincinde izler bırakan, eğitici, bilgilendirici, düşündürücü bu tüketim aracı, diğer deyişle basın, çalışanlarının özelliklerinden dolayı da farklı bir yapı oluşturmuştur.

⁹ AYÇETİN TULGAR; s. 27.

¹⁰ TAMER KOÇEL; *İletişim Olayları Ve Türk Basınının Sorunları*, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Yay. No: 17, İstanbul,1984, s. 119.

İşletmelerin temel amaçlarından biri kâr etmek olmakla birlikte, gazetelerin yazı işleri bölümü çalışanları, yazarlar, muhabirler, çizerler, vb., elde edilecek karla değil, daha çok yarattıkları kamuoyu tepkisiyle ilgilenirler.

Gerek, ulusal basının promosyonlarla yüksek satış sayılarına ulaşması, promosyon yapmayan gazetelerin az satışlarda kalması ve belirli bir satış çizgisini tutturması, gerek yerel basının ulusal basın karşısında giderek güçsüzleşmesi, ekonomik yetersizlikler dışında, basın işletmelerinde bazı yönetsel ve örgütsel yetersizlik öngörüsünü gündeme getirmektedir.

Bu araştırmada, basın yaşamımızda önemli bir yeri olan **yerel basının**, diğer adıyla **Anadolu Basını'nın**, bugünkü yönetim ve örgüt yapısı incelenerek, yazı işleri bölümünün sorunları ortaya konmaya çalışılmış ve yeni bir yönetim ve örgüt modeli önerisi getirilmiştir.

1. PROBLEM

Günümüzde ulusal basın ve yerel basın, ayrı ayrı örgütlenmelerle üstlendikleri görevi yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Buraya kadar anlatılanların ışığında çalışmanın problemi:

Anadolu Basını'nın yönetim ve örgüt modeli, bu kuruluşlarda çalışanların toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri açısından, uygun mudur? şeklinde ifade edilebilir.

Genel olarak tanımlanan bu problem biraz daha açılacak olursa;

- 1- Yerel basında yönetim basamaklarında çalışanlar yetki ve sorumluluklarını yerine getirmekte midirler?
- 2- Yönetim basamakları dışında çalışanların görev ve sorumlulukları nedir, neler olmalıdır? sorularına cevap bulmak bu çalışmanın temel sorunudur.

2. AMAÇ

Her işletme belirli bir amaç için kurulur. Her ne kadar basın işletmeleri birer ekonomik örgütlenmeler de olsalar, basının tanımında yer alan amaçları doğrultusunda, okuyucusunu, bilgilendirmek, kamuoyunu biçimlendirmek, eğlendirmek, haber vermek vb. hizmetleri en iyi biçimde verebilmek için kurulmuşlardır. Basın, toplumsal sorumluluğunu yerine getirmek için, belirli kurallar ve yöntemler çerçevesinde örgütlenmiştir.

Genelde Anadolu basını, özelde de Eskişehir basını olarak, yerel basında var olan yönetim ve örgüt yapısının toplumsal değişimler ve teknolojik gelişmeler paralelinde gözden geçirilmesi, yönetim ve örgüt yapılarının günün koşullarına göre yeniden uyarlanması, çeşitli çalışmalarda sürekli vurgulanmaktadır.¹¹

Bu nedenle, bu çalışmanın amacı olarak, aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmaktadır:

- 1- Yerel basının bugünkü yönetim ve örgüt yapısı nasıldır?
- 2- Yerel basının yönetim basamaklarında çalışanların gerçekte yetki ve sorumlulukları nelerdir?
- 3- Yerel basının yönetim basamakları dışında çalışanların gerçekte görev ve sorumlulukları nelerdir?
- 4- Yerel basın çalışanları arasındaki dikey ve yatay yönetim ve örgüt ilişkileri nasıldır?

¹¹ Bu konu ile ilgili olarak Bkz.: **İletişim Olayları Ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları Yay. No: 17, İstanbul,1984, s. 119., A. Murat VURAL-H.İbrahim GÜRCAN **Türk Basınında Teknoloji ve İnsan**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yay. No:781, Eskişehir, 1984., **Çağdaş Gelişmeler Işığında Devlet Madya İlişkileri**, Hürriyet Vakfı Eğitim Yayınları No:10, 1988 Yılı Seminer Tutanakları, İstanbul, 1988.

3. ÖNEM

Yerel basın ve ulusal basın ile ilgili olarak düzenlenen bilimsel toplantılarda, basının sorunları daha çok ekonomik açılardan ele alınmış ve basının gelişmesinin, ancak parasal sorunun çözümü ile gerçekleşebileceği savları ağırlık kazanmıştır.¹²

Ekonomik yetersizliğin, basın sektörünün gelişmesini olumsuz yönde etkileyebileceği gerçeği kabul edilmekle birlikte, basının çeşitli tanımlarında yer alan amaçlardan sapmalar, okuyucuların ilgisini ve kamuoyu etkisini azaltmaktadır.

Çalışmanın baş taraflarında da belirtildiği gibi basın işletmeleri, önemli konuları gündeme getirerek tartışma ortamı yaratmak, sosyal, ekonomik ve siyasal yönlerden kamuoyunu biçimlendirmek ve bilinçlendirmek gibi sorumluluklar üstlenmişlerdir.

Alan çalışmalarında daha çok, mal üreten işletmelerin yönetim ve örgüt yapılarına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Basının ekonomik bir işletme olduğu hatırlandığında, basın işletmeleri de, bu işletmelerden soyutlanamamaktadır.

Ülkemizde görülen bu durumun aksine, batı ülkelerinde, özellikle de ABD'de, basın işletmeciliği ile basın işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarına ilişkin birçok araştırmanın yapıldığı ve yapılmakta olduğu görülmektedir.¹³

Basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir çok özellikleri vardır. Bazı çalışmalarda¹⁴ basın ve basın işletmeciliği birlikte ele alınmaktaysa da, basın işletmeleri, yaratım ve düşünceye yönelik ürün ortaya koyan işletmelerdir.

¹² Bu konu ile ilgili olarak Bkz.: **Yerel Basın Kurultayı Dizisi**, Çukurova Gazeteciler Cemiyeti Yayınları Yay. No:1, 2 ve 3, Adana,1992, **İletişim Olayları Ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları Yayın No: 17, İstanbul, 1984,

¹³ Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için Bkz.: John GOULDEN, **Newspaper Management**, Heinemann, London, 1967., W.Parkmanw RANKIN, **The Practice of Newspaper Management**, Praeger Publishing, New York, 1986, Güneş BERBEROĞLU, **Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Yay. No:34, İstanbul,1991.

¹⁴ Işık ÖZKAN, **Basım ve Basın İşletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989., Güneş BERBEROĞLU, **Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, Yay. No:34, İstanbul, 1991.

Her ne kadar, basın bir tanımı ekonomik açıdan yapıyorsa da, basın çalışanları, tacir veya sanayici değildir. Gazetenin elde edeceği kârla değil, yarattıkları kamuoyu tepkisiyle ilgilenirler. Bu bakımdan basın işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarına ilişkin konular, araştırılmaya değer konular olarak görülebilir; görülmelidir de.

Bu çalışma; Yerel basın işletmecileri (sahipleri) açısından, basın tanımına daha uygun, toplumda işlevsel olabilmesi için farklı bir örgütlenmeye ve yönetim anlayışına yönelmeleri açısından önemlidir.

Öte yandan, araştırma, yerel basın çalışanları için, çalıştıkları örgütlerini daha farklı şekilde değerlendirmeleri ve bu değerlendirmeler ışığında gerek gazetelerinde, gerekse topluma yönelttikleri mesajlarını düzenleme açısından önemlidir.

Çalışma, gazete işverenleri ve çalışanları sendikaları gibi, yerel basın örgütlerine de katkı sağlayabileceği için önemlidir.

Yine bu araştırma basın yayın eğitimi veren kuruluşlarda araştırma yapan ve basın işletmeciliği, yerel basın vb. dersleri veren öğretim elemanları ile, bu dersi alan öğrencilere yardımcı olabileceği için önemlidir.

Son olarak, çalışma, bu alanda başka araştırma yapacak olanlar için bir kaynak teşkil edebilir.

4. VARSAYIMLAR

Aşağıda sıralanan maddeler araştırmanın temel varsayımlarını oluşturmaktadır;

- 1- Basın işletmeleri, bir yönüyle diğer sınıai işletmelerinden farklı yönetim ve örgüt yapılarına sahiptir.
- 2- Yerel basın ve basım işletmeleri genellikle aynı işletme içinde yer almakla birlikte, farklı işlevlere sahiptirler.
- 3- Yerel basın işletmeleri, ulusal basın işletmelerinden daha dar yönetim ve örgüt yapısına sahiptir.
- 4- Yerel basının, yerel kültür ve yerel kamuoyu oluşturmada ulusal basına oranla daha farklı ve önemli olabilecek işlevleri vardır.

5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma genelde yerel, özeld Eskişehir yerel basınının yönetim ve örgüt yapısı incelenmektedir ve aşağıda sıralanan sınırlılıklar içerisinde gerçekleştirilmiştir.

- 1- Araştırma, genelde Türkiye'deki yerel basının yönetim ve örgüt yapısı ile ilgilidir. Yerel basın genel olarak ele alınıp tanımlanmış, araştırma Eskişehir basını üzerinde yapılmıştır. Diğer deyişle, araştırma Eskişehir il merkezinde yayınlanan gazeteler ve yerel basın işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur.
- 2- Gazete, basım aşaması sonunda bir ürün olarak ortaya çıkar. Yerel basın işletmeleri öncelikle ekonomik açıdan varlıklarını sürdürebilmek için gazete yayıncılığı işlerinin yanında, piyasaya kartvizit, broşür, afiş, davetiye, vb. matbaacılık işleri de yaparlar. Çoğunlukla da matbaacılık çalışmaları ve yazı işleri birlikte düşünülür. Ancak, yazı işleri ile basım işleri farklı işlevlere sahiptir. Gazetecilerin matbaacılardan bir dizi farklı özellikleri vardır. Bu nedenle araştırma yazı işleri bölümü ile sınırlı tutulmuştur.

6. YÖNTEM

Bu araştırmada sözü edilen eş deyişle üzerinde durulacak bilgileri elde etmede izlenen yollar ile araştırmanın evren ve örnekleme ilişkin konulara bu bölümde yer verilmektedir.

A.Evren Ve Örneklem

Aşağıda, araştırma için bir anlamda evren ve bir anlamda hedef kitle demek olan örneklem üzerinde durulmaktadır.

a. Evren

Bu araştırmada yerel basının yöneticileri ile yönetim basamakları dışında çalışanlar (köşe yazarları, muhabir, karikatürist, ressam ve diğer çizerler, sayfa

tasarımcıları, vb. fikir çalışanları) araştırmanın evreni olarak ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, araştırmanın evreni, yerel basının yönetimi ile yazı işlerinde çalışanların tümüdür.

Araştırmanın problem bölümünde de belirtildiği gibi, yerel basının yönetim basamaklarında ve yönetim basamakları dışındaki fikir çalışanlarının yetki ve sorumluluklarının neler olduğu, eş deyişle yöneticilerle yönetilenler araştırmanın evrenine dahil edilmiştir.

b. Örneklem

Araştırmada daha önce de belirtildiği gibi, sözü edilen evren içerisinde tanımlı Eskişehir yerel basınında çalışanları incelenmektedir; Bir anlamda araştırmanın örneklemini oluşturan Eskişehir yerel basınının yönetim ve fikir çalışanlarının yer aldığı örgüt modeli incelenmekte ve olması gerekenler doğrultusunda model önerisi üzerinde durulmaktadır.

Eskişehir yerel basını çalışanlarının tümüne ulaşmak, çalışma örnekleminin güvenilirliği açısından önemli görülmüş ve Eskişehir yerel basınında, yönetim basamaklarında ve bu basamaklar dışındaki (muhabir, köşe yazarı, dizgici, sayfa tasarımcısı, montajcı, vb.) çalışanlara ulaşılmıştır. Bir anlamda Eskişehir yerel basınındaki gazete sahipleri, işletmeciler ile yazı işleri çalışanları, çalışmanın örneklemini oluşturmuşlardır.

7. VERİ TOPLAMA YOLLARI

Araştırma amacının gerçekleştirilmesi için çalışma genel hatlarıyla iki bölümde düşünüldü. Birinci bölümde bu konudaki yazılı kaynaklardan yararlanma yoluna gidilerek, dünyada ve Türkiye’de daha önce **ulusal basın ve yerel basına** ilişkin olarak yapılan çalışmalar ile, işletmelerde **yönetim ve örgüt yapılarına** ilişkin çalışmalar saptandı. Bu çalışmalar, olanaklar ölçüsünde elde edilerek incelendi.

Özellikle **Basın işletmeciliği, Basında Yönetim ve Örgüt Yapıları, Yönetici Yönetilen İlişkileri** üzerine yapılan çalışmaların hareket noktası ve

yönü esas alınarak, benzer olgu ve kavramlara Eskişehir yerel basınında çalışanların ne şekilde yaklaştığı şeklindeki bilgilerin anket yoluyla toplanması uygun görüldü.

Yazılı kaynaklara dayalı çalışma tamamlandıktan sonra, yönetici ve yönetilenlere yönelik anket sorularının hazırlanmasına başlandı.

Anket hazırlama çalışmalarına 1994 yılı sonlarında başlandı. Anadolu Üniversitesi öğretim üyelerinden Doç.Dr. Güneş BERBEROĞLU'nun **Basın İşletmeciliği** konusunda yaptığı doktora çalışmasında kullandığı anket sorularından da yararlanılarak, yöneticilere 13, yönetim basamakları dışında çalışanlara 17 soruluk iki anket hazırlandı.

Yöneticilere ve yönetim basamakları dışında çalışanlara ayrı ayrı düzenlenen anket soruları ile, Eskişehir yerel basınının bugünkü yönetim ve örgüt yapılarının belirlenmesi amaçlandı.

Yöneticilere yönelik 6., 7., 8., 9., 10., 11. ve 12. sorular ile yönetim basamakları dışında çalışanlara yönelik 9., 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. sorular, Eskişehir yerel basın işletmelerindeki yönetim yapılarının belirlenmesi için hazırlandı.(Bkz. Ek-I)

Eskişehir yerel basın işletmelerinin bugünkü örgüt yapılarını belirlemek amacıyla da yöneticilere yönelik ankette 1., 2., 3., 4. ve 5. sorular, yönetim basamakları dışında çalışanlara ise, 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7. ve 8. sorular hazırlandı.(Bkz. Ek-II)

Anket soruları, 1995 yılı Nisan ayının ilk haftasında gazete işletmelerine gidilerek ankete katılanlara verildi ve yeterli bir süre sonra toplandı. Ayrıca anketin uygulanması yanında, yüzyüze görüşmeler sırasında dikey ve yatay ilişkiler, araştırmacı tarafından gözlenerek değerlendirildi.

Ankete Eskişehir'de günlük olarak yayınlanan beş gazetede çalışan 7 yönetici ve yönetim basamakları dışında çalışan 18 fikir işçisi katıldı.

Ankete verilen yanıtların güvenilirliği açısından, anket soruları kapalı zarf içinde dağıtıldı ve aynı şekilde toplandı. Yanıtlayanların adları, araştırmanın

anonimliği ve çalışanların yanıtlarının gazete açısından sakıncalı olabileceği gerekçesi ile gizli tutuldu.

8. TANIMLAR

Araştırma boyunca, çoklukla, sözü edilen bazı kavram ve sözcüklere rastlanmaktadır. Araştırmadaki bu kavram ve sözcükler aşağıda yer verilen tanımlar çerçevesinde kullanılmaktadır.

Ulusal Basın: İçeriğinde tüm ülke ve dünya olaylarını konu alan yazı ve haberler bulunan, ülke çapında dağıtım yapan, geniş okuyucu kitlesine ulaşmayı hedefleyen basın.

Yerel Basın: Yalnızca belirli bir bölgede yayınlanan ve okunan, daha çok yerel haberlerin ve konuların yer aldığı, işlendiği basın.

Matbaacı: Gazetenin basımı ile ilgili olarak baskı makinaları kısmında alışanlar.

BÖLÜM II

TOPLUMUN İLETİŞİM KURUMU OLARAK “BASIN”

1. İLETİŞİM VE KİTLE İLETİŞİMİ

Kitle iletişim araçlarından basının incelendiği çalışmanın bu bölümünde öncelikle, iletişim, kitle, kitle iletişimi kavramları üzerinde durulması uygun olacaktır.

İletişim, bir tür bireysel olarak yapılan “geri gönderim - alım” olayı olarak değerlendirilmektedir.¹⁵ İletişim eyleminin etkenliğinin ilk koşulu, haber bildiriminde bulunan ileletiyi alması istenilen taraf arasında bir köprü kurulabilmesidir.

İletişim, her ne kadar canlılar arasında meydana gelen etkileşimi kapsamaktaysa da, yapısı gereği, daha çok, insanlar arasındaki ilişkiler yönünden değerlendirilmektedir. Bu nedenle iletişim tanımları yapılırken insan boyutu göz önüne alınmaktadır; “Bilgi, düşünce, duygu, tutum ve kanılarla davranış biçimlerinin, kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkilendirme yoluyla, bir insandan diğerine bazı oluklar kullanılarak aktarılması sürecine **iletişim** denir”¹⁶. Bir başka deyişle, iletişim, insanların, ortaklaşa paylaştıkları anlamlardır. Kaynaktan çıkan iletiler, alıcı tarafından, kültürel değerleri ve bilgi birikimleri ile değerlendirilip anlaşılabilir olarak kabul edilir. Bu kabul edilmiş, bir anlamda iletişimin gerçekleşmesidir.

Birebir gerçekleşen bu iletişim, kalabalık insan gruplarını kapsayacak büyüklükte de olabilir. Bugün artık insanlar için, toplumdan ayrı yaşam düşünülemez. Bu nedenle, insanlara özgü olan iletişimi, bir toplumsal

¹⁵ ORHAN GÖKÇE, *İletişim Bilimine Giriş, İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1993, s. 25.

¹⁶ HALUK YÜKSEL - UĞUR DEMİRAY; *Basının Toplumsal İletişimdeki İşlevleri*, Anadolu Üniversitesi ETYEV Eğitim Araştırma ve Bilimsel Yayınlar Dizisi, No: 002, Eskişehir, 1988, s. 31.

ilişkilendirme türü olarak nitelemek gerekmektedir. Toplumsal yaşamda insanlar, çevrelerinden aldıkları iletilere göre davranışlarını oluştururlar. Bunun da ötesinde, çevreyle alınıp verilen iletiler aracılığıyla, özdeşleştirmeler yapılarak, bir süreç içinde bireyler kişiliklerini tanımlarlar.

Toplumsal yapının devingen oluşunun gereği ve bunun giderek, her zamankinden daha çok öğrenmeye, anlamaya, anlatmaya ve eğitime gereksinim duyduğu bilinmektedir. Bunun yanında, artık toplumun en önemli ve vazgeçilmez yapısı da, anılan öğrenme, anlama ve eğitime isteğinin daha iyi karşılanabilmesini sağlamıştır. Her türlü bilgi, gelişmiş, yaygın ve herkese aynı yoğunlukta seslenebilen yapıya sahip, etkin iletişim araçları yoluyla, tüm insanlara ulaştırılabilmektedir.

Topluma gönderilen iletiler konusunda bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Tersi durumda, toplum gereksinme duyduğu iletişimden bir anlamda da olsa uzaklaşabilir. Öncelikle topluma verilecek iletinin, anlama kalıplarına, tutumlara, değerlere ve amaçlara uygun olması durumunda, iletinin başarı kazanma şansının artacağını unutmamak gerekir.

İletişim hiçbir zaman tek yönlü değil, her zaman çift yönlüdür. İletişimin bu özelliği de iletişimin süreç olarak belirtilmesinde açıkça ortaya çıkmaktadır. İletişimin başarılı olabilmesi için bazı unsurların varlığı sözkonusudur. Bunlar; **Kaynak, kodlama, ileti, oluk(kanal), kod açma, alıcı ve geri yansıma (feed-back)** dır.

Kaynak, bazan bireysel iletişimde olduğu gibi, konuşma, yazma, simgesel anlatım, davranışsal anlatım yolunu kullananları ifade eder. Bazan da, kitle iletişiminde olduğu gibi, gazeteler, diğer basılı yayınlar, radyo televizyon gibi örgütlenmiş kurumların iletilerini kapsar.¹⁷

¹⁷ Basın ve Medya kaynak olarak görülmekle birlikte, birer kitle iletişim araçlarıdır. Başka deyişle kaynağın iletilerini alıcılara gönderen araçlardır. Fakat asıl kaynaktan alınan iletileri, yazı, ses, görüntü gibi öğelerden yararlanarak ve gazete, radyo, televizyon gibi yardımcı araçlar kullanarak kendi istedikleri biçimde alıcıya sunmaları onları ikinci fakat daha önemli bir kaynak durumuna sokmaktadır.

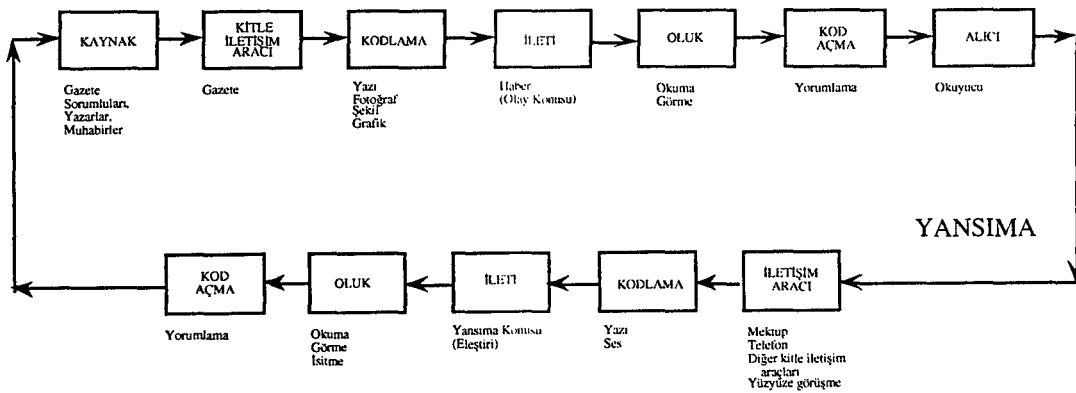
Kodlama, alıcıya gönderilmek istenen iletinin kurgulanmış biçimidir. Kaynağın düşüncesindeki bilgilerin, alıcıda istenilen iletiyi oluşturması için bazı özellikler taşıması gerekir. Konuşma dili kodlama için en önemli basamak olmakla birlikte, jestler, mimikler, hareketler de kodlamayı kolaylaştıran bir dildir. Konuşma dili ve bedenin dili iletiyi kodlamada birbirini destekleyici rol oynarlar.

Bir kaynağın bir iletiyi kodlaması, aynı zamanda onun toplumsal birikimlerini de kapsayan, deneyimleri ve yaşantılarının bir yansımasıdır.

İleti ise, kaynağın hedefe iletmek istediği anlam yüklü uyarılardır. Bu uyarılar, bazen ses dalgası, bazen kağıt üzerinde şekiller, harf dizeleri, resimler, fotoğraflar, bazen de radyo ve televizyonda olduğu gibi elektrik dalgaları ile ulaştırılır.

İletişim süreci içerisinde **oluk (kanal)**, kaynağın kodladığı iletinin fiziksel iletimiyle ilgili bir ögedir; İletiyi kaynaktan alıcıya götüren araçtır. Bu araç ile bazan bir bazan da birden fazla insana ortak ileteler gönderilebilir. Bire bir iletinin aracı, **iletişim aracı**, kalabalık gurupların iletişim aracı ise **kitle iletişim aracıdır**. Örneğin, telefon, mektup, fax iletişim aracı olarak kabul edilirken, gazete, radyo ve televizyon birer kitle iletişim araçlarıdır.

Kod açma ise alıcıya ulaşan ve alınan bir uyarının, başka deyişle iletinin, yorumlanarak anlamlı biçime sokulmasıdır. İletişim süreci içerisinde ileteler ancak kod açma yolu ile, kağıt üzerindeki anlamsız işaretler ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar.



Şekil.1: Kitle İletişim Aracılarından Gazetenin İletişim Süreci

İletişim sürecinde kodlama kaynak, kodaçma ise alıcı tarafından gerçekleştirilir. Kaynak tarafından iletinin ulaştırılmak istendiği alıcı ise, bazen bir kişi, bazen bir grup olabilir. İletinin ulaştırılması istenen hedef kalabalık bir grup ya da kitle ise söz konusu kavram **kitle iletişimi** olmaktadır.

Her insan, kendisiyle ilgili bir olay karşısında tepkide bulunur. Bu tepkinin şekli birbirinden farklı olabilir. Bilgi zenginliği, yönetim biçimi, kültürel yapı, olaylara karşı tepkinin boyutunu etkiler. Tepki, bir anlamda, iletişim sürecinde **yansımadır**.

Yansıma, iletinin kaynaklara ulaşma süresine göre gecikmeli ve gecikmesiz yansıma olarak sınıflandırılabilir. Gecikmesiz yansıma karşılıklı görüşme sırasında alıcının kaynağa gösterdiği sözlü veya bedensel tepkilerdir. Gecikmeli yansıma ise birbirinden uzak kaynak ve alıcılar için söz konusu edilebilir; gazete-okur veya medya-izleyici arasında gerçekleşen geri bildirimdir. Bazı durumlarda, gazetede bir yazı için tepkileri içeren mektupların yazılması, ya da televizyonda yayınlanan bir program için telefon edilmesi gecikmeli yansıma için birer örnek olabilir.

İletişim sürecinde yansıma gerçekleştiği anda alıcının kaynak durumuna geldiği düşünülebilir. Eğer yansımanın da temelde bir ileti olduğu gerçeğini gözden kaçırmazsak, bu konu açıklığa kavuşacaktır. Alıcı kesim kaynaktan ilk iletiyi aldığı anda belli bir değişikliğe uğrar ve buna bağlı olarak da yeni bir öge durumuna gelir. Alıcı, ilk iletiye yansımayı verdiği andan itibaren kaynak, kaynak da alıcı durumuna gelir.¹⁸

2. KİTLE İLETİŞİMİ VE BASIN

İnsanlar artık toplumdan ayrı, ya da toplumsal yapılar dışında bireysel bir yaşam sürdüremezler. İnsanlara özgü bir yapısı olan iletişim de bir toplumsal ilişkilendirme türü olarak nitelenebilir. Ayrıca belli bir toplumsal yapıda yer alan insanların birbirleriyle etkileşimde bulunmadan yaşayamayacakları

¹⁸ A.HALUK YÜKSEL; *Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No 123, Eskişehir, 1987, s. 87.

düşünülürse, iletişim, toplumun varlığı açısından da gerekli ve kaçınılmazdır.¹⁹

Toplumbilim terimleri sözlüğünde **toplum**, “yaşamlarını sürdürmek, birçok temel çıkarlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapan, aynı toprak parçası üzerinde birlikte yaşayan ve ortak kültürü olan insan kümesi” olarak adlandırılmaktadır. J.J. Rousseau’ya göre toplum, toplumsal sözleşme denilen ve yazılı olmamakla birlikte, gerçek bir bağla birleşmiş insanların oluşturduğu bütündür. Hegel’e göre, toplum insanların ortak yaşamını düzenleyen bütündür. Toplum, Marx’a göre ise, insanların ortaklaşa yaşadıkları, yaşamlarının belirli bir ekonomik ve siyasi sisteme göre düzenlendiği ve tarihi “sınıf mücadeleleri tarihi” yle belirgin olan ortamdır.²⁰

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi toplum sözcüğü genel olarak büyük bir insan topluluğu içindeki kurumlar ve ilişkilerden oluşan yapıyı açıklamaktadır. Bu tanımlar, aynı zamanda, tek tek insanların düzensiz olarak bir araya gelmeleriyle bir toplum oluşturamayacaklarını ortaya koymaktadır. Her toplum belirli bir sistem yapısını gösterir. Toplum denilince yalnızca bireyler toplumundan söz edilmemekte, asıl olan bireyler arasındaki ilişkilerdir.

Toplumsal yapının devingen yapısı gereği ve bunun sonucu ortaya çıkan koşullara koşut olarak da, toplumun giderek her zamankinden fazla öğrenmeye, anlamaya, anlatmaya ve eğitime gereksinimi vardır. Bunun yanında, artık toplumun en önemli ve vazgeçilmez ögesi durumuna gelmiş bulunan çağdaş toplumsal iletişimin gelişmiş yapısı da, anılan öğrenme, anlama, anlatma ve eğitime talebinin daha iyi karşılanabilmesini sağlamıştır. Her türlü bilgi, gelişmiş, yaygın ve herkese yaklaşık aynı yoğunlukta seslenen yapıya sahip, etkin iletişim araçları yoluyla, toplumun en ulaşılmaz gibi görünen yerlerinde yaşayanlara bile ulaştırılabilmektedir. Ayrıca iletişim araçlarının yapısı gereği, toplumda kolay ulaşılabilir yerler ile zor ulaşılabilir yerlere gönderilen iletinin sıklığında, yoğunluğunda ve bilgi kapsamında da artık hiç bir fark yoktur. Ancak toplumların, kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen

¹⁹ A.HALUK YÜKSEL; “İletişimin Toplumsal Boyutu Olarak Kitle İletişimi”, **Kurgu**, Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Sayı 7, Eskişehir,1990, s. 10.

²⁰ Milliyet Büyük Larousse, Cilt 22, s. 11622.

iletişimden etkilenmeleri, temelde bu araçlara tüm olarak açık olmalarıyla olanaklıdır.²¹

Eğer toplumun bir kısmı veya tamamı, çeşitli nedenlerle bu araçlara kapalıysa, doğal olarak onların bu araçlardan etkilenmeleri beklenemez. Bir başka anlatımla, toplumların iletişime gereksinimleri kadar, iletişimi gerçekleştiren araçların varlığına da gereksinim duydukları açıktır.

Kuşkusuz günümüzde, içinde yaşadığımız toplumsal yapılanmada, gerek hız, gerek zaman açısından olan zorlamalar nedeniyle, iletilerin ancak bazı araçlar kullanılarak farklı yerlerdeki alıcılara gönderilebildiği bilinmektedir. Eğer iletiler belli bir zaman biriminde gönderilmek durumundaysa;, iletinin ulaşmasını o zaman diliminde gerçekleştirecek iletişim araçlarının devreye girmesi gerekmektedir. Bireysel iletişimde insanlar birbirleriyle yüz yüze ilişki kurarlarken, kitle iletişimde ise, teknik araçlar aracılığı ile toplumun belirli bir kısmına veya gruba değil, özellikle toplumun büyük bir kısmına hitap etmektedir.²² Diğer deyişle, iletiyi gönderen kişi; hedef olarak, çok sayıda kişiyi ve iletişim aracı olarak da gazete, radyo, televizyon vb. araçları seçerse, iletişimde bireyden bireye yüz yüze iletişim boyutundan “kitle iletişim” boyutuna geçilmiş olur.

Kitle İletişimi; iletişim kurmak isteyenlerin gazete, radyo, televizyon vb. araç kullanarak geniş hızlı, sürekli iletiler yaymak yoluyla, geniş ve farklı izleyici kitlelerde tepkiler uyandırmayı amaçlamaları ve çeşitli şekillerde izleyicide oluşan tepkileri saptamaları sürecidir.

Kitle iletişim araçlarından yararlanma toplumdan topluma değişiklik gösterebilir. Ülkenin toplumsal, kültürel ve ekonomik farklılıkları; kitle iletişim araçlarının kullanımında etkili olabilir. Kitle iletişim araçları, insanların toplumsallaşmalarına yardımcı olabileceği gibi, onları toplum düzenine karşı tepkisiz kılacak, yalnızlaştırıcı rol de oynayabilir.

²¹ AYSEL AZİZ; *Radyo ve Televizyona Giriş*, A.Ü SBF Yayınları, No: 393, Ankara, 1976, s. 66.

²² GÖKÇE, a.g.k., s. 79.

Kitle iletişim araçlarını bu etkililiği, toplumların farklı yönetim biçimlerinde açıkça görülebilir. Kitle iletişim araçlarının sahipliği, bu araçların üstleneceği görevi belirler. Demokratik ülkelerdeki kitle iletişim araçlarının halkın sesi olma şansı baskıcı yönetimlerin egemen olduğu ülkelerde bulunmamaktadır.

Kitle iletişimi, aslında ilkel toplumlarda bile iletişimin oynadığı şu üç temel rolü değiştirememiştir: Gözetim, karar almaya katılımcılık ve öğreticilik. Çünkü uygarlığın gösterdiği gelişmeye karşın, iletişimin işlevi değişmemiştir.

Birinci Dünya Savaşı'ndan, beri ABD başta olmak üzere Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinde, Japonya'da, giderek az da olsa, Asya ve Afrika toplumlarında bile, yeni bir toplum düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu "KİTLE TOPLUMU"dur²³.

Sanayileşmeyle birlikte, insanların yığınlar halinde bir arada çalışma ve yaşama gereksinimleri, ayrıca zaman içinde, bireysel olmasa bile, toplumsal olarak ortak beğeniler yaratmaları, kitle toplumunun yaratılmasında neden oluşturmuştur. Yerleşim alanlarının kalabalıklaşması yeni yaşam şekillerini ortaya çıkarmış ve kitleleri toplumsallaştırmıştır.

Bu yeni toplum düzeni, toplumun bir sürü iç çelişkilerine karşın, bireylere daha geniş bir biçimde toplulukla özdeş olma ve ona bağlanma duygusu aşılacaktır²⁴.

Kitle iletişim araçlarıyla; toplumlar arasındaki haberlerin düşüncelerin, bilgilerin, duyguların, kuşaklararası kültürün iletimi ve kamuoyundan ortak bir anlayışın oluşumu sağlanmaktadır. Başlangıçta, yalnızca gazete ve dergi gibi yayın araçlarının üstlendikleri bu görev; teknolojik gelişmeye koşut diğer araçlarla paylaşılmışsa da, bu gelişmeyle gazete ve dergilerin işlevsellikleri gölgelenmemiş, özellikle gazeteler halkın yaşamının bir parçası durumuna gelmiştir.

Toplumların, kitle iletişim araçları yoluyla gerçekleştirilen iletişimden etkilenmeleri, temelde bu araçlara tüm olarak açık olmaları ile olanaklıdır. Eğer

²³ ÜNSAL OSKAY; *Kitle İletişimi Teorileri*, A.Ü. Basın Yayın Yüksek Okulu 3. sınıf ders notları, 1982/83, s. 140.

²⁴ OSKAY, a.g.k, s. 140.

toplumun tümü veya bir bölümü, çeşitli nedenlerle bu araçlara kapalıysa, onları bazı nedenlerle izlemiyorsa, onların doğal olarak bu araçlardan etkilenmeleri sözkonusu olamaz. Kitle iletişim araçlarından basın ele alınacak olursa; basın, belirli bir kamusal göreve sahip “dördüncü güç (kuvvet) niteliğindedir. Basının, yürütme, yasama ve yargının yanında, böyle bir görevinin ve gücünün olması ancak parlementer demokrasilerde mümkündür.

Basının toplumsal yapılanma sürecindeki vazgeçilmezliği; onun günümüzdeki bir dizi kamusal görevlere sahip olmasından kaynaklandığındandır. Bu noktada, günümüz toplumsal yapılarında kamusal olarak adlandırılan görevlerin, devlet tarafından gerçekleştirilen, resmi görevlerden ayrıldığını da belirtmek yerinde olacaktır. Basının kamusal görevlerinin başında temel işlevi olan **haber verme** sorumluluğu gelmektedir. Ancak basın; haber verme işlevleri yanısıra daha pek çok toplumsal ve psiko-sosyal işlevleri de yerine getirmektedir.

Haber verme işlevleriyle gazetecilik yapan kitle iletişim araçları eş deyişle yazılı basın; topluma siyasal, ekonomik, toplumsal, sanatsal ve bilimsel bilgi aktarımını (enformasyonu) ister güncel, ister genel nitelikte olsun; çeşitli olgular arasında bağıntılar kurarak sunarlar. Zaman zaman uyuşumcu, zaman zaman eleştiri ile yüklü olarak, olguların ve değerlerin, toplumda yerleşmelerini sağlarlar. Bu işlevleriyle bilgi verme yanında düşüncelerin, değerlerin aktarımını yapmaları, aslında kitle iletişim araçlarının eğitim işleviyle bütünleşmektedir.²⁵ Tüm bunlar haber vermenin toplumsallaşmada oynadığı rolün önemini ortaya koymaktadır.

Sağlıklı bir toplum için, doğru ve güvenilir habercilik büyük önem taşır. Demokratik hukuk devleti, gücünü vatandaşların özgür iradesinden alır. Bu bağlamda, bütün özgürlükçü hukuk devleti yapılanmalarında; ülke içinde ve dışında oluşan olaylardan, gerçekleri öğrenen birey; her konudaki seçimini sağlıklı olarak gerçekleştirebilecektir. Aksi durumda ise; tek yanlı ve yanlış haberlerle donatılan bireylerin kararlarının sağlıklı olmayacağı açıktır.

²⁵ TOKGÖZ, s. 12

Basın kurumunun ikinci kamusal görevi **denetim ve eleştiridir**.²⁶. Baskıcı yönetimlerde (otoriter rejimlerde), eleştiri, seçenekli (alternatif) yorum ve değerlendirmeleri yapılamamakta, buna izin verilmemektedir. Oysa parlamenter demokratik yönetim anlayışı; geliştirici, yanlışları belirtip doğruyu ve iyiyi gösterici eleştiri ile yeni bir güç kazanır. Bir ülkedeki toplum bireylerinin, toplumsal kaygıyla yaptıkları eleştirilerde, basın bir anlamda, bireyin sözcülüğünü yapar.

Parlamenter demokrasinin yaşatılması; toplumsal yaşam içindeki kurumların birbirlerini denetlemeleri ve eleştirmesi ile sözkonusu olabilmektedir. Demokratik parlamenter yönetim biçimine sahip ülkelerde, en önemli ve etkili denetim organının özgür ve bağımsız basın olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda kuşkusuz, basının özgürlüğü ve bağımsızlığının, tam ve gerçek olarak sağlanabilmesi de önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Devletin de bu konudaki yasal ve örgütsel düzenlemeleri yapması, toplumsal bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Basının bir diğer önemli kamusal görevi **kamuoyunu oluşturma ve açıklamadır**. Burada sözü edilen görevin; iki yönlü oluşu dikkat çekicidir. Bir yandan toplumun istenci (iradesi) basın tarafından açıklanırken, diğer yandan da, toplumsal yaşamın işleyişine yön vererek onu oluşturur. Parlamenter demokrasilerde, halk kamusal sorunlar hakkındaki görüşlerini seçim dönemlerinde oy verme ile, grevlerle, toplu gösterilerle, vb. ile belirtebilmektedirler. Bu tür düşünce açıklamaları dışında en önemli görüş iletme aracı basındır. Basın hemen hemen tüm toplumsal durumlarda; toplum üyelerinin düşüncelerini ve sesini duyurabilme aracı olarak işlev ve önem kazanmıştır. Aslında bu ilişkinin işlemesi bir anlamda toplumsal iletişim sürecinin tamamlanmasını sağlar. Başka deyişle, devlet yönetiminde bulunan yöneticiler, basın aracılığıyla gelen tepki ve uyarılarla kendilerine çeki-düzen verir ve sonraki uygulamalarını anılan yansımaya göre düzenlerler. Basın

²⁶ KAYIHAN İÇEL, "Günümüzde Basının Kamusal Görevleri", **Genç Gazeteciler Eğitim Semineri**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1985, s.18.

böylelikle iletişim sürecindeki yansıma (feed-back) görevini yerine getirmiş olur.

Bunların yanısıra basın yalnız toplumun sesi olma işlevini görmekle kalmaz. Aynı zamanda etkili bir kitle iletişim aracı olarak kamuoyu oluşmasına yardım eder, giderek onu yönlendirir. Kamuoyunun oluşmasında basın ve diğer kitle iletişim araçlarının yanında; asıl görev doğrudan toplum üyelerine düşer. Basının görevi ise, birtakım öngörüşlerin doğrudan savunmasını ve propagandasını yapmadan, vatandaşın diğer uyarılarının da sınırlı etkisiyle kendi başına belli durumlar için belli görüşler geliştirmesine katkıda bulunmaktır.

Toplumsal yapılanmada basına düşen görev ve işlevler kuşkusuz yukarıda ele alınanlarla sınırlı değildir. Örneğin, basın okuyucularını eğitmekle ve buna bağlı olarak “sistemin kendini yeniden üretmesi” olarak anılan görevle de yükümlüdür. Bu bağlamda; basın tüketicileri olan okurlar; onun öğrencileri olarak nitelendirilebilirler. Kaldı ki; insanın eğitiminin, yalnızca programlı eğitim kurumları olan okullarla sınırlı olmadığını da belirtmek gerekir. İnsanların çalıştıkları kurumlar, basın, diğer kitle iletişim araçları, çevresi, vb. bir anlamda, insanların toplumsallaşmasını sağlayan eğitim birimleridir.²⁷

Basının, yukarıda sözü edilen kamusal görevlerini yerine getirebilmesi; gerçek anlamda yaşama uygulayabilmesi için, devletin her türlü baskısından uzak kalması zorunludur

Türkiye’de gazeteler merkez olarak iki büyük kentimizde üstlenmişlerdir. Asıl merkez ve en eski olanı İstanbul’dur. Ankara ise daha çok “Hükümet Merkezi” olmasından kaynaklanan haber merkez üssü konumundadır. Bir işletme olarak düşünülen basın kuruluşlarının 1990 lardaki durumuna baktığımızda, çok okuyucu toplayabilme yarışı içinde olduklarını görmekteyiz.

Basının kullandığı baskı teknolojisi yatırımında birçok Avrupa ülkesinden ileride olan Türkiye, biçim olarak çağdaş görünümde olmasına karşın, ülkenin

²⁷ YÜKSEL-DEMİRAY, a.g.k., s. 58.

siyasi ve ekonomik dalgalanmalarına paralel olarak, zaman zaman basının içeriğinden de ödünler verme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Gazete almayan veya okumayan kesimi bu olumsuz durumdan kurtarma çabası çok gazetelerarası okuyucu çalma çabası ağırlık kazanmaktadır. Bugünkü okuyucu sayılarına baktığımızda, 1970'li 1980'li yıllara göre, gazete okuyucu sayılarında büyük bir artış olmadığı görülmektedir. Giderek yılın bazı dönemlerinde, bu sayıda azalmalar olduğu bilinen gerçektir. Türkiye'de gazete okuru sayısı 20-25 yıldır 2,5 -3 milyon arasında gidip gelmektedir.

Herhangi bir konuda Türkiye ile ilgili değerlendirme yapıldığında, Batı ile karşılaştırma gereği duyulmaktadır. Çağımızda gelişmiş teknolojinin Türkiye'ye Batıdan gelmesi, böyle bir karşılaştırmayı zorunlu kılmaktadır denilebilir. Konuya iletişim teknolojisi ve kültürü açısından bakıldığında da; doğuşun yine Batıda olduğu görülmektedir. Tüm toplumlarda olduğu gibi Türkiye'de de kitle iletişim kurumlarının işlevi, toplumsal yapı ve iktidarların politikalarıyla yakından ilgilidir.

Batıda doğup gelişen, bugün dünyada yaygın kullanım alanı bulan kitle iletişim araçları; aslında belirli bir toplumsal gelişmenin ürünleri olarak ortaya çıkmışlardır. Bu gelişmenin temelinde, ticari kapitalizm yatmaktadır. Batı - başlangıcı konusunda görüş birliği olmamasına karşın- 12. yüzyıldan başlayarak ticari kapitalizmin gelişim sürecine girmiştir. Bu süreç, kendi iç dinamiğiyle; pazar ve mal arayışı yanında, haber arayışı içine de girmiştir. Haber, bu sistem içinde kar elde etmenin vazgeçilmez bir unsurudur. Ortaçağ tüccarları, Avrupanın çeşitli kentlerinde kurulan fuarlar ve Uzakdoğu ile ticaretlerinde; düzenli bir haberleşme ağı kurma çabası içine girmişlerdir. Bu örgütlenme çabaları o denli güçlüdür ki; tüccar haberleşmesi 15. yüzyılda, dünyada olup bitenler konusunda krallığa ve papalığa haber iletebilen en önemli ve pahalı kaynaktı.²⁸ Batıda gelişmelerden yararlanan ve olaylarla ilgilenen insanların sayısı arttıkça; haberlerin yayılması olgusu gündeme geldi.

²⁸ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. KORKMAZ ALEMDAR, **Türkiye'de Çağdaş Haberleşmenin Tarihsel Kökenleri**, AİTİA yayını, Ankara 1981

Bu da matbaanın yaygınlaşmasına paralel olarak; 17. yüzyılda gazetelerin ortaya çıkmasını sağladı.

Bu bağlamda denilebilir ki, haber ve bilgi insanların günlük yaşamlarının vazgeçilmez bir unsuru haline getirilmediği sürece Türkiye'deki iletişim kurumları gerçek anlamda işlevsel olamazlar.

Türkiye'de 1994 yılı içinde, zaman zaman bir milyon baskının (tirajın) üstüne çıkan gazetelere tanık olundu. Ancak bu baskı çok kısa süreler içinde yarıya düştü. Görülen odur ki; ne gazete okuyucusu gazetesine bağlıdır, ne de gazeteler yeni okuyucu kitlesi kazanmıştır. Gazetelerin lotarya yarışları sırasında verdikleri “mega” veya “süper mega” kuponlar günlük satışları artırmış; daha sonraki dönemlerde düşmüştür.

Tarihsel gelişimine bakıldığında; Türkiye'de basının 150 yıllık bir geçmişi olduğu görülür. Osmanlı ve Cumhuriyet dönemi basını olarak, iki önemli dönem yaşayan Türkiye; 1990 lara gelindiğinde gerek habercilik, gerek basım alanında gelişmiş ülkelerin gerisinde değildir. Bugün “alaylı” denilen gazeteci kadrosunun yanısıra; gazetecilik öğretim ve eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarından yetişen iletişimcilerin çalıştığı gazeteler bilinçli, gazetecilik çağını yakalamayı amaçlamaktadırlar.

Türk basını artık sadece, İstanbul ve Ankara'da değil, İzmir, Adana, Erzurum illerinde de ulusal baskı yapılmakta ve günlük olarak, yurdun en küçük yerleşim yerlerine dağıtılmaktadır.

Bugün bunların daha da ötesinde, Türkiye'de yayınlanan gazeteler “faksimile” aracılığı ile dış ülkelerde de baskı yapabilmektedir. Frankfurt'ta bulunan TER- Druckerei-GmbH adlı bu basımevi Türkler tarafından kurulmuştur.

Türkiye ulusal basının teknik ve habercilik açısından gelmiş olduğu düzey, küçümsenmeyecek konumdadır. Ancak gazete okuyucu sayısında yıllardır belirgin bir artışın görülmemesi; gazeteleri birbirlerinin okuyucularını elde etme arayışına götürmüştür.

Artık gazetecilik bir meslektir ve basın, bir iş sektörüdür. Belirli bir girdisi olan gazetenin satışından kâr elde edilmesi gerekir. Bu nedenle, gelirlerinin ilk sırasında yer alan “reklâm pastasından” en büyük payı alabilmek için; basın, okuyucu elde etmenin en kolay yolu olan lotaryacılığa yönelmiştir. Bu yöneliş; basının asıl ve en önemli görevi olan haber verme işlevini gölgelemektedir.

ATATÜRK, “Basın milletin ortak sesidir. Bir milleti aydınlatmada ve yol göstermede, bir milletin muhtaç olduğu düşünsel gıdayı vermekte, bir başka deyişle, bir milletin ortak hedefi olan toplumsal kalkınmaya ulaşmada, basın başlı başına bir kuvvet, bir yazıt, bir yol göstericidir.” demektedir.

Bu tanım gazeteye ayrı bir önem ve değer vermektedir. ATATÜRK’ün gazeteye vermiş olduğu değer, yalnızca “milletin sesi” olmakla kalmamış, gazete bir eğitim hizmeti görmekle de görevlendirilmiştir. Gazete aynı zamanda, ulusal, gereksinim duyduğu “düşünsel gıdayı vermekte” ve onun amacına ulaşması için bir güvence sayılmaktadır. Bu nedenle ATATÜRK’e göre basın, “çeşitli hizmetleri olan bir araçtır. Demokratik ve eğitici bir araçtır”²⁹.

3. ULUSAL BASIN KAVRAMI

Gazeteler belirli konularda uzmanlaşırken, aynı zamanda haber ulaştıracakları, hedef kitleyi de belirlemişlerdir. İşverenler, işgörenler, kadınlar, erkekler, çocuklar ve mesleklere yönelik gazetelerin yanında, bazı gazeteler dar bir bölgeyi hedef almışlar, bazıları ülke düzeyinde; giderek sınır ötesinde, yayıncılık faaliyetini sürdürmüşlerdir. Gazeteler bu çaba ve amaçlarına göre, **Ulusal gazeteler** ve **yerel gazeteler** diye ayrımlanabilmektedir.

Gazetelerin ulaştıkları okuyucu gruplarının nitelikleri farklı olabilmektedir. Bazı gazeteler belirli bir yörede veya yörelerde basılarak, bir ülkenin tüm, yerleşim alanlarına dağıtılabilmektedir. İçerikleri de bu dağıtım alanlarının genişliğine göre değişebilmektedir.

²⁹ AYÇETİN TULGAR; s. 27.

Günlük gazeteler ulusal ve yerel olarak ayrılırken, artık bugün büyük gazete kuruluşları, uluslararası boyutta gelişmeye yönelmişlerdir. Çünkü bildirişimin (enfomasyonun) önemli bir bölümü, artık evrensel bir nitelik kazanmıştır. Aslında geçen yüzyıldan beri haber ajanslarının (AFP, Reuter, UPI, AP), uluslararası haber gazetelerinin hizmetinde oluş gerçeği bilinmektedir.

Ulusal gazete kavramından da çok sayıda okuyucuya ulaşan, ulaşmayı hedefleyen gazeteler anlaşılmaktadır. Başka deyişle, dünyanın ve ülkenin, her tarafından, her türlü haberlere sayfalarında yer veren ve çok geniş bir okuyucu kitlesine dağıtım yapılacak şekilde yayın yapan gazeteler, **Ulusal gazete** olarak adlandırılmaktadır.

Ulusal gazeteler denilince her türlü siyasal, ekonomik, kültürel, sosyal haberleri, giderek reklam ve ilanları ulusal ve uluslararası boyutta ele alan gazeteler anlaşılmaktadır³⁰.

Ulusal basın; bir toplumdaki insanların çoğunluğunu ilgilendiren konulara yer veren ve yayınlarını yine nüfusun çoğunluğuna ulaştırabilecek, hizmet ağını oluşturmuş basın kuruluşudur.

Bugün Türkiye'de toplam basımları 3-3,5 milyon kadar olan Ulusal gazeteler en küçük yerleşim alanlarına, günlük olarak ulaşmaktadır. Kağıt ve baskı niteliği dünya standartlarında olan ulusal gazetelerin, reklam ve “promosyon” yoluyla tanıtım ve rekabet çabası yoğundur.

A. Basın ve Medya

İlk insanların el kol işaretleriyle iletişim kurma çabalarının üzerinden geçen binlerce yıllık süre içinde insanoğlu, aklının ürünü olarak bugünün teknolojisini yarattı ve hergün de yeni bir ürün ortaya çıkarmaktadır.

İnsanoğlunun vazgeçemediği her yerde varolma düşünüyü 19.yüzyılda gerçekleştirmeye başladı. Daha sonra telekomünikasyon diye adlandıracağımız bu olgunun tarihi, 1837 de telgrafın bulunmasına kadar gider. Bu tarihten ancak birkaç yıl önce, Avrupanın ve Kuzey Amerikanın büyük günlük

³⁰ Örneğin; Türkiye’de, Hürriyet, Milliyet, Yeni Günaydın, Yeni Tan, Cumhuriyet, Türkiye, Zaman, Sabah, Milli Gazete, Aydınlık, Meydan, Bugün, Foto Spor, Foto Maç kitle gazeteleri tanımında yer alan günlük gazetelerdir.

gazeteleri, haberi, yeni çağın unsurları arasına sokmuşlardı. Haberler ilk kez, aynı anda milyonlarca okura yayılıyordu.

1964'de Tokyo Olimpiyat Oyunları, Telstar adlı uydu aracılığı ile iletilmiştir. Uzayın görüntüyle fethedildiği aynı yıl içinde, bir başka devrim, video sinyallerinin kaydedilmesini sağlayan, ses için plak neyse, görüntü içinde o kadar önemli olan, video kasetleri piyasaya çıkmıştır.

Avrupa ve Japonya'da olduğu gibi, ABD'de de uzman olan veya olmayan herkes, otomatik programlamanın sonunun geldiğini, "isteğe göre" televizyon programının doğuşunu duyurmuşlardır. Bundan böyle, yeni ortaya çıkan her yeni uygulama veya malzeme, düşünce ürünlerinin yayımında ve habercilikte bir devrimin ilanı ile iç içe geçmiştir.

Bu tekniklerin hiç birisi, tek başına böyle bir altüst oluşa neden olmamıştır. Yalnızca, bunların aynı anda yaygınlaşması bilgi ve iletişim dünyasını değiştirebilirdi: Önce, taşıma ve yayım yeteneği, yerel şebekeler ve yeni yüksek frekans bantları kullanılarak belirgin ölçüde artırılmıştır. Sonra sürekli olarak, daha çok sayıda ve daha çok uzmanlaşmış iletiler sunulmasına olanak sağlanarak bu değişim gerçekleştirilmiştir.³¹

XVIII. yüzyıla kadar haber ve reklamlardan oluşan gazeteler zamanla siyasi konulara eğilmeye, finansal ve kültürel konulara yönelmeye de başlamışlardır. Gazeteler magazin, haber, fikir gazeteleri olarak ayrılmaya başlamış ve bu alanlarda uzmanlaşmışlardır.

Günümüzde, kitle iletişim araçlarında hem içerik hem de teknolojik olarak büyük değişiklikler görülmektedir. Yirmibirinci yüzyıla çok az kala bu değişiklikler akıl almaz bir hızla sürmektedir. Teknolojinin ilerlemesi diğer sanayi dallarının teknik donanımını değiştirirken, basın sektörü de bu yeniliklere ayak uydurmuştur.

1450 yılında Gutenberg'in, değişebilir harfleri kullanarak yaptığı ilk baskı, zamanının baskıda devrimi olarak görülürken, bugün basım teknolojisi her türlü baskının hazırlanışında, bir bakıma robot çağına ulaşmıştır. Elektronik teknolojisindeki gittikçe hızlanan gelişmeler; gazetecilik sektöründe de bir

³¹ BALLE-EYMERY, s.16.

çığır açmıştır. Artık gazete haberleri, bilgisayar ağları ile binlerce kilometre öteden, gazetenin yönetim merkezine ulaşmaktadır. Yine gazeteler tek bir merkezde değil, birçok basımevinde, aynı anda, tıpkısı biçiminde basılabilmektedir.

Kuşkusuz, yazılı basın, otomobil ve uçak kullanılmadan önce demiryolunun sahip olduğu tekele sahipti. Tren nasıl bir zamanlar ulaşım tek başına egemen olduysa; yazılı basın da, haberleşme üzerinde egemenlik kurmuştu. Batı dünyasını, 1960-1970 yılları arasında elektronik araçlar işgal edince; gazete kendini yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır. Eskiden, aşırı derecede çoğulcu bir rekabete dayanan gazete endüstrisi; günümüzde tekelci bir kimliğe bürünmüştür.³²

Yazılı basının, elektronik gazetecilik, “teletext” ve “videotext” ile rekabeti henüz yoğunluk kazanmadı. Fakat televizyon bugün yazılı basına büyük bir rakip olarak görülmektedir. Gazete fiyatlarındaki artışların alım gücünü etkilemesi ve hemen her yerde ve evde televizyon bulunması, insanları haberi okumak yerine izlemeye yönlendirmektedir. Aslında Türkiye’nin büyük gazeteleri kendilerine birer televizyon kurarak; yazılı basın rekabetini ekrana taşımışlardır. Yazılı basının tanınmış köşe yazarları, yorumcuları ve haber muhabirleri; aynı zamanda televizyonların da gazetecileri oldular. Akşam Televizyonda izlenenleri, ertesi gün aynı kadronun çıkardığı gazetede yeniden görmek mümkün olmaktadır.

Tüm bu gelişmeler ve yazılı basın ile elektronik basın arasındaki rekabet sonunda belki gazeteler incelecektir. Gazete endüstrisi bilgisayarlaşırken; aynı zamanda değişime giren bir yönü, hiç kuşkusuz, haber toplama ve verme sistemidir.

XX. yüzyılda kağıttan, telekomünikasyon sistemine geçiş yeni beceriler, yeni gereçler; örneğin radyo, televizyon, “videotext”, “teletext”, “videophone”, ev bilgisayarları, yeni metin yazma şekli ve biçimi, yeni metin

³² OYA TOKGÖZ; “Kitle İletişim Tekniklerindeki Gelişme ve Yazılı Basının Geleceği”, *Hürriyet Semineri Bildirileri*, Hürriyet Vakfı Eğitim Yayınları No:2, İstanbul, 1982, s. 29.

depolama aracı olan bilgisayarı beraberinde getirmiştir. Görüntü iletme teknolojisi, yeryüzünün en küçük yerleşim alanlarına, söz ve basılı malzeme kadar kolay ulaşacak düzeye gelmiştir.

Bu bağlamda bir iletinin, bir gruba ulaştırılmasını sağlayan bilgi yayma araçlarının tümü olarak tanımlayabileceğimiz **medyanın**; hergün, yeni bir ürünü dünyaya geliyor denilebilir. Bu araçların içinde; gazete, kitap, radyo, televizyon, “teletext”, “videotext”, “telematik”, “reklam” vb. sayabiliriz. Bazı kaynaklarda “medya” kavramının yine, “iletişim araçlarının eşanlamlısı” şeklinde tanımlandığı görülmektedir.³³

Medya kavramı tüm kitle iletişim araçlarını kapsamakla birlikte, yazılı basın dışında kalan özellikle de elektronik basın dediğimiz televizyon “medya” kavramıyla özdeşleşmiştir.

Kitle iletişim araçları teknolojisi giderek artan bir hızla gelişmektedir. Kitle iletişim araçlarından gazetenin düzenli olarak yayınlanmasının üzerinden, dört yüzyıla yakın bir süre geçmiştir. Gazete üç buçuk asır rakipsiz olarak insanların tek kitle iletişim aracı olmuştur

Yazılı basında bu gelişmeler görülürken; elektronik dünyası, yeni bir gazete türünü yaratmıştır. **Elektronik Gazete**. Günümüzde yaygınlaşan elektronik gazetenin ilk ve gelişmiş örneklerini A.B.D ve Japonya’da görmekteyiz. 1960’lardan başlayarak bu iki ülke, bilgisayarı gazetelerde kullanmaya başlamıştır.

Gazetenin, elektronik gazete şekline dönüştürülmesinde gösterilen çabaların temelinde; haberlerin bilgisayarlarda depolanması, “geri çağrılarak” yeniden kullanılabilmesi, gazetenin tertip ve dizgisinde zaman tasarrufu, baskı ve dağıtımda sürat kazanılması yatmaktadır.

Genelde “videotext” ve “teletext” çalışmaları adı altında başlatılan bu yayınlar 1970’lerin başlarında deneysel olarak yürütülmüştür.

“Videotext veya “teletext” yayını için bilgi sağlayıcılar sayfa şeklinde düzenledikleri metinleri, video çıkışı aracılığı ile merkezdeki bilgisayara

³³ Büyük Larousse, Cilt 15, İnterpres Yayıncılık A.Ş. İstanbul, 1993, s. 7911.

vermekte bunlar orada depolanmaktadır. “Videotext” veya “teletext”ten yararlanmak isteyenle, televizyon alıcılarına bağlanmış çözücü gerecindeki klavyelere basınca, standart televizyon görüntüsü, “teletext” veya “videotext” elde edilmektedir.

Yukarıda vurgulandığı gibi, günümüzde henüz “videotext” ve “teletext” yayınlarından yararlanma olanakları gelişmiş değildir. Bugün televizyon kuruluşları gazetelerin birer yan ürünleri gibi habercilik yapmaktadırlar. Çünkü, hemen her büyük yazılı basın kuruluşu birer televizyona sahip olma yarışı içindedir.³⁴

Yayınlarının ilk yıllarında, izleyiciler için bir eğlence aracı olmakla birlikte, artık televizyon, haber iletiminde ve kamu oyunu bilgilendirmede, en önemli kitle iletişim aracı durumundadır. Televizyonun hareketli görüntü ve canlı yayın yapma olanağı ona habercilikte yazılı basının önüne geçme üstünlüğü vermektedir. Fakat yazılı basının kalıcılığı, istendiğinde okuyucu tarafından zaman ve yer sorunu olmadan, tekrar tekrar okuma olanağı bulunması nedeniyle; gazetelere olan ilgi azalmamaktadır. Ayrıca, televizyon ve gazetelerin, karşılıklı olarak kendi haber araçlarının reklamlarını yapmaları, izlenme ve okunmaları yönünden olumlu etki yaratmaktadır.

Ancak günün ekonomik koşulları ve kolay ulaşılma olanakları gözönüne alındığında; televizyonun bir, hatta birkaç adım önde olduğu söylenebilir. Çünkü bir televizyon alıcısına sahip olan herkes, aynı sayıda televizyon kanalını izleyebilmektedir. Bu da birçok haber izleme kanalına sahip olma anlamına gelir.

³⁴ Örneğin, Hürriyet ve Sabah gazeteleri ilk başta ortaklaşa Show Televizyon şirketini kurdular. Daha sonra Sabah gazetesi Show televizyondan hisselerini çekti ve Atv Televizyonunun kurucuları arasında yer aldı. Türkiye Gazetesi, Türkiye Gazetesi Radyo Televizyonu TGRT, Zaman gazetesi de Samanyolu televizyonu ile bu yarışa katıldı. Görünen o ki, yazılı basın arasında süregelen rekabeti ortakları oldukları televizyonların yayınları arasındada sürdürmektedirler. Diğer bir deyişle her gazete kendilerine birer destekçi görsel kitle iletişim aracına sahip oldu. Kitle basınının bu gelişimine, yerel basın finansal zayıflığı nedeniyle yetişememekle birlikte Bursa’da yayınlanan Olay gazetesinin sahibi Cavit Çağlar’ın televizyon şirketi Flaş Tv çarpıcı bir örnektir.

Bir kanaldan haberleri izleyen kişi; tatmin olmamışsa, veya haber hakkında kuşkusu varsa ek ücret ödemededen bir başka kanalda o haberi izleyebilmektedir. Bu bakımdan televizyonun kamuoyu yaratmadaki zamana bağlı olarak etkisi, yazılı basına göre daha önceliklidir. Ancak televizyon sürekli dikkat isteyen bir izleme aracıdır. Televizyon haberleri gelip geçicidir. Geriye dönüş yoktur. Ayrıca televizyon haberleri sunuş şekline göre de etkili olabilmektedir. Haber okuyucularının ve yorumcuların ses tonları, görüntü efektleri; izleyiciler üzerinde değişik etkiler yapabilmektedir. Yazılı basında ise okuyucunun kendi yorumu, haberi algılamaya katkısı daha fazladır. Fakat gazete satınalma gücünün azalması ve gazete okuma alışkanlığının azlığı, gazeteden çok, televizyonun izleme oranını artırmaktadır. Bu durum, yazılı basının televizyonculuğa yönelmesinin bir başka nedeni olarak görülebilir.

Televizyon teknolojik gelişmenin bir ürünü olmakla birlikte, televizyon yayıncılığı toplumsal değişimin kaçınılmaz bir sonucudur. Toplumlar, yönetim biçimlerine göre iletişim haklarına sahip olmaktadırlar. Yazılı basın kurumlarından sonra, -tekelci televizyon yayıncılığının sona ererek- özel televizyon yayıncılığı, demokratik toplumların ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu bir anlamda çok sesliliğin varolduğu toplumlarda yeni geliştirilen araçlardan yararlanarak iletişim hakkının kullanılması demektir.

B. Türkiye’de Basın Tarihine Toplu Bakış

Türkiye’de basının tarihsel gelişimine baktığımızda, 150 yıllık bir geçmişten söz etmek olasıdır. Türkiye’de ilk gazetenin 1831 yılında **Takvim-i Vekayi** ile yayın hayatına girdiği söylenebilir. Ancak 1831 yılından önce de, Türkiye’de yayınlanan bazı gazetelerin varlığı bilinmektedir. Bu gazeteler azınlıklar tarafından ve yabancı dille yayınlanan gazetelerdi. Bu anlamda Türkiye’de yayınlanan ilk gazetenin, **SYMRNEEN** yani **İZMİR** olduğu söylenebilir. Bu gazete 1824 yılında yayınına başlamış, daha sonra sahip ve ad değiştirerek **LE SPECTATEUR ORIENTAL** (Doğu Gözcüsü) adıyla yayınıını sürdürmüştür. Yabancı dilde yayınlanmalarına karşın bu gazeteler;

Osmanlı dış politikasında önemli roller oynamışlardır. Çünkü bu gazeteler, Türkiye'nin batı kıyılarında yerleşmiş olan Özellikle Fransız ve diğer ülke tacirlerinin çıkarlarını korumaya yönelik bir amaç güdüyorlardı. Ticaretin sağlıklı yürümesi için de, merkezci güçlerin ticaret yollarına tam ve kesin egemenliği gerekli olduğundan, özellikle İzmir'de yerleşen bu basın, Akdeniz Osmanlı egemenliğinin sürdürülmesinden yanaydı. Buna bağlı olarak, özellikle Yunanistan'ın Ege'de, huzuru bozucu davranışlarını, uluslararası düzeylerde ve sert bir dille eleştiriyorlardı. Bu nedendir ki; 1827 yılında, İzmir'deki Fransız Konsolosunun baskısı üzerine kapatılan bu gazetenin yerine, "İzmir Postası" anlamına gelen **COURRIER DE SYMRNEEN** adlı gazete yayınlanmaya başladı³⁵. Bu da aynı amaçla yayınlanıyordu. Ancak sözkonusu dönemden sonra gazete olgusu, padişah II. Mahmut'un dikkatini çekmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında Türkiye'de gazetenin tarihini 1824'lere kadar götürebilmekle birlikte, Enver Behnan ŞAPOLYO, "Türk Gazetecilik Tarihi ve Her Yönü İle Basın" adlı eserinde, bu tarihi daha gerilere götürmektedir. ŞAPOLYO eserinde yabancı elçiliklerin kendi dillerinde bazı gazeteler çıkardıklarını belirtmektedir. Bu çalışmaların da temeli olarak. 31 Ağustos 1794 de İstanbul Fransız Sefarethanesinde bir matbaa kurulmasını gösterir. Yine aynı tarihlerde Fransız elçiliğinin Fransız Devrimini tanıtmak amacıyla bir gazete çıkardıklarını da ŞAPOLYO'dan öğreniyoruz. Aslında Takvim-i Vekayi'den önce, Türk basınındaki gelişmeler yalnız bununla kalmamaktadır. Bu gazeteden önce Monitör Ottoman adlı Fransızca ve resmi nitelikli bir gazete daha çıkarılmıştır.

Bu gelişmelerden sonra, Türkiye'de ilk özel gazete, 1840 yılında çıkarılan **Ceride-i Havadis**'dir. Ancak bunu da William Churchill adlı bir İngiliz çıkarmıştır.

Türk gazetecilik tarihinde, Türkler tarafından çıkarılan ve özel nitelikli ilk gazete ise, **Tercüman-ı Ahval**'dir. 21 Ekim 1860 tarihinde yayın hayatına

³⁵ İLHAMİ SOYSAL; **Basın Üzerine Denemeler**, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, No: 1, Ankara, s. 7.

giren bu gazetenin bir diğerk önemi ise; ilk siyasi makale ve sürekli yazıların yayınlandığı gazete olmasıdır.

Tercüman-ı Ahval'in yayına başladığı tarihte Osmanlı toprakları üzerinde 13 yabancı gazete yayınlanmaktaydı. Bundan sonra ikinci özel Türk gazetesi **Tasvir-i Efkar** olmuştur. Şinasi tarafından çıkarılan gazete 27 Haziran 1862 tarihinde yayına başlamıştır. Padişahın baskısı nedeniyle, yurt dışına kaçmak zorunda kalan Şinasi'den sonra, gazeteyi bir süre Namık Kemal çıkarmış, onunda aynı baskıyla karşılaşması sonucu, Recaizade Mahmut Ekrem gazetenin yayınıni sürdürmüştür.

Buraya kadar ele alındığı kadarı ile, oldukça yaygınmiş gibi görünen Osmanlı dönemi basın hayatı; aslında son derece dar bir çevreye sesleniyordu. Yabancı dille yayınlanan gazeteler, sadece azınlıklara ve çok az sayıdaki yabancı dil bilen Osmanlı aydını arasında okuyucu buluyordu. Diğerk gazeteler ise, okuma yazma oranının düşüklüğü, dağıtım olanaklarının yetersizliği ve kullanılan dil ile halkın kullandığı dilin farklılığı gibi nedenlerle, gerekli etkiyi sağlamaktan son derece uzaktı³⁶.

Yukarıdaki saptamalara karşın, yine de Türk Basın tarihinin ilk örneklerinin görüldüğü 1860 yıllarının basını; bir bakıma Türk basınına öncülük etmiştir denilebilir. Bu yıllarda bir yandan yeni gazete sayılarında artış görülürken; diğerk yandan bir dizi genç yazarın basın alanında dikkat çektikleri görülmüştür. Şinasi, Namık Kemal, Ali Süavi bu gazetecilerin en iyi örnekleri arasındadırlar.

Osmanlı yönetimine karşı yazılarıyla dikkatleri çeken anılan yazarlar, baskılar karşısında, zaman zaman Osmanlı toprakları dışına kaçmak zorunda bırakılmışlardır. Ancak çalışmalarını yurt dışında da sürdürmüşlerdir. Bu açıdan bakıldığında Türk Basın Tarihi'nde, Türkiye dışında yayınlanan Türk gazetelerinin de önemli yeri vardır. 1867'de Ali Süavi yönetiminde "**Muhbir**", 1868'de Namık Kemal yönetiminde "**Hürriyet**", Londra'da yayınlanmıştır.

³⁶ YÜKSEL- DEMİRAY, a.g.k., s. 73.

Türk Basını, Birinci dünya savaşı sonrası işgal yıllarında İstanbullu genç gazetecilerin kurduğu yeni gazetelere tanık olmuştur. Her görüşün savunucusu kendi gazetelerini çıkarmaya başlamıştır.

1910'lu yıllarda Türkiye basınına giren yazarlar; Cumhuriyet döneminde de, yaklaşık 1960'lara kadar olan kesitlere imzalarını atan gazeteciler kuşağıdır.

Kurtuluş Savaşı sırasında, Mustafa Kemal önderliğindeki siyasal eylem, Anadoludaki ilk örgütlenme çabalarından başlayarak basına ilgi duymuştur.

Gazetelerin yayına başlamalarının nedeni olarak, daha çok yönetime karşı kamuoyu oluşturma çabalarını görüyoruz. Osmanlı Yönetimine ve Birinci Dünya Savaşı sonrası, İşgal kuvvetlerine karşı kamuoyu yaratmaya yönelik gazete yayınlamaları, Cumhuriyet Türkiyesi'nde de çoğunlukla iktidar muhalefet savunmaları şeklinde kendini göstermektedir.

Basın Tarihinin ilk yıllarından günümüze kadar yüzlerce yayın organının açılışına ve kapanışına tanık olmuştur. Bugün de kısa yaşamı olan yayın organları bulunmaktaysa da artık belirli bir okuyucu kitlesine sahip yayın organları kapanmamakta, ancak zaman zaman bazılarının sahip değiştirdikleri görülmektedir. Günümüzde **Ulusal Basın Organları** şirketleşerek, hatta holdingleşerek, türlü güçlülere karşın yayınlarını sürdürmektedir. Cumhuriyet gazetesi 70 yıldır, Hürriyet gazetesi 46, Milliyet gazetesi 44 yıldır yayınına devam etmektedir.

1 Mayıs 1948'de yayına giren Hürriyet ve 3 Mayıs 1950'de yayınlanmaya başlayan Milliyet gazeteleri 1950'lerin ikinci yarısında, baskı sayılarını yüzbinin üzerine çıkarmışlar ve giderek ulusal gazeteler durumuna gelmişlerdir. Hürriyet gazetesi 1960'lı yılların ortalarında birmilyon baskıyı aşan ilk gazete olmuştur.

Türkiye'de bugün yayınlanan gazetelerin, dış görünümünde ve içeriğinde, ilk yıllara göre büyük değişiklikler yapılmıştır. Gazeteler, gerek hazırlanışları gerekse basımları sırasında; dünyanın en ileri teknolojisinden yararlanmaktadırlar.³⁷

³⁷ Özellikle de Hürriyet, Milliyet ve Sabah Gazeteleri basın ve basım teknolojisinin en son baskı teknolojisi makinalarına sahiptirler. Bu üç gazete, 3-3,5 milyon arasında satış yapan günlük kitle gazetelerimizin yaklaşık iki milyonluk pazar payına sahiptirler.

4. YEREL BASIN KAVRAMI

Bu başlık altında, dünyada ve Türkiye’de yerellik ve yerel basın kavramından ne anlaşıldığı ve ne anlaşılması gerektiği üzerinde durulacaktır.

Gazeteler, çok geniş alanlara dağıtım yapabildikleri ve bu amaçla yayınladıkları gibi, belirli bir yöre halkına ulaşmak ve o yörenin yerel konularıyla ilgilenmek amacıyla da yayınlanabilirler.

Belirli bir yörede yayınlanan basın **yerel basın** olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası sözlüklerde (Oxford English Dictionary ve Webster's Third New International Dictionary) yerel gazete tanımı şu şekilde yapılmıştır: "Yalnızca belli bir bölgede yayınlanan ve okunan, ulusal haberlerden farklı olarak, yerel haberlerin ve konuların yer aldığı gazete" ya da "Genel olarak bir yörede yaşayan insanları ilgilendiren haberlerin yer aldığı ve o yörede yayınlanan gazete"³⁸.

Yerel gazete kavramındaki "Yerel" sözcüğü, dar bir yerleşim alanını belirtmek için kullanılmaktadır. Bu alan, bir bölge, il, ilçe veya köyle sınırlı olabilir. Bazan da bölgeye bağlı bir il, bu ile bağlı ilçe ve köylerin hepsini kapsayabilir.

İletişimin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. İletişimin bir tür insan ilişkisi olması nedeniyle; iletişimin temel amaç ve işlevi insanlar arasında bir ortaklık yaratmak olarak belirlenebilir. Ortaklık, ileti alışverişiyle yaratılmaktadır.

Bir ülkede yaşayan insanların ulusal değerlerindeki birlik ve beraberlik özellikleriyle, belirli bir yörede yaşayan insanların aynı özellikleri karşılaştırıldığında, her ikisinde de, ikincilere göre kendi aralarında bütünlükleri olduğu görülür. Bir ülke insanının, dış ülkelere karşı verdiği kalkınma yarışı, o ülke içindeki idari yönden ayrılmış yörelerin yarışıyla benzerlik göstermektedir.

³⁸ A.MURAT VURAL, *Comparing And Analysing The Content Of Turkish And English Local Newspaper*, Yayınlanmamış Master Tezi, Loughborough University Of Technology, 1991, s. 14.

Kitle iletişim araçlarının ulusal ve yöresel ölçekte işlevsel olma özelliklerine bakıldığında da, kendi aralarında bir bütünlükleri olduğu görülür. Ulusal basın, ülke genelinde, tüm insanların ortak sorunlarını ele alır ve kitlesel düzeyde araştırıp okuyucuya sunar. Ulusal gazeteler çok değişik bir okuyucu grubuna sahip olabilirler. Bu durum, onların geniş bir okuyucu kitlesine sahip olmak için, gazetelerine özellikle verdikleri yönün bir sonucudur. Yerel gazeteler daha dar bir okuyucu kitlesine seslenmektedir. Yerel gazetelerin okuyucu kitleleri ulusal basına oranla daha türdeş (homojen) bir yapı gösterir. Yerel gazeteler okuyucuya daha yakın ve sıcak gelir. Çünkü haberler ve olaylar tanıdık yakın bir çevre ile ilgilidir. İnsanın kendinden sözedilme doyumunu yerel basın daha kolay karşılayabilir.

Yerel basını ulusal basından ayrı bir özelliği vardır Ulusal basın olayları dünya ve ülke bazında değerlendirip gazetede yer alacak haberleri seçerken geniş kitlelerin ortak ilgi alanlarını göz önünde bulundurur. Yerel basın ise daha dar çevredeki olaylara değinir. Ulusal basının birkaç satırda geçtiği yöresel haberleri yerel basın, en ince ayrıntısına kadar verir. İşte bu özelliği ile yerel basının ulusal basın karşısında bir üstünlüğü sözkonusudur.

Kitle iletişim araçlarının en önemli işlevlerinden biri kamuoyu yaratmak olduğu bilinmektedir. İster yazılı basın olsun, ister radyo-televizyon, elektronik basın olsun, yayınlarıyla kitlelerin üzerinde etki yaratamıyorlarsa, diğer deyişle kamuoyu yaratamıyorlarsa kitle iletişim araçları işlevsel olamıyor demektir.

Günümüzde, Türkiye’de parasal güçleri nedeniyle ulusal basın ve ulusal televizyonlar yerel basına ve yerel televizyon yayınlarına göre daha etkili gibi görünmektedir. Ancak ulusal basın ve ulusal televizyonlar verdikleri haberlerin ağırlığı Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyük il kaynaklı olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye, yalnızca Ankara İstanbul ve İzmir gibi birkaç büyük kentten oluşmamaktadır. Sermaye olarak büyük basın kuruluşlarının bu yanlı ve yanlış tutumları okuyucu üzerinde kültürel baskı unsuru olmaktadır. Birkaç büyük kentin yaşamının yansıtıldığı bu kitle iletişim araçlarıyla, medyatik üretim ve tüketim savurganlığı yapılmaktadır.

Yerel basın ise, ulaşılabilen ve yöre insanını doğrudan ilgilendiren tüm olayları yöre okuruna iletmektedir. Bu tutumu ile yerel basın, gereksiz haberlerle sayfa dolduran basından üstün bir özellik taşımaktadır.

Toplumsal yapı, iletişimde kullanılan araçların türünü de belirler. Başka deyişle, toplumların yaşam biçimleri, iletişim biçimleriyle özdeşleşir. İster kırsal yörede, ister kentlerde olsun, insanlar iletişim için aynı araçları kullansalar bile, araçların kullananlar üzerinde yapacağı etki ve araçları kullanma düzeyleri farklı olacaktır.

Gönderilen iletinin farklı farklı yorumlanmadan hedefe ulaşabilmesi için, hedef kitlenin algılama düzeyinin irdelenmesi, bilinmesi gerekir. İletiyi taşıyacak kanalların seçiminin de buna göre yapılması lazımdır. Çünkü, kültürel farklılık aynı iletinin farklı algılanmasına neden olabilir. Basının, haber iletirken yazıyla birlikte kullandığı, fotoğraf, grafik, televizyonun kullandığı hareketli görüntüler ve ses tonlamaları iletinin, farklı kültür düzeyindeki insanlara aynı şekilde ulaşmasına sebep olur.

Kitle iletişimcisinin gönderdiği iletiler çeşitli kültürel farklılıkları olan insanların oluşturduğu kitlelere ulaştığında, istenilen ileti alıcıya kitle iletişimcisinin istediği şekilde ulaşmayabilir. Kitle iletişimcisinin amacı, gönderilen ileti ile mümkün olan en çok sayıdaki alıcıya ulaşmak ve gönderilen iletiler ile alıcılarda belli bir değişiklik oluşturmaktır denilebilir. Ancak, kitle iletişimcilerin daha önce gönderdikleri iletilerle değişikliğe uğramış kitlelerin tümünde aynı etkiyi ve değişikliği yaratmak mümkün olmayabilir.

Kitlelerin toplumsal farklılıkları ile kitle iletişim araçlarının nitelikleri gözönüne alındığında; kitle iletişimcisinin başarısı, hedef kitle (kamuoyu) üzerinde yarattığı değişiklik kadardır denilebilir.

Bu bağlamda, bir kitle iletişim aracı olan yerel basının da hedef kitlesi; ulusal basının hedef kitlesi kadar geniş kitleler olmamakla birlikte, o dar yörenin içine, çeşitli göçler sonucu yerleşen değişik kültürel yapıdaki insanlardır . Bu farklılıklar, yerel basının hedef kitle olarak seçtiği kitleyi iyi tanımasını zorunlu kılmaktadır. Tüm kitle iletişim araçları için geçerli olan etkenler, yerel basın için de geçerlidir. Yerel basının da başarısı, yerel kamuoyu ve yerel yönetim üzerindeki etkisiyle oranlıdır.

Gerek ulusal, gerek yerel basın olsun, basın olarak, toplumlar üzerindeki etkisi ve önemi, ulusların bağımsızlık savaşı dönemlerinde daha da belirginleşmektedir. A.B.D’de basın özgürlüğü, eski İngiliz sömürgesinin bağımsızlığı için verilen mücadele ile içiçedir. Basın, o dönemden bu yana kendini dördüncü güç olarak görür. Amerikan günlük basını, iki açıdan güçlüdür; özgür ifade geleneği ve endüstriyel kapasitesi.

ABD’de basının bu iki özelliği, yerel gazetelerin basın dünyasında yerlerini almalarını ve yayınların baskı sayısının artışı sağlamıştır. A.B.D.’de yayınlanan gazetelerin yüzde 87’sinin baskı sayısı, elli binin altındadır. Sadece beş gazetenin baskı sayısı milyonlarla ifade edilecek düzeydedir. Bunların tamamı ulusal düzeyde değil bölgesel veya yerel düzeyde yayınlanmaktadır. Zaten günlük Amerikan gazetelerinin içeriği, yerel yapıyı yansıtmaktadır. Yerel durum eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Colombia eyaletinde sadece iki gazete bulunmaktadır. Bu gazetelerin baskı sayıları toplamı 860 000’dir. California’da 120 çeşit (6.5 milyon baskı), Teksas’ta ise 106 yayın (3.5 milyon baskı) vardır³⁹.

İngiltere de ise ağırlık ulusal basınındır. Yerel basın ulusal basından daha önemsiz rol oynamaktadır. Fransa’da durum İngiltere’nin aksine yerel gazetelere ilgi büyüktür. Fransız okuyucularının 18 milyonu bölgesel yayınları, 4.5 milyonu ise ulusal yayınları izlemektedir. Ulusal basın, ülke çapında sadece yüzde 11.2 oranında yaygınken; bu oran; bölgesel basın için yüzde 51.4’tür. Fransada bölgesel basın oldukça başarılıdır. 1990 ulusal iletişim araçlarının bir numarası olan televizyona rağmen günde 6.3 milyon satılmıştır.⁴⁰

Türkiye’deki yerel basının bu günkü durumuna özetle bakılacak olursa; Türkiye’de 800 dolayında yerel gazete yayınlanmaktadır. Ancak bu gazetelerin tamamı günlük olarak yayınlanmamaktadır. Yaklaşık yüzde 55’i günlük, yüzde 35’i haftalık, yüzde 10’a yakın bir bölümü de onbeş günde ya

³⁹ JEAN-MARIE CHARON; *Medya Dünyası*, çev. Oya TATLIPINAR, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, s. 159.

⁴⁰ CHARON, a.g.k., s.163.

da ayda bir yayınlanmaktadır. Toplam baskı sayısı ise 500 bin dolayındadır. Adana (Adana Ekspres), Trabzon (Karadeniz Postası), İzmir (Yeni Asır) illerinde bölgesel nitelikte gazeteler de bulunmakla birlikte, yerel gazeteler genellikle il ve ille bağlı yerleşim yerlerine yönelik yayın yapmakta ve dağıtılmaktadır.

A.Türkiye’de Yerel Basın

Kavramı Olarak “Anadolu Basını”

Anadolu basını, yerel gazetelerin Türkiye'deki adıdır. Başka deyişle, Türkiye'deki ulusal gazeteler dışında kalan gazetelerdir.

Türkiye, Marmara Denizi ve Boğazlarla bölünen Anadolu ve Trakya topraklarından oluşmaktadır. Anadolu topraklarının Trakya topraklarına oranla çok daha geniş olması, Anadolu sözcüğünü Türkiye ile özdeşleştirmiş ve benimsenmiştir. Yerel basına “Anadolu Basını” denilmesinin temelinde de Anadolu sözcüğündeki bu benimseniş yatmaktadır. “Yerel basın yerine bizim bilerek “Anadolu Basını” dememizin temel felsefesi, Anadolu sözcüğünde somutlaşan birleştiricilik, bütünleştiricilik, bir başka deyişle ulusal birlik ve bütünlük idealidir”⁴¹.

Türkiye’de yerel basının ilk örneği 7 Kasım 1864 tarihinde Tanzimat sonrası mahalli idarelerle ilgili düzenlemeler çerçevesinde eyaletlerin kaldırılarak yerine vilayetler getirilmesiyle görülmektedir. Bu dönemde en önemli kültür atılımı kuşkusuz her vilayete açılan matbaalardır. Açılan bu matbaalarda yıllıklar, takvimler, dini, edebi ve bilimsel kitaplar basılmıştır. Yine aynı matbaalar resmi vilayet gazetelerinin çıkarılmasında kullanılmıştır. İlk yerel gazete Anadolu’nun dışında Tuna’da Tuna Valisi Mithat Paşa tarafından 1865 yılında çıkarılmıştır. Tuna’dan sonra yayınlanan ikinci yerel gazete ise 1866 yılında Erzurum’da yayınlanan Envar-ı Şarkiye’dir. Bu gazetenin giderleri de yine devlet tarafından karşılanmıştır.

Gelişen dünyamızın en önemli iletişim aracı gazeteler, gücünü yüzyıllardır

⁴¹ YUSUF TURAN; *Yerel Basın Kurultayı*, Mayıs 1992, Çukurova Gazeteciler Cemiyeti Yayınları No:4, s.92.

Ülkelerin toplum ve yönetim biçimlerinin çeşitliliğine karşın korumayı sürdürmektedir. Gazetelerin bu bilinen gerçeklerinin ışığında, Anadolu basınının da Türk Basını içinde önemli bir yeri vardır. Türkiye'de ilk gazete 1831 yılında (Takvim-i Vekayi); ilk yerel gazete ise Anadolu'da 1866 yılında (Envar-ı arkiye) yayınlanmıştır. Yine Anadolu Gazetelerinin ilk örnekleri arasında; 1869 yılında Bursa'da yayınlanmaya balayan “Hüdavendigar,” Diyarbakır'da “Diyarbekir”, Konya'da “Konya” gazeteleri sayılabilir.

1874'de Türkiye'de yayınlanan yerel gazete sayısı 24'de ulaştı. XX. yüzyılın balarından sonra Türkiye'nin her ilinde ve bir çok ilçesinde yerel gazeteler yayınlanmıştır.⁴²

Burada belirtilmesi gereken nokta gerek Takvim-i Vekayi gerek yayınlanan diğer gazeteler; “resmi gazete” anlayışından uzak, ülkede uygulanan ve var olan aksaklıkları düzeltmeyi amaç edinmişlerdir.

Yukarıda sözü edilen gazetelerde; yalnızca resmi nitelikteki duyuruların yanında; aydın kesimi oluşturan bürokratların muhabir ve yazar olarak imzalarını attıkları haber ve yorumlarla, yabancı gazetelerden alıntılara da yer verilmiştir.

O dönemde yayınlanan yerel gazeteler, günlük olaylara yer vermelerine karşın; bazı vilayet gazeteleri, sadece yasalar, yönetmelikler, kamu görevlilerinin ödüllendirilmeleri, tayinler, kolluk kuvvetlerinin başarıları, valilerin konuşmaları ve yazılarını haber olarak vermişlerdir. Gazetelerin bu olumsuzluklarını eleştiren aydınlar hareketinden; II. Abdulhamit döneminde Bab-ı Ali rahatsız olmuştur. Dahiliye Nezareti, 1889 yılında bir genelge yayınlarak; vilayet gazeteleri ve İstanbul Gazetelerinin, yazıları kapsamı dışına çıkmamaları emredilmiştir. Daha sonra tüm gazetelere bazı yasaklar getirilmiş ve bunun sonucunda da, okur oranlarında d grlmtir. 1903 yılında toplanan ray-ı Devlet; yayınladığı kararnamede, vilayetlerde çıkan gazetelerin çoğunlukla o yörenin tarımı ve doğal kaynakları ile ilgili sorunları

⁴² ENVER BEHNAN APOLYO; Türk Gazetecilik Tarihi ve Her Yönü İle Basım, Güven Matbaası, Ankara, 1971, s.178.

aydınlatmadığı; halkın kültürel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmadığını belirtmiş ve bu durumun düzeltilmesi için alanlarında sözsahibi kişilerin; bu gazetelerde herkesin anlayabileceği bir Türkçe ile yazması ve daha geniş kitlelere ulaşması için yöre muhtarlarının bu gazetelere abone edilmeye çalışılması istenmiştir.

1908 yılında Meşrutiyetin ilan edilmesiyle; gerek yerel, gerekse ulusal gazetelerin sayılarında önemli bir artış olmuştur. Yerel ve ulusal basın, tek düzelikten kurtulmuş ve devlet baskısının bulunmadığı düşünce platformlarına dönüşmüştür. Böylece basın gerçek anlamda toplumun iletişim kurumu olma işlevini kazanmıştır.

Kurtuluş Savaşı yıllarında ise, işgal altındaki İstanbul ve tüm İstanbul gazeteleri susarken; çoğunluğu işgal altında olmasına karşın; tüm Anadolu Basını var gücüyle, Kurtuluş Savaşına destek vermiştir. Örneğin; Balıkesir’de Mustafa Necati ve Vasif Çınar tarafından çıkartılan “İzmir’e Doğru” gazetesi, hergün birinci sayfasında, “En büyük görev Milli Mücadeleye hizmettir” diye yazarak; yoğun bir Kuvvayi-Millie Propagandası üstlenip, genç yaşlı tüm halkı etkilerken; aynı yıllarda Adana’da, öğretmen Ahmet Remzi Yüreğir ile Yozgat’lı Avni Doğan, “Yeni Adana” Gazetesinde Fransız işgal kuvvetleri ve Ermeni çetelerine karşı halkı yönlendiriyorlardı. Kurtuluş Savaşının önemini ve Kuvvay-ı Milliye ruhunu savunarak, işgal güçlerine karşı Türk ulusunun kurtuluşu için mücadele ediyorlardı. Yedi sayı çıktıktan sonra Fransız işgal kuvvetleri tarafından kapatılan gazete, bu kez baskı ve sindirmelere karşın, Pozantı’ya taşındı ve tren hattında duran boş bir vagona “şapograf” ile basılarak Toros cephesinde üstlenen Kuvvay-ı Milliyecilere dağıtılmıştır⁴³.

Anadolu basını, Kurtuluş Savaşının kazanılmasında ve Türkiye Cumhuriyeti’nin kazanılmasında büyük yararlılıkları olan yerel basındır. Bir anlamda Anadolu Basını Ulusal Kurtuluş Savaşının “Gazi” basınıdır denebilir.

Kurtuluş Savaşı’nın buhranlı günleri atlatıldıktan sonra, kurtuluşa büyük hizmetleri geçen yerel basın duruklama dönemine girmiştir. İstanbul’da odaklaşmış olan ulusal basın yine gündemi tutmuştur. Duraksama dönemindeki yerel basın ancak 1946 yılından sonra; çok partili döneme

⁴³ ŞAPOLYO, a.g.k.,s. 178.

geçildiğinde hareketlenmiştir. Demokrat Partinin kurulması ve yurt içinde örgütlenmesine koşut olarak, bu partiyi ve programını destekleyen gazeteler, yurdun her ilinde ve köşesinde yayınlanmaya başlanmıştır. Böylece Türk düşünce dünyasına yeni bir canlılık gelmiştir. 1950 Yılından sonra Demokrat partinin iktidarda güçlü konuma gelmesi, kendi yandaşlarına “basına yardım” adı altında maddi çıkar sağlaması; gazetecilik meslek ve kültür eğitimi olmayan matbaa sahibi ve parti örgütlerinde görevli kişilerin; gazete çıkarmasına yol açmıştır. Bu durumda, maddi kaygıları ön planda tutan gazete sahiplerinin, kamusal görev anlayışıyla gazete çıkarmalarının beklenmesi olanaklı değildir. Günümüzde gerek ulusal, gerekse yerel basının yaşadığı karışıklık ve çözümsüzlüklerin nedenlerinin o yıllara dayandığı söylenebilir.

Bu olumsuz gelişmelere rağmen; yine de Anadolu Basını bugünkü konumuyla, demokrasinin yerleşip kökleşmesinde önemli bir kamu görevi yapmaktadır. Devletle vatandaş arasında etkileşim ve uyumu sağlamak, çift yönlü iletişimi oluşturmak yoluyla; bir anlamda demokratik sistemin işleyişinde önemli katkılar sağlamaktadır.

Yerel basın günümüzde; ekonomik, teknik, yerel yönetici ilişkileri, nitelik, kalifiye eleman, baskı sayısı, dağıtım gibi çok yönlü sorunlarla ciddi ve ağır koşullar altında mücadelelerini sürdürmektedir. Gazete sahipleri bu işi, sahibi oldukları matbaa makinalarının bir yan ürünü olması nedeniyle, ilan-reklam gelirleri ve atadan kalan bu gazetelerin verdiği geleneksellik, prestij ve alışkanlık adına yapmaktadırlar.

Yerel gazeteler illere göre az da olsa baskı sayısı ve niteliğinde farklılık göstermekle birlikte; içerik açısından birbirlerine benzemektedir. Bugün Türkiye’de yayınlanan yerel gazetelerin sayısı, 800 dolayında olduğu belirtilmişti. Bu gazetelerin bazılarını kısa sürede yayınlarına son vermeleri nedeniyle kesin sayı verilememektedir.

Daha önce de sözedildiği gibi; basın bugün, sadece gazeteleri kapsamamakta, dergiler, radyo ve televizyon yayınları da basın tanımlaması içinde yer almaktadır. Hatta son birkaç yıldır bölgesel, yerel radyo ve televizyon yayınları hızla yayılmaya başlamış, onlar da kitle iletişim araçları

olarak basın içinde yer almaya ve bölge yaşamında işlevsel olmaya başlamışlardır. Ancak çalışmamızda bir bütünlük sağlanması; gazeteler ve elektronik basının ayrı ayrı incelenmesi daha yararlı olacağı varsayımı ile bir sınırlamaya gidilmiştir.

5. ULUSAL BASIN KARŞISINDA YEREL BASIN

Gazeteler içerikleri ve yayınlanma amaçlarına göre ayrılırken, ulusal gazeteler, ve yerel gazeteler (Anadolu Basını) olarak belirtilmiştir.

Gazetelerin temel amaçlarından biri haber vermektir. Haberler okurların yakın çevresinden ya da ülkenin hatta dünyanın en uzak yerlerinden alınmış olabilir. Ancak haberlerin, okuyucuların büyük bir çoğunluğunun ilgisini çekecek nitelikte olması gereklidir ki, gazete satın alınabilsin.

İster ulusal gazeteler, ister yerel gazeteler olsun, her ikisinde de temel amaç haber vermektir. Aradaki en önemli fark haberlerin okurları ilgilendirme kapsamıdır. Bazı haberler ülke ya da dünya genelini ilgilendirirken, bazıları çok daha dar bir toplum kesiminin ilgi odağıdır.

Hedef kitlelerindeki farklılıklar, onları gerek araç gereç donanımı, gerekse de personel yatırımı bakımından da farklılaştırmaktadır. Ulusal gazeteler daha büyük sermaye ve daha çok personele sahiptir. Yerel gazeteler ise araç gereç ve personel donanımı bakımından ulusal gazetelerle kıyaslanmayacak kadar küçük ölçeklidirler.

Ulusal gazetelerin finansal yönden güçlü oluşları, reklam ve dağıtım kanallarının örgütlenmiş bulunması onlara, yerel basına göre kat kat fazla satış olanağı sağlamaktadır. Örneğin ülkemiz nüfusuna oranla çok az baskı yapan yerel gazetelerinin toplam baskı sayısının ulusal gazeteler karşısında, doğal olarak düşük olduğu görülmektedir. Ulusal gazetelerin günlük 3-3.5 milyonluk baskısına karşılık; Anadolu gazetelerinin günlük gerçek satış toplamı, 400-500 bin dolayındadır. Bu sayının dörtte biri kadarını da Bursa, Eskişehir, Kocaeli, Sakarya, Konya, Adana ve Trabzonda yayınlanan 13 ofset gazete oluşturmaktadır.⁴⁴

⁴⁴ TURAN, a.g.k., s. 94

Bugün ulusal gazetelerin kendi içlerinde rekabeti sürdürürken, yerel gazeteler bu rekabetten olumsuz yönde etkilenmektedir.

Her ne kadar bir çok ilde yayınlanan yerel gazeteler teknik ve içerik bakımından ulusal gazeteler düzeyine ulaşmış olsalar da, ulusal gazetelerin Adana, Ankara, İzmir, Erzurum gibi illerde de baskı yapmaları ve baskılarını çeşitli sayfalarında her bölgenin yerel haberlerine yer ayırmaları veya bölge ekleri çıkarmaları; (örneğin Hürriyet Gazetesinin verdiği Çukurova ve GAP ekleri) yerel gazetelerin gücünü ve gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Görüldüğü gibi İstanbul kaynaklı gazeteler; teknolojideki üstünlükleri nedeniyle, Anadolu’da çıkan gazetelerin gazetecilik yapmalarını çeşitli yollarla engellemektedirler. Ayrıca bu ulusal gazeteler, Anadolu Gazetelerinin çalışanlarından “kendi muhabirleri” gibi yararlanmaktadırlar.

Bu durum, yerel gazete ve gazeteciliğin konumu ile işlevini olabildiğince düşük düzeye indirmektedir. Yerel gazete muhabirleri, haberlerini ulusal gazetelere vermekte ve bu haberler, ulusal gazetelerin bölge sayfalarında yayınlanmaktadır. Böylece, ülke düzeyinde yayın olanağına sahip ulusal gazetelerin yararlandığı yerel gazete ve gazeteciler, çok dar olan çevrelerinde gösterdikleri çabanın karşılığını bulamamakta, seslerini kamu oyuna duyuramamaktadırlar.

Buna koşut olarak, yerel basın kuruluşlarının, sadece yöre sorunlarına dayalı bir haber kaynağı olmaları beklenemez. Aktüaliteye, spora, iç ve dış dünyaya da pencere açmak zorundadırlar. Çünkü yöresel haberlere dayalı yayıncılık, hem okuyucuya çekici gelmez, hem de hergün haber niteliği taşıyacak yöresel olaylar olması mümkün olmayabilir. Yurtiçi ve yurtdışı haber sağlama olanakları da belli ajanslar yardımıyla gerçekleşeceğinden, geniş iletişim ağına sahip, profesyonel kadroları bünyesinde toplayan ulusal basın ile aynı haberleri yayınlayacak olan yerel gazetelerin beğenirliklerini yitirmeleri kaçınılmazdır⁴⁵.

⁴⁵ Yerel Basın Kurultayı, Uzmanlık Komisyonu Raporları, Çukurova Gazeteciler Cemiyeti Yayınları: 3, Adana, 1992, s.25

Aslında, bir başka yönden bakıldığında ulusal gazeteler ile yerel gazeteler arasında sıkı bir haber alış verişi bulunduğu görülmektedir. Yerel gazeteler ulusal gazetelere haber kaynağı oluşturmaktadırlar. Başka deyişle yerel gazeteler ulusal gazetelerin kılcal damarları gibidir. Ulusal gazetelerin ulaşamadığı yerleşim birimlerinden haberlere yer veren yerel gazeteler, ulusal gazeteleri beslerler.

Yerel gazetelerin, ulusal gazeteler karşısında tüm bu zayıflıklarına karşı bazı üstün yönleri de bulunmaktadır:

Yerel gazeteler okuyucuya daha yakındır. Gazete okuyucusu, gazete sayfalarında kendinden birşeyler görmek ister. Ulusal gazetelerde yer alan genel konulardaki haberlerin dışında, Kars ilindeki yerel bir olayın haberi, Eskişehir ilindeki okuyucunun ilgisini çekmez. Yine aynı şekilde örneğin; Samsun ilinde bir okulun açılış töreni, Antalya ilindeki yerel okuyucu için önemli olmayabilir. Fakat, gazete sayfalarında tanıdık bir isim ya da fotoğraf okuyucunun dikkatini çeker. İşte yerel gazetelere okuyucu kazandıran bu tür haberlerdir.

Bunun dışında; sermaye ve nitelikli işgücü bakımından, ulusal gazetelerden zayıf durumda bulunan yerel gazeteler, ancak Basın İlan Kurumu'nun desteği ile varlıklarını sürdürdükleri, ya da yayın yaşam sürelerini uzattıkları gerçeği de unutulmamalıdır.

Basın dünyasının bir başka yönüne bakıldığında; günlük gazetelerin bir çoğunun, basın tekellerinin eline geçmekte olduğu görülmektedir; Amerikan Gazeteler Birliği'nin açıklamasına göre 1980 yılı başında 57 olan "sağlıklı rekabet koşullarının geçerli olduğu pazar" sayısı 39'a düşmüştür. 1980 yılı başlarında yüzde 60 oranında tekelleşmenin olduğu basın sektöründe, 10 yıl sonra bu oran yüzde 75'e yükselmiştir.

Bütün bu gelişmeler, en büyük zararı; Amerikan gazeteciliğinin kalbi olan yerel gazeteciliğe vermiştir. ABD'de gazetecilik, kasaba ve kent düzeyinde başlamıştır. Genel yaplanma, her kente, iki büyük parti taraftarlarının görüşlerini açıkladığı iki gazete olmuştur.

Büyük şehirlerde ise, ikiden fazla gazete çıkabilmiştir. Bu gazeteler, politik olmakla birlikte, çoğunlukla korkusuzca pek çok olayın üstüne gidebilmiştir.⁴⁶

Gazeteciliğin etik yönünün giderek arka planda kaldığı ve gazetelerin birer para ve promosyon makinası haline geldiği günümüzde, A.B.D.'de, şirket mantığı ile yönetilen gazetelerin yanısıra halen ayakta kalabilen birkaç yerel gazete bulunmaktadır. Ancak bunlar da iyi bir gazete çıkarmaktan çok, reklamcılar ve yerel güç sahiplerini karşılıklarına almamaya çalışmaktadırlar.⁴⁷

⁴⁶ Çoğunlukla aile şirketleri şeklinde olan bu gazeteler, büyük sermayenin yüksek kârları görerek basına el atmasıyla yavaş yavaş ortadan kalkmıştır. İşadamlarının yaptıkları yüksek değerde para tekliflerini reddedemeyen yerel gazete sahipleri, iş yerlerini yeni sahiplerine devrederek bugünkü ortamın yaratılmasına neden olmuşlardır.

⁴⁷ **Barometre Gazetesi**, 6-12 Ocak 1992, sayı 151, s.11.

BÖLÜM III

BASIN İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ

Malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme faaliyetleri sözkonusudur. Mallar ve hizmetler işletmelerde yaratılır ve işletmeler tarafından malların ve hizmetlerin pazarlanması sağlanır.

İşletmeler iktisadi mallar ve hizmetler üretirler ve/veya pazarlarlar. İktisadi malların ve hizmetlerin iki özelliği vardır: Birincisi, insanların ihtiyaçlarını giderme niteliği bulunması, başka deyişle, **faydalı** olmalarıdır. İkincisi **kıt** olmalarıdır.

Televizyon, otomobil, ekme, bina gibi somut maddeler iktisadi mallardır. Avukatlık, bankacılık, berberlik, lokantacılık iktisadi hizmetlerdir. İktisadi anlamda hizmetler de mal sayılırlar.

Hava ve deniz suyu, doğada bol miktarda bulunduğu iktisadi mal değildirler. Savunma ve güvenlik görevleri de iktisadi hizmet olarak düşünülemez.⁴⁸

İktisadi mal ve hizmetler, genellikle üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkarlar. Üretim yapmak için de üretim elemanları- emek, doğa ve sermaye- biraraya getirilmelidir. İşletmeler, üretim elemanlarını biraraya getirip mal veya hizmet üretimi faaliyetinde bulunurlar.

1. BASIN İŞLETMECİLİĞİ

İşletmeler, kâr etmek için kurulup işletilir. Kâr amacı yanında başka amaçların, (örneğin sosyal amaçların) öngörüldüğü işletmeler de vardır.

⁴⁸ İLHAN CEMALCILAR - DOĞAN BAYAR - İNAL C. AŞKUN - ŞAN ÖZ-ALP; **İşletmecilik Bilgisi**, Kalite Matbaası, Ankara, 1975, s. 3.

İşletmenin, iktisadi mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak için çalışmalarda bulunan kuruluş olduğundan hareket ederek, basın işletmesi “haber ve düşünce üreten iktisadi kuruluş” olarak tanımlanabilmektedir⁴⁹.

Basın işletmeleri, bir yandan ekonomik ve ticari birim; diğer yandan da, sosyal yönü olan işletmelerdir denilebilir. Bu açıdan basın işletmeleri, ticari işletme hüviyetine sahip olmakla birlikte aynı zamanda düşünce üreten ve kamu hizmeti gören ekonomik birimlerdir. Bu ekonomik birimler, insanların düşünce ve davranışlarını etkileyen eğitici ve bilgilendirici toplumsal kurumlardır⁵⁰.

Görüldüğü gibi basının iki yönü ortaya çıkmaktadır: Ekonomik yönü ve kamu hizmeti eş deyişle, sosyal yarar yönü. İster yazılı ister gör-ışit basın olsun kamu hizmeti görmenin de belirli bir ekonomik gideri olacaktır. Bu gideri en az düzeyde tutmak ve kâr elde etmek için bir ekonomik işletme gibi davranmak zorundadır. Diğer yandan kamu hizmeti gören bir işletme olarak, toplumsal kaygılar taşımak durumundadır.

Bir anlamda basın; olayları habere dönüştürme işini yapan bir işletmedir. Başka deyişle basın; haberleşme veya geniş anlamıyla “iletişim” hizmeti sağlayan bir hizmet işletmesidir.

Aynı zamanda bir ticari işletme olan basın işletmeleri, verimli ve etkin çalışabilmek için, modern işletmecilik yöntemlerinden yararlanmalıdır.

İnsanoğlunun, iletişim eylemine geçtiği günden başlayarak varolan karşılıklı ilişkiler; aradan geçen zaman içerisinde, insan aklının yarattığı teknolojik gelişmelerle birlikte değişim göstermiştir. Gelişen teknoloji, hem kendini, hem de insanın toplumsal yaşamını değiştirmiştir. Kuşkusuz, bu değişikliklerin en önemlilerinden biri de; insanların haberleşme şekillerindeki değişikliktir. İnsanoğlu haberleşmek için, varoluş yıllarında kullandığı ilkel yöntemler, bugün artık iletişim tarihi kitaplarının sayfaları arasında kalmıştır.

⁴⁹ GÜNEŞ BERBEROĞLU; **Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler Cemiyeti Yay. No: 34, İstanbul, 1991, s. 23.

⁵⁰ İŞİK ÖZKAN; **Basım ve Basın İşletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989, s. 7.

Yazının bulunuşundan sonraki dönemlere raslayan iletişim eylemi, uygarlığın gelişimine koşut olarak önce basını, sonra da teknik, ekonomik, sosyal, hukuki ve kültürel olanaklardan yararlanarak çağdaş basın ve basın işletmeciliğini kaçınılmaz kılmıştır.

A.İşletmenin Amaçları

İşletmelerin genel ve özel olmak üzere iki tür amacı vardır. Kâr, topluma hizmet ve işletmenin yaşamını sürekli kılma amaçları, işletmelerin genel amaçlarındandır.

Bu amaçların öncelik sırası, işletme yönetimi bilimini ilgilendirmektedir. Ancak amaçlardan birine öncelik tanınması durumunda öteki amaçların da söz konusu olacağı bilinmelidir.

Çünkü işletmeler sürekli olabilmek için kâr etmek durumundadırlar. Ürettikleri malların tüketicisi insanlar, eş deyişle hedef kitlesi toplum olduğundan, topluma hizmet etmektedirler. Gazete işletmeleri de toplumsal bir hizmet yapmaktadırlar. Hizmeti daha hızlı ve nitelikli yapabilmek için araç gereçlerini gelişen teknoloji ile yenilemek zorundadır. İşte en azından bu nedenler ile satışından kâr etmek zorundadırlar.

Görülüyor ki topluma hizmet, birincil amaç olsa da, bu amacı en iyi şekilde ve sürekli olarak yerine getirebilmenin koşulu, kâr edebilmektir.

İşletmelerin özel amaçlarını da şu şekilde sıralanabilir⁵¹:

1- Sürekli olarak tüketicilere daha iyi kaliteli mal ve hizmet sunmak, ya da ucuza mal edip, ucuz satmak. Bu tür faaliyetler kâr elde etmek için çok önemlidir. Bu sonuç bir tarafa bırakılırsa daha iyi mal veya daha iyi hizmet gerçekten istenen bir başarıdır.

2- İşletmede çalışanlara iyi ücret ödemek. İşletmenin iyi ücret ödeme yeteneği olup olmadığı gözönüne alınmaksızın bu amaca yönelmek, işletmeyi batırabilir. Bazı yöneticiler yalnız insancıl nedenlerle işletmelerdeki görevlilere iyi ücret ödemekten hoşlanırlar.

3- Topluma ya da devlete hizmet. Hizmet, toplumun bazı özel

⁵¹ CEMALCILAR- BAYAR- AŞKUN- ÖZ-ALP; a.g.k., s.13.

isteklerini doyurma biçiminde olur ya da savaş araçları üretimi yolunda devlete hizmet edebilir.

4- **İşletmede çalışmayı sürekli kılmak.** Bu, kuşkusuz işgörenlerin de istediği bir durumdur. Ayrıca bu durum işletme giderlerinin azalmasına da neden olur. Görevlileri sık sık değiştirmek, eğitmek, işe alıştırmak ise oldukça pahalı bir iştir.

Okuyucunun gazetelerden beklediği doğru haber ve nitelikli baskıdır. Aynı zamanda gazete fiyatının düşük olması da istenmektedir. Ayrıca gazete işverenleri gazetelerinin daha çok gelir elde edebilmesi için gazetelerinde reklamlara geniş yer verebilme amacı içindeyken, okurlar reklamların çokluğundan yakınabilirler. Görülüyor ki, işletme amaçlarıyla tüketici amaçları zaman zaman çatışabilmektedir. Ancak çok okunan gazete daha çok reklam alacağından, gazetelerin çok satabilmenin yollarını bulmaları gerekmektedir.

Gazetelerin temel amaçları haber vermek, okuyucuyu bilgilendirmek olmakla birlikte, satışlarını arttırma çabalarını bu temel amaçlar üzerine geliştirmek yerine promasyonlara yönelmektedirler. Bu da gazetelere ayrı bir maliyet yüklemektedir. Gazete fiyatlarının artması okuyucunun alım gücünü olumsuz etkilediğinden gazete satış sayılarında iniş çıkışlar görülmektedir. Bu tutarsızlıklar işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

B. İşletmelerin Türleri

İnsan gereksinimlerinin çeşitliliği, bu gereksinimleri karşılayan işletmelerin çeşitliliğini de beraberinde getirmektedir.

İşletmelerin çeşitliliklerini incelemek için tek bir yönden sınıflama yeterli olmamaktadır.

İşletmeciliği daha iyi açıklamak ya da kavramak için, çeşitli yönlerden sınıflamak gereği vardır.

İşletmeler genellikle üç yönden sınıflanırlar⁵²:

1. Tüketicilerin (alıcıların) türüne göre,
2. Ürettikleri mal ve hizmet türüne göre,
3. Üretim araçlarının mülkiyetine göre.

⁵² CEMALCILAR- BAYAR- AŞKUN- ÖZ-ALP, a.g.k. s. 14.

a. Tüketicilerin Türüne Göre İşletme Türleri

Tüketicilerin (alıcıların) türüne göre işletmeleri; Başka işletmeler için mal üreten işletmeler, en son tüketiciler için mal üreten işletmeler olarak guruplandırılabilir.

Örneğin ekmek üretimi yapan işletmeler için, ekmek pişirme fırınları üreten işletmeler. Bu tür işletmeler başka işletmeler için mal üreten işletmelerdir.

Ekmek üretimi yapan işletmeler ise, en son tüketiciler için üretim yapan işletmelerdir. Gazete işletmeleri de bu ikinci guruba giren işletmelerden sayılabilir. Çünkü, gazete enson tüketici olan okuyucu için üretilmektedir.

b. Ürettikleri Mal Ve Hizmet Türüne Göre İşletme Türleri

İşletmeler ürettikleri mal türüne göre ikiye ayrılırlar:

1. Dayanıklı mal üreten işletmeler,
2. Dayanıksız mal üreten işletmeler.

Günlük yaşamımızdan bildiğimiz gibi, bazı malların kullanımı diğerlerine göre daha uzun süreli (ya da kısa süreli) dir. Buzdolabı, telefon, televizyon gibi mallar dayanıklı tüketim malları sınıfına girerken, ekmek, süt, sabun vb. dayanıksız tüketim malları arasında sayılabilir. Ancak bazı mallar tüketiciye bağlı olarak daha uzun veya kısa sürede kullanılmaz duruma gelebilir.

Gazeteler ise en dayanıksız tüketim malları grubu içinde yer almaktadır. Çünkü, gazete haber demektir ve haber çok kısa sürede tüketilir ya da eş deyişle eskir. Özellikle de radyo ve televizyon haberciliğinin yaygınlaşmasıyla gazetelerin haberleri daha da çabuk eskime durumundadır.

Ancak bazı gazete haberlerinin belgesel olarak saklanabilirliği ve ileriki dönemlerde aynı konu ile ilgili haberlerin yeniden gündeme gelebileceği varsayımı, onun dayanıklı mallar sınıfına da sokabilir.

c. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletme Türleri

Bu sınıfa giren işletmeler üçe ayrılır:⁵³

1. Özel İşletmeler
- 2- Kamu işletmeleri
- 3- Karma işletmeler

İşletmelerin özel, kamu ya da karma oluşları sermayelerinin sahipliğiyle ilişkili bir kavramdır. Özel işletmelerin sermayelerinin tamamı veya büyük bir kısmı özel kişilerindir. Kamu işletmelerinin sermayelerinin tamamı veya büyük bir kısmı kamu tüzel kişilerine aittir. Karma işletmeler ise, özel kişiler ile kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları işletmelerdir.

Gazete işletmeleri de özel, kamu veya karma işletmeler olabilir. Örneğin, Türkiye'deki ulusal gazeteler ve yerel gazeteler özel işletmelerdir.

Kamu işletmesine örnek olarak verilecek benzer gazete bulunmamakla birlikte, bazı kamu kuruluşlarının yayın organları sayılabilir. Örneğin, "Resmi Gazete", "Ticaret Sicil Gazetesi", Milli Prodüktivite Merkezi'nin yayın organı "Anahtar" Kamu işletmelerinin gazeteleridir.

Bu üç tür işletmenin dışında bir de yabancı sermayeli işletmelerden sözedilebilir. Bu tür işletme sahipleri, başka ülkelerin girişimcileridir.

Yabancı sermaye sahipleri girdikleri ülkedeki özel sermaye sahipleri veya kamu kurumları ile işbirliği yaparak işletme kurabilirler.

Gazetelerin yayınlanma amaçlarının olduğu gibi yayına son vermelerinin de çeşitli nedenleri vardır. Ekonomik sıkıntılar, meslek değiştirmeler, hepsinden önemlisi gazete işletmeciliğinde yapılan hatalar, birçok gazetenin kapanmasına neden olmaktadır.

Bir işletmenin kapanmasında ekonomik sıkıntıların önemi yadsınamaz. Ancak gereği gibi örgütlenemeyen ve yönetilemeyen hiç bir işletmenin ayakta kalamayacağı da bir gerçektir.

Zaman zaman düzenlenen "Ulusal Basın" ve "Yerel Basın" konulu toplantılarda, basının sorununun genellikle ekonomik ağırlıklı olduğu vurgulanmaktadır. Kuşkusuz belirli dönemlerde Türkiye'deki ekonomik bunalımlar bir çok sektör gibi gazetecilik sektörünü de etkilenmiştir.

⁵³ CEMALCILAR- BAYAR- AŞKUN- ÖZ-ALP, a.g.k., s.16.

Fakat gazetecilik sektöründe krizi yaratan asıl neden, gazete sahibi ve yöneticilerin gazeteyi amacından uzaklaştırıp çok kâr getiren bir işletme gibi görmeleridir.

Gazetenin her ne kadar belirli bir maliyeti varsa da, bu maliyet karşılığı elde edilecek kâr hesapları ile gazetenin amacı ayrı tutulmalıdır.

Gazeteci bir halkla ilişkilercidir; Yazı yazar, haber yazar, araştırma yazısı yazar. Gazeteci fikir işçisidir; Düşüncelerini yazıya, fotoğrafa, çizgiye dökerek topluma mesajlar ulaştırır.

Basın, işletmecilik açısından ele alındığında, genellikle olaya basın ve basım işletmeciliği olarak birlikte bakılmaktadır. Oysa ki basın sektörü; düşünce çalışanları ile basımevi sektöründe çalışanları arasında önemli farklılıklar içermektedir. Basın sektöründe düşünce üreten çalışanlarının yazarlık, çizerlik, muhabirlik görevleri gözönüne alındığında, basın işletmeciliği ayrı bir boyut kazanmaktadır. Gazetenin bir baskı sonucu kullanılabilir mal haline gelmesi, onun matbaacılıkla (basımla) eş tutulması yanlışlığına düşürmemelidir. Basının matbaacılıktan farklı bir işlevi vardır. O da basın tanımı yapılırken açıkça ortaya konulmuştur.

Hatta günümüzde basını, yazılı ve görsel-ışitsel basın olarak ayırma zorunluluğuna gelinmiştir. Elektronik basının basımla hiçbir benzerliğinin olmadığı daha açık şekilde görülmektedir. Bu nedenle, basın tanımı içinde yer alan gazeteleri de işletmecilik açısından ele aldığımızda basım işletmeciliğinden ayrı düşünmek doğru olacaktır.

Ancak aşağıdaki paragrafta sözü edilen gazete işletmesi özelliğini gözardı etmemek gerekir:

Gazeteler işletme olarak iki önemli özellik taşımaktadırlar. Birincisi bir hizmet sektörü olarak hizmet işletmesi özelliklerini taşır. Diğeri ise bu hizmet belirli bir malı üretmek amacıyla yapıldığı için herhangi bir endüstri işletmesine ait özellikler göstermektedir.

Gazetelerin ürünü haberdur. İyi haber üretemeyen bir gazete işletmesi bu ürünü satma şansını bulamaz. Bu nedenle, gazetenin basıldığı basımevinin

örgüt ve yönetim yapısından önce ham maddenin toplanmasını ve kağıt üzerinde yerleştirilmesini sağlayacak bir örgütün ve bu örgüt yönetiminin oluşturulması önem taşır.

2. BASIN YÖNETİMİ

Yönetim, insanların gruplar halinde diğer insanların emrinde çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Yönetimin faaliyet olarak varlığı çok eski olmasına karşın bilim olarak eşdeyişle, yönetim biliminin gelişimi 18. yüzyılda başlamıştır. İş gücünün uzmanlaşması, örgütlenme gereksinimi, teknik gelişmeler ve üretimin standartlaşması yönetim eyleminin önemini artırmıştır.⁵⁴

İki yüzyıldır bilim olarak görülen yönetim, ortak bir tanımda buluşturulmak istenirse; **amaca ulaşmak için birey ve grup çalışmalarının uyumlaştırılmasının sağlandığı bir süreç** olduğu söylenebilir.

İnsanlar buldukları her durum ve ortamda, bir yönetim işiyle karşılaşır. Aynı işi yapan en az iki kişi arasında, öncelikle karar veren ve yaptıran bakımından mutlaka bir ayrıcalık vardır. Kısaca **“başkaları aracılığı ile iş yaptırmak”** olarak tanımlanan yönetim işlevi, basın işletmelerinde fiziksel bir ürün ortaya koyarak, kamuoyuna iletişim hizmeti sağlamak amacıyla işin ve çalışanların örgütlenmesi, yönlendirilmesidir denilebilir. Ya da **“işletme içinden veya dışarıdan çalışanlar aracılığı ile, gazetecilik ideallerini ve kârlılık amacını gerçekleştirmeye çalışmak”** olarak anlatılabilir.⁵⁵

Bu bağlamda, basın işletmelerinde yönetim olgusu ele alınırken; ağırlıklı olarak basının toplumsal sorumluluk yönüne bakmak; hem çalışmanın, hem de basının işlevi açısından daha anlamlı olacaktır. Yönetim işlevleri her türlü örgütte yer alır ve bu işlevlerin bazı özellikleri vardır.

1- Yönetim, amaca yönelik bir işlevdir: Yönetim işlevinin yerine getirilebilmesi için bir amacın varlığı gereklidir. Bir gazete yönetiminin amacı, okuyucusuna en iyi gazeteyi sunmaktır. Haberleriyle, fotoğrafıyla, baskı

⁵⁴ İNAN ÖZALP; **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994, Cilt 1, s. 4.

⁵⁵ BERBEROĞLU, a.g.k., s.75.

kalitesiyle, sayfa düzeniyle daha çok okuyucu kazanacak gazete çıkarmaktır.

2- Yönetim bir grup işlevidir: Yönetimde birden fazla kişiye başka deyişle, bir gruba gereksinim vardır. Her işletme gibi gazete işletmeleri de birden fazla insanın çalışıp, üretim yaptığı kurumlardır. Diğer deyişle bir gazete işletmesinde de -ne kadar küçük olursa olsun-; birden fazla insan, gazetenin yayımlanması için çalışmaktadır.

3- Yönetim işlevlerinin insancıl özelliği vardır: Yönetim eylemleri herşeyden önce insanla ilgilidir. Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır. Aslında insanın eşya ya da hayvanla olan ilişkilerinde, yönetim söz konusu değildir.

4- Yönetim bir işbirliği işlevidir: Yönetimde bir grup insanın biraraya gelmesi, çalışmalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşması söz konusudur. Bir gazetenin içeriğini oluşturan haberlerin ve fotoğrafların, haber kaynağından gazetede ki yerini alıncaya kadar geçen süreçte; haber muhabirleri, fotomuhabirleri, sayfa sorumluları, dizgi ve baskı görevlileri işbirliği yapmak zorundadırlar ki, gazete zamanında baskıya yetişebilsin.

5- Yönetim iş bölümü ve uzmanlaşma işlevidir. Yönetimde iş bölümü hangi işlerin kimler tarafından yapılacağına saptanmasıdır. Her işletmede olduğu gibi, gazete işletmesinde de birimler oluşturulmuştur. Muhabirler, dizgiciler, montaj ve kalıp birimleri vb. Muhabirler de kendi içlerinde uzmanlık alanlarına ayrılırlar; adliye muhabirleri, parlamento muhabirleri, borsa muhabirleri, spor muhabirleri gibi, foto muhabirleri gibi. Bu birimlerin başında birer uzman görevli bulunmakta, diğerleri de yine o birimin işini bilenlerden oluşmaktadır.

6- Yönetim bir uyumlaştırma işlevidir: Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin, birbirleriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmaları temeldir. Başarıya ulaşmak sorumluluk gerektirir. her bireyin sorumluluğunu bilmesi uyumlaştırmayı sağlar.

7- Yönetim bir yetki işlevidir: İnsanlar bir işletme örgütünde çalışırken; her bireyin farklı yetkisi vardır. Gerek yasal, gerek kişilik yetkisi olsun; her

işletmede komut verenle komutu yerine getirenler konumlarını bilmelidir.

8- Yönetimin evrensel niteliği vardır. Yönetim her türlü örgütsel eylemlerde yer alan evrensel bir uğraştır. Yalnız işletme örgütlerinde değil, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da yönetim vardır.

9- Yönetim, basamaksal özelliğe sahiptir. Yönetimde belli bir amaç olduğuna ve bu amaç için birlikte çalışmak söz konusu olduğuna göre; bu ortak amaç için çalışma bir düzen içinde olmalıdır. Çeşitli görevlerdeki yöneticilerin (genel yayın müdüründen istihbarat şefine kadar komut veren yöneticilerin) bir basamaksal düzen içinde olmaları gerekir.⁵⁶

Yönetim organının amaçları, düşüncesi, üye sayısı, kullandığı yöntem, dayandığı yetkinin kaynağı, kapsamı, göçerme derecesi ile yönetim sürecinin uygulandığı konu ve kurumun türüne bağlı olmak üzere değişik yönetim tür ve biçimleri ortaya çıkmaktadır.

Bugün ulusal gazeteler ile bazı yerel gazeteler şirket durumundadır. Bu tür büyük gazete işletmelerinde grup yönetimi söz konusudur. Çünkü işletme yönetiminde söz sahibi olan tek kişi değil birçok kişiden oluşan yönetim kurulları bulunmaktadır. Yerel basında ise kişisel yönetim ağırlık kazanmaktadır. Ancak bazı yerel gazetelerde sayfa sorumluları ve bölüm şefleri gazetenin belirli bölümlerinin yönetimini üstlenmişlerdir.

Grup ve tek kişi yönetim türü dışında, basın işletmelerinde merkezci yönetim ve merkezkaç yönetimden sözedilebilir. Eğer karar ve uygulama yetkisi genellikle üst basamaklarda toplanmış ise merkezi yönetim biçiminden; eğer söz konusu yetki daha çok orta ve alt basamaklara göçerilmiş ise merkezkaç yönetim biçiminden söz edilir.

Bir gazete işletmesi ne kadar küçük olursa olsun; hepsinde bir ast-üst ilişkisi vardır. Gazetenin bir sahibi, genel yayın müdürü, yazı işleri müdürü gibi basamaksal bir düzen kurulmuştur. Muhabirler ve diğer çalışanlar bu üst yöneticilerin komutları doğrultusunda iş görürler. Gazete, yukarıdan aşağıya doğru inen komutlar doğrultusunda yayınlanır.

⁵⁶ ÖZALP,a.g.k., s.11.

Bu bilgiler ışığı altında amaçlarına göre üç tür yönetimden söz edilebilir.

1- Özel yönetim: Yalnızca kâr amacına ulaşmak için kurulan işletme tiplerinin yönetimi. Özel yönetim, bütün yönetim işlevlerini kapsar.

2- Kurumsal ve birlik yönetimi: Borsalar, ticaret odaları, vakıf vb. kuruluşların yönetimidir. Bu kuruluşlarda temel amaç kâr olmayabilir. Bu yönüyle özel yönetimden ayrılabilir.

3- Kamu ve devlet yönetimi: Bu işletmelerin (okullar, devlet daireleri, KİT'ler) amacı toplumun gereksinmesini karşılamak ve buna uygun bir yönetim modeli geliştirilmesidir. Devletin yaptığı görevler nitelik ve nicelik yönünden farklıdır. Özel kuruluşlara göre daha ivedidir. Kâr amacı yoktur. Tekelci ve yarı tekelci bir nitelik gösterir.⁵⁷

Yönetimin evrenselliği, yöntemlerinin dünyanın her yerinde geçerli oluşu anlamına gelmekle birlikte, ülke yönetimlerinin çeşitliliği; o ülkenin içinde bulunan işletmelerin de farklı yönetimlerinin bulunmasını gerektirmektedir. Politikalar yönetim biçimlerine etkili olmaktadır. Amaçların belirlenmesi, belirli yasalara göre yapılmakta ve işletmenin yaşamını sürdürebilmesi, o ülke yasalarına uyumu gerektirmektedir.

İşletmeler veya günlük yaşamımızda daha basit bir biçimde söz edildiği gibi, iş yapan kurumlar; mal alıp satan, bazen aldıkları mallar üzerinde işlemler yapıp bunları değerlendirerek satan birimlerdir. İşletmelerin amacı, alıcıların almak istedikleri, para vermeye razı buldukları mal ve hizmetleri bunların emrine hazır kılmaktır.

İşletmeler sermaye denilen mal stokları, para, araç, makine gibi maddesel öğelerle, çalışan insanlardan oluşur.

Belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma çabaları; kısacası yönetimle ilgili etkinlikleri yerine getirmek üzere örgütlenmiş bir grup olan işletmede görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi ya da gruplara “**yönetim organları**”; yönetim organlarını oluşturan kişilere de “**yönetici**” denir. Yönetim sürecinde iş yaptıran, yöneten durumundaki yöneticilere “**üst**”; işi

⁵⁷ HALİL CAN-MERAL TECER; *İşletme Yönetimi*, TODAİ Yayınları, No:169-176, Ankara, s.9.

yapanlar, yönetilenlere de “ast” denilmektedir. Ast-üst ilişkileri yönetim eyleminin temelini oluşturur. Bu ilişkilere, işletmenin yasal yapısı ile bir biçim verilir. Ayrıca, üst ve astlar da, biçim oluşumunu doğrudan doğruya etkiler. Her iki yönden gelen bu düzenleyici etkilerle, söz konusu ilişkiler değişik ortam ve zamanlarda çeşitli kalıplara girer. Böylece, türlü **yönetim modelleri** ortaya çıkar.⁵⁸

Yönetim modelleri günümüze kadar Klasik, Neoklasik ve Modern teorilerde tartışılmıştır. Likert’in modeli günümüzün ileri teknoloji ve değişen çevre koşulları içinde faaliyet gösteren organizasyonlar için en uygun model olarak düşünülebilir. Bu nedenle basın işletmelerinde yönetim modelleri için bu dört sistem hareket noktası olarak ele alındı. Likert’e göre yönetim modelleri; **tam otokratik, ılımlı otokratik, danışmacı ve katılımcı yönetim** olarak sıralanmaktadır.⁵⁹

A. Tam Otokratik Yönetim

Tam otokratik yönetimin uygulandığı örgütlerde yöneticilerin katı bir disiplini vardır. Bu yöneticilerin astlarına olan güvenlerinin azlığı ya da hiç olmaması bu tür katı bir disiplini getirmektedir.

Basın işletmelerinde de her ne kadar ast-üst ilişkileri görülmekteyse de bu ilişkiler karşılıklı güvenin yoğun şekilde yaşanması bir zorunluluktur. Çünkü astların yaptıkları her yanlış okuyucunun gözleri önüne serilmektedir. Bu nedenle gazetecilik mesleğinde güvenilir elemanların çalıştırılması ve yöneticilerin astlarına tam güven duymaları bir zorunluluktur. Bu durum diğer kurumlar için de geçerli olmakla birlikte basın mesleğinin kendine özgü yapısından kaynaklanan denetim ve otokontrol mekanizması sürekli çalışır haldedir. Ayrıca gazetecilik düşünsel çabanın en yoğun olduğu mesleklerden biridir. Sürekli kontrol ve baskı altında bulunan basın çalışanları gerekli yaratıcılığı gösteremez.

⁵⁸ CEMALCILAR- BAYAR- AŞKUN- ÖZ-ALP; s. 89.

⁵⁹ BERBEROĞLU, a.g.k.,s.76.

B. İlimli Otokratik Yönetim

Bu yönetim, tam otokratik yönetimin yumuşatılmış şekli olarak düşünülebilir. Kararlar yine yöneticiler tarafından alınmakta, astlara işleriyle ilgili kararların alınmasında az da olsa söz hakkı verilmekte ve çalışmalarında kısmen özgürlük tanınmaktadır.

Tam otokratik yönetim gibi bu yönetim şeklinin de, yorumların ve kişisel düşüncelerin ağırlık kazandığı bir meslek olan gazetecilik için geçerli olamayacağı söylenebilir. Zira basın çalışanlarının daha fazla esnekliğe ve özgürlüğe gereksinimleri vardır.

C. Danışmalı Yönetim

Bu yönetim şeklinde öncelikli olarak, amaçların belirlenmesi ve bazı kararların alınmasında astların görüşlerine başvurulur. İşgörenlere işin nasıl yapılacağı konusunda dikkate değer bir özgürlük tanınmıştır. Çalışanların motivasyonu için cezalandırmadan çok ödüllendirme sistem kullanılır.⁶⁰

Danışmalı yönetimde yöneticiler astlarına güven duymakta ve işleyişle ilgili olarak görüşlerini almaktadırlar. Karşılıklı iletişimin yoğun olduğu bu yönetim şekli basın için uygun bir yönetim olarak görülebilir.

Gazetenin girdileri; haberler, fotoğraflar, köşe yazıları vb. gazeteciler tarafından oluşturulmaktadır. Halkla en çok iç içe olan gazetecilerdir. Bu nedenle gazetenin yapısı hakkında söz sahibi olmaları doğaldır.

Basın işletmelerinde danışmalı yönetim şekline yardımcı bir teknik olarak “**Kalite Çemberi**” önerilmektedir. Kalite Çemberi uygulaması katılanların, çözüme ulaşmak için sorunlar üzerinde düşünme, tartışma, yorum ve analiz yapmasını gerektirir. Tüm bunlar için büyük ölçüde yetenek, bilgi ve çok yönlü görüş gerektiren Kalite Çemberi toplantıları basın işletmelerinin ve çalışanlarının özellikleri ile uyum göstermektedir. Temel uğraşları ilişki kurmak ve iletişim olan basın işgörenlerinin, kendi çalışma birimlerinde benzer işleri

⁶⁰ BERBEROĞLU a.g.k., s. 77.

görenlerle **Kalite Çemberleri** oluşturup çeşitli sorunlara çözüm yolları önerme konusunda güçlük çekmemeleri gerekir.⁶¹

D.Katılımcı Yönetim

Daha önce söz edilen üç yönetim biçimine göre daha demokratik ve özgürlükçü bir yönetim şeklidir. Adından da anlaşıldığı gibi astlar her türlü kararlara katılma serbestisine sahiptirler. Bu yönetimde yöneticilerin astlara güveni tamdır. Katılımcı yönetim işgörenleri düşünmeye, düşündüklerini açıklamaya ve uygulamaya teşvik eder. Bu yönü ile basın işletmeleri için en uygun yönetim şeklidir.

Her işletmede işlerin ne şekilde yapılması gerektiğini belirleyen üst düzey yöneticiler ve emrediciler bulunmaktadır. Gazete işletmelerinde de söz sahibi yönetim kurulu ve onun bir altında Genel yayın yönetmenidir. Bu yöneticilerin gazete içindeki çalışma şekline bakış açıları çalışanlar açısından çok önemlidir. Çünkü ister otokratik ister katılımcı bir yönetimin varlığından söz edilsin, belirleyici olan karar vericilerin astların önerilerinin ne kadarını dikkate aldıkları ve uyguladıklarıdır. Bu nedenle göstermelik toplantılar, öneri almalar, serbest muhabirlik, yazarlık, çizerlik gibi bağımsız çalışmalar, önceleri çalışanları motive etse de, zaman içinde gazetelerine yabancılaşacaklar ve yaratıcılıklarında gerileme görülecektir.

3. BASINDA YÖNETİM İŞLEVLERİ

İşletmeler, yalnız para kazanmaya yönelik kurulmazlar. Toplum kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya, kullandırtmaya ve ekonomik koşulları ülke gönencini arttıracak şekilde değiştirmeye çaba harcarlar. Bu işletmelerin yöneticileri de işletmenin amacına uygun yönetimi benimseyen kişilerdir.

Yönetimin uygulama alanı ne olursa olsun, hepsi için geçerli olan yönetim işlevleri vardır. Bu işlevler, tüm yönetsel eylemler için temeldir. Yönetim genellikle beş temel işleve ayrılarak incelenmektedir. Bunlar sırasıyla

⁶¹ A.g.k., s.78.

Planlama, Örgütlendirme, Yürütme (Yöneltme), Uyumlaştırma (Eşgüdüm) ve Denetleme (Kontrol) dur. Bu beş işleve ayrıca, örgütlendirme ve yürütme işlevlerinin ortaklaşa ilgili buldukları yönetici işgörenlerin yetiştirilmesi veya kısaca **Yetiştirme (Yönetici Eğitimi)** konusu da altıncı bir işlev olarak katılmış bulunmaktadır⁶².

A. Planlama

Planlama en genel anlamı ile ileride yapılacak işleri önceden saptamaktır. Başka deyişle, yapılacak işlerin, işletmenin amaçlarına ve geleceğine ilişkin kestirimler çerçevesinde önceden saptanmasıdır. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünme olanağı bulur. Bu nedenle planlamayı, bir çalışma tutumunu önceden belirten bir analiz olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim sürecinin ilk ve en önemli adımı olan planlama; birbirine rakip işletmelerin bulunduğu bir pazarda ayakta kalabilmenin dayanağıdır.

Planın oluşturulması için izlenen yolların başında, amaçların belirlenmesi gelir. Amaçların belirlenmesinden sonra sıra, ona nasıl varılacağını saptamaya gelir. Belli bir amaca eriştiren olanak ve araçlar birden fazladır. Emrimizdeki araçların birden fazla olması, onların içinden en uygun olanını seçme kaygusunu beraberinde getirir. En uygun yol en az masraflı, en az sıkıntılı ve en yerinde olanıdır.

Planın; örgütlenme, yöneltme, düzenleştirme, denetim gibi öteki yönetim fonksiyonlarına yardım etmesinin yanında, birçok yanlışlıkları önlemesi, yetki göçerimini kolaylaştırması, amaca uygun bir çalışma ortamı sağlaması gibi yararları vardır.

Gazetelerin amaçları; okuyucuyu yönlendirme, kendi haber ve yorumlarını satın alacak daha çok okuyucu elde edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için sürekliliği olan ve ileriye yönelik planlara gereksinim vardır.

⁶² İNAL C. AŞKUN; **Yönetim(Ders notları)**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi,1978, s. 6.

Gazetelerde hergün yapılması zorunlu olan toplantılar da, bu planın bir parçası olmak durumundadır. Çünkü hızla gelişen olaylar, planların değişmesine neden olmaktadır. Planlamada yapılan yanlışlıklar, amaçlara ulaşmayı engelleyebilir. Planlama bir akıl işidir, geleceği görebilme işidir. Planlama gelecekle ilgilidir. Bu nedenle iyi plan, geleceği en iyi şekilde kestirebilenlerin düşüncesiyle ortaya çıkabilir. Eğer gelecek iyi bilinmezse, bilinmeyen şey hakkında doğru kararlar almak olanaksızlaşır.

Planlama fonksiyonunun önemi, işletmelerin büyümesi ve içinde buldukları ekonomik ve teknik koşulların sürekli değişmesi gibi nedenlerle her geçen gün daha da artmaktadır. Basın işletmeleri de, ekonomik yapı içinde çalışmalarını sürdürürken ortaya çıkan sorunları çözebilmek amacıyla planlamadan yararlanmak zorunluluğu duyarlar.

Planlamanın her işletme tipinde olduğu gibi basın işletmelerine de sağlayabileceği yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Zaman, işgücü ve diğer kaynaklardan en fazla yararı sağlar.
- 2- Yöneticinin dikkatini amaca yöneltir.
- 3- İşletme faaliyetlerinin uyumlu biçimde yürütülmesini sağlar.
- 4- Yetki göçerimini kolaylaştırır.
- 5- Etkin bir denetim aracı olarak tüm olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetimini sağlar.
- 6- Denetimde kullanılacak ölçüleri ortaya koyar.

Planın iyi bir plan olmadığı tartışılrsa da, plansızlıktan çok daha iyi sonuçlar vereceği kuşkusuzdur. Ancak plana ilişkin de sakıncaların var olduğunu kabul etmek gerekir.

Planın başta geler en önemli sakıncalarından birisi enerji tüketimine neden olmasıdır. Yüksek nitelikli, dolayısıyla pahalı işgöreni ve araçları kullanmayı zorunlu kıldığından, her işletme bunu kolayca yüklenmeyi göze alamaz.

Yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesi ve içinde bulunduğu durumu boşlaması, planın yol açabileceği diğer bir sakıncadır.

Planın ne kadar önceden yapılacağı ve neleri kapsayacağı üzerinde durulması gereken noktadır. Uzun süreli planlarda doğruluk derecesi azalır. Çünkü ileriye görme olanakları kısalmıştır. Planlama süresini daraltmak ise, planın sağlayacağı yararları azaltır. Onun için en uygun bir süre belirleme, planın etkinliğinde temel zorunluluktandır.

Planlama için harcanacak zaman da önemlidir. Koşulların hızla değiştiği basın dünyasında kararların da aynı hızla alınması gerekir. Gerekli araştırmayı yapmadan verilecek kararlar doğruluk ölçüsünü azaltır.

Planın bir başka sakıncası da, planı uygulamakla görevli kişilerin girişim ve öncelik güçlerini köreltmesi, onları bir bakıma otomat duruma getirmesidir. Kişilik özellikleri girişimciliğe uygun olmayan, sorumluluk ve karar almaktan çekinen kimseler için ayrıntılı bir plan, rahatlık sağlayıcı bir araç olabilir. Buna karşılık, canlı, becerikli, çalışkan, sorumluluk yüklenmekten kaçınmayan kişilikteki kimseler için özellikle ayrıntılara kadar inen bir plan, büyük sakıncalar taşır. Böyle bir plan, bu tür kişilere özgürlüklerini kısıtlayıcı bir araç olarak gözüktür. Planın söz konusu sakıncasını bir dereceye kadar gidermek için, bu gibi kimseleri planlama çalışmalarına katmak, onların düşünce ve önerilerini dikkate alarak, demokratik planlamaya gitmek yararlı sonuçlar doğurur.⁶³

B. Örgütlenme (Örgütlenme)

Örgütlenme konusunda Bozkurt'un aşağıda yer verilen düşünceleri çalışma açısından oldukça önem taşımaktadır.

“Çağdaş evrende nedensel kökenini bir yandan sanayi toplumlarının teknolojik birikiminde, öte yandan da evren ölçeğinde bütünleşmede bulan, yeniliklerin zaman içinde birbirlerini yakından izlemeleri, bireyin ve toplumların kendi geleceklerine etkili olma bilinci ve yeteneği ile birleşince,

⁶³ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s. 101.

toplumlara ve kurumlara yadsınmaz. bir dirilik ve devinme vermekte, tarih hızlanmaktadır"⁶⁴.

Toplumsal bir varlık olan insanın özdeksel veya tinsel her tür gereksinimini karşılayabilmek, başkalarının yardımını gerektirir.

Örgütlendirme çağımızın en önemli işletme sorunlarından biridir. Örgütlendirme bir gereksinimin sonucudur. Örgütlendirme planda saptanan amaçlara ulaşmak için, işletmede çalışanların arasında yapılan görev belirleme işidir. Kimin ne iş yapacağı, kimden buyruk alacağı, kime komuta edeceği ancak örgütlendirme ile belirlenebilir. Başka, deyişle **Örgütlendirme**; görev ve yetkilerin işgörenler arasında dağıtılması, işgörenlerin çalışma çerçevesinin belirlenmesi işlevidir.

Yukarıda da açıklanmaya çalışıldığı gibi, örgütlendirme, insanların birlikte çalışmalarına olanak sağlayarak, işletmenin belirli amaçlara ulaşmasını kolaylaştırır. Bireylerin görevleri arasında bağlantı için hangi işleri kendinin yapacağını; kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin kendisine sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin veya grubun durumunu, grup içinde kendi yerini ve haberleşme kanallarını da bilmelidir. İşte böyle bir çalışma düzeni örgütlendirme ile gerçekleşir⁶⁵.

Örgütlendirme, yapılacak işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanmasıyla, bu çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesidir. Bir araya gelen çeşitli gruplar arasında birçok sosyal ve biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıksa da, örgütlenme denilince akla, söz konusu işletmenin amacına ulaşması ve bu işletmenin yürümesi için düşünülen, planlanan biçimsel ilişkiler gelir.

Değişim kuşkusuz teknolojik koşulların yanından toplumsal koşulları da etkilemektedir. Örneğin Bilgisayar ve Otomasyon yeni iş alanları yaratmış ve bazı iş alanlarını ortadan kaldırmıştır. Bir çok iş alanlarında ise, daha az emek gücü ile işin sonuca ulaşmasındaki süreç kısalmıştır.

⁶⁴ ÖMER BOZKURT; "Örgütsel Değişimin Görünümleri Konusunda Bir Not" TODAİ Dergisi, Cilt 6 Sayı: 4 Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.

⁶⁵ AŞKUN, a.g.k., s. 21.

Değişimin artan hızı ve yeni biçimi toplumsal kurumlar üzerinde derin etkiler oluşturmaktadır. Örgütler, bilim ve teknolojinin yanında insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlardan oluşan değişimleri de yaşamaktadırlar.

Bu değişimlere uygun cevap veremeyen örgütler, sürekli biçimde bilinmeyen, beklenmeyen ve denetlenmeyen güçlerce tehdit edilmeleri kaçınılmazdır. Bu değişimlerle etkin ve sürekli bir biçimde mücadele edebilmek ve onları planlı gelişme süreçleri biçimine dönüştürmek için birçok örgütün, örgüt geliştirme (değiştirme) çabalarına girdiklerini görmekteyiz.

Gazetecilik de bir örgüt işi olduğundan ve ürünün ortaya çıkması için bir çok yardımcı araç ve gereçten yararlanma zorunluluğu bulunduğundan, gelişebilmek ve rekabet edebilmek için yenilenmeye gereksinim vardır.

Bir gazetenin ortaya çıkması için kullanılan teknolojiadaki değişim en az diğer sanayi dallarındaki teknolojinin değişimi kadardır. Hangi mamül olursa olsun kullanılır hale gelinceye kadar bir çok teknolojiden yararlanmak zorundadır. Gazeteler de ham kağıt durumundan okunur hale gelinceye kadar; kağıt, boya, bilgisayar, optik, film, fotoğraf, baskı vb. araç ve gereçlerden yararlanılmaktadır. Gelişmiş teknolojilerden yararlanmak hem zaman hem de kalite yönünden avantajlar sağlamaktadır. Araç gereçlerdeki bu tür örgütlenme onları kullanan insan gücünde de örgütlenmeyi zorunlu kılar. Her ne kadar teknolojik gelişme insanın onu kullanma becerisini geliştirmesinden daha hızlı olsa da işi kolaylaştırma ve kaliteyi artırma amacıyla gelişmiş teknolojinin kullanılması, daha da önemlisi yeni teknolojiyi öğrenmek zorunluluk haline gelmiştir.

Teknolojiyi kullanan insan olduğundan, özellikle de gazetenin en önemli hammaddesini oluşturan yazıların toplanıp gazete yazı işlerine ulaştırılması ve gazete sayfaları üzerindeki yerlerini almaları için iyi bir örgütlenme gerekmektedir. Basım araçlarının gelişmiş olması, gazetenin baskı kalitesi, baskı süresi üzerinde etki yapar. Bugün bir çok gazetenin kendi baskı makinaları bulunmamaktadır. Gazete sayfaları gazeteciler tarafından düzenlenir

ve istenilen basımevine gönderilip bastırılır. Baskının nasıl olacağına gazetenin sorumlusu karar verir. Hangi habere nasıl fotoğraf kullanılacağı yine bilgi, beceri ve veri işidir.

Gazete herhangi bir kitap, afiş, ambalaj kağıdı veya aylık dergi değildir. Gazetede önemli olan içerik ve şekil düzenlemesidir. Durum böyle olunca yazılı basın işletmeleri ile basım işletmelerinin işleyişini birbirinden ayrı tutmak gerekir.

C. Yürütme

Yönetim işlevlerinin üçüncüsü yürütme (yöneltme) dir. Çalışma planı yapılan ve örgütü kurulan bir işletmede, sıra örgütü harekete geçirmeye gelir. Bu işlevi yerine getirecek yönetim işlevi **Yürütme**dir.

Emir-Kumanda ve yöneltme gibi adlarla da anılan bu işlevde; yönetici ilk kez yönetimindeki işgörenlerle karşı karşıya gelir. Bunun içindir ki; yöneltme işlevi planlama ve örgütlenme yanında devingen bir özellik gösterir.⁶⁶

Yöneltme işlevinin etkin olabilmesinde, başka deyişle başarılı olabilmesinde komut verme biçiminin önemli rolü vardır. Buyruklar demokratik veya buyurgan nitelikte olabilir, yazılı veya sözlü biçimde emir verilebilir. Buyrukların niteliği ya da biçimi işletmelerin ve işletme içinde görevli yöneticilerin kişiliği ile ilgilidir.

Bir gazete işletmesinde, serbest çalışan yazar ve muhabirler dışında, üst yöneticiler tarafından verilen kararlar; çoğunlukla otokratik nitelikte ve sözlü biçimdedir. Gazeteciler zamanla yarışır. Belirlenen görevler dışında, her an yeni görevlendirmelerle karşılaşabilirler. Bağlı oldukları bölüm yöneticisinin sözlü ve kesin buyruklarını en kısa sürede yerine getirip, gazetenin gecikmesiz hazırlanmasını sağlamak zorundadırlar. Çünkü gazete haberi çok çabuk eskiyen bir üründür. Sürekli yenilenmeyi gerektirir.

⁶⁶ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s. 98.

Yürütme özü bakımından tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işler. Komutlar üstten gelir; ancak üst basamakta bulunanların etkili kararlar alabilmeleri, dolayısıyla emir verebilmeleri için; alt basamaklardan yukarıya doğru akacak bilgi ve verilere gereksinim olacaktır. Bu nedenle gazete işletmelerinde iyi bir yürütme düzeninin gerçekleştirilmesi, etkin bir iletişim düzeninin kurulması ile sağlanabilir.

Bir basın işletmesinde etkin bir yürütme sisteminin kurulabilmesi bazı koşulların varlığını gerektirir⁶⁷:

- 1- İşgörenlerin iyi tanınması ve astlara yetenek ve becerilerine uygun görev ve sorumlulukların verilmesi,
- 2- İşgörenlerin sürekli denetim altında bulundurulması,
- 3- Yöneticilerin ayrıntılar içinde bulunmaması,
- 4- Astların deneyim kazanmalarına yardım edilerek, kendilerine yol gösterilmesi,
- 5- Yöneticilerin astlarından sürekli sözlü ve yazılı rapor alması.

Görüldüğü gibi yürütmenin sağlıklı işleyebilmesi için yöneticilerle işgörenler arasında kesintisiz bir iletişimin olması zorunludur.

Hergün yeni bir mal üreten gazeteciler, yürütmedeki boşluklardan kaynaklanan olumsuzlukları giderecek zamanı bulamayabilir. Çünkü gazeteciler zamanla yarışmakta, çoğu zaman da kendi bölümünün patronu olmak durumundadırlar.

Gazetelerde emir kumanda işlevi, öncelikli kararlar çerçevesinde yürütülür. Başka deyişle, üst görevin ne olduğunu asta anlatır, ast komutu eksiksiz ve zamanında yerine getirmek durumundadır. Eksik bırakılan bir görevin tamamlanması basın sektöründe çoğunlukla olanaksızdır. Örneğin bir olayın fotoğrafını çekemeyen fotomuhabiri, fotoğrafsız bir haber getirecek veya bir başkasının yaptığı işi satın almak zorunda kalacaktır.

⁶⁷ ÖZKAN, a.g.k. s. 72.

D. Uyumlaştırma

Bir kurumun istenilen şekilde işlemlerini ve başarıya ulaşmasını sağlayacak biçimde çalışmasının sağlanmasına, yönetimde, **uyumlaştırma (eşgüdüm)** adı verilmektedir. Yönetimde uyumlaştırma, insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için çabalarının birbiri ardınca gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir işlemdir.⁶⁸

Her ürünün ortaya çıkışında olduğu gibi; gazete de, okuyucunun eline ulaşmaya kadar birçok aşamalar geçirmektedir. Gazetecilik, herşeyden önce bir takım işidir. Bağımsız görünen çalışmaların ardında bile birkaç kişinin emeği vardır. Gazete bölüm yöneticilerinin hergün düzenli olarak toplanmaları ve o günün gazetesinin oluşması hakkında verdikleri ortak kararlar, ekip çalışmasının bir kanıtıdır.

Uyumlaştırma, bir işletmenin vazgeçilmez işlevi olduğu kadar, diğer yönetim işlevleriyle de sıkı ilişki içindedir. Planlama, örgütlenme, yürütme, denetleme ve yetiştirme gibi yönetim işlevlerinin bileşkesi olduğuna ve bunlarla sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğu göre; iyi bir uyumlaştırmanın ilk koşulu, kuşkusuz, bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir⁶⁹.

Günlük gazete çıkaran bir basın işletmesinde amaç, günün belli bir saatinde belli sayıda gazete çıkarmaktır. Üretim sürecinin başından sonuna kadar başarıyla yürütülebilmesi için, uyumlaştırmanın sağlanması zorunludur. Eşgüdüm olmadan bir işletmenin, özellikle de büyük işletmelerin bütünlüğünü korumak ve işlerliğini sürdürmek olanaksızlaşır. Basın işletmelerinde düzenleme görevini üstlenen üst yönetim birimi **Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü)** dir. Uyumlaştırmayı bu yönetim birimi tasarlar ve yürütür.

⁶⁸ AŞKUN, a.g.k., s. 45.

⁶⁹ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP,a.g.k., s. 101.

E. Denetleme

İşletmelerin, işlevlerini gerektiği biçimde yapıp yapmadıklarının ölçülüp biçilmesi şeklinde tanımlayabileceğimiz **Denetleme (kontrol)**, diğer işlevlerin bir sonucu olarak düşünülebilir. Fayol'a göre de denetim "*herşeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun olup olmadığının gözetimidir.*"⁷⁰ Denetleme en geniş anlamıyla, istenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici önlemleri almaktır.

Denetleme işlevi, işletme çalışmalarının her aşamasında etkilidir ve işletme çalışmalarının belli kanallar içinde akışını sağlar. Denetleme olayı sevimsiz bir olay gibi görünse de, bir basın işletmesinde yapıcı, düzenleyici bir rol oynar.

Her örgütte çalışmalar sırasında hatalar yapılabilir. Zamanında önlemi alınmayan durumlar üst üste bindiğinde, ciddi sorunlar yaratabilir. Denetleme ile hatalar birikmeden önlemi alınmış olur. Örgütün genişliği, iyi bir denetim sisteminin kurulmasını zorunlu kılar. Kontrol sorumsuz davranışları kısıtlayacağından, **özdenetim** düzeneğinin gelişmesine de yardımcı olur.

Hangi konu ile ilgili olursa olsun, denetleme işlemi şu aşamalarda yerine getirilir⁷¹:

- 1- Amaçların kararlaştırılması
- 2- Amaçlarla ilgili standartların gösterilmesi
- 3- Bu standartların sağlanmasından kimlerin sorumlu olacağının belirtilmesi,
- 4- Denetim noktalarının kararlaştırılması,
- 5- Elde edilen sonuçların veya güdülen yöntemlerin standartlarla karşılaştırılması,
- 6- Gereken düzeltmelerin yapılması,

Ayrıca iyi bir denetimin gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- 1- Denetim düzeni, ilgili çalışmaların nitelik ve gereklerine uygun olmalıdır.

⁷⁰ KEMAL TOSUN; *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınevi, İstanbul 1982, s.129.

⁷¹ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s.103.

2- Denetim sistemi, plandan sapmaları zaman yitirmeden bildirmelidir.

3- Denetimin eksikliği çeşitli bakımlardan kayıpların çoğalmasına, denetlemenin aşırılığı ise denetleme giderlerinin yükselmesine yol açar. Eksik denetleme kadar, aşırı denetleme de zararlı sonuçlar verir. Buna göre eksik denetlemenin yol açabileceği kayıpların neler olduğu analiz edilmeli, öte yandan, denetleme artırıldığı zaman yüklenilecek giderler hesaplanmalıdır.

4- Denetleme, astların önceliklerini kırarak, işlerin akışını yavaşlatacak bir durum yaratmamalıdır.

5- Yalnız özel durumlar üzerinde çabaları yoğunlaştırmak, denetim düzenini etkinliğini artırabilir. Olağanüstü durumlarda üst'e rapor vermek, işlerin normal gidişi ve zaman artırımı bakımından çok önemlidir. Bu arada verilerin ayrıntılara boğulmadan ve denetimin amacına hizmet edebilecek nicelik ve nitelikte olması gerekir⁷².

Basının temel amacı haber vermek olmakla birlikte, bunun yanında eğlendirmek, kamu oyu oluşturmak gibi işlevleri de vardır. Bu işlevlerini yerine getirirken amacından sapıp saptığı veya etkililiğinin ne kadar olduğu konusunda bir denetim kuruluna gereksinim duyulmaktadır. Bu kurul okuyucu araştırmaları yaparak (veya yaptırarak) sonuçlara göre raporlar hazırlar. Planlanan amaçlardan uzaklaşıp uzaklaşmadığını ve gazetenin başarılarını saptar.

F. Yetiştirme

Binlerce yıldır temel yönetim sistemi değişmemiş olabilir, fakat yönetimle ilgili görevleri yerine getirirken yararlanılan araçlar inanılmayacak derecede değişmiştir.⁷³ Bilgisayarlar bunun engüzel kanıtıdır. Bugün yöneticiler eskiye kıyasla daha iyi koşullarda işlerini planlamaktadırlar.

⁷² CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s. 103.

⁷³ ŞAN ÖZ-ALP ; Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. Yayın No:100/56, Ankara, 1972, s. 41.

Dünya kurulduğundan ve insanoğlu varolduğundan bu yana süregelen değişiklikler, 21. yüzyıla girerken akıl almaz bir hıza ulaşmıştır. Bütün bu değişiklikler yöneticileri, değişikliğin önderleri durumuna gelmeye zorlamaktadır. Değişiklik yarışına dayanabilmek için yöneticilerin de gelişme ve değişme yeteneğine sahip olmaları gerekir.

Yeni bir teknoloji kurabilmek için yeterli bir eğitim ve öğretim görmüş elemanlara gereksinim vardır. Basit bir makinayı bile işletecek yetenekte elemanların olmadığı yerde herhalde ileri bir sanayi kurulamaz. Teknolojik gelişmelere göre eğitim ve yeniden eğitim kalkınmakta olan ve ilerlemiş toplumlarda önemli bir sorundur.⁷⁴

Basın sektöründeki teknolojik gelişmeler diğer sektörlerdeki gelişmelerden hızlı olmaktadır. Bir işletmenin ayakta durabilmesi ve gelişebilmesi teknolojisini geliştirmenin ötesinde, bu gelişmiş teknolojiyi kullanan ve kullananları yönetip yönlendiren yöneticilerinin de iyi yetişmiş olmalarına bağlıdır.

Kanımızca, yönetim işlevleri arasında bütünlüğü bakımından **yönetici yetiştirme** ile **yönetici eğitimi** arasında bir ayırım yapma zorunluluğu çıkmaktadır. Şöyle ki, yönetici yetiştirme görevi doğrudan doğruya işletme içinde yöneticilerin veya kurumun genel yönetim hizmetleri arasında yer alırken, yönetici eğitimi, işletmenin dışında işletmecilik ya da yöneticilik eğitimi ve öğretimiyle uğraşan kurumların toplumsal hizmetlerinden olmaktadır. Bu tür okullarda yönetici eğitimi gören herkesin uygulamada hemen yönetici orunlarına geçme olanağı yoktur. Çünkü, yöneticilikte kuramsal öğretim ve eğitimin yanında; uygulamada bir işletmede geçirilecek deneyimin de önemli yeri olmaktadır. Başarılı yöneticiler kuramsal ve uygulamalı yönetim kültürünü kazanmış işgörenler arasından çıkmaktadır. Bu bakımdan yönetimde yetiştirme işlevi, özellikle, ileride örgütsel gelişmesini durdurmak, adama bağlı bir örgüt çalışmasının tehlikeli ortamına kendini atmak istemeyen işletmeler için önem taşımaktadır.; İşletmelerin, gerek yöneticilerinden, gerek örgütlerinin genel

⁷⁴ ŞAN ÖZ-ALP, a.g.k.; s.59

yönetim politikalarını yürüten kişi, orun ve bölümlerinden bekleddikleri örgüt içi temel görevleri arasında yer almaktadır⁷⁵.

Yönetici yetiştirme ve eğitime, bugün basının önde gelen sorunlarından denilebilir. “Gazeteci olunmaz, doğulur” sözü bugün için de yaygın bir şekilde taraftar bulmakla birlikte, gazetecilik okullarından yetişen nitelikli basın işgörenleri eğitimin gerekliliğini kanıtlamaktadırlar.

Basın mesleğinin yakın tarihinde yüksek öğrenimli gazeteci (sektörde okullu olarak anılan gazeteciler) bugüne oranla azdır. Yüksek öğrenimli ve yabancı dil bilen gazeteciler ise basın iş kolunda kısa sürede yüksek orunlara gelmişlerdir. Yüksek öğretimden mezun olanların sayısındaki artışla birlikte, basın iş kolunda çalışanların eğitim düzeyinde de yükselmeler görülmektedir. Ancak klasik öğretimdeki bu yükseliş basın için yeterli değildir. Klasik öğretimin yanında, mesleki eğitim daha önemlidir.

Örneğin, yazı işleri konusu çok önemlidir. Yazı işlerinin ilk görev düzeyi muhabirliktir. Onlar istihbarat toplayan, bunları yazan elemanlardır. Haber toplayıcılar kendi aralarında uzmanlık kollarına ayrılırlar; ekonomi, magazin, spor, parlamento, dış politika, belediye, eğitim, adliye muhabirliği gibi çok değişik alanlardan haber toplayan muhabirler vardır. Bu kolların her biri kendi alanlarında geniş uzmanlık konularıdır. İyi yetişmiş bir muhabir gazete için verimli olabilir. Verimli olabilmenin koşulları arasında, iyi bir genel kültür almış olması, araştırmacı olması, objektif olabilme üstünlüğü, olaylara ve konulara çağın akımları, sorunları açısından bakabilmesi ve o açılardan haber oluşturabilmesinin gerekliliği sayılabilir.

Gazeteci, batıdaki gazetecilerin aynı alanlarda neler yaptığını, neler yapılabileceğini görmek, okumak ve Türkiye ile koşutlar çizmek zorundadır. Yabancı kaynakları izlemek bir gazeteciye büyük başarı ve değişik ufuklar açabilir. Bu nedenle gazeteci, hangi alanla ilgileniyor olursa olsun yabancı dil bilmeli ve dünyadaki iş kolundaki gelişmeleri sürekli izlemelidir. Bu

⁷⁵ AŞKUN, a.g.k, s.81-82.

zorunluluklar, alt görevdeki gazeteciler için olduğu kadar orta düzeydeki yöneticiler içinde geçerli olabilir.

Genel yayın yönetmenlerinin, yazı işleri müdürlerinin, başka deyişle üst düzey yöneticilerinin ise daha geniş bakış ufkuna sahip olmalı gereklidir. Magazinden adliyeye kadar, başbakanlıktan parlamentoya kadar, hatta yurt dışında Avrupa Konseyi, Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlarda muhabirlik yapması ve gazete sayfalarının çizgi romandan ekonomiye, tarihi konulardan iş yaşamına kadar bütün yayın alanlarında uygulamalı olarak deneyim sahibi olması gazeteciye çok büyük avantajlar sağlamıştır.

Yerel basında ise görev yapan genel yayın yönetmeninin ve yazı işleri müdürünün, pazarlama ve teknik konularda da bilgili olması önem taşır. Çünkü yerel basın işletmelerinin küçük olması, buna bağlı olarak da çalışan sayısının az olması, üst düzey yöneticilerinin sorumluluk alanlarını gazetenin tamamına yayabilmektedir.

Bir gazete işletmesinin yönetici yetiştirme sorunları, iki yönden geliştirilecek önlemlerle çözümlenebilir. Gazete içinde çeşitli sektöre ilişkin hizmetiçi eğitim kurslarının düzenlenmesi, komite çalışmalarının artırılması ve özellikle üst düzey yöneticilerinin bu işlere olan eğilimlerinin araştırılmasının sağlanması gibi önlemler düşünülebilir. İkinci yöndeki önlemler arasında, yöneticilerin yüksek öğrenim kurumları, diğer gazeteler veya kuruluşlarca düzenlenecek eğitim programlarına katılmalarını sağlamak söz konusu edilebilir.

Yetiştirme sorunlarını çözmek için gazete içi ve dışı önlemlerin alınmasında, hazırlanacak bir eğitim planına göre davranılması, etkinliğin sağlanmasında atılacak önemli bir adım olabilir.

4. BASINDA YÖNETİM ORGANLARI

Yönetimle ilgili etkinlikleri yerine getirmek üzere örgütlenmiş bir grup olan işletmede, görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi ya da gruplara **yönetim organları** adı verilmektedir.

Diğer deyişle, **yönetim organı** deyimi, yönetim işlevinin eylemlerini ve işlerini yerine getiren birim veya ünite anlamına gelir⁷⁶.

Yöneticilik hakkında çok şeyler söylenmesine karşın, yönetim kavramının yine de yeterince anlaşılmiş olduğunu söylemek mümkün değildir. Yöneticilik, anamalcılık, önderlik, yetki ve güç gibi kavramlar birbirine karıştırılmaktadır.

Küçük işletmelerde yöneticilik ve anamalcılık aynı anlamda kullanılmakta, başka deyişle, yönetici ile işletme sahibi aynı kişi olmaktadır.

Gazetelerin yönetimine baktığımızda da aynı durum ortaya çıkmaktadır. Bir ulusal gazetede yönetim kurulu en üst yönetim kademesi olmasına karşın, bir alt düzeyde yine üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bunlar; **Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Yayın Yönetmeni, Genel Yayın Yönetmeni Yardımcılarıdır.**

Sorumlu ve yetkili kişiler her gazete için değişik sayıda ve değişik görev adları altında çalışmaktadırlar. Ulusal boyutta bir gazetenin yönetim kadrosunda şu yetkili ve sorumlular bulunabilir:

Yönetim Kurulu Başkanı

Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcıları

Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü)

Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü) Yardımcıları

Genel Yayın Danışmanı

Yazı İşleri Müdürü

Yurt İçi Haberler Müdürü

Yurt Dışı Haberler Müdürü

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Spor Servis Şefi (Spor Sayfası Sorumlusu)

Kültür ve Sanat Sayfası Sorumlusu

Ekonomi Sayfası Sorumlusu

Magazin Haberleri Sorumlusu

Teknik Yönetmen (Müdür)

⁷⁶ Aşkun, a.g.k, s.100.

Çalışmanın alanı yerel gazeteler ve yerel gazetelerin yayın işleri bölümü olduğu daha önce belirtilmişti. Çalışmanın bu şekilde sınırlanması nedeni ile, üzerinde durulacak ve açıklamalarda bulunulacak görevliler, yayın işleri bölümü görevlileridir. Finansman ve basım işleri bölümü görevlileri bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

A. Yönetim Kurulu

Bireysel girişim olmayan her işletmenin en yüksek basamağını yönetim kurulları oluşturur.

Her işletmenin temel amaçlarını, genel politikalarını saptayacak ve işletmenin yüksek işgörenlerini seçecek bir organa gereksinim vardır.

Yönetim kurulunun görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- İşletmenin genel amaçlarını saptamak
- 2- İşletmenin genel politikasını saptamak
- 3- Örgüt yapısını saptamak ve üst düzey personel şirket yöneticilerini seçmek
- 4- Yönetim sorumluluğu verilen yöneticilerin nasıl çalıştıklarını denetlemek.

Büyük basın kuruluşları için geçerli olan bu tür bir üst yönetim küçük basın kuruluşları ve bir çok yerel gazetelerde görülmemektedir. Bugün 800'ü aşkın yerel gazetenin yaklaşık %1'i şirket durumundadır. Diğerleri sahiplerince (tek kişi) işletilmekte, amaçları saptanmakta ve denetlenmektedir.

B. Genel Yayın Yönetmeni

Gazetelerin, tüzel veya özel sahipleri vardır. Bunlar ya kişi ya da yönetim kurulu olarak gazetenin en üst düzeydeki yöneticileridir. Genellikle yönetim kurulları veya sahipleri, gazeteleri için ana ilkelerini belirledikten, yazı politikalarını saptadıktan sonra; gazetenin bu ilkeler çerçevesinde yayınlanması görevini, gazete yayınlama tekniğini bilen bir gazeteciye bırakırlar. İşte bu gazeteci **Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü)** dir.

Ulusal basında Genel yayın yönetmeni, gündüz-gece yayın müdürü ya

da müdürleri adı verilen yardımcıları ile birlikte; i haberler, dış haberler, ajans haberleri tarayıcıları, çeşitli araçlarla haber alıcıları, yorumcular, spor bölümü, ekonomi bölümü, yazarlar, kültür-sanat, ocuk, magazin, bölümü yazarları, ressamlar, grafikerler, fotoġrafılardan gelecek bilgilerle gazeteyi oluşturur.

Genel yayın yönetmeni gazetenin baş sorumlusu ve yetkilisidir. Gazete rgt Genel yayın yönetmeni tarafından yönetilir. Gazetenin tüm alışanları Genel yayın yönetmeninin komutası altındadırlar.

İnsanlarda evre ve dünya konusunda daha çok, daha saġlıklı, daha iyi bilgi edinme istek ve gereksinimi arttıķa, gazetelerin görev ve sorumlulukları da o lde artmaktadır. Bu nedenle de okuyucu daha nitelikli gazete aramaktadır.

Yakın bir geçmişe kadar bir yazı işleri müdürünün haberler, günlük yazılar, srmece romanlar, bir kaç resim, karikatür ve ilandan oluşan bir gazeteyi atıp ortaya koymasđ yeterli görülebiliyordu. Oysa bugün bir yayın müdüründen beklenen görev kapsamđ genişlemiştir.

Günümüzde okuyucuya haberin anlamđnđ da bildirmek gerekmektedir. Olayđn geçmişini vermek, yorum yapmak, karşılaştırmalarda bulunmak, olayđ somut belge ve çizgilerle süslemek gerekmektedir. Genel yayın Yönetmeni tüm bunları algılamak, kavramak, yapmak ya da yaptırmak durumunda olan birisidir. Bu nedenle genel yayın yönetmeni geniş bir genel kültüre sahip olmalıdır.

Genel yayın yönetmeni, basım tekniġini, özellikle kendi komutasđ altında yayınlanan gazete ya da derginin düzenlenip basıldıġı tekniġin tüm ayrıntılarını çok iyi bilmelidir.

Olayların kendi gazetesine yansıma biçimini saptayacak ya da baġlı bulunduġu yerlere saptatacaktır.

Genel yayın yönetmeni güvenilir ve tutarlı bir kiřiliġe sahip olmalıdır.

Gazetede tüm çalışanlardan daha fazla çalışan biridir. Bir gazetenin devingenliġi genel yayın yönetmeninin tutumuna baġlıdır.

Genel yayın yönetmeni gazetenin politikasını değerlendiren ve kendine özgü bir yöntemi olan gazete çıkararı kişidir.

Bu yöneticilerin altında ise birim yöneticilikleri vardır; Yazı İşleri Müdürü, Spordan Sorumlu Müdür, Yurt Haberleri Müdürü, Dış Haberler Müdürü vb. gazetenin büyüklüğüne göre bu yöneticilerin sayısı değişebilmektedir.

Küçük gazete işletmelerinde ise tüm çalışanların sayısı bazen iki elin parmaklarını geçmez. Küçük gazete işletmelerine örnek olarak vereceğimiz yerel gazetelerde üst yönetici gazete sahibi yani patrondur. Bazı yerel gazeteler yönetici olarak kadrolarında genel yayın yönetmeni, yazı işleri müdürü, spordan sorumlu müdür ve teknik servis müdürü bulundururlar.

Fakat daha çok genel yayın yönetmeni (veya yazı işleri müdürü) patronun sözcüsü olarak gazetenin yöneticiliğini yapar.

C. Genel Yayın Yönetmen Yardımcıları

Ulusal gazeteler günün yirmidört saati çalışmak zorunda olan işletmelerdir. İşletmenin büyüklüğü çalışan personelin sayısını da bu durumu etkiler. İşgören sayısı arttıkça astları denetleyecek sorumluların (yöneticilerin) sayısı da artmaktadır. İşte bir büyük gazete işletmesinin genel yayın yönetmeni çalışmalarını kolaylaştırabilmek için yardımcı (veya yardımcıları) gereksinim duyabilir. Gece gündüz görev başında bulunması gereken genel yayın yönetmeni, gündüz ve gece veya belirli gazete sayfalarının sorumluluğu verilen genel yayın yönetmen yardımcıları sayesinde gazetenin denetimini daha iyi sağlayabilir.

Genel yayın yönetmeni yardımcıları kendi bölümlerinde genel yayın yönetmenin tüm yetkilerine sahiptirler. Onun adına iş görürler. Genel yayın yönetmeni ile sıkı iletişim içindedirler.

D. Genel Yayın Danışmanı

Gazetenin kurmaylar kadrosunda yer alan Genel yayın danışmanı, gazetenin genel yayın politikası üzerinde görüşlerin değerlendirmesini yapar,

önerilerde bulunur. Gazetenin gelişmesi için yapılan çalışmalara danışmanlık eder. Genel yayın danışmanı geniş kültür ve deneyim sahibi bir kişi olmalıdır. Gazete hedef kitlesinin isteklerini iyi bilmeli, gerektiğinde okuyucuyu yönlendirecek yayın politikaları tasarlamalıdır.

E. Yazı İşleri Müdürü

Gazetelerde, genel yayın yönetmenine bağlı olarak çalışan yazı işleri müdürleri, yine gazetelerin büyüklüğüne göre değişik sayıda yardımcı bulundurabilirler. Bazı gazetelerde genel yayın yönetmeni görevini yazı işleri müdürü üstlenir. Yardımcıları da genel yayın yönetmeni yardımcılarının görevlerini yaparlar. Ayrıca gazetelerin bir de **Sorumlu Yazı İşleri Müdürü** bulunmaktadır. Bu yetkili, yasalar karşısında gazete yazılarının sorumlusudur.

Gazete örgütleri yurt düzeyinde yayıldıkça ve yurt içi ve dışında belirli bölgelere şubeler açmak zorunluluğu duymaktadırlar. Bu nedenle merkez örgütüne bağlı bu taşra birimlerine de zamanla yetkili ve sorumlular atanmaktadır. Yazı işleri müdürüne veya Genel yayın yönetmenine bağlı olarak çalışan, iç haberler müdürü, dış haberler müdürü, taşra haberleri Müdürü ilgili oldukları bölgelerden kendilerine bağlı haber toplayıcıların getirdiği haberleri merkeze iletmekle görevlidirler.

F. Teknik Yönetmen

Gazete haberlerinin toplanması ve kağıt üzerinde yerlerinin tasarlanması bir tekniği gerektirmektedir. Sayfa düzenine karar vermek genel yayın yönetmeni (bazı gazetelerde yazı işleri müdürü) nin görevi olmakla birlikte bu istenen sayfa görüntüsünü oluşturacak ekibin başında bir sorumlu bulunmaktadır. Ayrıca çizgi, montaj, film, kalıp işlerinin gerektiği nitelikte olması için yetki ve sorumluluk **Teknik Müdür**'e verilmiştir. Teknik müdür gazetenin araç ve gereçlerinden de sorumludur ve bu makinaları kullanan ekibin başıdır.

5. BASIN SEKTÖRÜNDE YÖNETİM KARARLARI VE YÖNTEMLERİ

Basın sektörünün yönetim basamaklarına karar alma işinin yapılabilmesi veya işe başlanabilmesi için verilecek komut, herşeyden önce bir kararı gerektirir. Ancak alınacak kararlar önceden belirlenmiş ilke ve yöntemler doğrultusunda olmalıdır ki gazetenin politikasıyla tutarlı olabilsin.

A. Karar Alma

Yönetimde karar alma günümüz işletmecilik konuları arasında birinci derecede önem verilen bir düzeye erişmiş bulunmaktadır. Diğer deyişle, bir işletmenin yöneticisinin yaptığı sayısız işler arasında en önemli yeri karar alma süreci ve işlevi almaktadır. Öyleki bazı yazarlar yönetimle karar almayı eş anlamda tutacak kadar ileri gitmektedirler. Böyle bir tutum aşırı gibi görülse de, **yönetimde karar alma**, bilgi toplama, bilgi geliştirme, değişik seçenekler arasından seçim yapma ve sonuçları işletme görevlilerine etkili biçimde iletme diye tanımlandığında, karar alma çerçevesi içine girmeyecek pek az yönetim işlevi kalmaktadır⁷⁷.

Karar alma kavramı, genellikle bir sorunun varlığını bilme, o sorunun değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının umulan sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucu en olumlu çözümü seçme işlemlerini kapsar.

Bu ön açıklamalar çerçevesinde karar alma süreci “çeşitli şeyler arasında seçim yapmakla ilgili zihinsel ve bedensel çabaların toplamıdır” diye özetlenebilir. Aralarında seçim yapılması söz konusu şeyler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır⁷⁸.

Yönetimde karar alma sürecinin başlıca şu öğelerden oluştuğu söylenebilir:

⁷⁷ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s. 109.

⁷⁸ KEMAL TOSUN, a.g.k., s. 308.

- 1- Ulaşılması söz konusu olan amaç,
- 2- Bu amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun araç,
- 3- Amaç ve araçların uygunluğunu kontrol etmeye yarayan ölçütler,
- 4- Seçilen davranış biçimi sonucunda oluşacak olumlu veya olumsuz sonuçların karşılaştırılması,
- 5- Davranışa geçme veya geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi.

İşletmelerde karar alma, yöneticiler tarafından yerine getirilen işlemlerin merkezini oluşturur.

Bir işletmenin kurulması aşamasından başlamak üzere, işletmenin çalışmaya başlaması ve daha ileriki süreçleri de kapsayan karar alma , büyük bir çekinceyi de göze almak demektir. İyi ve doğru kararlar işletmeyi başarıya götürecektir, yanlış kararlar işletmeyi zarara sokacak hatta kapanmasına neden olabilecektir.

Gazete yöneticileri, kararlarında en fazla çekince taşıyan yöneticilerdendir. Çünkü gazete yöneticileri, yayınladıkları gazetelerle kamu oyu önünde her gün sınav vermektedirler. Satış sayılarındaki alçalma veya yükselmeler, gazete yöneticilerinin verdikleri kararların sonuçlarını göstermektedir. Bu bakımdan yönetime getirilecek kişilerin seçiminde dikkatli davranmak gerekir. Kendilerinde karar almak için gereken bilgi, görgü, karar alma yeteneği ve sorumluluk duygusunun bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır.

Her işletmede olduğu gibi gazete işletmelerinde de, uzun süre düşünülerek ve uzun süre geçerli olabilecek kararlar alınmaktadır. Fakat, her gün, gazetede yer alacak yazılar ve fotoğraflar ile bu yazı ve fotoğrafların gazetede yer alma biçimleri kısa sürede ve doğru karar almayı gerektirmektedir. Gazete yöneticilerinde aranması gereken bir özellik de hızlı karar alabilme yeteneğinin bulunmasıdır. Gazeteler zamanla yarışarak üretim yapmaktadırlar. Geciken ve yanlış alınan kararların sonuçları da çok kısa süre içinde kendini gösterecektir.

B. Karar Alma Yöntemleri

Alınacak kararların etkinlik ve verimlilik derecesi, kararın alınması sırasında uygulanan yöntemin bilimsel derecesine bağlıdır. Yöntemin bilimsellik derecesi ise, şu koşulların yerine getirilmesine bağlıdır⁷⁹.

- 1- Karar alırken öncelikle bir sorun karşısında olduğumuzu kabul etmeliyiz. Başlangıçta, sorunlarımızı gerektiren bu durumun anlam, önem ve kapsamı hakkında bir bilgimiz yoktur. Bu nedenle bu evrede birey bir şaşkınlık ve karışıklık ve bunun sonucu olarak da tinsel ve tensel rahatsızlık içindedir. Söz konusu rahatsızlık belli bir düzeye yükseldiğinde çözülmesi gereken bir sorun, diğer deyişle yokedilmesi zorunlu olan bir durum karşısında olduğumuz ortaya çıkar.
- 2- Bundan sonra çözüm yolları arama ve araştırma evresi başlar. Bulunan her önlem, her davranış şeklinin uygulamada oluşturacağı sonuçlar vardır. Burada hem davranış biçimleri, hem bunların sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olmak gerekir. Hareket biçimleriyle ilgili, var olan durum, olay ve eşya konusunda araştırmaları gerektirir. Bu tam anlamıyla bilimsel bir çalışma anlam ve önemi taşır. Bu nedenle, gözlem, deneyim soruşturma, edinilen bilgileri sınıflandırma ve değerlendirme gibi değişik yöntem ve araçlardan yararlanmak gerekir.
- 3- Öngörülere ilişkin bilgileri işleme ve düzenleme, diğer deyişle bilgileri sistem ve düzene sokma, olaylar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini saptama amacını güden bu evreye, anlakta bir plan oluşturma anlamında olmak üzere **kuluçka evresi** denir.
- 4- Bilgi ve öngörüler işlendikçe, olaylar arasındaki ilişkiler, daha çok aydınlanır, genel sonuç ve varsayımlara ulaşılır ki, bu evrede, yaratıcılığın önemi büyüktür. Sezgi, esin, deneyim, gözlem, usavurum gibi anlaksal ve tinsel çabaların değeri bu evrede en yüksek düzeye

⁷⁹ TOSUN,a.g.k., s. 331.

ulaşır. Farklı düşünce oluşturma ve yaratma yetenek ve ustalığı, kendini bu evrede gösterir.

- 5- Son evrede, yaratılmış olan düşünce, çözüm biçimi gözden geçirilir ve düzeltmeler yapılır. Burada, düşüncenin, kararın, ulaşılan varsayımların uygulamada nasıl sonuç verecekleri öngörülür ve düşünür. Düşünce, gerçeğe yaklaştırma anlamında olan bu anlaksal çaba, bir bakıma, düşüncenin somutlaştırılması ve böylece uygulamanın etkinlik ve verimlilik derecesi hakkında bilgi verici değer taşır.

Yönetim türü, işletme yöneticilerinin karar verme uygulama politikaları ile çok yakın ilişkisi bulunmaktadır. En yalın anlatımla karar verme bir bireyin, bir yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme eylemidir. Ancak karar vermeyi sadece bir tercih olarak görmek doğru değildir. Çünkü karar vermek, hakkında karara varılacak sorunun ortaya çıkmasından, çözüm yolunun uygulanmasına ve sonucun izlenmesine kadar uzayan bir süreçtir. Bu süreç bir yandan temel sorumluluğu karar vermek olan yöneticiyi, diğer yandan da günümüzde karar verme tek başına yöneticiyi aşarak bir ekibin ürünü olduğu için tüm örgütü ilgilendirir.

Demokratik örgütlerde karar verme örgüt elemanlarının çoğunluğunun ortak görüşü sonucu gerçekleşir. Bunun en iyi örneklerinin görüldüğü örgütler de basın işletmeleridir. Hergün yeni bir oluşum içinde okuyucu ile yüzyüze gelme zorunluluğu olan gazeteler, sürekli yenilenen ve çok hızlı şekilde kararların alındığı ender örgütlerdir. Çünkü gazetenin ürünü olan haberler, en son bilgileri içermelidir, her gazete diğerinden önde olmalıdır. Bir fabrikanın hangi yöreye kurulması gerektiğine karar vermek günler hatta aylarca sürebilir. Bir gazete yayınının sürekliliğinin önemi ise karar verme süresini, saatlere değil dakikalara sığdırmayı zorunlu kılar.

Gazeteler, biçimsel görüntülerinin yanında içeriklerinin de birbirlerinden farklı olma yarışı içindedirler. Bu yarış "aynı olaylarla dolu bir günü

okuyucuya aktarmada nasıl daha farklı fakat en iyi olunabilir” düşünce yarışıdır. Sonuç olarak doğru ve ivedi kararlar alma zorunluluğunu beraberinde gündeme getirmektedir.

Kısa dönemli bu karar almanın dışında uzun vadeli amaçlar için de alınacak kararlar gazete işletmeleri için büyük önem taşır. Teknolojinin gelişimi, uzman işgören ihtiyacının doğması, diğer gazetelerdeki değişiklikler ileriye dönük kararların alınmasını ve politikalar geliştirilmesini gerektirir. Bu kararların ve politikaların doğruluğu ve işletmeye yararlılığı, sağlıklı bir sektör ve okuyucu analiziyle saptanabilir.

Özetle, gazetecilik iş kolunda, karar alma işlevi diğer sektörlerle oranla daha dikkatli ve kesin olması gerektiği söylenebilir. Gazetecilik zamana karşı yarış isteyen bir uğraşıdır. Hergün yeni bir ürün ortaya konacak ve bu ürün diğerlerinden çok farklı olacaktır. Bu farklılığı yaratmak için çok kısa sürelerde karar verme zorunluluğu vardır.

Bir gazete yöneticisi, birkaç saatlik, bazen birkaç dakikalık kararsızlığını veya yanlış kararını gazete aracılığı ile binlerce okuyucuya sergilemiş olacaktır. Gazete yöneticisi uzun süreli kararlardan çok anlık kararlar verebilme becerisine ve öngörü yeteneğine sahip olmalıdır.

Gazete yöneticisinin, satış artırma amaçlı reklam, promasyon kampanyaları veya personel, araç -gereç, yenilemesi hakkında uzun süre sonrası için vereceği kararlardan daha önemli olarak, birkaç saat sonra basımı ve dağıtımı yapılacak olan gazetede yer alacak yazıların yeri ve şekli hakkında kesin karar vermesi gerekmektedir. Gazete işkolunun ürününü çok kısa sürede ortaya çıkarmak zorunda oluşu karar vermenin önemini daha iyi vurgulamaktadır.

6. BASINDA YÖNETİM POLİTİKALARI

Yönetim açısından politika, **bir etkinliğin yol göstericisi veya amaca ulaşmak için izlenen yol veya plan** olarak tanımlanabilir. Politika hem bir ilke

veya ilkeler topluluğu, hem de bunlarla ilgili kuralların tümüdür⁸⁰. Politika bir anlamda bir etkinlik kılavuzu olduğuna göre, amaca başarı ile ulaşma çabalarını belirleyen ve yöneten ilkeler ile bunlardan çıkan kurallar niteliğindedir⁸¹.

Politika saptama bir tür planlamadır. Uzun süre varlıklarını koruyan politikalar, örgütsel çalışmalara yol göstericidirler. Politikalar açıkça belirtilmiş ya da gizli olarak benimsenmiştir. Gizli olarak varlığını sürdüren politikalar işletme çalışanlarının davranışlarına bakılarak anlaşılır.

Günümüzde gazeteler, magazin, ekonomi, fikir, spor gazeteleri olarak ayrımlandırılırken, bazı gazeteler bilinçli bir şekilde çok geniş bir kitleye ulaşabilmek amacı ile her tür görüşe ve konuya yer vererek, karışık bir politika izlemektedirler. Gazetelerin yayınlanma amaçları zaman zaman asıl politikaları

⁸⁰ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., 112.

⁸¹ 3 Mayıs 1991 tarihli Milliyet Gazetesi'nin, kuruluş yıldönümü ekinde yayın ilkeleri şu şekilde belirtilmektedir:

ATATÜRKÇÜDÜR: Devrimlere ve onların temel felsefesini oluşturan Batılı düşünce sistemine inanır.

MİLLİYETÇİDİR: Türkiye'de yaşayan ve Türklüğü samimiyetle benimseyen vatandaşlar arasında, hangi ırktan, hangi dinden gelirse gelsin, bir ayırım yapmaz. Millet bütünlüğüne ve ülkenin bağımsızlığına inanır; İçten veya dıştan gelecek her tür zarar verici karışmalara karşı koyar. **DİN VE VİCDAN HÜRRİYETİNİ SAVUNUR:** Herkesin dini inançlarına saygı duyar. Bu alanda devlet ve kişiler tarafından karışmaları kabul etmez. Dini duyguların sömürülmesine karşıdır. Tutuculuğu körükleyen, vatandaşları aldatan davranışlarla mücadele eder.

DEMOKRASİYE İNANIR: Faşizm ve kominizm gibi totaliter rejimleri reddeder. Fikir ve seçim hürriyetlerinin, eşitlik sisteminin yer aldığı demokratik düzene inanır. Bu düzenin, toplumun en iyi yaşam şekline ulaştırılmasından başka amaçlarla kullanılmasına, oy ticareti yapmak amacıyla soysuzlaştırılmasına karşıdır.

TOPLUMCUDUR: İnsanların mutluluğunun aralarındaki sosyal ve ekonomik uçurumların giderilmesi ile sağlanabileceğine inanır. Bu nedenle tehlikeli farklılaşmaları önleyecek ve yumuşatacak önlemleri destekler. Ekonomik yönden güçsüz kitlelerin korunması ve geleceklerinin güven altına alınması konusunda girişimleri benimser.

KARMA EKONOMİDEN YANADIR: Herşeyin devlete ait olmasını isteyen sistemlerde insanların devlet tarafından; herşeyin kayıtsız şartsız serbest kalmasını dileyen düzenlerde de insanların insanlar tarafından sömürüldüğüne inanır. Bu nedenle her iki sistemi de reddeder, karma ekonomiyi destekler. Devlet tarafından el atılmasında zorunluluk bulunmayan alanlarda özel girişimin daha iyi işleyeceğine inanır. Ancak sermayenin emeği sömürmesini önlemek için gereken haklı önlemlerin alınmasından yanadır.

BAĞIMSIZDIR: Siyasi partiler, kuruluşlar ve şahıslar karşısında tarafsız ve bağımsızdır. Görüşlerini önyargıyla değil milletin ve memleketin yararına göre değerlendirir.

ile ters düşebilir. Bu davranış ekonomik güçlük çeken basın sektörünün daha çok gazete satabilme ve ilan alabilme kaygısından kaynaklanmaktadır. Ancak bazen bu politika değişikliği yalnız gazetelerin **sürekli** okuyucularının yitirilmesine değil, işgören kaybına da neden olabilir.

Bu nedenle politika saptayıcılar gazetenin sözcüsü olduğu kitlenin görüşlerine ters düşen politika değişikliklerine girişmemelidirler.

İşletmedeki yöneticinin temel görevi, başında bulunduğu yönetim gurubuna önderlik yapmaktır. Bu görevin en iyi şekilde yapılabilmesi için de, işletme örgütünün yukarıdan aşağıya bütün düzeylerde saptanmış politikalarının bulunması gerekir. Yönetici ancak sökonusu politikaların kılavuzluğunda başarıya ulaşma yollarını araştırabilir.

Bugün ulusal gazetelerin hemen tamamı gazetelerinin ne haber ve yorumlarıyla ne de gazeteci ve yazarlarıyla tanınmaktadırlar. Nitelik üstünlüklerini, ekleri ve hediye değerleriyle ölçmektedirler. Bu durumda da gazetelerin politikaları, hediye türüne yönelmiştir denilebilir.

Eşya türünden hediye veya ek vermeyen gazeteler dahi reklamlarında, ek dergilerini gazete adından daha öne çıkarmaktadır. Bu da göstermektedir ki, gazete yöneticileri okuyucuların gazeteye değil, eklerine değer vermeleri gerektiğini düşünmekte olduğu izlenimini verebilmektedir.

BÖLÜM IV

BASINDA ÖRGÜTSEL YAPI

1. BASIN İŞLETMECİLİĞİNDE ÖRGÜT

İşletmecilik kavramı ile birlikte kaçınılmaz olarak yer verilen **örgüt** (organizasyon) kavramı, birden fazla insanın ortak bir amaç için uğraşı verdiği her yerde söz konusu edilmektedir.

Dar anlamda örgüt, eylemlerin çeşitli temellere göre bölümlere ayrılmasını bu bölümler arasında basamaklar kurulması, bölümler ve basamaklar arası komuta kurmay fonksiyonel yetkilerin, yan ilişkilerin ve yetkiler ile sorumluluklar arasındaki ilişkilerin gösterilmesi ve böylece bir iskeletin ortaya konmasıdır⁸².

Örgütlenme ise, saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulları sağlama çabasıdır. Her kurum ve kuruluş çalışmalarını yürütürken örgütlerini kurmak zorundadırlar. Bu örgütler o kurumun veya işletmenin belirlenmiş amaçlarını yerine getirmek için oluşturulurlar.

Basın işletmelerinde temel amaç kültürel, sosyal, ekonomik ve politik açılardan kamuoyu oluşturmak, bilinçlendirmek ve biçimlendirmek olarak açıklanmaktadır.

İşletmeleri, “bir gereksinimi doyumak amacıyla üretimde bulunan ekonomik kuruluşlardır.” diye tanımlayabiliriz.

Örgütlerin kurulmasının belirli bir amacı olduğuna göre ele alınan yazılı basın örgütünün amaçlarının belirlenmiş olması gerekir. Yazılı basının tanımından yola çıkarak, amaç ve görevlerini şu şekilde belirlenebilir: Gazeteler haber verir denetler ve eleştirir, kamuoyuna açıklar ve kamuoyu oluşturur. Ayrıca okuyucu kitleleri eğitme işlevi vardır. Bu görev gazete dışında diğer ulusal basın araçlarının görevleri arasında da yer alır.

⁸² İNAL C. AŞKUN; İşgören, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul, 1982, s.1.

Bu bağlamda basın işletmeleri, kökende bir hizmet ürettikleri halde bu üretimin diğer hizmet üretimlerinden ayrılan bir özelliği vardır. Basın işletmelerinin ürettiklerinin fiziksel değeri olmayıp, onların ürünleri haber ve düşüncelerdir.

Basın işletmesi, çalışmalarının sonucu olan ürünleri ortaya koyup ve satarken, zamanla yarışmak zorundadır. Birkaç saat gibi kısa bir sürede, haberden ve yazıdan, pazara ürünü yetiştirebilecek uzman işgören ile yine birkaç saat içinde binlerce baskıyı bitirebilecek nitelikte teknolojiye gereksinme duyulur⁸³.

Yerel gazetelerin her ne kadar ulusal gazeteler kadar geniş bir alana dağıtım yapma ve çok sayıda basma gibi yoğun ve geniş çalışmaları yoksa da; gazetenin oluşması tüm gazetelerde benzer süreçlerden geçer.

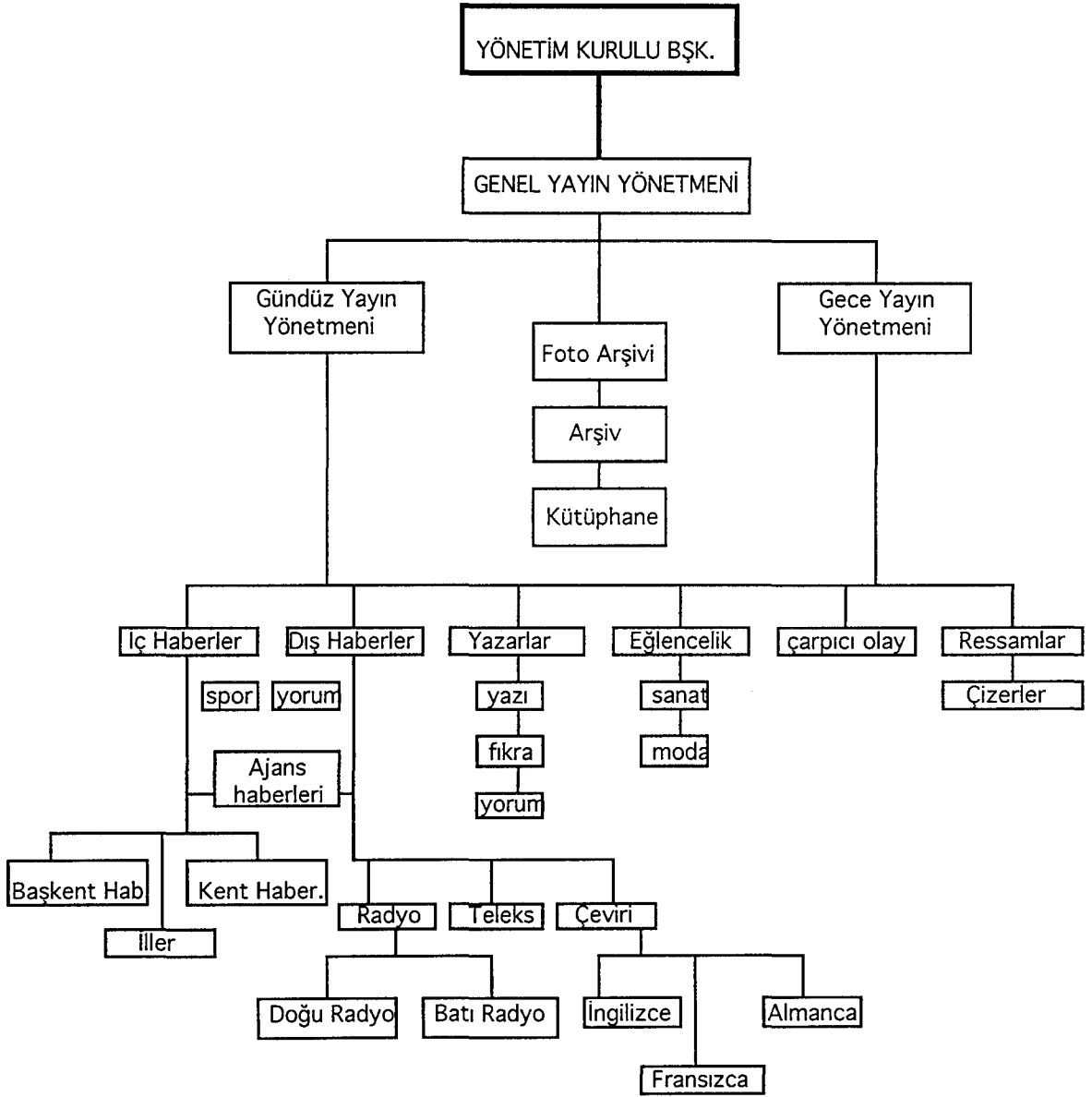
Örgüt kuramları ile ilgili yayınlarda her tür işletme için temel kabul edilen örgüt şekilleri, basın işletmeleri için de geçerlidir.

Bu bağlamda, ulusal gazete işletmeleri için geçerli olan örgüt kuramları, bölge gazeteleri veya yerel gazete işletmeleri için de geçerlidir diyebiliriz.

Gazeteler şekil olarak incelendiğinde her birinin değişik bir yapıya sahip oldukları görülür. Başlık atışları, fotoğraf kullanma şekilleri, haber içerikleri, yazı karakterleri, vb. çeşitli farklılıklar her gazeteye belirli bir özellik kazandırır. Bu özellikler, gazetelerin yönetiminde bulunan sorumlu ve yetkili kişilerin düşüncelerinin gazetede somutlaşmasıdır.

⁸³ BERBEROĞLU, a.g.k., s.28.

Ulusal bir gazetenin yazı işleri örgüt yapısını aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil. 2: Bir Ulusal Gazetenin Örgüt Yapısı

2. BASINDA ÖRGÜTSEL YAPI TÜRLERİ

Her işletmede örgütlenmeye gereksinim olmakla birlikte, işletmelerin yapılarına göre örgütsel yapı farklılıkları vardır.

İşletmelerin kullanabilecekleri örgüt yapıları temelde iki türde inceleme konusu olmaktadır:

- 1- Biçimsel örgüt yapısı
- 2- Biçimsel olmayan örgüt yapısı

A.Biçimsel Örgüt Yapısı

İşletme örgütünü, işletmeyi oluşturan temel ögeler ile bu ögeler arasında işletmenin amacını gerçekleştirme yolunda kurulan ilişkiler oluşturur. Ortaya çıkan örgüt yönetsel bir yapıdır.

Bu yapıyı oluşturan ögeler iki grupta toplanabilir⁸⁴:

1- Öz Ögeler

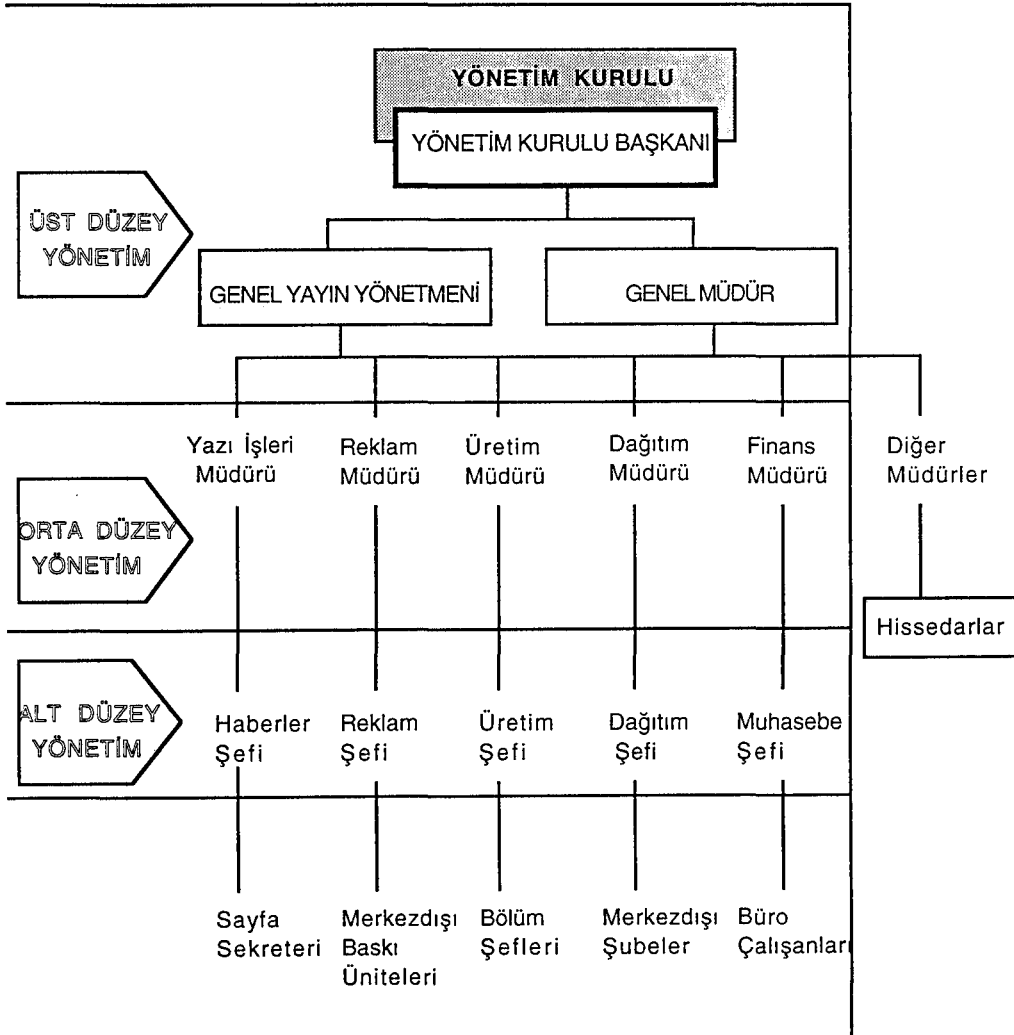
Örgütte çalışan insanlardır. **İşgören** olarak da adlandırılan bu kişiler örgütün çeşitli basamaklarında, yönetici ve yönetilen olarak görev yaparlar; Gazetede çalışan Genel Yayın Yönetmeni, Sorumlu Yazı İşleri Müdürü, İstihbarat Şefi, Muhabirler, Sekreteryaya gibi. Gazete örgütünün çalışanları belli bir amaca ulaşmak için güç birliğinde bulunurlar.. Gerektiğinde bu birliğe fiziksel araçları da katarlar.Aralarındaki ilişkileri belirli bir yönetim anlayışına dayanarak düzenlerler.

2- İşleyiş ögeleri.

Gazetedeği İşgörenlerin kişisel kaynakları, ile, insan dışı kaynaklardır. İşletmeyi bir gurup insan ile araç ve gereçlerin gelişi güzel toplandığı bir varlıklar yığını veya deposu olmaktan kurtaran temel etken, örgüt ve onu çalıştıran yönetim sistemidir. Diğer deyişle İşletmelerin başarısı örgütlerinin en iyi biçimde kurulmasıyla gerçekleşebilir.

⁸⁴ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s. 113.

Biçimsel örgüt yapısında, öz elemanlardan yöneticiler, örgütün **yönetim organını** oluştururlar. Buna komuta organı da denir. Bu organ yanında ayrıca **kurmay organı** yer alır. Yönetim (komuta) organı, örgütün üç ayrı düzeyine göre, **Yüksek yönetim, orta yönetim ve alt yönetim** diye bölümlendirilir. Bu organlara bağlı yetkiler, görevler ve sorumluluklar söz konusudur. Ayrıca örgütte **mevkiler, bölümler ve örgüt birimleri** vardır.



Şekil 3: Bir Ulusal Gazete İşletmesinde

Yönetim Organlarının Yönetim Basamağındaki Yerleri

Bu sözü edilen organlar ve ilişkiler biçimsel örgütte, özellikle geleneksel anlayışa göre, hiyerarşik bir örgüt düzeni oluştururlar. Yukarıdaki şekilde bu düzen açık olarak görülmektedir.

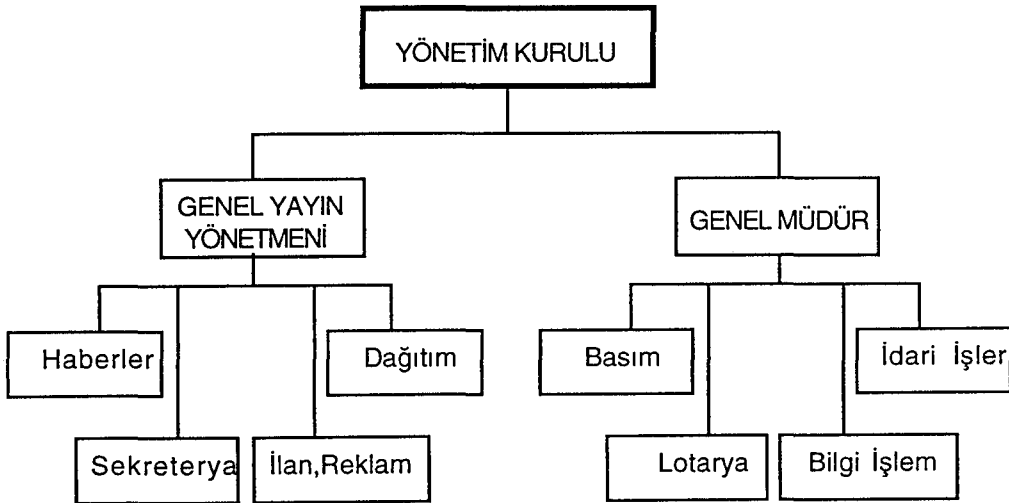
a. İşlerin Bölümlendirilmesi

Bölümlendirme, birbiri ile ilişkili fonksiyonların ya da temel çalışmaların yönetilebilir birimler olarak gruplandırılması işlemidir. İşleri bölümlendirmenin amacı işletme kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanımını sağlamaktır.

Özellikle insan ve haber aracı kaynaklarının olumlu biçimde kullanılması gereken orta ve büyük çaplı basın işletmelerinde, yayının okuyucunun eline geçmesine kadar bütün çalışmaların aynı yönetim birimi içinde sürdürülmesi olanaksızdır. Bu nedenle zorunlu olan bölümlendirme işlemi, her basın işletmesinde farklı olabilir. İşlerin bir takım bölümlerde toplanması şu temellere dayandırılarak yapılabilir:

1- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma:

Basın işletmelerinin çalışma yapısına en uygun bölümlendirme şeklidir. Fonksiyonlara göre bölümlendirmenin uzmanlaşmaya olanak vermesi, basında uzmanlık alanlarına duyulan aşırı isteğin kolayca karşılanmasını sağlar



Şekil. 4: Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

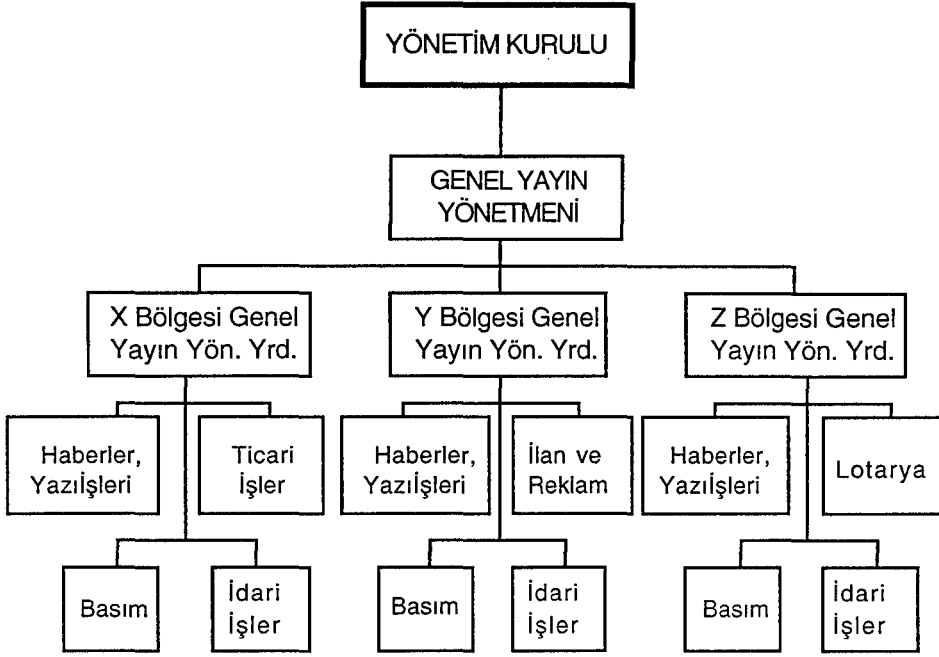
Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, basın işletmelerinde haber toplanmasından yayının okuyucunun eline ulaşmasına kadar yürütülmesi gereken çalışmalar bölümünde, birbirine benzer işleri aynı bölümde toplandığı görülmektedir.

Ancak bu tür bölümlendirmenin, daha çok büyük ve orta çaplı basın işletmeleri için geçerliliği söylenebilir. Küçük basın işletmelerinde çalışanların sayısı az olduğundan bölümlerde çalışacak eleman bulmak olanaksızlaşabilir. Bu durumda birkaç görevi tek kişi üstleneceğinden fonksiyonlara göre bölümlendirme işlevsiz kalabilir.

2-Bölgelere göre bölümlere ayırma:

Bugün birçok ulusal basın birkaç ilde aynı anda basılabilmekte ve ülkenin en küçük yerleşim alanına kadar dağıtım yapabilmektedir. Çeşitli merkezlere dağıtılmış olan bu çalışmaların tek bir merkezden koordine edilme olanağının zorluğu açıktır. Bu tür durumlarda yerinden yönetim uygulaması devreye girer. İşletmenin hangi tür görevleri bölgelere göre ağırlık kazanıyorsa o birimlerin bölge teşkilatları oluşturulur. Üst yönetim olarak yine merkeze bağlı kalırlar.

Aşağıdaki şekil bölgelere göre bölümlendirmeye örnek olarak verilmiştir.

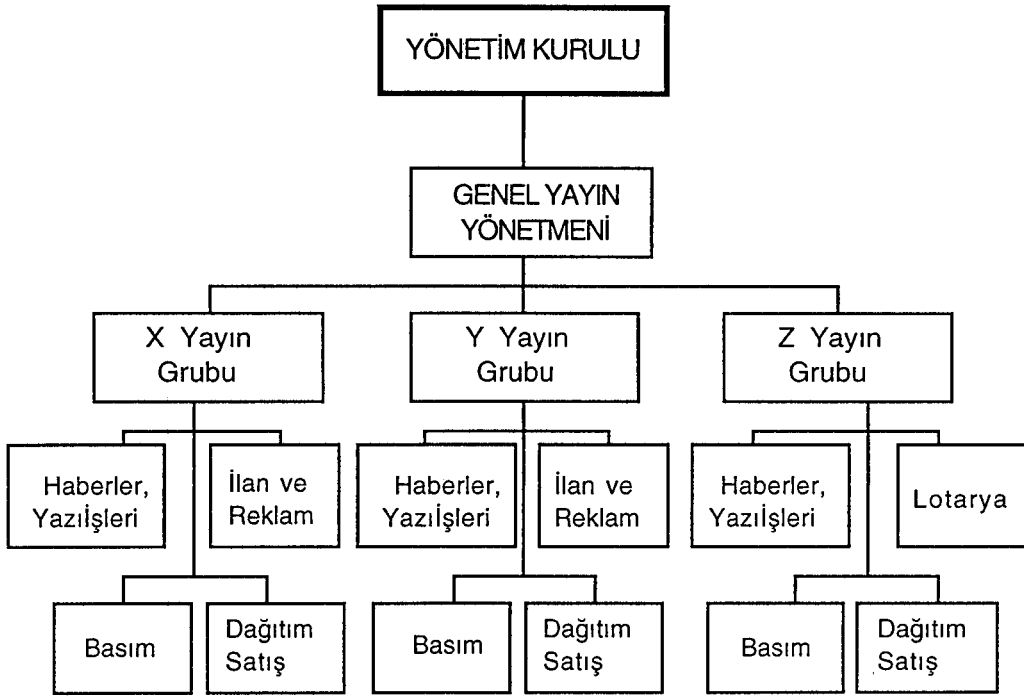


Şekil. 5: Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma

Bölge basını içinde geçerli olabilecek bu tür bölümlendirme, işletme olarak küçüklüğü ve dağıtım alanının darlığı nedeniyle yerel basın için uygulanması düşünülemez. Ancak zaman içinde işletmede yapılması gerekli genişleme değişiklikleri bu tür bölümlendirmeyi gerektirebilir.

3- Yayına dayalı bölümlere ayırma :

Basın işletmeleri yalnız gazete yayınlamayabilir. Günlük gazetelerin yanında haftalık ekler veya aylık dergiler de yayınlamayan ulusal basın yoktur diyebiliriz. Basım teknolojisinin gelişmesi, günlük gazetelerin kısa sürede basımını olanaklı kılıyor. Günün diğer boş zamanlarında da makinalardan yararlanabilmek için basımla ilgili başka işlerin yapılması planlanmaktadır. Bu makinalar da ya diğer işletmelerin basım işleri yapılacak ya da günlük gazetenin yanında kendi işletmesine ait basın ürünleri çıkaracaktır.

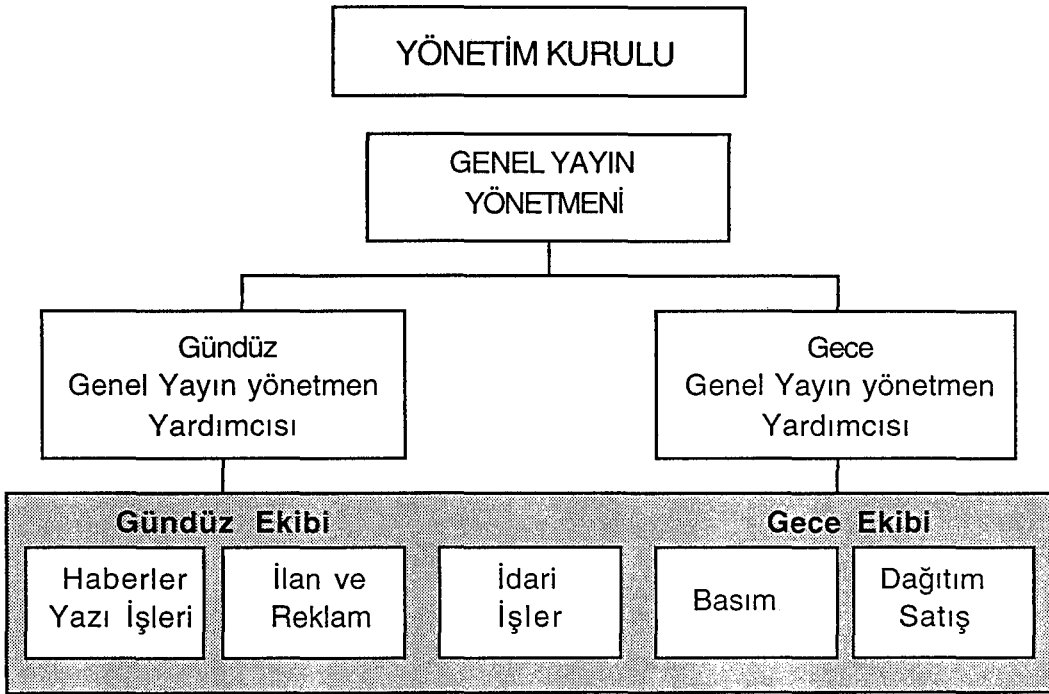


Şekil. 6: Yayına Göre Bölümlere Ayırma

Tüm işlemlerin her yayın için yinlendiği bu tür bölümlendirme yüksek maliyet gerektirdiğinden büyük basın kuruluşları dışında uygulama olanağı sınırlıdır.

4- Zaman temeline göre bölümlere ayırma :

Günlük gazete yayınlayan basın işletmelerinde hangi fonksiyonla ilgili olursa olsun tüm çalışmalar yirmidört saat kesintisiz sürdürülür. Kamu oyuna ilk önce haber veren olma yarışının sürdüğü bu sektörde çalışmaların aksaması sözkonusu olamaz. Çalışmaların aralıksızlığı çalışanların da iş yerinden ayrılmamalarını zorunlu kılar. Bu nedenle tatil yapmayan bir işletmede çalışma düzeninin yirmidört saatlik iş süresine göre kurulması gereklidir. Basın işletmelerinde genelde gündüz ve gece çalışma bölümlendirmeleri vardır. Bazı küçük basın işletmelerinde ise nöbetçi çalışma gurupları oluşturulur. Bu tür işletmelerde gece çalışanların sayısı gündüz çalışanlara göre az olacağından gece bölümlerinde de kısıtlamalara gidilir.



Şekil. 7: Zamana Göre Bölümlere Ayırma

Yerel basında çalışma saatleri gündüz ağılıktadır. Gazetenin baskısı akşam saatlerinde bitirilir gece çalışma yapılmaz. Gece nöbetçi bırakılmaz. Teknolojiden yararlanan birçok yerel basın işletmesi fakslarını açık bırakarak olağan üstü durumlara karşı tedbirli davranmaktadırlar. Türkiye’de yerel basın cumartesi günleri tatil yapmaktadır. Bu nedenle pazar günü yerel gazete yayınlanmamaktadır.

b. Biçimsel Örgüt Yapısında Yetki Kaynağı

Bir örgütteki personelin etkili bir biçimde çalışabilmesi için örgütsel birimlerin yatay ve dikey olarak yetki bağlarıyla birbirine bağlanması gerekir. **Dikey olanlar**, ast-üst ilişkilerini, **yatay olanlar** ise aynı düzeydeki yöneticilerin ilişkilerini gösterir.

Büyük ya da küçük bir işletmeyi yönetme yetkisi, en yüksek yönetim organına aittir. Yetkinin kullanılma şekli ve derecesi kurumun ya da işletmenin

yönetim biçimine göre değişebilir. **Yetki, yöneticinin saptanan amaçlara ulaşmak için gereken işleri başkalarından isteme hakkıdır diye tanımlanabilir.** O halde, bir devletin yönetim biçimi gibi işletmelerin başındaki yöneticiler de örgütü, ılımlı, sert veya demokratik biçimde yönetebilirler. Yetkilerini kullanabilirler.

Günümüzde yetki ile ilgili iki görüş bulunmaktadır:

- Yetki kurumun kendi içinden doğar,
- Yetki, astların durumu kabullenmelerinden ileri gelir

Birinci görüşe göre, yetki yukarıdan aşağıya doğru verilmektedir. Bu yetki mülkiyet hakkına dayanmaktadır. Mülkiyeti elinde bulunduran en üst yetki sahibidir. Daha aşağılara doğru yetki gücü azaltılarak dağılır.

İkinci görüş ise, aşağıdan yukarıya doğru verilen yetki görüşüdür. Bu görüşe göre yetki, astların kabullenmesi sonucu yetki kazanılmaktadır. Bir diğer deyişle, Yöneticinin yetkisi, astlarının ona tanıdığı karar verme ve bu kararları uygulayabilme hakkından gelmektedir. Astlar bu hakkı tanıyıp yöneticiye yetki verinceye kadar yöneticinin yetkisi yoktur. Astların kendilerini yöneteceklere böyle bir yetkiyi tanımalarının nedenlerini, çalışma arkadaşları tarafından kabul ve onaylanmak isteği, bir amaca hizmet etmek isteği, disiplin cezalarından kaçınmak, ahlak ilkelerine uymak ve kazanç sağlamak arzusu olarak sıralayabiliriz.

Yönetimde incelenen örgütlenme etkinliği çalışmaları sonucunda ortaya çıkan örgüt yapısı, biçimsel bir nitelik gösterir.

Biçimsel örgüt, personelin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt yapısı belirler. Uygulamada tamamen biçimsel veya tamamen biçimsel olmayan türde örgüte rastlamak olanaksızdır.⁸⁵

⁸⁵ İNAL C. AŞKUN, **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 95, Eskişehir, 1972, s.9.

Biçimsel örgütte orunlar, basamaklar sırası, yetki ve sorumluluklar tanımlanmış, işleyiş belli kalıp ve kurallara oturtulmuştur. Haberleşme kanalları belirgindir. Örgüt üyelerinin yaptıkları işler tanımlanmıştır. Biçimsel örgütler sürekli ve planlıdır. Belli bir düzene dayandıklarından esneklikleri azdır. Bu konudaki açıklamalara aşağıdaki şekil belirginlik kazandırabilir.⁸⁶

Tablo 10.1: Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgütler.

BİÇİMSEL	BİÇİMSEL OLMAYAN
- Yapılı	-Gevşek
- Sert	-Esnek
- Tanımlı	-Tanımsız
- Dayanıklı	-Kendiliğinden olan

c.Yetki Devri ve Yetki Devri Sorunu

Bir kurumun veya işletmenin türü ve büyüklüğü ne olursa olsun onu yönetme yetkisi en yüksek yönetim organında oluşur ve orada toplanır. İşletmelerin büyüklüğüne göre de yönetim organlarının sayısı değişir.

İşletmedeki çalışma birimlerinin çokluğu, birimlerin bağlı oldukları yöneticilerin sayısını da artırır. En üst yönetici örgütün büyüklüğü nedeniyle, kendine doğrudan bağlı alt yöneticiler aracılığı ile çalışmalarını denetim altında tutmak zorunda kalabilir. Bu bir tür yetki devridir. Ancak yetki devrinin sorumluluktan kaçmak, sorumluluğu bir başkasına devretmek olarak algılanmaması gerekir. Yetki devri yetkinin tamamen ve sürekli olarak başkasına bırakılması değil, belli görevlerin yapılması ve belli kararların alınması için başkalarına devredilmesi demektir.

⁸⁶ AŞKUN, a.g.k., s.9.

Yetki, verilen görevlerin en iyi biçimde yapılabilmesi için yeteri kadarının devredilmesidir.

Yetki en üst yöneticinin kontrolündeki birimlerin bir alt yöneticiye devri ile gerçekleşir. Bu alt yöneticiler Yetkisi devredilen üst yöneticinin komuta ve denetimi altında yetkilerini kullanırlar.

Örgütlemelerde yetki devrinin önemi büyüktür ve yönetici şu iki nedenle yetki devretmelidir⁸⁷:

1- İşletmede kendisinin yapabileceğinden daha çok iş vardır.

2- Yetki devri astların yetiştirilmesinde atılacak ilk adımdır. Örgütün süretli olarak yeni yöneticilere gereksinimi vardır.

Yöneteciler, yükselme, hastalık, emeklilik, işten çıkarma gibi nedenlerle örgütteki görevlerinden uzaklaşabilirler. Gerektiği zaman başkaları onların yerine geçebilmelidir.

Kötü yöneticilik olarak betimlenen, örgütten ayrıldıklarında işletme çalışmalarının duracağı veya gerileyeceği anlayışı, işletmeleri asıl geriletken yönetim düşünce biçimidir.

Gerçektende bazı yöneticilerde verilen görevleri bizzat yapma eğilimi vardır. İnsanların, **hükmetme isteği, kendilerinin vazgeçilmezliği ve çekincelerden uzak durma yetki devrinde sorunlar yaratabilmektedir.** Ancak ileri görüşlü bir yönetici, bir örgütün tek kişi liderliğinde yönetilemeyeceğini bilmelidir. Ayrıca, başkalarının da o işi yapabileceğini ve başkalarına yetki devretmenin kendini zora sokmak yerine, işleri daha çabuk ve nitelikli kılacağını kabul etmesi gerekir.

d.Yetki Devri Sorununa Çözüm Önerileri

Örgütlerdeki yetki devrine karşı duyulan endişelerin ortadan kaldırılması ve uygulamada görülen aksaklıkların giderilmesi için çeşitli öneriler getirilmiştir⁸⁸:

⁸⁷ CEMALCILAR, BAYAR, AŞKUN, ÖZ-ALP, a.g.k., s. 118.

⁸⁸ A.g.k., s. 120.

1- Yetkisi devredilecek kişiye güven duygusu aşılmalıdır. Yetki devri nedeniyle görevinin elinden alınacağı ve gözden düşeceği kanısı uyandırılmamalıdır.

2- Yetki devrinin zorunlu olduğuna inandırılmalıdır. Yöneticiye, yaptığı görevleri saydırmak ve bütün bunları kendisinin yapmasının doğru olup olmadığının sorgulanması yararlı olabilir.

3-Yetki devriyle planlama arasındaki ilişki tartışılmalıdır. Yetki amaçlara ulaşmak için kullanılır.

4-Yetkiyi devreden durumunu belirlenmelidir. Yetkiyi devreden devrettiği işler üzerindeki yetkiyi koruyacağından, yapılan işlerle ilgili olarak sürekli bilgi edinmelidir. Bu amaçla, yetkiyi devreden belirli aralıklarla toplantılar yapmalı raporlar isteyerek gelişmeleri izlemelidir.

5- Devredilecek karar ve görevler saptanmalı, önem sırasına göre listesi çıkarılmalıdır. Böylelikle, önemli olmayan ve çok zaman alan karar ve görevlerin devri kolaylaşır.

Devredilecek karar ve görevler kadar, yetkinin kime devredileceği de önemlidir. Yetki göçerilecek kişi yeteneğinden yararlanılmamış veya yeteneğinin farkına varılmamış olabilir. Verilen görev çekici olmalı başarılı olması güçleştirilmemelidir.

6- Yetki verilen kişinin işi başarabilmesi için işin bütününe kapsayacak yetkiye sahip olmalıdır. Bu nedenle, Yetki işin bütünü için devredilmelidir.

7- Yetki devri görev ve gerekli yetki verilen astın yalnız başına bırakılması demek değildir. Yetki veren kişi astına yol göstermeli, onu yöneltmeli, özetle her konuda yardımcı olmalıdır.

e.Yetki Türleri

Örgütiçi ilişkilerde insanların verimli olabilmeleri için çeşitli yetki biçimlerinden yararlanır. Konumuz gereği üzerinde durulması gereken iki temel yetki biçimi **komuta** ve **kurmay** yetkileridir.

Komuta Yetkisi: Komuta (hat emir- kumanda) yetkisi, örgütte çalışanlar tarafından kavranılması çok kolaydır. Bu yetki ast ve üst arasında doğrusal bir hat biçimindedir.⁸⁹ Çalışanlar kimden komut alacaklarını ve kime bağlı olduklarını açık olarak bilirler. Komuta yetkisinin uygulandığı örgütlerde yetkililer yalnız kendi bölümlerinden sorumludurlar. Her yönetici kendi bölümünde tam yetkilidir. Ancak zorunlu durumlarda üstlerine danışırlar.

Bu bölümde (yazı işleri bölümü) çalışanlar arasında emir-kumanda ilişkileri açık biçimde görülmektedir. Çeşitli konularda kararlar basın işletmesi sahibinin politika ve görüşlerine ters düşmeyecek şekilde alınır. Bölümün en yetkili organı genel yayın yönetmenliğidir. Genel yayın yönetmeninin doğrudan otoritesinin olduğu kişi yazı işleri müdürüdür. Orta basamaklarda çalışanlarla dolaysız **komuta** ilişkileri yazı işleri müdürü aracılığı ile kurulur.

Komuta yetkisi yalnız dolaysız yetki ilişkilerini kapsar. Kurmay ve uzmanlar bölümü yoktur. Örneğin bir gazete örgütü yönetim kurulu, genel yayın yönetmenliği, yazı işleri müdürlüğü gibi üç temel birimden (bölümden) oluşuyorsa ve bütün çalışmalar bu bölümlerin görevlerini yerine getirmeye yönelikse, bu örgüt hat örgütüdür ve yetki ilişkileri yukarıdan aşağıya doğru düz bir hat izler. Hat örgütünün bazı üstünlükleri vardır: Çabuk karar verebilme, sorumluluktan kaçmama, yöneticilerin yetiştirilmesi, yetki ilişkilerinin açık olarak kavranılması bunlar arasında sayılabilir.

Ancak gelişmiş bir basın işletmesi, üst yönetimden en alt basamaklara doğru inen bir dizi hat olarak değil, iç içe geçmiş sürekli etkileşimde olan bir kontrol ve otorite ilişkileri bütünü olarak düşünülmesi gerekir. Komuta yetkisinin uygulandığı örgütlerde yöneticilere aşırı görev yüklenmesi, uzmanlaşmanın olmaması, araştırma, geliştirme ve denetim gibi çalışmalar için yeterli zaman ayrılmaması nedeniyle çeşitli türde kurmay yetkilerinden de yararlanılması zorunluluğu ortaya çıkar.

⁸⁹ A.g.k., s.121.

Kurmay Yetkisi: Görevleri iş yapanlara yardımcı olmak olan kurmayların örgüt çalışmalarını destekleyici rolleri vardır. Kurmaylar örgüt çalışmalarına danışmalık yapabilirler, denetim görevinde bulunabilirler, gerektiğinde diğer birimlerin yetkilerini üzerinde toplayabilir veya işletmenin gereksinimi olan bazı hizmet alımlarında doğrudan görevlendirilebilirler.

Kurmay yetkisinin danışma kurmay yetkisi ile fonksiyonel kurmay yetkisi arasında değişen pek çok türleri vardır. Örgütün anlaşılması için bu yetki türlerini açıklamak yararlı olur.

Danışma Kurmay Yetkisi: Yönetim basamaklarında (Hiyerarşide) üst yönetime bağlı olarak çalışan kurmaylar uzmanlıklarına gereksinim duyulan tüm komuta birimlerine danışmanlık yapabilir.

Bir gazetede genel yayın yönetmenliği görevini de üstlenmiş işletme sahibine yardımcı durumdaki kişi ya da birim kurmay yetkiye sahiptir. Danışma kurmay yetkisi, komuta deyinindeki yöneticilere fikir verir. Kurmay yöneticinin sorunlarını inceler çözümler önerir. Örneğin haberler müdürü, genel haber politikası konusunda, yazı işleri müdürüne önerilerde bulunduğu zaman, emir komuta ilişkisi ters yönde işleyerek bir kurmay ilişkiye dönüşmektedir. Danışmanlık amacıyla kurulmuş kurmay birimlerinin varlığı basın işletmelerinin çoğunda görülmektedir. Genel yayın danışmanı, mali işler danışmanı gibi görevliler danışma kurmay yetkisine sahiptirler.

Hizmet Kurmay Yetkisi: Hizmet kurmayları, komuta işlerinden ayrılmış işler yaparlar. Belirli işlerin yapılması için komuta düzeyindeki yöneticilerin yetkisi alınarak, bu yetki kurmay yöneticiye verilir. Bir hizmet biriminin yöneticisi bir karar verdiği zaman, bu karar yalnız kendi bölümü içindeki işler için değil, aynı zamanda, işlerini kolaylaştırdığı diğer bölümlerde de kullanılır. Böylelikle kendi bölümü dışında komuta yetkisini kullanmış olur. Örneğin bir gazetenin yöneticisi hızla gelişen bilgisayar teknolojisinden yararlanmak için satın alma isteğinde bulunur. Bilgisayarın türü gazete yöneticisi tarafından belirlenir, fakat satınalma işi **satınalma kurmayları** tarafında yapılır.

Denetim Kurmay Yetkisi: Örgütün bazı kurmay birimleri dolaylı veya dolaysız olarak diğer bölümleri denetleme yetkisine sahip olabilir. Görevleri danışmanlık değil denetimdir. Gazetelerde yalnız olay yazıları değil, çeşitli ilan reklam bulmaca öyküler de yer alır. Okuyucu olay yazılarıyla ilgilenmekle birlikte, gazetelerin gelirinin önemli bir bölümünü sağlayan reklamlar ve ilanların yayınlanmasından vazgeçilemez. Haberler müdürünün yayınlanmasını istediği haberlerin bir kısmının, reklam ve ilanlar nedeniyle yayınlanmaması üzerine reklam ve ilanlardan kısıtlama isteği, reklam müdürünün haklı gerekçeleriyle geri çevrilebilir. Bu durumda reklam müdürünün gazetenin üzerinde denetim üstünlüğü söz konusu olmaktadır. Gazetenin başarısı bir bakıma elde ettiği reklam gelirleriyle ölçülebilmektedir. Ayrıca okuyucularla ilgili olarak anket yapan birimin, anket sonuçlarını değerlendiren raporu gazetenin yayın politikası üzerinde etkili olacağından denetim kurmay yetkisi için iyi bir örnek sayılabilir.

Fonksiyonel Kurmay Yetkisi: İşletmenin verimini artırmak amacıyla, zaman zaman bir yöneticiler yetkilerini sınırlanmış yetki alanları dışına taşıyabilirler. Bu tür yetkiye özel ve yalnız belirli bazı fonksiyonları kapsadığı için fonksiyonel yetki denir. Örneğin, gazetede o gün yayınlanması gereken haberlerden bazıları, zararı azaltmak için sayfa eksiltilmesine gidildiğinden yayınlanmayabilir. Üretim, planlama veya muhasebe bölümleri, haber yayın müdürünün yetki alanı içine girerek gazetenin yazı işlerini üstlenmiş ve gazetenin haber içeriğini değiştirmişlerdir.

B. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı

Örgütlerde biçimsel olmayan yapı genellikle, insanların başkalarıyla birlikte olma isteğine dayalı sosyal bir güdüye bağlı olarak ortaya çıkar

Tablo (1) de görüldüğü gibi **biçimsel** örgütlerin karşı ucunda **biçimsel olmayan** örgütler yer almaktadır. Biçimsel olmayan örgütler gevşek esnekliği fazla, eksik tanımlıdır. Bu tür örgütlerde üyelik bilerek veya bilmeyerek kazanılabilir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği ve hatta örgütün amacı belirgin değildir.

Ancak, biçimsel olmayan örgütlerdeki ilişkiler ve eylemler belli bir tanıma ve düzene kavuşturulup, yapılaştırıldığı zaman, biçimsel bir nitelik kazanabilir. Buna benzer olarak, biçimsel örgütlerde de tanımlı ve yapısı belli ilişkiler bırakılıp, bunun yerine gevşek, düzensiz ve kontrolsüz ilişkilere gidildiği zaman, söz konusu örgütlerin biçimsellik özelliği kaybolur.

Büyük basın işletmelerinde biçimsel örgüt yapısının egemen olması gerekmektedir. Çünkü, hergün değişik haber yazılarından oluşan gazete çıkarmakla yükümlü bulunan gazete sorumluları, üstlendikleri görevin aksaması durumunda, onarılmaz sorunlarla karşılaşacaklardır. Bu nedenle gazete içindeki görevlerin ve görevlilerin kesin olarak belirlenmiş olması gerekir. Gazete yazı işleri kadrosunun hiyerarşik yapısı içinde yer alan, en üst yöneticisinden en alttaki muhabire kadar iletişim kanallarının sürekli açık tutulması da gazetenin niteliği açısından gereklidir

Basın işletmesindeki başarı ancak çalışanların görev ve yetkilerinin belirlendiği, yönerge, ilke ve kurallardan oluşan biçimsel örgüt yapısı ile gerçekleşebilir. Çünkü, bir işletmede kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler. Örneğin emir komuta zincirinin basamaklarından alttaki birinin yöneticilerden birinin dost ya da akrabası olabilir ve zamanının çoğunu onunla birlikte geçirebilir. Yönetici ve personel arasındaki bu tür biçimsel olmayan ilişkiler, yakınlık ve düşünce birliği veya düşünce ayrılığı, kin, aşırı istek gibi duygular doğurabilir. Bu tür durumlar çalışanların verimini geniş ölçüde etkileyebilir.⁹⁰ Bu nedenle, örgütlenmede ve yeniden düzenlemede, bu gibi biçimsel olmayan ilişkileri de düşünmek ve örgütün yapısını onlara uydurmak yararlı olur.

Ancak biçimsel örgütün değiştirilmesinde, diğer bir deyişle, görev, yetki ve sorumlulukların yeniden devir ve bölüşümünde, bu özel ilişkileri hesaba katıp doyurucu sonuçlara ulaşmanın zorluğu vardır. Aslında ne tür sorunlarla karşılaşılacağını önceden kestirmek güçtür. Yeniden örgütlenme sırasında,

⁹⁰ TOSUN, a.g.k., s. 237.

çalışanlardan bazılarının yetki ve sorumluluklarında bazı değişikliklerin yapılması kaçınılmaz olabilir. Hatta bazı değerli kişilerden yararlanmak amacıyla örgütsel değişikliğe gidilebilir. Tüm bunlar işletmenin daha iyiye gitmesi için yapılan çalışmalardır. Çünkü örgütün temel ilkelerinden biri, kişilerin niteliklerine bağlı olmasıdır. Eksiksiz bir örgüt, yeterli olmayan kişilerle doldurulduğunda, hiçbir yarar sağlanamaz. Bu nedenle örgütleme ile kişilikleri bağdaştırmak ve ikisinin optimalini oluşturan bir denge kurmak zorunludur.

Bunun için:

a- Önce ideal bir biçimsel örgüt kurulur,

b- Sonra, göreve hazır olan kişilerin nitelikleri ve özellikleri biçimsel olmayan ilişkiler bakımından gruplaşmalarının etkinlik çalışmaları yapılır.

c- Son olarak da ilk iki adımın bağdaştırılmasına çalışılır. Yeni örgütün yapısı, kişilerin gereklerine göre değiştirilir, düzeltme yapılır.

Kişilerin nitelikleri ile örgütün yapısı arasında bulunacak böyle bir yüksek yararlılık ilişkisinin ölçütü, giderleri en azda tutabilme ilkesi olabileceği gibi, uzun süreli personel yöntemi kaygılarında olabilir. Şunu da unutmamak gerekir ki, yöneticiler yaşlandıkça veya çeşitli nedenlerle işletmeden ayrıldıkça, **biçimsel olmayan ilişkiler** çevresi de değişir. Bu nedenle, örgütün her zaman dinamik tutulmasının zorunluluğu bir kez daha ortaya çıkar.

Serbest yazar ve muhabirler bu örgütlenme içinde yer almıyor gibi görülebilir. Ancak gazeteye zamanında ulaşmayan yazıların değeri olmayacağından gazete ile sürekli çalışan serbest yazar ve muhabirler de gazetenin çalışma şekline uyum göstermek zorunda kalacaklardır. Bu nedenle gazetenin örgüt yapısının niteliği, gerek kadrolu gerekse serbest çalışanları uyumlaştırmada kolaylık sağlayacaktır.

Basın işletmelerinde hangi tür örgüt yapılarının kullanılıp kullanılmayacağı ve nedenleri araştırmalar sonucu açıklık kazanabilir. Ancak şu da gerçektir ki, yetki ve sorumluluk ilişkilerine, gelişen ve modern çevreye uygun görünüm vermek işletmelere büyük yarar sağlar.

Yerel gazete işletmelerindeki matbaa ağırlıklı çalışmalar bir yana bırakılacak olursa, gazetenin hazırlanması sırasındaki görev dağılımı basit değil fakat karmaşık olmayan bir yapıyı gözler önüne sermektedir.

Bir yerel gazetenin ham maddesinin toplanması, değerlendirilmesi ve gazete kağıdı üzerine yerleştirilmesi aşamalarında görev alan yetkili ve sorumlu görevlileri şu şekilde belirlemek olasıdır.

Gazete Sahibi

Genel Yayın Yönetmeni

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

İstihbarat Şefi

Spor Servis Şefi

Teknik Servis Şefi

Muhabirler

Dizgi (sekreterler)

Yerel gazetelerin yazı kadrosunun yukarıdaki şekilde sıralamakla birlikte, çoğunlukla, **Gazete sahibi, yazı işleri müdürü ve muhabir**'den oluşan küçük bir kadroyla gazete çıkarıldığını görmekteyiz. Günlük baskı sayısı 300, 200 hatta 100'ü aşmayan yerel gazetelerin kadrolarının bu kadar dar olması normaldir denilebilir.

BÖLÜM V

ESKİŞEHİR BASINI VE BİR MODEL ÖNERİSİ

1. ESKİŞEHİR BASIN TARİHİNE TOPLU BAKIŞ

Eskişehir İç Anadolu Bölgesinin kuzey batısında yer alan yerleşim tarihi M.Ö. 3500 yıllarına kadar uzanan bir ildir. Türkiye'nin demiryolu kavşağı olan Eskişehir gerek ekonomik gerek kültürel zenginlik bakımından tarihsel değere sahiptir. Kurtuluş savaşı yıllarında ve Cumhuriyet'in ilanından sonra adından sık sık söz ettiren iller arasında yer almıştır.

Eskişehir ilinin basın ile ilgili geçmişine baktığımızda, düzenli olarak ilk gazetelerin 1908 yılından itibaren yayınlanmaya başladığını görmekteyiz.

Eskişehir'de yayınlanan ilk gazete "NİMET" (1908) adlı gazetedir. Hutbe (1910), Tevhid-i Efkar (1914), Hilal-i Osmani (1914), İşçi (1919), İmdat (1919) adlı gazeteleri de Eskişehir'de yayınlanan ilk gazeteler arasında sayabiliriz.⁹¹ (Türkiye'de yayınlanan ilk yerel gazete olan **Envar-i Şarkije** ise Erzurum'da 1866 yılında yayınlandı.)

Eskişehir ili Anadolu Basını'na tarihsel olarak büyük hizmetleri olan il örneğidir. 1950'li yıllarda Eskişehir'de 13 yerel gazete yayınlanmaktaydı.

Eskişehir'de ilk gazetenin 1908 yılında çıktığını ve o günden zamanımıza kadar, 122 gazete ve 24 derginin adlarını basın tarihimizde görüyoruz. Bugün ise günlük gazete sayısı 5 tir. Bu gazeteler **Sakarya**, **İstikbal**, **Milli İrade**, **Son Haber** ve **İki Eylül** adlı gazetelerdir.

⁹¹ TURHAN BARAZ; *Başlangıçtan Günümüze Eskişehir Basını*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 285, Eskişehir, 1988.

Sakarya Gazetesi

15 Kasım 1925 tarihinde yayınlanmaya başlayan Sakarya gazetesinin ilk sahipliğini, Osman IŞIN, Ali ULVİ üstlenmiştir. 1946 yılından sonra Abdurrahman ÜNÜGÜR Sakarya gazetesini satın almıştır. Sakarya gazetesi halen, Sakarya Gazetecilik ve Matbaacılık Anonim Şirketi adına sahibi Üstün ÜNÜGÜR tarafından çıkarılmaktadır.

Sakarya Gazetesi 1971 yılına kadar tipo daha sonra da ofset olarak basılmaya başlandı. Gazete 8 sayfa ve fotoğraflıdır. 15 günde bir 4 sayfalık "Köprübaşı" kültür, sanat sayfaları ile 12 sayfa olarak yayınlanmaktadır. Bazı özel günlerde renkli olarak basılmaktadır. Tirajı ortalama 2800 dür.

Tablo.2: Eskişehir Gazeteleri'nin Genel Görünümü

GAZETENİN ADI	YAYIN TARİHİ	BASKI TÜRÜ	SAYFA SAYISI	TİRAJİ
SAKARYA	1925	OFSET	8	2800
İSTİKBAL	1951	OFSET	8	2000
MİLLİ İRADE	1968	OFSET	6	1500
SON HABER	1984	OFSET	6	1800
İKİ EYLÜL	1988	OFSET	6	500

İstikbal Gazetesi

8 Haziran 1950 tarihinde yayınlanmaya başlayan gazetenin sahipliğini önceleri Ziya SÜROL yürütmüştür. İstikbal gazetesi bugün, Uğur Ofset Matbacılık Gazetecilik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi adına Oğuz Türkmen'in sahipliğinde yayınlanmaktadır. 1982 yılına kadar tipo olarak basılan İstikbâl gazetesi daha sonra ofset baskı tekniği ile çıkarılmaya başlanmıştır. 8 sayfa ve fotoğraflı olarak çıkan gazete özel günlerde renkli baskı yapmaktadır. Ortalama tirajı 2000 dir.

Milli İrade Gazetesi

11 Kasım 1968 yılında tipo baskı ile yayımlanan gazetenin kurucusu Ethem KARACA'dır. Karaca Gazetecilik Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi adına Ahmet Karaca tarafından yayınlanmaktadır. Genel Yayın Yönetmenliğini yine aynı aileden Yılmaz Karaca yapmaktadır. Milli İrade gazetesi 1984 yılından sonra ofset olarak basılmaya başlamıştır. Fotoğraflı ve siyah beyaz olan gazete 6 sayfadır. Ortalama tirajı 1500 kadardır.

Son Haber Gazetesi

13 Mayıs 1984 tarihinde ilk kez "Akbyık Postası" adıyla yayın hayatına atılan gazete, 2 Ekim 1985 yılından sonra Son Haber adıyla yayınlanmaya başlandı. Ofset olarak basılan gazete, fotoğraflı ve özel günlerde renkli olarak yayınlanmaktadır. Gazetenin tirajı ortalama 1800 adettir.

İki Eylül Gazetesi

1 Mart 1988 yılında Fikret TİYANŞAN tarafından kurulan gazete biryıl öncesine kadar tipo tekniği ile basılmakta iken ofsete dönmüştür. İki Eylül gazetesi halen Çınar Yayıncılık A.Ş adına Uğur Özdemir tarafından yayınlanmaktadır. Sınırlı sayıda fotoğrafın görüldüğü gazete 6 sayfadır. İki Eylül gazetesinin tirajı 500 dolayındadır.

Eskişehir'de günlük olarak yayınlanan bu gazetelerin dışında yıl başlarında, ilin kurtuluş yıl dönümlerinde, bayramlarda ve bunun gibi bazı özel günlerde yayınlanan gazete ve dergiler vardır. Belediye, vilayet ve Anadolu Üniversitesi belirli aralıklarla yayın organları çıkarmaktadır.

Eskişehir gazetelerinin teknolojik üstünlükleri birbirine yakın düzeydedir.

Gazete çalışanları cumartesi günleri tatil yapmakta, pazar günleri ertesi günün (pazartesi) gazetesini hazırlamaktadırlar. Eskişehir'de pazar günleri gazete yayınlanmamaktadır. Eskişehir'de yayınlanan gazetelerin fiatı 1995 yılında 10.000 liradır.

Eskişehir gazetelerinin hedef kitleleri aynıdır. Tüm Eskişehir halkı hedef kitleleridir. Ancak daha çok abone sistemiyle çalışan gazetelerin bayi satışları önemsenmeyecek kadar azdır.

Gazetelerin aboneleri, resmi kurumlar, serbest meslek sahipleridir. Gelir kaynaklarını ise reklâm gelirleri oluşturmaktadır. Fakat bu gelirler gazetelerin masraflarını karşılayacak ölçüde değildir. Eskişehir'de yayınlanan gazeteler aile şirketleridir ve asıl gelir kaynakları matbaa işleridir. Gazetecilik bir bakıma hoby olarak yapılmaktadır. Resmi ve özel ilânlar da gazetenin diğer gelir kaynaklarını oluşturmaktadır.

2. 1970-1990 YILLARI ARASINDA ESKİŞEHİR GAZETELERİ

Eskişehir ili Türkiye yerel basını açısından zengin ürünler veren bir ildir. Eskişehirin basın tarihinin ele alındığı bölümde de söz edildiği gibi, bugüne kadar Eskişehir'de yayınlanan (veya yayınlanıp kapanmış olan) 122 gazetenin adını bilebiliyoruz⁹².

⁹² BARAZ, a.g.k., s.III.

Eskişehir basın tarihi XX. yüzyılın başlarına kadar uzanıyorsa da, bugün ancak yaşayan sadece 5 gazeteden söz etmek olasıdır.

Yayınını sürdüren bu 5 gazetenin en eskisi “SAKARYA” gazetesidir. 15 Kasım 1925 yılında yayımlanmaya başlayan gazete bir süre yayınına ara vermiş, 1945 yılından itibaren ise yayını aralıksız sürdürmektedir.

1970 yılında, bugün yayını sürdüren gazetelerden sadece 3’ü; Sakarya (1925), İstikbal (1950), Milli İrade (1968) bulunmaktaydı. Son Haber 1984, İki Eylül ise 1988 yılında yayınlanmaya başladı. Ancak 1970-1990 yılları arasında yayınlanıp kapanan gazeteler de vardır. Bu tür gazetelerin sayısı 20 ‘nin üzerindedir.⁹³

Daha çok matbaa ağırlıklı çalışan bu gazeteler, Eskişehir kamuoyunda önemli yere sahiptir. Bugün sayfa düzenleri bilgisayarlarla hazırlanan gazeteler ofset olarak basılmaktadır. Sakarya Gazetesi 1971, İstikbal gazetesi 1982, Milli İrade Gazetesi 1984, İki Eylül Gazetesi 1993 yılında ofset baskı ünitelerini kurdu. Son Haber gazetesi ise 1984 yılında ofset olarak yayın yaşamına adım attı.

Basın sektörü kullandığı araç ve gereçler bakımından hızlı gelişen bir teknolojiye bağımlıdır.

Gutenberg’den bugüne kadar basın teknolojisi akıl almaz bir değişikliği uğramıştır. Bunun yanında gazetecilerin haber toplama sırasında kullandıkları araç ve gereç teknolojisinde de her geçen gün bir yenilik olmaktadır.

Bugün Eskişehir basınının tümü ofset baskı teknolojisine geçmiş, haberlerin yazımı ve sayfa düzenlemesi bilgisayarlar yardımıyla yapılmaktadır. Gazete sayfaları, sınırlı da olsa renkli basılabilmektedir.

⁹³ Bu gazetelerden bazıları haftada bir veya ayda bir yayınlanmıştır. BARAZ’ın araştırmasında 1970-1990 yılları arasında adı geçen gazeteler şunlardır: YURTSPOR (1970), YUNUS EMRENİN SESİ (1971), ÇERAĞ (1971), SAVAŞ (1972), SON OLAY (1973), YENİ HABER (1975), SİRDAŞ (1975), ESKİŞEHİR (1975), FOTOHABER (1976), YILDIRIM (1979), HÜR KALEM (1980), ESKİŞEHİR’DE YEDİ GÜN (1982), TÜRK BASIN BİRLİĞİ (1982), SON HABER (1984), ESKİŞEHİR 26 (1984), DEVİR (1985), OLAY SPOR (1985), TRİBÜN (1985).

3. ESKİŞEHİR BASININDA YÖNETİM VE SORUNLARI

Eskişehir yerel basınının yönetim ve örgüt yapısını incelerken, çalışmanın bundan önceki bölümlerinde dünyada ve Türkiye’de basın genel hatlarıyla ele alındı. Ayrıca basının yönetim ve örgüt yapılarıyla ilişkili olarak daha önce bu konuda yapılan çalışmaların çerçevesinde var olan basın işletmeleri yönetimi ve örgüt yapıları anlatılmaya çalışıldı.

Bu bölümde ise, Eskişehir’de yayınlanan gazetelerin yönetim basamaklarında çalışanları ile yönetim basamakları dışında çalışanlara uygulanan anket ve yüzyüze görüşmelerden elde edilen bilgiler değerlendirilecektir. Bu bilgiler bağlamında Eskişehir basınının yönetim ve örgüt yapılarının durumu ve işleyişi varsa sorunları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Basın işletmeleri üzerine bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunluğu Avrupa ülkelerinde ve ABD’de olduğu görülmektedir. Türkiye’de ise sınırlı da olsa basın ve basım işletmeciliği üzerine araştırmalar son bir kaç yıl içinde yapılmaya başladı⁹⁴

Bu alanda Türkiye’de yapılan çalışmaların azlığı, özellikle de yerel basınla ilgili çalışmalara pek rastlanmaması, araştırmayı gelişmeler hakkında yazılı kaynaklardan bilgi toplama ve karşılaştırmalar yapma olanağından yoksun bırakmaktadır.

Ancak basın teknolojisindeki değişmelerin ulusal basını etkilediği gibi, yerel basını da etkileyeceği varsayımından hareketle belirli dönemler arası (1970-1990) yerel basın arşivleri tarandı, ayrıca bu dönemlerde Eskişehir basınında çalışanlar ve çalışmış olup şu an gazetelerdeki görevlerinden ayrılmış olanlarla görüşmeler yapıldı.

⁹⁴ Örneğin, Güneş BERBEROĞLU’nun “Basın İşletmeciliği” adlı çalışması 1991 yılında, Işık ÖZKAN’ın, “Basım ve Basın İşletmeciliği” kitabı, 1989 yılında yayınlandı. Şevket EVLİYAGİL’in 1980’li yıllarda Basın ve Basım İşletmeciliği üzerine yazdığı kitaplar da bu alanda yapılan birkaç çalışma arasında sayılabilir.

Bu görüşmelerde elde edilen bilgiler değerlendirilerek, Eskişehir Basınının 1970-1990 yılları arası yönetim ve örgüt yapılarıyla bugünkü durumu karşılaştırıldı.

Yerel gazetelerde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, sıkı bir aile ilişkisine benzemektedir. Bu tür gazeteler genellikle küçük işletmeler olduğundan çalışanların sayısı da azdır. Çalışanlarının tümü hergün birbirlerini görebilmektedir ve birebir ilişkide bulunmaktadırlar. Her ne kadar ilişkiler sıkı gibi görülüyorsa da belirli bir ast-üst ilişkisinin oluşturulmasına da özen gösterilmektedir. Yasal zorunluluk gereği bir sorumlu yazı işleri müdürünün bulunması gerektiğinden gazete patronu ile en alttaki muhabirler ve sayfa sekreterleri arasında bir ast üst ilişkisi doğal olarak varlığını göstermektedir.

Zaten birden fazla kişinin çalıştığı tüm iş yerlerinde, yöneten ve yönetilen vardır. Bu zorunluluk işlerin kontrolünün verimli olması açısından ve sorumluluk verilecek veya kabullenecek bir birimin bulunmasının gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Önceki bölümlerde açıklanan işletmelerdeki yönetim şekilleri bağlamında basın işletmelerinde uygulanan çeşitli yönetim modelleri de incelenerek basın işletmesinde çalışanların ast-üst ilişkilerinin ne şekilde uygulandığı ve yerel basında bu ilişkilerin hangi düzeyde olduğu, yönetim basamaklarında bulunanlarla yönetim basamakları dışında çalışanlara ayrı ayrı uygulanan anketle ortaya konmaya çalışıldı.

Anket soruları hem yönetim şekillerini belirlemeye yönelik hem de örgüt yapılarını ortaya çıkarmaya yönelik şekilde hazırlandı.

Aynı anket formu içinde karışık şekilde sorulan sorulara alınan yanıtlar analiz edilme aşamasında, yönetim ve örgüt ilişkilerine ait olanlar ayrılarak ayrı ayrı değerlendirildi.

Uygulama, Eskişehir’de 1995 yılı içinde yayınlarını sürdürmekte olan **Sakarya, İstikbal, Milli İrade, Son Haber** ve **İki Eylül** gazetelerinde yapıldı. Sorulara 7 yönetici (gazete sahipleri dahil) ile yönetim basamakları dışında çalışan 18 muhabir yanıt verdi.

Araştırmada anketin dışında yüz yüze görüşmelerle de bilgi toplandı. Gerek adı geçen gazetelerde çalışmakta olanlar, gerek geçmişte çalışmış olup şu an meslekten ayrılmış olanlarla 1970-1990 yılları arasında Eskişehir Basınının durumu görüşüldü.

Ankete verilen yanıtların güvenilirliğini sağlamak amacıyla anket formlarına isim yazdırılmadı. Sorular zarf içinde verilip aynı şekilde geri alındı.

A.Yönetime İlişkin Soruların Değerlendirilmesi

Eskişehir Basını yönetimi ve sorunları hakkında bilgi edinmek için yönetici (sorumlu) ve yönetim basamakları dışındakilere sorular yöneltildi. Bu sorular ast-üst ilişkileri sırasında izlenen tutum ve bu ilişkilerin yarar ve sakıncaları anketi yanıtlayanlardan alınmaya çalışıldı.

a.Yöneticilerden Alınan Yanıtların Değerlendirilmesi:

Soru: Bir yönetici ve hiyerarşinin üst düzeylerinde yer alan bir kişi olarak astlarınıza (yönetici olsun veya olmasın) en iyiyi yapması konusunda,

	Yanıtlar	Yüzde
a) Güveniniz tamdır ve müdahaleye gerek duymamaktasınız.	3	43
b) Güven duymakta ancak gerektiğinde müdahale edebilmektesiniz.	4	57
c) Çoğunlukla müdahaleci davranmaktasınız.		
d) Sürekli müdahaleci davranmaktasınız.		

Soruya alınan yanıtlardan da görüldüğü gibi, yöneticiler astlarına güvenmektedirler. Gerektiğinde müdahale edebildiklerini belirten yöneticiler olmakla birlikte, bu müdahale güvenlerinin olmaması anlamına gelmemektedir.

Eskişehir yerel basın yöneticileri bu soruya verdikleri yanıtlarla, yerel basının olumlu yönünü göstermektedir. Ayrıca muhabirlerin de üstlerine güven vermeleri kamu oyunu bilgilendirme açısından haberlerin serbestçe dolaşımına olanak sağlamaktadır. Bu da, haber alma ve yayma özgürlüğünün varlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Soru: Astlarınıza zaman zaman ya da sürekli güvensizlik söz konusu ise, bunun öncelikli nedeni;

	Yanıtlar	Yüzde
a) İşini ihmal edebileceği düşüncesidir.	2	50
b) Astın gereken yeterlikte olmadığı düşüncesidir.	2	50
c) Astın gazeteden önce kendi çıkarını kollayacağı düşüncesidir.		
d) Astın işini çok iyi yapıp sizin önünüze geçeceği düşüncesidir.		

Önceki soruya destek bir soru niteliğinde olan ve yöneticilerin müdahalelerinin nedenini ortaya çıkarmaya yönelik bu soruyu bazı yöneticiler yanıtsız bırakmışlardır. Yanıt verenler ise müdahalenin muhabirin yetersiz olmasına bağlamaktadırlar.

Bu soruya verilen yanıtlardan, yerel basında çalışan muhabirlerin genellikle gazetecilik yeteneğine henüz sahip olmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Muhabirlerin öğrenim durumlarını belirlemek için sorulan soruya verilen yanıtlardan da, onların meslekleriyle ilgili yetersizlikleri görülmektedir. Muhabirler çoğunlukla lise mezunu veya meslekle ilgisi olmayan yüksek okul öğrencileridir.

Ulusal basının sorunlarından biri olarak görülen mesleki yetersizlik yerel basın için de bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Soru: Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için;

Yanıtlar Yüzde

- | | | |
|--|---|-----|
| a) Çalışanlar işlerinde tümüyle serbest bırakılmalı. | | |
| b) Çalışanlara işlerinde serbestlik sağlanmalı. | 7 | 100 |
| c) Çalışanların denetimi sağlanmalı. | | |
| d) Çalışanların yakından denetimi sağlanmalı. | | |

Bu soruya yanıt veren yöneticilerin tümü aynı görüşte birleşmektedirler. Yöneticiler muhabirlerin çalışmalarında esneklik sağlanmasından yanadırlar.

Bu yanıt daha önceki iki soruya verilen yanıtlarla tutarlılık göstermektedir.

Demokratik ve bağımsız çalışmanın en iyi uygulamasının başta basın sektöründe olması gerekir. Halkın sesi ve toplumun denetçisi, özetle 4. kuvvet olan basın, ancak serbest iradeyle düşüncelerin açıklanması sonucu varlığını sürdürebilir. Gazete yöneticilerinin de astlarına esneklik sağlayarak basına işlevsellik kazandırabilirler.

Soru: İşletmenizde sürdürülen tüm çalışmalarda;

Yanıtlar Yüzde

- | | | |
|--|---|-----|
| a) İşlerin aksamadan yürütülebilmesi için
astlarla iki yönlü iletişime önem verilmekte. | | |
| b) Gazetecilik mesleği ekip çalışması olduğu
için astlarla kurulan iki yönlü iletişimin
sürekli olmasına çaba gösterilmekte. | 7 | 100 |

- c) İletişim kurma için çabaya gerek yoktur,
meslek zaten bu çabayı zorunlu kılar.
- d) Astlar sorumluluğunun bilincinde ise çalışma
düzenini kendi halinde bırakmak daha doğru olur.

Gazete yöneticileri astlarla iki yönlü iletişime önem vermektedirler. Gazeteciliğin bir ekip çalışması ve karşılıklı görüş alış-verişi yoğun bir meslek olduğu görüşünde birleşmektedirler

Ulusal basın üzerinde daha önce yapılan bir araştırmada aynı soru yöneltilmiş, alınan yanıtların %60 aynı olduğu görülmüştür.⁹⁵

Soru: Çeşitli konularda astlarınızdan gelen görüş, düşünce ve önerilerin ne kadarını dikkate almakta ve uygulamaktasınız;

	Yanıtlar	Yüzde
a) Hepsini	2	28,5
b) Önemli bir bölümünü	5	71,5
c) Az bir bölümünü		
d) Hiçbirini		

Yöneticiler astlarının görüş ve önerilerinin önemli bir bölümünü dikkate aldıklarını ve uyguladıklarını söylemektedirler.

Astlara karşı güven duyma konusunda zaten olumlu görüş belirten yöneticiler, muhabirlerin gazeteleri için getirdikleri görüş ve önerilerden yararlanmaları da doğaldır.

Bu durum yönetime katılma ve gazeteye yön vermede astların etkisinin de önemli boyutta olduğunu göstermektedir. Görüş ve önerilerin göz ardı edilmemesi, hergün halkla içiçe olan muhabirlerin önemli önerilerde bulunabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

⁹⁵ BERBEROĞLU, a.g.k., s.102.

Soru: Astlarınızın daha çok hangi tür kararlara katılımı söz konusudur?

	Yanıtlar	Yüzde
a) Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına	2	28.5
b) Genel politika, strateji ve yaptıkları işle doğrudan ilgili kararlara		
c) Yaptıkları iş ve kendileri ile doğrudan ilgili kararlara	5	71.5
d) Gazetenin bütünü ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına		

Bir önceki soruda kapalı bırakılan, astların yöneticilere hangi tür öneri ve görüş bildirdiklerini açan bu soruya verilen yanıtlarda görüldüğü gibi, muhabirler yalnızca kendi iş alanları ile ilgili kararlara katılmaktadırlar.

Bu iki soruya verilen yanıtlardan, astların düşünce önerileri yaptıkları iş ile sınırlı olduğunda dikkate alınmaktadır sonucu çıkarılabilir.

Çünkü astların, işletmenin tümü ile ilgili genel politika ve kararlarına katıldıklarını belirten yönetici yoktur.

Soru: Yöneticisi olduğunuz faaliyetlerle ilgili olarak astlarınıza ne ölçüde yetki devretmektesiniz?

	Yanıtlar	Yüzde
a) İşleri ile ilgili tüm konularda karar alma ve uygulama yetkisine sahiptirler		
b) Yetkilerimin bir bölümü için karar alma ve uygulama yetkisine sahiptirler	6	86
c) Çok gerekli olduğunda karar alma ve uygulama yetkisine sahiptirler	1	14
d) Kendilerine yetki devredilmesi söz konusu değildir.		

Yukarıdaki iki soruyu tamamlayıcı nitelikteki bu soruyla yöneticilerin yetkilerinin astlara ne oranda devredebildikleri ortaya konma amacı güdülmüştür. Yanıtlardan, gerektiğinde yetki devredilebildiği gibi, astlar günlük işlerinde belirli bir yetkiyi kullanabildikleri anlaşılmaktadır.

b.Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan

Alınan Yanıtların Değerlendirilmesi:

Soru: Mesleğinizle ilgili faaliyetlerde disiplin konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Yanıtlar	Yüzde
a) Gazetecilik mesleğinde disipline yer yoktur	4	16
b) Kişiyne çalışmalarında özgürlük mutlaka tanınmalı, ancak sınırı belirlenmelidir.	14	84
c) Kişiyne çalışmalarında düşük oranda özgürlük tanınmalıdır		
d) Disiplin mutlaka katı bir biçimde sağlanmalıdır		

Gazete yöneticileri kendilerine yöneltilen benzer soruya verdikleri yanıtlarda, muhabirlerin çalışmalarında esneklik sağlanması görüşünde birleşmektedirler.

Yönetim basamakları dışında çalışanlar da, yanıtların analizinden de görülmektedir ki; “kişiyne çalışmalarında özgürlük tanınmalıdır” demektedirler. Başka deyişle, muhabirler de çalışmalarında esneklikten yanadırlar. Denilebilir ki, yöneticiler ve muhabirler disiplin konusunda benzer görüşe sahiptirler.

Bu soruya yanıt veren muhabirlerden sadece ikisi gazetecilik mesleğinde tümüyle serbestlikten yanadırlar.

Soru: Şu an bulunduğunuz çalışma ortamında üstlerinizce kurulmaya çalışılan disiplin derecesi nedir?

	Yanıtlar	Yüzde
a) Bize tümüyle özgürlük tanınmıştır.	10	58,5
b) İşlerin belli bir performansta yürütülmesi için düşük oranda özgürlük sağlanmıştır	8	41,5
c) Oldukça katı bir disiplin altında çalışılmaktadır.		

İşletmede disiplin konusunda sorulan iki sorudan biri olan “Üstlerin astlarına uyguladığı disiplin”e yönelik bu soruya, “tümüyle özgürlük tanınmıştır” diye yanıt verenler %58,5, “kısmen özgürlük tanınmıştır” diyenler %41.5 dir.

Güneş BERBEROĞLU’nun yaptığı çalışmada ulusal basın muhabirleri benzer soruya %37, %59 oranında yanıt vermişlerdir.

Görülüyor ki yerel basın çalışanları ulusal basın çalışanlarına göre daha bağımsızdırlar. Tabii bu bağımsızlık her iki basın çalışanları için tüm çalışanları bağlamamakta içlerinde çalışmalarında bağımsızlıklarının oldukça dar sınırlar içinde olduğunu belirtenler de bulunmaktadır(%4).

Soru: Sizinle aynı ya da farklı düzeyde kişilerle çalışma ilişkileri dışında sıkı ilişkiler içinde olma dereceniz nedir?

	Yanıtlar	Yüzde
a) Normal düzeydedir	11	61
b) Arkadaylık ilişkilerimiz oldukça yoğundur	5	28
c) Bu tür ilişkilere ender girmekteyiz	2	11
d) Bu tür ilişkiler yok denecek kadar azdır		

Çalışma yaşamında ast-üst ilişkileri kadar aynı düzeyde olanların ilişkileri de önemlidir. Çalışanlar daha çok birlikte aynı iş yaptıkları kişilerle iletişimde bulunurlar. Ancak bu iletişim çalışma koşulları ve kişisel yapıya bağlı olarak farklılıklar gösterebilir.

Gazetecilik mesleği hareketli ve birebir ilişkiler mesleğidir. Bu nedenle gazetecilerin başkalarıyla rahat ve kolay ilişkide bulunabilen bir yapıya sahip olmaları gerekir. İşletme içinde çalışanlarla ilişkilerinin boyutu bu açıdan önemli görülerek bir soru soruldu.

Alınan yanıtlarda görüldüğü gibi yönetim basamakları dışında çalışanların birbirleriyle ilişkileri normal düzeydedir Oran %61'dir. Arkadaşlık ilişkilerinin oldukça yoğun olduğunu belirtenlerin oranı ise %28'dir. %11'i ise bu tür ilişkilere ender girebildiklerini söylemektedir.

Soru: Faaliyetlerinizde üstlerinizle sürdürülen karşılıklı iki yönlü iletişim hangi boyuttur?

	Yanıtlar	Yüzde
a) Sürekli ve yoğun iki yönlü iletişim içindeyiz	6	34.0
b) İletişimiz normal düzeydedir	12	66.0
c) İletişimimiz oldukça düşük düzeydedir		
d) İletişimimiz yok denecek kadar azdır		

Bazı mesleklerde ast-üst ilişkileri arasında, özellikle iş saatlerinde katı bir disiplin ve hiyerarşi hakimdir. Resmi kurumlarda daha çok görülen bu disiplin bir bakıma yöneticilerin tutumundan kaynaklanmaktadır.

Hergün çeşitli düzeydeki insanlarla ilişkide bulunarak haber toplayan gazeteciler zaman içinde bu rahatlıklarını iş yerlerinde de sürdürmeleri olağan görülebilir.

Basın çalışanları disiplinle ilgili iki soruya verdikleri yanıtlarda, gazetecilik mesleğinde esnekliğin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşler ışığında

yukarıdaki soruya verilen yanıtları değerlendirdiğimizde, ast üst ilişkilerinin iki yönlü rahatlığından sözedilebilir. Başka deyişle, astlar üstleriyle kolay iletişim kurabilmektedirler.

Soru: Hazırladığınız yazıların içeriği, uzunluğu, ilgileneceğiniz olayların sayısı niteliğinin sizin tarafınızdan belirlenme derecesi nedir?

Yanıtlar Yüzde

a) Bütün konular bizim tarafımızdan belirlenmektedir	12	66.6
b) Sayısı üstlerce niteliği bizlerce kararlaştırılmaktadır	5	27.0
c) Niteliği üstlerce sayısı bizlerce kararlaştırılmaktadır	1	6.4
d) Her konu üstler tarafından bize bildirilmektedir		

Eskişehir yerel basınında yönetim basamakları dışında görevli bulunanların %66.6'sı hazırladıkları yazıların konularını seçme serbestisinde olduklarını, gazete yöneticilerinin müdahale etmediklerini belirtmektedirler. %27'si ise konuları çoğunlukla kendilerinin seçtiklerini söylemektedirler.

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

Yanıtlar Yüzde

a) Bu tür kararlar çoğunlukla bizim tarafımızdan alınmaktadır	5	27.0
b) Haber yazı ve fotoğrafları bizimle tartışılmakta bizlerin görüş ışığında karar, üstlerce alınmaktadır	12	66.6
c) Çoğunlukla bizlerin görüşü alınmadan kararı üstler vermektedir.	1	6.4
d) Bu kararlara hiçbir şekilde katılmamız mümkün değildir		

Bir önceki soruyu destekleyici nitelikteki bu soruyu birleştirerek değerlendirdiğimizde çalışanların gazetelerinin içeriğini belirlemede söz sahibi olduklarını söyleyebiliriz.

Ancak haber konularının seçiminde serbest oldukları görüşü ağırlıkta iken, gazeteye girecek yazıların seçimine yönetim madahale edebilmektedir.

Soru: Yürüttüğünüz faaliyetlerle ilgili genel politika ve strateji kararlarına ne ölçüde katılmaktasınız?

	Yanıtlar	Yüzde
a) Tam katılmamız söz konusudur.	3	16.7
b) Bizlere danışılarak görüşlerimiz alınmaktadır	12	66.6
c) Zaman zaman bize danışılmaktadır.	3	16.7
d) Hiçbir şekilde katılmamız söz konusu değildir.		

Son iki soruyu tamamlayıcı soru olarak nitelendirilebilecek bu soruya verilen yanıtlarda daha önceki sorularla çelişen bir durum söz konusu değildir.

Muhabirler, alınan kararlarda kendi görüş ve önerilerinin de söz konusu olduğunu, yöneticiler tarafından dikkate alındıklarını belirtmektedirler. %70'e yakını yönetimin kendilerine danıştığını söylemektedir.

Eskişehir yerel basınında çalışan yönetici ve yönetim basamakları dışındaki görevlilerden toplanan bilgiler sonucunda; gazetede çalışanlar çoğunlukla yönetim açısından bir soruna değinmemektedir. Ancak bu sorunsuz bir basının varlığını göstermemektedir. Zira sık sık açılıp kapanan gazeteler, yılda birkaç gazete değiştiren çalışanlar, gazete satış sayılarının azlığı, basında bazı sorunların varlığının göstergeleridir.

Eskişehir Basınında yönetim şekli, gazetelere göre de farklılık gösterebilmektedir. Gazete sahibinin gazetede yer alan yazılara direk etkisinin

olduğu gazetelerde muhabirler rahat hareket edememektedirler. Gazete patronunun sadece finansman olarak bulunduğu gazeteler ise gerek habercilik gerekse çalışma ortamı bakımından mesleklerini özgürce yapmaktadır. Ayrıca gazete sahibinin belirli bir politik görüşün savunucusu olduğunun bilinmesi yine gazete çalışanlarının tavırlarında ve haberciliklerinde yönlendirici olmaktadır. Bu tür durumlar gazetenin objektifliğini kaybetmesinin nedeni ve çalışanların gazetecilik çabalarının engeli olarak görülebilir.

4. ESKİŞEHİR BASININDA ÖRGÜT VE SORUNLARI

Örgüt, insanların sorunlarına çözüm yolu bulmak için oluşturduğu bir sistemdir.

Sorunlar, toplumsal yapıdaki değişimler, işletmelerdeki zorunlu gelişmeler sonucunda çeşitlilik gösterebilir. Bu sorunlar çağdaş veya geleneksel her toplumda bulunabilir.

Örgütün bir başka tanımı da şöyle yapılabilir, Örgütler, insanların ortak çalışmalarını engelleyen güçleri dışlamak için kurulan toplumsal yapılardır. Böyle bir tanım yapıldığında örgütlerin, artan çelişki ortamının bir ürünü olduğu söylenebilir⁹⁶.

Toplumsal bir görev üstlenen basın için örgütün ve örgüt geliştirmenin önemi açıktır. Zira basın, toplumsal değişimlere uymada öncülük edecek bir kurumdur. Bu öncülük toplumun ortak sesi olma kaygısından kaynaklanmaktadır.

A.Örgüte İlişkin Soruların Değerlendirilmesi

Önceki bölümde basın işletmelerinin örgüt yapıları ele alınırken, **Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarından** sözedilmiştir.

Bu örgüt yapılarının işleyiş şekilleri gözönüne alınarak Eskişehir basını

⁹⁶ URAL SÖZEN; **Örgütlenme Kuramı**, İlk-San Matbaası, Ankara, 1980, s.30.

çalışanlarına uygun sorular yöneltildi. Amaç bugün “Eskişehir Basını’nda ne tür bir örgüt yapısı modeli uygulanmaktadır?” sorusuna yanıt bulmak ve değerlendirmektir.

a.Yöneticilerden Alınan Yanıtların Değerlendirilmesi:

Soru: Emir aldığınız veya bağlı olduğunuz kişi (veya kişilerin) gazetede görevleri;

Eskişehir yerel gazetelerinde çalışanların sayısı ile ulusal basın çalışanları arasında bir karşılaştırma yaptığımızda büyük bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Ulusal gazetelerin 100, 150, 200 kişilik kadroları ve 10, 15 gibi rakamlarla ifade edilen yöneticilerine karşılık, yerel gazetelerde çalışan gazetecilerin ortalama sayısı 5 dolayındadır. Eskişehir gazetelerinde çalışanların sayısı ortalama 7 dir. Bazı gazeteler 10’un üzerinde kadroya sahipken, bazı gazeteler de 2 elemanı ile gazete hazırlamaktadır.

Çalışan sayısının azlığı, Eskişehir basınının yönetim basamaklarında bulunanların sayısını da sınırlamaktadır.

Soruya verilen yanıtta yöneticiler patrone sonra ilk yetkili kişi konumundadır. Bazı gazetelerde az da olsa bölümler görülmektedir. Örneğin; Spor servisi, İstihbarat servisi, teknik servis gibi. Bu servislerin başında şef ünvanlı gazeteciler bulunmaktadır.

Soru: Yaptığınız işle ilgili olarak öneriler alma şeklinde ilişkinizin bulunduğu kişi veya bölümler söz konusu mudur?

Yöneticilerin tümü bu soruya evet yanıtı vermişlerdir. Yöneticiler yayın kurulunun önerilerinin her zaman dikkate alındığını belirtmektedirler. Sadece bir yönetici önerilerin patron ve yayın yönetmeninden geldiğini söylemiştir.

İleriki sorulardan birinde “astlarınızdan gelen düşünce ve önerileri dikkate alıyor musunuz ?” anlamında bir soruya genelde dikkate alındığı yanıt verilmiştir. Bu bağlamda denilebilir ki, yöneticilere hem üstlerinden hem de astlarından görüş ve öneriler gelmektedir.

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

Eskişehir yerel basınında özel ekler seri yazıları çıkarılmakla birlikte bu işler için özel ekiplerin kurulması söz konusu değildir.

Muhabirler, kişisel olarak özel yazılar hazırlamaktadır. Soruda sözü edilen nitelikte ve büyüklükte bir çalışmanın olmayışı, kentin konumu, sürekli ve geniş özel haber olanaklarını sağlayamamasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

Yalnız Sakarya gazetesinin 15 günde bir yayınladığı ve yüzüncü sayıdan sonra yayımına son verilen“Köprübaşı” ekinde günün önemine göre özel konularda yazılar yayınlanmaktaydı. Bu tür ekler için var olan kadrolu muhabirlerden ve amatör köşe yazarlarından yararlanılmaktadır. Bu ekin hazırlanmasında görev alanlar genel yayın yönetmen yardımcısına bağlıdırlar.

b.Yönetim Basamakları Dışında Çalışanlardan

Alınan Yanıtların Değerlendirilmesi:

Soru: Kendiniz ve varsa biriminizin çalışmalarından ve sonuçlarından direkt sorumlu olduğunuz ve emir aldığınız kişi ilk üstünüz müdür?

	Yanıtlar	Yüzde
Evet	7	39
Hayır	11	61

Bu soruya 7 muhabir “evet”, 11 muhabir ise “hayır” yanıtı vermiştir. Hayır yanıtı verenler arada bir yöneticinin veya şefin bulunduğunu belirtmektedir.

Yönetim basamakları dışında çalışanların yetki ve sorumluluk ilişkilerinin hiyerarşik yapıya uygunluğunu araştırmak amacıyla yöneltilen bu soruya alınan yanıtlardan da anlaşıldığı gibi, astların yukarıya doğru dikey yetki ilişkileri öncelikle ilk üstleriyledir.

Astlar yaptıkları işlerde öncelikle ilk üstlerine uyma ve sorumlu olma durumundadırlar.

Her işletmede olduğu gibi basın işletmeleri de belirli bir düzen ve disiplin içinde yürütülmek zorundadır. Belirli kişilerin işleri koordine etmesi ve yapılan işlerin denetimini yapması gerekir ki eksik veya fazlalar ortaya konulabilsin.

Her organizasyonda temel öneme sahip koordinasyon ve yöneltme, zamanla yarışıldığı için basın işletmelerindeki her faaliyet sırasında sağlanması gereken fonksiyonlardır. Bu da yetki ve sorumlulukların belli bir sisteme oturtulması ile olasıdır.⁹⁷

Soru: Yukarıda belirttiğiniz dışındaki kişi ya da kişilere sorumlu olmanız ve emir almanız söz konusu mudur?

	Yanıtlar	Yüzde
Evet	12	66.6
Hayır	6	33.4

Yönetim basamakları dışında çalışanların %66.6 sı birden fazla kişiden emir aldıklarını belirtmektedirler. Bu da göstermektedir ki bazı yerel basın

⁹⁷ A.g.k., s. 92

işletmeleri birden fazla ara yöneticiye sahiptir. Gazetelerin künyelerine bakıldığında da bazı gazetelerde, en üstten başlamak üzere gazete sahibi, genel yayın müdürü, sorumlu yazı işleri müdürü, istihbarat şefi, teknik ve spor sorumlusu gibi yönetim basamaklarında görevlendirmelere rastlıyoruz. Sonuç olarak, gazete kadroları büyüdükçe bölümlendirmeler ve sorumluların da artmakta olduğu söylenebilir.

Muhabirler bu tür bir uygulamanın görev dağılımı ve iş akışı için yararlı olduğunu belirtmektedirler.

Soru: Yaptığınız işle ilgili olarak öneriler alma şeklinde ilişkinizin bulunduğu kişi ya da bölümler söz konusu mudur?

Yanıtınız evet ise; pozisyonları ve hiyerarşideki yerlerini belirtiniz.

	Yanıtlar Yüzde	
Evet	15	83
Hayır	3	17

Soruya evet yanıtı verenlerin genellikle gazetenin yazı işlerinden sorumlu gazetecisi veya genel yayın müdürü ile ilişkilerinin olduğunu ve bu kişilerden öneriler aldıklarını belirtmektedirler. Bir gazeteci de eski gazetecilerin yenilere önerilerde bulduklarını söylemiştir.

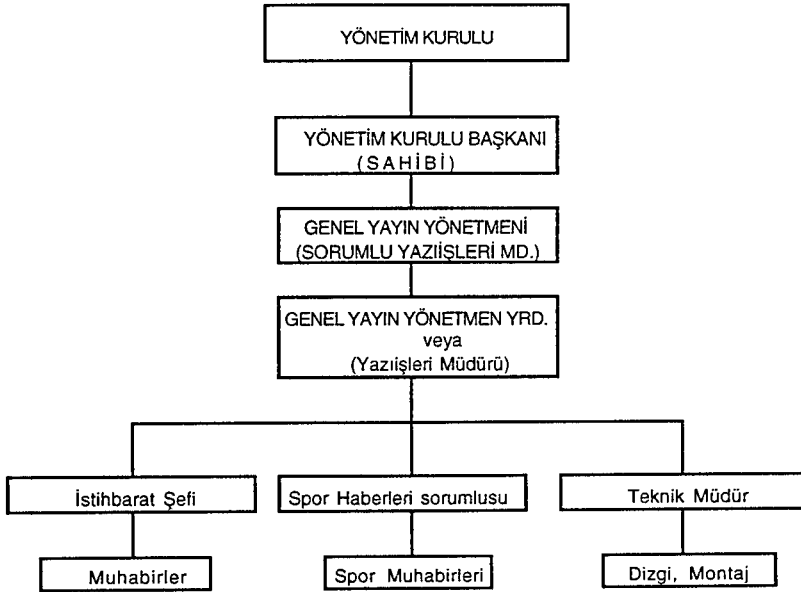
Son iki soruya verilen yanıtlara göre, yerel basında ast-üst ilişkilerine önem verilmekte ve uygulanmaktadır. Gazetecilik her ne kadar bağımsızlık isteyen bir meslek olarak görülse de gazetenin hazırlanışı sırasında, çalışanlar arasında basamaklararası yetki korunmaktadır.

Yerel olaylarda değişik zamanlarda değişik konular ağırlık kazanmaktadır. Bazen bir spor karşılaşmasına tek muhabir yeterli olurken

bazen iki veya üç muhabir aynı maç için görevlendirilmektedir. Diğer konularda da, örneğin, hükümet yetkililerinin ili ziyaretlerinde veya siyasi mitinglerin olduğu günlerde, olaylar birden çok muhabir tarafından izlenip ayrı ayrı veya ortak haber yapılmaktadır.

Eskişehir gazetelerinin 1970’li yıllardaki yönetim ve örgüt yapılarını araştırdığımız da, bu günkü yapıdan çok farklı bir durum görülmektedir. O yıllarda da gazetelerde, genel yayın yönetmeni (müdürü), yazı işleri müdürü, spor servis şefi, teknik sorumlu, istihbarat şefi gibi ünvan ve yetkililer bulunmaktaydı. İstikbal Gazetesi 1982-1986 yılları arasında mali müşavir ünvanıyla bir uzman gazeteciyi kadrosunda katmış ve künyesinde yer vermiştir.

Günümüzde, Eskişehir’de yayınlanan orta ölçekli bir yerel gazetenin örgüt yapısını şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 8: Eskişehir’de Yayınlanmakta Olan Gazetelerin Genel Örgüt Yapısı

İnsanlar çalışmalarını engelleyen nedenleri ortadan kaldırmak için bir araya gelmeleri örgütleri oluşturmuştur. Örgütler çelişkili ortamların ortaya çıkmasıyla oluşmuştur. Belirli örgüt modelleri olmakla birlikte, her işletmenin örgütlenme nedenleri birbirinden farklılıklar gösterir.

Eskişehir Basını'nda bu şekilde gelişmiş ve düzenli bir örgüt yapısının görüldüğü gazeteler bulunmakla birlikte, yönetim ve örgüt yapısı iki çalışandan oluşan gazeteler de vardır. Bu gazetelerde gazete sahibi aynı zamanda gazetenin yazı işleri müdürlüğü görevini üstlenmiştir veya bir ikinci çalışan sorumlu yazı işleri müdürüdür. Bu kişiler haberleri toplar, yazar, sayfa düzenler ve kendi matbaalarında veya herhangi bir matbaada bastırarak gazeteyi okurlara sunarlar.

Yerel gazetelerde incelenmesi en güç yapı örgüt yapılarıdır. Özellikle de matbaa öncelikli çalışan bu işletmelerde çok zaman basım çalışanları ile gazeteciler iç içedir. Eskişehir Basının tümü için olmasa da bir kısmı bu tanımlanan yapı içindedir. **Bu nedenle örgütlenme sorunlarının ötesinde örgüt olamama sorunu ağırlık kazanmaktadır.** Zira araştırmada ele alınan bölüm yalnız gazete yazı kadrosu olduğu için, bu küçük basın işletmelerinde iki veya üç çalışanın bulunması örgüt kavramını anlamsızlaştırmaktadır.

Fakat 10'un üzerinde çalışanı bulunan gazetelerin de varlığı hiç olmazsa bu gazetelerdeki örgüt sorunlarına eğilmeyi olanaklı ve haklı kılmaktadır. Bu durum yalnızca Eskişehir Basınına özgü değildir. Yukarıda da söz edildiği gibi, Türkiye'deki yerel gazetelerin yüzlercesi, iki veya üçer gazeteci tarafından hazırlanmaktadır.⁹⁸

Eskişehir yerel basınının var olan örgüt yapısı içindeki sorunları, ankete verilen yanıtlar bağlamında ele alındığında şu şekilde değerlendirilebilir; Önceki bölümlerde söz edildiği gibi, yerel basın çalışanları sayı olarak küçük gruplardan oluşmaktadır. Bazı gazeteler beş, bazıları ise üç veya iki gazeteci

⁹⁸ Bu değerlendirme, Basın Yayın Genel Müdürlüğü'nün, "Anadolu Basını 1992" adlı yayınındaki verilere göre yapılmıştır.

kadrosuna sahiptir. Bu nedenle her ne kadar, ast-üst ilişkisi bulunmaktaysa da çalışan sayısının azlığı, ilişkileri biçimsel olmayan ilişkilere sürükleyebilmektedir. Bu bağlamda, Eskişehir Basını'nda “**Biçimsel Olmayan** örgüt yapısı hakimdir” denilebilir. Ancak, gerçekte varolması gereken yönetim ve örgüt ilişkilerinin uygulanabilmesi ve gazete içinde bir disiplinin sağlanabilmesi için çalışan sayısı arttıkça bölümlendirmelerin yapıldığı gazeteler de bulunmaktadır. Bu gazeteler spor ve diğer haber birimleri ile reklam bölümü çalışanlarını birbirinden bağımsızlaştırarak başlarına birer sorumlu getirmişlerdir. Böylece kısmen de olsa biçimsel bir yapı oluşturulmuştur.

Basın işletmelerinde işleyişin sağlıklı olabilmesi için, öncelikle, basım ve basın işlerinin kesin hatlarla belirlenmesi ve işgörenlerin sorumluluk sınırlarının çizilmesi gerekir.

Çünkü, zaten sayısal olarak küçük bir topluluk olan yerel gazete işletmeleri, basım veya basın işlerinden birine öncelik göstermeleri durumunda diğeri gerileyecek veya gelişemeyecektir. Başka deyişle, basım işleri işletmenin asıl amacı olması, basın işlerinin ve çalışanlarının önemsiz olduğu kanısını doğurabilir. Bu durumda da yerel basın işlevselliğini yitirebilir.

Bir örgütün başarılı olabilmesi için, örgüt çalışanlarının sorumluluklarının ve görevlerinin belirlenmesinin yanında, örgütte uyumlu, istekli ve bilinçli bir çalışma ortamının oluşturulması da gerekir.

Her örgüt bir çevre içerisinde yer almakta ve yaşamını bu çevre içerisinde sürdürmektedir. Her örgütün başarısı, çevrenin kendisinden beklediği yararı sağlıyor olmasına veya çevrenin özgün bir gereksinmesini karşılmasına bağlıdır. Bu ise örgütün söz konusu çevre içinde varlığını sürdürebilmesinin koşulu olarak ortaya çıkmaktadır.⁹⁹

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesinin bir koşulu da çağa uyum gösterebilmesidir. Başka deyişle, değişime açık olan örgütler ayakta kalabilirler.

⁹⁹ A.g.k., s.172.

Çünkü, değişim örgütler için kaçınılmaz bir olaydır. Toplum değişiyorsa toplumun isteğine göre hizmet sunmak zorunda olan örgütler de yaşayabilmek için bu değişime uymak zorundadırlar. Çağımızın koşulları örgütleri değişime zorlamaktadır. Değişen örgütlerle aynı pazarı paylaşan tutucu örgütlerin zaman içinde yok olmaları kaçınılmazdır.

Gazetecilik mesleğinin yerine getirilmesi sırasında, geleneksel veya klasik örgüt ve yönetim kuramları artık yetersiz kalmaktadır. Çünkü, gazetecilik mesleği mal ve hizmet üreten diğer meslek türlerinden ayrı özelliklere sahiptir.

Gazetecilik mesleği, zaman, yer ve mekan olarak değişik çalışma anlayışında olan insanların mesleğidir; Karikatürist, grafiker, köşe yazarı, araştırmacı gazeteci vb. gazetenin değişik girdilerini hazırlayan gazetecilerin her biri çalışmalarını ayrı zaman ve mekanlarda sürdürmektedirler.

Basın işletmeleri, verilen hizmetin en son ve en iyi şeklini alabilmesinde, işgücü ve beyin gücüne bağımlılığın çok fazla olduğu örgütlerdir. Kısaca işgücü yoğun örgütler olan basın işletmelerinde, en ileri teknolojinin kullanılması bile, yaratıcılığa duyulan gereksinimi azaltmamaktadır. Açıktır ki, kamu oyuna ışık tutma görevi, bugün olduğu gibi gelecek yüzyıllarda da düşünebilen ve yorum yapabilen beyin gücüne ait olacaktır¹⁰⁰.

5. ESKİŞEHİR BASINI İÇİN YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

Basın yönetimi bölümünde yönetim biçimleri incelenirken, Tam Otokratik Yönetim, İlimli Otokratik Yönetim, Danışmalı Yönetim ve Katılımcı Yönetimden söz edilmişti.

Yönetim, amaçlara ulaşmak için başkaları aracılığı ile iş yaptırma yöntemi olarak düşünüldüğünde, en iyi yönetim yöntemini uygulayabilme durumuyla karşı karşıya bulunuyoruz.

Bütün örgütler için gerekli olan yönetim işlevi, örgütlerin özelliklerine göre farklı şekilde yürütülmektedir.

¹⁰⁰ BERBEROĞLU, a.g.k., s.30

Yönetimin başarılı olabilme koşullarının başında, yönetim basamaklarında bulunan yöneticilerin, kendi yetki ve sorumluluklarını açık şekilde bilmeleri gelmektedir. Başka deyişle bir yönetici kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini bilmelidir. Bu da iş tanımlarının yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Yerel basın, bugünkü durumuna göre, yönetim biçimini belirlerken, gelişmeye açık olmalı ve yöneticilerin sürekli değişime uyabilme koşullarını da sağlamalıdır.

Son derece devingen ve bağımsız çalışanların mesleği olan basın işletmelerinin, bu hareketliliği sürekli kılacak yöneticilere gereksinimi vardır.

Basın kuruluşunda çalışanları dört ana grupta toplayabiliriz: **1.Yöneticiler, 2.Büro personeli, 3.Üretimde çalışanlar, 4.Yazarlar ve çizerler.**

Bu gruplar nitelik yönleriyle birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmaktadırlar. Ayrıca her grup içinde basına özgü bazı özelliklerin var olduğu söylenebilir.

Gazete yönetiminin amacı, gazetenin politikalarına göre, yukarıda belirtilen grupları verimli şekilde çalıştırmaktır.

Basın işletmelerinde yönetim üç aşama geçirerek bugünkü duruma gelmiştir¹⁰¹.

Birinci aşama; kesin ve belirgin biçimde patrona dayalı bir yönetimdir. Her konudaki karar en üstteki kişi olan gazete sahibi tarafından verilmektedir. Alt kadrolar onun isteği, görgü ve bilgisi, önsezisi doğrultusunda oluşmaktadır. İşin önemi ve sonuçları, ikinci planda kalmaktadır. Kuruluş içinde iş bölümü, yetki, sorumluluk dağıtımı bu kişilere yakınlık ve sempatiye göre yapılmaktadır. Dolayısıyla, uzmanlık, bilimsel uygulamalar ikinci derecede önemli olabilmektedir.

İkinci aşama; Patronun yine başta olduğu, ancak ekonomik zorunluluklar ve işlerin tek kişinin başarabileceği boyutları aşması sonucu bazı görevlerin birkaç güvenilir yöneticiye devredilmesi ile oluşan yarı patron

¹⁰¹ İSMAİL ATAAY, *İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları*, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, No: 17, İstanbul,1984, s.220.

sisteminin uygulanmasıdır. Bu modelde bölümler ve uzmanlıklar gelişmeye başlamış ve bazı gereksinimler daha da belirginleşmiştir.

Üçüncü aşama; Yetki ve yönetim sorumluluğu bir üst yöneticiye verilmiştir. Ortak yönetime doğru bir gelişme görülmektedir. Yönetimde profesyonel kadroların etkili olduğu ve kuruluş amacının gerektirdiği bölümlerin olduğu aşamadır.

Açıkça bu model yönetimde yetkinin asllara devredilmesi, görevi üstlenecek kişinin neyi, nasıl, hangi yetki ile yapacağını önceden saptanmasını ve kişinin niteliklerinin bu göreve uygun olmasını gerektirmektedir. Bu gelişmeyle basın kuruluşlarımızda uzmanlık, mesleki bilgi, yönetim bilgisi, eğitim, geliştirme, işe uyum gibi işletme sorunları gündeme gelmektedir. Diğer deyişle bu son aşamada basın işletmelerinin yönetimi daha önem kazanmaktadır.

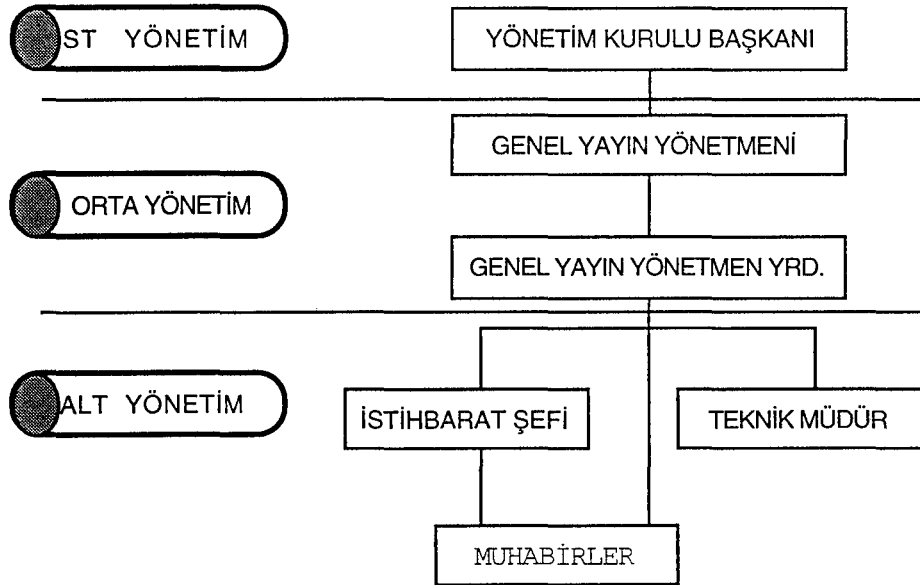
A.Eskişehir Basını'nın Bugünkü Yönetim Yapısı

Eskişehir Basınında çalışanlara uygulanan sormaca ve yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilerin değerlemesi, önceki bölümde verilmişti. Eskişehir basınına hiç birinde belirlenmiş veya çizilmiş bir yönetim modeline ya da şemasına rastlanmadı. Ancak, gazetelerin künyeleri incelendiğinde ve sorulan sorulara alınan yanıtlar değerlendirildiğinde, bugünkü yönetim yapısına ilişkin bazı saptamalar yapmak olası:

Eskişehir'de bugün beş gazete günlük olarak yayını sürdürmektedir. Bu gazetelerden üçü (Sakarya, İstikbal ve Milli İrade gazeteleri), **Genel Yayın Yönetmeni, Yazı İşleri Müdürü, İstihbarat Şefi, Muhabirler** gibi yönetim basamaklarına sahiptirler. Üst yönetimde de yönetim kurulu başkanı ya da şirketin büyük pay sahibi bulunmaktadır. Diğer gazeteler ise, bir gazetenin çıkarılabilmesi için gerekli, yasal, en az gazeteci kadrosuna sahiptirler. **İki Eylül ve Son Haber** Gazetelerinde, Sahibi ve Yazı İşleri Müdürü (veya artı bir muhabir) gazetenin kadrosunu oluşturmaktadır.

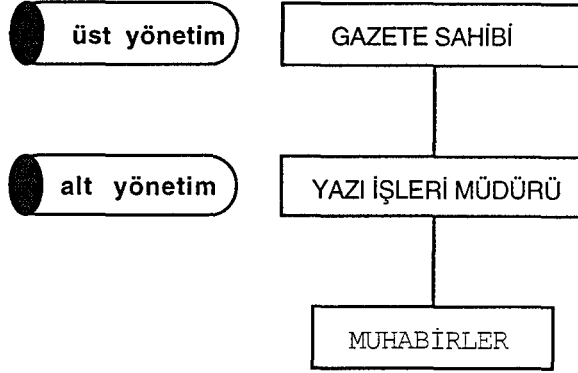
Görülüyor ki, Eskişehir Basını'nda ulusal basında olduğu gibi geniş kadrolaşma ya da belirgin yürütme birimleri bulunmamaktadır. Hatta, **İki Eylül** ve **Son Haber** gazetelerinin çalışanları birbirine çok yakın doğal ilişkileri bulunacak kadar az sayıdadır.

Sakarya, İstikbal ve Milli İrade Gazetelerinde ise yönetim basamakları ve ilişkileri daha belirgindir. Yönetim kurulu başkanı, genel yayın yönetmeni, yazı işleri müdürü, spor servis şefi, istihbarat şefi gibi **üst** ve **orta** ve **alt** yönetim birimleri kurulmuştur. Bu birimler arasında hiyerarşik bir düzen görülmektedir. Muhabirler zaman zaman her türlü habere gönderilebilmekteyse de, asıl görevleri adliye, spor ve diğer günlük olayları izlemek olan muhabirler de bulunmaktadır.



Şekil 9: Sakarya Gazetesi'nin Bugünkü Yönetim Şekli

İki Eylül Gazetesinin yönetim şemasını ise şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 10: İki Eylül Gazetesi'nin Bugünkü Yönetim Şekli

B. Önerilen Yönetim Modeli

Büyük işletmelerde işgörenleri çalışmalarını kontrol edebilmek ve çalışmalarını denetleyebilmek için, belirli bölümler oluşturma zorunluluğu vardır. Ancak, İşgören sayısının yirmi, on, veya beş hatta iki ye düştüğü işletmelerde bölümlerden ve üst, orta, alt yönetim basamaklarından söz edilememektedir. Baba oğulun veya eşlerin çalıştırdığı bir bakkal dükkanında göreceli bir yönetim vardır. Her işletme için geçerli olan bu tür ast-üst ilişkilerini yerel basın işletmelerinde de görmek olasıdır. İki çalışanı olan bir gazetede komuta etme ilişkisi ya patron işçi ya da baba oğul, arkadaş düzeyindedir. Gazete çalışanlarının sayısı çoğaldıkça ast-üst ilişkilerinde değişiklikler olması kaçınılmazdır.

Türkiye’de yerel gazeteleri incelediğimizde; gazetecilik, matbaaların yan işidir diyebiliriz. Basımevi işletmecilerinin gazete çıkarmalarının, gelir elde etmenin ötesinde nedenleri olabilir. Savunduğu bir görüşün, siyasi partinin propaganda aracına sahip olmak. Gazeteci olarak toplumda saygınlık kazanmak vb.

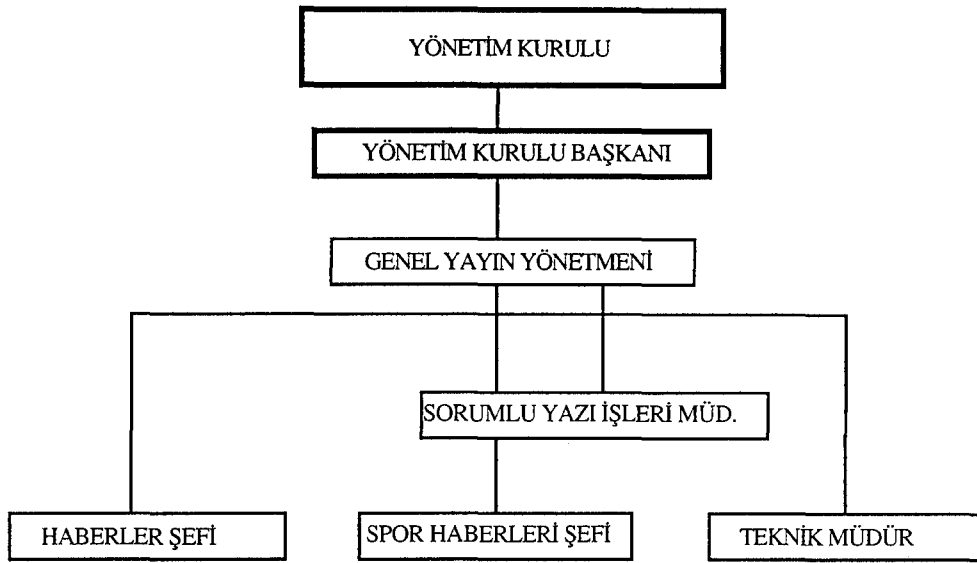
Eskişehir gazeteleri için yönetim modeli önermeden önce, yönetim basamaklarında bulunanların gazetecilik yeteneğini kazanmış yöneticiler olmaları gerektiğini belirtmek gerekir. Çünkü görevleri çalışanları yönetmek olmanın ilerisinde işgörenlerden daha çok gazetecilik ile uğraşacaklardır. Gazetecilik eğitimi almanın yanında yönetim bilgisine sahip olmak da bir gazete yöneticisi için sorunların üstesinden gelebilmenin tek yoludur.

Bir gazete işletmesinde bulunması gereken yönetim birimleri vardır. Bunlar; **Yönetim Kurulu, Genel Yayın Yönetmenliği, Sorumlu Yazı İşleri Müdürlüğü, Teknik Yönetmenlik.**

Basın, haberleri haber kaynağına giderek toplamak zorundadır. Her gün birbirinden bağımsız ve uzakta bir çok olay olmaktadır. Bu haberlerin toplanması için bir'den çok muhabire gerek vardır. Hatta polisiye olaylar, spor karşılaşmaları, siyasi haberler, magazin ve kültür haberleri için bu konularda uzmanlaşmış gazeteciler bulunmalıdır. Bu tür gazetecilerin haberlerinin yer aldığı gazete ile her konuda haber yazan gazetecilerin çalıştığı hatta yalnız basın bildirileriyle yayınlanan gazete arasındaki fark hemen göze çarpacaktır.

Uzman gazetecilerin bulunduğu bir gazete işletmesini yönetenlerin de geniş bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Ayrıca, haberlerin konularına göre sınıflandığı sayfaların sorumluları bulunmalıdır. Örneğin, Birinci sayfa sorumlusu, spor haberleri sorumlusu, ekonomi haberleri sorumlusu, magazin haberleri sorumlusu gibi. Gazete çalışanlarının ve yöneticilerinin sayısına göre bu birimler artırılabilir veya birkaç birim tek yöneticiye bağlanabilir.

Bu açıklamalar bağlamında Eskişehir Basını için çizilebilecek yönetim modeli şeması şu şekilde olabilir:



Şekil 11: Eskişehir Gazeteleri İçin Yönetim Modeli

6. ESKİŞEHİR BASINI İÇİN ÖRGÜT MODELİ ÖNERİSİ

Örgütlenme işi, daha çok bir model ortaya koyma işidir. Örgütlemeyi geniş anlamda tanımlayacak olursak, “insanların, fiziksel araç ve diğer olanakların bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenleyip hizmete koşulmasıdır” diyebiliriz.

Bu anlamda örgütlenme, bir işletme içinde insanlar, araç ve makinalar, binalar, kuruluş yeri, çalışma koşulları, finans araçları, ve bu gibi etkenlerin arasında temel ilişkilerin yaratılmasıdır. İyi bir örgütün varlığından söz edebilmek için, yalnızca herhangi bir amaç veya plan için gerekli çabaların neler olduğunu belirlemek ve bu çabaları kişilere görev olarak verilebilecek gruplar halinde düzenlemeyi gözönünde tutan iyi bir model ortaya koymak yetmez.¹⁰² Deneyimleri ve yetenekleri gözönüne alınarak seçilmiş bir gurubun üyelerinden herbirine, yeteneklerine göre, bu modelde bulunan belirli

¹⁰² İNAL C. AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, Eskişehir, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 95, Eskişehir, 1972, s.12.

çalışmaların görev olarak verilmesi gerekir. Çünkü örgütler, bir amacı en etkin biçimde gerçekleştirebilecek insanlar topluluğudur. Bu topluluk gelişi güzel seçilmiş insanlardan değil, yetenekli deneyimli hatta yaratıcı insanlardan oluşmak zorundadır.

A.Eskişehir Basını'nın Bugünkü Örgüt Yapısı

Eskişehir basın tarihinin XX. yüzyılın başlarına kadar uzanabilmesine karşın, basının işletmeciliği tarihinde yönetsel ve örgütsel yönden bir gelişme olduğunu söylemek olanaksız. Gelişme daha çok araç gereç yönünde olmuştur.

Aradan geçen 90 yıl içinde, Eskişehir basın-yayın tarihine 125 dolayında gazetenin adı yazılmış, bazı dönemlerde on-onbeş gazete yayın yapmıştır. Bugün ise beş gazetenin yayınına devam ettiğini görmekteyiz.

Yayınını sürdüren, **Sakarya** ve **İstikbal** gazetelerinde (kısmen de olsa **Milli İrade** gazetesinde) belirgin bir örgüt düzenini görebiliyoruz. **İki Eylül** ve **Son Haber** Gazeteleri ise örgütten öte bir yapılaşmaya sahiptir. Çalışan sayısının azlığı örgütiçi görev dağılımını engellemekte, gazetenin hazırlanması ve yayınlanması aynı kişilerin çabalarıyla gerçekleşmektedir.

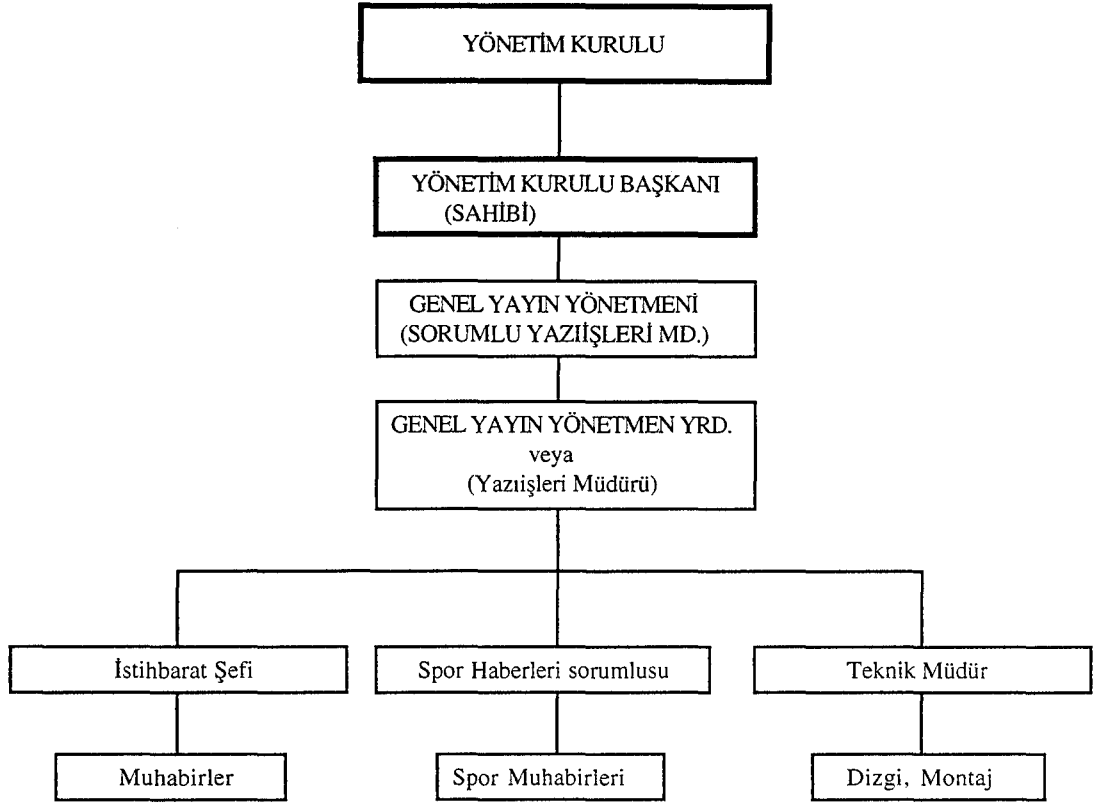
Sakarya ve İstikbal gazetelerinde görevli gazeteci sayısı diğer gazetelere göre daha fazladır. Genel işletme kurallarını düşündüğümüzde; çalışanların sayısı arttıkça, bunları görev türlerine göre bölümlere ayırmak ve başlarına bir sorumlu-yetkili atayarak yönetmek zorunlu olmaktadır. İşte, İstikbal ve Sakarya gazetelerinde bu tür bölümlere ayrılma görülmektedir. Anonim ortaklık olan işletmenin yönetim kurulu başkanı, aynı zamanda sahibi olma sıfatıyla gazeteyi yönetmektedir. Onun altında, genel yayın yönetmeni bulunmaktadır. Genel yayın yönetmeni, gazetenin birinci sayfasına hangi haberlerin gireceğinde ve sayfa düzeninin nasıl olacağına karar ve yetki sahibidir. Genel yayın yönetmeni, ayrıca gazetenin sorumlu yazı işleri müdürüdür. Genel yayın yönetmen yardımcısı, gazetenin iç sayfalarının hazırlanmasından sorumludur. Ekonomi ve kültür eklerinin sorumluluğunu da

üstlenmiştir. Bu sayfaların haberlerinin hazırlanmasında çalışan muhabirler doğrudan genel yayın yönetmen yardımcısına bağlıdır.

Sakarya gazetesinde, “**spor ve teknik servisi müdürü**” orunuyla gazetenin spor sayfası ve dizgi, montaj bölümlerine bir yönetici bulunmaktadır. Spor ve Teknik Servis Müdürü, gazetenin basım öncesi son durumundan sorumludur. Sekreterler ile spor muhabirleri kendine bağlıdır.

İstikbal gazetesinde de, Sakarya gazetesine benzer bir örgüt yapısı görülmektedir. Gazetenin, genel yayın yönetmeni aynı zamanda sorumlu yazı işleri müdürüdür. **İstihbarat Şefi** günlük haberlerle ilgili görevlendirmeleri yapmaktadır. Ayrıca spor haberlerinin bir sorumlusu bulunmaktadır.

Milli İrade Gazetesi'nde bu bölümlendirmeler daha dar tutulmuştur. Çalışanların daha az oluşu gazetecilerin belirli görevler yerine bir kaç tür habere gitmelerini gerektirmektedir. Bu işleyişte üst yöneticilerin. gazetenin tümüne hakim oldukları söylenebilir. Diğer deyişle, orta ve alt yönetim basamakları bulunmadığından, muhabirler doğrudan üst yönetimden emir almaktadırlar denebilir. Ancak, sözü geçen üç gazetede de muhabirler ile en üst yönetim arasında aynı sayıda ara yönetim vardır.



Şekil. 12: Eskişehir Gazeteleri'nin Bugünkü Örgüt Yapısı

İki Eylül ve Son Haber Gazetelerinde örgüt diğer üç gazeteden daha küçüktür. Gazetenin bölüm sorumluları ile muhabirler aynı kişilerdir. Gazete örgütünün küçük olması ilişkileri biçimsel olmayan ilişkilere yöneltilmektedir. Diğer deyişle bu gazetelerde biçimsel olmayan örgüt yapısı vardır. İlişkiler, akraba ilişkileri çevresinde yürütülmektedir.

B. Önerilen Örgüt Modeli

Basın işletmelerinde hangi tür örgüt yapısının kullanılacağı ve nedenleri ciddi araştırmalar sonucu ortaya konulabilir. Ancak şu da gerçektir ki, yetki ve sorumluluk ilişkilerine, gelişen ve çağdaşlaşan çevreye uyum gösterebilmek,

işletmelere büyük yararlar sağlar. Basın işletmeleri için de bu görüş savunulmakta, amaç okuyucuya en iyi biçimde hizmet etmek olmalıdır denilmektedir. Bu bağlamda ideal bir örgüt yapısı:

Her bölüm ve çalışan her bireyin toplam çabaya katkıda bulunmasını güdüleyen,

Öncelikle okuyucuya, pazara ve işletmenin sosyal rolüne yönelik olan, İşletmenin değişmelere tepki ve uyum yeteneğini arttıran, bölümler ve çalışanlar arasında iletişim ve uyumu sürekli sağlayabilen, özellikleri taşımalıdır.

Eskişehir basını için örgüt modeli önerisi yapılırken, örgütte var olan bölümlerle ilgili iş tanımlarının yapılması gereği kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü gazete görevlileri kendi görev ve yetkilerinin tam ayırında olmamaları nedeniyle, ilişkilerde biçimsel olmayan ilişkilere kayma olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle, bir gazetede bulunması gereken zorunlu bölümler ve bu bölümlerin görevlileri ile yetki ve sorumluluklarını şu şekilde belirtebiliriz:

Yönetim Kurulu Başkanı:

Gazete toplantılarına başkanlık eder. Yerel basında genellikle gazetenin sahibiyle aynı kişi olan bu yetkili, gazetenin genel politikası ile finansal kaynakların üzerinde denetim sahibi olmalı fakat orta yöneticilerin ve muhabirlerin çalışmalarına karışmamalıdır.

Genel Yayın Yönetmeni:

Genellikle gazete sahipleri (ya da yönetim kurulları) gazeteleri için ana ilkeleri belirledikten ve haber politikalarını saptadıktan sonra gazetenin bu ilkeler ışığında yayınlanması görevi gazete yayınlama işini iyi bilen bir gazeteciye bırakırlar. Gazetenin bu yetkili ve sorumlusuna Genel yayın yönetmeni veya genel yayın müdürü adı verilmektedir. Genel yayın yönetmeni haber ve yayınla ilgili tüm konulardan sorumludur. Diğer deyişle, gazetenin haber ve düşünce üreten bölümünün tek yetkili ve sorumlusudur.

Günün yirmidört saati görevde olması gereken bu işkolunda döngüyü sağlayan Genel yayın yönetmenidir. Sorumluluğu bu kadar çok olan bir yöneticinin mesleki bilgilerinin eksiksiz olması gerekmektedir. Genel Yayın Müdürü geniş bir genel kültüre sahip olmalıdır. Geleceği sezinlemeli olaylar arasındaki ilişkiyi kurabilecek yetenekte olmalıdır. Basım teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır ki, son andaki değişikliklerin nasıl yapılabileceğini bilebilsin..

Gazete sahibi veya gazete yönetim kurulu dışında tüm gazete çalışanları Genel Yayın Yönetmeninin buyruğu altındadır

Bu buyruk yetkisi ne yüksek görevli bir üstün yasal gücü, ne yüksek yetkili kişinin bilimdeki saygınlığının karşılığı, ne de herhangi bir işletmedeki başın söz dinletirliğidir¹⁰³. Gazetecilikte buyurma ve buyruğu yerine getirme uyum ve çabası, bunların hepsinin üstünde olan mesleğe bağlılığının bir özelliğidir.

Yazı İşleri Müdürü :

Bazı gazetelerde bu iki yönetim pozisyonu tek kişide birleştirilmiştir. Hem yazı işleri müdürü, hem de sorumlu yazı işleri müdürünün bulunduğu gazetelere de rastlanmaktadır. Bir çok gazetede sorumlu **yazı işleri müdürü**, **haber müdürü** olarak görülmektedir. Bazı gazetelerde ise ilgili haberlerden sorumlu müdür bulunmaktadır. Bu yetkililer doğrudan **genel yayın müdürüne** bağlıdırlar.

Yazı işleri müdürü, gazeteyi yayına hazırlar. Muhabirlere ve fotoğrafçılara görev dağıtımını yapar. Sunulan raporları, yorumları ve fotoğrafları değerlendirir. Hangilerinin yayınlanacağına karar verir, Başyazının ve önemli köşe yazılarının kimler tarafından yazılacağına karar verir, uzman yazarlar görevlendirir. Yazıların gazetenin izlediği politika ile yayın ilkelerine uygunluğunu inceler,

¹⁰³ ŞEVKET EVLİYAGİL, *Gazete Yayımlama Yöntemleri*, Ajans Türk Matbaacılık, Ankara, 1981, s.44.

gerektiğinde yeniden yazdırır. Verilecek haberlerin sayfa ve sütun yerlerini kararlaştırır.

Yazı İşleri Müdürü, tüm haber müdürleriyle doğrudan ilişki içindedir. Gazetenin büyüklüğüne göre haber müdürlerinin sayısı değişebilir. Orta ölçekli bir gazetede tek bir yazı işleri müdürü ve yardımcısı yeterli olabilir.

Yazı İşleri Müdürü Yardımcısı:

Yazı işleri müdürüne bağlı olarak gazetenin yayınlanmasına yardımcı olur. Gazeteye girecek yazıları yayım ilkelerine ve kurallarına uygunluğunu denetler. Sayfa düzenini, grafik, şekil ve fotoğrafların yerlerini ve büyüklüklerini belirler. Gazeteye dışarıdan gönderilen yazıları okur, başlıkları ve alt başlıkları yazar.

Görüldüğü gibi gazetenin yayına hazırlanmasında yazı işlerinin önemi büyüktür. Bir gazete yayınlanma sürecinde bazı aşamalardan geçer. Bu aşamaları:

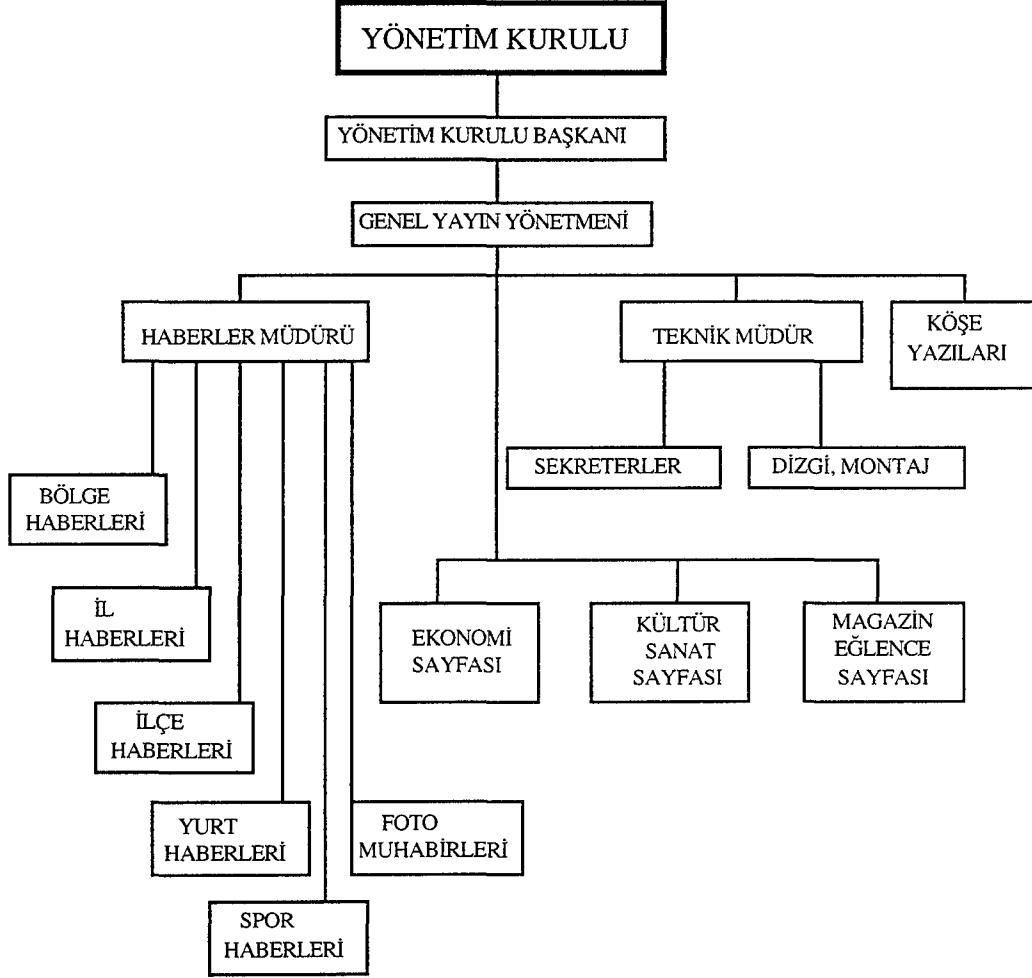
- 1-Haber Toplanması
- 2-Haberlerin Seçilmesi
- 3-İlan ve Reklamların Toplanması
- 4-Sayfaların Hazırlanması
- 5-Gazetenin Basılması
- 6-Dağıtılması
- 7-Gazetenin Satılması

olarak sıralayabiliriz.

Haberlerin toplanması, seçilmesi, gazete sayfalarının hazırlanması doğrudan yazı işlerinin sorumluluğundadır. Yazı işleri müdürü yardımcısı, yazı işleri müdürüne bağlı olarak bu aşamaları gerçekleştirir.

Yazı işleri müdürü yardımcısı hergün bu görevi yaparken, haberi araştırmak, seçmek, düzenlemek, yazılan yazı veya haberi basıma hazır duruma getirmek, gazetenin zamanında basılıp dağıtılmasını sağlamak gibi görevleri yerine getirir.

Bu açıklamalar bağlamında Eskişehir Basını için önerilen örgüt modeli şeması şu şekilde çizilebilir:



Şekil 13: Eskişehir Basını İçin Örgüt Modeli

Önerilen modelin şemasından da görüldüğü gibi, gazete yönetim kurulu adına yönetim kurulu başkanı tarafından yönetilmektedir. Eskişehir gazeteleri aile şirketi konumunda olduğu için, yönetim kurulunun diğer üyeleri, gazete işine karışmamaktadır. Yalnızca, yönetim kurulu başkanı olan aile bireyi, hem gazete hem de basımevi kısmını kontrolü altında tutmaktadır.

Genel yayın yönetmeni, gazetenin yükünü taşıyacağından, sorumluluğun çokluğu kadar yetki sahibi olmalıdır. Yerel gazetelerde kadroların geniş olmaması genel yayın yönetmeninin denetim ve yürütme işlerini kolaylaştıracaktır. Altında bulunan yazı işleri müdürü ve haberler müdürü veya istihbarat şefi ile iletişim kanallarını sürekli açık tutmalıdır. Böylece aksaklıklar çok çabuk görülecek ve giderilmesi kısa sürede olacaktır.

Küçük işletmelerin işgören sorunlarını kolay çözümlenebilmelerinin sırrı burada saklıdır. Ancak, küçük işletmelerde sık görülen biçimsel olmayan ilişkiler, işgören sorununu daha da artırabilir. Çünkü, az sayıdaki işgören çok bölümlere ayrılamayacağından, sürekli aynı kişilerle iletişim sözkonusudur. Ast-üst arasında hem yetki basamakları hem de yerleşim üniteleri bakımından uzaklık olmadığından, ilişkiler zamanla biçimsellikten çıkacaktır.

Yerel basını çalışanları arasında az sayıda da olsa var olan yönetim eğitimi almış gazeteciler, mesleğe atıldıktan bir süre sonra, gazetede var olan biçimsel olmayan ilişkilere kapılmaktadırlar. Bu da göstermektedir ki, okullular yerel basının yönetim ve örgüt yapısının biçimselleşmesinde etkili olamamaktadırlar.

Bu olumsuzluğu gidermenin yollarından biri çalışanları hizmetiçi eğitiminden geçirmek olabilir. Ayrıca muhabir kadrosunda çalışanların belirli konularda uzmanlaştırılması, onlara görevlerindeki sorumluluğu daha çok hissettirecek ve üstlerine bağlılığı artıracaktır.

BÖLÜM VI

SONUÇ

1. ÖZET

Kitle iletişim araçları arasında önemli bir işleve sahip olan gazeteler, ülkemizdeki düzenli olarak yayınlanmaya başladıkları yaklaşık yüzelli yıldan bugüne gerek içerik gerek biçimsel olarak değişikliğe uğramıştır.

1831 yılında Takvim-i Vekayi ile başlayan düzenli gazetecilik serüveni, bugün onlarca ulusal basın ve 800 dolayında yerel basınla sürmektedir.

Türk Basını, Osmanlı İmparatorluğu'nun son yıllarında ve Kurtuluş Savaşı sırasında Şinasi, Namık Kemal, Ali Süavi, Mustafa Necati, Vasıf Çınar, Ahmet Remzi Yüreğir ile başarılı gazetecilik örnekleri verdi. Cumhuriyetin ilanından sonra da basına getirilen düzenlemelerle kendine yeni bir yön çizdi.

Gazetelerin ulaştıkları okuyucu grupları nitelikleri yönünden farklı olabilmektedir. Bazı gazeteler belirli dar bir yörede veya bölgede yayın ve dağıtım yaparken, bazı gazetelerin daha geniş yerleşim yerlerine ulaşmayı amaçladıkları ve dağıtım yaptıkları görülmektedir. Gazetelerin içerikleri de bu dağıtım alanının genişliğine göre değişmektedir. Gazeteleri ulaştıkları kitlenin büyüklüğüne göre ulusal gazeteler ve yerel gazeteler diye iki gruba ayırmak olasıdır.

Sermayesi, dağıtım alanı genişliği ve baskı kalitesi bakımından ulusal gazeteler yerel gazetelere göre daha üstündür. Genel olarak basını sorunlarının tartışıldığı ortamlarda da, yerel basının sorunları özel tartışma konusu olmaktadır. Gerek yerel gazetelerin işlevi, gerekse yönetim ve örgüt sorunları bugün ele alınması zorunlu konular arasında yer almaktadır

Bu araştırma, yerel basının toplumsal sorumlulukları yerine getirmede yönetim basamaklarında çalışanlar ile diğer çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açısından ne tür yönetim ve örgüt modeli oluşturulması gerektiğinin belirlenmesi amacını taşımaktadır.

Bu amaçla Eskişehir’de yayınlanan gazetelerin yönetim ve örgüt yapıları incelenmiştir. Yönetim ve örgüte ilişkin genel kuram ve modellerden yola çıkarak, basında halen var olan yönetim ve örgüt yapıları incelenmiş ve, yerel basın için daha geçerli yönetim ve örgüt modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

Yönetim, birden fazla insan ilişkisinin bulunduğu her ortamda söz konusudur. Bir işin yapılabilmesi için işin nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağıın bilinmesi ve karar verilmesi gerekir. Bu karar verme ve uygulama işlemi ya tek kişi tarafından ya da ortaklaşa yapılır

Her iki durumda da karar veren ve uygulayan arasında bir üstünlük durumu vardır. Biçimsel veya biçimsel olmayan ilişkiler çerçevesinde verilen buyruklar ve yapılan işler, örgütlerin büyüklüğüne ürettikleri malın türüne göre farklı süreçlerden geçer.

İki kişinin çalıştığı bir işletmede bir yönetici ve bir de yönetilen bulunurken, onlarca insanın çalıştığı işletmelerde birden fazla yönetici ve yönetilen olabilmektedir. Hatta, üst, orta ve alt yöneticilerin bulunması söz konusudur.

Diğer sınai ve ticari işletmelerin ürettiklerinden farklı üretime sahip olan basın işletmelerinin gelişmişlik durumlarına göre yönetim ve örgüt yapılarında farklılıklar görülmesi doğaldır.

Günümüzde iki çalışanı ile gazete yayınlayan basın işletmelerinin yanı sıra, 5, 10, 50 hatta yüzlerce çalışanı olan gazete yayın işletmeleri bulunmaktadır. Kuşkusuz ulusal gazetelerin yerel gazetelere oranla daha fazla çalışanı bulunmaktadır. Bu nedenle ulusal gazetelerin yönetim ve örgüt yapıları yerel gazetelere göre daha kapsamlı ve ayrıntılıdır. Ulusal gazetelerde,

üst, orta ve alt yönetimlerin yanı sıra kurmaylar ve sayfa sorumluları sayısal olarak fazladır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi gelişmiş bir basın işletmesinde de yönetim organları vardır.

Yerel basında ise yönetim kadrosu bazen, yönetim kurulu başkanı ve sorumlu yazı işleri müdürü ile sınırlı olabilmektedir.

Gazete ister iki ya da daha çok kadro ile yayınlansın temel amaç, kültürel, sosyal ve politik açılardan kamuoyu oluşturmak, okuyucuyu bilinçlendirmek ve biçimlendirmektir.

Basın işletmeleri bu temel amaçları güden ürünü ortaya çıkarmak için zamanla yarışmak zorundadır. Yerel gazeteler her ne kadar ulusal gazetelerin geniş okuyucu kitlesine ulaşamamaları da yerel gazeteler de tüm gazetelere benzer süreçlerden geçerek oluşur. Haber toplama, fotoğraf çekme, konuları sayfalara göre düzenleme tüm gazeteler de benzer işlemlerle yapılır.

Yerel basında çalışan sayısının azlığı ve gazetecilik mesleğindeki gelişmemişlik, yönetim ve örgüt yapılarının tam oluşamamasına neden olmuştur. Yalnız ulusal basında değil yerel basında da gazetecilik eğitimi görmemiş çalışanlar vardır. Sözü edilen gazete çalışanları, gazetelerde yöneticilik yapmakta, muhabir olarak haber toplayıp, fotoğraf çekip sayfa düzenlemektedirler. Gazetede çalışanların %40' kadarı üniversite öğrencisi olmakla birlikte gazetecilik öğrenimi görenleri %4 dolayındadır. Diğerleri ise ortaokul veya lise mezunu ya da yıllar önce bu mesleğe girmiş yaşlı gazetecilerdir. Yönetici durumunda olan gazetecilik öğrenimi görmüş gazeteci ise yalnızca bir kişidir.

Halkın gözü kulağı ve sesi olarak demokratik ve bağımsız çalışmanın örneğini öncelikle kendisinin vermesi gereken basın, yöneticilerinin astların çalışmalarına esneklik sağlayarak kuruma işlerlik kazandırabilir. Diğer deyişle, basın çalışanları sorumluluğun bilincinde ancak, özgür bir çalışma ortamı istemektedirler.

Verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için gerekli olan davranışın çalışanları çalışmalarında serbest bırakmak olarak belirten gazete yöneticileri, astlarla sürekli iletişim içinde olduklarını söylemektedirler. Bu sürekli ilişki çalışan sayısının az olmasına bağlanabilir. Çünkü az sayıda işgören çok bölümlere ayrılamayacağından sürekli aynı kişilerle iletişim söz konusu olmaktadır.

Bu bağlamda, yerel gazetelerde genellikle biçimsel olmayan ilişkiler ağırlıktadır denilebilir. Ast üst arasında hem yetki basamakları hem de yerleşim üniteleri bakımından uzak olmadığından, ilişkiler zamanla biçimsellikten çıkmaktadır.

Biçimsel olmayan ilişkiler zamanla otorite boşluğu yaratabilir. Bu nedenle çalışan sayısının azlığı bir gazetenin işlevini tam olarak yerine getiremeyeceği gibi, yönetim ve örgütün işlevlerinde de aksaklıklar olabilecektir.

2. SONUÇ

Teknolojideki hızlı gelişmeler, basın araçları arasına radyo ve televizyon gibi rakip araçları sokmasına karşın, yazılı basın işlevselliğini yitirmemiştir.

Kamusal bir görev yapan gazeteler, diğer sektörlerdeki çalışanlardan farklı bir ürün ortaya koymakla birlikte, bu ürünün ortaya çıkabilmesi için bir maliyet ve teknolojiye uyabilmek için de bir birikim söz konusudur.

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesinin koşullarının başında kâr edebilmek gelir. Bugün ulusal gazetelerin de maddi güçlükler içinde olmaları, onları gazete yayınlamaktan alıkoymamaktadır. Hatta daha büyük bir hırsla yenilik yapmaya ve çok satmaya çabalamaktadırlar. Yerel gazetelerde de durum pek farklı değildir. Ulusal gazetelerin teknoloji olarak üstünlükleri görsel olarak okuyucu üzerinde albeni yaratmakta, ayrıca dağıtım kanallarının genişlemesi yerel basının dağıtım noktalarına kadar girmelerini olanaklı

kılmaktadır. Yerel gazetelerin önemli gelir kaynağı olan ilan gelirleri, gazete pazarını eline geçiren ulusal gazetelere kaymaktadır. Çoğu matbaa öncelikli çalışmakta olan yerel gazetelerin, gazete satışından elde ettikleri gelir ise çoğu zaman maliyeti karşılamamaktadır.

Böyle bir durumda gazete çıkarmamanın zararı önleyeceği düşünülse dahi, gazete sahipleri, gerek babadan kalma bir geleneği yaşatabilmek, gerek toplumda edindikleri saygınlığı yitirmemek gibi nedenlerle gazete işletmelerini kapatmamaktadır.

Gazetelerin kapanmamalarının nedenleri yukarıda sayılan birkaç nedene bağlanabilmekle birlikte, zaman içinde gelişmeleri veya küçülmeleri işletmenin iyi yönetilememesinden kaynaklanmaktadır. Yönetim ve örgüt içindeki yetersizlikler çalışanları da olumsuz yönde etkilemekte ve dağılmalara neden olmaktadır. Bu dağılmaların nedenleri arasında, ücretlerin yetersizliği nedeniyle işten ayrılmalar ve mesleki yetersizlik nedeniyle işten çıkarılmalar sayılabilir. Her iki durumda da çalışanların zorla gazetede tutulmaları ise gazetenin nitelik olarak gerilemesine neden olmaktadır.

Yerel gazetelerde incelenmesi en güç yapılar yönetim ve örgüt yapılarıdır. Özellikle de matbaa öncelikli çalışan yerel basın işletmelerinde gazete çalışanları ile matbaa çalışanları iç içedir.

İki yada üç çalışanı ile gazete yayınlayan yerel basın işletmelerinde yönetim ve örgüt yapılarından söz etmek, diğer bir deyişle yönetim ve örgüt yapılarını incelemek kavramları anlamsızlaştırmaktadır. Ancak yerel basının gelişmemişliği ve içinde bulunduğu sorunlar göz önüne alındığında örgütlenememe sorununu öne çıkarmaktadır.

Eskişehir yerel basınının yönetim ve örgüt yapılarını belirlemeye yönelik yapılan anket uygulamasından şu sonuçlar elde edilmiştir.

Eskişehir Basınının yönetim şekli gazetelere göre farklılık göstermektedir. Gazete sahibinin gazetede yer alan yazılara doğrudan etkide bulunduğu gazetelerde, gazete çalışanları görevlerinde rahatsızlık duymaktadırlar. Gazete

sahibinin sadece finansman olarak bulunduğu gazetelerde ise daha rahat bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Ayrıca gazete sahibinin belirli bir politik görüşün savunucusu olduğunun bilinmesi çalışanları habercilik konusunda yönlendirebilmektedir. Bu tür durumlar gazetenin objektifliğini kaybetmesinin nedeni ve gazetecilik çabalarının engeli olarak görülebilir.

Eskişehir yerel basınında, biçimsel olmayan örgüt yapısı egemendir denebilir. Çalışan sayısının azlığı bu tür bir yapıyı oluşturmuştur. Ancak çalışan sayısının zaman içinde arttığı gazetelerde, disiplinin sağlanabilmesi ve işlerin zamanında bitirilebilmesi için bazı bölümlendirmelere gidilmiştir. Bu bölümlerin başına da birer sorumlu getirilerek yönetim kademeleri oluşturulmuştur. Böylece kısmen de olsa biçimsel örgütlenmeye doğru ilk adımlar atılmıştır.

Gazetecilik mesleği zaman, yer ve mekan olarak değişik çalışma anlayışında olan insanların mesleğidir.

Basın işletmelerinde işleyişin verimli olabilmesi için, öncelikle basın ve basım işlerinin kesin hatlarla birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü sayısal olarak küçük bir topluluk olan yerel gazete işletmeleri, basın veya basım işlerinden birine öncelik göstermeleri durumunda diğeri işlevselliğini yitirecektir.

Basın işletmeleri, verilen hizmetin en son ve en iyi şeklini alabilmesinde, işgücü ve beyin gücüne bağımlılığın çok fazla olduğu örgütlerdir. Kısaca işgücü yoğun örgütler olan basın işletmelerinde, en ileri teknolojinin kullanılması bile, yaratıcılığa duyulan gereksinimi azaltmamaktadır.

3. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN ÖNERİLER

Yerel basındaki asıl sorun bölünmüşlüğün yarattığı zayıflıktır. Başka deyişle, ulusal basın karşısında yerel basının sermaye güçsüzlüğüdür. Bu güçsüzlük nedeniyle yetenekli, eğitilmiş gazeteci kadrosunu ellerinde tutamamaktadırlar.

Önlerinde hem dış ülke basınının hem de Türkiye Basınının geçmişteki örnekleri bulunmasına karşın bireysel davranışlar nedeniyle küçük işletmeler durumundan kurtulamamakta ve güçlenememektedirler.

Eksiklikleri var olan örgütü geliştirememek değil, örgütlenememektir. Yerel basın ulusal basın karşısında direnebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi ancak birleşerek güçlü bir yönetim ve örgüt oluşturmalarıyla mümkündür.

Bugün Türkiye’de var olan yerel basının Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Adana gibi illerdeki birkaç gazete dışında, herbiri iki - üç gazeteci kadrosuyla yaptıkları işin gazetecilik olamayacağı bir gerçektir. Resmi ilan gelirlerinden pay alabilmek için gazete çıkarmak Türk Yerel basınına bir yarar sağlamaz.

Ulusal basının en küçük yerleşim alanına kadar dağıtım yapabildiği ve belirli günlerde bölge veya il haber sayfalarını yayınladığı bir dönemde yerel basının gelişebilmesi güçleşmektedir.

Bu durumda yerel basın, sermayesini güçlendirerek, kadrosunu genişletmek ve bu kadro ile ulusal basının ulaşamadığı alanlara girmek zorundadır. Günlük yayın yapan gazeteler yörelerindeki haberleri geniş olarak öncelikli olarak yayınlayarak ulusal basının aynı olayla ilgilenmesini önleyebilir veya onların haberlerini eskitebilir. Yerel gazeteler bunları deneyimli ve eğitilmiş gazete yöneticileri sayesinde gerçekleştirebilir.

Makina donanımı bir gazete yayınlamak için yeterli olan yerel gazetelerin tek eksiği, bu makinalarda yazılıp basılacak haberleri toplayıp düzene sokacak ekibin bulunmamasıdır.

Bugün ulusal basın sermaye yönünden yerel basından daha güçlüdür. Bu güç yerel basın üzerinde bir baskı unsuru olabilmektedir. Ulusal basın bazen yerel basından muhabir transfer ederek, bazen de yerel basın muhabirini kendi gazetesinin o yöredeki muhabiri gibi kullanarak yerel basının haber iletme işlevini etkisizleştirmektedir.

Zaman zaman da transfer ettiği yetenekli yerel gazete çalışanlarını kendi güçlü ekibi içinde etkisiz duruma getirmektedir.

Sayılan bu nedenlerle, yerel basın çalışanlarının aynı zamanda ulusal basını için de çalışmaları önlenmeli, ancak yerel basına getirilecek desteklerden yerel basın çalışanları da yararlandırılmalıdır.

A. Basın Yasası İçin Öneriler

Basının üstlendiği görevleri gereğince yerine getirebilmesi ve olumsuz eleştirilerden kurtulabilmesi için yeni yasal düzenlemelerin getirilmesi zorunlu görülmektedir.

5680 sayılı basın yasasının 29.11.1960 tarihli değişiklikle halen yürürlükte olan 5. maddesinde yer alan “mevketenin yazı işlerini fiilen idare eden sorumlu müdürün lise tahsili görmüş alma veya bu derecede tahsili bulunduğu resmen tevsik edilmiş olma” koşulu, “gazetecilik mesleki eğitimi görmüş olma” şeklinde değiştirilmelidir.

Çünkü, 5. madde, gazetecilik mesleğinin doğuştan gelen bir yetenek işi ya da vasıfsız kişilerin de yapabileceği bir meslek olarak görmekte, gazetecilik eğitimini gereksiz görmektedir.

1982 Anayasası'nın 29. maddesinde¹⁰⁴ gazetecilik, “meslek” (İş kolu) olarak söz edilmekle birlikte bu mesleğin bir eğitim-öğretim gerektirdiğine ilişkin bağlayıcı bir hüküm yoktur.

¹⁰⁴ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Madde 29: Süreli veya süresiz yayın önceden izin alma ve mali teminat yatırma şartına bağlanamaz.

Süreli yayın çıkarabilmek için kanunun gösterdiği bilgi ve belgelerin, kanunda belirtiler yetkili mercie verilmesi yeterlidir. Bu bilgi ve belgelerin kanuna aykırılığının tesbiti halinde yetkili merci yayının durdurulması için mahkemeye başvurur.

Süreli yayınların çıkarılması, yayım şartları, mali kaynakları ve gazetecilik mesleği ile ilgili esaslar kanunla düzenlenir. Kanun, haber, düşünce ve kanaatlerin serbestçe yayınlanmasını engelleyici veya zorlaştırıcı siyasal, ekonomik, mali ve teknik şer koyamaz.

Süreli yayınlar, devletin ve diğer kamu tüzelkişilerinin veya bunlara bağlı kurumların araç ve imkanlarından eşitlik esasına göre yararlanırlar.

“Basın Kurumu” bir deyim olarak yerleşmiş olsa da basınımız henüz kurumlaşmamış ve gazetecilik bir iş kolu olarak etkin duruma gelememiştir.

Aslında gazetecilik mesleğinin artık birçok okulu vardır ve bu okullarda gazetecilik eğitimi verilmektedir. Hatta bu okullar bugün birer fakültedir. Ancak bu fakülteleri bitirenler gazeteci kimliğine kavuşmamaktadır.

Basın işletmelerinin kuruluş şekilleri yasada belirtilmekle birlikte, bu kurumlarda çalışacakların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı ve kimlerin bu sorumlulukları yüklenebileceği de yasada belirtilmelidir.

Avukat olabilmek için hukuk fakültesini bitirmek, mühendis olabilmek için mühendislik fakültesini bitirmek veya tıp doktoru olabilmek için tıp fakültesinden mezun olmak koşulu aranıyorsa, gazeteci olabilmenin de bazı eğitimsel koşulları olmalıdır. Diğer deyişle, nasıl bir hukuk fakültesi mezunu staj dönemi sonunda avukat kimliği kazanabiliyorsa, gazeteci olabilmenin ilk koşulu olarak da Üniversitelerin gazetecilik eğitim-öğretimi veren kurumlarından mezun olma koşulu getirilmelidir.

Şayet bu tür bir koşul getirilmezse üniversitelerin basın ile ilgili eğitim-öğretim veren bölümlerinin zaman içinde işlevselliği azalabilir.

Bu amaçla, basın yasasının 5, 13, 24, Ek madde 5, geçici madde 1 ve Geçici madde 3’ün 2. fıkrası yeniden düzenlenmelidir.(Ek-3)

Ulusal basın, yerel basın, gazeteci, sorumlu müdür, tanımları yapılmalı ve yasada yer almalıdır.

Basın ve basım işletmelerinin çalışanları, ticari faaliyet alanları yasalarla yeniden düzenlenmeli ve bu iki sektör birbirinden ayrılmalıdır.

Basın işletmelerinin kuruluş şekli, örgütlenme biçimleri, basın işletmelerinde çalıştırılacak kişilerin nitelikleri; basın işletmelerinin haber toplama ve yazı işleri bölümlerinde çalışan yöneticiler ile muhabirlerin eğitim düzeylerinin belirlenme şekli, yeniden ele alınmalıdır.

Basın sektörünün basım sektöründen ayrı düşünülmesi ve kuruluşunun ayrı ayrı oluşturulması yasa ile belirtilmelidir. Çünkü, basın ve basım işletmelerini birlikte ele almak basını ticari bir meta durumuna düşürerek, onu asıl amacından uzaklaştırmaktadır..

Ulusal basın birlikleri ile yerel basın birliklerinin tanımları yapılarak faaliyetleri belirlenmeli, bu iki birlik birbirlerini engelleyici değil destekleyici çabalar göstermelidir.

Yerel basın çalışanlarının, yerleşik olma özelliği aranmalı ve yöresel koşullar hakkındaki bilgileri sınanmalıdır.

Farklı ülke insanının kültürel ayrılıkları gibi, farklı yörelerde yaşayan insanların da kültürel ayrılıkları bulunmaktadır. Örneğin Eskişehir yöresinde yaşayanların, Ankara, İstanbul veya Erzurum'da yaşayanlardan farklı sorunları vardır. Her yöre insanının sorunlarının diğerlerine göre farklı öncelikleri olabilir. Bu sorunları bulup çıkarmak ancak o yöre insanını iyi tanımakla mümkündür.

Basında; yayın yönetmeni, sorumlu müdür, gazeteci ve muhabir gibi çalışanların işe alınmalarında gazetecilik eğitimi ve öğretimi görmüş olmaları koşulu getirilmeli ve gerektiğinde sınav yapılmalıdır.

İşe kabul edilenler işe alan basın kurumu tarafından bağlı olduğu basın birliğine ve ilgili kurumlara bildirilmelidir.

Bu düzenlemeler hem basında çalışanların iş güvencesi hemde basının toplumsal sorumluluk ve saygınlığını yitirmemesi için gerekli görülmelidir.

Bu çalışmada yapılan açıklamalar ve öneriler bağlamında denilebilir ki, Basın ve basım işletmelerinin kuruluşuna ilişkin yasalar yeniden düzenlenmelidir. Çünkü meslek olarak örgütlenememiş ve mesleki eğitim kurumları yaygınlaşmamış dönemlerin yasalarıyla basınının gelişmesi mümkün olmayacaktır.

EKLER

EK - I

GAZETE YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK ANKET

- 1- İşletmenizde var olan hiyerarşideki yeriniz ve göreviniz?
- 2- Emir aldığınız veya bağlı olduğunuz kişi (veya kişiler) in gazetede ki görevleri?
- 3- Emir aldığınız birden fazla kişi varsa bu tür uygulamanın nedeni, yarar ve sakıncaları size göre nelerdir?
- 4- Yaptığınız işle ilgili olarak öneriler alma şeklinde ilişkinizin bulunduğu kişi ya da bölümler söz konusu mudur?
- 5- Bu tür uygulamanın yarar ve sakıncaları size göre nelerdir?
- 6- Bir yönetici ve hiyerarşinin üst düzeylerinde yer alan bir kişi olarak astlarınıza (yönetici olsun veya olmasın) en iyiyi yapması konusunda;
 - a) Güveniniz tamdır ve müdahaleye hiç gerek duymamaktasınız.
 - b) Güven duymakta, ancak gerektiğinde gerektiğinde müdahale edebilmektesiniz.
 - c) Her konuda güven duymanın hatalı olduğunu düşünmekte ve çoğunlukla müdahaleci davranmaktasınız.
 - d) Hiçbir konuda güven duymamakta ve sürekli müdahaleci davranmaktasınız.
- 7- Astlarınıza zaman zaman ya da sürekli güvensizlik sözkonusu ise, bunun öncelikli nedeni;
 - a) Astın gereken yeterlikte olmasına karşın işini ihmal edebileceği düşüncesidir.
 - b) Astın gereken yeterlikte olmadığı düşüncesidir.
 - c) Astın işletmeden önce kendi çıkarını kollayacağı düşüncesidir.
 - d) Astın işini çok iyi görüp sizin önünüze geçeceği düşüncesidir.

8- Verimli bir çalışma düzeninin sağlanabilmesi için sizce;

- a) Çalışanları işlerinde tümüyle serbest bırakmalıdır.
- b) Çalışanlara işlerinde esneklik sağlanmalıdır.
- c) Çalışanların denetimi sağlanmalıdır.
- d) Çalışanların yakından sıkı denetimi sağlanmalıdır.

9- İşletmenizde sürdürülen tüm faaliyetlerde;

- a) İşlerin aksamadan yürütülmesi için astlarla karşılıklı iki yönlü iletişime önem verilmekte ve sürekli olmasına çaba gösterilmektedir.
- b) Özellikle gazetecilik mesleğinde ekip çalışması önemli olduğu için astlarla kurulan karşılıklı iletişimin sağlıklı ve sürekli olmasına çaba gösterilmektedir.
- c) Yönetici ve astlar arasında iletişimin kurulması için özel çaba harcanmasına gerek yoktur. Çünkü basın mesleği zaten bu ilişkiyi zorunlu kılar.
- d) Her ast kendi sorumluluğunun bilincinde ise iletişim kurma çabalarına gerek kalmaz, çalışma düzeninin kendi halinde bırakılması daha yararlıdır.

10-Çeşitli konularda astlarınızdan gelen görüş, düşünce ve önerilerin ne kadarını dikkate almakta ve uygulamaktasınız?

- a) Hepsini
- b) Önemli bir bölümünü
- c) Az bir bölümünü
- d) Hiçbirini

11-Astlarınızın daha çok hangi tür kararlara katılımı söz konusudur?

- a) Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına
- b) Faaliyetleri ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına ve yaptıkları iş ile doğrudan ilgili kararlara.
- c) Yaptıkları iş ve kendileri ile doğrudan ilgili kararlara.
- d) Basın işletmesinin bütünü ile ilgili genel politika ve strateji kararlarına

12-Yöneticisi olduğunuz faaliyetlerle ilgili olarak astlarınıza ne ölçüde yetki devretmektesiniz?

- a) Astlarım işleriyle ilgili tüm konularda karar alma ve uygulama yetkisine sahiptirler.
- b) Olağan günlük işlerle ilgili (yetkilerimin bir bölümü için) karar alma ve uygulama yetkisine sahiptirler.
- c) Çok gerekli olduğunda karar alma ve uygulama yetkisine geçici olarak sahiptirler.
- d) Herhangi bir konuda kendilerine yetki devredilmesi söz konusu değildir.

13-Öğrenim durumunuz nedir?

EK - II

YÖNETİM BASAMAKLARI DIŞINDAKİLERE YÖNELİK ANKET

- 1- İşletmenizde var olan hiyerarşik yapıdaki yeriniz ve göreviniz?
- 2- Kaç yıldır aynı işletmede çalışıyorsunuz?
- 3- Kendiniz ve varsa biriminizin çalışmalarından ve sonuçlarından dolayı direkt sorumlu olduğunuz ve emir aldığınız kişi (bulunduğu pozisyon)?
- 4- Yukarıda sorumlu olduğunuzu ve emir aldığınızı belirttiğiniz kişi ilk üstünüz müdür?Değilse, size göre hiyerarşideki yerini belirtiniz.
- 5- Yukarıda belirttiğiniz dışındaki kişi ya da kişilere sorumlu olmanız ve emir almanız söz konusu mudur ?

Evet ise; bu kişi ya da kişilerin pozisyonları, size göre hiyerarşideki yerleri ve bu tür bir uygulamanın nedenleri nelerdir?

- 6- Yukarıda varlığını belirttiğiniz tür uygulamanın yararları ve sakıncaları sizce nelerdir?
- 7- Yaptığımız işle ilgili olarak öneriler alma şeklinde ilişkinizin bulunduğu kişi ya da bölümler sözkonusu mudur?

Evet ise; pozisyonları ve hiyerarşideki yerlerini belirtiniz.

- 8- Yukarıda varlığını belirttiğiniz tür uygulamanın yararları ve sakıncaları sizce nelerdir?
- 9- Mesleğinizle ilgili faaliyetlerde disiplin konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
 - a) Gazetecilik mesleğinde disipline yer yoktur.
 - b) Kişiyे çalışmalarında özgürlük mutlaka tanınmalı, ancak sınırı belirlenmelidir.
 - c) Kişiyе çalışmalarında düşük orunda özgürlük tanınmalıdır.
 - d) Disiplin mutlaka ve katı biçimde sağlanmalıdır.

10-Şu an bulunduğunuz çalışma ortamında üstlerinizce kurulmaya çalışılan disiplin derecesi nedir?

- a) Çalışmalarımızda bize tümüyle özgürlük tanınmıştır.
- b) İşlerin belli bir performansta yürütülmesi için düşük oranda özgürlük sağlanmaya çalışılmaktadır.
- c) Oldukça katı bir disiplin ortamında çalışılmaktadır.

11-Sizinle aynı ya da farklı düzeylerde kişilerle,çalışma ilişkileri dışında sıkı ilişkiler içinde olma dereceniz nedir?

- a) Normal düzeydedir
- b) Arkadaşlık ilişkilerimiz oldukça yoğundur.
- c) Bu tür ilişkilere oldukça ender girmektediriz.
- d) Bu tür ilişkiler yok denecek kadar azdır.

12-Faaliyetlerinizde üstlerinizle sürdürülen karşılıklı iki yönlü iletişim hangi boyuttadır?

- a) Üstlerimizle sürekli ve yoğun biçimde iki yönlü iletişim içindeyiz.
- b) Üstlerimizle karşılıklı iletişimimiz normal düzeydedir.
- c) Üstlerimizle karşılıklı iletişimimiz oldukça düşük orandadır.
- d) Üstlerimizle iki yönlü iletişimimiz yok denecek kadar azdır.

13-Hazırladığınız yazıların içeriği ve uzunluğu, ilgileneceğiniz olayların sayısı ve niteliğinin sizin tarafınızdan belirlenme derecesi nedir?

- a) Bütün konular bizim tarafımızdan belirlenmektedir.
- b) Sayısı üstlerce, niteliği ise bizlerce kararlaştırılmaktadır.
- c) Niteliği üstlerce, sayısı bizlerce kararlaştırılmaktadır.
- d) Her konu tümüyle üstler tarafından belirlenmekte ve bize iletilmektedir.

14-Hazırladığınız haber yazılarının ve fotoğrafların basım kararına sizin ne ölçüde katılmanız söz konusudur?

- a) Bu tür kararlar çoğunlukla bizim tarafımızdan alınmaktadır.
- b) Haber yazıları ve fotoğraflar bizimle tartışılmakta bizlerin görüşü ışığında karar üstlerce alınmaktadır.
- c) Çoğunlukla bizlerin görüşü alınmadan kararı üstler vermektedir.
- d) Bu tür kararlara hiçbir şekilde katılmamız söz konusu değildir.

15-Yürüttüğünüz faaliyetlerle ilgili genel politika ve strateji kararlarına ne ölçüde katılmaktasınız?

- a) Tam katılmamız (kararların bizce alınması) söz konusudur.
- b) Bizlere danışılarak görüş ve düşüncelerimiz alınmaktadır.
- c) Zaman zaman bizlere danışılmaktadır.
- d) Hiçbir şekilde katılmamız söz konusu değildir.

16-Öğrenim durumunuz nedir?

KAYNAKLAR

- AŞKUN, İnal C. : **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 95, Eskişehir, 1972.
- AŞKUN, İnal C. : **Yönetim (Ders notları)**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Eskişehir,1978.
- AŞKUN, İnal C. : **İşgören**, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul, 1982.
- ATAAY, İsmail : **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**, Gazeteciler, Cemiyeti Yayınları, No: 17, İstanbul,1984.
- AZİZ, Aysel : **Radyo ve Televizyona Giriş**, A.Ü. SBF Yayınları, No: 393, Ankara, 1976
- BALLE, Françis - EYMERY, Gerard : **Yeni Medyalar**, çev. MEHMET SELAMİ ŞAKİROĞLU, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1991
- BARAZ, Turhan : **Başlangıçtan Günümüze Eskişehir Basını**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 285, Eskişehir, 1988.
- BARDAKÇI, İlhan : **Gazetecilik Rejimleri, Tarihi, Tekniği**, Ankara, 1968.

- BERBEROĞLU, Güneş : **Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler Cemiyeti Yay. No: 34, İstanbul, 1991.
- BİNATLI, Cüneyt : **Basın Pazarlamasında Yeni Yöntemler ve Uygulamalar**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı Yayınları, No:7, Eskişehir, 1988
- BOZKURT, Ömer : "Örgütsel Değişimin Görünümleri Konusunda Bir Not" **TODAİ Dergisi**, Cilt 6 Sayı: 4 Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.
- CAN, Halil - TECER, Meral : **İşletme Yönetimi**, TODAİ İdaresi Yayınları, No:169-176, Ankara.
- CEMALCILAR, İlhan -
BAYAR, Doğan -
AŞKUN, İnal C. -
ÖZ-ALP, Şan : **İşletmecilik Bilgisi**, Kalite Matbaası, Ankara, 1975.
- CHARON, Jean-Marie : **Medya Dünyası**, çev. Oya TATLIPINAR, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.
- DANIŞMAN, Ahmet : **Basın Özgürlüğünün Sağlanması Önlemleri**, AÜ., BYYO Yayınları, No:1, Ankara,1982
- EVLYAGİL, Şevket : **Gazete Yayımlama Yöntemleri**, Ajans Türk Matbaacılık, Ankara, 1981

- GEMALMAZ, M.Semih
DURU, Osman : **Türkiye’de Basın Özgürlüğü Mevzuatı**, Basın Konseyi Yayınları, Yayın No: 3, İstanbul, 1990.
- GÖKÇE, Orhan : **İletişim Bilimine Giriş, İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1993,.
- GOULDEN, John : **Newspaper Management**, Heinemann, London, 1967
- GREENWOOD, F : **The Newspaper Press Nineteenth Century**, May 1980
- KAPLAN, Yusuf : **Televizyon**, Ağaç Yayıncılık Ltd. Şti. İstanbul, 1992
- MARISON, S. : **The English Newspaper**, Cambridge University Press, 1932, Chapters 13 and 14;
- Mc.LUHAN, Marshal. : **The Gutenberg Galaxy; The Making of Typographic Mon**, Routedge,1962.
- OSKAY, Ünsal : **Kitle İletişimi Teorileri**, A.Ü. Basın Yayın Yüksek Okulu 3. sınıf ders notları, 1982 / 83
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994.

- ÖZ-ALP, Şan : **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi yayınları. Yayın No: 100/56, Eskişehir, 1972
- ÖZKAN, Işık : **Basım ve Basın İşletmeciliği**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1989.
- RANKIN, W. Parkmanw : **The Practice of Newspaper Management**, Praeger PUBLISHING, New York, 1986
- SÖZEN, Ural : **Örgütlenme Kuramı**, İlk-San Matbaası, Ankara, 1980.
- ŞAPOLYO, Enver Behnan : **Türk Gazetecilik Tarihi ve Her Yönü İle Basım**, Güven Matbaası, Ankara, 1971.
- TOKGÖZ, Oya : **Temel Gazetecilik**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1981.
- TOKGÖZ, Oya : **Temel Gazetecilik**, Ankara Üniversitesi, BYYO Yayınları, Ankara 1987.
- TOKGÖZ, Oya : **Kitle İletişim Tekniklerindeki Gelişme ve Yazılı Basının Geleceği**, Hürriyet Vakfı Eğitim Yayınları Yayın No: 2, İstanbul, 1982.

- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınevi, İstanbul, 1982.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları Ankara, 1992.
- TULGAR, Ayçetin : **Basın Yayın Tarihi**, Ders notları, Ankara, 1976.
- TURAN, Yusuf : **Yerel Basın Kurultayı, Mayıs 1992**, Çukurova Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, No:4.
- USLUATA, Aysel : **İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1995
- VURAL, Murat
GÜRCAN, Halil, İ. : **Türk Basınında Teknoloji ve İnsan**, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 20, Eskişehir, 1994
- YÜKSEL, A.Haluk : **Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 123, Eskişehir,1987
- YÜKSEL, A.Haluk -
DEMİRAY, Uğur : **Basının Toplumsal İletişimdeki İşlevleri**, Anadolu Üniversitesi ETYEV Eğitim Araştırma ve Bilimsel Yayınlar Dizisi, No: 002, Eskişehir, 1988.
- YÜKSEL, A.Haluk : "İletişimin Toplumsal Boyutu Olarak Kitle İletişimi", **Kurgu**, Açıköğretim Fakültesi İletişim Bilimleri Dergisi, Sayı:7, Eskişehir, 1994.

Anadolu Basını 1992

B.Y.E.G.M.

Barometre Gazetesi,

: 6-12 Ocak 1992,

Büyük Larousse,

İnterpres Yayıncılık A.Ş. İstanbul, 1993.

Eskişehir Basın Tarihi,

: Eskişehir Gazeteciler Cemiyeti Yayınları,
Eskişehir, 1991.

Yerel Basın Kurultayı,

Uzmanlık Komisyonu

Raporları,

Çukurova Gazeteciler Cemiyeti
Yayınları: 3, Adana, 1992,