

121874-4

**BİR YÖNETİM İŞLEVİ OLARAK ÖRGÜTLEME,
TELEVİZYON İSTASYONU ÖRGÜTLERİ VE
MODEL ÖNERİSİ**

**Gürbüz YANGIN
(DOKTORA TEZİ)**

Eskişehir-1997

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİR YÖNETİM İŞLEVİ OLARAK ÖRGÜTLEME,
TELEVİZYON İSTASYONU ÖRGÜTLERİ VE
MODEL ÖNERİSİ**

Gürbüz YANGIN /

DOKTORA TEZİ
Danışman: Prof.Dr. Seçil BÜKER

ESKİŞEHİR

1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

ÖZET

Kültür ve uygarlığın dünyaya yayılması, yeni iletişim biçimlerini türetmiştir. Zamanın, alanın ve ekip çarışmasının yönetimi, iletişimde de esas olmuştur.

Telgraftan iletişim uydularına kadar, çağdaş iletişim köprüleri, dünya insanların birbirlerine ulaşması için araçlar sağladılar.

Teknoloji, uzun mesafeli görsel ile iletişimi, televizyonu getirdi. Televizyon işletmesi yönetimi, televizyonun insanların düşünce ve tutumlarına etkisinden dolayı, önemli sorumluluk yüklendi.

Bu sorumluluk yerine getirilirken, yönetim işlevi olarak örgütlenme ve örgüt, televizyon istasyonu yönetiminde önemli bir yer almıştır.

Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür.

İkinci bölümde, genel anlamda yönetim ve yönetimin örgütlenme işlevi ele alındı.

Üçüncü bölümde örgütlenme ve örgüt anlatıldı.

Dördüncü bölümde, televizyon istasyonlarına genel yönetim ve organizasyon bilgileri açısından bakılmıştır.

Beşinci bölümde, televizyon istasyonlarına, kendi içinde yönetim açısından bakılarak, bölümler ve kadrolar tanımlandı.

Altıncı bölümde, çeşitli büyüklüklerde örnek televizyon istasyonu örgütleri ve eleştirileri yer aldı.

Yedinci bölüm, sonuç bölümünde, genel bir değerlendirmeden sonra elde edilen bulgulara göre geliştirilen örgüt modeli verildi.

ABSTRACT

As culture and civilization spread throughout the world, so too did replicated forms of communication. Operational management of time, space, and teamwork became essential to communication.

The technology that brought long-distance visual communication is television. Management of television operations is responsible because of the effects of television to human thinking and attitudes.

While this responsibility was being carried out, organizing and organization, as a management function, have taken an important place.

The first chapter of this study is introduction.

In the second chapter, management in general meaning and organizing as a management function have been considered.

In the third chapter, organizing has been stressed.

In the fourth chapter, television stations have been examined with general management and organization informations.

In the fifth chapter, management in television stations, descriptions of sections and staffs took place.

There are sample television stations organizations in several largeness and their criticisms in the sixth chapter.

The seventh chapter, in the conclusion, after a general appraisal, the developed model, according to the findings, has given.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	x
BÖLÜM	
I. GİRİŞ	1
Sorun	3
Amaç	3
Önem ve Sınırlılıklar	4
Yöntem	4
BÖLÜM	
II. YÖNETİM	6
Yönetim	6
Yönetim Kuramının Rolü	7
Yönetim Düşüncesinin Evrimi	7
Klasik Okul	7
Davranışçı Okul	8
Durumsallık Kuramı	9
Rensis Likert	9
L.F.Urwik	9
E.F.L.Brech	10
Tamer Koçel	10
Kemal Tosun	11
Telekomünikasyon Yönetimi	11

BÖLÜM

III. ÖRGÜTLEME	13
Örgütlenme	13
Örgüt	13
Biçimsel Örgüt	15
Biçimsel Olmayan Örgüt	16
Matrix Örgüt	16
Matrix Örgütün İşleyişi	18

BÖLÜM

IV. TELEVİZYON İSTASYONLARI	19
Film Yapımı	19
İlk Görevlilerin İşlevleri	19
Yapımcı	19
Yönetmen	20
Yapım Yönetimi ve Yapım Yönetmeni	22
Haber Programı Yapımı ve Önemi	24
Televizyon İstasyonlarında İletişim Açısından Örgütün Önemi	25
Televizyon İstasyonu Örgütlerinde Durumsallık	27
Strateji ve Örgüt Yapısı	28
Teknoloji ve Örgüt Yapısı	28
İnsan ve Örgüt Yapısı	28
Büyüklük ve Yapı	29
Bölümlere Ayırma ve Televizyon İstasyonları	29
Yönetim Alanı ve Örgüt Düzeyleri	34
Yetki ve Yetkinin Devri	41
Komuta ve Kurmay İlişkileri	43

Televizyon İstasyonları ve İşlevsel Bölümlerinde Matrix Örgütlerdir	44
--	----

BÖLÜM

V. TELEVİZYON İSTASYONU: YÖNETİM VE ÖRGÜT	47
Yöneticinin Görevi	47
Yöneticilerin Görevleri	48
Planlama	48
Örgütlenme	49
Denetleme	51
Bir Televizyon İstasyonununun Yönetim Yapısı	52
Televizyon İstasyonlarında İletişim	54
Televizyon İstasyonu Örgütlerinde Başlıca Bölümler ve Kadrolar	55
Genel Müdür	55
Satış Bölümü	56
Promosyon	57
Mühendislik	58
Program Bölümü	59
Haber Bölümü	61
İşletme	62

BÖLÜM

VI. TELEVİZYON İSTASYONLARINDA ÖRGÜT YAPILARI	63
---	----

BÖLÜM

VII. SONUÇ	89
Öneri	91
KAYNAKÇA	94

EKLER

EK-1	Değişik Biçimlerde Yapılanmış Örgüt Şemaları	99
EK-2	Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin Değiştirilmesine Dair Yönetmelik	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Telekomünikasyon Yönetiminin Unsurları	12
Şekil 2:	Örgütlenme Süreci	14
Şekil 3:	Matrix Yapı	18
Şekil 4:	Yapımcı ve Yapım Ekibi	21
Şekil 5:	Yönetmen ve Yönetmene Bağlı Ekip	22
Şekil 6:	Yapım Yönetmeninin Görev Çerçevesi	23
Şekil 7:	Yapım Yönetmeninin, Yönetmen Bağlantılı Olarak Ekip İçindeki Yeri	24
Şekil 8:	Yönetimde İletişim Boğazı	26
Şekil 9:	Küçük Pazar Televizyon İstasyonu Örgütü	31
Şekil 10:	Orta Büyüklükte Pazar Televizyon İstasyon Örgütü	32
Şekil 11:	Büyük Pazar Televizyon Örgütü	33
Şekil 12:	TRT Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması	35
Şekil 13:	Dar Alanlı Örgüt	36
Şekil 14:	Geniş Alanlı Örgüt	36
Şekil 15:	Büyük Televizyon İstasyonu	38
Şekil 16:	Bir UHF İstasyonu Örgütü (WQTV Kanal 68, Boston) ...	39
Şekil 17:	Yayın Ağı Bağlantılı, Gruba Ait Özel, Büyük Pazar Televizyonu	40
Şekil 18:	Televizyon İstasyonu İşlevsel Bölümünde Matrix Yapı ..	46
Şekil 19:	Küçük Pazar Televizyon İstasyonu Örgütü	64

Şekil 20: Küçük Pazar Televizyon İstasyonu Örgütü	65
Şekil 21: Küçük Pazar Televizyon Örgütü	67
Şekil 22: Orta Büyüklükte Pazar Televizyon İstasyon Örgütü	68
Şekil 23: Orta Büyüklükte Pazar Televizyon Örgütü Şeması	70
Şekil 24: Bağımsız Orta Büyüklükte Pazar Televizyonu	72
Şekil 25: Bağımsız, Özel-Orta Ölçekli Pazar Televizyonu	73
Şekil 26: Radyo ve Televizyonun Birlikte Yönetildiği Örgüt	75
Şekil 27: Büyük Pazar Televizyon Örgütü	77
Şekil 28: Büyük Pazar Televizyon Örgütü	78
Şekil 29: Televizyon İstasyon Şeması	80
Şekil 30: Yayın Ağı Bağlantılı, Gruba Ait Özel Büyük Pazar Televizyonu	82
Şekil 31: Show TV Örgüt Şeması	84
Şekil 32: TRT Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması	86
Şekil 33: TRT TV Daire Başkanlığı	87
Şekil 34: Televizyon İstasyonunun Kuramsal Örgüt Yapısı	92
Şekil 35: Bir Telekomünikasyon Grubu (Storer Telecommunication, Inc.)	100
Şekil 36: Kablo MSO. (Colony Communication, Inc.)	101
Şekil 37: VSIU-TV, Carbondale, Örgüt Şeması	102
Şekil 38: Kamu İstasyonu, Weta, Washington D.C., Örgüt Şeması ..	103
Şekil 39: WGN Yayın Şirketi Örgüt İlişkileri Şeması	104
Şekil 40: WGN Televizyon Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması	105
Şekil 41: Bir UHF İstasyonu Örgütü (WQTV Kanal 68, Boston) ...	106
Şekil 42: Danimarka Radyo Televizyon Örgüt Şeması	107
Şekil 43: YLE Örgütü	108
Şekil 44: Yorkshire Televizyonu Örgüt Şeması	109
Şekil 45: (WDR) Westdeutscher Rudfunk, Üst Yönetim Şeması ...	110
Şekil 46: (WDR) Westdeutscher Rudfunk Örgüt Şeması	111

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsan, iletişim sanatının ilerlemesi karşısında her zaman büyülenmiştir. İletişimdeki yenilikler nedeniyle, ilerlemede kendi rekorunu kırmış olsa bile. Son olarak iki tip ilerlemenin kitle iletişiminde çok etkili olduğu sıklıkla kabul görmektedir. Bunlar; 1-Profesyonel medya işletmeciliği yönetim ve organizasyonu, 2-Televizyon, canlı sesin ve aynı anda hareketli görüntülerin kitleye dağıtılması.

İnsan 5000 yıl önce kendi toplumunun tarihini yazmaya başladığında, varoluş işaretleri; karalamalar, semboller ve resimler çok gerilerde kalmıştı. Konuşma dili ve müzik görsel iletişime eşlik eden tamamlayıcılar olduklarını kanıtladılar. Sözcüklerle resmin yanyana gelmesi, çağdaş iletişimin doğmasını sağladı. Ses ve görüntünün bileşimi, uzmanlıkları, iletişim sürecinin etkili yönetimi gibi tekniklerin kullanılmasını getirdi.¹

Yeni oluşumlar ve mesajın tüm dünyaya yaygın dağıtımı, daha büyük bileşik süreçleri koordine etme gereği, bölüm ve çalışan insan sayısının büyümesine neden oldu. Zamanın, alanın ve ekip çalışmasının yönetimi iletişimde esas oldu.²

¹ Robert L. Hillard. **Television Station Operations and Management**, (Boston, London: Focal Press, 1989), s.1.

² Roger D. Wimmer; Joseph R.Dominick. **Mass Media Research**, 2nd Ed., (Belmont, CA: Wadsworth, 1987), s.14.

Telgraftan iletişim uydularına kadar son çağdaş iletişim köprüleri, insanların birbirlerine ulaşmasını sağlayacak araçları getirdiler. Uzun mesafelere görsel iletişim sağlayan teknoloji, bu sürece televizyonu getirdi. Hiçbir iletişim çalışması bölgesel, ulusal, küresel televizyon yayını ve planlaması kadar etkili değildir. Bir anlamda, televizyon istasyonu yönetim ve organizasyonu, diğer mesleklerden daha çok düşüncenin doğası ve insan davranışından sorumludur.

Kısacası, televizyon ve iletişim yönetim ve organizasyonu, küresel boyuttan küçük istasyonlara kadar, tümünü kapsar ve geniş insan topluluklarının eğlencesi, eğitimi, ticareti, davranışları ve dünyanın uyumundan sorumludur.³

Yayıncılık, çok katlı ve çok yönlü ilişkileri içerir. Tüm örgütler, özel durumları gözönüne almazsak zaman, personel ve kaynak gibi etkenlere bağımlıdırlar. Yayıncılıkta asıl görev bir günlük zamanın, zaman diliminin özelliğine göre yayın planı yapmaktır. Normal olarak, bu gibi işletmelerde, program gecikmesi veya bitirilememesi gibi bir şey sözkonusu olamaz. Kararlar ve projeler çok ender olarak bireysel uygulanır. Tüm kademelerde pek çok insana gerek vardır. Böylece yayıncılıkta, yönetimi çevreleyen karmaşıklık giderek büyür.

Bir program yayına çıkıncaya kadar hiyerarşi içinde pek çok insan ve sorumluluk gereklidir. Verilmesi gereken pek çok karar ve yapılması gereken pek çok program vardır.

Yayıncılıkta, yönetim, yönetimin daha çok yaratıcılık gerektiren bir tipidir. Diğer yöneticilerden farklı olarak, yayıncı, program yapım-yönetiminden, mühendisliğe kadar işletmenin her konusunda bilgi sahibi olmalıdır.⁴

³ Norman Marcus. **Broadcast and Cable Management**, (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986), s.15.

⁴ William E. McCawit; Peter K.Pringle. **Electronic Media Management**, (Boston, London: Focal Press, 1986), s.1.

Sorun

Televizyon işletmesinin biçimsel kuramları sıradan değildir. Televizyon yayıncılığının ilk yıllarında yöneticiler radyo yönetiminden geldi. Daha pek çok çalışanı da radyo kökenliydi. Televizyon istasyonları yöneticileri formal eğitim almamış, başlıca kuralları işbaşında öğrenmişlerdi.

Televizyon yönetimleri pek çok davranışı radyo yönetiminin geleneksel yapısından almışlardır. Televizyon yönetiminin kendine özgü yönetim ve örgüt yapısı bulunmadığı için, yapım öncesi, yapım, yapım sonrası aşamalarında, saldırgan, hırslı ve iddiaya dayalı davranışlar ortaya çıkmıştır.⁵

Yetki zinciri, örgüt iletişimi, görevlerin ve konumların tanımlanması için televizyon istasyonlarında örgütlenme ve örgüt şemalarının yapılmasına gerek vardır. Örgüt yapıları belirlenmemiş televizyon istasyonlarında çalışmanın her aşamasında önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı; televizyon istasyonlarında örgütlenme örgüt şemalarının gerekliliğini ortaya koymak ve bulgular doğrultusunda örgüt modeli geliştirmektir.

Bu amaçla yanıtlanması gereken sorular şunlardır;

- 1- Televizyon istasyonlarında örgütlenme ve örgüt şemasının gerekliliği ve yararı nedir?
- 2- Televizyon istasyonlarında örgüt yapısı ve şeması nasıl olmalıdır?

⁵ Hillard, a.g.e., s.2.

Önem ve Sınırlılıklar

Uygulamada alışlagelmiş düzenler vardır. Kurulmuş düzenler çeşitli çalışmalar ve deneyimler sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak, her çalışma birikimlerin bileşimi sonucudur.

Çalışmada ortaya çıkan modelin televizyon istasyonlarında uygulanabilir ve/veya uyarlanabilir olması için çaba harcandı.

Ortaya çıkan modele uymak, modeli uyarlamak, alışlagelmiş yapıları bilimsel bir temele oturtturarak yapım ve yayın çalışmalarına katkıda bulunacaktır.

Ve bu çalışma, televizyon istasyonlarında örgütlenme, örgütsel yapı ve örgüt şemaları ile sınırlıdır.

Yöntem

Örgütlenme bir yönetim işlevi olduğu için, Yönetim ve Organizasyon Biliminden ve örgütlenmeyi yönetim işlevi olarak alan yönetim kuramlarından hareketle amaçlanan noktaya gelindi.

Çalışmanın, kaynak tarama ve örnek yapılar üzerinde çalışılarak gerçekleştirilmesi amaçlandı.

Kaynak taraması sonucu, Yönetim ve Organizasyon, Yönetim, Organizasyon, Yayın Yönetimi, İletişim Yönetimi gibi ana başlıklarla belirtilebilecek çoğunlukla yabancı kaynaklardan elde edilen bilgi ve uygulamalar değerlendirildi.

Örnek yapılar bulmak amacıyla şu kuruluşlarla yazışmalar yapıldı: Czechoslovak Television, Staatliches Komitee Für Fernsehen Der DDR-Berlin, State Committee of the USSR For Television and Sound-Moskova, Rumanian Radyo and Television, Polish Radio and Television Committee, Hungarian

Television, Radio and Television Committee of the Democratic People's Republic of Korea, TV Asahi-Tokyo, Belgische Radio and Televisie-Nederlandse Vitzendinen-Brussel, Denmark Radio-TV Center, Egyptian Radio and Television Union, Radiotelevision Espanola, TV1-Helsinki, TV2-Tampere, Radio-Tele Luxembourg, Broadcasting Authority, Malta, Tele Monte-Carlo, Norsk Rikskringkasting-Oslo, (Thames Television, Tyne Tees Television, Ulster Television Yorkshire Television, TV-AM)-G.B., Sveriges Television ab, Fuji Television Network Inc.-Tokyo, Nippon Hoso Kyokai-Tokyo, National Association of Broadcaster-USA.

Bu kurumların büyük çoğunluğundan yanıt alınamadı. Bazıları tanıtım broşürleri gönderdi. Yalnızca Finlandiya'dan Oy. Yleisradio Ab. bir üst yönetim şeması ve Danimarka'dan, Danish Broadcasting Corporation'ın örgüt şeması gönderildi.

Türkiye'de ulusal anlamda yayın yapan özel televizyon kuruluşları, Kanal D, ATV, Star, Kanal 6, Show TV, HBB ile bağlantı kuruldu. Bunlardan yalnızca Show TV'nin örgüt şeması sağlanabildi. Diğer kuruluşlar ya örgüt şemaları olmadığı ya da olduğu ancak veremeyecekleri gerekçesi ile isteğimizi geri çevirdiler.

TRT Genel Müdürlüğü ve Televizyon Daire Başkanlığı örgüt şemaları da, ilgili bölümlerde belirtilen kaynaklardan sağlandı.

BÖLÜM II

YÖNETİM

Yönetim

Bir grup insana “yönetimin” anlamı sorulduğunda birbirinden farklı tanımlar alınabilir.

Schoderbek, Casier ve Aplin, yönetimi, “örgütün amaçlarına ulaşma çabası, işlemi” olarak tanımlarlar. Pringle, Jennings ve Longenecher, kaynak kazanma ve eşgüdüm üzerinde dururlar. Yönetim onlara göre; “bazı sosyal bağlantılarla, insan, para, bilgi ve fiziksel kaynakları elde edip bağlayarak örgütün üretim ve hizmette amaçlanan başlıca hedeflere ulaşma işlemi”dir.⁶ Charliste, örgütün işletilmesini “yönetme, eşgüdüm ve baskı kullanarak amaçlanan sonuçları elde etme ve toplam performansı artırma” olarak tanımlar. Moudy, Holmes ve Flippo bu işlevleri açarak, malzeme kadar insanın önemini altını çizerek yönetimi, “düzenleştirilmiş tüm insan ve malzeme kaynaklarının, örgütün amaçlarına ulaşmak için, planlanması, örgütlenmesi, yetki çerçevesi içinde alınması ve denetlenmesi”dir.⁷

⁶ Peter K. Pringle; Michael F.Starr; William E.McCawit. **Electronic Media Management**, Second Edition, (Boston, London: Focal Press, 1991), s.2.

⁷ James A.F.Stoner; Charles Wankel. **Management**, Third Edition, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1986), s.16.

Yönetim Kuramının Rolü

Yönetim alanında kuram, sınıflandırılmış önemli ve uygun yönetim bilgisi demektir. Örneğin; etkin örgüt yapısı tasarımı alanında, yöneticiler için önceden bilinen, birbirleriyle ilişkili pek çok ilke vardır.⁸

Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Bugünkü yönetim kavramını ve uygulamasını anlayabilmek, yönetim düşüncesinin gelişimine yakınlığı gerektirir. Yönetimin ayrıntılarının tanımlanması yirminci yüzyılın başlarında, “yayın” denen kurumların kurulduğu zamanlarda başlar. Yayıncılık, yönetimin sistematik çözümlemesinin yapıldığı zamanlarda gelişmiştir. Farklı yönetim yaklaşımlarının, hakim ortak özelliklerini tanımlayan gruplara “okul” adı verilir.

Yönetim düşüncesi içinde örgütlenme ve örgütün önemini belirleyebilmek için bu okullar içinde yer alan bazı kuramcılar ve yazarların görüşlerine kısaca değinmekte yarar var.

Klasik Okul

Klasik okulda üç yönetim yaklaşımı vardır. 1-Bilimsel yönetim, 2-Yönetim süreci yaklaşımı, 3-Bürokratik yönetim.

Bilimsel yönetimin en önemli kuramcısı Frederik W. Taylor için dürtüler ve güdüleyiciler önemlidir. Ancak, örgüt oluşturmak, bilimsel yaklaşımın basamaklarından biridir.

Taylor’dan sonra bilimsel yönetim kuramcıları Frank ve Lilian Gilberth, Hanry Gant örgüt ve örgütlemeye Taylor kadar değinmemişlerdir.

⁸ Harold Koontz; Cyril O’Donnel; Heinz Weichrich. **Essential of Management**, Third Edition, (New Delhi: TATA Mc Graw Hill Book Company Ltd., 1982), s.6.

Yönetim süreci yaklaşımının en önemli kuramcısı Henri Fayol, “yönetimsel eylemler denen yönetimin işlevlerini ortaya koymuştur. Bunlar; planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetlemedir. Fayol’a göre, örgütlenme, “örgütün işlevleri için gerekli insan ve malzeme kaynaklarını elde etmek ve yapılandırmaktır” ve örgütün tamamı ile etkili ve verimli olunabilir.⁹

Bürokratik yönetimde Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşayan Alman sosyolog Max Webber en yüksek verimle çalışacak örgüt yapısı üzerinde çalıştı. O’na göre en iyi örgüt “Bürokrasi”dir. Yöneticiyi en üste diğer çalışanları dikey emir zincirine göre alt kademelere koyduğu “Bürokrasi” modelini düzenledi. Bu modeli düzenlerken koyduğu beş ilkede insan ve örgütün önemi vardır. Webber’in kuramı büyük insan gruplarının örgütlenmesi için ilginç bir yol sunmaktadır.¹⁰

Davranışçı Okul

Mary Parker Follet ve Chester I.Bernard davranışçı okulun en önemli kuramcılarıdır.

Follet, yazılarında, çalışanların tüm potansiyellerine grubun üyesi olarak ulaşacaklarını savunmuştur. Bunu da örgütün yapısı içinde tanımlamaktadır.¹¹

Bernard, örgütü, “eylemlerin bilinçli düzenleştirdiği sistem veya iki veya daha fazla kişinin gücü” olarak düşünmüştür.¹²

⁹ Ceyhan M. Aldemir. **Örgütler ve Yönetimi**, (İzmir: Gökusu Üniversite Kitabevi, 1985), s.19.

¹⁰ McCawit; Pringle. **a.g.k.**, s.2.

¹¹ C.A.Filley; J.R.House. **Managerial Process and Organizational Behavior**, (Glenview: Scot Foresman Col., 1969), s.13.

¹² Rosenweig F.Kast. **Organization and Management**, (New York: McGraw Hill Book Co., 1970), s.54.

Durumsallık Kuramı

Yönetimde durumsallık kuramı, daha çok karar verme ve örgüt yapısı üzerinde odaklanmıştır. Bu kuram yönetimin, ilk kuramcılarının gösterdiğinden daha karmaşık olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilere de bir biçim önermemiştir.¹³

Örgütlerin dinamik doğası örgütsel ilişkileri üretir. Personel değişimi, örgüt değişimini getirir. Bu, değişikliğin üst yönetimde olması durumunda daha da geçerlidir.

Örgüt yapıları örgütlerin amaçları ve işlevlerini yansıttığı için örgütler arası farklılığın olması doğaldır.

Durumsallık kuramı, durumların doğası ve yönetimde durum değişikliklerinin etkisi üstünde durur.¹⁴

Rensis Likert

Likert de, kuramında insan kaynakları üzerinde durmuştur. Önerdiği dört yönetim biçimi de insan ve örgütü içerir.¹⁵

L.F.Urwick

Urwick, yapı ve örgüt işletimini belirlediği, süreç ve genel unsurlar konusundaki yorumları ile ilkelerini geliştirmiştir. Geliştirdiği on ilkede grup, işlev, örgüt ve özellikle örgütün iç çevresinin ilişkisini işlemiştir.

¹³ Pringle; Starr; McCawit. **a.g.k.**, s.11.

¹⁴ Justin G.Longenecker; Charles D.Pringle. **Management**, Six Edition, (Toronto, London, Sidney: Charles E.Merill Company, A Bell and Howell Company, 1984), s.204.

¹⁵ Rensis Likert. **The Human Organization**, (New York: McGraw Hill, 196), s.108.

E.F.L.Brech

Brech, örgüt içinde bireyin gelişimi ile ilgilidir. O'na göre yönetim; “amaçlara doğru kurumun işletimini planlama ve düzenleme için bir süreçtir.” Bu süreç örgüt yapısı denen bir çerçevesi içinde tamamlanır.¹⁶

Tamer Koçel

Prof.Dr. Tamer Koçel'e göre, yönetimle ilgili olanlar yönetimi, kendi gereksinim ve amaçlarına göre tanımlamaktadırlar.

Yönetim, üzerinde pek az görüş birliği de olsa “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklinde tanımlanabilir.¹⁷

Yönetimin teknik, beşeri ve kavramsal olarak üç boyutu vardır.

Teknik boyut, yöneticinin işlevsel uzmanlık alanını anlatır. Bu alanın özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.

Beşeri boyut insan unsurudur. Her yönetici başkaları ile sonuca ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla insan unsuru önem kazanmaktadır.

Kavramsal boyut ise, yöneticinin organizasyonunun tamamını bir bütün olarak görmesidir.¹⁸

Organizasyon: Organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiriyle uyumlu hale getiren mekanizmadır. Organizasyon bir yönetim aracıdır. Bu aracın en önemli özelliği insan unsuru olmasıdır.

¹⁶ Melvin J.Stanford. **Management Policy**, Second Edition, (London: Prentice Hall Inc., 1983), s.32.

¹⁷ Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, (İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım, 1995), s.8.

¹⁸ Koçel, a.g.k., s.12.

Kemal Tosun

Yönetim evreleri içinde şimdiye kadar en dikkati çeken örgütlenme (organizasyon) olmuştur. Bu nedenle olsa gerek, yönetim konusunda yazılmış yapıtların çoğu örgüt, örgütlenme terimleri ile ilgili başlıklar taşımaktadır. Organizasyon terimi, işletme veya kurumun örgütünü yani yapısını anlattığından, organizasyon işleminin temel nitelikte olduğu düşüncesi oluşmuştur.¹⁹

Yukarıda, kuram, kuramcı ve yazarlar iş, insan grup ya da grupların bulunduğu, yani yönetime gerek duyulan işletme ve kurumlarda, örgüt ve örgütlemeye önem ve özenle bakmaktadırlar.

Yönetim bilgisi içinde, yöneticinin işlevlerini bir çerçeve içine almak yararlı olacaktır. Bu sınıflandırmada yeni bir görüş, araştırma bulgusu veya teknik yoktur. Bu nedenle yönetimin temel işlev alanları, planlama, örgütlenme, kadrolama, önderlik etme ve denetleme olarak belirlenmiştir.²⁰

Telekomünikasyon Yönetimi

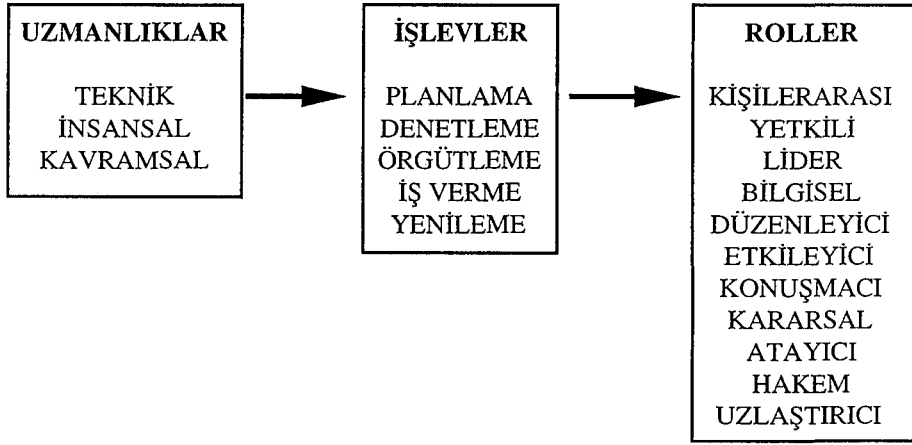
Telekomünikasyon yönetiminin başlıca unsurlarını oluşturmak için üç farklı alanda bakmak gerekir.

1-Yönetim uzmanlığı, 2-Yönetim işlevleri, 3-Yönetim rolleri. Yönetim uzmanlıkları, medya personeline olması gereken temel kişisel ve mesleki yeterlik ve yeteneklerdir. Yönetim işlevleri, telekomünikasyon işletmelerinde yöneticilerin yürüttüğü temel görevleri içerir. Yönetim rolleri, çalışanlarla

¹⁹ Kemal Tosun. **İşletme Yönetimi:Genel Esaslar**, (Ankara: Savaş Yayınları, 1992), s.223.

²⁰ Arthur A.Thomson; A.J.Fulmer. **Reading in Strategic Management**, (Texas: Business Publication Inc., 1984), s.377.

düzenleyiciler ve tüketicilerle ilgili medya yöneticilerinin üstlendiklerini içerir.²¹ Şematik olarak Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1: Telekomünikasyon Yönetiminin Unsurları

Kaynak: Barry L. Sherman. **Telecommunication Management**, "The Broadcast and Cable Industries". (New York etc: McGraw Hill Book Company, 1987), s.60.

Telekomünikasyon yönetiminde de örgütlenme yönetim işlevi olarak görülmektedir.

²¹ Barry L. Sherman. **Telecommunication Management**, "The Broadcast and Cable Industries. (New York ect.: McGraw Hill Book Company, 1987), s.60.

BÖLÜM III

ÖRGÜTLEME

Örgütleme; 1-Amaçlara ulaşmak için gerekli çalışmaların belirlenmesi, 2-Bu çalışmaların gruplandırılması, 3-Çalışma grupları sorumluluğunun bir yöneticiye verilmesi, 4-Üstlenecek kişiye yetki devredilmesi, 5-Örgüt yapısı içinde çalışmaların, yetkinin, yatay ve dikey olarak bilginin eşgüdümünü hazırlama.²² Bu süreç Şekil 2’de bir şemayla gösterilmiştir. (Bkz. s.14)

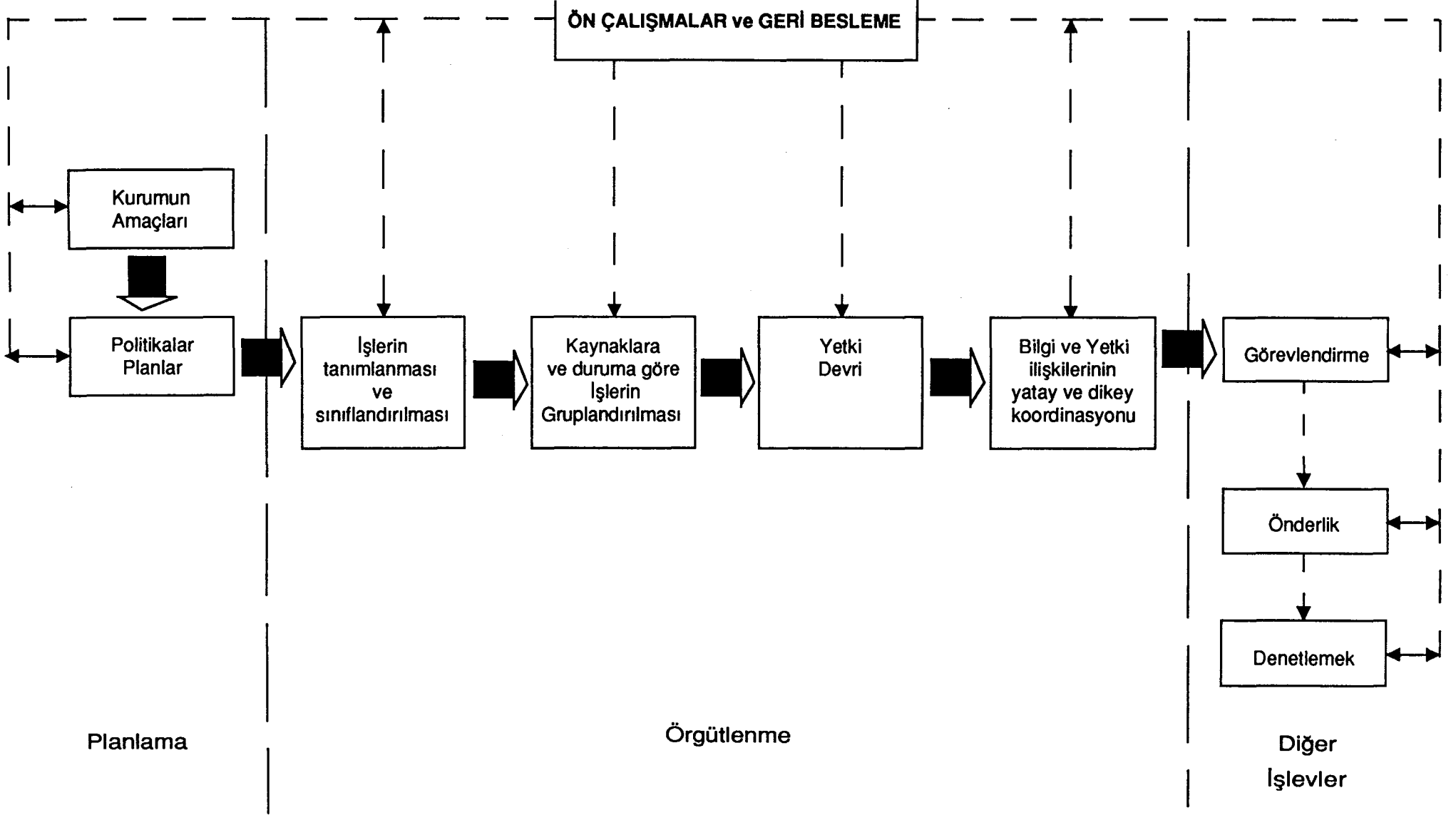
Örgüt

Sosyal bilimciler, bürokrasi olarak tanımlanan biçimsel örgüt kuramını geliştirdiler.

Biçimsel örgüt bir sosyal sistemin iskeletini oluşturur ve yönetimin açık belirlemesi olmaksızın, biçimsel olmayan, örgütün üyelerince geliştirilen ilişkilerle doldurulur.²³

²² Koontz; O’Donnel; Weihrich, **a.g.k.**, s.28.

²³ Longenecker; Pringle, **a.g.k.**, s.199.



Şekil (2) Örgütlenme Süreci

Kaynak : Harold Koontz. Cyril O'Donnel. Heinz Weirich. Essential of Management .

3.B., (New Delhi : TATA Mc Graw Hill Book Company Ltd., 1982), s. 193.

Örgüt yapısı, kimin ne yapacağına, kimin hangi sonuçtan sorumlu olduğuna açıklık getirmesi, karışıklığa neden olan engellerin ortadan kaldırılması, görevlerin belirsizliği, kurumun amaçlarını yansıtan iletişim ağının kurulması ve karar vermenin rahatlatılması için tasarlanmalıdır.

Örgüt üyelerinin işleri akılcı etkili bir şekilde birleştirilmelidir. Örgüt boyutu büyüdükçe daha çok insan çalıştırmaya gerek duyar. Bu da, bireyleri işlere göre gruplandırma gereğini getirir.²⁴

Biçimsel Örgüt

Basitçe, kurum içindeki iletişim ağı olarak tanımlanır ve bilginin geçtiği resmi kanaldır.²⁵

Örgütlenmenin amacı, rollerin biçimsel yapısının sistem içinde düzenlenmesidir. Örgüt şeması, örgütün biçimsel yapısının resmidir. O, örgüt içindeki başlıca yönetsel yapıyı gösterir, biçimsel ilişkilerin yolunu çizer.

Genel Müdür, çizelgenin en üstünde yer alır ve bu onun tüm işletmenin başarı ve başarısızlığından sorumlu olduğunu gösterir.

Daha az yetkili roller daha aşağıda yer alır.

Örgüt şemasında çizgiler rolleri ve konumları birbirine bağlar.

Kurum için seçilen biçimsel yapı, örgütün amaçları ve çalışma alanının doğasına bağlıdır. Bununla beraber tüm biçimsel yapılar, tüm çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmek için, çaba göstermelerini sağlamak için yöneticiler tarafından bilinçli olarak planlanır.²⁶

Televizyon istasyonu örgütleri de biçimsel örgüt tanımına girer.

²⁴ Stoner; Wankel, **a.g.k.**, s.233.

²⁵ Robert C. Appleby. **Modern Business Administration**, (London: Pitman Publishing Ltd, 19847, s.75.

²⁶ Ronald S.Burke; Lester R.Bittel. **Introduction to Management Practice**, (New York: McGraw Hill Book Company, 1978), s.159.

Biçimsel Olmayan Örgüt

Biçimsel örgüt yapısının dışında, diğer bir anlatımla planlanmış işler sisteminden farklı bir ilişkiler sistemi vardır. Örgütte tüm ilişkiler, biçimsel anlamda ortaya çıkmaz. Bir örgütü oluşturan kişisel ve toplumsal özelliğe sahip ilişkiler vardır.²⁷

Pek çok önemli ilişki, herhangi bir nedenle oluşur ve örgüt çizelgesinde görünmez. Pek çok kurumda, biçimsel üstler örgüt çizelgesinde belirlenmeden, daha güçsüz olabilirler. Biçimsel olarak yetkisi olmayan bir çalışan etkileyici kişiliği ile, diğer çalışanlar üzerinde etki kullanabilir.²⁸

Chester Bernard bilinçsiz ortak amaçlarla, ortak kişisel çalışmalarını hatta ortak sonuçları, biçimsel olmayan örgüt kabul eder. Grubun tüm durumları bu belirlemeye göre biçimsel olmayan örgütlerdir.

Yöneticiler, yönetimde kişiler arası ilişkilerin önemli olduğunu bilirler. Kişiler arası, dinamik ilişkiler grup içindeki çok insandan etkilenir.²⁹

İnsan doğası sonucu biçimsel olmayan yapı televizyon istasyonu örgütlerinde de ortaya çıkacaktır.

Matrix Örgüt

Matrix örgüt yapısı klasik ve neoklasik olarak nitelenen örgütlerden tamamen farklı bir yapıdır.³⁰

Geleneksel örgütlerde, çalışma eşgüdümü, işlevsel (fonksiyonel) bölümü yöneten genel müdür tarafından yapılır. Matrix örgütte genel müdür, eşgüdüm

²⁷ İnan Öz-Alp. **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt: II, (Eskişehir, 1992), s.234.

²⁸ Koontz; O'Donnel; Weihrich, **a.g.k.**, s.16.

²⁹ Shaun Gregson; Frank Livesey. **Management and the Organization**, (London: William Heineman Ltd., 1985), s.109.

³⁰ Koçel, **a.g.k.**, s.225.

işlevinin bir bölümünü çeşitli proje yöneticilerine devreder. Proje yöneticileri özel projelere genel müdürden daha ayrıntılı bakabilirler.

Matrix yapı, geleneksel örgütte oluşan ilişkileri değişik bir şekilde düzenler. Genel müdürün yetkisi, geleneksel yapıdakilere benzer. Ancak matrix yapı bu konuma, alt düzey çalışanlarla işbirliği ve katılım gibi görevler yükler.³¹

Matrix yapının hemen hemen ilk uygulandığı kuruluş, 1950'nin sonundan itibaren NASA olmuştur. 1970'lerde değişik alanlarda pek çok kuruluş bu yapıyı uygulama yoluna gitmiştir.³²

Matrix yapıyı en çok kullanan sektörler;

-Uzay çalışmaları ile ilgili endüstriler

-Kimya endüstrisi

-Elektronik endüstrisi

-Ağır sanayi dalları

-İlaç endüstrisi

-Danışmanlık hizmetleri

-Hastaneler

-Uluslararası örgütler

-Bankacılık

-İnşaat sektörü

-Sigortacılık

-Muhasebe hizmetleri

-Üniversiteler.³³

İlerleyen bölümlerde televizyon istasyonlarının işlevsel (fonksiyonel) bölümünde görülen matrix yapıyı bulacaksınız ve yukarıda gösterilen iş

³¹ A.G.Cole. **Management:Theory and Practice**. Second Edition, (Eastlighting: DP Publication Ltd., 1988), s.2.

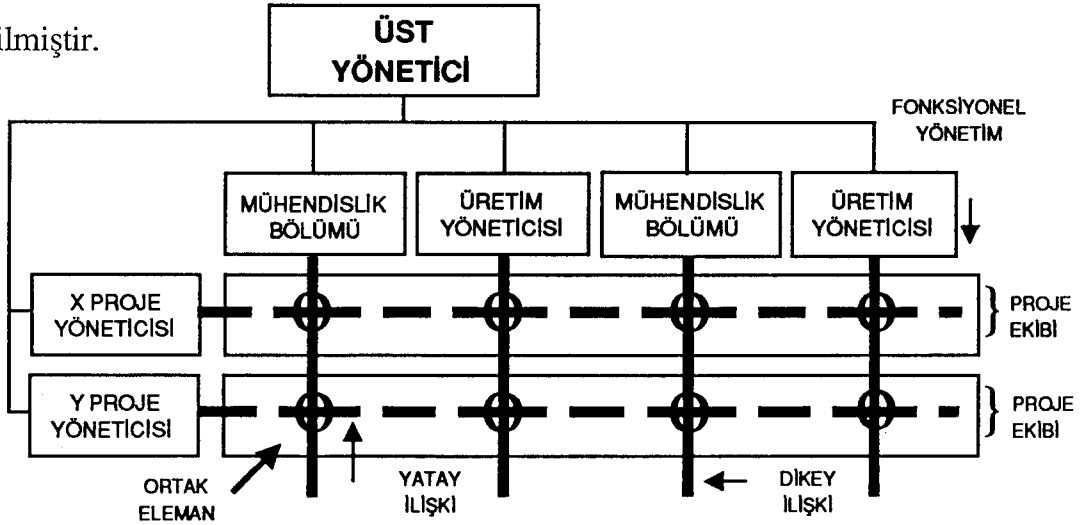
³² Aldemir, **a.g.k.**, s.77.

³³ Koçel, **a.g.k.**, s.225.

alanlarına televizyon istasyonları da eklenecektir. (Bkz.: s.46) Bu nedenle matrix yapı üzerinde daha ayrıntılı durulmuştur.

Matrix Örgütün İşleyişi

Matrix örgüt yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur. Dikey ve yatay ilişkiler. Matrix yapıda hem yatay hem de dikey ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve proje yönetimde yaygın şekilde kullanılan bir örgüt yapısıdır. Matrix yapıda projenin tamamlanmasını üstlenen “proje yöneticisi” fonksiyonel bir yapı içindeki uzmanlık birimleri ile yatay ilişki içindedir. Fonksiyonel bölümler, işletmenin o konulardaki uzmanlarının biraraya getirildiği ve burada biriken bilginin çeşitli projelere uygulanacağı birer kaynak durumundadır. Çalışanlar, hem bölüm yöneticisine, hem de proje sorumlusuna karşı sorumludurlar.³⁴ Matrix örgüt yapısı Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil (3) Matrix yapı

Kaynak : Tamer KOÇEL. İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış.

(İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım, 1995), ss. 23.

Şekil 3: Matrix Yapı

Kaynak: Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, (İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım, 1995), s.23.

³⁴ Koçel, a.g.k., ss.229-230.

BÖLÜM IV

TELEVİZYON İSTASYONLARI

Televizyon istasyonlarında örgüt ve örgütlemenin önemi ve gereğini vurgulayabilmek için, istasyonlarda yaşanan ilişkiler açısından verilebilecek iki örnekle ayrıntılı bilgi aktarılması uygun görülmektedir. Bunlardan biri televizyon istasyonunda bir film yapımı, diğeri haber program yapımıdır.

Film Yapımı

Film yapımı bir ekip işidir. Film fikrinin oluşması ile yapım süreci başlar. Sürecin başlaması ile hemen ekipte yer alan ve filmin bitimine kadar görevli olan çalışanlar; yapımcı, yönetmen, yapım yardımcıları, yönetmen yardımcıları ve görüntü yönetmenidir.

İlk Görevlilerin İşlevleri

Yapımcı

Yapımcının işlevi, film fikrinin oluşması ile başlar. Filmin çekimi süresince devam eder. Filmin bitirilmesi ve yayımına kadar (film şirketlerinde filmin

dağıtımına kadar) sürer. Yapımcı yüzlerce finansal ayrıntıyı birleştirmek zorundadır. Gerçekte, birleştirme işi, bir roman, kısa öykü, oyun, özgün bir senaryo veya orijinal bir fikrin çekim senaryosuna dönüştürme işlemi ile başlar.

Yapımcının önce edebi anlamda senaryo yazacak bir senaryo yazarına gereksinimi vardır. Senaryodaki sözel anlatım ötesinde görsel anlatım sözkonusudur. Yapımcının senaryo yazarı ile senaryonun nasıl çekim senaryosu haline getirilebileceğini de tartışması gerekir.

Senaryonun geliştirilmesinden sonra yönetmenin seçilmesi gerekir. Yönetmen, senaryonun çekim senaryosuna dönüştürülmesi konusunda da yapımcı ve yazarla tartışarak kararlara katılır.

Film yapımında insan unsuru, teknik beceri açısından çok önemlidir. Kameraman, teknik beceri yanında farklı psikolojisi ile diğerlerinden ayrı ve iyi yargılanmak zorundadır. Çünkü iyi bir yapım kameramanının yönetmen, yöneten, yönetmen yardımcısı ve ışıkçı ile iyi iletişim kurması sonucu ortaya çıkar. Oyuncuların seçilmesi de yazar ve yönetmenin seçilmesi ile aynı süreç içinde yer alır.

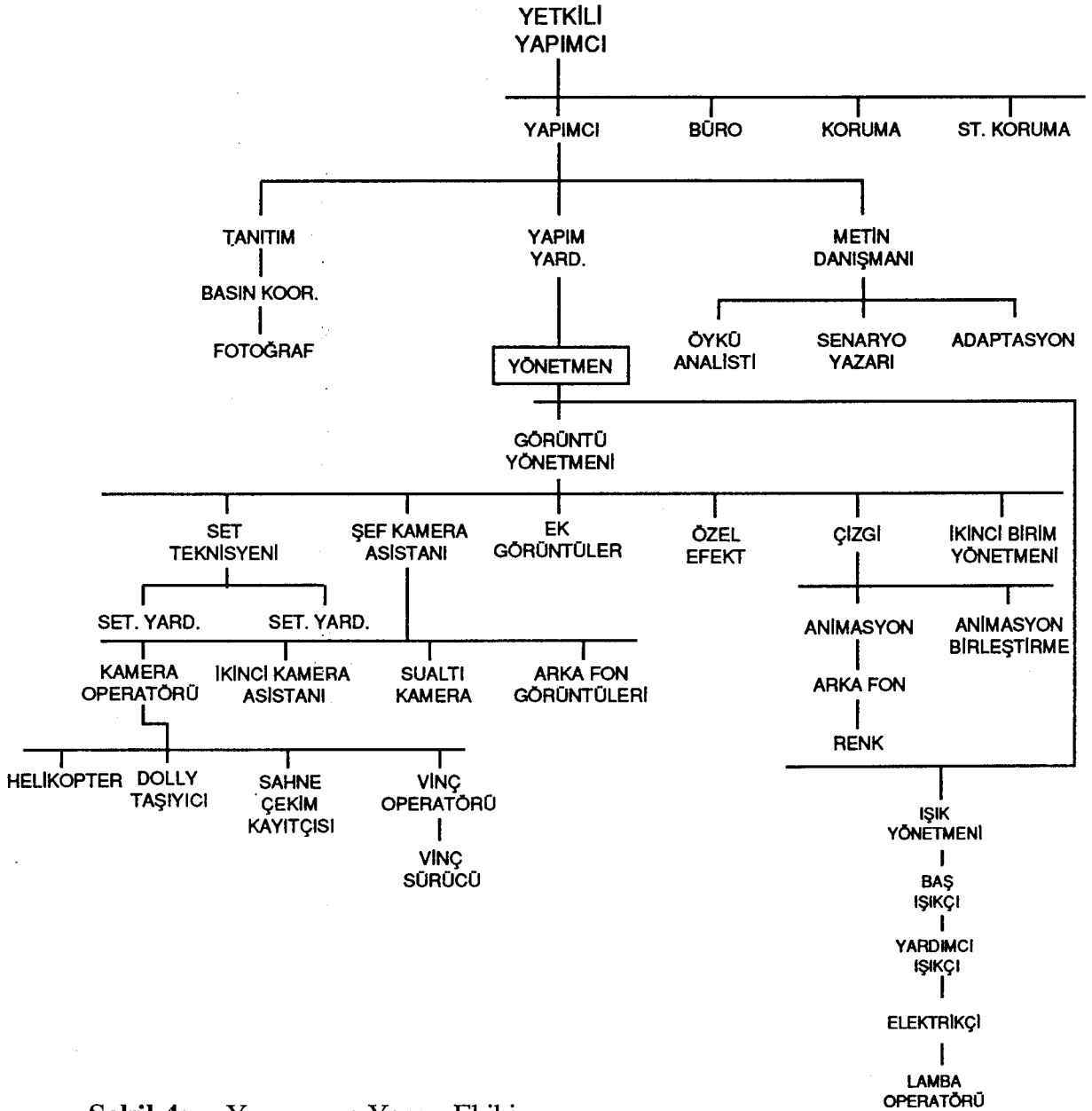
Yönetmen

Film yapımı teknik karmaşıklığı nedeni ile, tamamen işbirliği içinde yapılması gereken bir iştir. Bu işbirliği, yapımcı, yazar ve yönetmenin işbirliği ile başlar. Diğer aşamalarda başka çalışanlar da işbirliği içine gireceklerdir. Bazen yapımcı konuyu ve yönetmeni seçer. Bazen yapımcı ve yönetmen aynı kişidir. Ama pek çok durumda yapımcı ve yönetmen iki kişilik bir ekiptir. Yapımcı filmin ekonomik, yönetmen yaratıcı boyutundan sorumludur.

Yönetmen fikri geliştiren ilk kişi de olabilir. Bundan sonra, yapımcı ve yapım yardımcısı ile ilişkileri başlayabilir.

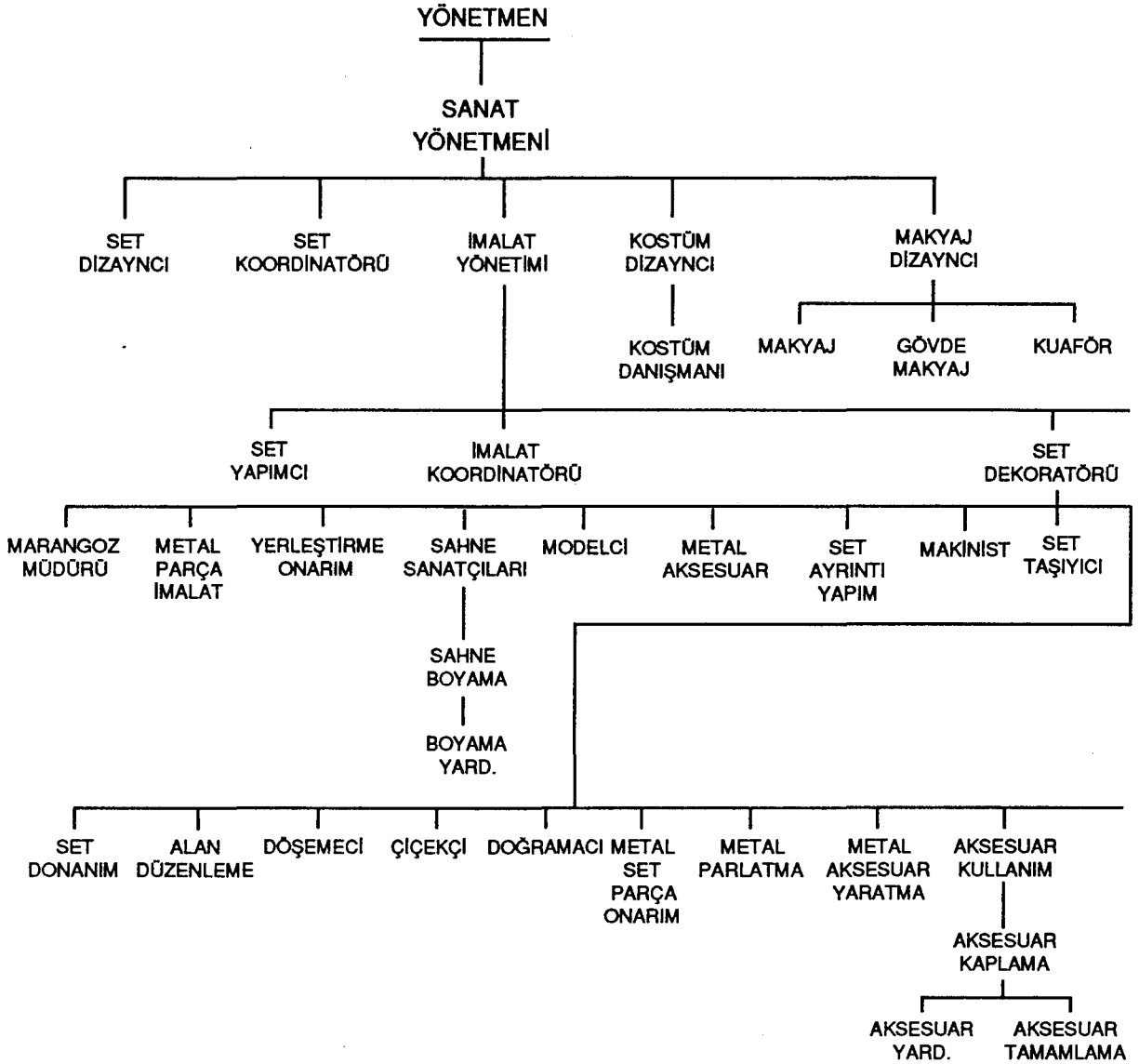
Ekibin kurulması ile diğer ilişkiler başlar. Görevlerin ve sorumlulukların iyi dağılmaması veya dağıtılamaması gibi durumlarda film yapımında daha karmaşık bir durum ortaya çıkacak ve finansal boyut büyüyecektir.

Yapımcı ve yönetmenin ekip sorumlulukları ve ilişkileri Şekil 4 ve 5'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Yapımcı ve Yapım Ekibi

Kaynak: Thomas Sari. *Film Culture: Exploration Cinema in Its Social Context*. (The Scarecrow Press, London, 1982), s.76.



Şekil 5: Yönetmen ve Yönetmene Bağlı Ekip

Kaynak: Tomas Sari. *Film Culture: Exploration Cinema in Its Social Context*, (The Scarecrow Press, London, 1982), s.77.

Yapım Yönetimi ve Yapım Yönetmeni

Yapım yönetimi ve yapım yönetmeni yapım içinde önemli bir işlev ve önemli bir ayrıntıdır. Yapım yönetimi bazı kaynaklarda “yapım

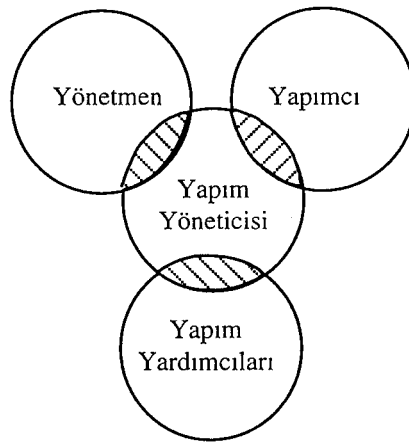
koordinasyonu” olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda yapım yönetmeni de “yapım koordinatörü” olarak adlandırılabilir. Görevi; “yapımın ayrıntılarından sorumlu (araç kullanımı, mekan kullanımı, planlaması, bütçe tahmini ve kullanımı, çekim planlarının yapılması) kişidir.” şeklinde tanımlanabilir.

Yapım yönetimi kavramı genellikle film çalışmalarında kullanılır. Ancak televizyon program yapımında da kullanılan bir kavramdır.

Yapım yönetimi senaryo ile başlar. Yapım yönetmeninin ilk işi filmi parçalara ayırmaktır. Aynı sette çekilecek parçaları belirleyerek, buna göre orada bulunması gereken karakterler, giysiler, aksesuarlar ve makyajın zamanında hazır olmasını planlamak onun işidir. Her sahnenin çekim süresini, prova ve çekimi içine alacak şekilde belirler.

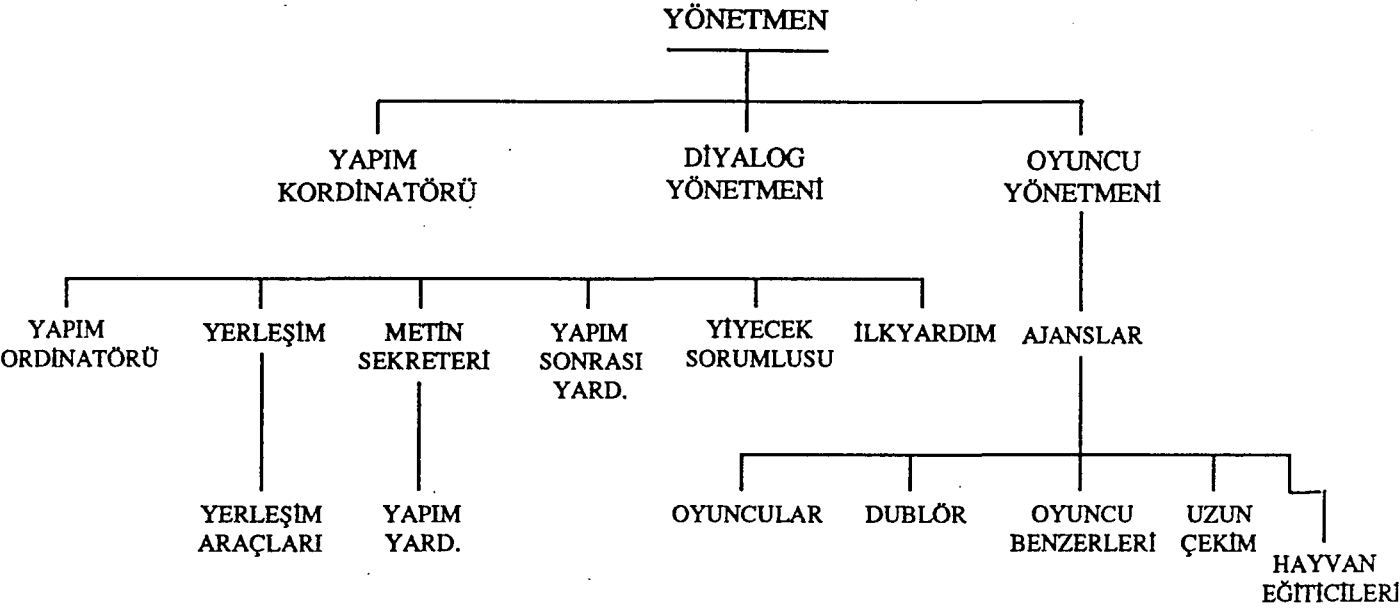
Çalışmanın her aşamasında bütçeden de sorumludur. Yönetmen dahil tüm çalışanları bütçe sınırları içinde tutmaya çalışır.

Çekim ayrıntılarını bilen kişi olarak yönetmen, bütçeden de sorumlu olduğu için yapımçı ve yapım yardımcıları ile bir görev çerçevesi içinde çalışır. (Şekil 6).



Şekil 6: Yapım Yönetmeninin Görev Çerçevesi

Yapım yönetmeninin ekip içindeki yeri kesin belirlenmemekle birlikte, yapım koordinatörü olarak adlandırıldığı yerlerde Şekil 7'deki gibi noktaya sokmuştur.³⁶



Şekil 7: Yapım Yönetmeninin, Yönetmen Bağlantılı Olarak Ekip İçindeki Yeri

Kaynak: Sari, a.g.k., s.79.

Haber Programı Yapımı ve Önemi

Haberlerin ilk değerlemesi, set düzenlemesi, kamera kullanımı, haber sunucuları içerik, elektronik haber toplama (ENG-Electronic News Gathering) ve özel efektlerin kullanımı temelinde yapılır.

³⁶ Gürbüz Yangın. "Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen", **Kurgu 9**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Yüksekokulu Dergisi, Aralık 1991), ss.105-116.

Haber bölümü haber danışmanları ile çalışır. İlk değerlendirme danışmanların istasyon yönetimi, haber yönetmenleri ve yayın personeli ile tartışması ile başlar. Haber danışmanlarının, haber bölümü içinde sahnenin arkasında çok önemli görevleri vardır.

Tüm bu çalışmalar, istasyonun haber niteliği ve izleme oranlarının artırılmasına yöneliktir.

Sonuç olarak, önceliklerin, eğitim, personel sorumluluklarının haber yayıncılığının her alanında aşağıdakileri de içerecek biçimde açıkça belirlenmesi gerekir.

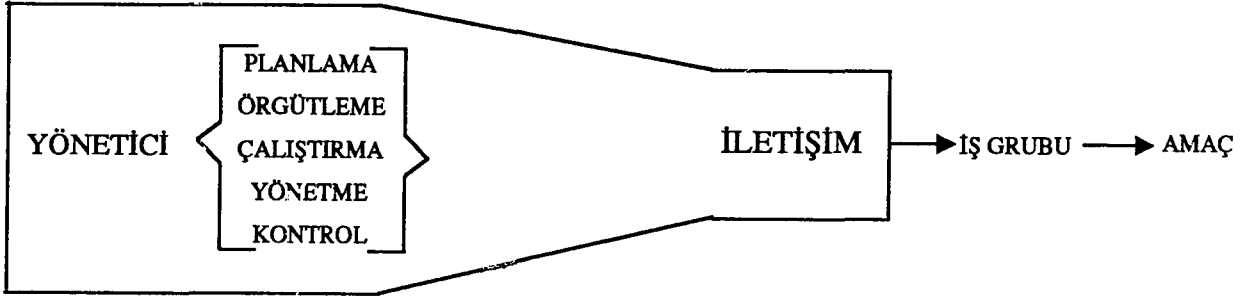
Set tasarımı, Yayın Personeli (İş ve eğitim), Biçim (Haber stüdyosu, görüntü, hareket), Grafikler, Haber Yönetimi (Yapı ve denetleme), Haber Masası Kullanımı (Arşiv, haber kaynakları, öykü değerlendirme), Strateji Masası (Strateji, teknik, denetleme), Özel Projeler, Özel Önemli Diziler, Personel Eğitimi, Elektronik Haber Toplama (ENG kamera), Haber Alma (Roller, öykü içeriği, araştırma), Yazım, Görüntü ve Kurgu, Promosyon.

İstasyonun haber programlarının yorumu ve değerlendirilmesi önemlidir. İstasyonun satış ilkelerinin ne kadar süreceği tüm bu çalışmalarla sıkı sıkıya bağlıdır.³⁷

Televizyon İstasyonlarında İletişim Açısından Örgütün Önemi

Çalışma amaçlarının başarılmasında yöneticilerin iletişim kurma yolları çok önemlidir. Yöneticiler, (yönetimin her kademesinde) diğer çalışanlarla iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim boğazı bilgi aktarımında çok önemlidir. Şekil 8'de gösterilen işleyen iletişim sistemi masa başı kararların uygulamaya dönebilmesi için aşılması gereken bir noktadır.

³⁷ Susan Tyler Eastman; Sydney W.Head; Lewis Klein. **Broadcast and Cable Programming: Strategies and Practices**, Second Edition, (Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1985), ss.94-99.



Şekil 8: Yönetimde İletişim Boğazı

Kaynak: Keith Davis. (Çev.Prof.Dr. Kemal Tosun vd.), **İşletmede İnsan Davranışı**. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, 1982), s.79.

İletişim bir yönetim işlevi değildir. Başarılı bir yönetimin gerçekleşmesi için geçirilmesi gereken bir süreçtir.³⁸

Kimin ne yapacağına, hangi sonuçtan kimin sorumlu olduğuna açıklık getiren, karışıklığı ortadan kaldıran, görevleri belirleyen örgüt yapısının, iletişim süreci açısından da önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında da, insan ve iş ilişkilerinin pek çok iş kolundan daha yoğun yaşandığı televizyon istasyonlarında örgütlenme ve örgüt yapısının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Televizyon istasyonlarında yönetim işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için iletişimin yaşamsal önemi vardır. Yönetici hem iç iletişimde, hem dış iletişimde başarılı olmak zorundadır.

³⁸ Keith Dawis. **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev.Prof.Dr. Kemal Tosun ve ekibi), (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, 1982), s.79.

Bir istasyon yöneticisi, çalışanların gerek duyduğu ve istediği bilgileri vermek için iletişim kurmak zorundadır. Bunun anlamı, çalışanların istasyonun amaçları ve planları konusunda bilgilendirmek ve çalışmalarda etkin ve tam yer alabilmeleri için cesaretlendirmektir.³⁹

Biçimsel örgüt, basitçe, kurum içindeki iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır ve bilginin geçtiği resmi kanaldır.” Bunun gerçekleşmesi için görev tanımlarının yapılması ve çalışanların örgüt içinde özel rollerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece ekonomik durumlarını etkileyen konumları, yetki ve sorumlulukları da ortaya çıkacaktır.

İletişimin yukarıdan aşağıya akışı çok önemlidir. Ancak, yönetimin çalışanlara birşeyler anlatmak ve onları dinlemek konusunda istekli olması da önemlidir. Buna göre aşağıdan yukarıya iletişimin de sağlanması gerekmektedir.

Aynı örgüt düzeyindeki bireyler arası, yatay akış veya yatay iletişim, çalışmaların eşgüdümü açısından çok önemlidir. Bu akışı gerçekleştirmek için pek çok istasyonda uygulanan yöntem, birimlerin düzenli toplantılar yapmasıdır.

Ancak, gerek yukarıdan aşağıya, gerekse aşağıdan yukarıya, ya da yatay iletişimin sağlanabilmesi için örgüt yapısının belirlenmesi gerekmektedir.⁴⁰

Televizyon İstasyonu Örgütlerinde Durumsallık

Durumsallık ilkeleri, daha çok karar verme ve örgüt yapısı üzerinde odaklanmıştır. Bu yaklaşım, televizyon istasyonu yöneticilerini de içeren, yöneticilere biçim önerilmesini olumsuz etkilemiştir. Bir grup çalışanla, bir koşulda uygun olan yapı, farklı bir grupta çalışan bir başka yönetici için uygun olmayabilir.⁴¹

³⁹ Hillard, a.g.k., s.27.

⁴⁰ McCawit; Pringle. a.g.k., ss.30-31.

⁴¹ Pringle; Star; McCawit. a.g.k., s.11.

Strateji ve Örgüt Yapısı

Strateji, çeşitli yöneticiler ve yan birimler arasında iletişim kanalları ve yetki çizgisinin nasıl oluşturulacağını belirler. Yönetim stratejisinin değişikliği yapıyı da belirleyecektir.⁴² Televizyon istasyonlarında program, promosyon, yayın stratejisinin değişmesi de yapıyı büyük ölçüde etkileyecektir ve değişimi gerektirebilecektir.

Teknoloji ve Örgüt Yapısı

Ürünü yaratmak için örgütte kullanılan teknoloji örgütsel yapıyı etkiler. Teknoloji aynı zamanda, örgüt birimlerinin büyüklüğünü, karar düzeyini, eşgüdümün işleyişini de etkileyecektir.

Televizyon istasyonları elektronik teknolojisi kullanan kuruluşlardır. Bu teknoloji de günümüzde sürekli gelişen ve değişen bir teknolojidir. Yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkan durumla örgüt yapısında değişime gidilmesi gerekecektir.

İnsan ve Örgüt Yapısı

Örgütün çalışmaları için gerek duyduğu insan sayısı yapıyı etkiler. Birimler oluşturulup, görev dağılımı yapılırken yetenek ve tutumları gözönüne alınır.⁴³

Personel değişimi örgüt değişimini getirir. Bu değişimin üst kademe yönetiminde olması durumunda daha da geçerlidir.

Yöneticileri ayıran kişisel yetenekleri, güçleri dengelemek için örgütte değişiklikler yapılabilir.

⁴² Robert Townsen. **Further up the Organization**, (New York: Knopf, 1984), s.159.

⁴³ Stoner; Wankel, **a.g.k.**, s.244.

Büyüklik ve Yapı

Baştan sona örgütün büyüklüğü, dolayısıyla ortaya çıkan birimlerin sayısı ve büyüklüğü örgütsel yapıyı etkiler.

Televizyon istasyonları da içinde buldukları pazar boyutuna göre küçük, orta ölçekli ve büyük pazar televizyon örgütleri olarak adlandırılmaktadırlar. (Şekil 9, 10-11). Bu durum televizyon istasyonlarının örgüt yapılarında önemli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. İstasyonun amaçları ile birlikte pazar boyutunun değişmesi örgüt yapısının değişimini gerektirecektir.

Bölümlere Ayırma ve Televizyon İstasyonları

Örgütlemenin bir boyutu da bölümlere ayırma değildir. Bölümlere ayırma, amaçlara ulaşmak için çalışmaların düzenlenmesi yöntemidir. Bölüm, çalışmaların özelleştiği alandır. Alt yapılanmanın gerektiği kurumlarda kesin tanımlama zorunludur.⁴⁴

Amaç, kurumun amaçlarına en çok katkıyı sağlayacak türde işlerin gruplandırılmasıdır.⁴⁵

Bölümlere ayırma; 1-İşlevler bazında, 2-Coğrafi bazda, 3-Ürün bazında, 4-Tüketici bazında yapılabilir.⁴⁶

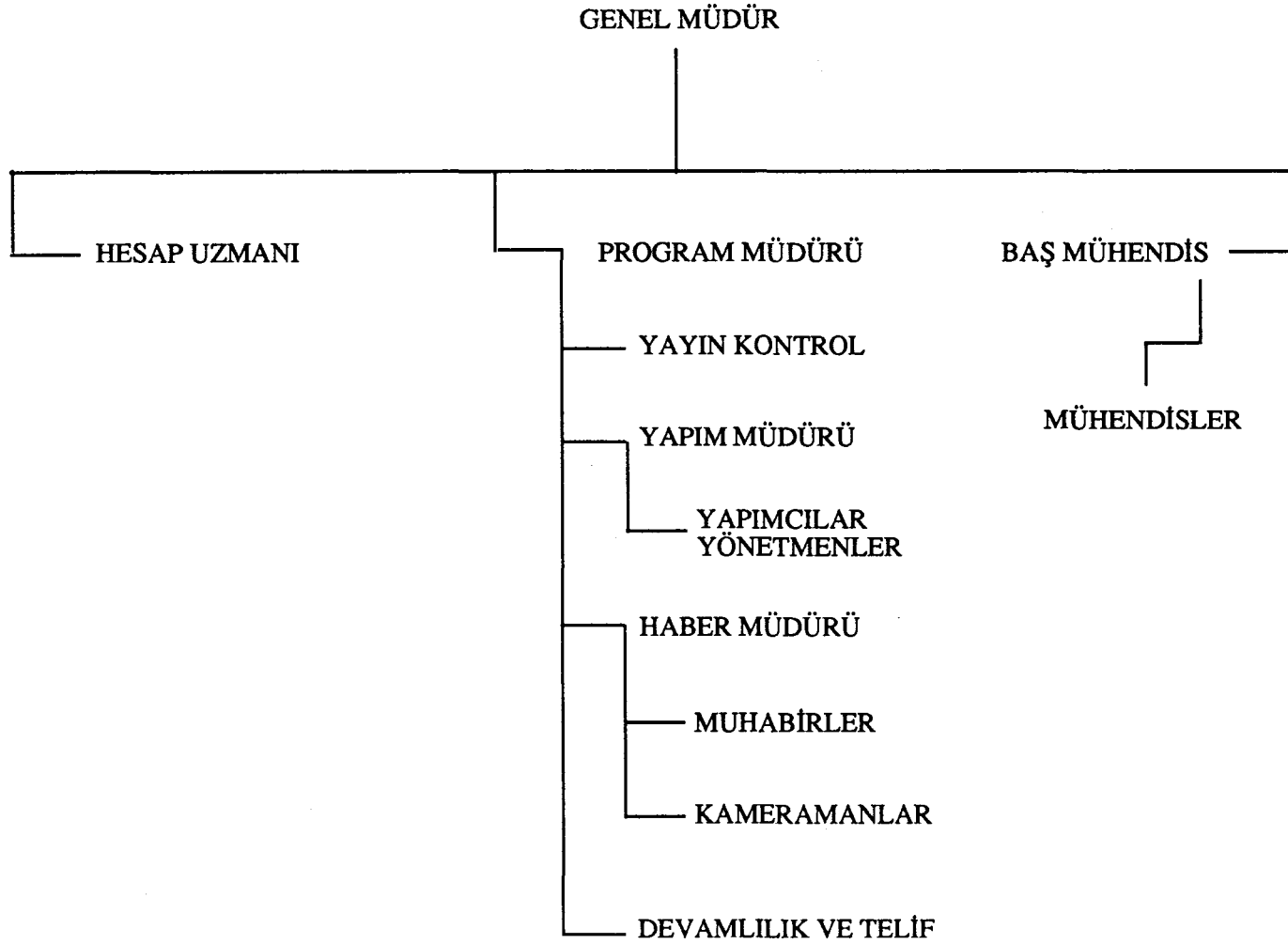
Televizyon istasyonlarında bölümlere ayırma zorunludur. Çünkü televizyon istasyonlarında özelleşmiş çalışma alanları vardır. (Bkz.: s.55) Bununla birlikte istasyonlarda iş akışında verimliliğin sağlanması için, istasyonlarda yapılan iş tamamen bir ekip işi olması nedeniyle, çalışmaların ve çalışanların çok iyi bütünleştirilmesi gerekir.

⁴⁴ Stoner; Wankel, a.g.k., s.245.

⁴⁵ Butter Gathorn. **Organization and Management**, (London: Prentice Hall International, 1986), s.225.

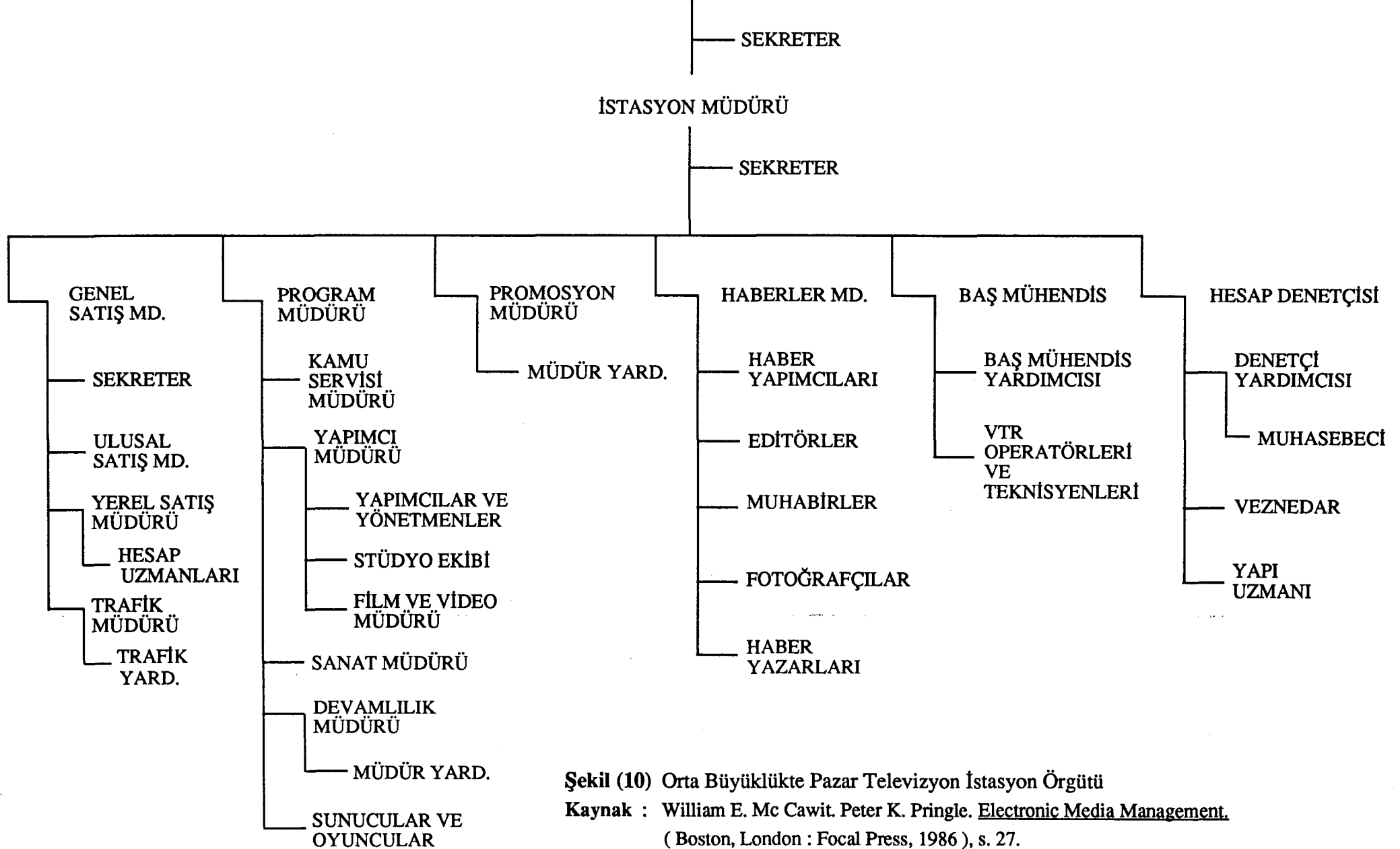
⁴⁶ Appleby, a.g.k., s.79.

Televizyon istasyonlarında bölümlere ayırma işlevler bazında iki kademedede yapılabilir. Genellikle görülen ana işlevler bazında satış, mühendislik, program, haber vb., daha altta da, örneğin program bölümünün altında, kamera, ışık, ses, kayıt, makyaj, grafik vb. şekilde yapılabilir.



Şekil (9) Küçük Pazar Televizyon İstasyonu Örgütü

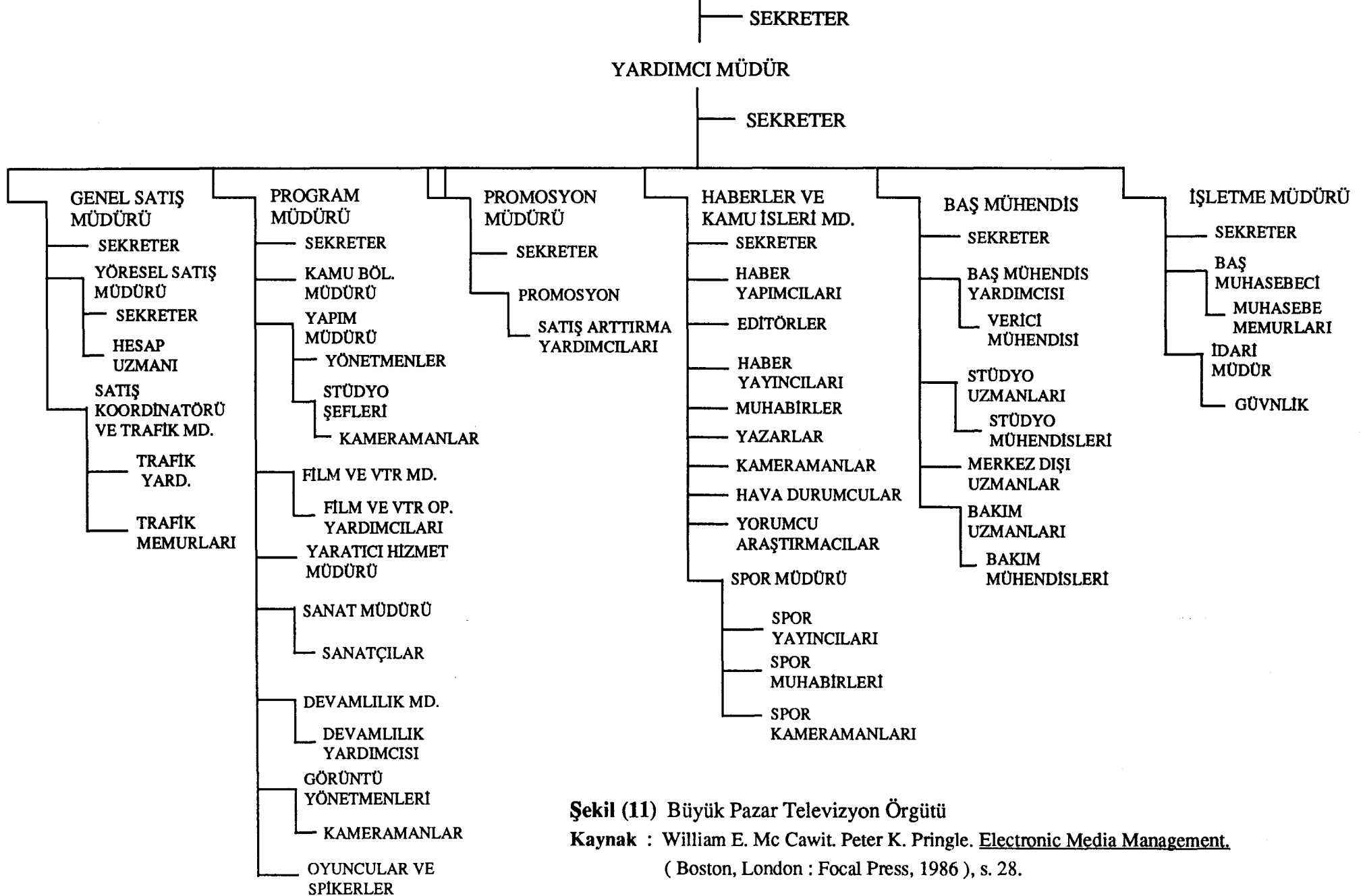
Kaynak : William E. Mc Cawit. Peter K. Pringle. Electronic Media Management,
Second Edition, (Boston, London : Focal Press, 1986), s. 26.



Şekil (10) Orta Büyüklükte Pazar Televizyon İstasyon Örgütü

Kaynak : William E. Mc Cawit. Peter K. Pringle. Electronic Media Management.

(Boston, London : Focal Press, 1986), s. 27.



Şekil (11) Büyük Pazar Televizyon Örgütü

Kaynak : William E. Mc Cawit, Peter K. Pringle. Electronic Media Management.

(Boston, London : Focal Press, 1986), s. 28.

Geniş televizyon istasyonlarında coğrafi bazda örgütlenme, genel müdüre bağlı denetim alanını rahatlatmak için zorunlu olabilir. Türkiye Radyo Televizyon Kurumu üst yönetimin Bölge Müdürlükleri, televizyon istasyonlarının Ankara, İstanbul, İzmir, radyoların ulusal boyutta (ülke boyutunda) yayın yapanlar dışında il radyoları biçiminde görülen yapısı buna örnektir. (Şekil 12)

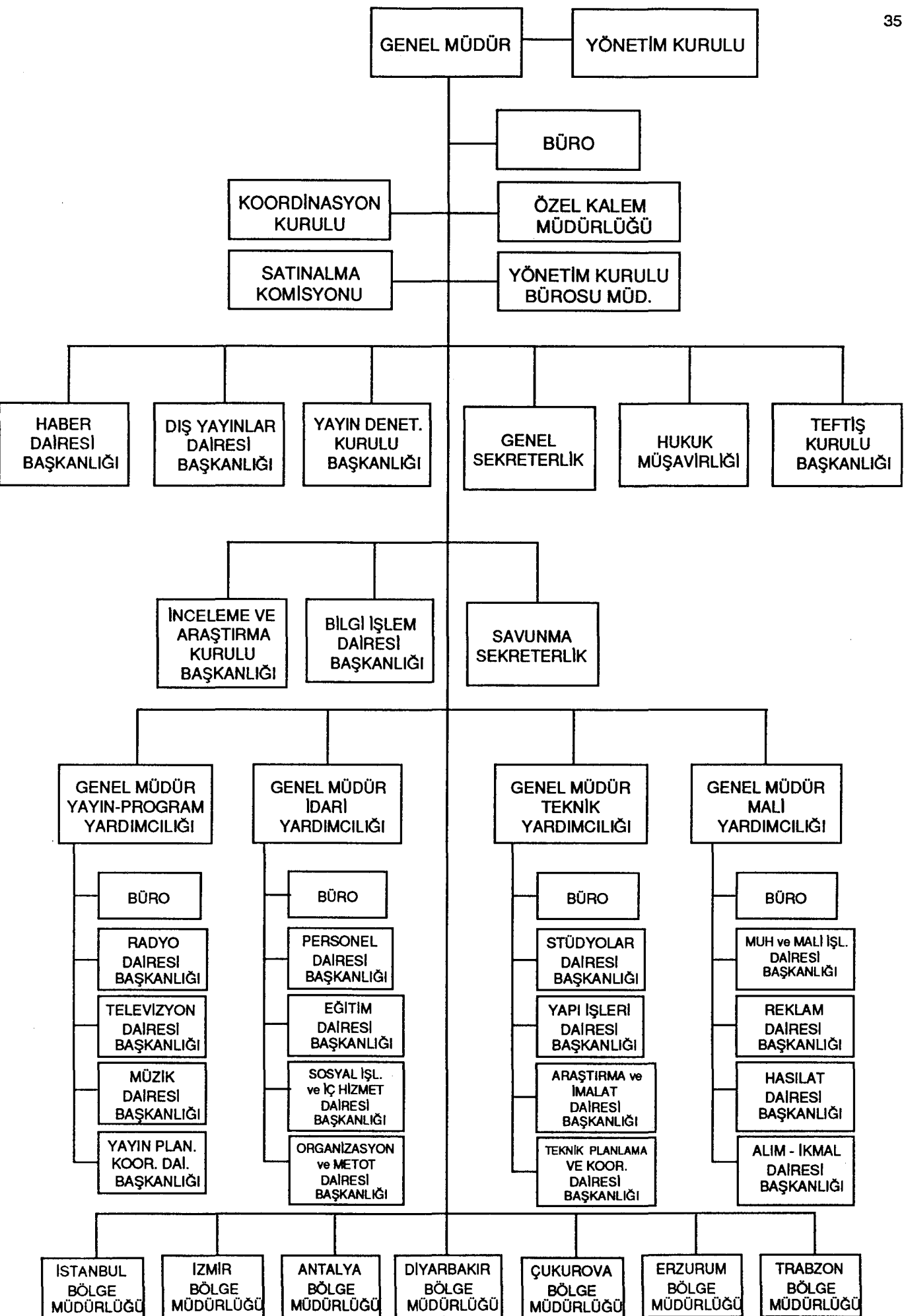
Televizyon istasyonlarında ürün, bir bakıma bölüm işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Farklı programlar üreten bölümlerin (haber, eğlence, magazin, müzik, eğitim spor, belgesel, drama vb.) ürettikleri programlara göre ürün, üretimin gerçekleştiği konu ve televizyon istasyonlarının işlevleri anlamında da işlevler bazında örgütlenmedir. (Bkz. s.87 Şekil: 33 ve s.107, Şekil: 42)

Bir genel müdüre bağlı, yukarıda ayrılan bölümlere ilgi duyan, hedef kitlelerini buna göre belirlemiş, ki buna dini programlar ayrı bir alan olarak eklenebilir, birden fazla televizyon istasyonu varsa, bu istasyonlar genel müdüre birebir bağlı olarak örgütlenebilir.

Eğer bir alan ve bir televizyon istasyonu (bağımsız) şeklinde çalışıyorlarsa, zaten büyüklüğüne göre kendi örgüt yapısını oluşturacaktır.

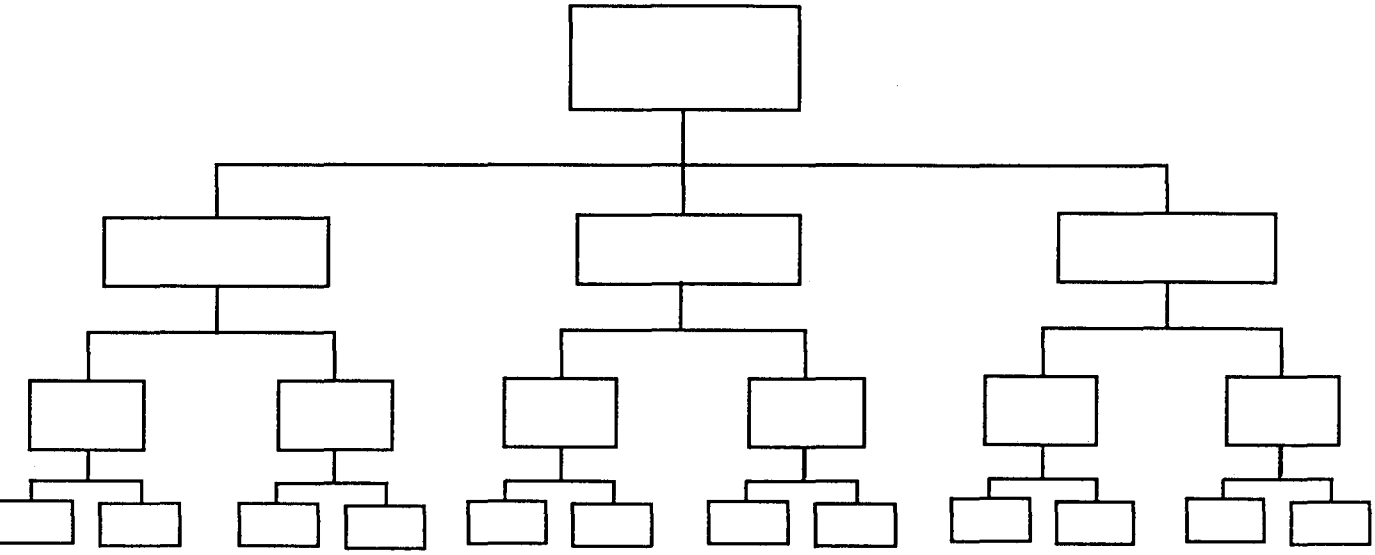
Yönetim Alanı ve Örgüt Düzeyleri

Örgütlemelerde, örgüt düzeylerine sınırlamalar getirilmektedir. Bu, bir yöneticinin etkili bir şekilde yöneteceği insan sayısındaki sınırlamadır. Bu sınır örgütün durumuna da bağlıdır. Sonuç olarak örgütsel katmanlar ve katmanlarla birlikte örgütün dar alanlı mı, geniş alanlı mı olacağı ortaya çıkmaktadır. Geniş alanlı örgütte yönetim birkaç katmanla birleştirilirken, dar alanlı örgütte daha çok katman vardır. (Şekil 13, 14).

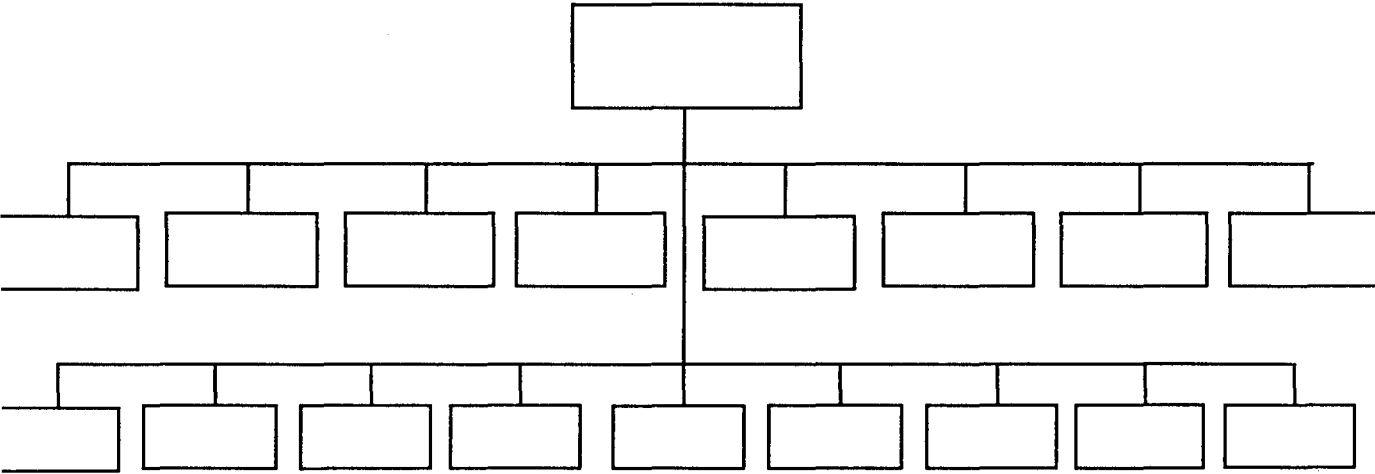


Şekil (12) TRT Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması

Kaynak : TRT Yayını, TRT Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, 1989, s. 4.



Şekil (13) Dar Alanlı Örgüt



Şekil (14) Geniş Alanlı Örgüt

Kaynak : Harold Koontz. Cyril O'Donnel. Heinz Weichrich. Essential of Management. Third Edition, (New Delhi, : TATA Mc Graw Hill Book Company, 1982), s. 185.

Televizyon istasyonlarındaki örgütlenmelerde örgütün dar ya da geniş alanlı olması, istasyonun pazar boyutuna göre belirlenecektir. Çünkü, pazar boyutu istasyonun büyüklüğünün belirleyicisidir.

Örgütlemenin bu aşaması yönetim düzeylerini de yaratır. Hemen tüm örgütçüler yönetimi üst, orta ve alt olarak düşünürler. Örgütün her kademesinde roller farklıdır.⁴⁷

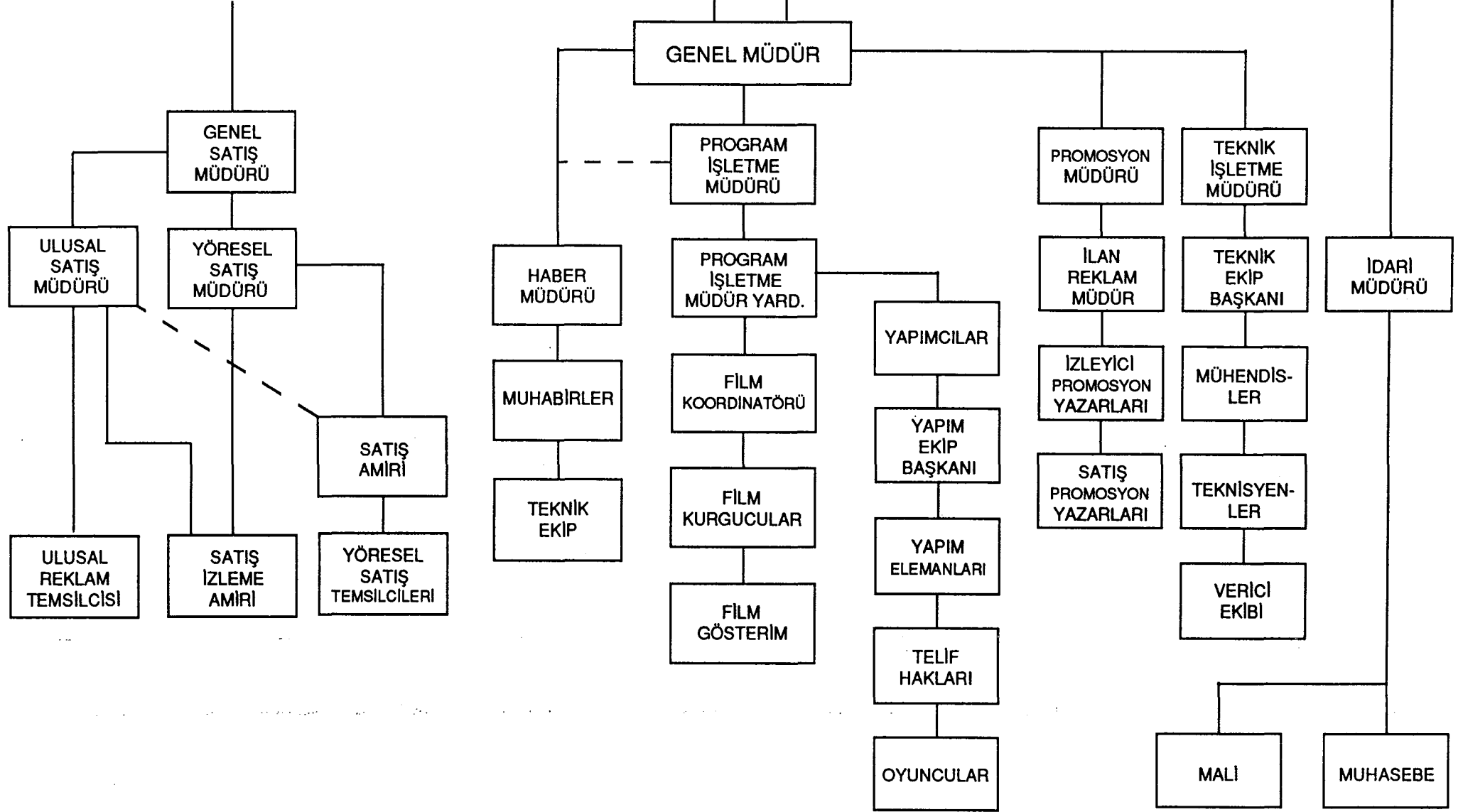
Televizyon örgütlerinde kademelerin ortaya çıkması, birden fazla televizyon istasyonu olan örgütlerde, üst yönetimde görülmektedir. Ancak üst yönetim, üst, orta ve alt yönetim, yönetim alanı da dar veya geniş olarak belirlenebilir. Bir televizyonun örgüt yapısı için belirlenmiş bölümler, genel müdür altında yer alacağından zaten yönelim kademeleri bellidir.

TRT Genel Müdürlüğü üst yönetim örgütlenmesi (Bkz.: Şekil 12) bu tanıma girebilir.

Bazı televizyon istasyonlarında standart, uluslararası kabul edilen bölümlerin farklı yapılanmaları olabilmektedir.

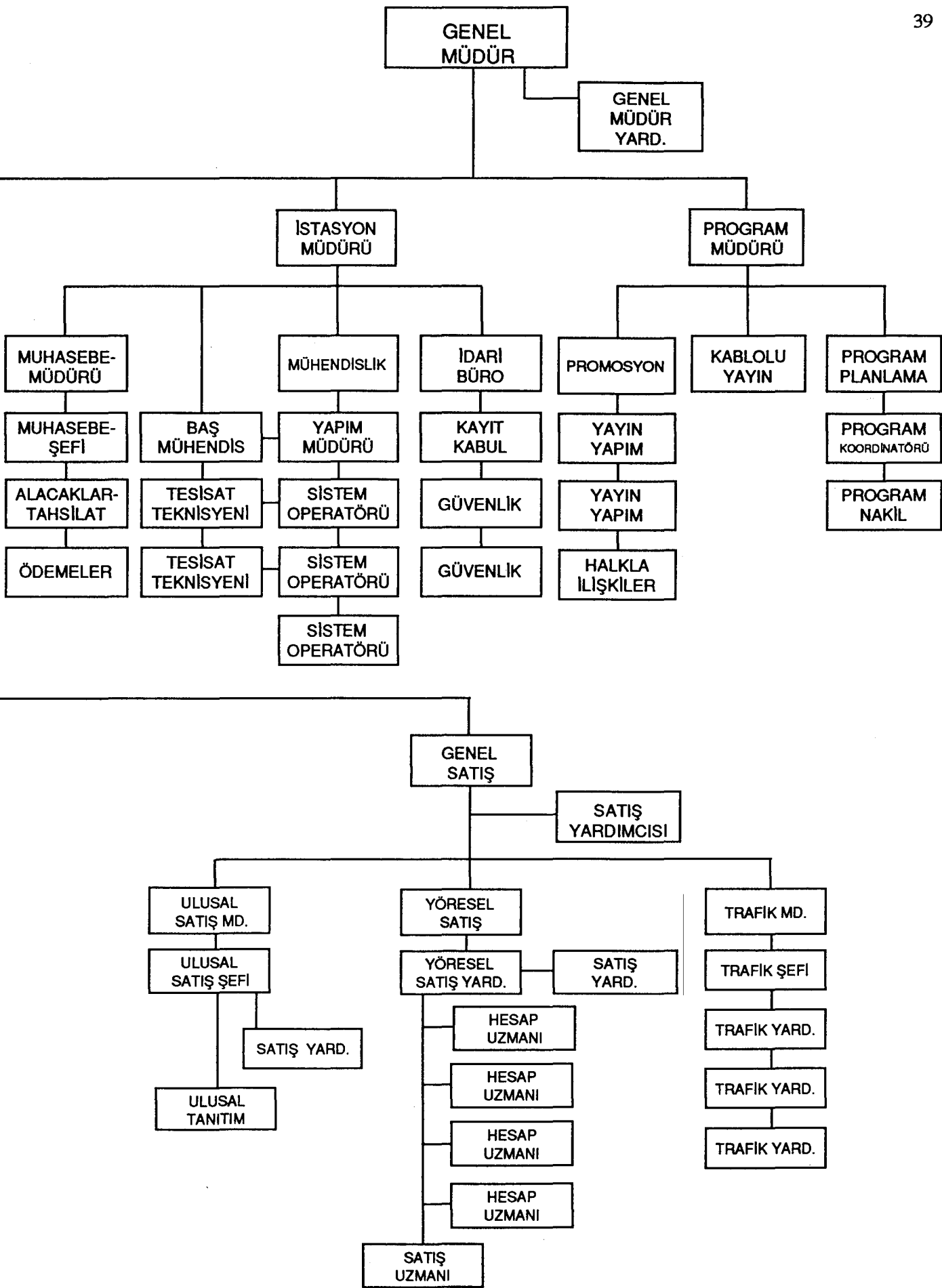
Kaynakta, “Büyük Televizyon İstasyonu” (Şekil 15) olarak, yine kaynakta “Bir UHF İstasyonu Örgütü” (Şekil 16) olarak verilen örgüt şemaları dar alanlı, çok kademeli, kaynakta “Yayın Ağı Bağlantılı, Gruba Ait, Özel, Büyük Pazar Televizyonu” (Şekil 17) örgüt şeması geniş alanlı, az kademeli örgüt yapılarına örnek gösterilebilir.

⁴⁷ Ronald F.Harvey; Ronald R.Brown. **An Experiantal Approach, to Organization Development**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1988), s.189.



Şekil (15) Büyük Televizyon İstasyonu

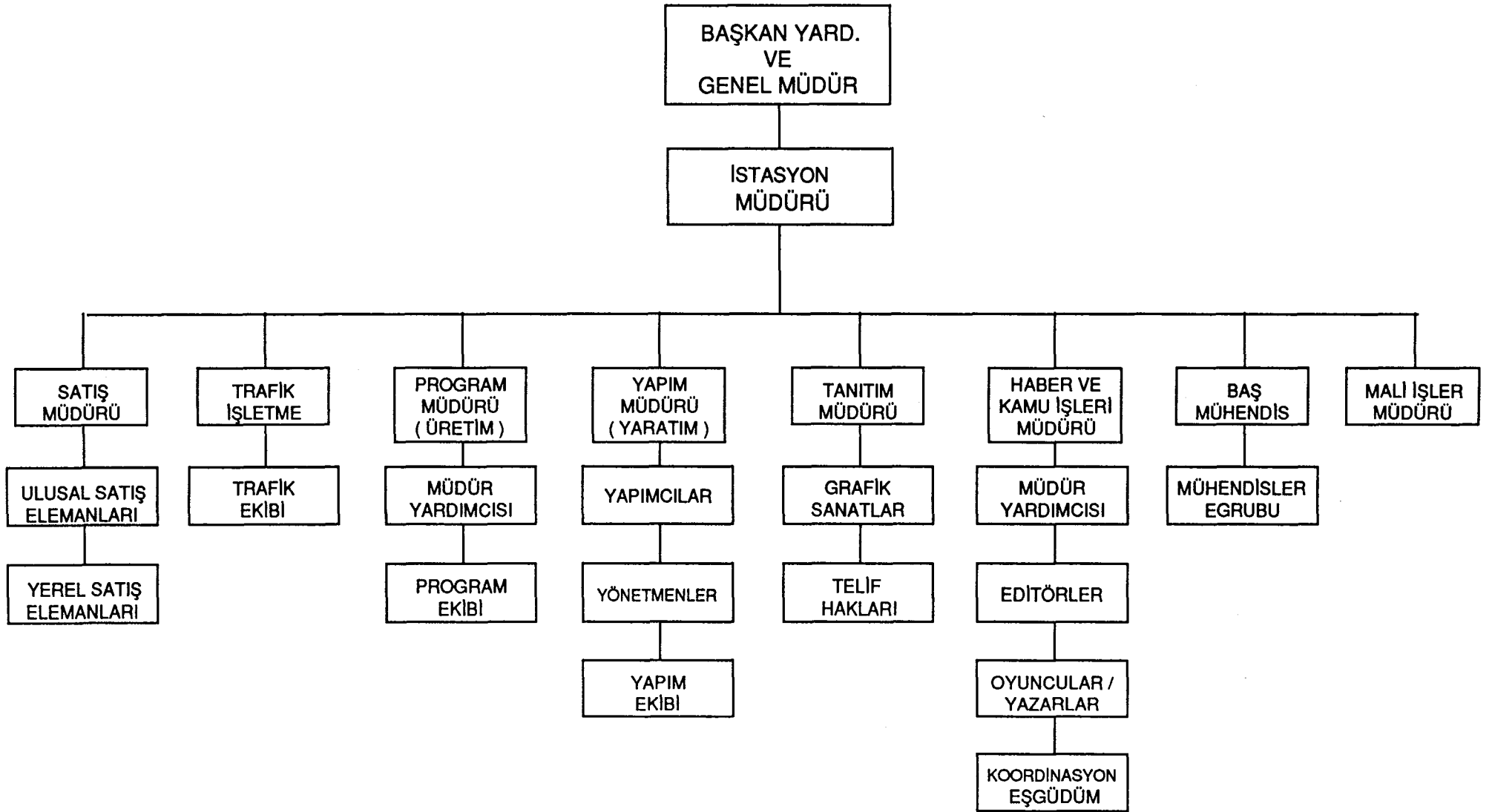
Kaynak : Robert L. Hillard. Television Station Operations and Management
(Boston, London : Focal Press, 1989), s. 18.



Şekil (16) Bir UHF İstasyonu Örgütü (WQTV Kanal 68, Boston)

Kaynak : Robert L. Hillard. Television Station Operations and Management.

(Boston, London : Focal Press, 1989), ss. 30 - 31.



Şekil (17) Yayın Ağı Bağlantılı, Gruba Ait. Özel, Büyük Pazar Televizyonu

Kaynak : Barry L. Sherman, Telecommunication Management, "The Broadcast and Cable Industries.

(New York etc : Mc Graw Hill Book Company, 1987), s. 250.

Yetki ve Yetkinin Devri

Örgütte, örgütün niteliği gereği, alt, üst ilişkileri ve birbiriyle ilişkili bölümler oluşur. Örgütte iyi bir yönetimin oluşturulması için, bu ilişkilerin doğru saptanması, açıkça anlatılması ve anlaşılması yaşamsal önem taşır.⁴⁸

Yetki, alt kademeleri etkileyen kararları almada, biçimsel konum temelinde yöneticilerin gücüdür. Biçimsel örgüt bağlantısını belirlemek ve diğer güç türlerinden ayırmak için, yetkiye “kurumsal güç” denebilir. Yetki yaptırım baskısı olan güçtür.⁴⁹

Örgüt büyüdükçe, yönetmek daha zorlaşır ve yeni bir örgüt tipi ve yönetim uygulaması gerekebilir.

Yetkiyi dağıtarak, yönetim, temelde geniş örgütleri daha kolay yönetilebilir parçalara ayırarak yan bölümler oluşturur. Yetkiyi dağıtmada anahtar, ayrı yan bölümlere uyarlanmış özerkliktir. Yetkinin dağıtılması yetkinin devredilmesi sonucudur.⁵⁰

Yetkinin devri, yöneticiden alt kademeye yetki ve sorumluluğun verilmesidir. Yetkinin bir işletim çalışanına verilmesi, işverene ait olan mal ve malzemenin kullanılması ve işin çeşitli ayrıntılarına karar verilmesidir.

Örgütsel yetki, kişilere karar verme gücü vererek, kendi yargılarını kullanmaları için onay hakkıdır.

Yetkinin bir başka boyutu yetkinin devredilmemesi ve merkezleşmesidir. Bu, yetkinin bir kişide toplanmasıdır. Bu da orta ve alt kademe yöneticisinin olmaması, yapılanmış bir örgütün de olmaması anlamına gelir.⁵¹

⁴⁸ William H. Newman. (Çev.: Kenan Sürgit), **Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, (Ankara: TODAİE Yayınları, No: 186, 1979), s.203.

⁴⁹ Longenecker; Pringle, **a.g.k.**, s.205.

⁵⁰ Longenecker; Pringle, **a.g.k.**, ss.236-238.

⁵¹ Koontz; O'Donnel; Weihrich, **a.g.k.**, s.251.

Yetkinin dağıtılması veya merkezileştirilmesi, büyüyen işletmelerde karşılaşılan sorunlardan birisi olan, yöneticinin kaç kişiyi etkin bir biçimde gözetebileceği sorununu gündeme getirir. Bu sorun, denetim alanı sorunudur.

Örgüt içinde denetim alanı çok önemlidir. Örgütte genel müdüre bağlı elemanlar olmakla birlikte denetleme alanlarını her bölümün başkanlarına bırakmakta yarar vardır.⁵²

Bu durumda, daha altta çalışanların genel müdürle iletişim kurmaları güçleşmektedir. Bu bir sorun olarak görülebilir. Ancak örgütün iyi geliştirildiği yerlerde, üst yönetimden alta, alttan üste bilgiyi besleyecek denenmiş iletişim sistemleriyle bir yönetici çok sayıda insanı denetleyebilir.⁵³

Film Yapımı, Haber Programı Yapımı ve Önemi başlıklarını taşıyan bölümlerde (bkz. ss. 20-26) belirtildiği gibi, televizyon istasyonunda yoğun insan ve iş ilişkisi vardır. İş bölümü zorunludur. Bir televizyon istasyonu yöneticisinin konumu nasıl tanımlanırsa tanımlansın, istasyonunda tüm işleri kendisinin yapması olanaksızdır. Örgütün boyutu, büyük pazar televizyonu boyutuna yaklaştıkça bu daha da olanaksızlaşacaktır.

Standart, uluslararası kabul görmüş televizyon örgütünde belirlenmiş, adlandırılmış, yapım ve yayında çalışan elemanları bünyesinde toplamış bölümler ve bu bölümlerin adları ne olursa olsun, yöneticileri vardır. Üst yönetim, yetki ve sorumlulukları devretmek zorundadır.

Bu durumda denetim alanı sorunu da, ortadan kalkmaktadır. Denetleme alanları da belirlenecek, denetlemede her bölümün yöneticisi kendi alanı içinde hareket edecektir.

Bunun olmadığını varsaymamız durumunda, yapım ve yayında çalışanların, bölüm yöneticilerinin, her durumda, merkezi otorite olarak üst

⁵² Alan R. Richardson (Editör), **Corporate and Organizational Video**, (New York etc: McGraw Hill Inc., 1992), s.275.

⁵³ Gregson; Livesely, **a.g.k.**, s.105.

yönetimin onayına başvurması gerekir. Bu zaman harcamayı gerektirir. Oysa yapım ve yayın bağlamında zamana karşı çalışan televizyon istasyonlarında bu yapı aksamalara neden olacaktır. Aksama, yayıncılıkta kabul edilemezler arasındadır.

Yapım ve yayında bölüm yöneticileri altında, çalışanlar, yukarıda sözettiğimiz şekliyle, altta çalışanlar grubuna alabiliriz. Bu grup bölüm yöneticilerinin denetim alanında olacaktır. Yine yukarıda, bu durumda altta çalışanların genel müdürle iletişim kurmalarının güçleştiği belirtilmiştir. Ancak, televizyon istasyonlarında, çalışma bazında, altta çalışanların üst yönetimle iletişim kurması, özel durumlar dışında gerekmemektedir.

Bölümlendirilmiş televizyon istasyonu iyi geliştirilmiş örgüt olarak tanımlanabilir. Böyle bir örgütte yukarıda aşağıya doğru çalışacak bilgi akışı sorunu çözecektir.

Komuta ve Kurmay İlişkileri

Televizyon istasyonlarının biçimsel örgütler olduğu belirlenmişti.

Biçimsel yapıyı düzenleyen, örgütleyen yöneticinin tüm örgüt içinde yetkinin nasıl dağıtılacağını belirlemesiyle ortaya çıkan yapı, kimin hangi sorumluluğu alacağı, kimin hangi karara, hangi yetkiye sahip olacağını belirler.

Böylece, yukarıdan aşağıya her düzeydeki konumları, doğrudan dikey ilişkiler bağlantılarını içeren komuta ilişkileri oluşur. Komuta ilişkileri, yetkinin, kaynağından iş noktasına akış kanallarıdır. Alt kademeler üzerinde doğrudan komuta uygulamasıdır. Doğrudan komut, örgütün tüm amaçları için temel çalışmalarda kullanılan tipik bir kullanımdır. Örgüt şemasında, konumları bağlayan kesiksiz çizgilerle gösterilir.

Kurmay ilişkisi çerçevesinde ortaya çıkan yetki, yaptırımı olmayan bir yetkidir. Açıkça belirlenmemiş, özelleşmiş bir ekip ilişkisidir. Ekip ilişkileri içinde oldukları insanlara emredemezler.

Kurmay ilişkisinin doğası tavsiye etmektir. Kurmayların işlevleri, inceleme, araştırma, sorumlu olduğu yöneticiye tavsiyede bulunmaktır.⁵⁴ Bu tür kurmaylar, kurmay yardımcıları olarak adlandırılabilirler.

Kurmay uzmanlar olarak adlandırılan, komutaya yardım eden, kurmaylar, komuta yetkisini biraz değiştirirler. Alt kademe çalışanları, kurmayları önemsememezlik edemezler. Bu durumda, kurmayların konumları yöneticinin yayınlacağı bir genelgeyle biçimsel hale getirilir.⁵⁵

Televizyon istasyonlarında, komuta ilişkileri biçimsel örgüt yapısı içinde görülmektedir.

Kurmay ilişkileri, yukarıda sözü edildiği gibi biçimsel hale getirilebilir. Biçimsel hale getirilmese de, televizyon istasyonlarında, hem kurumun genel yönetim biçimi içinde, hem de program üretimi sürecinde ortaya çıkacak, etkili ve yararlı olacaktır. Özellikle program üretim sürecinde, sürecin başlamasından itibaren, zaten ekip çalışması olan program yapımına ulaşacak her türlü bilgi ve tavsiye, program kalitesinin yükselmesinde etkili olacaktır.

Kurmaylar, televizyon istasyonlarında yatay ilişkilerde etkili olabilirler. Bir anlamda, bölümlerarası eşgüdümün sağlanmasında yardımcı olabilirler.

Televizyon İstasyonları İşlevsel Bölümlerinde Matrix Örgütlerdir

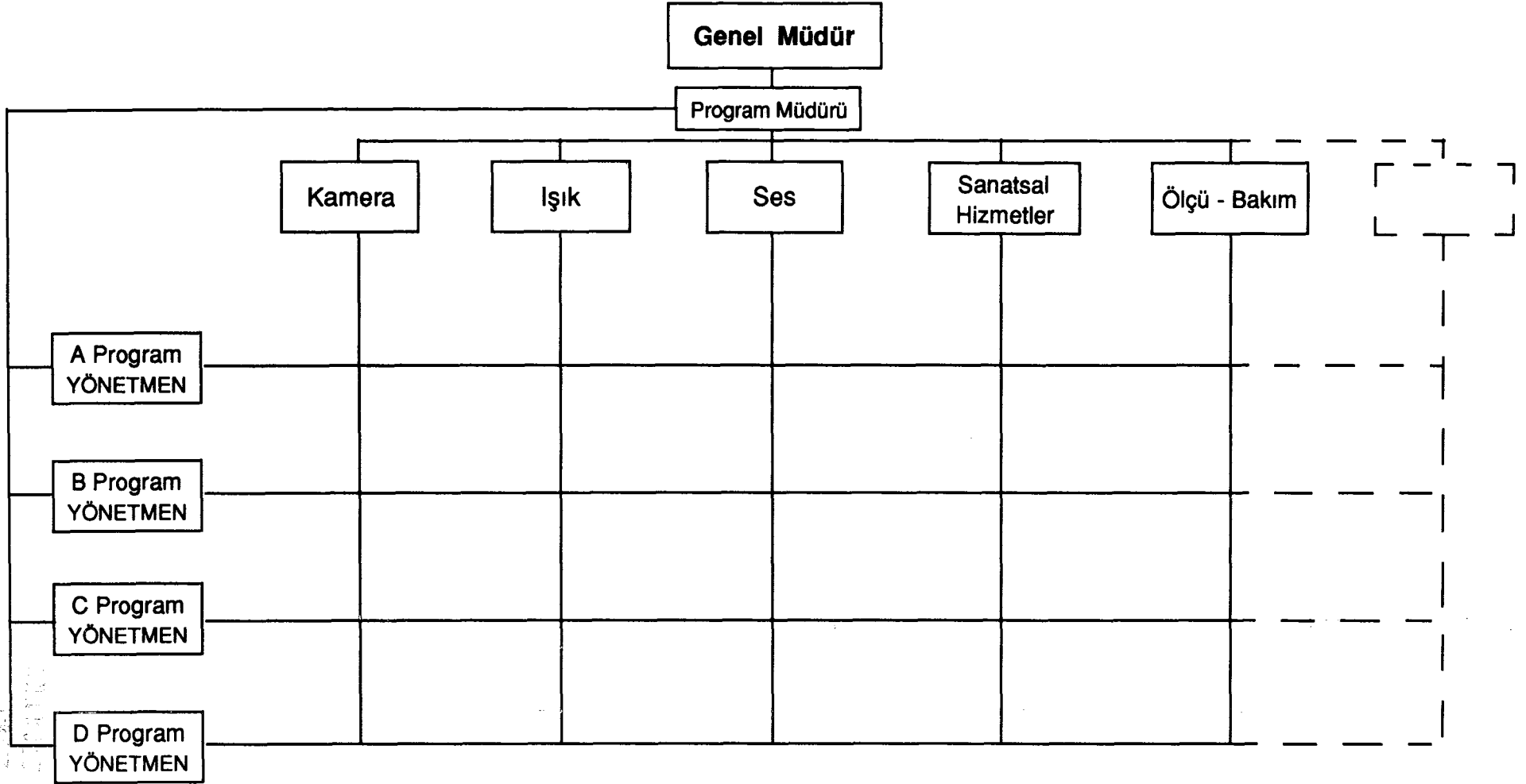
Sayfa 16'da ayrıntıları ile verilen matrix örgüt geleneksel yönetim kuramlarında savunulan emir birliğinden vazgeçerek, emrin çift katlı olmasının gerektiği durumdur.⁵⁶

⁵⁴ Koontz; O'Donnel; Wehrh, a.g.k., s.231.

⁵⁵ Appleby, a.g.k., s.83.

⁵⁶ Cole, a.g.k., s.2.

Matrix yapı televizyon istasyonlarının işlevsel bölümlerinde görülmektedir. Televizyon istasyonlarının en işlevsel bölümü, program bölümünde, program üretiminde, diğer işletmelerde proje olarak tanımlanan çalışmaların yerine program, proje yöneticisi yerine genel müdürün yetkilerinin bir kısmını kullanan program yönetmenini koyarak, programın çekiminde görev alan bölüm çalışanları ile ilişkilendirildiğinde matrix yapı ortaya çıkmaktadır. (Şekil 18)



Şekil (18) Televizyon İstasyonu İşlevsel Bölümünde Matrix Yapı

Kaynak : Robert C. Appleby., Modern Business Administration, (...dan Uyarlandı),
(London : Pitman Publishing Ltd., 1984), s. 86.

Yönetim planları istasyon çalışanları için de açık olmalıdır. Yayında çalışan ekibin planları anlaması özellikle önemlidir. Planlama işlevinin temel amacı, en büyük etkililiği başararak, istasyon yatırımları karşısında en büyük girdiyi sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için, açık politikaya, iyi planlamaya ve uyum yapmış elemanlara bağlıdır.

Küçük ve büyük, tüm istasyonlarda planlamanın yapılması esastır. Boyutları ne olursa olsun tüm istasyonlar benzer tipte olanaklar ve araçlarla çalışırlar. Bu istasyonlar arasındaki önemli farklılık, istasyonda çalışan insanlar arasındaki, çalışanların işleri ve eşgüdümündedir. Yönetici, elemanların seçimi, çalışma için güdülenmeleri konusunda da dikkatli planlar yapmalıdır. Genel müdür ve istasyon müdürü alanlarında yeterli olan anahtar elemanları da yönetici olabilecek şekilde seçmelidir.

Yöneticinin ilk görevi, kendi pazarı içinde istasyonun amaçları, politikaları ve işletimini belirlemektir. Standart bazı uygulamalar yayın endüstrisi içindeki diğer istasyonlardan alınabilir. Fakat iyi bir istasyon yöneticisi önemli kararları kendi istasyonunun özel durumuna göre alır.⁵⁷

Yöneticilerin Görevleri

Durumları ve olanakları ne olursa olsun, medya yöneticilerinin yaptıkları belli görevler vardır. Genel yönetim işlevleri ile bağlantılı olarak bunlar;

Planlama

Planlama, kurumun ulaşılabilir görünen, ileriye dönük amaçlarının belirlenmesi sürecidir. Basit bir deyimle, ne yapılır, nasıl yapılır, kim yapar kararlarının verilmesidir.

⁵⁷ Ward L. Qvaal; James A. Brown. **Broadcast Management: Radio-Television**, Second Edition, (New York: Masting House Publisher, 1976), ss.46-48.

Örneğin; kablolu televizyon yöneticileri hangi çevreye kablo bağlanacağı, hangi program hizmetinin sunulacağı, genel izleyici ve eğitim kurumları için kaç kanal uygun olacağı kararını vermelidir.

Planlama süreci tahmin merkezidir. Çok az şey gerçekten önceden bilinebilir. Başarılı telekomünikasyon yöneticilerinin geleceği doğru tahmin etme değişimi planlama yetenekleri vardır.

Telekomünikasyon yöneticilerinin planlama alanında beş temel seçeneği vardır.

- 1-Varolan durumu korumak,
- 2-Endüstri içinde büyüme,
- 3-İlgili endüstriyi çeşitlendirmek,
- 4-Yeni bir endüstriyle çeşitlendirmek,
- 5-Oluşan kuşku değerlerden soyutlamak.

Telekomünikasyon kuruluşu, avukatlar, muhasebeciler, pazar çözümleyicileri ve araştırmacılar, politika bilimcilerin eşgüdümü sağlanmış çalışmalarını değerlendirerek bu seçeneklerden birine karar verecektir. Bunlar, karar alma sürecinde bilgi sağlarlar ancak, planlamanın gerçek sorumluluğu ve karar verme medya yöneticisine bağlıdır.

Örgütlenme

Genel anlamda yöneticilerin ve telekomünikasyon yöneticilerinin, ikinci başlıca işlevi örgütlenmedir. Örgütlenme, kurum içinde, önceden planlanan amaçlara ulaşılmasında, en yüksek verimi güvence altına almak için işlerin verilmesi ve eşgüdümün sağlanmasında dayanak noktasıdır.

Kısacası, örgütlenme, görev tanımlaması, sorumluluk ilişkileri, kimin neyi, kim için yaptığını belirlemeyi içerir.

Telekomünikasyon şirketlerinde tamamen farklı fakat aynı önemde, programcılar, mühendisler, muhasebeciler, araştırmacılar, satış elemanları ve diğerleri gibi, önemli uzmanlıklara gerek vardır. Bu bireyselliklerle, olağan amaçlar için çalışmak zor bir görevdir. Telekomünikasyon; yapısallaşma, bölümlendirme ve yetkilendirme gereksinimiyle gösterilir. Yapısallaşma; yönetim akış şeması, sistemli iş tanımlaması, açıkça belirlenmiş değerler ve örgütün iyi tanımlanmış biçimlerinin uyarlamasına dayanır. Bölümlendirme; telekomünikasyon kuruluşunun her işlevi için ayrı bölümlerin yaratılmasına dayanır. Televizyon istasyonlarında, genel olarak ayrı ayrı, programlama, mühendislik ve satış bölümleri vardır. Bazılarında haber, promosyon (bkz. s.....), kamu işlevi, özel programlama ve araştırma bölümleri vardır. Yetkilendirme, her bölümün kendi yapısı içinde yarı bağımsız çalışmasına olanak verir. Yetkilendirmenin amacı, üst yönetimin, özellikle planlama olmak üzere, diğer işlevlerde yoğunlaşmaları için, serbest bırakmak ve çalışanları yaratıcılık, girişimcilik ve gelişme konusunda cesaretlendirmektir. Örgütsel açıklık, telekomünikasyon yöneticilerine uygulanabilir yapı, denetlenebilir bölümlendirme ve yetkilendirme, gerektiğinde çalışanlarla ilişkiler, teknoloji, değişen pazar koşullarının yeniden düzenlenmesinde uygun ortam yaratmalıdır.⁵⁸

Çok sayıda elemanın yönetimi, psikolojik, politik, diplomatik, hukuksal, güdüsel olarak geleneksel örgütlerden daha fazla uzmanlık gerektirir.

Büyük istasyon sahipleri genellikle şirketlerdir ve başkan yardımcısı olarak adlandırılan bir işletme genel müdürü tarafından yönetilir. Bu kişi genellikle istasyonun işletmesinde bölümleri belirler. Büyük istasyonlarda genel müdüre bağlı bölüm başkanlarının, başkan yardımcısına da bağlı olması alışılmadık birşey değildir. Küçük istasyonlarda daha az eleman uzun

⁵⁸ Sherman, a.g.k., ss.62-63.

bürokrasi zincirine girmeden büyük istasyonlardaki, çok sayıda eleman kadar başarılı olabilirler.⁵⁹

Tüm olarak örgütlenme insan kaynaklarının ve fiziksel kaynakların biçimsel bir yapıda düzenlenmesi ve sorumlulukların özel birim, konum ve çalışanların verilmesidir. Bu çalışmaların eşgüdümünü ve yoğunlaştırılmasını, istasyonun amaçlarına ulaşma çabaları üzerinde yönetim denetimi sağlar.⁶⁰

Denetleme

Denetleme, yönetimin bir iletişim işlevidir. Bir telekomünikasyon yöneticisi, kurumsal ve bireysel amaçları çalışanlara açıklamalı, bireysel ve kurumsal bazda amaçlara nasıl ulaşılabileceğini belirlemelidir.

Yöneticinin denetleme süreci dört basamak izler.

- 1-Standartları oluşturma,
- 2-İletişim standartları,
- 3-Standartlara karşı iş ölçümü
- 4-Sapmaları düzeltme.

Telekomünikasyon kuruluşlarında standartlar nitel veya nicel olabilir.

Bazı istasyonlar için nicel standartlar, izleyiciden en iyi duyumu alma, yakın dostlardan, halk içinde istasyonun iyi görüntüsünü duymaktır.

Oluşturulan standartlardan biri, yönetimin görevi olan, çalışanlarla iletişim kurmadır. Pek çok medya yöneticisi başlıca kaynaktır. Bazı kurumlarda, günlük, haftalık veya aylık toplantılardır. Bazen de, küçük barların raslantısal ortamında biçimsel olmayan iletişim kurulur.

Üçüncü basamak, oluşturulan standartlar karşısında, gerçek sonucun ölçülüm anlamındaki geri beslemeyi elde etmektir. Standartlar karşısında iş sonucu karşılaştırmanın yöntemi, biçimsel olabilir ya da olmayabilir.

⁵⁹ Hillard, a.g.k., s.29.

⁶⁰ Pringle; Starr; McCawit, a.g.k., s.13.

Planlanan standartlar karşısında, kurumun ve çalışanların iş sonuçlarının ölçümünden sonra, yönetici, sapmaları düzeltir. Bunun anlamı, planlama tahminlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve/veya çalışanlarda veya olanaklarda değiştirme yapılmasıdır. Önceden belirlenen standartlara neden ulaşamadığını belirlemek yöneticinin yeteneğidir. Tutulan bir televizyonun izleme oranının düşmesi, kötü yazım ve yapım, kötü yayın, güçlü rekabet ya da izleyicinin kararsızlığının göstergesi olabilir. Bu durumda televizyon yönetimi, yeni yazarlar ve oyuncular alır. Programların yayın saatini değiştirir veya programları tümüyle iptal eder.⁶¹

Bir Televizyon İstasyonunun Yönetim Yapısı

Yönetim içi ve şirkete karşı sorumlu elemanlar topluluğu yönetim yapısı içinde görülebilir. Onların yönetiminde makro anlamda örgüt içindekiler süreci oluşturan kişilerdir. Bu nedenle, süreç, yapıdan daha önemlidir. Özellikle yayın gibi esnek ve uyum gerektiren işlerde, süreç içinde iş yapılır ve kuruluşun amaçlarına ulaşılır. Fakat yapı, süreç içinde çeşitli sorumlulukları olan insanlar arasında etkili ilişkinin açıklanması ve örgütün durağanlığı için önemlidir.

Çalışanların sayısı, ücretlendirme, iş esnekliği istasyonun veya sistemin bulunduğu yerdeki halk nüfusuyla orantılı olduğunu belirtmek gerekir. Bu pazar boyutu-büyüküğüdür. Büyük pazarlardaki istasyonlar, kablolu sistemlerde örgüt yapıları tablosu daha geniş ve karmaşıktır.

Medya şirketince sahip olmaması biçimi de örgütü etkiler.

Küçük televizyon istasyonları, program, mühendislik, muhasebe satışta sorumlulukları paylaşarak radyonun tamamlayıcısı gibi işletirler.⁶²

⁶¹ Sherman, a.g.k., s.64.

⁶² Sherman, a.g.k., s.246.

Televizyon istasyonları genellikle beş bölüme ayrılmaktadır. İstasyon yapılarında, örgütsel merdivenin en tepesindeki “genel müdür” veya “istasyon müdürü” şeklinde belirtilen konumun altında bu beş bölüm yer almaktadır. İşlevsel olarak evrensel olan beş bölüm; satış müdürü, promosyon müdürü, haber müdürü, program müdürü, işletme müdürüdür.⁶³

Eleman boyutu, istasyon yapısının ayrıntılarını etkiler. Boyut istasyon sahiplerinin ekonomik kaynaklarına, pazardaki istasyon sayısına, yayına verilecek programların sayısının, yayın ağı ilişkisinden sağlanacak program sayısından az ya da çok oluşuna bağlıdır.

Örgütün belirleyicilerinden, teknoloji ve otomasyon eleman sayısının azaltılmasına neden olabilmektedir. Yüksek teknoloji seçilen elemanın sayısını etkilemektedir.

Az elemanla çalışmak zararlı değildir. Bazen elemanların birden fazla görev almaları, yetenekleri, becerilerini gösterebilmeleri açısından iyi görülmektedir.⁶⁴

Bir televizyon istasyonunun örgüt yapısı, örgütün büyüklüğüne göre çeşitlilikler gösterir. İstasyonların örgütlenmesinde özel bir yol yoktur. Ancak, alışılmış biçimler vardır.

Yorumlayarak, telekomünikasyon örgüt yapısında pek çok nokta açıklık kazanabilir. Ne kadar dikkatli çizilirse ve yapılandırılrsa da, örgütün başarısı, örgütü yaşatacak insanlara bağlıdır. Fazla biçimsellik, fazla bölümlendirme ve yapılandırma, bütçe ve kârlılık rekabeti konusunda, çalışanlara önderlik konusunda, çalışanlarla iletişimde ve diğer sorunlarda iletişim kanalının zayıflamasına neden olabilir.

⁶³ Joseph Dominick; Barry L. Sherman; Gary Copeland. **Broadcasting/Cable and Beyond: An Introduction to Modern Electronic Media**, (New York etc: McGraw Hill Publishing Company, 1990), s.270.

⁶⁴ Hillard, a.g.k., s.17.

Karmaşıklık büyür ve çalışanlarla üst yöneticiler arasına çok fazla katman girerse, bu da çalışanların güdülenmesi ve morali konusunda çözülmesi güç sorunlar doğurabilir.⁶⁵

Televizyon İstasyonlarında İletişim

Pek çok televizyon yöneticisi, iletişimciler, arasındaki iletişimin en iyi olmasının olağan olduğunu düşünür. Milyonlarla etkili iletişim kuran bireyler, istasyon içinde birbirleriyle iletişim kurmada, başarısız deneyleriyle çok zaman harcarlar. Bir yönetici iç iletişimde de, dış iletişimde olduğu kadar başarılı olmalıdır. İşin büyük bölümü, politikada ve uygulamada ayrıntıların dikkatli eşgüdümünü gerektirir.

Yönetim işlevini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için iletişimin hayati önemi vardır. Bunun anlamı, çalışanların istasyonun amaçları ve planları konusunda bilgilendirmek ve başarıya ulaşmada etkin ve tam yer alabilmeleri için cesaretlendirmektedir.

Sınırlı olarak, genel müdür çalışanların gerek duyduğu ve istediği bilgiyi vermek için iletişim kurmalı. Çünkü kendilerinden ne istendiğini bilmeleri için bilgiye ihtiyaçları varır.

İletişimin yukarıdan aşağıya akışı çok önemlidir. Ancak yönetimin çalışanları dinlemek ve anlatmak konusunda istekli olması ve rehberlik etmesi gerekir. Buna göre aşağıdan yukarıya iletişimin de sağlanması gerekir. Buna göre aşağıdan yukarıya başkanları ile iletişim kurabilmelidirler. Bölüm içi veya çalışan toplantısı, öneri kutuları, açık kapı politikaları bu akışı sağlayabilir.

Aynı örgüt düzeyindeki bireyler arası yatay akış veya yatay iletişim, bölümlerin istasyonun planları ve amaçları için çalışmaları ve çalışmaların eşgüdümü için çok önemlidir. Bu akışı gerçekleştirmek için pek çok

⁶⁵ Sherman, a.g.k., s.255.

istasyonda uygulanan bir yöntem, yönetim biriminin düzenli toplantılar yapmasıdır. Bu genellikle genel müdür ve bölüm başkanlarını kapsar.

Ancak gerek yukarıdan aşağı, gerekse aşağıdan yukarıya ya da yatay iletişimin sağlanabilmesi için örgüt yapısının belirlenmesi gerekir.⁶⁶

Televizyon İstasyonu Örgütlerinde Başlıca Bölümler ve Kadrolar

Genel Müdür

Genel müdür tüm istasyonun işletimi ve yönetiminden sorumludur. Genel müdür, gelir, gider, kısa ve uzun dönem planlama, amaçlar, bütçeleme, tahmin ve kârlılığı içeren tüm işletimden ve mali malzemedan sorumludur. Genel müdür, hizmet sunduğu toplumda istasyonun görüşünü oluşturmak ve sürdürmekten sorumludur. Eğer yayın ağı ilişkisi varsa genel müdür, bu ilişkilerle ilgili istasyon politikasını desteklemek, yayın ağı yöneticileri ile bağlantıları sürdürmekte yükümlüdür. Toplumsal önderlerle, reklamcılarla, reklam ajansları ile, program dağıtıcılarla, diğer istasyonlarla ilişkileri sağlar. Genel müdür, reklam geliri üretmek ve çoğaltmakla görevlidir. Bu nedenle satış bölümünün etkinliğini ve gelişimini sürdürmelidir. Genel müdür istasyonun başlıca bölüm başkanlarını ücretlendirir, çalışmalarını gözler ve bölüm bütçelerini onaylar. Genel müdür her bölümün çalışmasını gözlemler. Yerel yayın planını onaylar, program müdürü ile satın alınacak programların kararını verir, haber biçimini ve yazım politikasını, yeni araçlar ve olanaklar için yapılacak yatırımları onaylar.⁶⁷

⁶⁶ McCawit; Pringle, a.g.k., ss.30-31.

⁶⁷ Serman, a.g.k., s.256.

Satış Bölümü

Bu alan, yerel satış müdürü, genel satış müdürü, satış müdürü, satıştan sorumlu görevlileri içerir. Küçük istasyonlarda her yöneticiye, satış yönetimi konusunda daha çok iş düşer. Tüm satış alanı, yerel satış elemanları, trafik, ulusal boyuttaki müşterilerle ilişkiler, reklam ajansları dış satış elemanları ve diğer satış elemanlarını kapsar.⁶⁸

Ticari televizyon istasyonlarında satış bölümünün başlıca görevi ticari zaman satışlarıdır. Satış bölümünün sıklıkla görülen görevlerinden biri de “trafik”tir. Bu görev reklamların, istasyonun günlük yayın akışı içinde yer alması işinin eşgüdümünün önemi nedeniyle genellikle satış bölümü içinde yer alır. Zaman satışı gibi, özel sözleşme koşullarında belirtildiği şekliyle reklam yayınlarının birilerince gerçekleştirilmesi gerekir. Bu nedenle trafik program (yayın) içeriklerinin de düzenlenmesini yapar. Bu haliyle bazı durumlarda program müdürüne bağlı olarak çalışır.⁶⁹

Pek çok istasyon, bu bölümü ulusal, yerel olarak yan bölümlere ayırırlar. Öncelikle, satış yöresel temsilcisi veya istasyon temsilcileri ile ulusal ve yöresel reklamcılara satışın eşgüdümü gerekir.⁷⁰

Satış, eğer ayrı bölüm olarak düzenlenmişse trafik ve promosyon bölümleriyle sıkı ilişki içinde olmak zorundadır. Satış bölümü ve promosyon bölümü, genel müdüre, satın alınacak programlarla ilgili bilgi sağlarlar. Satış bölümü, reklamcılara etkili olarak satılabilecek programları götürür. Program bölümü, istasyonun kitle içindeki görünümünü sürdürecektir programlar götürür.

Promosyon bölümü, satış bölümüyle, satış sunusu için iyi donatılmış elemanlar sağlayarak oldukça farklı bir ilişki kurar.

⁶⁸ Millar, a.g.k., s.33.

⁶⁹ Gross, a.g.k., s.400.

⁷⁰ Prigle; Starr; McCawit, a.g.k., s.13.

Satış bölümü, her dökümünün tamamını da diğer programlar kadar iyi bilmelidir. Çünkü diğer programlar arasına olduğu kadar, haber akışı içine de reklam koyacaktır. Ancak, haber içeriğini etkileyecek kararlardan tamamen uzak olmalıdır.⁷¹

Promosyon

Yarışma halindeki pazarlarda, satış bölümünün reklamcılara çekici yapımlar hazırlayarak tanıtım yapması esastır. Reklamcılar, programlara ve istasyona yatırım yaparlar. Gerçekte ürün (sonuç), istasyonun yayın yaptığı kitlenin kompozisyonu ve büyüklüğüdür. Promosyon bölümü, daha çok izleyici çekmek için, programları ve istasyonun görünümünü gerçekten tanıtırsa, ürün, izleyicinin sayısı ve izleyicinin nüfus istatistik yapılarıdır. Bu nedenle tanıtım (reklam), satış bölümünün amaçlarına bağlı olarak, pazarlamaya daha uyumlu olacaktır.

Büyük istasyonlarda genellikle ayrı bir promosyon bölümü vardır. Küçük istasyonlarda promosyon görevlisi, yayın planlamada genel müdüre bağlı olabilir veya satış ve reklam içinde yer alabilir. Promosyon bölümünün işi, özel programlara ve istasyonun görünümüne sponsorları çekmek amacıyla istasyonun programlarını ve diğer amaçlarını tanıtmaktır. Satış ve reklamlarla, yayın planlama ve yönetsel amaçlar yönünde bölümün eşgüdümü sağlanmalıdır.⁷²

Promosyon bölümü, izleyiciyi çekmek ve çekiciliği korumak için araştırmalar yapar. Bazı istasyonlar program promosyonunu, program bölümüne, satış promosyonunu da satış bölümüne bağlarlar.⁷³

⁷¹ Millard, a.g.k., s.46.

⁷² Hillard, a.g.k., s.62.

⁷³ Pringle; Starr; McCawit, a.g.k., s.17.

Mühendislik

İstasyonun en önemli bölümlerinden biridir. Mühendislere göre de istasyonun en önemli bölümüdür. Mühendislik bölümü vericileri de içeren tüm araçların bakım ve onarımından sorumludur.

Bölüme bir teknik müdür veya başmühendis başkanlık eder. Bölüm, stüdyo, kontrol odası ve bağlı cihazlar, verici sistemi seçer, kurar ve çalıştırır.⁷⁴

Büyük ve birleştirilmiş istasyonlarda mühendisler, ses ve görüntü araçlarını kullanır. Kamera işletmenleri de genellikle bu bölümdendir. Küçük istasyonlarda araçların kullanımı konusunda kesin ve katı kurallar yoktur.⁷⁵

Pek çok mühendis ve teknisyen, özellikli televizyon programlarında, kameraman, ses mühendisi, teknik yönetmen, karakter jeneratör işletmeni, göstericilerde, video bant kayıt işletmeni, ışık şefi olarak çalışırlar. Bazı insanların özel tek konumu vardır, ancak mühendis pek çok konumda olabilmelidir.

İşletimde uygun denetimleri yaparak yönetmene görüntü estetiği konusunda karar vermesinde yardımcı olur. Tüm teknik standartlardan sorumludur.

Teknik yönetmenin ekibinde, yönetmenin istediği görüntüleri etken kameramanlar, mikrofonları en iyi ses alabileceği yerlere yerleştiren, boom ve ses mikserini, kayıt araçlarını yönetmenin istediği doğrultuda kullanan ses mühendisleri, programın uygun yerlerinde kullanacak bilgisayar grafikleri yapan karakter jeneratörü kullanan işletmenler, programda kullanılacak film görüntüleri veya saydamlar varsa, bunları yansıtacak işletmenler, görüntü bantı kayıt işletmenleri bulunur.

⁷⁴ Pringle; Starr; McCawit, **a.g.k.**, s.

⁷⁵ Dominick; Sherman, **a.g.k.**, s.52.

Işık şefi ve ışık ekibi, programdan önce ışık hazırlığını yapar, program süresince de gerekli değişiklikleri gerçekleştirir. Bazı istasyonlarda, bu ekip yapım toplantısına katılarak kendi estetik ölçüleri açısından olayı değerlendirebilmeleri için, yapım müdürüne bağlı olarak çalışırlar. Aslında çoğu örgütlerde, çekim sırasında araçları kullanan tüm insanlar baş mühendisten çok yapım müdürüne bağlıdır.⁷⁶

Program Bölümü

Programlar bir televizyon istasyonunun ürünüdür. Bu nedenle, herhangi bir şirketin üretim birimiyle eşdeğerdedir. İstasyonda üretilen veya başka kaynaklardan sağlanan programlar anlamında tüm program kavramından sorumludur. Tüm programlama ve üretim bir kişinin işi olamaz. Bu nedenle program müdürünün altında da çalışanlar vardır. Programlarda, bir program müdür yardımcısı, program malzemesinin elde edilmesinde, bir stüdyo yapım koordinatörü de stüdyoların ve yapımda çalışanların çalışma takvimlerinin yapılmasında program müdürüne yardımcı olabilir.

Oyuncular genellikle program müdürüne bağlıdır. Bir istasyon veya sistem pek çok haber program, gösteri programları, belgeseller, çocuk programları, eğlence programları yapar. Bunun için oyunculara gerek vardır. Oyuncularla ücret karşılığı sözleşme imzalar. Gerek duyduğunda dışarıdan oyuncu kiralar. Televizyon kurumlarında sunucular da çalışacaktır. Bunların görevleri yayın aralarında yayını sürdürmek ve gerektiğinde duyuruları yapmaktır.

Yayın standartları bölümü üyeleri bazen program bölümünün parçasıdır. En azından onlarla birlikte çalışır. Bu insanlar, tüm metinleri, programları ve reklamları denetler ve onların yayına uygun olup olmadıklarına karar verir.

⁷⁶ Gross, a.g.k., ss.398-399.

Yapım bölümü bazen program bölümüne bağlıdır. Bazen de bağımsız bölüm olarak karşımıza çıkar ve yapımcılar, yönetmenler, stüdyo şefleri, stüdyo çalışanları, makyaj, grafik bu bölümün içindedir. Yapımcılar programın çekilmesi için tüm unsurları biraraya getiren insanlar olarak anahtar kişilerdir.

Bu unsurlar, metin, grafikler, dekor, aksesuarlar ve müzik gibi unsurlardır. Yapımcılar aynı zamanda yapımın bütçeyi aşmaması konusunda da sorumludurlar. Büyük yapımlarda yapımcılar yapım yardımcıları ile çalışırlar.

Televizyon yönetmenleri çekim aşamasında başlıca yetkilidir. Provalar ve çekimler süresince tüm ekibi yönetir. Görüntü ve sesin sanatsal bileşiminden de sorumludur. Özetle çekimlerde yapımın patronu durumundadırlar.

Bu istasyonlarda, gerekli araçların uygun ve yararlı biçimde çalışabilmesini sağlamakla görevli “birim müdürleri” vardır. Birim müdürünün görevi, araç kullanımı konusunda gelen isteklere karşı, kaç aracın ne kadar süreyle kullanılabileceği, cihaz kapasiteleri konusunda bilgi verir. Bir yetersizlik söz konusu olduğunda yapımcılara değişiklikler önerir.

Stüdyo şefi, yönetmenin kontrol odasında olduğu zamanlarda stüdyo içinde, elemanlardan sorumludur. Stüdyo içinde sessizliği sağlar, oyunculara başlama işaretlerini verir, stüdyo içinde çalışanlara program zamanı konusunda bilgi aktarır.

Set çalışanları, çekim öncesi seti hazırlar, çekim süresince seti ve aksesuarları denetler, makyajcılar normal stüdyo makyajı yaptıkları gibi gerektiğinde karakter makyajları yaparlar. Sahne bölümünde, sahne tasarımı, yapımı ve boyamasını yapanlar çalışır.⁷⁷

Program bölümü başkanı ve çalışanları, hızlı yarış içindeki pazarda, pazarın boyutunu önemsemeyen izleyicilerde, reklamcılarda istasyonun görünümünü oluşturmak açısından çok önemli rolleri vardır. Bölüm, ülkedeki başlıca merkezlerden program olarak planlama yapabilir. İstasyonun

⁷⁷ Gross, a.g.k., ss.394-395.

izleyicilerini arttıracak formülleri geliştirmede, sürekli araştırma anahtardır. Genellikle “trafik”den gelen program bölüm başkanları ya da müdürleri yaratıcı ve deneyim sahibidirler.

Program müdürü programların yayın takviminde nasıl yer alacağı konusunda yetkilidir. Haber müdür yardımcısı, halkla ilişkiler müdürü ve diğerleri çalışmalara katılırlar. Program müdürü yayın zamanının kullanılması politikasına rehberlik eder.⁷⁸

Yayın görevi, bazı istasyonlarda ayrı bir bölüm olarak örgüt içinde yer alır. Bazen de satış bölümünün bir yan bölümüdür. İşlevleri; yayınlanacak program içeriklerine göre günlük yayın planı yapmak, reklamcılara satılan zamana ve reklam içeriklerine göre ticari anlaşmalara uymayı içerir.⁷⁹

Haber Bölümü

Haber bölümüne haber müdürü başkanlık eder. Haber muhabirleri, yazıcılar, sunucular, spor haberleri ve hava durumu tahminlerini yönetir. Haber bölümü, diğer bölümlerden ayrı tutulur ve bağımsız çalışır. Haber müdürü de diğer bölüm başkanları gibi genel müdür veya işletme müdürüne bağlıdır.

Yayında haberlerin özel bir yeri vardır. Aktif bir habercilikle istasyon önemli bir duruma ve izlenme konusunda tercih edilir duruma gelebilir. İstasyonun tüm niteliği haber bölümüyle yargılanır. Satış sürecinde istasyonun değeri haber bölümünün ününden etkilenir, iyi haber bölümü istasyon için iyi değer yaratır.⁸⁰

Haber yazarlar ve haber yönetmeniyle eşgüdüm içinde olan haber müdürü, günlük görevlendirmeleri yapar, yayın için haber metinlerinin

⁷⁸ Millar, a.g.k., s.33.

⁷⁹ McCawit; Pringle, a.g.k., s.29.

⁸⁰ Dominick; Sherman, a.g.k., s.55.

hazırlanmasını sağlar. Sunucuları, muhabirleri, onlarla çalışacak stüdyo ekibi ve kameramanların eşgüdümünü gerçekleştirir. İstasyonun haber programlarını izlemek, tartışmak ve geliştirmek için düzenli toplantılar yapar ve yönetir.⁸¹

İşletme

Telekomünikasyon, diğer işletmeler gibi, genel müdür veya başkana bağlı bir işletme müdürüyle işletilir. Bazen mali işler bölümüne bağlı olmakla birlikte, muhasebe ve defter tutma işletme müdürlüğünün görevlerindedir. Harcama kayıtlarını tutma, araç ve diğer destek malzemenin satın alınması, malzeme dökümü, tahsilat, ödemeler gibi görevler de sık sık mali envanterler çıkarırlar.

Genel büro yönetimi de işletme müdürlüğünün görevidir. Temizlik hizmetleri, sekreterlik hizmetleri dağıtımı ve güvenlik düzenlemeleri bunun içindedir. İstasyonun büyüklüğüne göre işletme müdürlüğünün genel büro hizmetleri çeşitlilikler gösterebilir.⁸²

İşletme, tüm verileri denetleyebilmek için genel satış müdürü veya satış müdürüyle yakın çalışır. Satış, süresince işletme istasyonun kan akışıdır. Etkisiz işletme istasyonun çalışmasını durdurur.⁸³

81 Sherman, **a.g.k.**, s.257.

82 Gross, **a.g.k.**, ss.401-402.

83 Millard, **a.g.k.**, s.29.

BÖLÜM VI

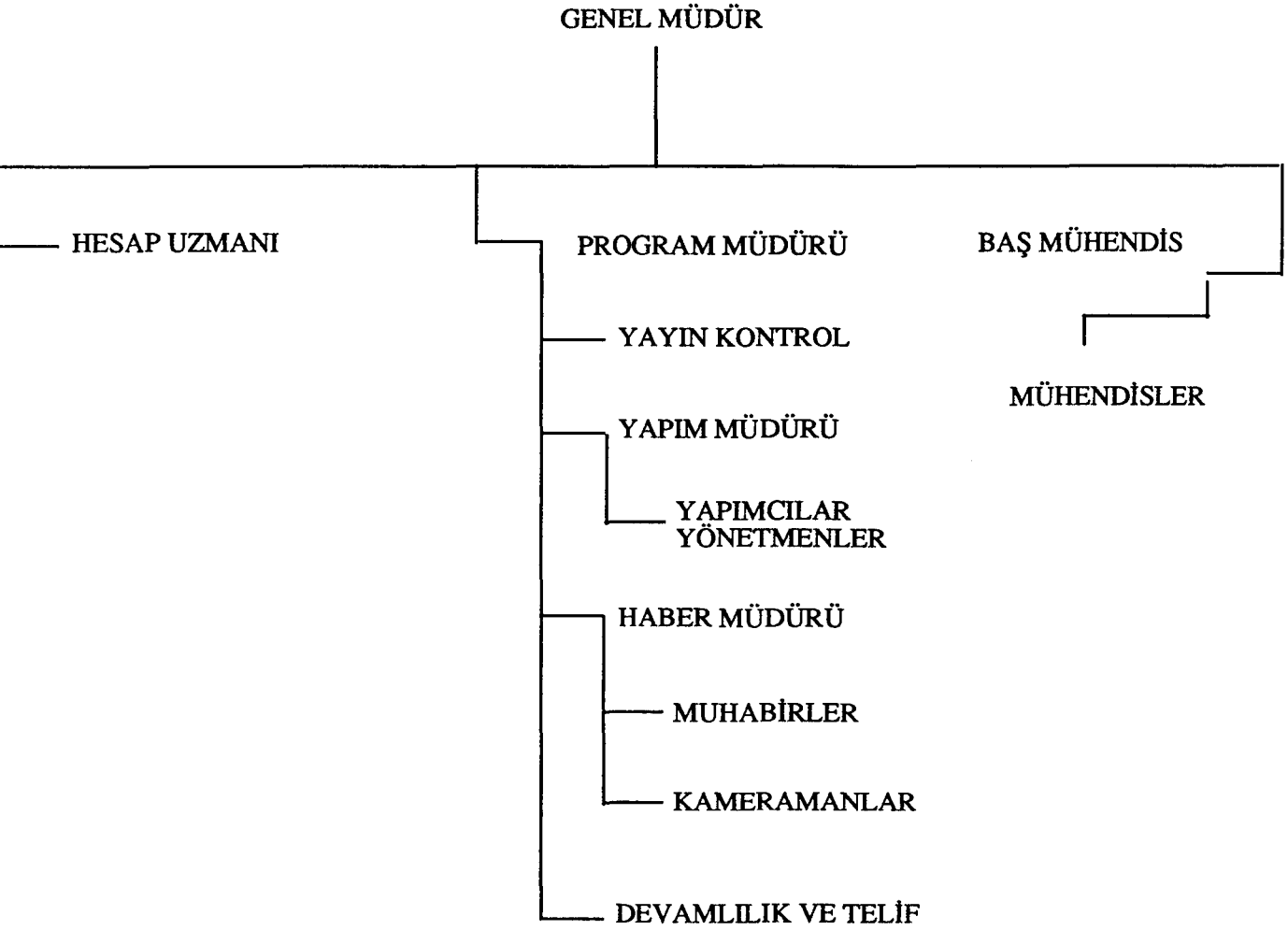
TELEVİZYON İSTASYONLARINDA ÖRGÜT YAPILARI

Genel anlamda yönetim, örgütlenme ve televizyon istasyonu yönetim ve örgütlemesi konusunda edinilen bilgiler çerçevesinde televizyon istasyonu örgüt yapılarına baktığımızda, pazar büyüklükleri ve amaçları doğrultusunda örgütlendikleri görülmektedir.

Önceki bölümlerde örgütlemenin iyi yolu olmadığı belirtilmişti. Televizyon istasyonları da benzer fonksiyonlu bölümlerini farklı örgütlemelerle çalıştırmaktadır. Özellikle büyük pazar televizyonlarında farklı yapılar görülmektedir.

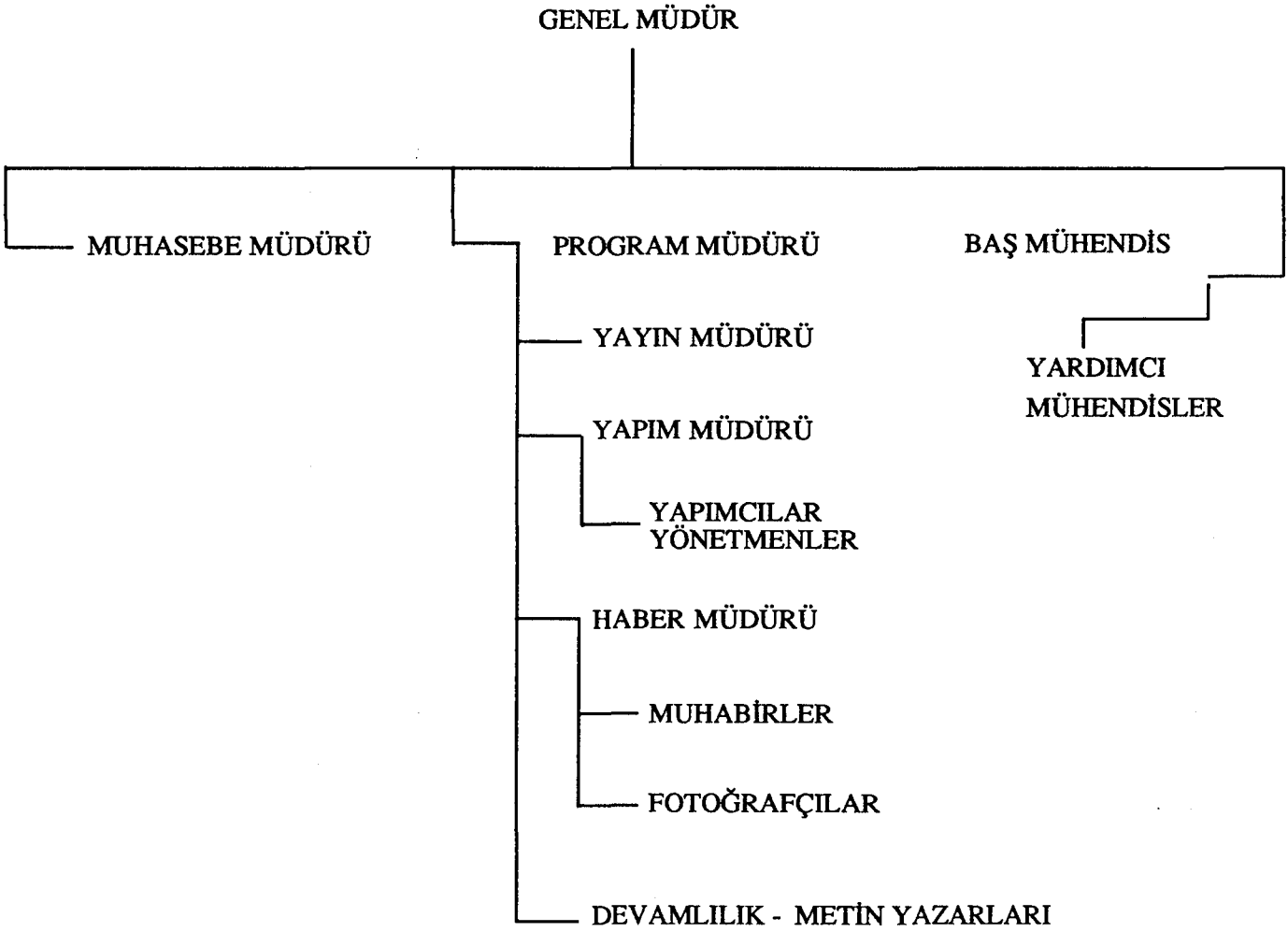
Televizyon istasyonlarında, farklı zamanlarda örgütlenmiş, farklı zamanlarda yayınlanmış yapılarda da benzer bölümler, benzer farklılıklarla yapılmışlardır.

Radyonun bir parçası gibi çalışan küçük pazar televizyon istasyonlarında basit bir örgüt yapısı görülmektedir. İstasyon program ve mühendislik bölümleriyle işletilebilmektedir. McCawit ve Pringle ikilisinin, 1986 yayın tarihli kaynakta çizdikleri küçük pazar televizyonu örgüt şeması ile, Starr'ı da alarak yayınladıkları aynı adlı, 1991 yayın tarihli kaynakta çizilen örgüt şeması arasında fark yoktur. (Şekil 19-20).



Şekil (19) Küçük Pazar Televizyon İstasyonu Örgütü

Kaynak : William E. Mc Cawit. Peter K. Pringle. **Electronic Media Management**,
Second Edition, (Boston, London : Focal Press, 1986), s. 26.



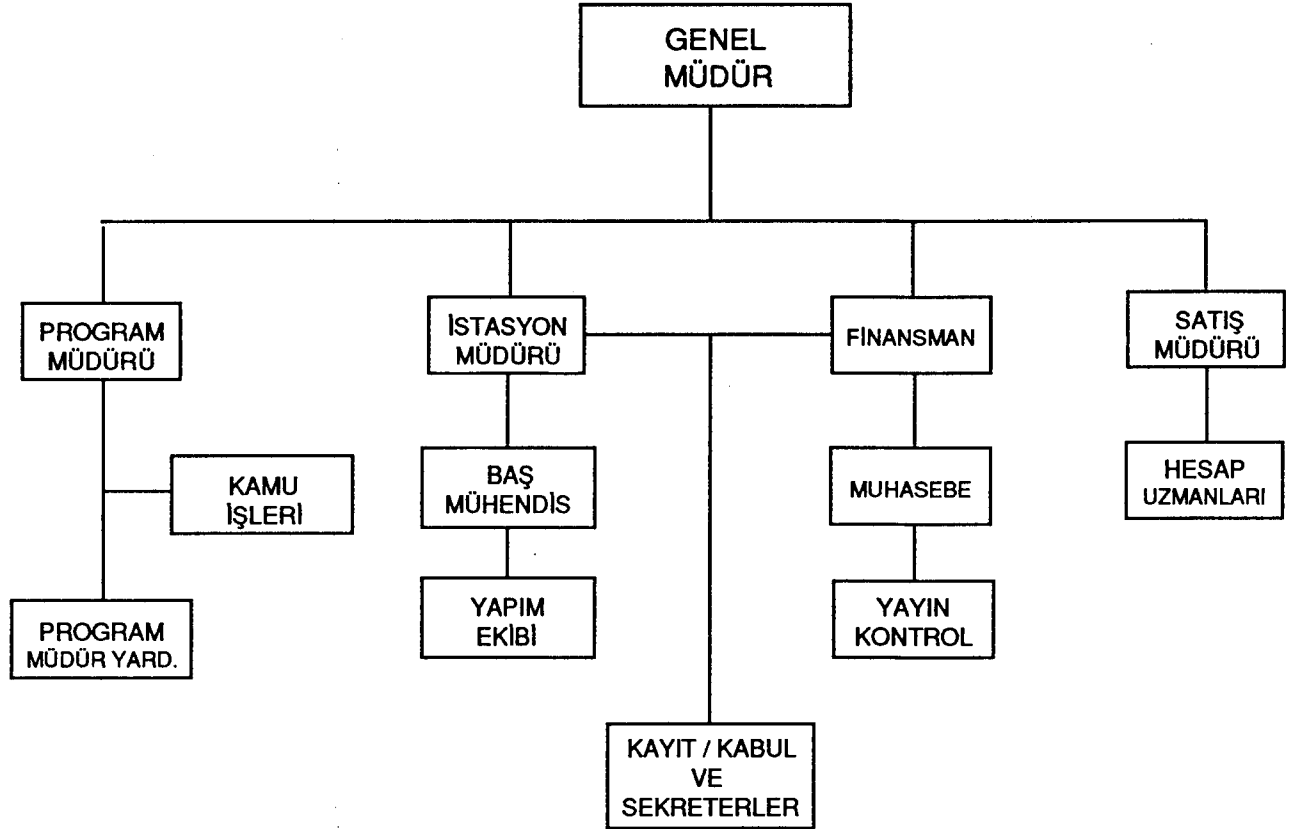
Şekil (20) Küçük Pazar Televizyon İstasyonu Örgütü

Kaynak : Peter K. Pringle. Michael F. Starr. William E. Mc Cawit. Electronic Media Management, Second Edition, (Boston, London : Focal Press, 1991), s. 16.

Şekil 19-20’de çizilen küçük pazar televizyon örgütünden biraz daha büyük olduğu düşünülen, Sherman’ın çizdiği örgütte (Şekil 21) program ve mühendislik bölümüne ek olarak satış bölümü genel müdüre bağlı olarak örgütlenmiştir. Mühendislik bölümü, televizyon istasyonlarında genel kabul içinde genel müdüre bağlıyken, bu örgütte istasyon müdürüne dikey ilişki ile bağlanmıştır. Genel müdüre bağlı oluşturulan finansman bölümü, istasyon müdürü ile yatay ilişkilendirilmiştir. Burada finans yönetiminin, genel müdürün denetiminde, istasyon müdüründe olduğu anlaşılmaktadır.

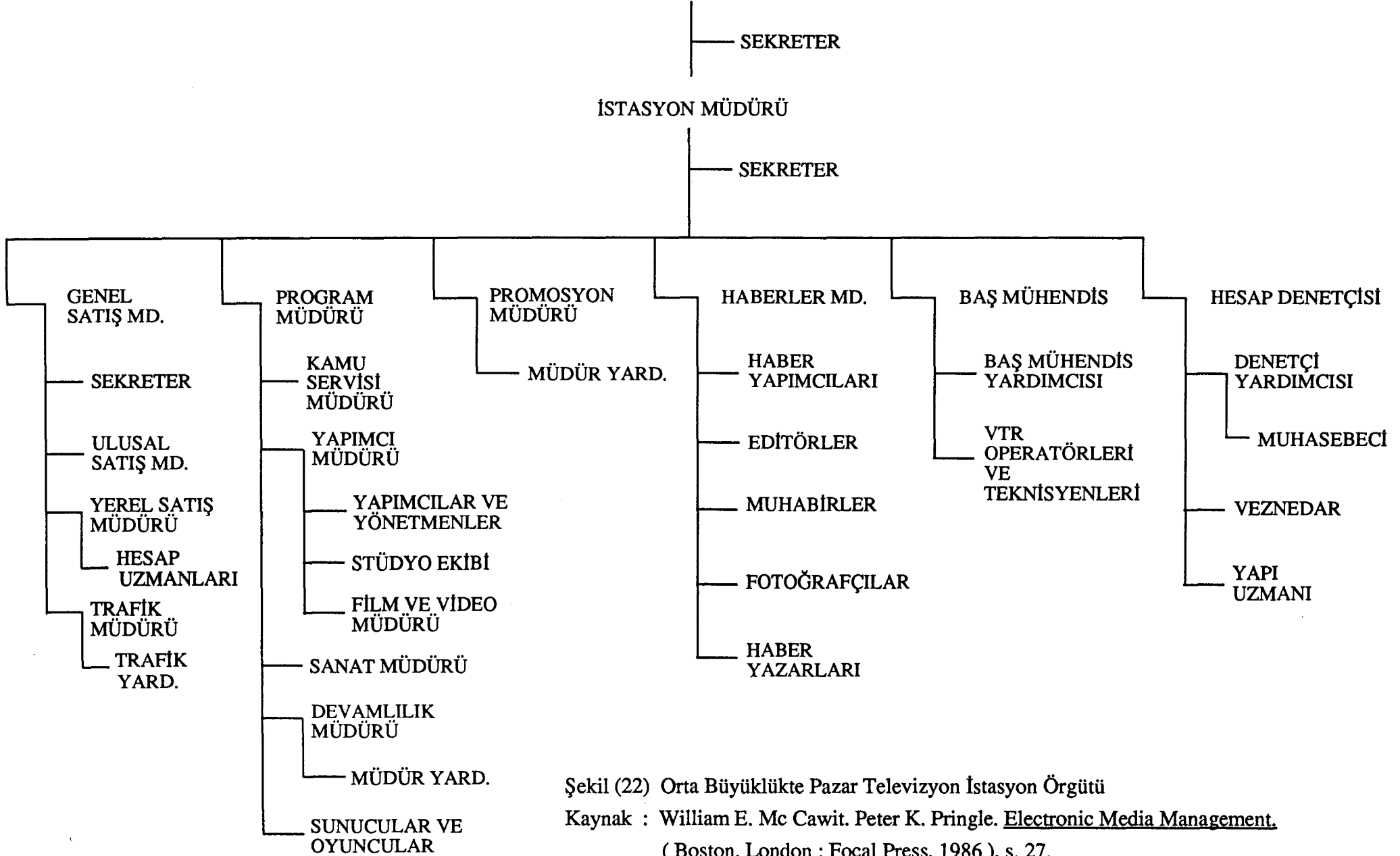
İstasyon müdürünün genel müdüre bağlı ayrı bir bölüm olarak örgüt şemasına konması, genel müdüre bağlı bir radyo istasyonu veya istasyonları olduğunu çağrıştırmaktadır.

McCawit ve Pringle’in *Electronic Media Management* adlı kaynakta verilen orta büyüklükte pazar televizyonu örgüt şemasında (Şekil 22), genel müdürün altında, istasyon müdürü konumu belirlenmiştir. Bu da genel müdüre bağlı bir radyo istasyonu veya istasyonları olduğunu düşündürmektedir. Bu durumda, genel müdüre bağlı istasyon müdürü de bulunacaktır. Bu şemada yalnızca istasyon müdürü bulunabilir. Önceki bölümlerde bu konumun genel müdür ya da istasyon müdürü olarak adlandırıldığı belirtilmişti.



Şekil 21: Küçük Pazar Televizyon Örgütü

Kaynak: Barry L. Sherman. *Telecommunication Management*, "The Broadcast and Cable Industries", (New York etc: McGraw Hill Book Company, 1987), s.248.



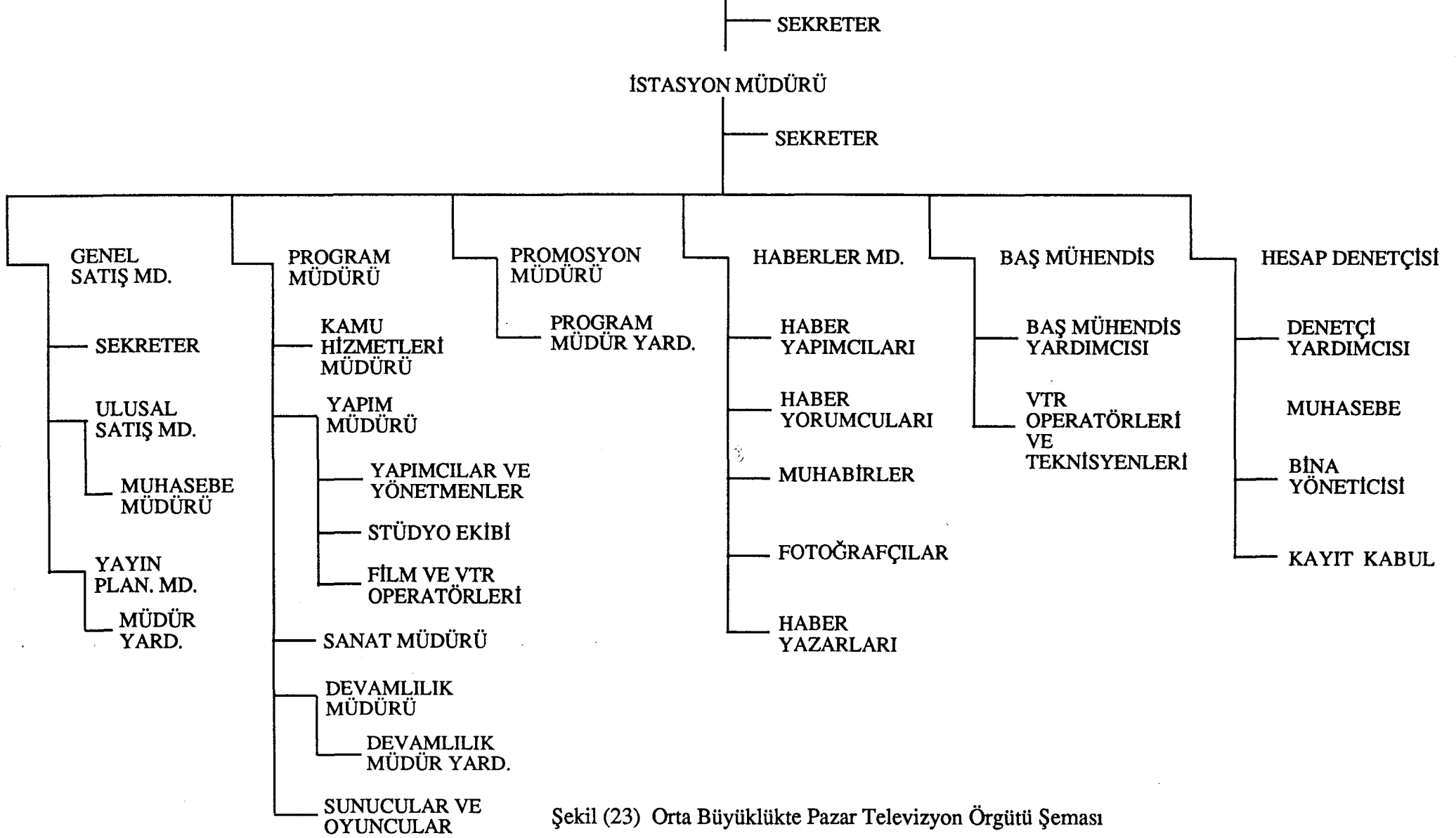
Şekil (22) Orta Büyüklükte Pazar Televizyon İstasyon Örgütü

Kaynak : William E. Mc Cawit. Peter K. Pringle. Electronic Media Management.

(Boston, London : Focal Press, 1986), s. 27.

Şemada genel müdüre veya istasyon müdürüne bağlı, genel kabul gören bölümlerden, satış müdürü, program müdürü, promosyon müdürü, haber müdürü, mühendislik bölümü bulunmaktadır. Hesap denetçisi olarak adlandırılan bölüm, alt kademe çalışanlarına bakıldığında bir bakıma işletme müdürlüğü görevi yapmaktadır. Doğrudan dikey ilişkilerle istasyon müdürüne bağlı genel satış, program, promosyon, haber müdürlükleri arasında yatay veya organik olmayan bir ilişki görülmemektedir. Örgütte böyle bir ilişkinin bulunması veya bir koordinasyon biriminin oluşturulması, istasyon müdürünün denetim alanını daraltacak, istasyon müdürünü rahatlatacaktır. Böyle bir koordinasyonun, belirlenmiş bir bölüm aracılığıyla yürütülmemesi, program müdürlüğü ile, yayını götüren trafik müdürlüğü arasında kopukluğa neden olacağı düşünülmektedir. Bu eksiklik, daha sonra ele alınacak örgüt yapılarında da belirlenmiştir.

McCawit ve Pringle'in 1986 tarihli yayınında verilen, yukarıda sözü edilen örgüt yapısı ile, ikilinin Starr'la birlikte yayınladıkları aynı, "Electronic Media Management" adlı 1991 yılı yayınında verilen orta büyüklükte pazar televizyonu örgüt şeması, (Şekil 23) arasında, örgütün hesap denetçisi bölümünde, alt kademe çalışanların adları dışında, hiçbir fark yoktur.

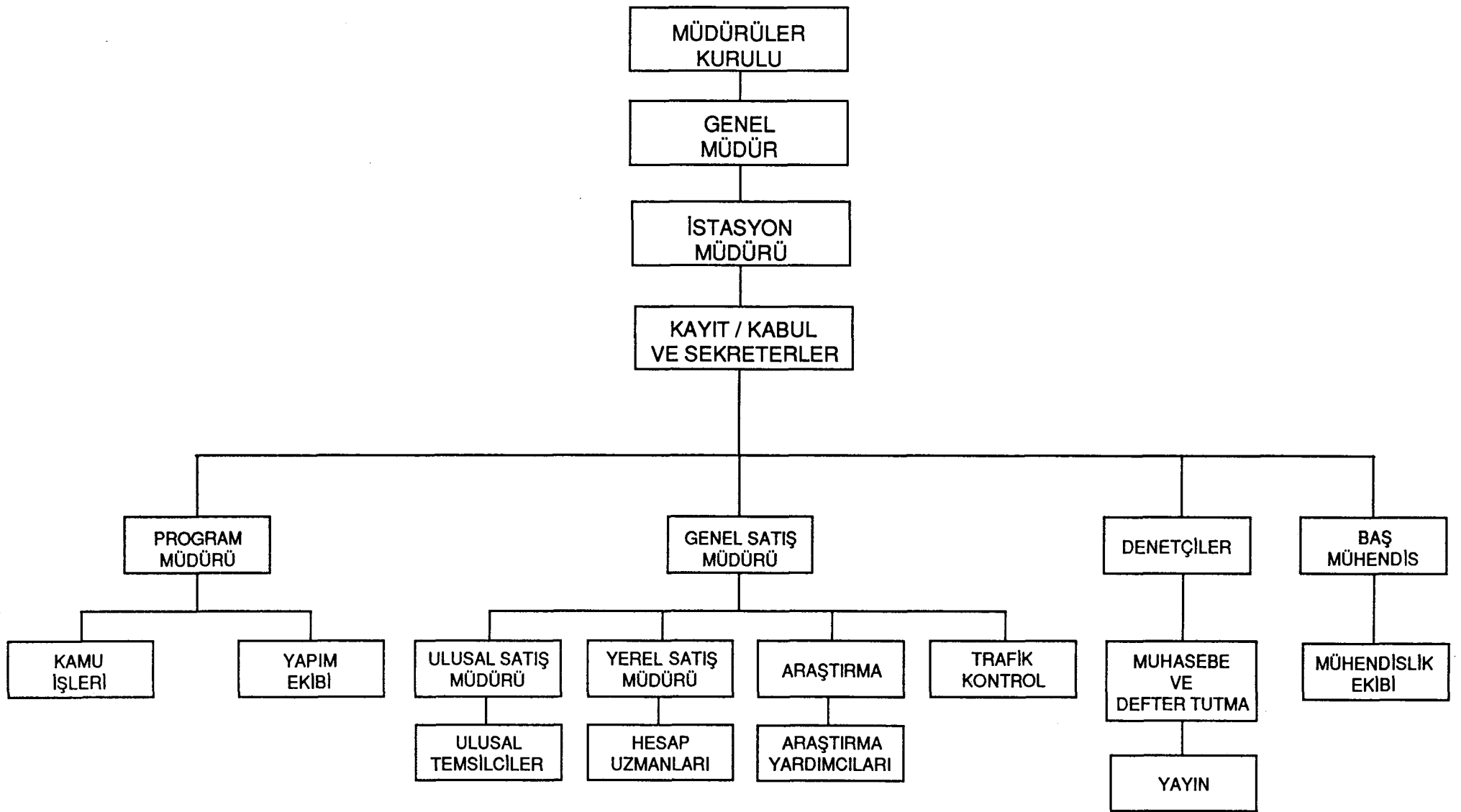


Şekil (23) Orta Büyüklükte Pazar Televizyon Örgütü Şeması

Kaynak : Peter K. Pringle. Michael F. Starr. William E. Mc Cawit. Electronic Media Management. Second Edition, (Boston, London : Focal Press, 1991), s. 17.

Sherman'ın, “Bağımsız Orta Büyüklükte Pazar Televizyonu” olarak verdiği şema, (Şekil 24) çok katmanlı bir üst yönetimi olan ve dar alanlı bir örgüt olarak çizilmiştir. Promosyon bölümü oluşturulmamış, satış bölümü “genel satış” olarak yer almış, ulusal ve yerel satış olarak ayrılmıştır. Haber bölümü de yoktur. Trafik bölümünün genel satış müdürüne bağlı çalışması, satış çabaları ve satış sonuçlarına göre yayının düzenlenmesi anlamında yararlıdır. Ancak program bölümünden çok kopuk izlenimi vermektedir. Kamu işlerinin program bölümüyle, muhasebe ve defter tutma işlerinin yayın ve denetçilerle dikey ilişkilendirilmesine anlam verilememiştir. Kamu ileri satış müdürüyle, muhasebe ve defter tutma yerel satış müdürü altındaki hesap uzmanları ile dikey ilişkilendirilebilir.

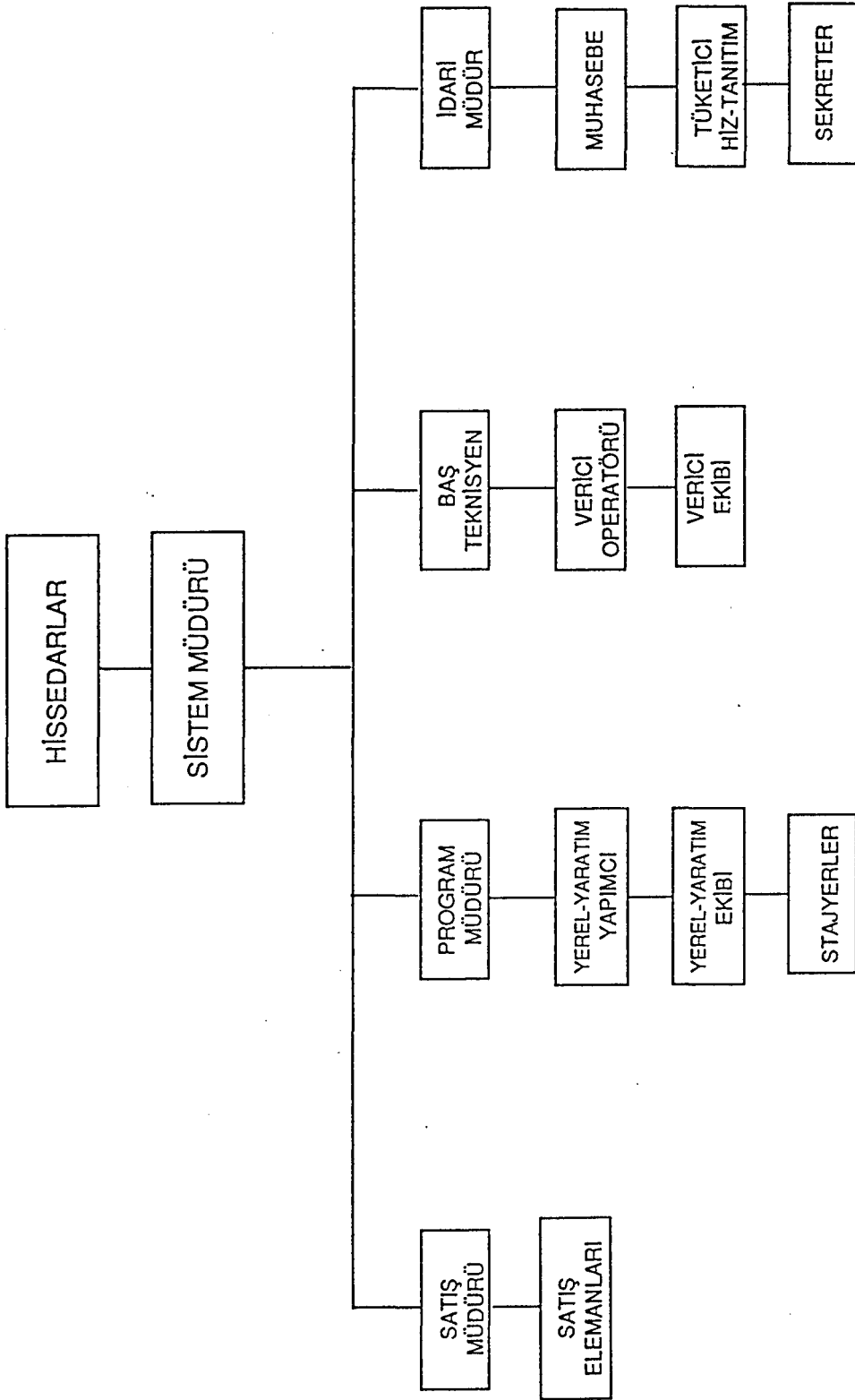
Sherman'ın aynı kaynakta verdiği “Bağımsız, Özel-Orta Ölçekli Pazar Televizyonu” örgüt şeması (Şekil 25) yerel yayın yapan, kablolu, küçük pazar televizyon örgütü görüntüsü vermektedir. Promosyon bölümü olmamakla birlikte, işletme görevi yaptığını varsaydığımız idari müdüre bağlı bir “tüketici hizmetleri tanıtım bölümü” bulunmaktadır. Bu bölünün doğrudan satış müdürüne bağlanması istasyonun küçük olması nedeniyle uygun olurdu.



Şekil (24) Bağımsız Orta Büyüklükte Pazar Televizyonu

Kaynak : Barry L. Sherman, Telecommunication Management , "The Broadcast and Cable Industries.

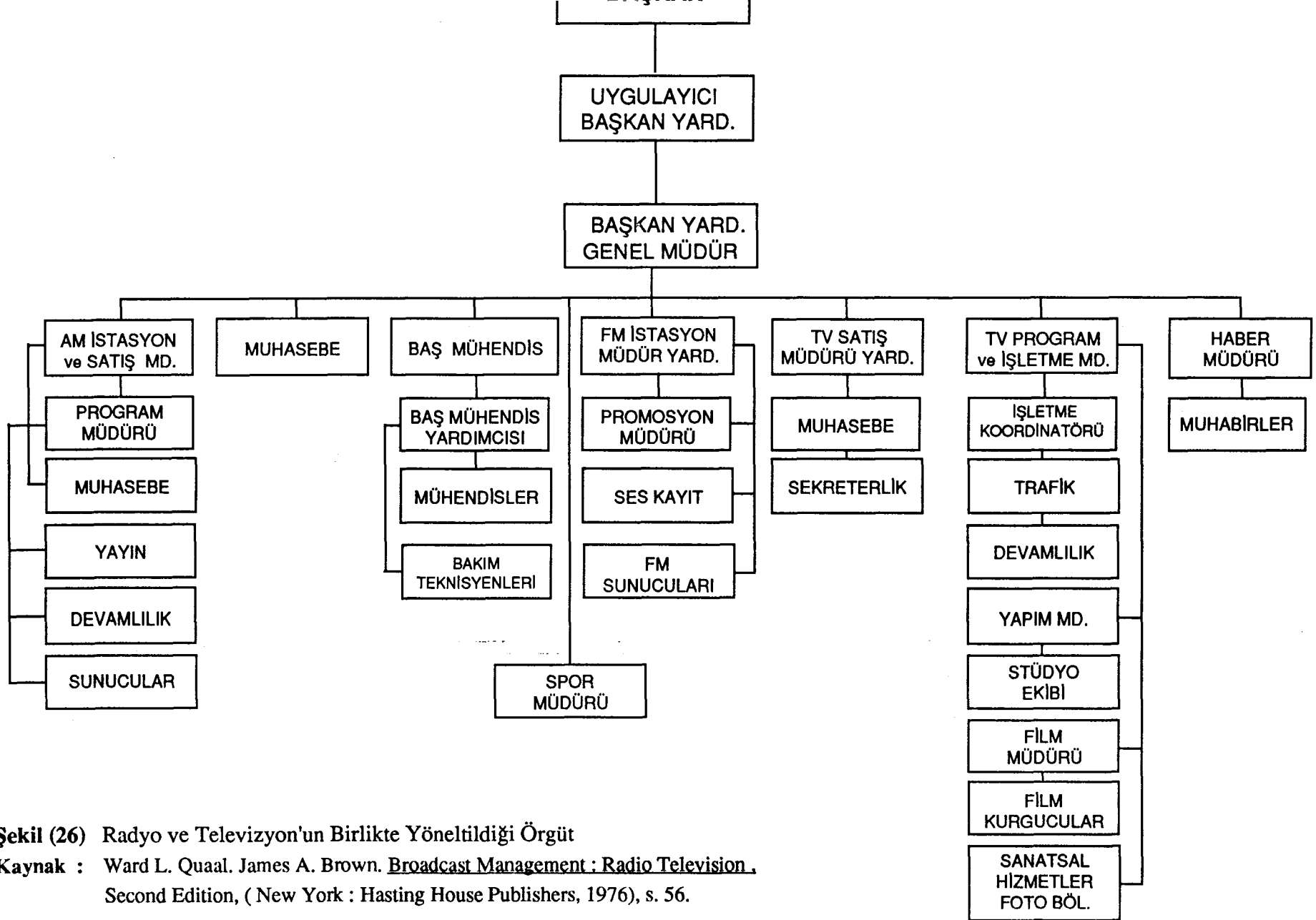
(New York etc : Mc Graw Hill Book Company, 1987), s. 249.



Şekil 25: Bağımsız, Özel-Orta Ölçekli Pazar Televizyonu

Kaynak: Barry L. Sherman. **Telecommunication Management**, "The Broadcast and Cable Industries", (New York etc: McGraw Hill Book Company, 1987), s.250.

Quaal ve Brown'ın çizdiği örgüt (Şekil 26), geniş alanlı bir örgüttür. Genel müdüre bağlı birimler açısından olduğu kadar, TV program ve işletme müdürüne bağlı birimler açısından da geniş alanlıdır. Genel müdüre AM ve FM iki radyo istasyonu ve görüldüğü kadarıyla bir televizyon istasyonu bağlıdır. Genel müdürün denetim alanı genişlemiştir. AM istasyonu müdürü aynı zamanda satış müdürüdür. FM istasyonunun başındaki konum, AM istasyon müdürünün yardımcısı gibi anlaşılmaktadır ancak şemadaki yeri yanlıştır. Doğrudan, dikey ilişkilendirilerek AM istasyon müdürü ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. TV satış müdür yardımcısı da satış yardımcısı konumundadır. Bu konumun doğrudan genel müdüre bağlı TV istasyonunun satış müdürü olarak örgütlenmesi gerekir. TV program ve işletme müdürlüğü, her ne kadar, altında bir işletme koordinatörü olsa da, işlerin karmaşık bir hal almasına neden olabilir. Bu nedenle işletme ve program birbirinden ayrı konumlandırılmalıdır. FM istasyon müdür yardımcısının altında bulunan promosyon müdürü, bu yolla AM istasyon ve satış müdürüne bağlı görünmektedir. Bu yapı içinde promosyon müdürü AM, FM ve TV istasyonlarına hitap edebilecek şekilde konumlandırılabilirdi.

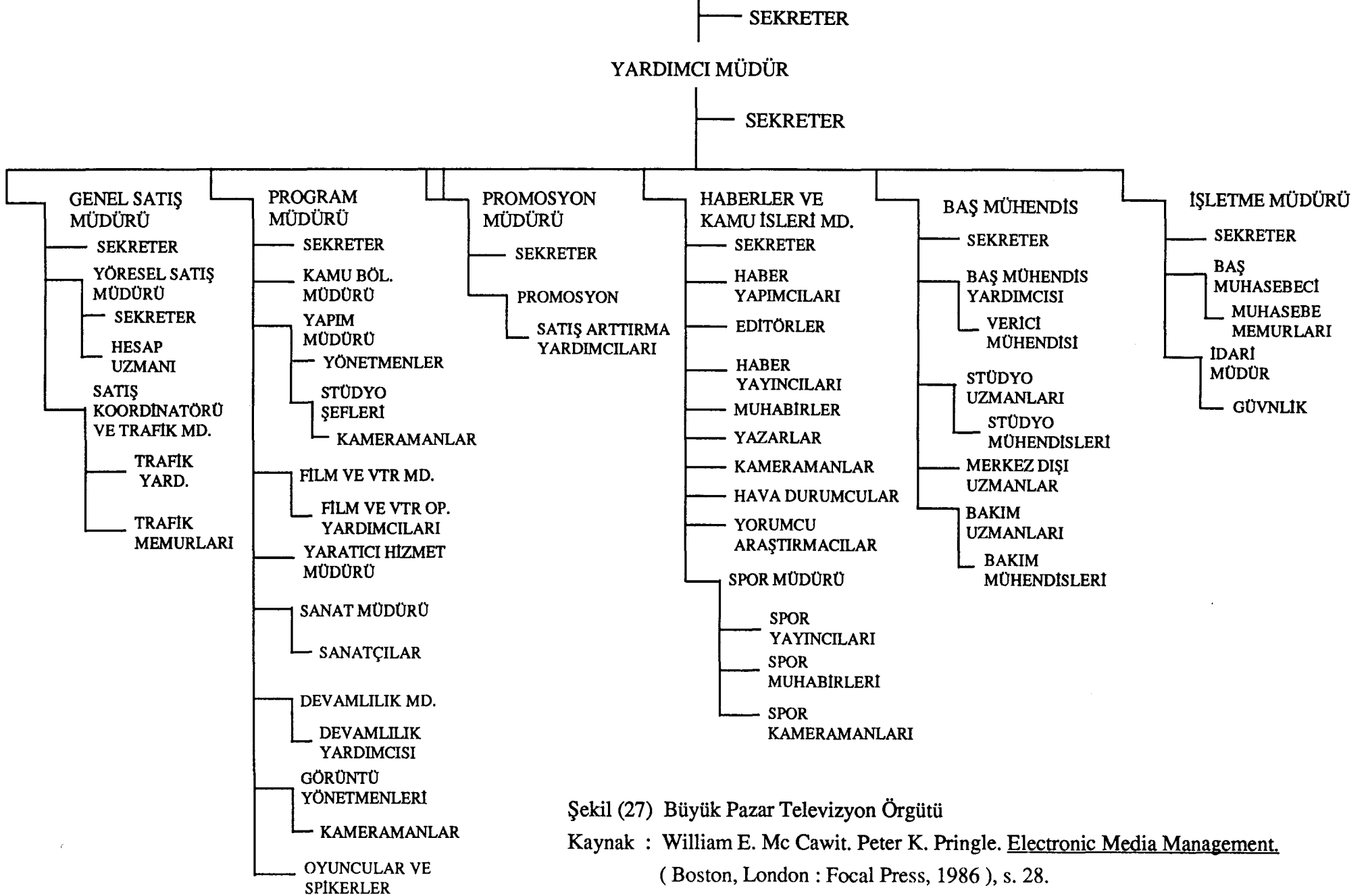


Şekil (26) Radyo ve Televizyon'un Birlikte Yöneltildiği Örgüt

Kaynak : Ward L. Quaal, James A. Brown. Broadcast Management : Radio Television .
Second Edition, (New York : Hasting House Publishers, 1976), s. 56.

McCawit ve Pringle'ın “büyük pazar televizyon örgütü” şeması (Şekil 27), bir televizyon istasyonunda olması gerektiği düşünülen genel kabul görmüş tüm bölümler bulunmaktadır. Bölümlerin bir yardımcı müdür kanalıyla genel müdüre bağlı olmaları nedeniyle, genel müdürün denetim işlevi hafifletilmiştir. Progam müdürü ve haberler-kamu işleri müdürü altında geniş alanlı bir yapılanma görülse de, bölüm müdürlerinin konumlandırılmasıyla denetim yükleri hafiflemiştir. Satış koordinatörü ve trafik müdürü olarak belirtilen, satış müdürüne bağlı konumun bulunması, yayının satış sonuçlarına göre planlanması ve yürütmesini kolaylaştıracaktır.

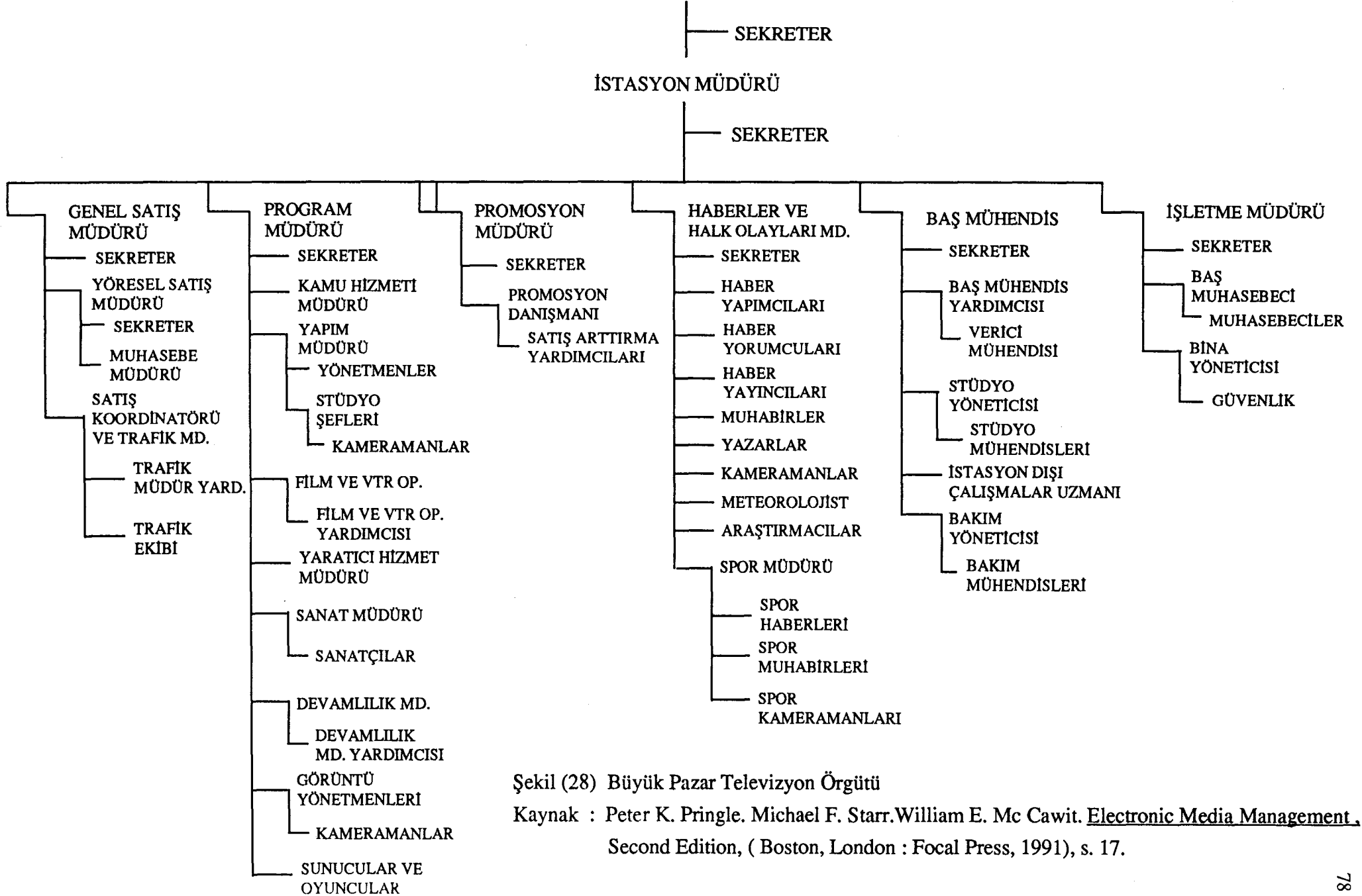
McCawit ve Pringle'ın, 1991 yayını ikinci basım “Electronic Media Management” adlı kitapta verilen “büyük pazar televizyon örgütü” şeması ile (Şekil 28), yukarıda sözü edilen 1986 basımı aynı adlı, McCawit ve Pringle'ın yazdıkları kitapta verilen örgüt şeması arasında fark yoktur. Daha önce de, bu iki kitapta verilen küçük pazar televizyon istasyonu ve orta büyüklükte televizyon istasyonu örgüt şemaları arasında fark olmadığı belirtilmişti.



Şekil (27) Büyük Pazar Televizyon Örgütü

Kaynak : William E. Mc Cawit. Peter K. Pringle. Electronic Media Management.

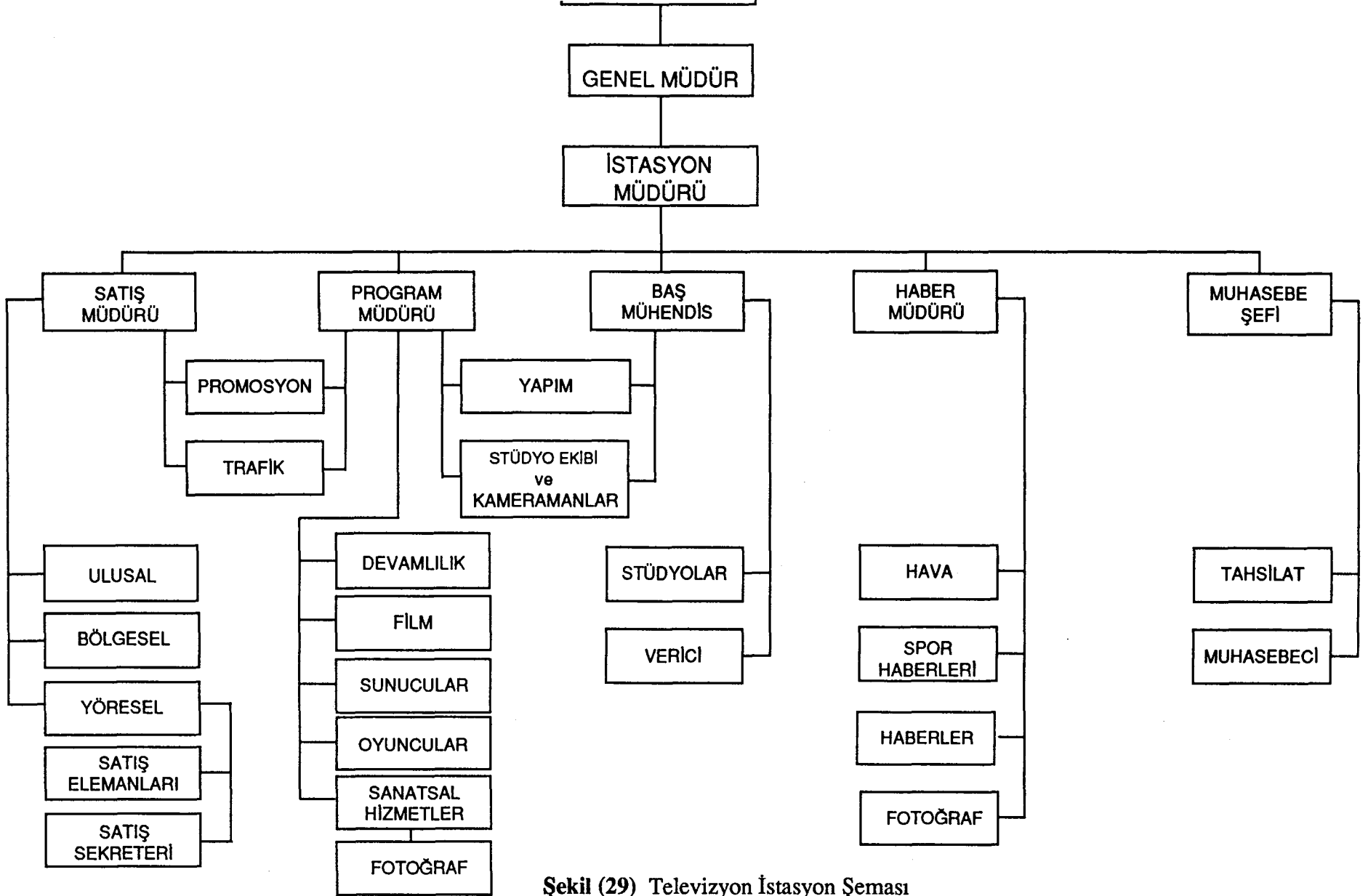
(Boston, London : Focal Press, 1986), s. 28.



Şekil (28) Büyük Pazar Televizyon Örgütü

Kaynak : Peter K. Pringle. Michael F. Starr. William E. Mc Cawit. Electronic Media Management, Second Edition, (Boston, London : Focal Press, 1991), s. 17.

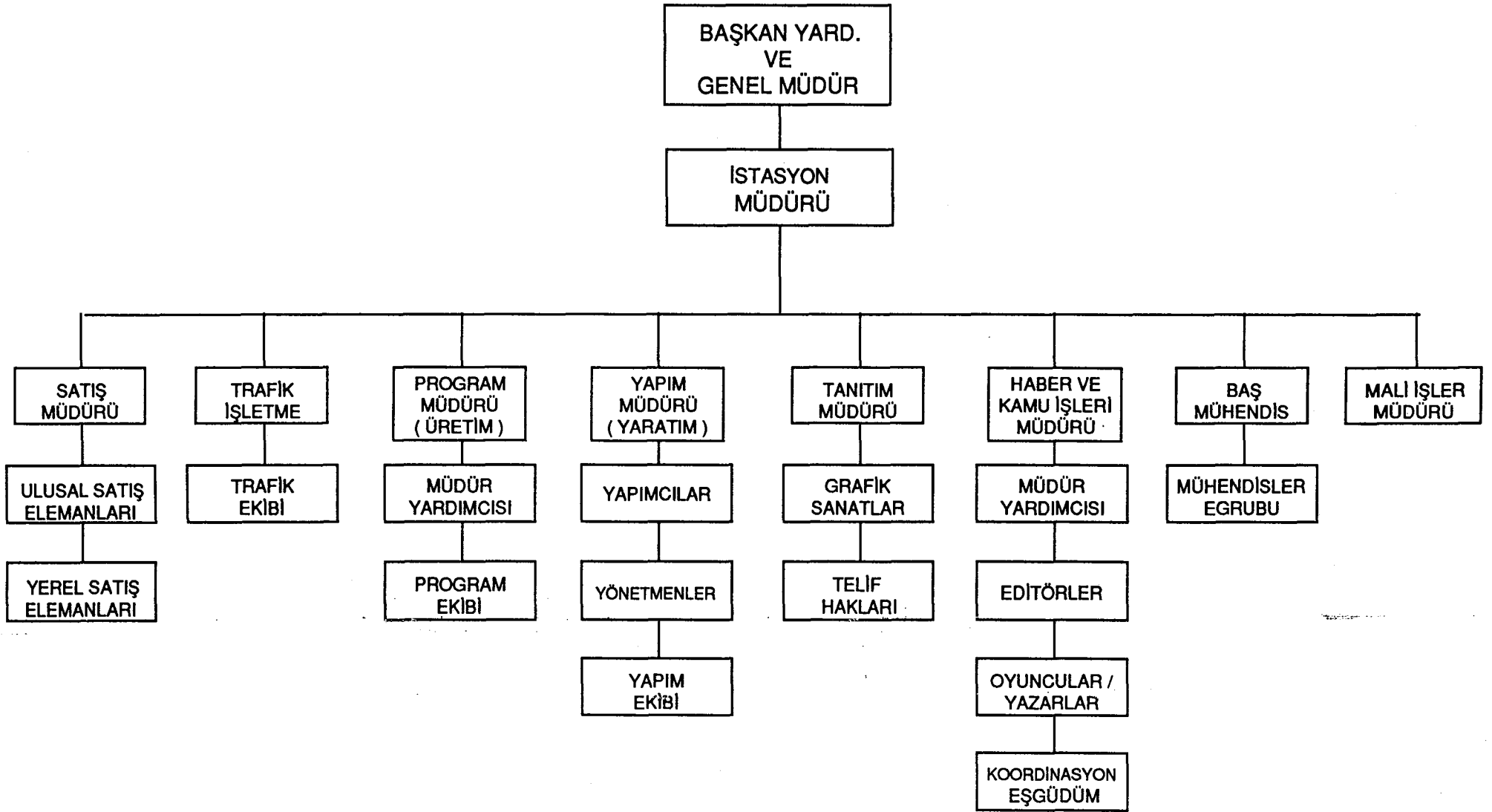
Quaal ve Brown'ın çizdikleri televizyon istasyon şemasında (Şekil 29), istasyon müdürü denetimindeki muhasebe şefi olarak adlandırılan bölüm, bir anlamda işletme olarak düşünülürse, bir televizyon istasyonunda görülen bölümleri görmek mümkündür. Genellikle ayrı bir bölüm olarak örgütlenen promosyon, satış müdürü ve program müdürü altında yer almaktadır. Promosyon çalışmalarının her iki bölümle ilişkilendirilmesi, satış sonucuna göre promosyon, ya da tam tersi, programa göre promosyon ya da tam tersi gibi ilişkilerin daha sağlıklı yürümesi açısından, olumlu görülmektedir. Yapım bölümünün, hem mühendislik, hem de program bölümüyle ilişkilendirilmesi teknik eşgüdümü de getirecektir. Böylece oluşan satış müdürü program müdürü, mühendislik arasında yatay ilişki ağı ile program yapımından yayına kadar satışı da içeren çalışmaların bir aksama ve kopukluk olmadan yürütülmesini sağlayacaktır. Bu örgütte ayrı bir bölüm olan haber müdürü de promosyon ve trafikle yatay ilişkilendirilmemesi yatay ilişki ağındaki eksiklik olarak görülmektedir.



Şekil (29) Televizyon İstasyon Şeması

Kaynak : Ward L. Quaal, James A. Brown. Broadcast Management : Radio Television ,
Second Edition, (New York : Hasting House Publishers, 1976), s. 76.

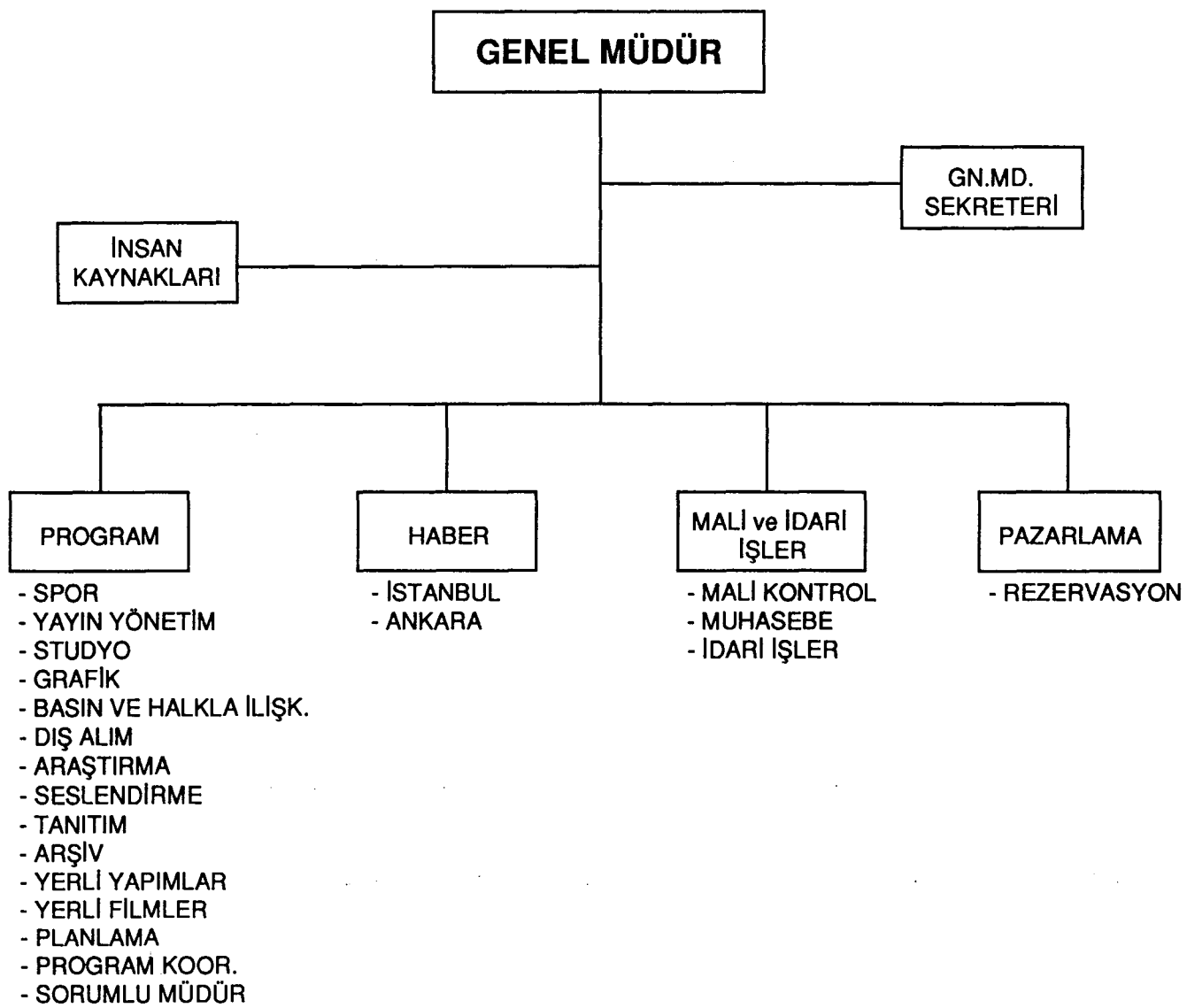
Sherman'ın “yayın ağı bağlantılı, gruba ait özel büyük pazar televizyonu” olarak verdiği örgüt (Şekil 30), bölümlendirilmesi açısından büyük pazar televizyonu örgütüdür. Uluslararası standart bölümlerin dışında, trafik, yapım, promosyon ayrı ayrı bölümlendirilmiştir. Yapım da program bölümünden ayrı bir bölüm olarak örgütte yer almıştır. Bu bölümlendirmenin birbiriyle yatay ilişkilerinin olması gereken satış, promosyon, trafik ve program, yapım bölümlerinin kopuk çalışmasına neden olacağı görülmektedir. Trafik, yapım, promosyon bölümlerinin ayrı ayrı bölümlendirilmesiyle artan bölüm sayısı, örgütü geniş alanlı bir örgüt haline getirmiştir. Yayın ağı bağlantılı olarak verilen örgütün, yayın ağı bağlantısı olduğunun görülebileceği bir bölüm görülmemektedir. Mühendislik bölümü, baş mühendis ve mühendisler grubu olarak bölümlendirilmiştir. Vericilerle, dağıtım şebekesiyle, merkez dışı çalışmalarla ilgili bir bölüm ya da bölümler yoktur. Söz konusu tüm çalışmaların, mühendisler grubunca yapıldığını varsaymak en iyimser yaklaşım olacaktır. Örgütte işletme müdürlüğü ya da bölümü yoktur. Mali işler müdürlüğünün işlevi adı ile bellidir. İşletme işlevi olamayacağı açıktır.



Şekil (30) Yayın Ağı Bağlantılı, Gruba Ait. Özel, Büyük Pazar Televizyonu

Kaynak : Barry L. Sherman, Telecommunication Management , "The Broadcast and Cable Industries.
(New York etc : Mc Graw Hill Book Company, 1987), s. 250.

Show TV yönetimi tarafından gönderilen örgüt şeması (Şekil 31), orta kademede dar alanlı bir örgüt olarak yapılandırılmıştır. Bu yapıda ulusal boyutta yayın yapan bir kuruluş olan, büyük pazar televizyonu kabul edilebilecek bir örgütte bulunması gereken bölümler bulunmamaktadır, ya da dağınık, tam tanımlanmamış olarak yer almaktadır. Haber bölümü coğrafi bazda örgütlenmiştir. Program bölümüne onbeş bölüm ya da birim bağlanarak geniş alanlı bir yapı yaratılmıştır. Bu geniş alanda denetim çok güç, hatta olanaksızdır. Yetki büyük ölçüde merkezileştirilmiştir. Yayın yönetim (trafik olabilir!), basın ve halkla ilişkiler, araştırma (neyin araştırması?), tanıtım (promosyon olabilir!), planlama (yapım planlama mı, yayın planlama mı?), sorumlu müdür (neden sorumlu müdür?) gibi bölümlerin program bölümüne bağlı olması, bölümde anlamsız bir yük yaratmaktadır. Bölümlerin adlarına bakıldığında bölümlerin tam tanımlanmadığı da görülmektedir. Böyle bir örgütte iletişim ve bilgi akışını sağlamak da güçleşecektir. Tüm olarak bakıldığında bu örgütlenme biçimi, büyük pazar televizyonu olarak örgütlenmiş bir televizyon istasyonu için iyi bir örgütlenme biçimi değildir.



Şekil (31) Show TV Örgüt Şeması

Kaynak : Show TV Yönetimi

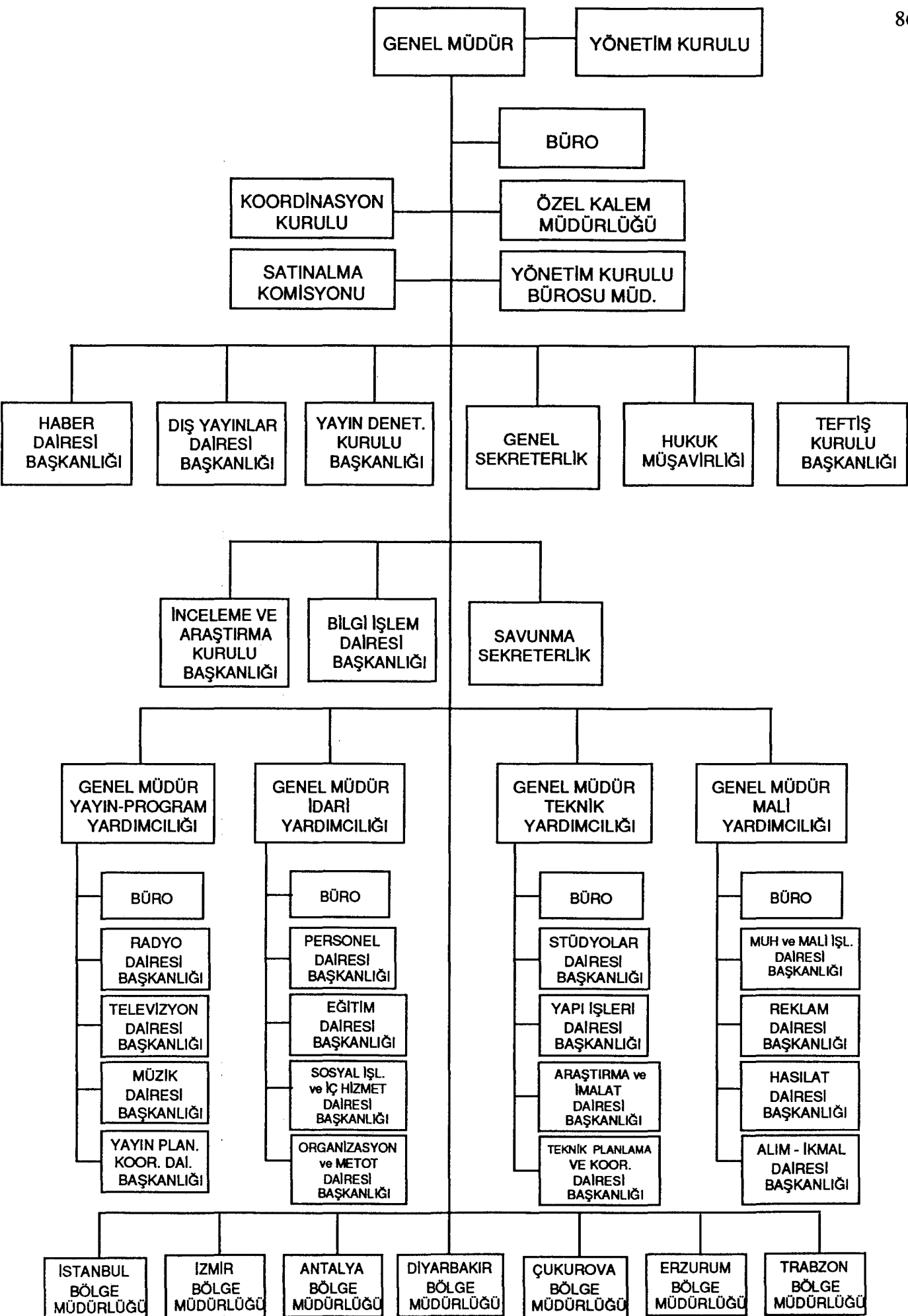
TRT'nin bir iç hizmet yayını, TRT Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde çizilen TRT Genel Müdürlüğü örgüt şemasında (Şekil 32), örgüt dar alanlı çok katmanlı bir örgüt görünümü vermektedir. Ancak ilk iki katmanın (genel müdüre bağlı birinci katman, haber dairesi, dış yayınlar dairesi, yayın denetleme kurulu başkanlıkları, genel sekreterlik, hukuk müşavirliği, teftiş kurulu başkanlığı, ikinci katman inceleme araştırma kurulu, bilgi işlem dairesi başkanlıkları, savunma sekreterliği) genel müdür yardımcılıklarının bulunduğu üçüncü katmanla dikey ya da yatay ilişkileri yoktur. Genel müdüre bağlı, genel müdür yayın-program yardımcılığına bağlı, televizyon daire başkanlığının denetiminde üç televizyon istasyonu vardır (Ankara, İstanbul, İzmir). TRT Genel Müdürlüğü, Ankara, İstanbul, İzmir televizyon istasyonları ve İstanbul, İzmir, Antalya, Diyarbakır, Çukurova, Erzurum, Trabzon bölge müdürlükleri ile coğrafi örgütlenmeye de gitmiştir.

Ankara, İstanbul, İzmir televizyon istasyonu örgütlerine bakıldığında (Şekil 33), önceki bölümlerde belirtilen bölümlerin bulunmadığı görülmektedir. Haber bölümleri yoktur. Habercilik hizmeti, genel müdüre bağlı, haber dairesi başkanlığınca yürütülmektedir. Promosyon ve Satış bölümleri yoktur. Promosyon ve Satış, Genel Müdür Mali Yardımcılığına bağlı, Reklam Dairesi Başkanlığınca yürütülmektedir. TRT, 1997 Yayın Planı, Tedbirler bölümünde, Haber Dairesi, Dış Yayınlar Dairesi, Televizyon Dairesi Başkanlıklarının sorumlu tutulduğu, Reklam Dairesi Başkanlığının, işbirliği yapılması gereken birim olarak belirtildiği bölümde;

“Yayın kalıplarında ve prototiplerde makam onayı dışında sık sık program değişikliğine gidilmeyecek, bu gibi değişikliklere gerek duyulduğu takdirde, Reklam Sektörüyle yapılan reklam kuşağı sözleşmeleri titizlikle dikkate alınacaktır.”⁸⁴

denmektedir.

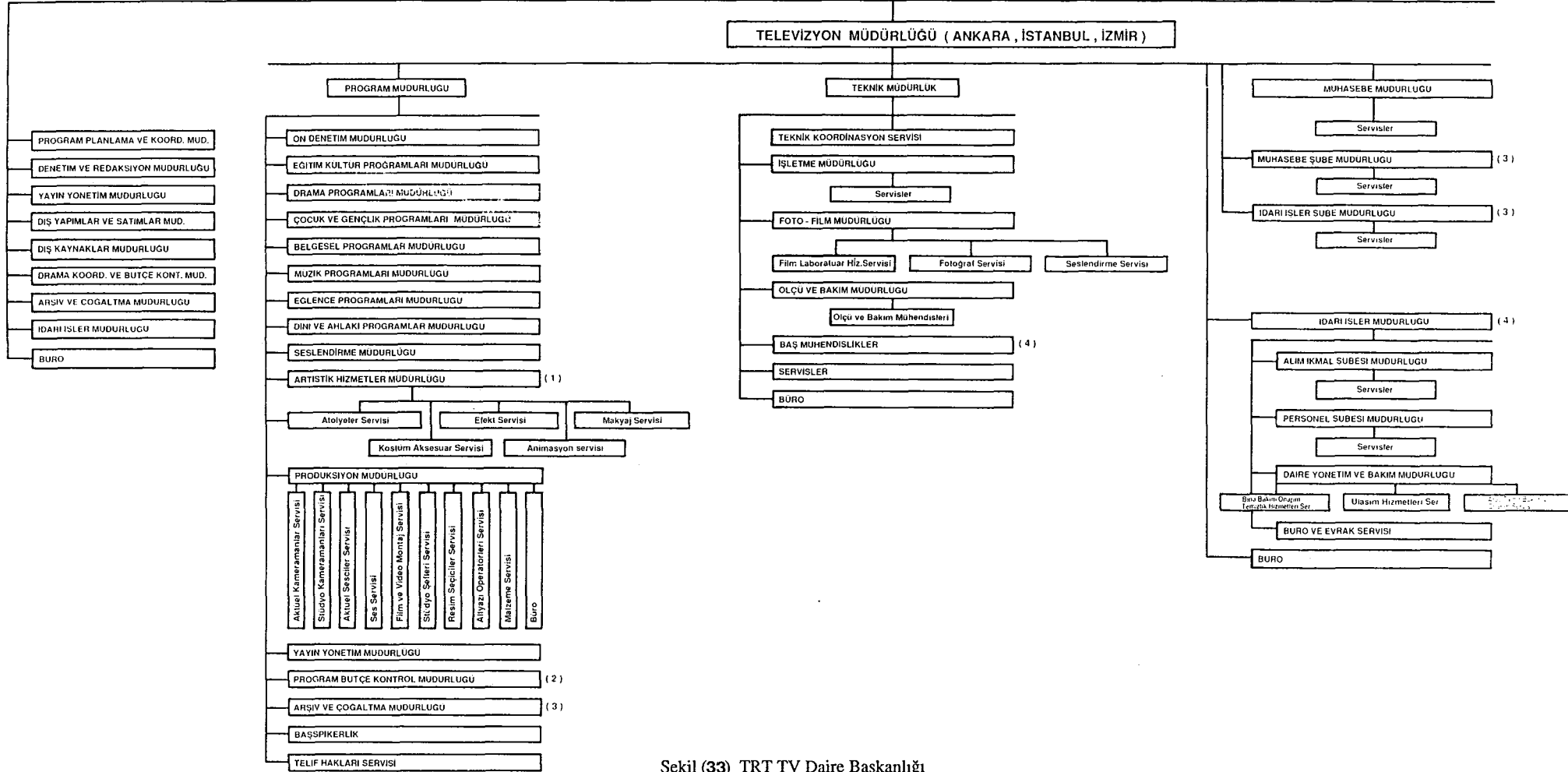
⁸⁴ TRT Genel Yayın Planı 1997, (Yayın Planlama Koordinasyon ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı Yayınları), s.124, konu 27.



Şekil (12) TRT Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması

Kaynak : TRT Yayını, TRT Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, 1989, s. 4.

TELEVİZYON DAİRESİ BAŞKANLIĞI



Şekil (33) TRT TV Daire Başkanlığı

Kaynak : Türkiye Radyo Televizyon Kurumu Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin Değiştirilmesine Dair Yönetmelik,
Resmi Gazete, 23 Ağustos 1989, sayı 20261, ss. 8-27

- (1) Artistik Hizmetler Müdürlüğü bölümleri
İstanbul ve İzmir TV Müdürlüklerinde yoktur.
- (2) İzmir TV Müdürlüğünde yoktur.
- (3) Ankara TV Müdürlüğünde yoktur.
- (4) İstanbul ve İzmir TV Müdürlüklerinde yoktur.

Reklam sektörüyle ilişkilere önem verilirken, televizyon istasyonlarında satış, promosyon bölümleri bulunmamaktadır. Haber çalışmalarının, haber daire başkanlığında merkeziyet kazandığı gibi, satış ve promosyon da reklam dairesi başkanlığında merkezileşmiştir. Bir işletme müdürlüğü yoktur. Teknik müdürlük altında bir işletme müdürlüğü bulunmaktadır. Bu teknik anlamda bir işletme müdürlüğü olduğunu düşündürmektedir. Ankara televizyonunda bulunan İdari İşler Müdürlüğü, İstanbul ve İzmir televizyonunda yoktur. Bu nedenle, İdari İşler Müdürlüğü altındaki, alım ikmal şubesi müdürlüğü İstanbul ve İzmir televizyonlarında yoktur. Bu istasyonların satınalma işlemleri, genel müdür mali işler yardımcılığına bağlı, Alım İkmal Dairesi Başkanlığınca yapılmaktadır. Merkezileşmiş bu işlemde de, büyüyen bürokratik işlemler ve uzayan iletişim yolu, gecikme ve aksamalara neden olacaktır. Ankara, İstanbul, İzmir televizyonlarında, fonksiyonel bölüm olan program bölümünde geniş anlamlı bir örgütlenme görülmektedir. Ancak bu bölüm kendi içinde matrix yapıda bir örgüt (Bkz.: s.87) olarak çalıştığı için, çalışmalarda sorun yaşanmayacağı düşünülmektedir.

TRT Genel Müdürlüğü ve televizyon istasyonlarının örgütlenmesinde, alt birim ayrıntıları, “Türkiye Radyo Televizyon Kurumu Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin Değiştirilmesine Dair Yönetmelik”de görülebilir (Bkz. Ek-2).

Bir televizyon istasyonunun örgüt yapısı istasyonun amaçları, büyüklüğü, çalışanların sayısı, artan ya da azaltılan bölüm sayısı, istasyonun ulaştığı kitle, iş anlamında istasyonun çevresi, mali yapı, ulaştığı coğrafi yapı gibi değişken etkenlere göre çeşitlilik gösterir.

Buna göre değişik biçimlerde örgütlenmiş, Storer Telecommunication Inc., Kablo MSO, VSIU TV Carbondale, Weta Washington D.C., WGN Yayın Şirketi, WGN Televizyonu, WQTV Kanal 68, Danimarka Radyo-TV örgütü, YLE örgütü, Yorkshire Televizyonu (WDR) Westdeutscher Rudfunk üst yönetim ve yayın örgütü şemaları Ek-1 olarak verilmiştir.

BÖLÜM VII

SONUÇ

Örgütlenme, genel anlamda bir yönetim işlevi olduğu gibi, özel anlamda televizyon istasyon yönetiminde de bir yönetim işlevidir.

Bu işlev, alanın doğasının farklılığı nedeniyle farklı biçimlerde yerine getirilebilir.

Yönetici, insanı ve malzemeyi etkili yöneterek zamanın ve çalışma alanının verimli kullanılabilmesine olanak sağlayabilmek için örgüt yapılarını oluşturmak zorundadırlar. Örgüt yapılarında; 1-kurum içindeki her bölüm veya birimi belirlemek, 2-üst yönetimden her birime yetki zincirini çizmek, 3-varsa bağımsız birimler arasındaki ilişkileri tanımlamak esas olmalıdır. Böylece, tüm çalışanlar, diğer bölümlerle ilişkilerini, kim nereye doğrudan sorumlu olduğunu, örgüt hiyerarşisi içindeki yerini bilecektir.

Yatay ve dikey yetki ilişkileri örgütlenmede, bölümleri çalıştırmada etkilidir. Şeması çıkartılmış bir örgüt yapısına bütün olarak bakıldığında tüm örgütün dikey ve yatay ilişkileri görülebilir.

Televizyon istasyonlarının örgütlenmesinde ve örgüt yapılarının çizilmesinde özel bir yöntem olmadığı gibi, en iyi yöntem de yoktur. Aynı olmayan örgüt yapıları örnek alınabilir veya özel durumlara uyarlanabilir.

Örgütlenme ve örgüt yapıları üzerindeki etkenlere ek olarak, farklı eğitim ortamları ve toplumsal yapılardan gelen yöneticinin, insan etkeni olarak örgütlenme ve örgüte yaklaşımı da yapıyı etkileyecektir.

Ancak, televizyon istasyonlarının örgütlenmesinde temel ilkelere özen gösterilmesi gerekmektedir.

İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı televizyon istasyonlarında, kurum içindeki iletişim ağının iyi kurulması, görev tanımlarının iyi yapılması gerekliliği nedeniyle biçimsel örgüt olarak örgütlenmelidir.

Televizyon istasyonları, yöneticiye bağlı durumsallıklar dışında, örgütün yapılarının belirleyicileri, strateji, teknolojisi, büyüklüğü, insan gibi belirleyicilerin etkisine açık birimler olarak da durumsaldır.

Televizyon istasyonları işlevler bazında, coğrafi bazda, tüketici bazında örgülenebilirler.

Televizyon istasyonları, istasyonun büyüklüğüne göre dar ya da geniş alanlı olabilir.

Televizyon istasyonunda, iş bölümü zorunluluğu ve rollerin özelliği gereği yetki devri zorunludur.

Biçimsel olan örgüt televizyon istasyonları komuta örgütleridir. Örgütün ve insan ilişkilerinin doğası sonucu kurmay ilişkiler oluşmaktadır.

Televizyon istasyonları işlevsel bölümlerinde, özellikle en işlevsel bölümü olan program bölümünde matrix örgüttür.

Bir televizyon istasyonunun tüm boyutları ile görülebildiği bir büyük pazar televizyonunda başlıca beş bölüm bulunmaktadır. Bunlar; işletme, mühendislik, program, satış, haber bölümleridir. Bazı televizyon istasyonlarında, genellikle satış bölümü içinde yer alan “promosyon” ayrı bir bölüm olarak yer almaktadır.

Öneri

Buraya kadar elde edilen veriler ve örnekler değerlendirilerek çizilen bir televizyon istasyonunun önerilen örgüt şeması Şekil 34 olarak sunulmuştur.

Bu şemada, bir televizyon istasyonunda bulunması gerekli görülen beş bölüm, (işletme, mühendislik, program, satış, haber) istasyon müdürüne bağlı olarak konumlandırılmıştır.

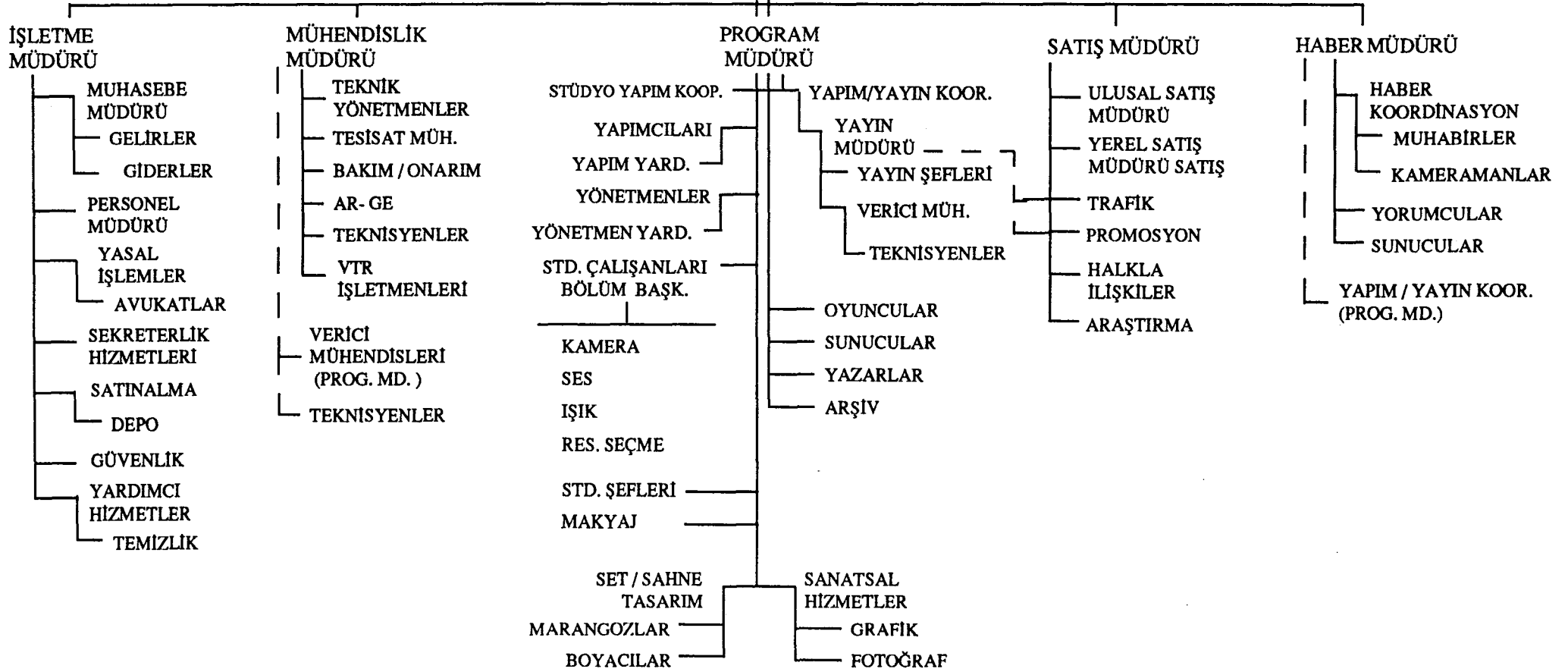
İşletme müdürlüğü altında, işletme içinde yer alması gereken alt birimler bulunmaktadır.

Mühendislik müdürlüğü, kendi içinde yer alması gereken alt birimlerle dikey ilişkilendirilmiştir. Bu bölümde, kesik çizgilerle mühendislik müdürüyle yatay ilişkilendirilen “verici mühendisleri”ve “teknisyenler”, gerçekte yayın müdürü kanalıyla program müdürüne bağlıdır. Ancak, çalışmanın bütünleştirilmesi açısından bu yatay ilişki zorunlu görülmektedir.

Matrix yapı içinde çalışan program müdürlüğü, program müdürüne bağlı olması gerekli görülen alt birimlerden oluşmaktadır. Bu müdürlüğe, “stüdyo yapım koordinasyon” bölümü bağlanmıştır. Bu bölüm, program üretiminde çalışanları bağlı buldukları bölümden alarak, program bazında yönetmene tahsis ederek matrix yapıya işlerlik kazandıracak birimdir.

Program müdürüne bağlı oluşturulan “yapım/yayın koordinasyon bölümü” ile yayın program bölümüne bağlanmıştır. Yapım/yayın koordinasyon bölümü, hazırlanan yayın planları ya da prototiplere göre yayınlanacak programların yapım planlarını da yaparak, stüdyo yapım koordinasyon bölümüyle yatay ilişki içinde programları yayına yetiştirecek birim olarak düşünülmüştür.

İSTASYON MÜDÜRÜ



Şekil (34) Televizyon İstasyonunun Kuramsal Örgüt Yapısı

Trafik ve promosyon bölümleri, işlevleri nedeniyle “satış müdürüne” doğrudan dikey ilişkiyle bağlanmıştır. Satış ve promosyon bölümleri, araştırma sonuçlarına göre yayını yönlendirebilmeleri için, satış müdürü ve program müdürünün, istasyon müdürü bağlantılı ilişkileri dışında, yayın müdürü ile yatay ilişkilendirilmiştir.

Bir televizyon istasyonunun önemli bölümlerinden olan haber müdürlüğü, olması gereken kendi alt birimlerinden oluşmuştur. Burada haber kameramanları, haberin beklemeyeceği ve aktüalitesi tezinden hareketle, program bölümüne bağlı kamera grubundan ayrı tutulmuştur. Haber müdürlüğü, yayın içinde yer alan önemli bir bölüm olarak, istasyon müdürü bağlantısı ile program müdürü ile ilişkisi dışında, program müdürlüğüne bağlı, yapım/yayın koordinasyon bölümü ile yatay olarak ilişkilendirilmiştir.

KAYNAKÇA

ALDEMİR, Ceyhan M. **Örgütler ve Yönetim**, (İzmir: Gökusu Üniversite Kitabevi, 1985).

APPLEBY, Robert C. **Modern Business Administration**, (London: Pitman Publishing Ltd., 1984).

BOARD of Director Secretariat. **The Danish Broadcasting Corporation**, 1990.

BURKE, Ronald S.; BITTEL, Lester R., **Introduction to Management Practice**, (New York: McGraw Hill Book Company, 1978).

COLE, A.G. **Management: Theory and Practice**, Second Edition, (Eastlighting: DP Publication Ltd., 1988).

DAVIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. Kemal Tosun vd.), (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3028, 1982).

DOMINICK, Joseph; SHERMAN, Barry L.; COPELAND, Gary. **Broadcasting/Cable and Beyond: An Introduction to Modern Electronic Media**, (New York etc.: McGraw Hill Publishing Company, 1990).

EASTMAN, Susan Tyler; HEAD, Sydney W.; KLEIN, Lewis. **Broadcast and Cable Programming: Strategies and Practices**, Second Edition, (Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1985).

FILLEY, C.A.; HOUSE, J.R. **Managerial Process and Organizational Behaviour**, (Glenview: Scot Foresman Co., 1969).

GATHORN, Butter V. **Organization and Management**, (London: Prentice Hall, 1986).

GREGSON, Shavn; LIVESEY, Frank. **Management and the Organization**, (London: William Heineman Ltd., 1985).

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

GÜVEN, Yavuz. "Westdeutscher Rudfunk'ta Televizyon İdareciliği", **Çeşitli Kaynaklarla Yurtdışına Gönderilen Elemanların Raporları**, (Ankara: TRT, Personel Daire Başkanlığı, Yayın No: 33, 1974).

HARWEY, Ronald F., BROWN, Ronald R. **An Experiantal Approach to Organizational Development**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1988).

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

KAST, Rosenweig F. **Organization and Management**, (New York: McGraw Hill Book Co., 1970).

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, (İstanbul: Beta, Basım, Yayım, Dağıtım, 1995).

KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Essential of Management**, Third Edition, (New Delhi: TATA McGraw Hill Book Company Ltd., 1982).

LIKERT, Rensis. **The Human Organization**, (New York: McGraw Hill, 1961).

_____. **The Human Organization**, (New York: McGraw Hill, 1967).

LONGENECKER, Justin G.; PRINGLE, Charles D., **Management**, Sixth Edition, (Toronto, London, Sdney: Crahles E. Merill Company, A Bell and Howel Company, 1984).

MARCUS, Norman. **Broadcast and Cable Management**, (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986).

McCAWIT, William E.; PRINGLE, Peter K., **Electronic Media Management**, (Boston, London: Focal Press, 1986).

McCAWIT, William E.; PRINGLE, Peter K.; STARR, Michael F. **Electronic, Media Management**, (Boston, London: Focal Press, 1991).

NEWMAN, William H. (Çev. Kenan SÜRGİT), **Yönetim, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, (Ankara: TODAİE Yayınları, No:186, 1979).

OY. YLEISRADIO AB. **Mass Media in Finland**, (Helsinki, 1990).

ÖZ-ALP, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt II, Eskişehir, 1992.

PRINGLE, Peter K.; STARR, Michael F.; McCAWIT, William E. **Electronic Media Management**, Second Edition, (Boston, London: Focal Press, 1991).

QUAAL, Word L.; BROWN, James A. **Broadcast Management: Radio Television**, Second Edition, New York: Hasting House Publishers, 1976).

RICHARDSON, Alan R. (Ed.), **Corporate and Organizational Video**, (New York etc.: McGraw Hill Inc., 1992).

SARI, Thomas. **Film Culture: Exploration Cinema In Its Social Context**, (London: The Scarecrow Press, 1982).

SHERMAN, Barry L., Telecommunication Management, "The Broadcast and Cable Industries", (New York etc.: McGraw Hill Book Company, 1987).

SHOW TV

SMITH, Leslie F. **Perspectives on Radio and Television**, Second Edition, (New York: Harper and Row, 1985).

STANFORD, Melvin J., **Management Policy**, Second Edition, (London: Prentice Hall Inc., 1983).

STONER, James A.F.; WANKEL, Charles. **Management**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1986).

THOMSON, Arthur A.; FULMER, A.J., **Reading in Strategic Management**, (Texas: Business Publication Inc., 1984).

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

TOWNSEND, Robert. **Futher up the Organization**, (New York: Knopf, 1984).

TRT, Genel Yayın Planı 1997, (Ankara: Yayın Planlama Koordinasyon ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı Yayınları).

TRT Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Görev Yönetmeliği (Ankara: İç Hizmet Yayını).

Türkiye Radyo Televizyon Kurumu, Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin Değiştirilmesine Dair Yönetmelik, **Resmi Gazete**, 23 Ağustos 1989, Sayı:20261).

UMMER, Roger D.; DOMINICK, Joseph R. **Mass Media Research**, Second Edition, (Belmont CA: Wadsworth, 1987).

YANGIN, Gürbüz. "Film Yapımında Yönetim ve Yönetmen", **Kurgu**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Yüksekokulu Dergisi, No:6, 1991).

YORKSHIRE Television Limited. **Application For The Yorkshire Regional Channel 3 Licence**, Annual Report, 1990.

EK-1

Değişik Biçimlerde Yapılanmış Örgüt Şemaları

Storer Telecommunication Inc.

Kablo MSO

VSIU TV, Carbondale

Weta, Washington D.C.

WGN Yayın Şirketi Örgüt İlişkileri

WGN Televizyon Genel Müdürlüğü

WQTV, Kanal 68, Boston

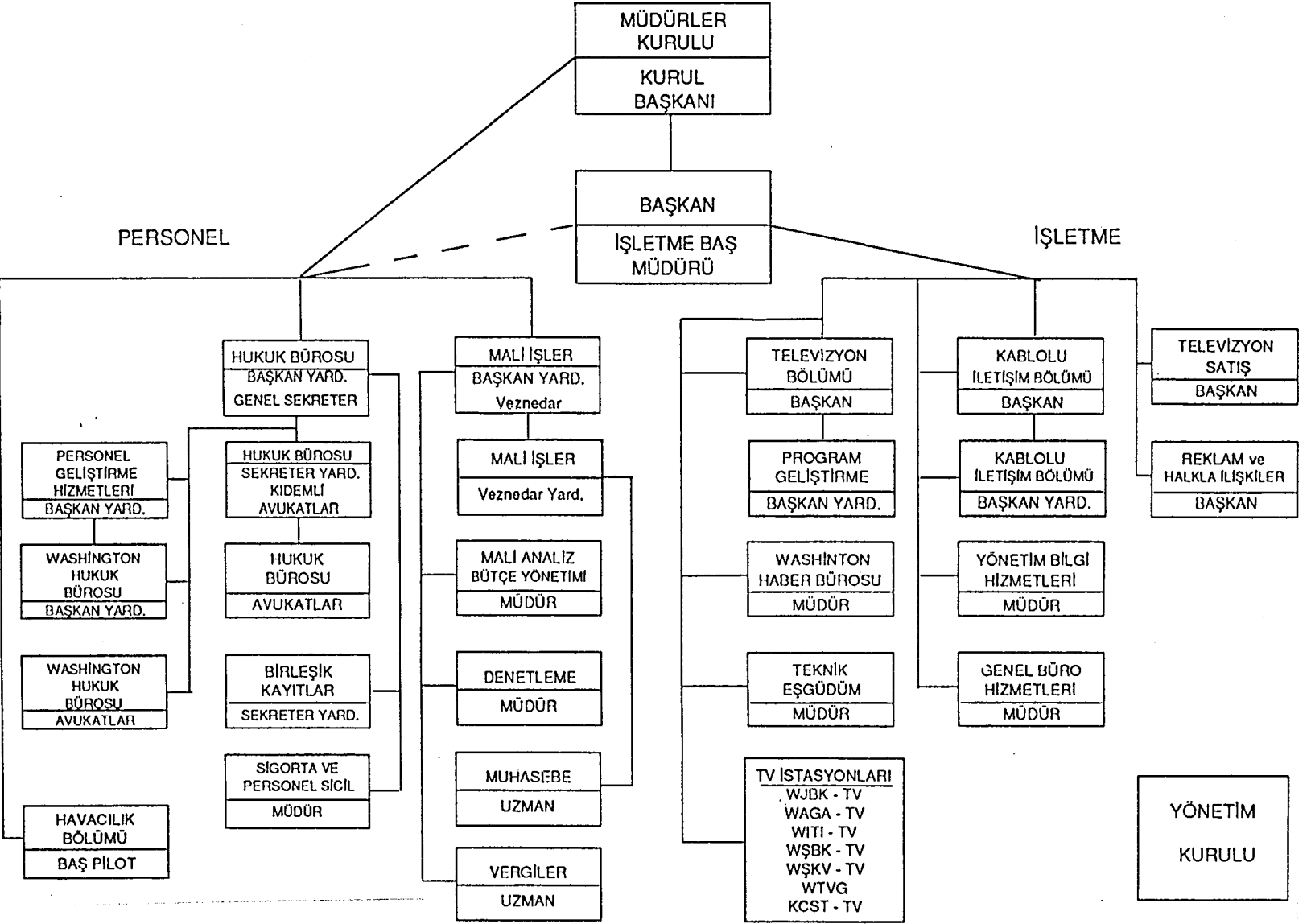
Danimarka Radyo-Televizyon Örgütü

YLE Örgütü

Yorkshire Televizyonu

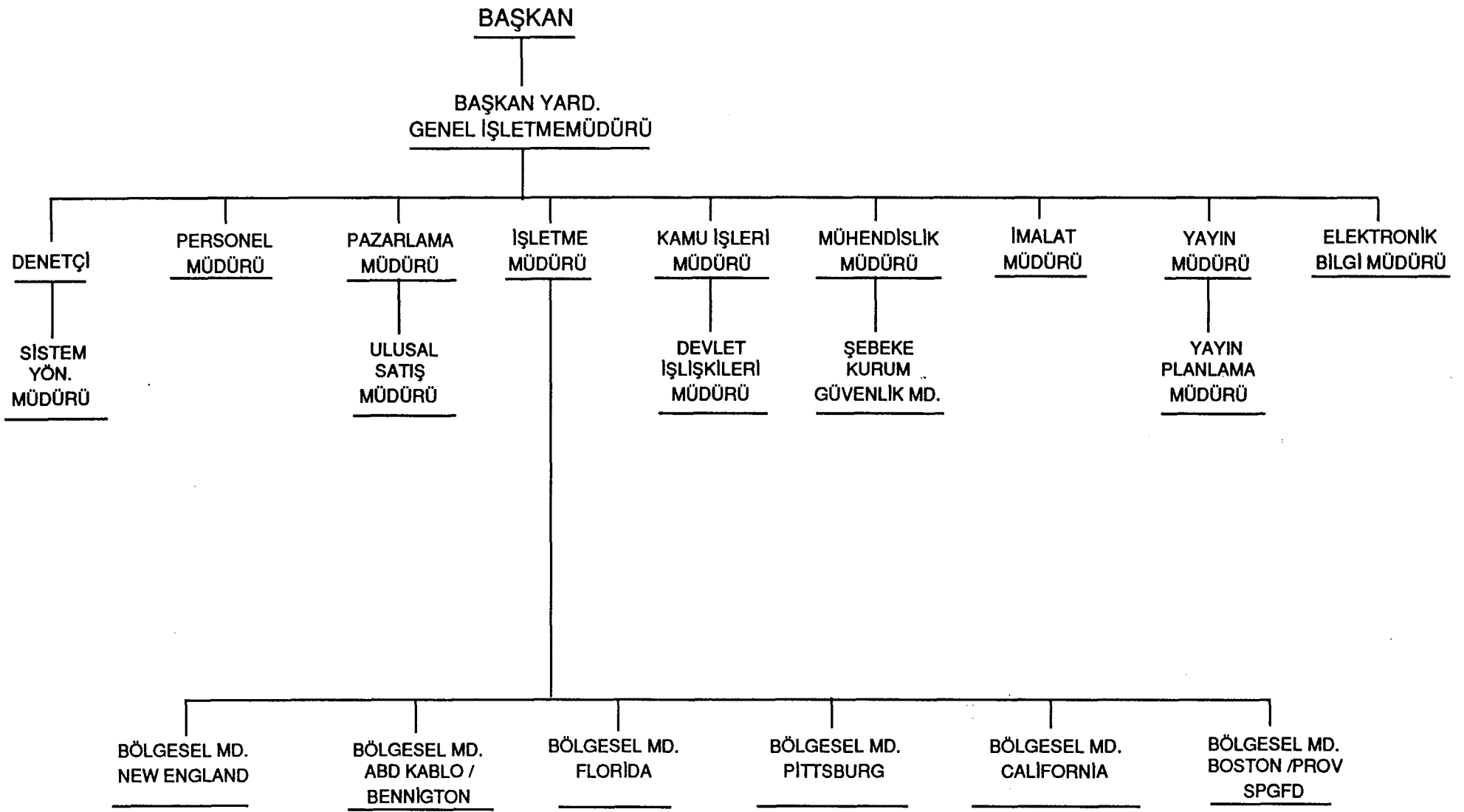
WDR Üst Yönetimi

WDR Örgüt Şeması



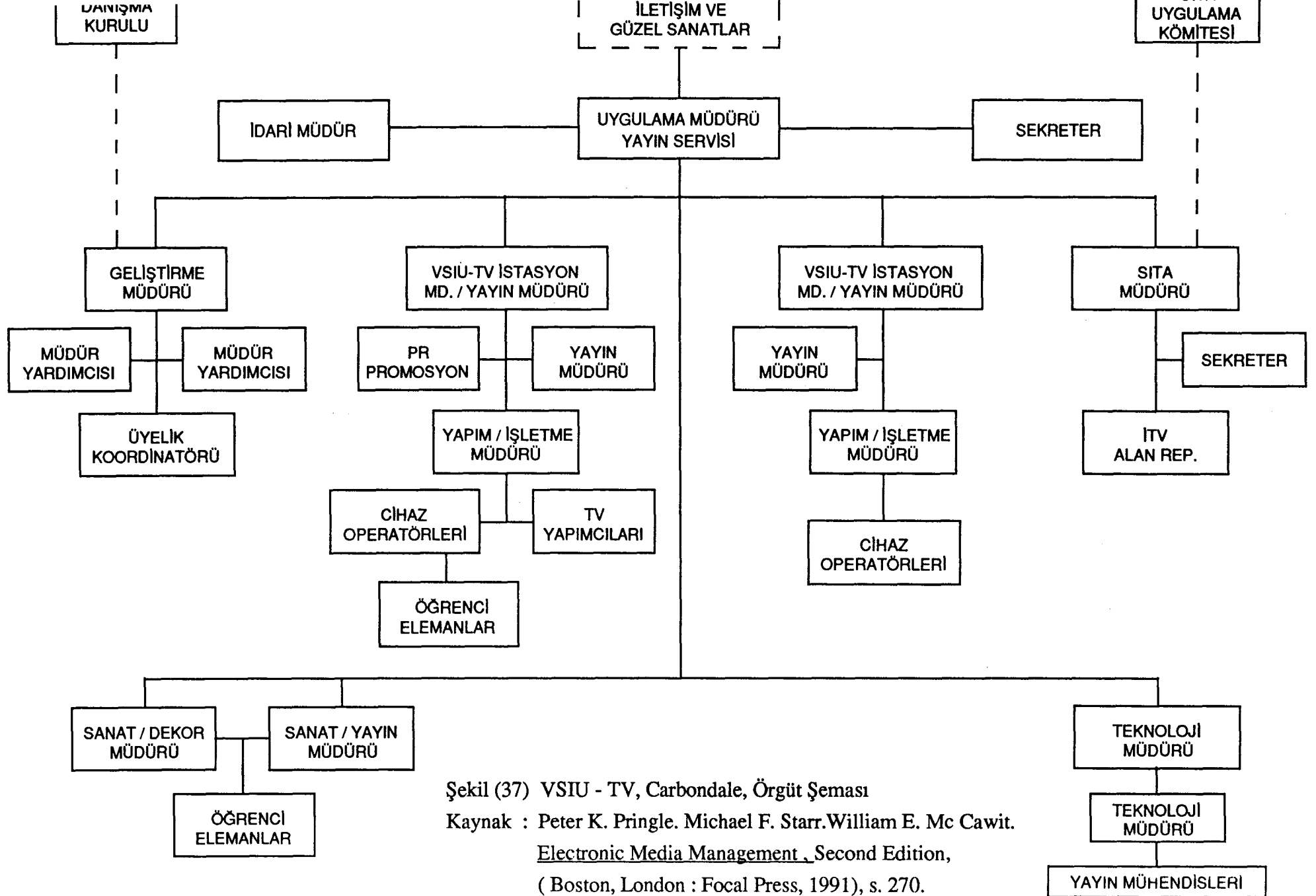
Şekil 35: Bir Telekomünikasyon Grubu (Storer Telecommunication, Inc.)

Kaynak: Barry L. Sherman. Telecommunication Management, "The Broadcast and Cable Industries". (New York etc: McGraw Hill Book Company, 1987), s.253.



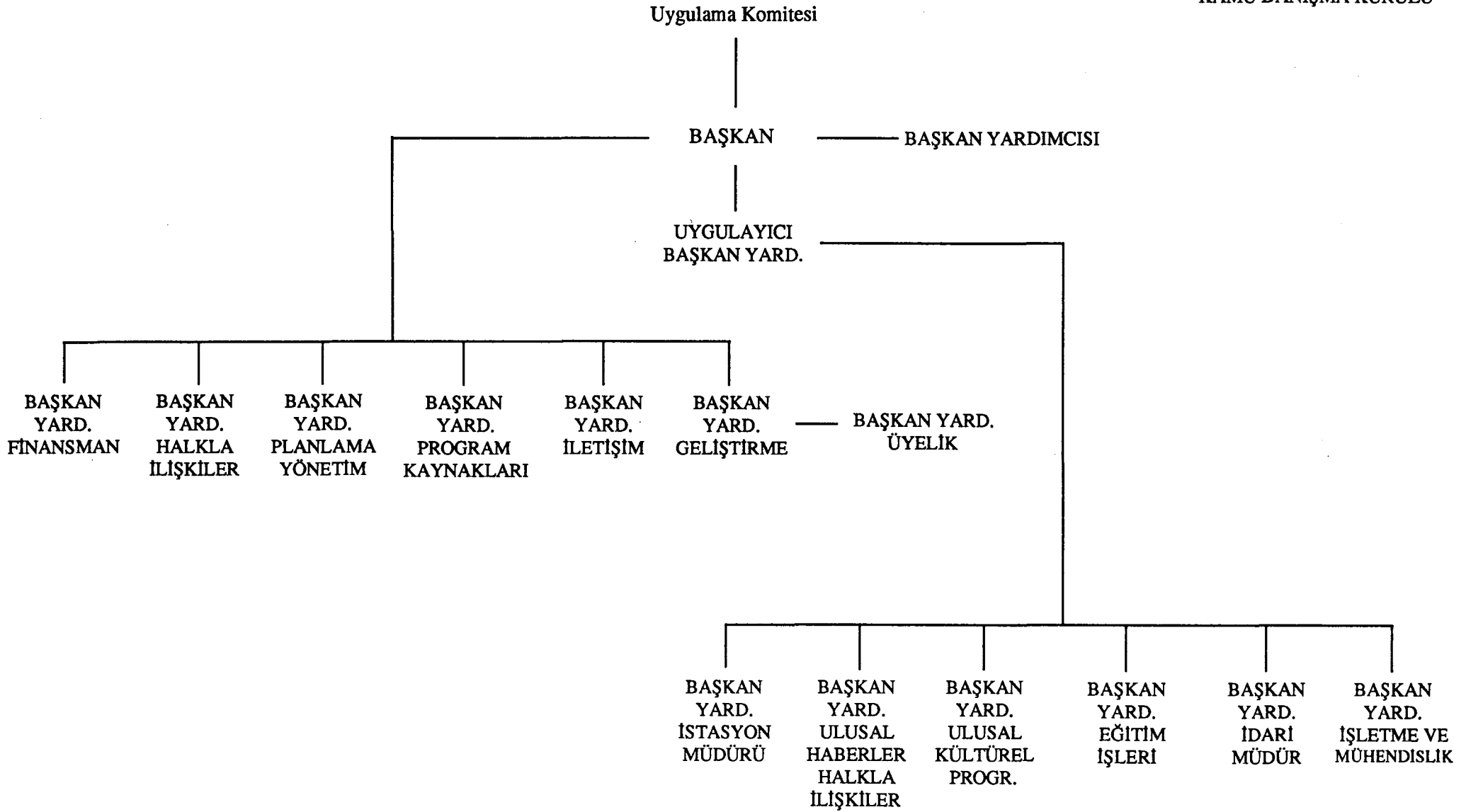
Şekil (36) Kablo MSO.(Colony Communication, Inc.)

Kaynak : Barry L. Sherman, Telecommunication Management , "The Broadcast and Cable Industries,
(New York etc : Mc Graw Hill Book Company, 1987), s. 251.



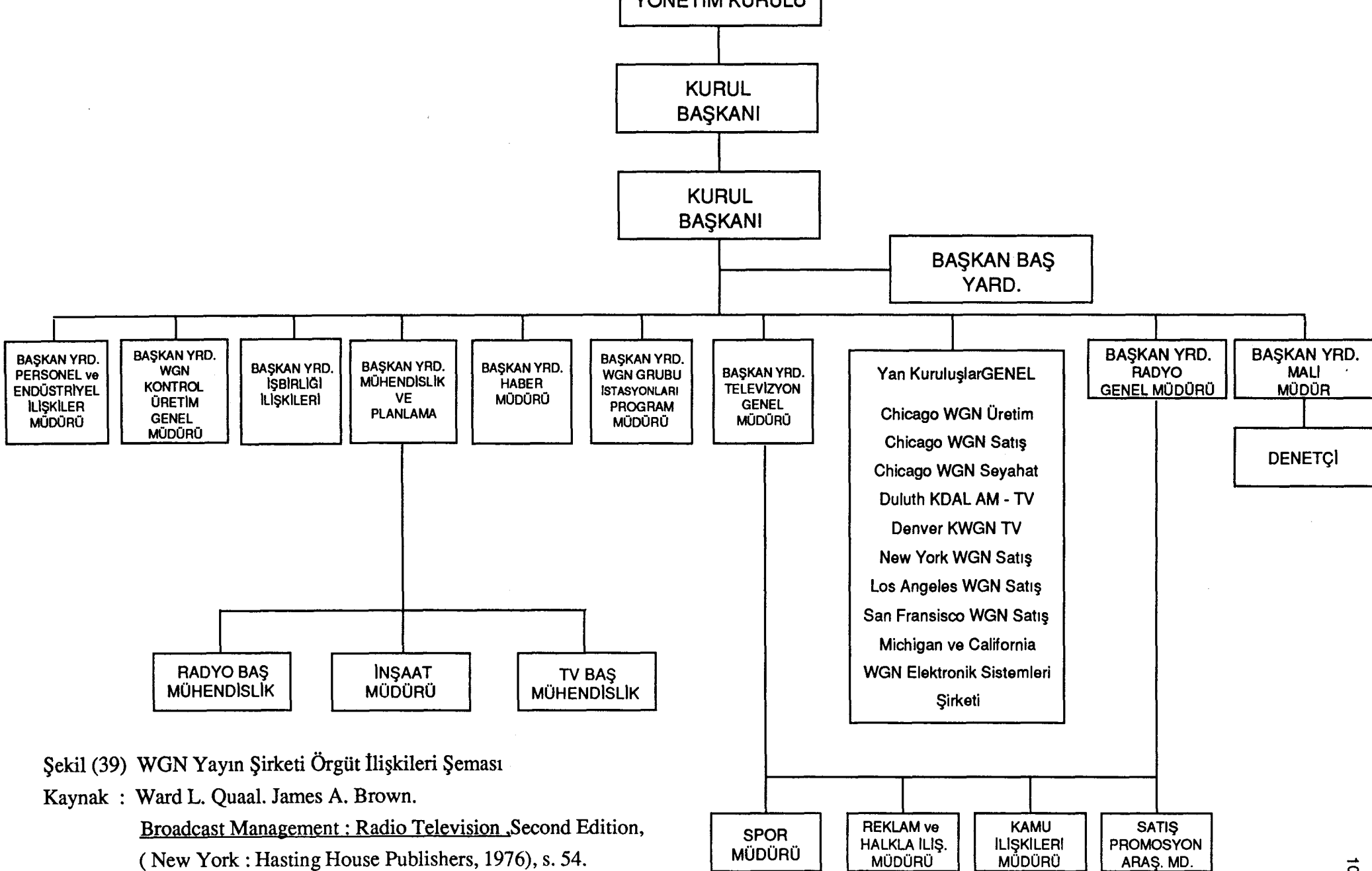
Şekil (37) VSIU - TV, Carbondale, Örgüt Şeması

Kaynak : Peter K. Pringle. Michael F. Starr. William E. Mc Cawit.
 Electronic Media Management, Second Edition,
 (Boston, London : Focal Press, 1991), s. 270.



Şekil (38) Kamu İstasyonu, Weta, Washinton D.C., Örgüt Şeması

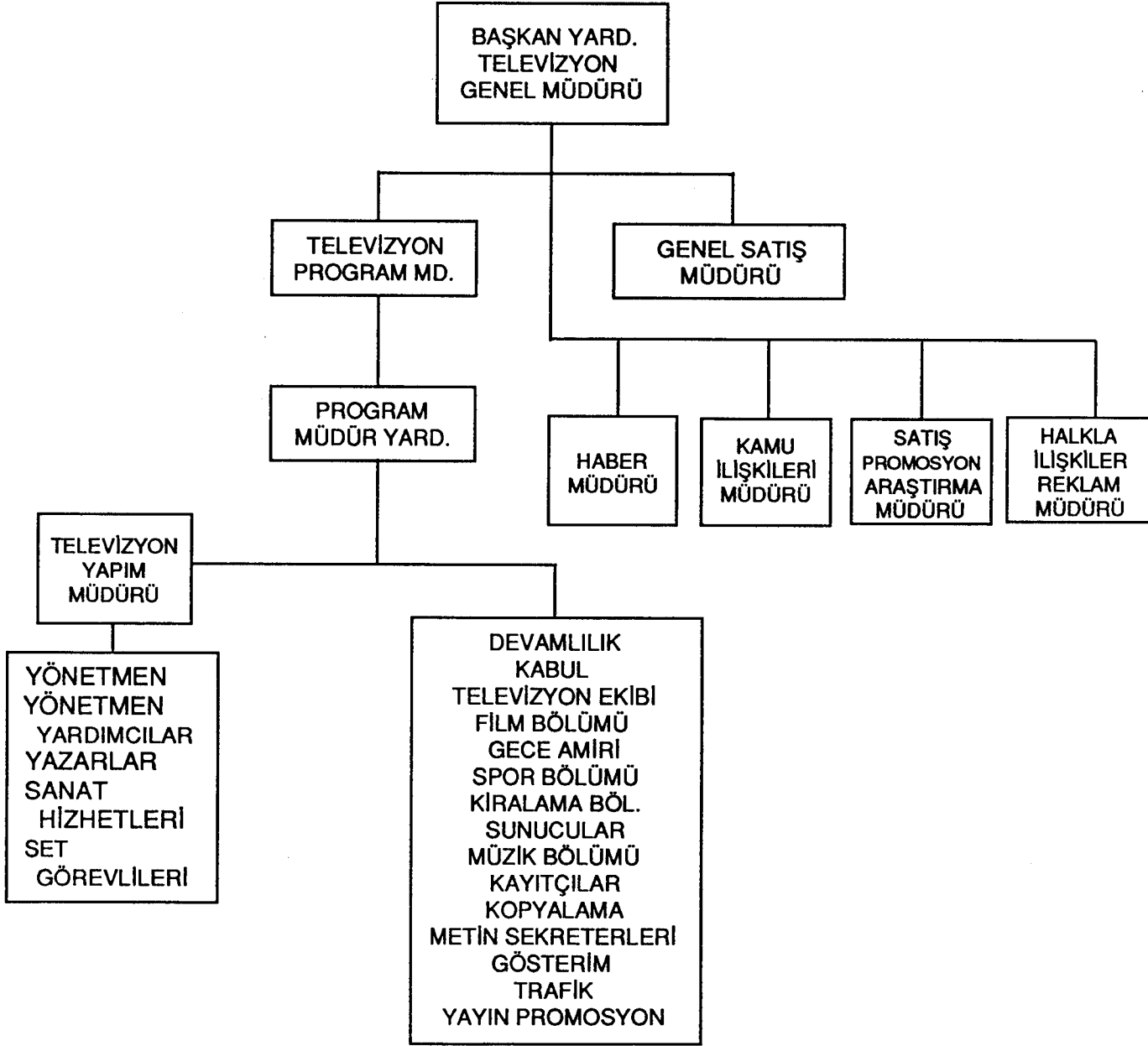
Kaynak : Peter K. Pringle. Michael F. Starr. William E. Mc Cawit. Electronic Media Management .
Second Edition, (Boston, London : Focal Press, 1991), s. 271.



Şekil (39) WGN Yayın Şirketi Örgüt İlişkileri Şeması

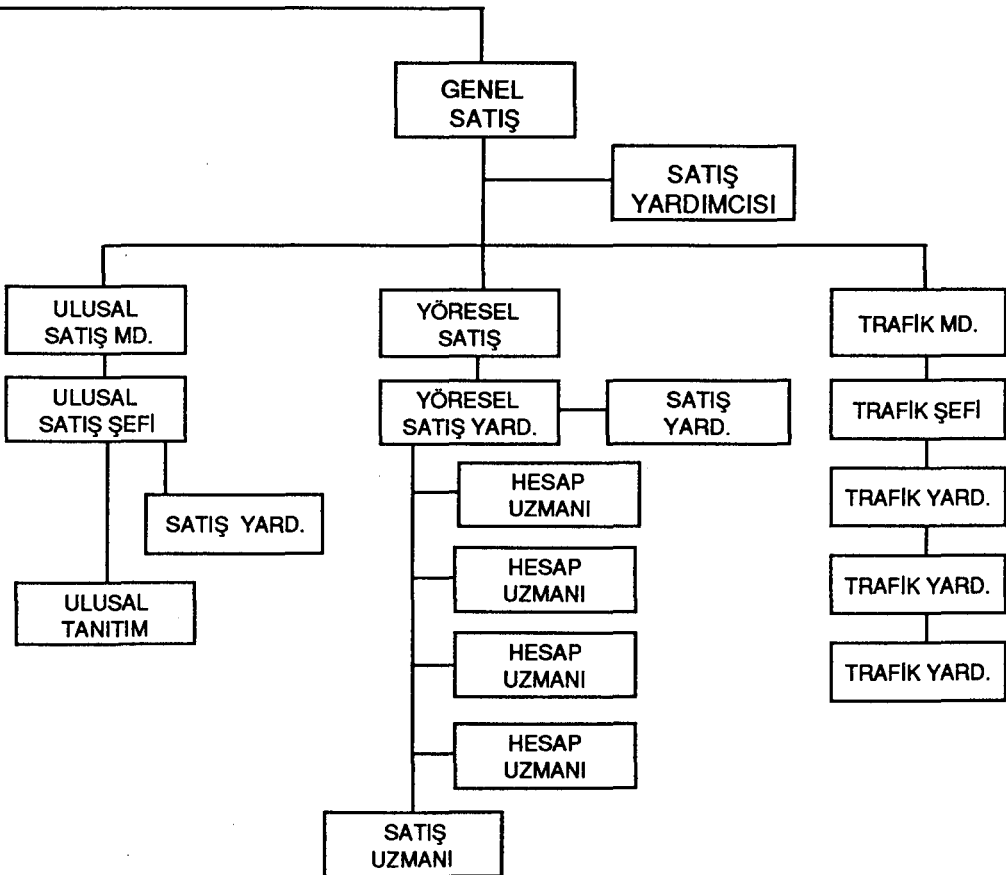
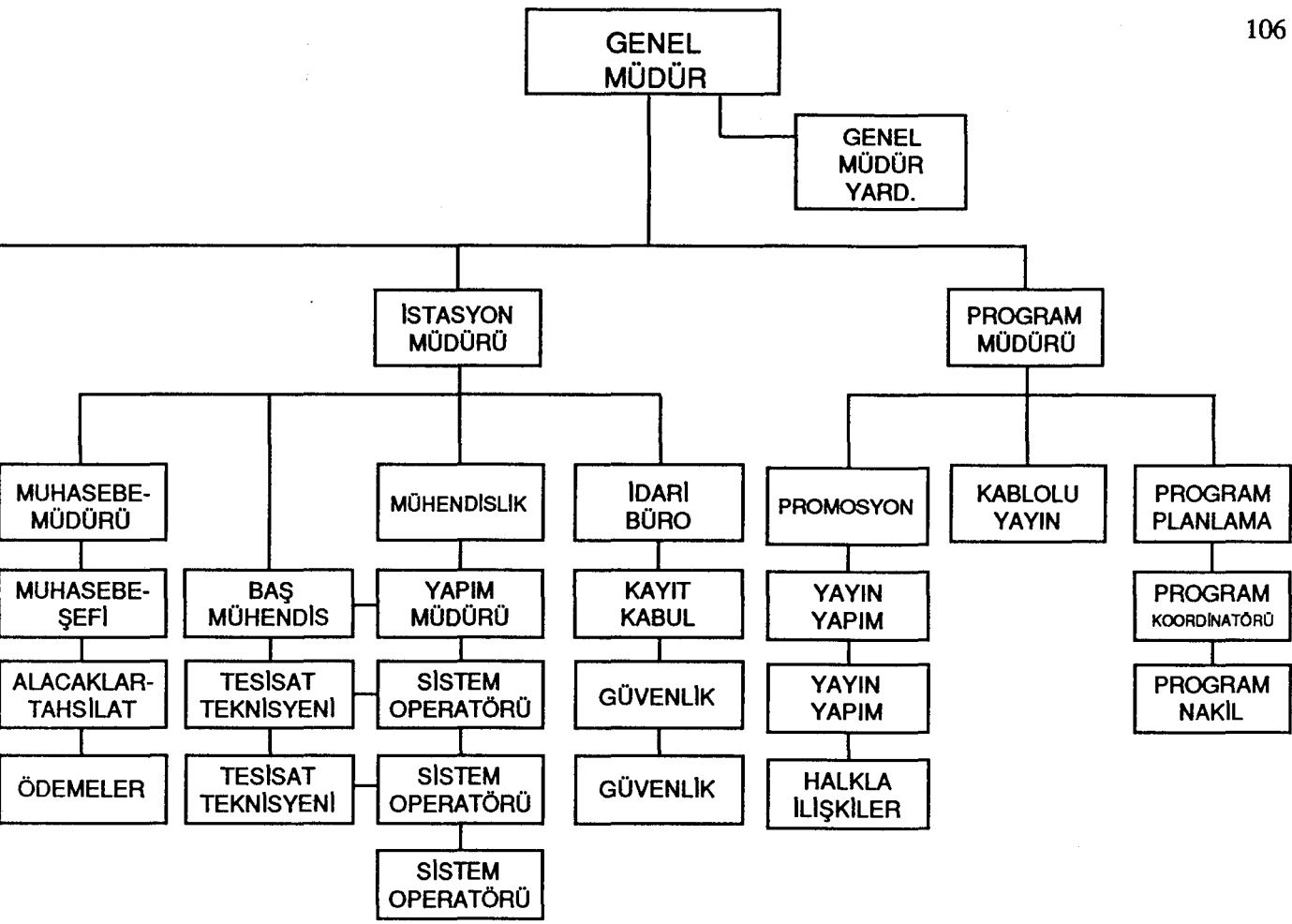
Kaynak : Ward L. Quaal. James A. Brown.

Broadcast Management : Radio Television, Second Edition,
(New York : Hasting House Publishers, 1976), s. 54.



Şekil 40: WGN Televizyon Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması

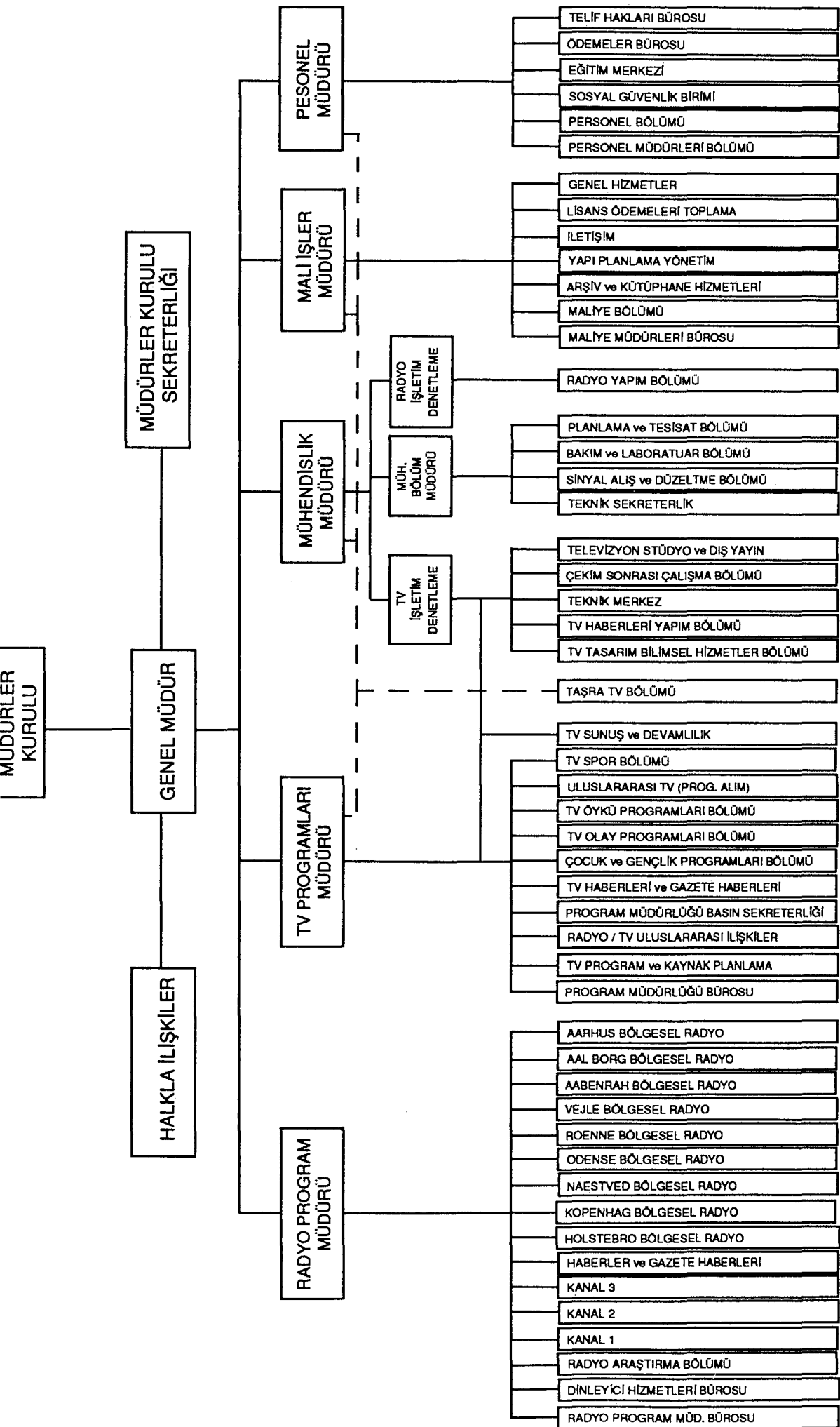
Kaynak: Ward L.Quaal; James A.Brown. **Broadcast Management: Radio Television.** Second Edition, (New York: Hasting House Publishers, 1976), s.55.



Şekil (41) Bir UHF İstasyonu Örgütü (WQTV Kanal 68, Boston)

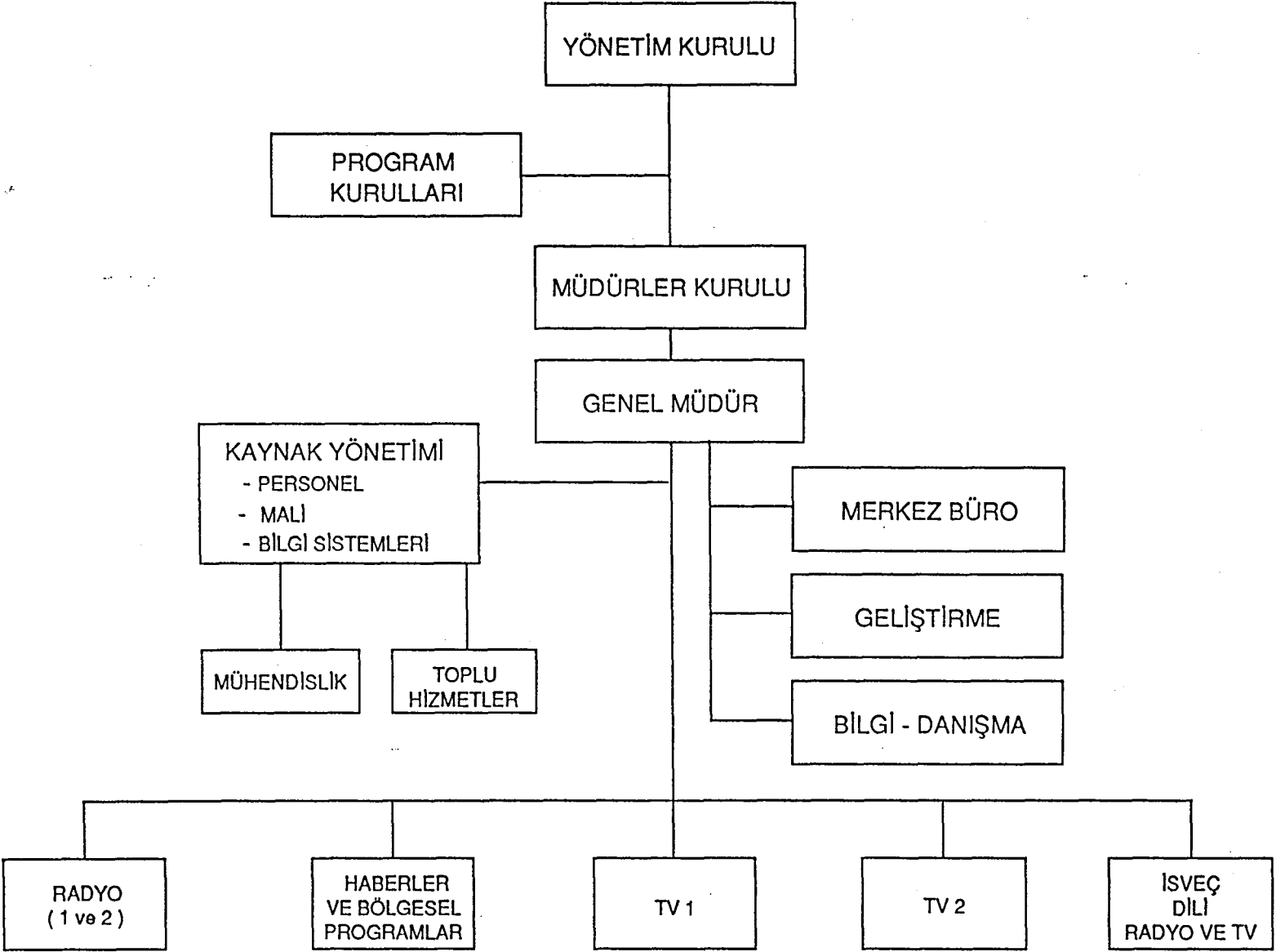
Kaynak : Robert L. Hillard. Television Station Operations and Management.

(Boston, London : Focal Press, 1989), ss. 30 - 31.



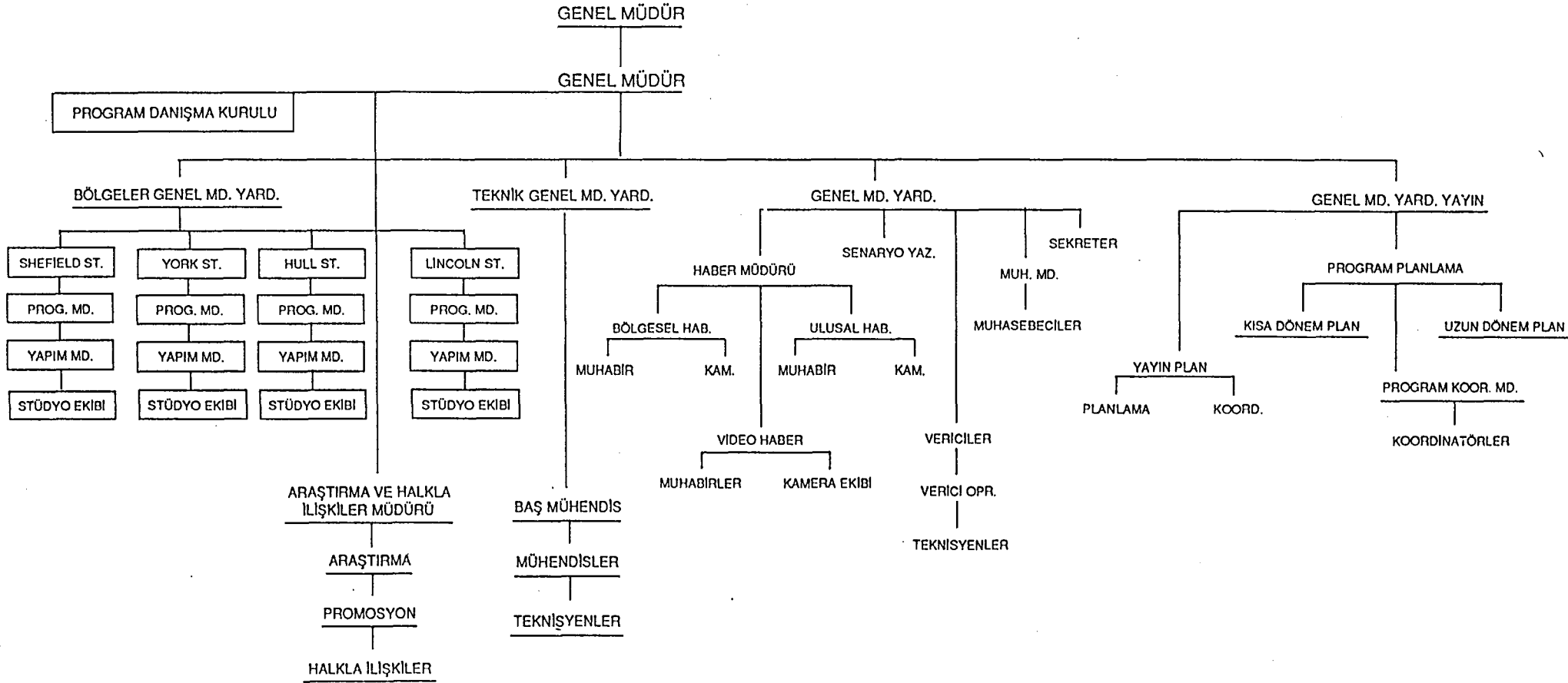
Şekil (42) Danimarka Radio Televizyon I Örgüt Şeması

Kaynak : Board of Director Secretariat,
Denmark Broadcasting Corporation, s. 1988, s. 11.



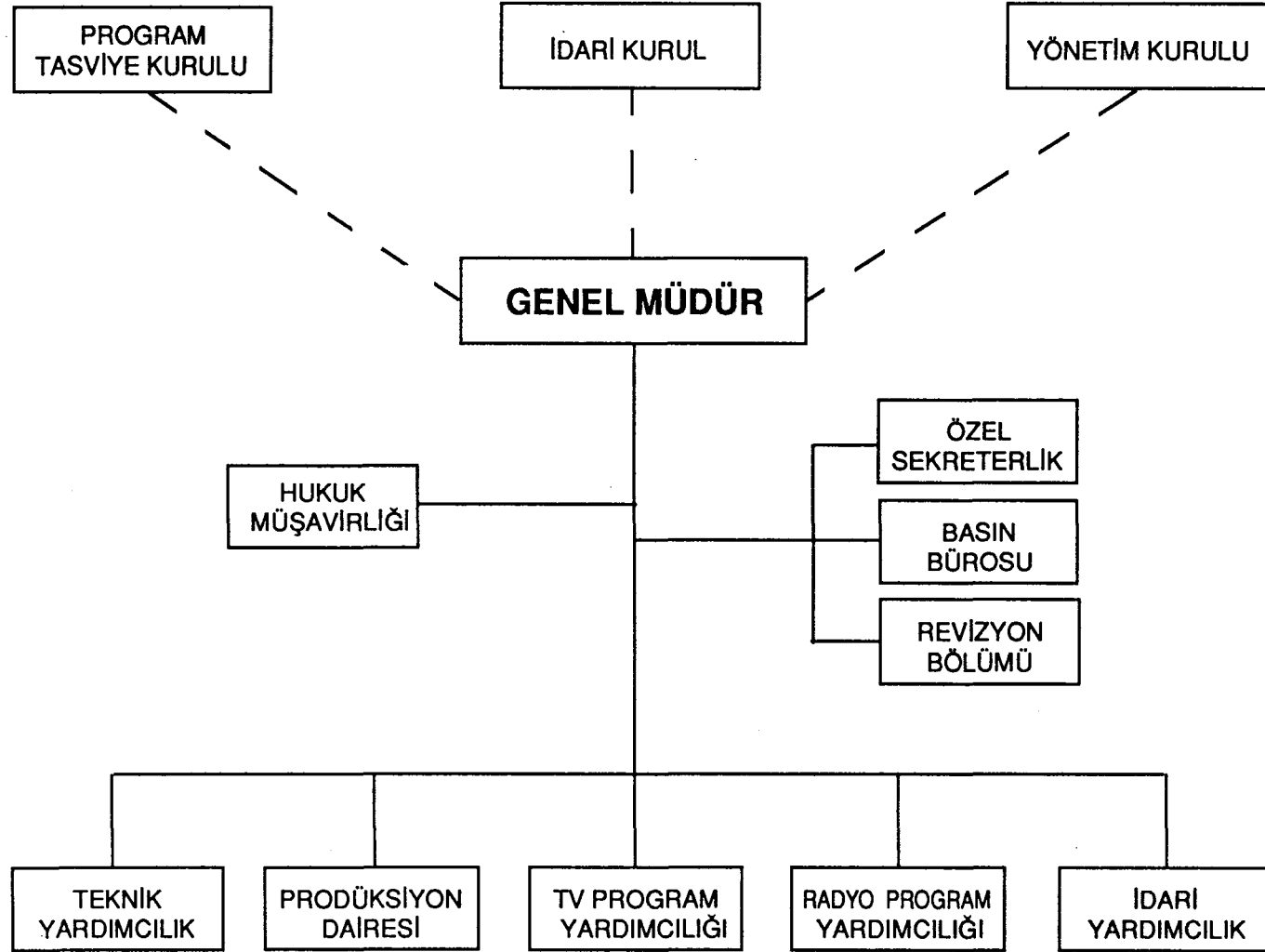
Şekil 43: YLE Örgütü

Kaynak: Oy, Yleisradio Ab. Mass Media 1990 in Finland, (Helsinki: 1990)



Şekil (44) Yorkshire Televizyonu Örgüt Şeması

Kaynak : Yorkshire Television Limited. Application for the Yorkshire Regional Channel 3 Licence, 1990

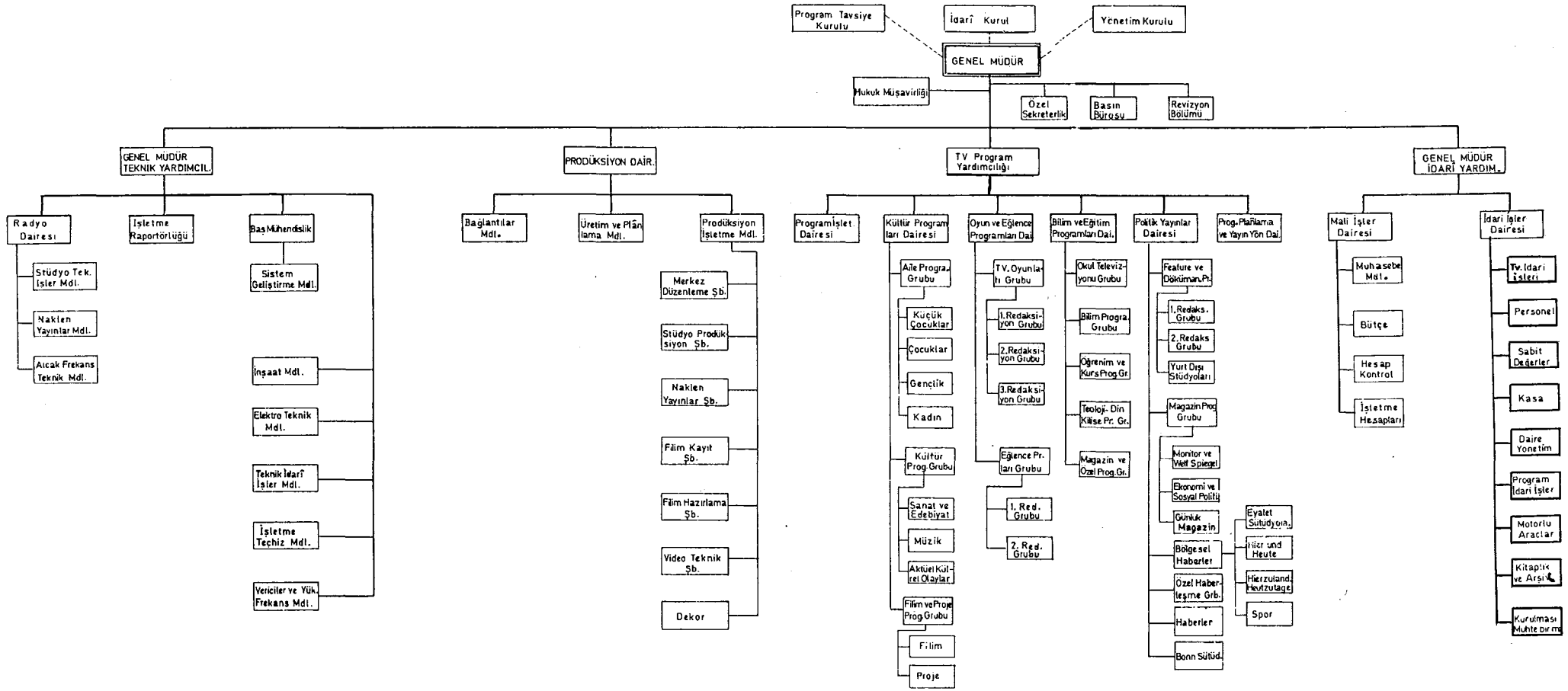


Şekil (45) (WDR) WESTDEUTSCHER RUDFUNK, Üst Yönetim Şeması

Kaynak : Yavuz Güven "Westdeutscher Rudfunk, Radyo Televizyon İdareciliği",

Çeşitli Kaynaklarla Yurtdışına Gönderilen Elemanların Raporları.

(Ankara : TRT Pers. Dai. Bşk. Yayın no. 33, 1974), s. 228.



Şekil (46) (WDR) WESTDEUTSCHER RUDFUNK Örgüt Şeması

Kaynak : Yavuz Güven " Westdeutscher Rudfunk Radyo Televizyon İdareciliği "

Çeşitli Kaynaklarla Yurtdışına Gönderilen Elemanların Raporları,

(Ankara : TRT Per. Dai. Bşk. Yayın no : 33, 1974), s. 229.

EK-2**Türkiye Radyo Televizyon Kurumu Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin
Değiştirilmesine Dair Yönetmelik**

Madde 1- Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde yer alan Organlar ile Merkez ve Taşra Teşkilatı Ünitelerinin kuruluşları aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

ORGANLAR**I.YÖNETİM KURULU****II.GENEL MÜDÜRLÜK**

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcısı (Yayınve Program)
- Genel MüdürYardımcısı (İdari)
- Genel Müdür Yardımcısı Teknik)
- Genel Müdür Yardımcısı (Mali)

MERKEZ TEŞKİLATI**1.YÖNETİM KURULU BÜROSU MÜDÜRLÜĞÜ****2.ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ****3.TEFTİŞ KURULU****I.BAŞKANLIK****II.MÜFETTİŞLER****III.MÜFETTİŞ YARDIMCILARI**

IV.BÜRO

4.HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

I.MÜTALAA, DAVA VE KOMİSYON HİZMETLERİ ŞUBESİ

II.SÖZLEŞMELER VE MEVZUAT HAZIRLAMA ŞUBESİ

III.TELİF HAKLARI ŞUBESİ

IV.BÜRO

IV.BÖLGEMÜDÜRLÜKLERİ AVUKATLIKLARI

(Avukatlık hizmetleri yönünden)

5.SAVUNMA SEKRETERLİĞİ

I.PERSONEL VE LOJİSTİK SEFERBERLİK MÜDÜRLÜĞÜ

II.KORUYUCU GÜVENLİK MÜDÜRLÜĞÜ

III.SİVİL SAVUNMA MÜDÜRLÜĞÜ

IV.İDARİ İŞLER SERVİSİ

V.BÜRO

VI.BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜKLERİ

(Savunma ve koruma hizmetleri yönünden)

6.YAYIN DENETLEME KURULU BAŞKANLIĞI

I.BAŞKANLIK

II.ÜYELER

III.YAYIN DİNLEME VE İZLEME SERVİSİ

IV.BÜRO

7.İNCELEME VE ARAŞTIRMA KURULU BAŞKANLIĞI

I.BAŞKANLIK

II.ÜYELER

III.UZMANLAR

IV.BÜRO

8.GENEL SEKRETERLİK

I.DIŞ İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ

-Dış İlişkiler Servisi

-Dış Seyahatler Servisi

II.BASINLA İLİŞKİLER VE PROTOKOL MÜDÜRLÜĞÜ

-Basınla İlişkiler Servisi

-Protokol Servisi

III.BASIM VE YAYIN MÜDÜRLÜĞÜ

IV.GENEL EVRAK VE ARŞIV MÜDÜRLÜĞÜ

V.İDARİ İŞLER SERVİSİ

9.HABER DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

1.Merkez Haberler Müdürlüğü

2.Televizyon 1 Haberleri Müdürlüğü

3.Televizyon 2 Haberleri Müdürlüğü

4.Radyo Haberleri Müdürlüğü

-Bülten Yazma ve Deşifre Servisi

-Haber Düzeltme Servisi

-Teksir Servisi

5.Parlamento Haberleri Müdürlüğü

6.Yurt Haberleri Müdürlüğü

7.Dış Haberler Müdürlüğü

-Yurt Dışı Haber Seçme Servisi

8.Spor Haberleri Müdürlüğü

9.Başspikerlik

10.Haber Arşiv Müdürlüğü

11.Haber Stüdyosu ve Yayın Hizmetleri Müdürlüğü

-Televizyon Stüdyosu Servisi

-Radyo Stüdyosu Servisi

-Film ve Video Bant Montaj Servisi

-Kamera Servisi

-Ölçü ve Bakım Servisi

-Grafik Servisi

12.Teleks ve Faks Servisi

II.YURT İÇİ HABER MÜDÜRLÜKLERİ VE SERVİSLERİ

III.YURT DIŞI HABER MÜDÜRLÜKLERİ VEYA BÜROLARI

V.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

10.DIŞ YAYINLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.PROGRAM MÜDÜRLÜĞÜ

1.Türkçe Yayınlar Müdürlüğü

- Avrupa Masası Şefliği
- Kuzey Doğu Amerika-Güney Doğu Asya Masası Şefliği
- Kuzey Batı Asya-Güney Batı Asya Masası Şefliği
- Orta Doğu-Kuzey Afrika Masası Şefliği
- Balkanlar Masası Şefliği

2.Yabancı Dil Yayınları Müdürlüğü

- İngilizce Masası Şefliği
- Fransızca Masası Şefliği
- Almanca Masası Şefliği
- Arapça Masası Şefliği
- Çince Masası Şefliği
- Rusça Masası Şefliği
- Urduca Masası Şefliği
- Farsça Masası Şefliği
- Azerbaycan Türkçesi Masası Şefliği
- Yunanca Masası Şefliği
- Bulgarca Masası Şefliği
- Arnavutça Masası Şefliği
- Sırp-Hırvatça Masası Şefliği
- Romence Masası Şefliği
- Macara Masası Şefliği

3.Yayın Yönetim Müdürlüğü

- Yayın Yönetim Servisi
- Arşiv ve Çoğaltma Servisi
- Telif Hakları Servisi

4.Başspikerlik

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

- Dinleme Servisi
- Haber Düzeltme Servisi
- Teleks ve Faks Servisi
- Bülten Yama ve Deşifre Servisi

III.DENETİM MÜDÜRLÜĞÜ

IV.PLANLAMA VE DEĞERLENDİRME MÜDÜRLÜĞÜ

- Türkçe Yayınlar Servisi
- Yabancı Dil Yayınları Servisi
- Dinleyici ile İlişkiler Servisi
- Bilgi İşlem ve İstatistik Servisi

V.TEKNİK MÜDÜRLÜK

- İşletme Servisi
- Yayın İzleme Servisi
- Röportaj ve Naklen Yayın Servisi
- Ölçü ve Bakım Servisi

IV.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

- Özlük Servisi
- Tahakkuk Servisi
- Alım İkmal Servisi
- Sosyal İşler ve İç Hizmetler Servisi
- Daktilo ve Evrak Servisi
- Teksir Servisi

VII.BÜRO

11.RADYO DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.YAPIM PLANLAMA VE KOORDİNASYON MÜDÜRLÜĞÜ

- Yapım Planlama ve Koordinasyon Servisi
- Prototip Servisi

II.DENETİM VE REDAKSİYON MÜDÜRLÜĞÜ

III.YAYIN HİZMETLERİ KOORDİNASYON MÜDÜRLÜĞÜ

- Yayın Kontrol ve Koordinasyon Servisi
- Çoğaltma Servisi
- Teleks Servisi

IV.BÜRO

V.RADYO MÜDÜRLÜKLERİ (Program Hizmetleri Yönünden)

12.TELEVİZYON DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.PROGRAM PLANLAMA VE KOORDİNASYON MÜDÜRLÜĞÜ

II.DENETİM VE REDAKSİYON MÜDÜRLÜĞÜ

III.YAYIN YÖNETİM MÜDÜRLÜĞÜ

IV.DIŞ YAPIMLAR VE SATIMLAR MÜDÜRLÜĞÜ

V.DIŞ KAYNAKLAR MÜDÜRLÜĞÜ

VI.DRAMA KOORDİNASYON VE BÜTÇE KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ

VII.ARŞİV VE ÇOĞALTMA MÜDÜRLÜĞÜ

VIII.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

IX.BÜRO

X.ANKARA TELEVİZYON MÜDÜRLÜĞÜ VE BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ

TELEVİZYON MÜDÜRLÜKLERİ (Program hizmetleri yönünden)

13.YAYIN PLANLAMA KOORDİNASYON VE DEĞERLENDİRME DAİRESİ
BAŞKANLIĞI

I.YAYIN PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ

II.ARAŞTIRMA MÜDÜRLÜĞÜ

III.DEĞERLENDİRME MÜDÜRLÜĞÜ

IV.İSTİSNA SÖZLEŞMELERİ VE TELİF HAKLARI KAYIT MÜDÜRLÜĞÜ

-İstisna Sözleşmeleri Servisi

-Telif Hakları Kayıt Servisi

14.MÜZİK DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.TÜRK HALK MÜZİĞİ VE OYUNLARI MÜDÜRLÜĞÜ

II.TÜRK SANAT MÜZİĞİ MÜDÜRLÜĞÜ

III.ÇOK SESLİ MÜZİKLER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.ARŞİV VE ÇOĞALTMA MÜDÜRLÜĞÜ

V.BÜRO

15.REKLAM DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.REKLAM HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

-Tahsis ve Sözleşme Servisi

-Tahakkuk Servisi

-Yayın Uygulama ve Arşiv Servisi

-Büro

II.REKLAM DENETİM MÜDÜRLÜĞÜ

-Denetim Servisi

-Büro

III.REKLAM ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ

-Araştırma ve Anket Servisi

-İstatistik Servisi

-Büro

IV.REKLAM STÜDYOLARI BAŞMÜHENDİSLİĞİ

-Stüdyo İşletme Servisi

-Ölçü, Bakım ve Onarım Servisi

V.BÜRO

VI.BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ REKLAM MÜDÜRLÜKLERİ VE SERVİSLERİ

(Reklam hizmetleri yönünden)

16.EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.EĞİTİM PLANLAMA VE ARAŞTIRMA MÜDÜRLÜĞÜ

II.EĞİTİM UYGULAMA MÜDÜRLÜĞÜ

-Teknik Eğitim Servisi

-Program Haber Eğitim Servisi

-Genel İdare Eğitim Servisi

-Staj, Burs ve Dil Eğitim Servisi

III.KÜTÜPHANE VE ARŞİV MÜDÜRLÜĞÜ

-Kütüphane Servisi

-Servis

IV.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

V.TERCÜME BÜROSU

17.ORGANİZASYON VE METOD MÜDÜRLÜĞÜ

18.BİLGİ İŞLEM DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.PROJE GELİŞTİRME VE PROGRAMLAMA MÜDÜRLÜĞÜ

II.BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER SERVİSİ

IV.BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜKLERİ

(Bilgi işlem hizmetleri yönünden)

19.PERSONEL DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

II.TAHAKKUK MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

III.SÖZLEŞMELİLER MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

IV.SİCİL MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

V.ARŞİV VE EVRAK KAYIT SERVİSİ

VI.DİSİPLİN KURULLARI BÜROSU

VII.BÜRO

VIII.RADYO, TELEVİZYON VE BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ PERSONEL

ÜNİTELERİ (Personel hizmetleri yönünden)

20.MUHASEBE VE MALİ İŞLER DAİRESİ BAKANLIĞI

I.GENEL MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Muamelat Servisi

-Bilanço ve Mizan Tetkik Servisi

-Rapor Tetkik Servisi

II.MERKEZ MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Muamelat Servisi

-Reklam Gelirleri Servisi

-Akreditif ve Krediler Servisi

-Yatırım Servisi

-Emanet Yapım Servisi

-Sabit Kıymet ve Malzeme Servisi

-Kayıt ve Mizan Servisi

III.BÜTÇE MALİ KONTROL VE FİNANSMAN MÜDÜRLÜĞÜ

-Mali Kontrol ve Mevzuat Servisi

-Finansman Servisi

-İş Program ve Bütçe Servisi

IV.MALİYET MÜDÜRLÜĞÜ

V.BÜRO MUHABERAT VE ARŞİV SERVİSİ

VI.RADYO, TELEVİZYON VE BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ MUHASEBE

ÜNİTLERİ (Muhasebe hizmetleri yönünden)

21.HASILAT DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.GELİRLER MÜDÜRLÜĞÜ

-Bandrol ve Enerji Payı Ücret Tahsil ve Takip Servisi

-İmalatçı, İthalatçı ve Satıcıları Takip ve Kontrol Servisi

-Gümrükler ile İlgili Bandrol Takip ve Kontrol Servisi

II.TİCARET PAZARLAMA VE İŞTİRAKLER MÜDÜRLÜĞÜ

-İştirakler Servisi

-Ticaret ve Pazarlama Servisi

III.KAYNAK GELİŞTİRME VE PLANLAMA SERVİSİ

IV.BÜRO VE ARŞİV SERVİSİ

22.ALIM İKMAL DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.İÇ ALIMLAR MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

II.DIŞ ALIMLAR MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

III.MERKEZ STOK KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

IV.AMBAR MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

V.NAKLİYE VE SİGORTA MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

VI.SATINALMA KOMİSYONU BÜROSU

VII.BÜRO

VIII.RADYO, TELEVİZYON VE BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ ALIM İKMAL

ÜNİTELERİ (Alım ikmal hizmetleri yönünden)

23.SOSYAL İŞLER VE İÇ HİZMELER DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.DİSPANSER BAŞHEKİMLİĞİ

-Poliklinik

-Başhekimlik

-Laboratuvar

-Sağlık İşleri Şubesi Müdürlüğü

II.SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

-Sosyal Hizmetler Şubesi Müdürlüğü

-Konut ve Giyim Servisi

-Sosyal Tesisler İşletme Servisi

-Personele Destek Hizmetleri Servisi

- Moda ve Spor Servisi
- Kreş ve Gündüz Bakımevleri Şubesi Müdürlüğü
- Tabldot İşleri Şubesi Müdürlüğü
- Taşra Teşkilatı Sosyal Tesisler İşletme Şubesi Müdürlükleri
- Servisler

III.DAİRE YÖNETİM MÜDÜRLÜĞÜ

- Daire Yönetim Servisi
- Santral Hizmetleri Servisi
- Park-Bahçe Düzenleme Servisi

IV.ARAÇ İŞLETME, BAKIM VE ONARIM TEKNİK MÜDÜRLÜĞÜ

- Araç İşletme Servisi
- Garaj Hizmetleri Servisi
- Araç Atölye Hizmetleri Servisi

V.SİTE İŞLEME MÜDÜRLÜĞÜ

1.Bina Bakım ve Onarım Şubesi Müdürlüğü

- Servisler

2.Elektrik İşleri Şubesi Müdürlüğü

- Servisler

3.Makine Bakım ve Onarım Şubesi Müdürlüğü

- Servisler

VI.KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VII.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

- Alım İşleri Servisi
- Ambar ve Stok Kontrol Servisi
- Özlük İşleri Servisi
- Evrak ve Arşiv Servisi

VIII.BÜRO

IX.RADYO, TELEVİZYON VE BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ SOSYAL İŞLER VE

İÇ HİZMETLER ÜNİTELERİ (Sosyal işler ve iç hizmetler yönünden)

24.GENEL MÜDÜRLÜK SATINALMA KOMİSYONU

25.TEKNİK PLANLAMA VE KOORDİNASYON DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.TEKNİK KOORDİNASON MÜDÜRLÜĞÜ

- Başmühendislikler

II.YATIRIM PLANLAMA VE İZLEME MÜDÜRLÜĞÜ

-Başmühendislikler

III.BÜRO

26.STÜDYOLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.STÜDYOLAR ETÜD-PLANLAMA VE TESİS MÜDÜRLÜĞÜ

-Başmühendislikler

II.RADYO STÜDYOLARI İŞLETME VE BAKIM MÜDÜRLÜĞÜ

-Başmühendislikler

III.TELEVİZYON STÜDYOLARI İŞLETME VE BAKIM MÜDÜRLÜĞÜ

-Başmühendislikler

IV.NAKLEN YAYINLAR MÜDÜRLÜĞÜ

-Başmühendislikler

V.ENERJİ MÜDÜRLÜĞÜ

-Başmühendislikler

VI.TEKNIK İŞLER ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.İDARİ İŞLER ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VIII.DIŞ YAYINLAR DAİRESİ, RADYO VE TELEVİZYON MÜDÜRLÜKLERİ

TEKNİK MÜDÜRLÜKLERİ HABER DAİRESİ HABER STÜDYOSU VE YAYIN HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ İLE REKLAM DAİRESİ REKLAM STÜDYOLARI BAŞMÜHENDİSLİĞİ (Stüdyo teknik hizmetleri yönünden)

27.ARAŞTIRMA VE İMALAT DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.ARAŞTIRMA VE PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ

-Araştırma Başmühendisliği

-Proje Servisi

-Dökümantasyon ve Kitaplık Servisi

II.GELİŞTİRME LABORATUARLARI MÜDÜRLÜĞÜ

-Grup I Başmühendisliği

-Grup II Başmühendisliği

-Grup III Başmühendisliği

-Başteknisyenlik

III.İMALAT MÜDÜRLÜĞÜ

-Atölyeler Başmühendisliği

-Montaj ve Test Başmühendisliği

IV.ALİM İKMAL MÜDÜRLÜĞÜ

1.Alım Şubesi Müdürlüğü

2.Stok Kontrol ve Ambar Şubesi Müdürlüğü

V.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

VI.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

28.YAPI İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI

I.YAPILAR PROJE MÜDÜRLÜĞÜ

1.Mimari Proje Şubesi Müdürlüğü

2.İnşaat ve Statik Proje Şubesi Müdürlüğü

3.Arazi ve Emlak İşleri Şubesi Müdürlüğü

4.Çizim Servisi

5.Teknik Proje Arşiv Servisi

II.YAPIM MÜDÜRLÜĞÜ

Yapım Şubesi Müdürlükleri

III.TESİSAT MÜDÜRLÜĞÜ

1.Elektrik Tesisatı Şubesi Müdürlüğü

2.Tesisat Şubesi Müdürlüğü

IV.KEŞİF-İHALE VE KESİN HESAP MÜDÜRLÜĞÜ

1.Keşif-İhale Şubesi Müdürlüğü

2.Kesin Hesap Şubesi Müdürlüğü

V.BÜRO

TAŞRA TEŞKİLATI

1.ANKARA RADYOSU MÜDÜRLÜĞÜ

1.PROGRAM MÜDÜRLÜĞÜ

1.Denetim ve Redaksiyon Müdürlüğü

2.Eğitim ve Kültür Yayınları Müdürlüğü

-Eğitim ve Kültür Yayınları Servisi

-Çocuk ve Gençlik Yayınları Servisi

-Dini ve Ahlaki Yayınlar Servisi

-Okul Yayınları Servisi

3.Türk Halk Müziği Müdürlüğü

- Yayın Servisi
- Repertuar Servisi
- Nota ve Müzik Aletleri Servisi
- Büro
- 4.Türk Sanat Müziği Müdürlüğü
- Yayın Servisi
- Repertuar Servisi
- Nota ve Müzik Aletleri Servisi
- Büro
- 5.Çoksesli Müzikler Müdürlüğü
- Yayın Servisi
- Klasik Müzik Servisi
- Hafif Müzik Servisi
- Nota ve Müzik Aletleri Servisi
- Büro
- 6.Tiyatro ve Eğlence Yayınları Müdürlüğü
- Metinler Servisi
- Oyunlar Servisi
- Eğlence Yayınları Servisi
- 7.Başspikerlik
- 8.Yayın Yönetim Müdürlüğü
- Yayın Şefliği
- Günlük Yayın Servisi
- 9.Arşiv, Kitaplık ve Çoğaltma Müdürlüğü
- Arşiv Servisi
- Kitaplık Servisi
- 10.Telif Hakları Servisi
- II.TEKNİK MÜDÜRLÜK
- 1.Yayın İzleme Servisi
- 2.İşletme Müdürlüğü
- Servisler
- 3.Ölçü ve Bakım Servisleri
- 4.Atölye Servisi

5.Büro

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

1.Alım İkmal Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

2.Personel Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

3.Sosyal İşler ve İç Hizmetler Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

4.Hekimlik

5.Büro Evrak Servisi

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VI.BÜRO

2.ANKARA TELEVİZYON MÜDÜRLÜĞÜ

I.PROGRAM MÜDÜRLÜĞÜ

1.Ön Denetim Müdürlüğü

2.Eğitim ve Kültür Programları Müdürlüğü

3.Drama Programları Müdürlüğü

4.Çocuk ve Gençlik Programları Müdürlüğü

5.Belgesel Programları Müdürlüğü

6.Müzik Programları Müdürlüğü

7.Eğlence Programları Müdürlüğü

8.Dini ve Ahlaki Programlar Müdürlüğü

9.Seslendirme Müdürlüğü

10.Artistik Hizmetler Müdürlüğü

-Atölyeler servisi

-Efekt Servisi

-Makyaj Servisi

-Kostüm Aksesuar Servisi

-Animasyon Servisi

11.Prodüksiyon Müdürlüğü

-Aktüel Kameramanlar Servisi

- Stüdyo Kameramanları Servisi
- Aktüel Sesçiler Servisi
- Ses Servisi
- Film ve Video Montaj Servisi
- Stüdyo Şefleri Servisi
- Resim Seçiciler Servisi
- Altyazı Operatörleri Servisi
- Malzeme Servisi
- Büro

12.Yayın Yönetim Müdürlüğü

13.Program Bütçe Kontrol Müdürlüğü

14.Başpikerlik

15.Telif Hakları Servisi

II.TEKNİK MÜDÜRLÜK

1.İşletme Müdürlüğü

-Servisler

2.Foto-Film Müdürlüğü

-Film Laboratuar Hizmetleri Servisi

-Fotoğraf Servisi

-Seslendirme Servisi

3.Ölçü ve Bakım Müdürlüğü

-Ölçü ve Bakım Servisleri

4.Başmühendislikler

5.Servisler

6.Büro

III.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

IV.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

1.Alım İkmal Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

2.Personel Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

3.Daire Yönetim ve Bakım Şubesi Müdürlüğü

-Bina Bakım, Onarım ve Temizlik Hizmetleri Servisi

-Ulaşım Hizmetleri Servisi

-Araç Tamir, Bakım, Onarım ve İşletme Servisi

4.Büro ve Evrak Servisi

V.BÜRO

3.İSTANBUL BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

I.I.Program Müdürlüğü

1.Denetim ve Redaksiyon Müdürlüğü

2.Eğitim ve Kültür Yayınları Müdürlüğü

-Eğitim ve Kültür Yayınları Servisi

-Çocuk ve Gençlik Yayınları Servisi

-Dini ve Ahlaki Yayınlar Servisi

3.Türk Halk Müziği Müdürlüğü

-Yayın Servisi

-Repertuar Servisi

-Nota ve Müzik Aletleri Servisi

-Büro

4.Türk Sanat Müziği Müdürlüğü

-Yayın Servisi

-Repertuar Servisi

-Nota ve Müzik Aletleri Servisi

-Büro

5.Çoksesli Müzikler Müdürlüğü

-Yayın Servisi

-Klasik Müzik Servisi

-Hafif Müzik Servisi

-Nota ve Müzik Aletleri Servisi

-Büro

6.Tiyatro ve Eğlence Yayınları Müdürlüğü

7.Yayın Yönetim Müdürlüğü

8.Arşiv, Kitaplık ve Çoğaltma Müdürlüğü

-Arşiv Servisi

-Kitaplık Servisi

-Çoğaltma Servisi

9.Başspikerlik

10.Telif Hakları Servisi

I.2.Teknik Müdürlük

1.Yayın İzleme Servisi

2.İşletme Müdürlüğü

-Servisler

3.ölçü ve Bakım Müdürlüğü

-Ölçü ve Bakım Servisleri

4.Atölye Servisi

5.Büro

1.3.Muhasebe Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

1.4.İdari İşler Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

1.5.Büro

II.TELEVİZYON MÜDÜRLÜĞÜ

II.I.Program Müdürlüğü

1.Ön Denetim Müdürlüğü

2.Eğitim, Kültür ve Drama Programları Müdürlüğü

3.Çocuk ve Gençlik Programları Müdürlüğü

4.Müzik Programları Müdürlüğü

5.Eğlence Programları Müdürlüğü

6.Seslendirme Müdürlüğü

7.Artistik Hizmetler Müdürlüğü

8.Prodüksiyon Müdürlüğü

-Aktüel Kameramanlar Servisi

-Stüdyo Kameramanları Servisi

-Aktüel Sesçiler Servisi

-Ses Servisi

-Film ve Video Montaj Servisi

-Stüdyo Şefleri Servisi

- Resim Seçiciler Servisi
- Alt Yazı Operatörleri Servisi
- Malzeme Servisi
- Büro
- 9.Yayın Yönetim Müdürlüğü
- 10.Program Bütçe Kontrol Müdürlüğü
- 11.Arşiv ve Çoğaltma Müdürlüğü
- 12.Başpikerlik
- 13.Telif Hakları Servisi
- II.2.Teknik Müdürlük
- 1.Teknik Koordinasyon Servisi
- 2.İşletme Müdürlüğü
- Servisler
- 3.Foto-Film Müdürlüğü
- Servisler
- 4.Ölçü ve Bakım Müdürlüğü
- Servisler
- II.3.Muhasebe Şubesi Müdürlüğü
- Servisler
- II.4.İdari İşler Şubesi Müdürlüğü
- Servisler
- II.5.Büro
- III.HABER MÜDÜRLÜĞÜ
- IV.REKLAM MÜDÜRLÜĞÜ
- Denetim ve Yayın Servisi
- Tahakkuk ve Sözleşmeler Servisi
- V.AVUKATLIK
- VI.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ
- 1.Personel Şubesi Müdürlüğü
- Servisler
- 2.Alım-İkmal Şubesi Müdürlüğü
- Servisler
- 3.Daire Bakım ve Yönetim Servisi

4.Televizyon Müdürlüğü İdari İşler Şubesi Müdürlüğü

(Hizmet yönünden)

5.Büro, Evrak ve Arşiv Servisi

VII.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

1.Servisler

2.Radyo Muhasebe Şubesi Müdürlüğü (Hizmet yönünden)

3.Televizyon Muhasebe Şubesi Müdürlüğü (Hizmet yönünden)

VIII.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

1.Koruma ve Güvenlik Amirliği

2.Savunma Servisi

IX.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

4.İZMİR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

I.1.Program Müdürlüğü

1.Denetim ve Redaksiyon Müdürlüğü

2.Eğitim ve Kültür Yayınları Müdürlüğü

-Eğitim ve Kültür Yayınları Servisi

-Çocuk ve Gençlik Yayınları Servisi

-Dini ve Ahlaki Yayınlar Servisi

3.Türk Halk Müziği Müdürlüğü

-Yayın Servisi

-Repertuar Servisi

-Nota ve Müzik Aletleri Servisi

-Büro

4.Türk Sanat Müziği Müdürlüğü

-Yayın Servisi

-Repertuar Servisi

-Nota ve Müzik Aletleri Servisi

-Büro

5.Çoksesli Müzikler Müdürlüğü

-Yayın Servisi

-Klasik Müzik Servisi

-Hafif Müzik Servisi

-Nota ve Müzik Aletleri Servisi

-Büro

6.Tiyatro ve Eğlence Yayınları Müdürlüğü

-Metinler Servisi

-Oyunlar Servisi

-Eğlence Yayınları Servisi

7.Yayın Yönetim Müdürlüğü

-Yayın Şefliği

-Günlük Yayın Servisi

8.Arşiv, Kitaplık ve Çoğaltma Müdürlüğü

-Arşiv Servisi

-Kitaplık Servisi

-Çoğaltma Servisi

9.Başspikerlik

10.Telif Hakları Servisi

I.2.Teknik Müdürlük

1.İşletme Müdürlüğü

-Servisler

2.Ölçü ve Bakım Servisleri

3.Büro

I.3.İdari İşler Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

I.4.Büro

II.TELEVİZYON MÜDÜRLÜĞÜ

II.1.Program Müdürlüğü

1.Ön Denetim Müdürlüğü

2.Eğitim, Kültür ve Drama Programları Müdürlüğü

3.Çocuk ve Gençlik Programları Müdürlüğü

4.Müzik Programları Müdürlüğü

5.Eğlence Programları Müdürlüğü

6.Seslendirme Müdürlüğü

7.Artistik Hizmetler Müdürlüğü

8.Prodüksiyon Müdürlüğü

-Aktüel Kameramanlar Servisi

-Stüdyo Kameramanları Servisi

-Aktüel Sesçiler Servisi

-Ses Servisi

-Film ve Video Montaj Servisi

-Stüdyo Şefleri Servisi

-Resim Seçiciler Servisi

-Alt Yazı Operatörleri Servisi

-Malzeme Servisi

-Büro

9.Arşiv ve Çoğaltma Müdürlüğü

10.Başspikerlik

11.Telif Hakları Servisi

II.2.Teknik Müdürlük

1.Teknik Koordinasyon Servisi

2.İşletme Müdürlüğü

-Servisler

3.Ölçü ve Bakım Müdürlüğü

-Servisler

4.Büro

II.3.Muhasebe Şubesi Müdürlüğü

II.4.İdari İşler Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

II.5.Büro

III.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.REKLAM MÜDÜRLÜĞÜ

-Denetim ve Yayın Servisi

-Tahakkuk ve Sözleşmeler Servisi

V.AVUKATLIK

VI.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

1.Personel Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

2.Alım-İkmal Şubesi Müdürlüğü

-İç Alımlar ve Araştırma Servisi

-Teknik ve İdari Ambar, Nakliye ve Gümrük Servisi

-Stok Kontrol Servisi

-Büro

3.Daire Bakım ve Yönetim Servisi

4.Televizyon Müdürlüğü İdari İşler Şubesi Müdürlüğü

(Hizmet yönünden)

5.Büro, Evrak ve Arşiv Servisi

VII.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

VIII.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

1.Koruma ve Güvenlik Amirliği

2.Savunma Servisi

IX.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

5.ANTALYA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VI.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.REKLAM SERVİSİ

6.DİYARBAKIR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VI.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.REKLAM SERVİSİ

VIII.VAN İL RADYOSU MÜDÜRLÜĞÜ

IX.HAKKARİ İL RADYOSU MÜDÜRLÜĞÜ

7.ÇUKUROVA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VI.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.REKLAM SERVİSİ

8.ERZURUM BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VI.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.REKLAM SERVİSİ

9.TRABZON BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

VI.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.REKLAM SERVİSİ

ANTALYA, DİYARBAKIR, ÇUKUROVA, ERZURUM, TRABZON BÖLGE
MÜDÜRLÜKLERİNİN KURULUŞLARINA İLİŞKİN ORTAK HÜKÜMLER

I.RADYO MÜDÜRLÜĞÜ

1.Söz Yayınları Şubesi Müdürlüğü

2.Müzik Yayınları Şubesi Müdürlüğü

3.Yayın Yönetim Şubesi Müdürlüğü

-Yayın Şefliği

-Günlük Yayın Servisi

-Telif Hakları

4.Teknik Müdürlük

-Servisler

5.Başspikerlik

6.Arşiv, Kitaplık ve Çoğaltma Servisi

7.Büro

II.HABER MÜDÜRLÜĞÜ

III.İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ

1.Personel Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

2.Alım İkmal Şubesi Müdürlüğü

-Servisler

3.Daire Bakım ve Yönetim Servisi

4.Büro, Evrak ve Arşiv Servisi

IV.MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ

-Servisler

V.SAVUNMA VE KORUMA MÜDÜRLÜĞÜ

1.Koruma ve Güvenlik Amirliği

2.Savunma Servisi

VI.BİLGİ İŞLEM ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ

VII.REKLAM SERİSİ

DİYARBAKIR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI HAKKARİ VE VAN İL RADYOLARI

1.Program Servisi

2.Haber Servisi

3.Muhasebe Servisi

4.Teknik Servis

5.İdari İşler Servisi

6.Savunma ve Koruma Servisi

Yürürlük

Madde 3-Bu değişiklikleri Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Genel Müdürü yürütür.