

ERZURUM'DA YAYIMLANAN YEREL GAZETELERİN SON ÜÇ YILLIK HİZMET ETKİNLİKLERİNİN VERİ ZARFLAMA ANALİZİ (VZA) YÖNTEMİYLE ÖLÇÜLMESİ

Özet

Yerel basın kuruluşları, toplumsal, kültürel ve katılımcı demokrasiye ilişkin bilinen işlevlerinin yanı sıra, aynı zamanda faaliyette bulundukları il ve bölgelerin sorunlarını belgelemek açısından da ciddi yerel tanıklık konumuna sahip kitle iletişim araçlarıdır. Osmanlı'nın son dönemlerinden başlamak üzere, Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde yerel gazeteler önemli siyasi işlevler üstlenmişlerdir. Günümüzde ise, bu gazetelerin yerel ve katılımcı demokrasinin sağlıklı gelişimine katkıda bulunması, yayınlandığı kentin sorunları ve çözüm yollarını tartışan bir platform sağlaması ve proaktif yönelimli bir kamuoyu oluşturması, okuyucularının bilinç düzeyini ve ufkunu genişleterek küresel kültüre karşı yerel kültürün güçlenmesini hızlandırması beklenmektedir. Ancak, yerel gazeteler uzun yıllardır, başta ekonomik ve teknolojik sorunlar olmak üzere, pek çok olumsuz etkiyle mücadele ederek yaşama savaşı veren kurumlara dönüşmüş durumdadır. Yasal sorunlara ek olarak, küresel ve yaygın medyada yaşanan yöndeşme sorunu -içerik ve hizmet yöndeşmesi, teknolojik ve endüstriyel yöndeşme, vb.-, sermayenin yetersizliği ve basın dışı sermaye yapısından kaynaklanan sorunlar, teknik altyapı ve nitelikli eleman istihdamı sorunu, düşük tiraj, reklam ve ilan gelirlerinin yetersizliği, haber ve görsel malzeme temininde karşılaşılan zorluklar gibi birbiri içine geçmiş pek çok temel sorun yerel basının işlevini yerine getirememesine yol açmaktadır. Bu çalışmayla Erzurum'da faaliyet gösteren yerel basın kuruluşlarının hizmet etkinlikleri ve performans göstergeleri Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemiyle tespit edilerek, kurumsal gelişimlerine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Yerel Basın, Erzurum Yerel Basını, Hizmet Etkinliği, Performans Göstergeleri, VZA.

GİRİŞ

Yerel basın kuruluşlarının etkinlik alanı ve düzeyine ilişkin bir saptama, söz konusu kuruluşların yapısal / kurumsal bir analizi yapılmadan anlaşılamaz. Başka bir deyişle, yerel basına mal edilen içerik sorunları, kurumsal / yapısal sorunlarla doğrudan ilişkilidir. Yerel basın kuruluşlarına ilişkin ekonomi-politik bir yaklaşımı da içerecek olan böyle bir analiz salt nitel düzlemde derlenecek verilerle kendini sınırlayamayacağı gibi, nicel verilerden hareketle de yerel basın kuruluşlarının etkinlik ve hizmetlerine yönelik anlamlı bir sonuca varılamaz. Şu halde, konuyu tüm boyutlarıyla birlikte değerlendirmek ve yorumlayıcı çözümlemelere varabilmek için her iki analiz türünün de tümleşik sonuçlarını esas almak kaçınılmaz görünmektedir. Erzurum'da faaliyet gösteren yerel gazetelerin performansını Veri Zarflama Analizi (VZA) ile karşılaştırmalı olarak ölçmeyi ve gazetelerin, ulusal / küresel yayıncılık alanındaki kimi olumsuz gelişmeler karşısında ne oranda etkin olduklarını göstermeyi konu edinen bu çalışma, kurumsal bir kapasite / performans araştırması olmanın yanı sıra, Erzurum yerel basınına ilişkin bütüncül bir arkeoloji çalışması niteliği de taşımaktadır. Bu anlamda, gerek Erzurum yerel basınının yayıncılık ilkelerinin niteliği ve gerekse gazetecilik pratiklerinin olası ekonomik / kültürel / siyasal etkileri ve kurumsal etkinliklerinin başarı düzeyi ölçülmeye çalışılmaktadır. Kurumsal analizin sonuçları ise, kurumsal yapısal çerçevede gözlenen eksikliklerin saptanmasına ve söz konusu eksikliklerin giderilmesine yönelik bazı önerilerin sunulmasına hizmet etmektedir. Değerlendirmeye tabi tutulan gazetelerin performanslarını belirlemekteki amaç, elde edilecek analiz sonuçlarını analogik (karşılaştırmalı) olarak yorumlamak ve gazetecilik faaliyetleri bağlamında etkin olan / olmayan gazeteleri belirlemek suretiyle, salt bir “durum saptaması” yapmanın da ötesine geçerek, elde edilen bulguların Erzurum yerel basınının yapısal / mesleki gelişimine ışık tutmasına çalışmaktır. Söz konusu yapısal analizin genel çerçevesi içine ise, belli başlı çözümleme kategorileri olarak, sırasıyla Erzurum'da faaliyet gösteren yerel basın kuruluşlarının biçimsel (basım) boyutları, içerikleri, teknolojik olanakların kullanım düzeyi, çalıştırılan personelin niteliği, tiraj ve satış rakamları, dağıtım ağlarından verimli bir şekilde yararlanıp yararlanamama, gazetelerin sayfa sayıları ve çeşidi ile gazete kuruluşlarının sahip oldukları fiziksel alan, vb. dahil edilmektedir. Söz konusu analizde Veri Zarflama Analizi yöntemi kullanılmaktadır. Veri Zarflama Analizi (VZA), doğrusal programlamanın özel bir

uygulama şekli olup, aynı amaç ve hedeflere sahip benzer işletmelerin göreceli olarak verimliliğini ölçmede kullanılan bir yöntemdir. VZA yaklaşımı, referans gruplarının bütün birimlerine dayanarak kuramsal etkinlik sınırı oluşturmada doğrusal programlamadan yararlanmaktadır. Kuramsal birime ait çıktı, referans grubundaki bütün çıktıların ağırlıklı ortalamaları yardımıyla hesaplanmaktadır. Kurumsal birime ait girdi ise, yine referans grubundaki bütün girdilerin ağırlıklı ortalamaları ile belirlenmektedir. Altı çizilmesi gereken önemli bir husus da, söz konusu yöntemle ilk kez bu çalışmada Erzurum’da faaliyet gösteren basın kuruluşlarının performans göstergelerinin saptanması işlemi gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın ilk olmasının doğal olarak belli birtakım avantajları olabileceği gibi, kendisinden önceki benzer çalışma ya da çalışmalara göndermeyle oluşturulmuş daha zengin ve derinlikli bir çalışma olanağının bulunmaması nedeniyle de yine aynı ölçüde bazı dezavantajlar içerebilir. Tüm bu avantaj ve dezavantaja karşın, kuşkusuz bu çalışmayı yürütenler açısından sınımlanabilecek tek teselli, aynı alanda daha sonra yapılacak bazı çalışmalar için az da olsa bir çerçeve sunacak olmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YEREL BASIN KURULUŞLARI VE YEREL GAZETECİLİK

Yerel basın kuruluşları, toplumsal, kültürel ve katılımcı demokrasiye ilişkin bilinen işlevlerinin yanı sıra, aynı zamanda faaliyette bulundukları il ve bölgelerin sorunlarını belgelemek açısından da ciddi yerel tanıklık konumuna sahip kitle iletişim araçlarıdır. Osmanlı'nın son dönemlerinden başlamak üzere, Kurtuluş Savaşı ve Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde yerel gazeteler önemli siyasi işlevler üstlenmişlerdir. Günümüzde ise, bu gazetelerin yerel ve katılımcı demokrasinin sağlıklı gelişimine katkıda bulunması, yayınlandığı kentin sorunları ve çözüm yollarını tartışan bir platform sağlaması ve proaktif yönelimli bir kamuoyu oluşturması, okuyucularının bilinç düzeyini ve ufkunu genişleterek küresel kültüre karşı yerel kültürün güçlenmesini hızlandırması beklenmektedir. Ancak, yerel gazeteler uzun yıllardır, başta ekonomik ve teknolojik sorunlar olmak üzere, pek çok olumsuz etkiyle mücadele ederek yaşama savaşı veren kurumlara dönüşmüş durumdadır. Yasal sorunlara ek olarak, küresel ve yaygın medyada yaşanan yöndeşme sorunu -yöndeşme, içerik ve hizmet yöndeşmesi, teknolojik ve endüstriyel yöndeşme, vb.-, sermayenin yetersizliği ve sermaye yapısının basın dışından gelişinden kaynaklanan sorunlar, teknik altyapı ve nitelikli eleman istihdamı sorunu, düşük tiraj, reklam ve ilan gelirinin yetersizliği, haber ve görsel malzeme temininde karşılaşılan zorluklar gibi birbiri içine geçmiş pek çok temel sorun yerel basının işlevini yerine getirememesine yol açmaktadır. Bu bölümde yerel denetimin başlıca enstrümanlarından olan yerel basın kuruluşlarının toplumsal ve antropolojik işlevleri, liberal piyasa koşullarında yerel gazetecilik, yerel gazeteciliğin bazı sorunları ve Türkiye'de yerel basın işletmelerinin mevcut durumu, vb. konular değerlendirilecektir.

1.1. Yerel Denetimin Başlıca Enstrümanı Olarak Yerel Basın Kuruluşları

Yerel ve bölgesel ölçekli medya kuruluşları içinde faaliyette bulundukları toplumsal “yakın” çevrenin bellek arşivleyicileri ve zaman-mekânsal denetim enstrümanlarıdır. Yerel gerçekliğin kamusal yayıcıları olan bu tür medya kuruluşları özgün enformasyonun gerek üretimine ve dağıtımına, gerekse tüketimine hizmet ederlerken, yerel tarihsel bir belleğin simgesel düzeyde oluşumuna da katkıda

bulunurlar. Bu bellek oluşturma işlevi önemlidir, çünkü “yerli olana tanıklığın” uyanık ve etkin bilincini ayakta tutar. Bu nedenle yerel medyanın, özel olarak da yerel gazeteciliğin, ulusal ve küresel medya türlerine oranla daha az anonim olan izleyicileri söz konusu denetimsel etkiyi üzerlerinde daha fazla hissederler. Yerel medya kuruluşlarının yaptıkları yayıncılığın diğer -daha büyük çaplı- medya türlerine karşılık ikinci önemli avantajı ise, yerel yönetimler üzerinde oluşturduğu / oluşturacağı yaptırım gücünün etkisi ve ağırlığıdır. Yerel medya ve gazeteciliğin bu gücü, küresel dünya gerçekliğinin her yerdeliği bağlamında düşünüldüğünde hiç de azımsanacak bir gücü değildir. Dolayısıyla yerel medya / yerel gazetecilik konusunda yapılacak bir çalışmanın öncelikle yerelin bu gücünün küresel enformasyon birikimi düzenine karşı oluşturduğu alternatif olanakların doğru biçimde konumlandırılmasından geçmektedir.

Bilindiği üzere, “küresele karşı yerel” sloganının pratikte anlam kazandığı en somut uygulama alanlarından birisi de gazetecilik alanıdır. Yerel medya ve özel olarak da yerel gazetecilik, bu yönüyle, küresel değerlerin kuşatıcı gerçekliği karşısında farklı özgünlüklerin ısrarla savunulmaya çalışıldığı bir tür direnç odağıdır da. Chomsky’nin haklı olarak “bağımsız medya adacıkları”¹ şeklinde tanımladığı yerel medya kuruluşları, pek oklarına göre, sadece yerel özgünlüklerin bağımsızlığını savunmakla kalmamakta, aynı zamanda, küresel enformasyon akınının tekbiimleştirici ve yersiz yurtsuzlaştırıcı etkilerine karşı da yepyeni bir çoğulculuk, kolektif dayanışma ve mücadele ortamına da zemin hazırlamaktadırlar. Denebilir ki, belki de yerel medya ve özel olarak da yerel gazeteciliğin okuyucusuna sunduğu en büyük avantajlardan birisi, yakınlık ve kolayca erişilebilirlik kavramlarıyla ilişkilidir. Sınırları ve aktörleri tam olarak belli olmayan sanal bir etkileşim uzamının tüm olumsuzlukları, yerel fiziki bir coğrafya üzerinde yakın çevrenin veya iki cismin –insanın- birbirine değdiği bölge anlamındaki *proximity*² kavramının içinde neredeyse sıfırlanmış gibidir. Bu “yakınlık” kavramının ifade ettiği anlamlar yerel medya ve özellikle gazetecilik açısından son derece önemlidir. Söz konusu yakınlık ilkesinin, gazetecilik mesleğine ve genel olarak yerel gazeteciye sağladığı dürüstlük, doğruluk ve nesnellik ltleri gerek demokratik, gerekse etik davranışlar açısından önemli kazanımlardır. Her şeyden önce de, sadece iletişimsel merkezi sistemin ideolojik ve siyasi olarak müdahale edemeyeceği ve dolayısıyla da

¹ Akt. Ragıp Duran, **Medyamorfoz**, Avesta Yayınları, İstanbul, 2000, s.149.

² Ekşi Sözlük, <http://sozluk.sourtimes.org/> (erişim tarihi: 3 Temmuz 2006).

editorial ve kurumsal bir bağımsızlığı güvence altına alan bir mesafeyi simgelemesi açısından değil, aynı zamanda dar bir alanda kurulan yüz yüze ilişkilerin yoğunluğu nedeniyle insanlar arası ilişkiler açısından yalan söylemeyi, gazeteci açısından ise haber çarpıtmayı imkânsız kılan niteliğinden dolayı, bu böyledir. Duran'ın da deyimiyle, yerel gazetecinin, okuyucusu tarafından denetim yoğunluğunun fazlalığı da habercilik açısından büyük bir avantajı simgelemektedir. Bu durumda yerel gazeteci, radyocu ya da televizyoncu, “okuyucu, dinleyici ve izleyicinin gerçekten tanık olduğu olayları tahrif etmeye yeltenemez. Tekzibi anında karşısında görür.”³ Dar alanda kurulan iletişimde toplumsal denetimin yoğunluğu, sürekli olarak belli bir semtte, kasabada ya da ilde göz önünde bulunan gazetecinin mesleki dürüstlüğü ya da kişisel güvenilirliği hakkında oldukça net ipuçları verir. Bu durum, bir ölçüde, İngiliz düşünür Jeremy Bentham'ın Yunanca'da “göz önündeki yer” anlamına gelen *panopticon*⁴ kavramıyla açıklamaya çalıştığı türden bir gözetim stratejisini andırır. Bu sonuncu durumun ilkinden farkı, gözetleyenin de gözetlenenin de karşılıklı olarak birbirlerinden haberdar olmalarıdır. Bir başka açıdan ise, yerel medya ya da gazeteler, yine aynı karşılıklı ilişkilerin yoğunluğundan dolayı, olaylara tanıklık etme ve haberin üretim sürecine katılım duygusunun üst düzeyde gerçekleştiği demokratik bir alanı ifade eder. Yerel medya felsefesinin belki de en çok sahiplenilmesi gereken özelliği, onun tastamam bu işleyişinden kaynaklanmaktadır. Yerel gazetecinin, haberini yaptığı sokaktaki insanla ilişkisi, aşağı yukarı aynı çevresel koşullarda yaşayan iki insan arasındaki yatay ilişkiler tarafından belirlenmiştir. Bu yataylık, hem ulaşım kolaylığı, hem de simgesel statüler bakımından daha az hiyerarşik nitelikler barındıran bir dolaysızlık içermektedir. Haberi yapılan olayın okuyucu tarafından her zaman yalanlanma ya da doğrulanma olasılığının bulunduğu, dahası gerçekleri çarpıtan bir haberden dolayı gazete bürosuna karşı ciddi yaptırımların söz konusu olabileceği yerel gazetecilikte, sahip olunan tüm bu nitelikler, gazetecileri olaylara yaklaşırken daha dikkatli davranmaya iterken, iletilerin dar bir çevrede dolaşımı sonucunda etkili bir feed-back (geri besleme) sisteminin de

³ Duran, **a.g.e.**, s.152.

⁴ Bilindiği üzere, panopticon kavramı, ilk olarak, Jeremy Bentham tarafından 1791'de kaleme alınan Panopticon Hapisane Planı adlı bir kitapta, yarım daire biçiminde inşa edilmiş bir hapisane binasını tanımlamakta kullanılmıştı. Bu bina, kabaca, merkezi bir denetleme mekânından ve çevresinde ise içlerinde mahkûmların bulunduğu küçük hücrelerden oluşmaktaydı. Söz konusu sistem öylesine tasarlanmıştı ki, hücrelerdeki mahkûmların kendilerini gözleyenleri görebilmeleri neredeyse imkânsızdı. Böylelikle izlenip izlenmediklerinin asla farkına varamayan mahkûmlar, bir süre sonra, kaçınılmaz olarak itaat etmeyi seçmekte ve kendi kendilerinin gardiyayı gelmekteydiler. Bu sistem, sonradan, geliştirilecek etkili toplumsal denetim stratejilerine de büyük ölçüde esin kaynağı olacaktır.

kurulmasına aracı olur. Dolayısıyla, tüm bu doğrusal ve yatay ileti akışıyla kendi izler çevresini oluşturan yerel gazetenin, hitap ettiği yurttaşların sorunlarına yaklaşımı da onların doğrudan katılımlarından ve müdahalelerinden korunmuş değildir. Bu bağlamda, Duran'ın deyimiyle, yerel gazetecilik, teorik olarak yatay bir gazetecilik şeklinde de adlandırılabilir. Bu gazeteciliğin özü, “haberlin çıkış noktası ile varış noktası arasında kat ettiği yolun, egemenlerle yönetilenler arasındaki yol”dan daha kısa olması, başka bir deyişle, “yönetilenlerin, yani halkın kendi arasındaki bir iletişim”⁵ niteliği taşımasıdır. Yönetilenlerin iletişiminde, diğer iletişim türlerinden farklı olarak dikkati çeken ilk şey, ortada haber çarpıtma ya da haber gizlemeye dayalı bir yayıncılığın - dolayısıyla kamuoyunu yanıltmaya dönük bir girişimin- olmamasıdır. Yine Duran'ın deyimiyle, özellikle kendi yakın komşularına ilişkin gelişmelerden haberdar olmak için uluslararası haber ajanslarının sunduğu enformasyona bağımlı olan bizim gibi ülkelerde, yerel medyanın bu özelliği, gelişme ve olaylardan doğru ve hızlı biçimde haberdar olmak açısından son derece önemlidir. Nasıl ki, küresel enformasyon kuruluşlarının oluşturduğu bilgi tekelinin, içinde faaliyette bulundukları ülkelerin hükümetlerinin siyasal niyetlerinden ve ekonomik müdahalelerinden tümüyle uzak kalabildiğini düşünmek hayalcilikse, sundukları haberlerle uluslar arası siyasal politikaların etkilerinden uzak durabilmelerini düşünmek de, aynı şekilde, büyük bir safdillik olacaktır. Yerel gazeteciliğin kendi haber örgütlenmelerini, sahip oldukları öz kaynaklarla kendilerinin oluşturmaya dayalı girişimleri, bu nedenle, doğru ve bağımsız bir haberciliğin yazılı olmayan önemli etik geleneklerinden birini oluşturmaktadır. Söz konusu bağımsızlık, Duran'ın “basında oryantalizm”⁶ şeklinde nitelediği önemli bir kültürel ve siyasal bakış açısı çarpıklığının giderilmesinde de can alıcı bir öneme sahiptir. Hem kültürel çoğulculuğu ve bu çoğulculuğa dayalı bir temsili garanti edecek, hem de dünyayı bir kin ve nefret söyleminin -ırkçılık, cinsiyetçilik, etnik ayrımcılık, şiddet ve savaş çığırkanlığı, v.s.- içinden tarif etmeksizin insancıl mesajlar verebilecek bir yerel gazeteciliğin alternatif bir düşünceye olduğu kadar, alternatif bir dünyaya sağlayacağı katkılar da hiç azımsanacak gibi değildir.

⁵ Duran, a.g.e., s.155.

⁶ Duran, a.g.e., s.156.

1.2. Demokratik/Antropolojik İşlevleri Bağlamında Yerel Basın Kuruluşları

Yerel basının işlevlerine ilişkin genel bir çerçeve sunmak, öncelikle konuyu demokratikleşme bağlamında, çok seslilik, yerel yönetimlerin etkin bir şekilde denetiminin sağlanması ve yerel halkın beklentilerinin o yörenin basını aracılığıyla dile getirilmesi ve yöresel belleğin oluşturulması açısından düşünmeyi ve irdelemeyi gerekli kılmaktadır. Özellikle yerel olayların, tepkilerin ve duyarlılıkların derlenmesi ve dile getirilmesi, iller, ilçeler ve beldelerin sorunlarının görünürlük kazanması açısından büyük önem taşımaktadır. Ulusal basın sistemlerinin denetim menzilinin dışında kalan kimi konu ve sorunların yerel düzlemde haberleştirilmesi, demos'un (halk) dar alandaki var oluşunun da somut bir tezahürüdür. Ulusal medyatik sistemden görece bağımsız ve özgür bir basının demokratik temsilin olanaklar alanını daha da genişleten boyutunun hem okuyucular, hem de yerel yöneticiler açısından önemli bir şans olduğu unutulmamalıdır. Böyle bir basın, okuyucular açısından, Güreli'nin de belirttiği gibi, "yönetimin perde arkasını; aksaklıkları, başarısızlıkları, yolsuzlukları, ulaşamadıkları bilgileri basından öğrenmeleri" anlamına gelir ki, bu da onlara "kendi seslerini, görüşlerini, beklentilerini [böyle bir] basın aracılığıyla etkinleşmiş olarak yönetimlere iletme şansı" verir.⁷ Yöneten-yönetilen ilişkilerinin demokratik düzlemde taşıdığı anlam, dolaysızlığın etkili gücünde göze çarpar. Söz konusu dolaysızlık, mahalle ve köylerden başlayıp sonrasında ilçe ve illere yayılarak genişleyen bilgi akışının, ulusal basın yayın organlarında bırakılmış ciddi boşlukları ve kesintileri giderme vaadini içinde taşır. Dolayısıyla böyle bir enformasyon akışı sağlıklı bir demokratik temsilin kuramsal altyapısını oluşturur. Yerel gazetelerin bu demokratik işlevlerini gereği gibi yerine getirebilmeleri için elbette pratikte karşılaştıkları birtakım zorlukları da aşılabilmeleri gerekir. Demokratikleşmeye ek olarak, yerel basın kuruluşlarının önemli işlevlerinden birisi de yerel kamuoyunun güçlenmesine ve sivil toplumsallaşma olgusuna yaptıkları önemli katkıda göze çarpmaktadır. Deyim yerindeyse, yerel basının güçlü ve etkili olduğu bölgelerde, yerel dinamikler de güçlü ve etkindir. Bu tür yerlerde yaşayan "kişilerin haklarını daha etkin savunabildiklerini söylemek mümkündür. Bu kişilerin demokrasi, insan hakları ve özgürlükleri konusunda yerel basının güçlü olmadığı yerlerdeki kitlelerden bir adım daha ileride

⁷ Nail Güreli, "Yerel Basının İşlevi ve Demokrasilerdeki Önemi", s. 173, **Türkiye'de Yerel Basın** içinde, ss: 171-175, (Ed) Prof. Dr. Suat gezgin, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2007.

oldukları görülür.”⁸ Bir bölgedeki insan hakları, demokrasi ve haklar konusundaki duyarlılığın artması doğal olarak tüm ülkeye genellenebilir bir gelişmenin fotoğrafını sunmaktadır. Yerel düzlemdeki demokratikleşme, ulusal bağlamın genişleyen uzamına benzer konularda yapılacak daha başka konularda yapılacak katkıların başlangıcıdır ve topyekûn demokrasinin temelini oluşturur. Aynı şekilde, yerel basının genellikle “mahalli yönetimlerle halk arasında bir köprü oluşturduğu”⁹ gerçeğinden de hareketle denilebilir ki, tabandan yukarıya doğru gelişen bu tür bir demokrasi kültürünün yeşermesine aracı olan yerel basın kuruluşları siyasal karar verme mekanizmalarının aşağıdan yukarıya doğru olan denetimi görevini de üstlenmektedir. Yerel basının bir başka önemli yönü de bilgi ve enformasyon tekellerinin dışında okuyucular için alternatif bilgi kanallarını oluşturmaktır. Bilindiği üzere, günümüzde yaygın elektronik medya türleri, özellikle de televizyon izleyiciler için neredeyse temel bilgi kaynağı olarak ciddi bir tekel durumu oluşturmaktadır. Bu ise, söz konusu demokratik kültürün gelişimi önündeki ciddi bir engeldir. Bilgi kaynaklarındaki çeşitliliğin azalması, farklı toplumsal çıkarların eşbiçim içine sokulması anlamına gelmektedir. Oysa güçlü, etkin ve bağımsız yerel basın kuruluşlarının yaydığı bilgi, enformasyon ve simgelerin içerdikleri özgünlük oranında bu tür bir tıkanıklığı aşması kuvvetle muhtemeldir. Kaynak çeşitliliği, öncelikle düşünce ve bakış açısı çeşitliliği ve zenginliğidir ve yerel basın kuruluşlarının en fazla dikkate alması gereken de böyle bir kültürel / siyasal renk dokusuna sahip çıkan bir yayıncılığı benimsemeleridir. Bu bağlamda, alternatif bilgi çeşitliliğini merkezi duyarlık konusu yapmamış hiçbir yerel basın kuruluşunun özgünlük ve yenilik savı da olamaz. Yerel basına atfedilebilecek bir başka toplumsal işlev, yerli ve mahalli halk için moral kaynağı olmasıdır.¹⁰ Yerel basın kuruluşlarının yayıncılık faaliyetleri, içinde yer aldıkları toplumsal birimin üyeleri arasında dayanışma, işbirliği, yardımlaşma vb. değerleri oluşturmak ve pekiştirmek gibi roller de üstlenirler ki, söz konusu bu değerlerle barışık yaşayan bir yöre halkının daha makro bağlamlar için sunacağı örneklik durumu asla yadsınamaz. Yerel basının atlanmaması gereken yöresel işlevlerinden birisi de hiç kuşkusuz eğitim ile ilgili olanıdır. Yaygın medyanın kendi eğitici işlevini yerel basın için temel bir

⁸ Belkıs Ulusoy Nalcıoğlu, “Türkiye’de Yerel Medya Çalışanları, Yerel Medyanın Sorunları ve Çözüm Önerileri”, s. 202, **Türkiye’de Yerel Basın** içinde, ss: 197-209, (Ed) Prof. Dr. Suat gezgin, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2007.

⁹ Nalcıoğlu, **a.g.m.**, s.202.

¹⁰ Atilla Girgin, **Türk Basın Tarihinde Yerel Gazetecilik**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2001, s.162.

zorunluluk haline getiren şey, eğitim-kimlik ilişkisini sıkı sıkıya belli bir yörenin özellikleriyle tanımlamasında göze çarpmaktadır. Başka bir deyişle, eğitim işlevinin yerel basında edindiği görünümde belirginlik kazanan şey, eğitimle birlikte toplumsal kimliğin ön plana çıkışıdır.¹¹ Söz konusu eğitimden kastedilen, yerel düzlemde elbette folklor, müzik, giyim-kuşam, oyunlar, fıkralar, evlilik-düğün ayinleri, ibadet biçimleri, yöresel anlamda özgün bir mutfak, kimi adet ve görenekler, vb. içeren antropolojik farklılıklar ve ritüellerdir. Merkezi otorite ve denetim kanallarından uzaklaşıldıkça yaygın kültürel / siyasal ortama yabancı ve ondan büyük ölçüde farklılaşan birtakım duyuş, davranış ve edim biçimlerinin belgelenmesinde yerel basına düşen bu tür bir eğitsel işlevin temsil gücü ve değeri tartışılmazdır. Söz konusu eğitici işlevin ikili bir boyutundan da söz etmek mümkündür: Eğitim, bir yandan, mevcut kültürel zenginliğin muhafazası ve kuşaklar arası aktarımında, öte yandan da bu çeşitlilik ve zenginliğin ulusal ve küresel ölçekte dışa açılmasına ve geniş çaplı bir tanıtımına aracı olur. Yerel düzlemde oluşmuş kültürel farkların özgün bir kimlik biçimi oluşturmalarının ifade ettiği bir diğer şey, karşılığını, yine medyanın eğitici işlevinde, ama bu kez siyasal anlamda eğitim işlevinde bulur. Yerel basın, bir anlamda sesi olmayanlara ses verirken, aynı zamanda onlara siyasal hayata katılımlarını sağlayacak ölçüde siyasal bir yurttaşlık bilinci de kazandırır. Bu bilinç son derece önemlidir, çünkü siyasal yurttaşlık olmasan, bir ülkenin, ilin, ilçenin, yörenin ya da beldenin insanı olmak, daha doğrusu bir yere ait olmak ve oranın sorunlarını sahiplenmek mümkün değildir. Bir yere ait olmak, o yere ilişkin öneriler, istekler, şikâyetler, itirazlar, vb. sıralama hakkına sahip olmaktır ve bu olanaklara sahip olmadan birey olmaktan da söz edilemez. Son olarak, yerel basının bir yöre insanının yüzüne tutulmuş bir ayna olduğu gerçeği de gözlerden uzak tutulmamalıdır. Bu anlamda Hıfzı topuz'un da belirttiği gibi, "insanın kendinden söz edilmesi ve kendi sorunlarıyla yüzleşebilmesi bakımından yerel basın daha ilgi çekicidir."¹² Kendiyle yüzleşme, kendi gerçeğiyle yüz yüze gelme, bireyleri kendi kişilikleri, inanışları, düşünüş biçimleri, yaşam tarzları, bazı aymazlıkları, zafiyetleri ve yapıp ettikleri hakkında özdüşünümsel bir düşünce sürecine sokması ve önemli bir farkındalık düzeyi yaratması bakımından son derecede önemlidir. Yerel basın kuruluşlarının

¹¹ Suat Gezgin, "Türkiye'de Yerel Basın", s. 178, **Türkiye'de Yerel Basın** içinde, ss. 177- 196, (Ed) Prof. Dr. Suat gezgin, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2007.

¹² Hıfzı Topuz, **100 Soruda Türk Basın Tarihi**, Gerçek Yayınları, İstanbul, 1973, s.235.

içinde yer aldıkları ülkenin farklı tarihsel dönemlerde maruz kaldığı tehlikeler karşısında üstlendikleri rolleri ise sadece küçük bir değini olarak anmakla yetinelim. Özellikle Türkiye özelinde düşünürsek, savaş, çatışma, işgal, vb. karanlık dönemlerde yerel basın sadece hayati öneme sahip olan yurttaşları olup bitenler hakkında bilgilendirme işlevini en zor şartlarda bile sürdürmekle kalmamış, aynı zamanda verilen mücadelenin önemli anlarında kahramanca direnişin ve işgale karşı halkı yönlendirişin de simgelerinden birisi olmuştur. Bu durum, Mustafa Kemal Atatürk'ün de “fazilet adaları” sözüyle yerel basına biçtiği değeri açıkça ortaya koyması bakımından önemlidir.¹³

1.3. Yerel Gazeteciliğin Bazı Temel Sorunları

Yerel gazeteciliğin, egemen / yaygın gazeteciliğe oranla sahip olduğu üstünlükleri sıralamadan önce, bazı sorunlara da değinmekte yarar vardır. Bu bağlamda, yerel gazeteciliğe ilişkin teorik bir felsefi çerçeve oluşturan Dieter Golombek'in eleştirel saptamaları, söz konusu gazetecilik alanının hem içine düşeceği olası tuzakların bir betimlemesini yapması, hem de bu tuzaklardan kurtulma yolları önermesi bakımından dikkat çekicidir. Golombek, yerel gazeteciliğin önemli sorunları arasında saydığı “araştırma azlığına, fazlasıyla hanedan haberciliğine dayalı ve hayal gücünden yoksun, fazlasıyla rutinleşmiş, düşük kaliteli görüntü yığını”¹⁴ şeklindeki tanımlamaları, aslında pratikte büyük ölçüde doğru saptamalar gibi görünmektedir (Benzer bir saptamanın, araştırma alanımızın başlıca süjesi olan Erzurum yerel basınının genel görünümü için de geçerli olup olmadığı çalışmanın ilerleyen satırlarında ortaya konulacak bulgularla sınanmaya çalışılacaktır). Golombek'in sözünü ettiği ilk olumsuzluk, yeterli sermayeye, yüksek baskı teknolojisine, etkili dağıtım ağlarına ve yetişmiş eleman sayısına sahip olmayan, dahası tüm bu yetersizlikler içinde ulusal ve uluslar arası düzeyde faaliyette bulunan gazetecilik devleriyle rekabet etmek zorunda olan yerel gazetelerin kaçınılmaz sorunlarından birisidir. Sonuçta asli görevi, hitap ettiği okuyucu kitlesine “haber vermek” olan yerel gazeteler, bu sorunlarla ciddi olarak baş

¹³ Akt. Atilla Girgin, **Türkiye’de Yerel Basının Gelişmesi**, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1997, s.39.

¹⁴ Wolf Schneider ve Paul Josef Raue, **Gazetecinin El Kitabı**, çev. Işık Aygün, Konrad Adenauer Vakfı Yayınları, Ankara, 2000, s.198.

başa kaldıklarında, maalesef, yeterince araştırma işine girişmeden neredeyse sıfır maliyete sahip olduğu için masa başı uydurma haberler üretebilmektedirler. Üstelik ülkemizin durumunda olduğu gibi, şayet ulusal medya kuruluşları, yayınladıkları taşra bölgelerine özgü ekler de yayımlıyorlarsa, o zaman yerel gazetecilerin başlıca haber üretme tarzları, doğrudan doğruya “haber kazımaya” dayanabilmektedir. Durumları pek iyi olmayan bu tür yerel gazetelerin akıbetinin, genellikle, ulusal gazetelerin bir şubesi görünümünü almalarıyla sonuçlanması, bu durumun varacağı en kötü nokta olarak gözlenmektedir. Golombek’in eleştirdiği ikinci noktaya –“hanedan haberciliği” mevzuuna- gelince; bu durumun temel nedeni de yine birçok yerel gazetede muhabir olarak çalışanların profesyonel meslek eğitimi almamış kişilerden kurulu olduğu gerçeğiyle ya da bizdeki deyimiyile “alaylı” kişilerden kurulu olmasıyla izah edilebilir. Yerel gazetelerin mali yapısı ve yazı işleri kadrosunun genellikle gazete sahibinin yakın çevresinden kurulu olduğu bilinmektedir. Bunun nedeni, yine büyük ölçüde, söz konusu gazete kuruluşunun mali olanaklarının, dışarıdan fazla eğitilmiş eleman istihdam etmeye yeterli olmamasıdır denilebilir. Çünkü çoğu genellikle üç-beş kişilik çekirdek bir kadroyla ve küçük bir büroda iş yapmaya çalışan mütevazı kuruluşlar olup, büyük ölçüde aile içi dayanışmayı andıran yakın bir yardımlaşma sayesinde ayakta kalabilmekte ve böylece iş yapmaya çalışmaktadırlar. Yine bu tür gazetelerin patronları, gazetecilik mesleğini çoğunlukla kâr elde etmek amacıyla değil, daha ziyade ölçsüz bir özveriyle, içten gelen bir tutku olarak ya da az da olsa etraflarında kendilerine karşı bir saygı uyandırmak için yapmaktadırlar. Çoğu için gazetecilik yapmanın anlamı, neredeyse bir yaşam biçimiyle eşdeğerdir; ya çekirdekten yetme gazetecidirler, ya da haberin büyümesine kapılmış, kalabalıklarla iletişim kurmayı seven sosyal kişilerdir. Ne var ki, bu sıcak dayanışmanın ve mütevazı meslek erbabı olmanın iyi tarafları olduğu gibi, önüne geçilmez hırslarla motive edilmiş yönelimlerin etkisiyle oluşan bazı olumsuz sonuçları da vardır. Bu küçük örgütlenme yapısı içinde bile, ortaya çok ciddi sorunlar çıkabilmektedir. Bu sorunlardan biri, sözgelimi Golombek’le aynı şekilde – ama onunkinden biraz farklı bir adlandırmayla- Oya Tokgöz tarafından da doğrulanmaktadır. Golombek’in “fazlasıyla hanedan haberciliği” dediği şeyi, Tokgöz, biraz daha somuta indirgeyip, deyim yerindeyse, Türkiye ölçeğinde biraz “yerelleştirerek” bir tür yatay tekelleşme olarak adlandırmakta ve şu saptamada bulunmaktadır: “Yerel basın, radyo ve televizyonlar arasında [da] tıpkı İstanbul

kaynaklı medyada olduğu gibi, tekelleşme olgusunun bulunduğu bir gerçektir. Ailelerin, kardeşlerin, amca çocuklarının yerel gazete sahibi olmalarının sürmesi, yerel basında yatay tekelleşmenin varlığı konusunda ipucu verir niteliktedir.”¹⁵ Bu tür yatay tekelleşmelerin yoğun biçimde yaşandığı hallerde, kuşkusuz ortada gazetecilik mesleğinin profesyonel kodlarına dair de ciddi ihlallerin yaşanabileceği bir gerçektir. Yerel gazete sahibinin iktidar hırsına yenik düştüğü durumlarda ise, sorun, basit bir yatay tekelleşme olgusunun da ötesine geçen yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Duran’ın da belirttiği gibi, genellikle, yerel gazetecinin, salt gazetecilik mesleğini icra etmekle yetinmeyerek etkileme gücüne sahip olduğu bölgenin siyasal temsilciliğine ya da sözcülüğüne soyunduğu bir durumdur bu. Kafasında bu tür bir amaçla şekillenmiş bir gazetecilik icra eden gazetecinin sonrasında atacağı adımlar ise bellidir: Kendi bölgesindeki mülki amirlerle yakın dirsek temasına girmek suretiyle siyasal ve ekonomik açıdan nüfuz sağlamaya çalışmak.¹⁶ Artık bu andan itibaren bağımsızlık, nesnellik ya da toplumsal sorumluluk gibi değerler de hükümsüz kalmış demektir. Yerel bir gazetecinin bu türden siyasal ya da ekonomik güç arayışı içine girememesini güvence altına almanın tek yolu, özdenetimin yanı sıra, dürüst bir gazetecilik anlayışıyla olabildiğince çok okuyucu kitlesini çekebilecek tarzda nitelikli bir gazetecilik yapmaya yönelmesi olurdu. Çünkü sanıldığı gibi aksine, gazetelerin birçoğu –yerel ya da ulusal- ekonomik açıdan hayatta kalmasını sağlayacak ölçüde bir reklâm ve ilan gelirinden yoksun kaldığı için değil, ciddi biçimde okuyucu kaybettiği için yayın hayatına son vermek zorunda kalmaktadır. Paradoksmuş gibi görünen bu durum, reklâm verenlerin öncelikli olarak, en fazla okuyucu kitlesine sahip gazeteleri yeğlemeleri düşünülürse, aslında son derece doğrudur; dolayısıyla okuyucu miktarı, daima reklâm gelirlerini önceleyen bir parametredir, tersi bir durum zaten bu mantık gereği kaçınılmaz olarak yanlış olurdu. Bu nedenle hemen şunu da belirtmek gerekir ki, günümüzde reklâm ve ilana bel bağlamaksızın ya da belli ölçüde ekonomik kâr elde etmeyi düşünmeksizin herhangi bir gazete yayımcılığının mümkün olamayacağı da çok açıktır. Ne var ki, burada oldukça hassas bir dengenin varlığı göze çarpmaktadır. Özellikle yerel gazetelerin durumunda, gazete sahibinin, gazete çıkarmak ve gazetecilik yapmak dışında başka bir amaca –siyasal, ekonomik- yönelmesinin ardındaki nedenlerin

¹⁵ Oya Tokgöz, Oya, “Türkiye’de Yerel Medyanın Yapısı ve Örgütlenişi”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Bahar 2001, Sayı: 9, s.32.

¹⁶ Duran, **a.g.e.**, s.152.

başında, çoğunlukla söz konusu reklâm ve ilan gelirlerinin son derece düşük olması gelmektedir. Bu tür finansal kaygıları olan gazetelerin kısa sürede, ya ulusal bir başka gazete kuruluşu tarafından satın alındığı ve sonrasında yazı işlerinin bağımsızlığını koruyamadığı ya da gazete sahibinin gazetecilik alanı dışındaki başka bir iş alanında karar kıldığı gözlenmektedir. Oysaki yerel bir gazetenin rutin biçimde kendi okuyucu kitlesini bilgilendirme işlevini yerine getirebilmesine yetecek kadar bir ekonomik gelire sahip olması, tam olarak bağımsızlığını olmasa bile rutin habercilik faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olabilir.

1.4. Liberal Piyasa Koşullarında Yerel Gazetecilik

Ortalama, düzenli bir gelirle yayın faaliyetini sürekli kılma eğilimi, liberal ekonomik sistem içinde gazetecilik yapmanın temel zorunluluğudur. John O'Neill'in dediği gibi, “piyasada gazetecilik yapma”nın¹⁷ bundan başka yolu yoktur. Kaldı ki, gazetenin tıpkı yerel gazetenin durumunda olduğu gibi, kamusal topluluklar için hem bağımsız ve demokratik, hem de alternatif bir toplumsal forum yeri olarak işlev görmesi için, piyasa koşullarına karşı ekonomik açıdan aynı ölçüde güçlü bir bağımsızlık sistemi geliştirmeye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla Golombek’in eleştirdiği bu ikinci noktanın yerel gazetecilik içinde ciddi bir sorun olarak kökleşmesini önlemek için, öncelikle yerel gazete sahiplerinin, gazetelerini yayımlamayı sürdürebilecek kadar bir ekonomik özgürlüklerinin sağlanmış olması gerekmektedir. Şu halde, yerel gazetecilik-ekonomi ilişkisinde asıl üzerinde durulması gereken sorun bu değildir; daha ziyade, kâr elde etmeyi, gazetecinin önüne birincil bir amaç olarak koyduğu durumlardır. Görece küçük ölçekli sermaye yapısıyla iş yapmak durumunda olan yerel gazeteciliğin ekonomik baskılardan kurtulmasının yolu, daha önce de söylediğimiz gibi, nitelikli ve dürüst bir gazetecilik anlayışını benimsemesiyle mümkündür ancak. Bu amacı gerçekleştirmesi ise, sattığı ürünü –haberi- alacak olanların aynı ölçüde nitelikli alıcılar olmasıyla mümkündür. Başka bir deyişle, gazete, pazarladığı ürünle aynı niteliklere sahip bir okuyucu kitlesi yaratmalıdır. Aksi halde, savunduğu özgünlüklerin ya da farklılıkların görünürde hiçbir geçerliliği ya da önemi yoktur. Dahası konu bununla da sınırlı değildir; yerel gazeteciliğin vazgeçilmezliği, genel medya söylemi içinde üretilen toplumsal-

¹⁷ John O'Neill, “Piyasada Gazetecilik Yapmak”, **Medya ve Gazetecilikte Etik Sorunlar** içinde, çev. Nurçay Türkoğlu, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1998, ss.30–48.

siyasal-kültürel tercihlerin ve klişeler içeren yargıların benzerlerini üretmesinde değil, daha özel ve farklı nitelikteki toplumsal değerleri ve düşünce biçimlerini vaaz etmesinde yattığından, sahip olması gereken izler-kitlenin de sıradan bir kitle olmaması gerekir. O'Neill'in dediği gibi, “gazeteciliğin amaçlarıyla uyumlu eleştirel bir medya oluşturmanın güçlüğü, böyle bir medyanın ürünlerini tercih edebilecek eleştirel bir siyasal vatandaşlığın geliştirilmesi sonucuna bağlıdır.”¹⁸ Bu bakış açısından düşünüldüğünde, sözgelimi bir *Posta* ya da *Takvim* okuyucusunu *Radikal II* okuyucusuyla değiştirmek, bir *Açık Radyo* dinleyicisini *Kral FM* ya da *Metro FM* dinleyicisiyle takas etmeye benzer. Her iki durumda da, söz konusu yayın organlarının kendi izler-kitleleri üzerinde amaçladıkları etkileri ıskaladıkları söylenebilir. Dolayısıyla sorun hem gazetenin içeriği, hem de gazetenin hitap ettiği kitlenin niteliği sorunundan başka, üçüncü olarak bir de “çeşitlilik” sorunudur. Yani, kabaca söylersek, özellikle yerel gazete okuyucusunun kendine özgü bir niteliği vardır; ulusal medyanın hedef kitlesi için varsayıldığı gibi “homojen” değildir. O'Neill'in deyiimiyle, “modern toplumlar homojen olamasalar bile, çoğunlukla medyanın da içinde yer aldığı kültürel ve siyasal sınırlar vardır. Çeşitlilik çerçevelenmiş durumdadır. Çeşitlilik ayrıca, içinde medyanın yer aldığı piyasanın doğasıyla da sınırlıdır.”¹⁹ Yerel gazetecilik söz konusu olduğunda ise, durum çeşitlilik alanının daha da daraltılarak düşünülmesini gerektirmektedir. Bu durumun ise biri olumlu, diğeri olumsuz başlıca iki sonucu vardır. Olumlu yönü, hedef kitledeki çeşitliliğin olabildiğince daraltılmasıyla oluşturulacak türdeş bir düşünceye sahip kamuoyunun yukarıda sözünü ettiğimiz etkili siyasal yurttaşlığın yaratılmasına önemli bir katkıda bulunacağı gerçeğinde karşılığını bulur. Başka bir deyişle, birbirinin sorunlarına ortak olan, birbirlerini anlayan ve tanıyan ve aynı dili konuşan sivil nitelikli bir kamusal topluluğun belirişine aracı olmasıdır. Bu sınırlandırmanın olumsuz yönü ise, temelde ekonomik mantığın belirleyiciliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır; genel eğilimleri, alışkanlıkları, düşünce ve tercihleriyle birbiriyle aşağı yukarı türdeş olan bir kitleye reklâm ve ilan verenler açısından heterojen mal ve hizmetlerin pazarlanması nasıl mümkün olacaktır? Ya da temel işlevi sadece okuyucusuna haber ve bilgi satmak olan, ekonomik açıdan kendine yeterli bir gazete yapısı nasıl oluşturulacaktır? Çünkü yine O'Neill'in yerinde saptamasıyla, “reklâmcıların gözünde kitleyi oluşturan insanların tümü aynı değildir.

¹⁸ O'Neill, **a.g.m.**, s.46.

¹⁹ O'Neill, **a.g.m.**, s.46.

Kitlenin yalnızca kendilerine yapılan çağrıya yanıt verecek olan kısmı potansiyel piyasayı oluşturur.”²⁰ Oysa nitelikli bir yayıncılık anlayışıyla nitelikli ve düzeyli bir okuyucu kitlesine seslenen yerel gazetelerin bu tür gerekçelerle hareket eden reklâm verenlere pazarlayacağı ölçüde homojen bir kitlesi yoktur. Hele de siyasal açıdan etkili, örgütlü ve bilinçli bir kamusal topluluğa hitap eden gazetelerin düşük beğeni yargılarına ve tüketimci bir karaktere sahip okuyucuları hiç yoktur. Bu tür yerel gazeteler, okuyucularını büyük ölçüde bu tür reklamcılara pazarlamak yerine, olsa olsa –şayet yayınlarını idame ettirecek kadar yeterli bir finansal kaynağa sahipseler- kültürel düzeyi yüksek promosyon ürünleriyle beslemeyi tercih ederler.²¹ Dolayısıyla, genelde medyanın, özel olarak da yerel gazeteciliğin dolaysızca piyasaya tabi olduğu durumlarda demokratik bir yayın özgürlüğünden de söz edilemez. Çünkü O’Neill’in çok düzel bir şekilde ifade ettiği gibi, son kertede “medya sektöründeki serbest piyasa, demokrasiye hizmet eder; ama bu, belli bir tarzdaki demokrasidir. Demokrasiye ancak siyasetin piyasası olarak hareket ediyorsa hizmet eder.”²²

Golombek’in yerel gazeteciliğe yönelttiği eleştiri zincirinin üçüncü ve son halkası olan “hayal gücünden yoksun, fazlasıyla rutinleşmiş” habercilik pratiğine gelince... Bu eleştiri aslında, tam da yerel gazeteciliği önemli nitel bir sıçramayla sivil toplum ya da yurttaş gazeteciliğine götürecektir olan zorunlu evrime ilişkindir. Düşünsel hayal gücü, türdeşleştirici küresel mantığın karşısına çıkarılacak en güçlü silahtır. Yerel gazeteci, gazete içeriğinin entelektüel açıdan doyurucu, gelişen sofistike kültürel ve siyasal sorunlara karşı çözüm olanaklarıyla estetik açıdan incelmış öneriler sunmayı başaramadıkça, onu vazgeçilmez kılacak belli bir ayrıcalıktan da yoksun kalacaktır. Bu nedenle, nitelikli yerel gazeteciliğin gücü *per se* * doğru habercilik yapmasında değil, ondan da önemlisi, haberi geniş bir okuyucu kitlesine zevkle okutacak niteliklere, başta

²⁰ O’Neill, **a.g.m.**, s.46.

²¹ Geçmişten bu yana, yerel bir medya kuruluşu olmamakla birlikte, Cumhuriyet Gazetesi’nin, okuyucularının kültürel ve siyasal belleklerini canlı tutmak ve entelektüel yetilerini geliştirmek adına haftanın belirli günlerinde gazetenin yanı sıra, sistematik bir biçimde eşantıyon olarak verdiği dünya klasiklerini bu uygulamalar arasında sayabiliriz. Kuşkusuz daha başka ulusal gazetelerin de benzeri uygulamalara gittikleri görülmekte zaman zaman; ne var ki, belli dönemlerde yoğunlaşan bu uygulamaların temelde okuyucu kitlesinin kültürel ve siyasal birikimini destekleme amacı taşımaktan çok, genel olarak – ürün imal eden bazı şirketlerle ticari bir işbirliğine giderek para kazanmak ya da gazetenin o dönemdeki tirajını bir miktar artırmak gibi- pragmatist bir tavrı açığa vurduğu gözlenmektedir.

²² O’Neill, **a.g.m.**, s.47.

* Lat: Tek başına, yalnızca.

da herhangi bir sorun hakkındaki genel geçer yargıları tekrarlamak yerine, söz konusu sorunun çözümüne ilişkin yaratıcı ve çarpıcı önerilerle ortak olmasında yarar.

1.5. Türkiye’de Yerel Basın Kuruluşlarının Mevcut Durumu

Türkiye yerel basınının mevcut durumuna ilişkin genel bir bilgi vermeden önce, yerel basın-yayın kurumlarıyla ilgili bazı tanımlamalar yapmakta yarar vardır. 17.04.2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 3984 Sayılı Radyo ve Televizyon Yayınlarının Esas Ve Usulleri Hakkında Yönetmelik metninin “Amaç, Kapsam ve Tanımlar” başlıklı Birinci Bölümü’nde yer alan “Yerel Yayın” maddesine göre, yerel yayıncılık şu şekilde tarif edilmektedir: “Mülki taksimat itibarıyla en az bir ilçe (merkez ilçe dâhil) veya bir ilin alanının en az % 70’ine yapılan radyo, televizyon ve veri yayını.”²³ Bu tanımlama, yerel gazeteler için de geçerlidir. Söz konusu madde, yerel gazete yayıncılığını, yayının eriştiği coğrafi koşullarla sınırlamaktadır. Bir diğer tanımlamaya göre ise, “yerel basın ülkenin çeşitli yörelerinde, özellikle büyük kentler dışındaki yerleşim birimlerinde, il, ilçe ve beldelerde, günlük, haftalık ya da daha fazla aralıklarla yayımlanan, yayımlandıkları yörenin haberlerini veren, sorunlarını dile getiren, halkın isteklerini ilgililere aktarmayı hedefleyen yazılı basın organlarıdır.”²⁴ Görüldüğü üzere, bu ikinci tanım, yerel basının sadece coğrafi sınırlarını değil, aynı zamanda yayınlarının niteliğini ve içeriğini de açıklamaktadır. Buna göre, yerel basın organları, öncelikle yayımlandıkları yörenin haber ve sorunlarını aktaran kuruluşlardır. Bu, yerel basın organlarını ulusal / yaygın basın kuruluşlarından ayıran en temel farklılıklardan birisidir. Türkiye’de genellikle yöresel basın için yaygın biçimde kullanılan “Anadolu Basını” ya da “Taşra Basını” ifadeleri de, daha çok bu tür basın organlarının içerikleri ve ilgilendikleri konuların niteliğini ön planda tutan tanımlamalardır.²⁵ Buradan da hareketle diyebiliriz ki, Türkiye’de yerleşik yerel basın algılaması, Anadolu coğrafyasını İstanbul’dan ayıran gerçekliklerin ve olayların genel bir anlatımıdır.

²³ http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/IcerikGoster.aspx?icerik_id=c0962d2a-0248-4fd1-8755-593949538046

²⁴ Şinasi Ünal, “Yerel basın ve Sorunları”, **Yeni Türkiye**, 96/12, ss: 1068-1072.

²⁵ Atilla Girgin, **Türk Basın Tarihinde Yerel Gazetecilik**, İnkılâp Yayınevi, Ankara, 2001, s.160.

Türkiye’deki yerel gazetelerin mevcut durumuna gelince... Konuyu nicel birtakım istatistik sonuçları üzerinden belirlemeye çalışmakta yarar vardır. Her geçen gün ülke genelinde yayınlanan günlük gazete sayılarının daha da arttığı bilinen bir gerçek olmakla birlikte, yerel gazetelerin genel durumuna ilişkin bazı rakamsal verilerden söz edilebilir. Bu bağlamda, Basın İlan Kurumu verilerinden edinilen bilgiye göre, Türkiye genelinde toplam gazete sayısı 821 iken, bu rakamın 521’ini yerel günlük gazeteler oluşturmaktadır.²⁶ Bu da, eğer kaba bir hesaplamaıyla söylersek, Türkiye’de yayımlanan günlük gazetelerin üçte ikisi yerel ya da bölgesel niteliklidir. Ne var ki, bu gazetelerin tümünün ideal koşullarda iş yaptıkları söylenememektedir. Nitekim Türkiye Gazeteciler Cemiyeti (TGC) Genel Başkanı Orhan Erinç’in de belirttiğine göre, illerde yayınlanan yerel gazetelerin artmasının çok seslilik açısından olumlu bir tarafı bulunmakla birlikte, yerel gazetelerin en önemli sorunlarından birinin uzman hukukçularının olmaması olduğu söylenebilir.²⁷ Bu açıdan yerel gazetelerin artması, gazetelerde yaşanan kimi ciddi sorunları görmezden gelmeyi gerektirmemektedir. Bu sorunların başında, gazetelerde kadrosuz çalışan eleman sayısının da arttığı gerçeğidir. Türkiye Gazeteciler Sendikası (TGS) Genel Başkanı Ercan Sadık İpekçi ise, yerel gazete çalışanlarının da TGS’ye üye olmaları durumunda, toplu sözleşme yapabileceklerini belirtmektedir.²⁸ İpekçi, aynı yerde, kadrosuz çalışan ve basın kartı alamayan gazetecilerin ise çoğunlukta olduğunu iddia etmektedir. Türkiye’de yerel gazetelerin sayısına ve bölgesel dağılımına göre bir başka istatistikî veri de şöyledir: “Günlük yayınlanan gazeteler bakımından 43 gazete ile İstanbul birinci sırada yer alırken, bu rakamın büyük bölümünü ulusal gazeteler oluşturmakta, 32 günlük gazete ile Muğla ikinci sırada, 26 günlük gazete ile Antalya üçüncü sırada yer almaktadır.”²⁹ Atilla Girgin’e göre ise, Türkiye’de yerel gazetelerin bölgesel dağılım oranları, yerel basın organlarının merkezden çevreye doğru uzandığı gerçeğini ortaya koymakla birlikte, bu gazetelerin yayın hayatına başladıkları tarihler hakkında da ayrıntılı bilgi vermektedir. Girgin, özellikle son yirmi yıllık dönemde yerel gazetelerin sayısında gözlenen artışa işaret etmektedir. Buna göre, “Türkiye’de 407’si illerde, 469’u ilçelerde olmak üzere 876 yerel gazete yayımlanmaktadır. Bu gazetelerden 588’inin tirajları

²⁶ <http://www.turkforum.net/showthread.php?t=201364>, (erişim: 15.04.2010).

²⁷ http://www.rtuk.org.tr/sayfalar/IcerikGoster.aspx?icerik_id=c0962d2a-0248-4fd1-8755-593949538046

²⁸ www.ajansbir.com/haber-8558---Gunluk_yayinlanan_yerel_gazete_sayisi_artiyor.html - (erişim: 15.04.2010).

²⁹ www.tumgazeteler.com/?a=1236476 , (erişim: 16.04.2010).

1.000'den azdır. 10.000'in üzerinde tirajı bulunan yerel gazete sayısı ancak 4'tür. Bunların da 2'si Bursa'da yayımlanmaktadır. Yerel gazetelerin 24'ü 1950 yılından önce, 264'ü ise 1990 yılından sonra yayın hayatına atılmışlardır.”³⁰

Girgin tarafından derlenen bir diğer önemli istatistikî veri de, sadece yerel gazetelerin yayın periyotlarını somutlaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda gazetelerin sahip oldukları fiziki kullanım kapasitesini de somutlaştırmaktadır. Buna göre; “Yerel gazetelerin 330'u günlüktür. 319'u ise haftada bir gün yayımlanmaktadır. Yerel gazetelerin 368'inin yüzölçümleri 0.50 m2'den küçük, 424'ünün ise 0.50-1 m2 arasındadır. Yerel gazetelerin 342'si aile şirketi biçiminde yönetilmektedir.”³¹ Bu sonuçlardan hareketle, Türkiye'de yerel gazetecilik pratiğinin genel karakteristiğini analiz eden Girgin, şu önemli sonuca varmaktadır: “Bu sonuçlar, Türkiye'de iki tür yerel gazete bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan bir bölümü ‘her türlü koşulda gazetecilik yapmaya çalışan idealistler’, ötekiler ise, ‘resmi ilan gelirlerinden yararlanmak isteyen matbaacılar’dır.”³² Sonuç olarak, bu saptama, bugün de büyük ölçüde geçerliliğini korumaktadır. Türkiye'de yerel gazetecilik, üretim altyapısına sahip olanlar ile tüm zorluklarına karşın gazetecilik mesleğinin erdemine ve haberciliğin vicdani sorumluluk ilkesine karşı duyarlı kişilerce yapılmaktadır.

1.6. İdeal Bir Yerel Gazetecilik İçin Bazı Öneriler

Tüm bu tespit ettiği sorunlara ilişkin Golombek, ideal kurallarını belirlediği yerel gazetecilik pratiğine ilişkin bazı somut önerilerde bulunmaktadır. Golombek, özetle “farklı bir yerel gazetecilik anlayışının gazete sahiplerinin ya da yazı işleri sorumlularının kafalarında değil, somut bir kurumda yaratılması”³³ gerekliliğine değinmektedir. Kurumsal düzeyde ideal ve nitelikli bir yerel gazeteciliğin yaratılabileceğine inanan Golombek, 1970'li yılların başlarında “siyaset eğitimi veren

³⁰ www.atillagirgin.net/kitaplar/kit_turkyerel.htm, (erişim: 10.04.2010).

³¹ Atilla Girgin, http://www.atillagirgin.net/kitaplar/kit_turkyerel.htm, (Erişim: 06.04.2010).

³² Atilla Girgin, http://www.atillagirgin.net/kitaplar/kit_turkyerel.htm, (Erişim: 06.04.2010).

³³ Wolf Schneider Paul Josef Raue, *Gazetecinin El Kitabı*, çev. Işık Aygün, Konrad Adenauer Vakfı Yayınları, Ankara, 2000, s. 198.

bir merkez için yerel gazeteciler programı”nı başlatarak, tasarladığı yerel gazetecilik pratiğinin başlıca ilkelerini şu şekilde sıralamıştır:

- *Sorunları, okuyucuların bakış açısından görmeye çalışan gazete editörleri sayesinde, sadece seçkinlerin amaçlarını değil, aynı zamanda tüm yurttaşların amaçlarını gözetmek,*
- *Yurttaşlarla yapılan görüşmeleri uzun tutarak gazeteyi yurttaşların görüşlerinin aktarıldığı demokratik bir foruma dönüştürmek,*
- *Okuyucularla gazete yönetimi ve muhabirler arasında açık kapı politikaları oluşturmaya olanak sağlayacak şekilde okuyucuların gazete yetkililerini kontrol altında tutmasını sağlamak,*
- *Bir kentin ya da bölgenin belleği konumundaki yerel gazetecileri her türlü dış siyasal müdahaleden muaf kılmak (özellikle bu husus, siyasetçilerin daha önce vaatte bulundukları şeyleri yapıp yapmadıklarının takibi ve insanların sonradan gelişen benzeri olaylar karşısında belleklerini tazelemek açısından son derece önemlidir),*
- *Yerel gazetenin en önemli avantajı, okuyucusuna olan yakınlığıdır; dolayısıyla onlara yakınlarında olup biten önemli olaylardan söz etmesi, gerek eğitici, gerekse eğlendirici olsun, önemli işlevlerinden birini oluşturur. Tabii eğlence konusu, bölgenin en yaşlı vatandaşının 100. doğum günü kutlaması ya da bölgede düzenlenen bir tavşan yarışında kazananların listesinin yayımlanması gibi gelişmeler söz konusu olduğunda bütünleştirici, önemli bir kolektif etkiye sahiptir.*
- *Son olarak, yerel gazete, birçok görüşün paylaşıldığı bir pazaryeridir; bu niteliğiyle insanların sadece olaylara doğrudan katılımını sağlayarak demokrasiye güç vermekle kalmaz, aynı zamanda söz konusu kent ya da bölgede güçlü nüfuz alanlarına sahip simgesel seçkinlerin ya da mülki amirlerin denetimini de yapar.*³⁴

Golombek’in altını çizdiği tüm bu hususlara ek olarak, yerel medya ve özel olarak yerel gazeteciliği, günümüzde daha da önemli hale getiren bir diğer husus da,

³⁴ Schneider ve Raue, **a.g.e.**, s.199.

küresel çağın parçaladığı ve yaşamsal bütünlüğün içinde atomize olarak yalnızlaşmış bir varlığı simgeleyen modern insanın yitirdiği mekân duygusunun telafisine ve özlemini duyduğu dayanışmayı yeniden kurmasına aracı olmasıdır. Bilindiği gibi, ikinci küresel dalga ile, kültürel özgünlükleriyle birlikte ulusal aidiyetlerini ve bireysel özgünlüklerini de hızlandırılmış ve gerçeksizleştirilmiş küresel ilişkilere ve türdeşleştirilmiş hayat tarzlarına kaptırmış olan günümüz insanı için, güvenli bir mekân ve tanıdık kişilerle yüz yüze olmanın vereceği güvenin önemi büyüktür. Tüm bunlara ek olarak, bizatihi gazetecilik pratiğinin kendi yapısal işleyişinden kaynaklanan bir dizi önemli sorun da mevcuttur. Haber medyasının yanlılığı,³⁵ farklı etnik kimliklerin ve toplumsal çevrelerin temsilinde dikkat edilmesi gereken dengelilik³⁶ ilkesinin ihlali ve “bizatihi kendisi –için bir güç / iktidar merkezi”³⁷ haline gelmiş bulunan yaygın / egemen medya kuruluşlarının yayıncılık anlayışları, v.s. Sonuç olarak egemen / yaygın medyanın tüm bu sorunlu işleyişine karşı, ilke olarak, demokratik katılıma, bilgi alışverişinde alıcı ile gönderici arasında kurulacak dolaysız ve yatay ilişkilere, yurttaşların ortak talepleri ve çıkarlarına yönelik hizmet vermeyi amaçlayan yerel medyanın ve özel olarak da yerel gazeteciliğin öne çıkarmaya çalıştığı değerler bütünü hiç de azımsanacak şeyler değildir.

İKİNCİ BÖLÜM

³⁵ Ayşe İnal, “Medyanın ‘Etkisi’ Sorunsalına Başka Bir Bakış”, **Medya ve Toplum** içinde, Der: Sevda Alankuş, İPS İletişim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2003, s.62.

³⁶ Çiler Dursun, “Haber ve Habercilik / Gazetecilik Üzerine Düşünmek”, **Gazete ve Gazetecilik** içinde, Der: Sevda Alankuş, İPS İletişim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2003, s.72.

³⁷ İncilay Cangöz, “Yurttaş Gazeteciliği ve Yerel Gazetecilik”, **Gazete ve Gazetecilik** içinde, Der: Sevda Alankuş, İPS İletişim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2003, s.102.

2. BASIN İŞLETMECİLİĞİ

Basın işletmeciliğiyle ilgili bazı tanımlamalara ek olarak işletmeciliğiyle ilgili bazı genel bilgileri içeren bu ikinci bölümde, basın yayın kavramı, işletme ve basın işletmeciliği yönetimi, işletme ve basın işletme türleri, basın işletmelerinin temel örgütsel yapıları ve yönetim organları, vb. konu başlıklarına yer verilecektir. Basın işletme yönetimi ve genel olarak işletme yönetim işlevlerinin bilinmesi, basın yayın alanında faaliyet gösteren tüm diğer işletme türlerine ilişkin de aşağı yukarı genel bir fikir verecektir. Söz konusu yönetim işlevlerinde meydana gelebilecek aksamalar ve işletme örgüt yapısı ve yönetim organlarının optimum düzeyde iş görmemesi durumlarında işletme performans ve hizmet etkinliğinde gözlenen kimi sapmalarla birlikte değerlendirildiğinde, çalışmada bu başlıkların açılması kaçınılmaz gibi görünmektedir.

2.1. Basın Yayın Kavramı

İletişim, iletilen bilginin hem gönderici hem de alıcı tarafından anlaşıldığı ortamda bilginin bir göndericiden bir alıcıya aktarılma sürecidir. Bu iletişim süreci bir mesaj ve düşünceyi yaymaya veya duyurmaya çalışanlar ile hitap edilen kimseler arasında belirli haberleşme kanallarından yararlanarak gerçekleştirilen süreçtir. Bu sürecin dört temel ögesi bulunmaktadır. İleten bir kaynak vardır. Kaynak mesajı kodlayarak göndereceği şekle sokar. Mesaj alıcıya gönderilen bir dizi anlamlardır. Kanal gönderici ile alıcı arasındaki iletinin gönderilme şekline kanal denmektedir. Alıcı, iletilen sözü alan kişiye veya topluluğa denilmektedir.

İletişim tüm tarafların üzerinden bilgi alışverişi yapılacak ortak bir dili anlamalarına ihtiyaç duyar. İlkel topluluklar kendilerine özgü iletişim araçları ile (duman, davul, ulak) araçlar yardımıyla kendi aralarında bilginin dağıtımını sağlamışlar. Zamanla yarattığı kültür ile insanoğlu fiziki çevresini değiştirmesi, denetlemesine olanak sağlayan buluşlar ve karşılıklı ilişkilerini düzenleyen kurumlar yardımıyla pek çok alanda başarılı olmuştur. Pek çok alanda başarılı olması insanların konuşabilmesiyle karşılıklı iletişim kurabilmesiyle mümkün kılınmıştır. İletişimle insan toplumsal bir varlık

olarak kendini gerçekleştirmekte, başka bir deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak toplumun bir üyesi olmaktadır.

Basının başlıca hammaddesi ve kâğıdın ilkel şekli olan papirüsün bulunması, ardından 1440'da modern baskının temelini atan Johann Gutenberg'in hareketli harf baskısını içeren matbaayı icadıyla başlamıştır.³⁸ Basın ve yayın kavramı birlikte gelişerek günümüze kadar geldiğinden bu iki kavram birlikte açıklanmalıdır. Sözlük anlamı ile basın; gazete, dergi gibi belirli zamanlarda çıkan basmaların hepsine, yayın ise; gazete, kitap gibi okunacak şeylerin basılıp dağıtılması veya dinlenip görülecek şeylerin radyo, televizyon aracılığıyla yayılmasına denmektedir.³⁹

Basın-yayın günlük dilde radyo, televizyon, gazete, dergi gibi elektronik veya yazılı basın organlarını anlatmak için kullanılan bir terimdir. Geniş anlamda basın; belirli zamanlarda basılıp, her çeşit haberi ve fikirleri topluma ulaştıran tüm yayın ürünlerine denilmektedir. Dar anlamda basın ise, sadece gazete ve dergileri yani mevkuteleri kapsamakta ve diğer basın ürünleri bu kavramın dışında kalmaktadır⁴⁰. Basının en belirgin özelliği belli bir zaman diliminde basılıp yayınlanmasıdır.

Basın kavramı bu iste kullanılan baskı makinesinden alan ve basma ve yayma anlamına gelen (Presse) den gelmektedir. Basım sanatı, basın kavramı içinde yalnızca yazılı basını kapsamakta, radyo ve televizyon gibi diğer haberleşme araçları bu kavram dışında kalmaktadır.⁴¹ Oysa günümüzde, basın ve yayın terimi kitle iletişim aracı anlamında bir arada kullanıldığı zaman gazeteler, dergiler ve kitaplarla birlikte, radyo, televizyon ve internet gibi tüm haber araçlarını da kavrayan bir kavram kastedilmektedir.⁴²

Günümüzde insanlar bir iletiyi yakın ve uzak çevrelerine aktarmada çeşitli araçlar kullanmaktadırlar. Aynı iletiyi kısa bir zaman süresi içerisinde geniş, dağınık ve değişik özelliklerde izleyicilere aktaran bu araçlara kitle iletişim araçları adı

¹ Muhammet İspirli, **Medya Gerçeği ve Haberciler**, Akçağ Yayınları, Ankara, 2000, s.16.

³⁹ Basma: Basmak eylemi, gazete, dergi, kitap gibi basılarak hazırlanmış şeyler anlamındadır. Bkz. Ali Püsküllüoğlu, **Çağdaş Türkçe Sözlük**, Milliyet Yayınları A.Ş., İstanbul, 1985, s.97.

⁴⁰ Mevkute: Belli zaman aralıklarıyla çıkan, başka bir deyişle süreli yayınlara denmektedir. Bkz. 5680 sayılı Basın İş Yasası.

⁴¹ M. Nuri İnuğur, **Basın ve Yayın Tarihi**, Der Yayınları, İstanbul, 2002, s.23.

⁴² Oya Tokgöz, **Temel Gazetecilik**, İmge Yayınevi, Ankara, 2003, s.65.

verilmektedir. Endüstri teknolojisinin gücü simgeleyen kitle iletişim araçları, kitleleri haberleşme ağıyla birbirine bağlamakta; haber verme, propaganda, eğlence ve reklam yapma biçiminde sıralanabilecek işlevleri toplumsal kurumlar olarak, toplumsal yapı içerisinde gerçekleştirebilmektedirler.⁴³

Kitle iletişimini sağlayan gazeteler, dergiler, Televizyon kitle iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, yazılı, görüntülü ve sözlü basın da kapsayan, İngilizcede “mass media” olarak tanımlanan terim, Türkçeye “kitle iletişim araçları” olarak çevrilmiştir.⁴⁴ Türkiye’de özel radyo ve televizyonların 1990’larda kurulup yayılmasıyla birlikte media kelimesi konuşma dilimize uygun olarak dönüşmüştür. Böylece, daha önce “basın-yayın” olarak ifade edilen sektörün adı ülkemizde “medya” şeklinde kullanılmaya başlanmıştır ve yazılı-sözlü-görüntülü basın tanımlanmaktadır.⁴⁵ Bu bağlamda klasik anlamda basın; haber ve bilgi vermek, eğitmek ve oyalamak gibi temel görevleri olan, sürekli gelişen basılı bir kâğıttır. Ancak, teknolojik gelişmelerle birlikte aynı görevleri üstlenen araçların çoğalması ve gelişmesini sağlamış ve yeni araçları ortaya çıkarmıştır.

2.2. Basının Gelişimi

Gazetenin tarihsel gelişimine bakıldığında ilk gazetenin Mısır’da ortaya çıktığı görülür. Mısır tarihini inceleyenler, M.Ö. 1750 yılında 3. Thoumes döneminde resmi bir gazetenin yayınlandığını belirtmektedir. İsa’dan 1750 yıl önce III.Thoutmes’in bakanlarından birinin bir gazetede çıkan yazıyı tekzip ettiği anlaşılmaktadır.Başka bir papirüs, Firavun Amarsis’in gazetelerin taşlamalarına dayanamayıp kahrından öldüğünü yazmaktadır.

Eski Roma’da ise bir yıllık olaylar rahipler tarafından beyaz levhalar üzerine yazılır, sonra bu yıllıklar başrahip tarafından tapınağın duvarlarına asılarak halka duyurulurdu. Ancak Roma İmparatorluğu genişleyince bu yıllıklar ve levha usulü,

⁴³ Oya Tokgöz,, **Temel Gazetecilik**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya.No.476, Ankara 1981, s.4.

⁴⁴ Mehmet Sağanak, **Medya-Politik**, Eti Kitapları Yayınevi, İstanbul, 1996, s.43.

⁴⁵ İspirli, **a.g.e.**, s.11-12.

ihtiyacı karşılayamaz olmuş eyaletlerde yaşayan insanları da aydınlatma zorunluluğu duyulmuştur.

Romalılar döneminde Bir çeşit duvar gazetesi olan Acta Diurna'lar halkın görebileceği şekilde, kentin belli başlı yerlerine asılıyor, evlere gönderiliyor, diğer eyaletlere yollanıyordu. Ayrıca gerektiğinde başvurulmak üzere, tarih sırasıyla koleksiyonları yapılarak saklanıyordu. Acta Diurna'lar bugünkü gazetelerin atası sayılmaktadır. Bu bakımdan genel anlamda haberleşme sanatını düzenleyenlerin Romalılar olduğu söylenebilir.

Orta çağa gelindiğinde ise bu koşullar altında ilk haberleşme, haber mektupları ile başlamıştır. Batıda basın tarihinin gerçek başlangıcı XIII. Yüzyılda Nouvelle A La Main (Elde dolaştırılan haber) denen, küçük haber mektuplarının ortaya çıkışıyla olmuştur. 16 yy sonlarına doğru kullanılan haber mektuplarının bugünkü gazetelere oldukça benzediği görülmektedir. Belli zaman diliminde yayınlanma, haber aktarımı gibi özellikler haber mektuplarının hepsinde bulunmaktadır. Haber mektuplarını bugünkü gazetelerde ayıran en önemli fark dağıtım alanlarının oldukça dar olmasıdır.

Haber mektuplarının yerini 17. yüzyılın başından itibaren gazeteler almıştır. Dünya'da yayımlanan çağdaş anlamda yayınlanan gazete konusunda kesin bir bilgiye sahip olmamakla birlikte elde çeşitli ülkelere ait örnekler vardır. Hollanda'da Anvers limanında 1605 de çıkan ilk gazetenin adı (Nieuwe Tijdinge) dir. Almanya'daki gelişimi aksettiren vesikaların başında 1609 da basılmış olan iki ayrı gazetenin yıllık ciltleri mevcuttur. Bunlardan biri Augsburg, diğeri Strassburg'da yayınlanmıştır.⁴⁶ Ancak bu gazetelerin her birinin daha önce birkaç yıllık yayın hayatına sahip oldukları eldeki nüshalardan anlaşılmaktadır. Bundan sonra Almanya, Fransa, Hollanda, İngiltere'de yayın faaliyetleri süratle artmıştır.

18 Yüzyıldan itibaren özellikler İngiltere'de demokratik kurumlar en fazla gelişmiş olduğu için gazetecilik mesleği güçlenmiş, muhalefet gazeteciliği ve muhalif

⁴⁶ Nermin Abadan, **Gazeteciliğin Gelişim Safhaları**, Ankara Üniversitesi SBF dergisi C.XI (Mart 1961), s.121.

basın kavramları ortaya çıkmıştır. Bu Yüzyılın başında çıkarılan Amerikan basınındaki gazeteler Avrupa da çıkarılan gazetelerin kopyası niteliğindedir.⁴⁷

18 yüzyılın sonlarına doğru Avrupa ve Amerika’da birçok kurumla birlikte basında da önemli gelişmeler olmuştur. Teknik, siyasal, Ekonomik alanlardaki gelişmelerden ötürü basımevleri birer sanayi kuruluşu haline gelmiştir. Basın matbaa yardımıyla genel bir okuyucu kitlesine haber ve fikir sunan bir işletme haline gelmesi 19 yüzyılın sonlarına doğru olmuştur. Bu yüzyılda basın iletişimin en son yeniliklerinden yararlanan hedef kitlesine hızla ulaşan bir sektöre dönüşmüştür. 20 yüzyıl toplumlarında basın dördüncü kuvvet olarak bilinmektedir.

2.3. Türkiye’de Basın Ve Basın İşletmeciliğinin Gelişimi

Basının Osmanlı İmparatorluğu’ndaki gelişimine bakıldığında ilk matbaanın 1490 yılında İspanya’dan getirildiği görülür. Musevilerin getirdiği bu matbaa Üsküdar’da kurulur ve din kitapları basılır.⁴⁸

Türkiye’de ilk gazeteyi Fransızlar çıkarır. Fransız Devrimini izleyen yıllarda Fransız Büyükelçiliği’nde kurulan matbaa Fransız elçisi Vermainac tarafından devrimi Amaçlarını ve yeni kurulan cumhuriyet düzeni ile ülkede meydana gelen yenilikleri Türkiye’de yaşayan Fransızlara ve diğer yabancılara anlatmak ve tüm dünyanın desteğini sağlamak amacı ile on beş günde bir 6-8 sayfa olarak “Buletin des Nouvelles” isimli Fransızca gazeteyi 1775 yılında yayımlar. Böylece Türkiye’de ilk gazete yabancı bir dilde de olsa yayımlanmış olur.⁴⁹

İlk Türk Gazetesi “Takvimi Vekayi” 1831 yılında devlet tarafından çıkarılır. Bu gazete halkı aydınlatmak, kamuoyunu uyarmak amacıyla toplumda duyulan bir İhtiyaçtan ortaya çıkmamış Osmanlı Hükümeti’nin bir duyuru organı biçiminde yayın hayatına başlamıştır. Bundan on yıl sonra ise William Churchill adında bir İngiliz

⁴⁷ İnüçur., a.g.e. s.81.

⁴⁸ Oktay Duran, **Basım Yayın Tekniği ve İşletmeciliği**, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.S. İstanbul, 1987, s. 9.

⁴⁹ Suat Gezin, “Gazeteciliğin ve Türk Yazılı Basınının Kısa Tarihsel Perspektifi (Bölüm 2)”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, İstanbul, 2004, s.12.

Ceride-i Havadis'i çıkarır. İlk Türk özel gazetesi olan "Tercümanı Ahval" ise ancak otuz yıllık bir aradan sonra 1860 yılında Agah Efendi tarafından çıkarılır.⁵⁰

İkinci Meşrutiyetten sonra pek çok gazete ortaya çıkmıştır. Türk basın tarihinde en etkili basın hareketleri, Milli Mücadele yıllarının (1919-1923) özgürlük mücadelesi veren Anadolu basınından gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ve 1928 gerçekleşen Harf Devrimi basın faaliyetlerine hız kazandıran etmenlerdir. 1961 Anayasasıyla basın özgürlüğünün güvence altına alınması Türk basın tarihindeki önemli gelişmeler arasında yer almaktadır. Dünyadaki teknolojik gelişmelere paralel olarak Türkiye'deki basın işletmeleri teknolojik gelişmelere hızla ayak uydurmuş ve büyük atılımlar yapmıştır. 1950 yıllarda gazetelerin çoğunda daktilo yokken 1980 yıllara gelindiğinde bilgisayar teknolojisi kullanılmaya başlamıştır. Renkli basım hızla Türk basın hayatında yerini almıştır.

1980'den itibaren ekonomik öğeler ön plana geçmiştir. Basının içeriği ve toplumsal rolü üzerinde ekonomik bağımlılıklar etkili olmaya başlamıştır. 24 Ocak'ta Türkiye'de ekonomi yeni şekillenirken, bu tarih basın için de dönüşüm tarihi olmuş olur. O gün Milli Cephe Hükümeti tarafından Başbakan Demirel ve Başbakanlık Müsteşarı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Vekili Turgut Özal'ın yönlendirmesiyle hazırlanan "İstikrar Kararları" açıklanır. Buna göre, liberal, dışa dönük bir ekonomi izlenecektir. Bununla beraber, ihracata dayalı, ithal ikamesi politikalarının bırakıldığı döneme girilir.⁵¹

Basının holdingleşmesi dönemi Asil Nadir'in birkaç gazeteyi satın alması ile başlayan dönemdir.⁵² Yazılı basın sektöründe 1980 sonrasında büyük sermayeye aşırı bağımlılığın tekelleşme eğilimini arttırdığı görülür. Dağıtım faaliyetini de kısılcı altına alan tekel anlayışı basın etiğinde yozlaşmalara neden olur ve bunun sonucunda az sayıda kişi ve kuruluş, her alanda toplumu yönlendirme imkânı bulur.⁵³

⁵⁰ Cevdet Perin, **Tarih Boyunca Düşünce ve Basın Özgürlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1974, s.90.

⁵¹ Zeyyat Hatipoğlu, Mustafa Aysan, **Türkiye Ekonomisinde 1994 Bunalımı**, Beta Basım Yayım-Dağıtım A.S., İstanbul, 1994, s.37.

⁵² Emine Koyuncu, "Cumhuriyet Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikalarının Basın İşletmelerine Etkileri", **MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1995, s.92.

⁵³ Doğan Tılıç, **2000'ler Türkiye'sinde Gazetecilik ve Medyayı Anlamak**, Su Yayınları, İstanbul, 2001, s.189.

2.4.Basın İşletmeleri

2.4.1. Basın İşletmeleri İle İlgili Tanım ve Kavramlar

İşletme; tüketicilere mal ve hizmetlerin sağlanması amacıyla örgütlenmiş çabalar olarak tanımlanabilir.⁵⁴ Birbirinden farklı özellikler de gösterse tüm işletmelerin faaliyetleri üç amaca yöneliktir.

- Mal veya Hizmet üretimi veya satımı
- Kar
- İşletmenin sürekliliği

Basın işletmelerinde temel amaç kültürel, sosyal, ekonomik, politik açıdan kamuoyu oluşturmak bilinçlendirmek ve şekillendirmek olarak açıklanabilir. Ancak ideal bu durumdan uzaklaştıkça, temel amaç karlılık ta olabilir ve bu tercih her basın işletmesinin üst yöneticisinin felsefi mantığına göre değişebilir. Bir basın işletmesi yönetimi, kısaca karlılık olan iki amacı ile ortaklarla okuyucudan oluşan bir çıkar grubu arasında çok iyi bir denge kurmak zorundadır. Bir başka deyişle basın işletmelerinde hizmet ve üretim araçları arasında uygun ve uyumlu bir işbirliği kurulması 3 başarı için en önemli koşuldur.

İşletme tanımları arasında en çok kabul göreni ise; “mal ve hizmet üreterek, kar sağlamak amacıyla kurulmuş olan ekonomik birim”⁵⁵, şeklindeki tanımlamadır. Basın işletmelerinin de çabalarının bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olduğu söylenebilir. Basın işletmelerine değinmeden önce basın işletmesi kavramını bir sınırlandırma gereği duymaktadır. Geniş anlamıyla basın; belirli zamanlarda basılıp, her çeşit haberi ve fikri topluma ulaştıran tüm yayın ürünleridir.⁵⁶ Ancak bizim konumuzu oluşturan basın, sadece gazete ve dergileri kapsamakta, diğer basın ürünleri bu kavramın dışında kalmaktadır. Basını sadece yukarıdaki anlamlarıyla değerlendirmek yanlış olur. Basının yukarıda sayılan özelliklerden çok daha anlamlı bir misyonu vardır ki o da “dördüncü kuvvet” olmasından kaynaklanmaktadır. Basın, sahip olduğu bağımsızlık ve prestij özellikleriyle devlet mekanizmasını en iyi ve etkin biçimde denetleyebilecek bir güçtür.

⁵⁴ Ceyhun Demirtaş, **Babıâli'nin Son Kırk Yılı** Milliyet Ya.No.41 1984 s.97.

⁵⁵ Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler**, Ankara, 1992, s.415.

⁵⁶ Nuri İnuğur, **Basın ve Yayın Tarihi**, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.19.

Bu nedenle, basının yasama, yürütme ve yargılama kuvvetleri karşısında onlardan tamamen bağımsız bir denetim gücü olarak dördüncü güç oluşturduğu tartışılmaz bir gerçektir.

Bu noktada, basın işletmelerinin en önemli özelliği ticari bir işletme olmakla beraber, aynı zamanda düşünce ve fikir üreten, kamu hizmeti gören ekonomik birer kuruluş olmalarıdır. Sözü edilen bu ekonomik kuruluşlar, ulaşabildikleri insan gruplarını etkileyen, eğiten, bilgilendiren, onları sosyal hayatla bütünleştiren, toplumsal fayda sağlayan kuruluşlardır.

2.4.2. Basın İşletmelerinin Türleri

İnsan gereksinimlerinin çeşitliliği, bu gereksinimleri karşılayan işletmelerin çeşitliliğini de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin çeşitliliklerini incelemek için tek bir yönden sınıflama yeterli olmamaktadır.

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

İşletmeler genellikle üç yönden sınıflanırlar⁵⁷

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

2.4.2.1. Tüketicilerin Türüne Göre İşletme Türleri

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

2.4.2.2. Ürettikleri Mal Ve Hizmet Türüne Göre İşletme Türleri

İşletmeler ürettikleri mal türüne göre ikiye ayrılırlar:

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

⁵⁷ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Kavramlar- Kararlar**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Tıpkı Basım, 1999, s.127.

Günlük yaşamımızdan bildiğimiz gibi, bazı malların kullanımı diğerlerine göre daha uzun süreli (ya da kısa süreli) dır. Buzdolabı, Fırın vb ürünler dayanıklı mal grubuna girerken ekmek, süt, sabun vb. dayanıksız tüketim malları arasında sayılabilir. Ancak bazı mallar tüketiciye bağlı olarak daha uzun veya kısa sürede kullanılmaz duruma gelebilir. Gazeteler ise en dayanıksız tüketim malları grubu içinde yer almaktadır. Çünkü gazete haber demektir ve haber çok kısa sürede tüketilir ya da eş deyişle eskir.

2.4.2.3. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler:

Bu sınıfa giren işletmeler üçe ayrılır.

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

İşletmelerin özel, kamu ya da karma oluşları sermayenin sahipliğiyle ilgili bir kavramdır. Özel işletmelerin sermayelerinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilerindir. Kamu işletmelerinin tamamı ve ya büyük bir kısmı tüzel kişilere aittir. Karma işletmeler ise özel kişilerle kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları işletmelerdir. Gazete işletmeleri de özel kamu ve karma işletmeler olabilir. Örneğin Türkiye’deki ulusal ve yerel gazeteler özel işletmelerdir. Kamu işletmelerine örnek verilecek bir gazete bulunmamakla birlikte bazı kamu kuruluşlarının yayın organlarını sayabiliriz. Bu tür işletmelerin dışında bir de yabancı sermayeli işletmelerden de söz edebiliriz. Bu tür işletmelerin sahipleri başka ülkelerdeki özel girişimcilerdir.

2.4.2.3.1. Büyüklüklerine Göre İşletmeler

Yarım işletmeler, küçük işletmeler, orta büyüklükte işletmeler, büyük işletmeler, dev işletmeler olarak beşe ayrılır. Bu sınıflandırmada işletmenin büyüklüğünü çalışan sayısı belirler. Yarım işletmeler tek kişinin çalıştığı, küçük işletmeler bir kişiden altı kişiye kadar çalışanı olan, orta işletmeler 6-50 kişi arası çalışanı olan, büyük işletmeler 50 iş görenden fazla çalışanı olan, dev işletmeler ise 2000 iş görenden fazla çalışanı olan işletmelerdir.

2.4.2.3.2. Yasal Yapılarına Göre İşletmeler

Türk Ticaret Kanununa göre, Kişi işletmeleri, Sermaye işletmeleri ve Kooperatifler olarak üçe ayrılır. Kişi işletmeleri tek kişi işletmeleri, adi şirket, kolektif şirket, komandit şirket olmak üzere dörde; sermaye işletmeleri kendi aralarında anonim, limitet, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket olarak üçe ayrılır. Sermayeye dayalı işletmeler sermaye getiren herkese ortaklık sansı tanır. Kişi işletmelerinden farkları ise ortakların şirkete koydukları sermaye miktarı kadar işletme alacaklarına karşı sorumlu olmalarıdır.

Türkiye’de basın işletmelerinin geneli bu sınıflandırma içinde ele alınırsa, ürün türüne göre hizmet işletmesi, üretim araçlarının mülkiyetine göre özel işletmeler, büyüklüklerine göre çalışan sayısı baz alınarak, ulusal basın ele alınırsa holdingleşmiş yerel basın ele alınırsa bazıları küçük işletmeler, bazıları orta büyüklükte işletmeler, bazıları ise büyük işletmeler olarak tanımlanabilir.

2.4.3. Basın Yönetimi

Yönetim insanların gruplar halinde diğer insanların emrinde çalışmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Yönetim faaliyet olarak varlığı çok eskilerde olmasına karşın yönetimin bilimsel olarak gelişimi 18 yy da başlamıştır. İş gücünü uzmanlaşması, örgütlenme gereksinimi ve teknik gelişmeler üretimin standartlaşması ve yönetim eyleminin önemini artırmıştır.⁵⁸

İnsanlar bulundukları her durumda ve her ortamda bir yönetim işleyişiyle karşılaşır. Aynı işi yapan iki kişi arasında özellikle karar veren ve yaptıran arasında mutlaka bir ayrıcalık vardır. Kısacası başkaları vasıtasıyla iş yaptırmak olan yönetim fonksiyonu basın işletmelerinde “fiziksel bir ürün olarak ortaya koyarak, kamuoyuna iletişim hizmeti sağlamak amacıyla işin ve çalışanların organize edilmesi ve yönlendirilmesi ve sonuçların kontrol edilmesi ya da işletme içinde ve ya dışında çalışanlar vasıtasıyla gazetecilik ideallerini ve karlılık amacını gerçekleştiremeye çalışmak olarak ifade edilebilir.⁵⁹

⁵⁸ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994, Cilt 1, s. 4.

⁵⁹ Güneş N. Berberoğlu, **Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri Basın İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları:34, İstanbul, 1991, s.6.

Yönetim şekilleri günümüze gelinceye kadar Klasik, Neoklasik ve modern teorilerde tartışılmıştır. Mc grager.”x-y”; Blake ve mouton’un Yönetim kafesleri Schein’in karmaşık insan teorilerinde ve daha pek çok yaklaşımda yönetim şekilleri incelenmiştir. Rensist Likert ise organizasyonlarda uygulanan yönetim şekillerini ele aldığı en önemli iki eserinde sistem 4 yaklaşımla açıklanmaktadır.⁶⁰ Likert’in modeli günümüzün ileri ve değişen çevre koşulları içerisinde faaliyet gösteren organizasyonlarda en uygun model olarak düşünülebilir. Bu nedenle basın işletmelerinde yönetim sistemleri için bu dört sistem hareket noktası olarak ele alınmıştır. Likert’e göre yönetim modelleri; Tam otokratik, ılımlı otokratik, danışmalı ve katılımcı yönetim olarak sıralanmaktadır.⁶¹

2.4.3.1. Tam Otokratik Yönetim

Tam yönetim sisteminin uygulandığı örgütlerde yöneticilerin katı bir disiplini vardır. Bu yönetirlerin astlarına olan güvenlerinin azlığı ya da hiç olmaması bu tür bir katı disiplini zorunlu kılmaktadır. Basın işletmelerinde de her ne kadar ast üst ilişkisi görülmekteyse de bu ilişkiler karşılıklı güvenin yoğun bir şekilde yaşanması zorunluluktur. Çünkü astların yaptıkları her yanlış iş okuyucunun gözleri önüne serilmektedir. Bu nedenle gazetecilik mesleğinde güvenilir elemanların çalıştırılması yöneticilerin astlara tam olarak güvenmesi bir zorunluluktur. Bu durum basın mesleğinin kendine özgü yapısından kaynaklanan denetim ve otokontrol mekanizması sürekli çalışır.

2.4.3.2. İlimli Otokratik Yönetim

Bu yönetim tam otokratik yönetimin yumuşatılmış şekli olarak düşünülebilir. Kararlar yine yöneticiler tarafından alınmakta astlar işleriyle ilgili kararların alınmasında az da olsa söz hakkı verilmekte bu da çalışmalarında kısmen özgürlük sağlanmaktadır. Tam otokratik yönetim gibi bu yönetim şeklinin de, yorumların ve kişisel düşüncelerin ağırlık kazandığı bir meslek olan gazetecilik için geçerli olmayacağı söylenebilir.

⁶⁰ Özalp, **a.g.e.**, s. 23.

⁶¹ Berberoğlu, **a.g.e.**, s.76.

2.4.3.3. Danışmalı Yönetim

Bu yönetim şeklinde öncelikli olarak amaçların belirlenmesi bazı kararların alınmasında astların görüşlerine başvurulur. İş görenlere işin nasıl yapılacağı konusunda dikkate değer bir özgürlük verilmiştir. Çalışanların motivasyonu için cezalandırmadan çok ödüllendirme sistemi kullanılır.⁶²

Danışmalı yönetimde yöneticiler astlarına güven duymakta ve işleyişle ilgili olarak görüşlerini almaktadırlar. Karşılıklı iletişimin yoğun olduğu bu yönetim şekli basın için uygun bir yönetim olarak görülebilir. Gazetenin girdileri; haberler, fotoğraflar ve köşe yazıları gazeteciler tarafından oluşturulmakta halka en çok iç içe gazeteciler olmaktadır. Bu nedenle gazetenin yapısı ile ilgili olarak söz sahibi olmaları gayet doğaldır

2.4.3.4. Katılımcı Yönetim

Daha önce önerilen üç yönetim anlayışına göre daha demokratik ve daha özgürlükçü bir yönetim şeklidir. Adından da anlaşıldığı gibi astlar her türlü kararlara katılma serbestine sahiptir. Bu yönetimde yöneticilerin astlarına güvenleri tamdır. Katılımcı yönetim iş görenleri düşünmeye, düşündüklerini açıklamaya ve uygulamaya teşvik eder. Bu yönü ile basın işletmeleri için en uygun yönetim şeklidir. Her işletmede işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirleyen yöneticiler ve emrediciler bulunmaktadır. Gazete işletmelerinde söz konusu yönetim kurulu ve onun altında bir genel yayın yönetmenidir. Bu yöneticilerin gazete içindeki çalışma şekline bakış açıları çalışanlar açısından çok önemlidir. Çünkü ister otokratik ister katılımcı bir sistemin varlığından söz edilsin, belirleyici olan karar vericilerin, astların önerilerinin ne kadarını dikkate aldıkları bunu ne kadar uyguladığıyla ilgilidir. Bu nedenle göstermelik toplantılar, öneri almalar, serbest muhabirlik, yazarlık, bağımsız çalışmalar önceleri çalışanları motive etse de, zaman içinde gazetelerine yabancılaşacaklar ve yaratıcılıklarında gerileme görülecektir.

2.4.4. Basında Yönetim İşlevleri

⁶² Berberoğlu, a.g.e., s.77.

Mal ve hizmet üreten her işletme üretimi artırmak ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini yükseltmek, karını artırmak amacındadır. İşletmelerde, düzeni ve eşgüdümü sağlayan bu faaliyete “Yönetim İşlevi” denir. Yönetim çalışması çağdaş yönetim kuramcıları tarafından Planlama, Örgütlendirme, Yürütme (Yöneltme), Uyumlaştırma (Eşgüdüm) ve Denetleme (Kontrol) dur. Bu beş işleve ayrıca, örgütlendirme ve yürütme işlevlerinin ortaklaşa ilgili bulundukları yönetici iş görenlerin yetiştirilmesi veya kısaca Yetiştirme (Yönetici Eğitimi) konusu da altıncı bir işlev olarak katılmış bulunmaktadır.⁶³

2.4.4.1. Planlama

Planlama amaçların hedeflerin gerçekleşmesi için izlenen yol, yönetim ve araçların tespiti olarak tanımlanabilir. İşletmenin amaçları çerçevesinde gerçekleşmesi düşünülen işlerin, meydana gelebilecek olasılıklar çerçevesinde önceden saptanması planlamanın ön koşuludur. Bu nedenle planlama ile karar verme arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.

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

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

İşletmeler genelde altı çeşit planlama aracı ile planlama işlevini yerine getirir. Bunlar.

⁶³ Aşkun İnal, **Yönetim (Ders Notları)**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1978, s. 6.

1. İşletme amaçlarının saptanması
2. İşletme politikaları
3. Usuller
4. Bütçeler
5. Ayrıntılı planlar
6. Programlar

2.4.4.1.1. İşletme Amaçlarının Saptanması

İşletmeler belli amaçlar çerçevesinde faaliyet gösterirler. Bu nedenle işletme amacı kesin bir şekilde belirlenerek işletmelerin faaliyetleri bu amaca göre düzenlenir.

2.4.4.1.2. Politikalar

İşletme politikaları işletmenin genel faaliyetiyle ilgilidir. Politikalar spesifik değil geneldir. İşletme politikası işletmenin amacına yönelik uyumlu olmalıdır.

2.4.4.1.3. Usuller (Prosedürler)

Usul herhangi bir işin ve faaliyetin nasıl yapılacağını gösterir. Politikalar genel yönetim planları olarak adlandırılırken prosedürler daha özeldir. Yönetim basamaklarının alt düzeyinde usuller daha fazlalaşır. Özellikle üretim yönetimde prosedürler çok önemli bir yer tutar.

2.4.4.1.4. Bütçeler

Bütçeler beklenen sonuçların ifadesidir. Üretim bütçesi, satış bütçesi, sermaye yatırımları bütçesi en çok rastlanan bütçe tiplerindendir. Bir bütçe yapmak aslında işlerin planlanmasıdır.

2.4.4.1.5. Ayrıntılı Planlar

Amaca ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin en ekonomik gerçekleşmesi konusunda yapılan planlardır. Amaç politika ve prosedürler devamlı olarak uygulanan ilkeler içerdiği halde ayrıntılı planlar ve bütçeler bir kez uygulanır.

2.4.4.1.6. Programlar

İşletme faaliyetlerinin belli bir aşaması veya alanı ile ilgili bir kez uygulanmak üzere yapılan planlara program denir. Programın genel ve özel amaçları olabilir.

2.4.4.2. Planlamanın Özellikleri

Planlamada ilk hedef amaçların saptanması olmalıdır. Amaçların tespiti planlamaya yön verir ve bütünlük sağlar. Planlama yapılırken ilk amaç, örgütü amaçlarına götürecekt en uygun olanları saptamaktır. Bu safhada planlamayı yapan plancının ve uygulayacak yöneticilerin inançları, felsefeleri, dünya görüşleri etkili olacaktır. Planlamada araştırma sonucu toplanan verilerin değerlendirme sürecinde seçenekler hakkında karar alma özelliği vardır. Karar süreci, çeşitli alternatifler arasında amaçlanan hedef götürecekt en uygun davranış biçiminin seçilmesini ön görür.

2.4.5. Basın İşletmelerinde Temel Örgütsel Yapı Modelleri

Bir organizasyon içinde gelişen yetki ve sorumluluk o organizasyonun yapısını ortaya koyar. Bir organizasyonda başlıca komuta veya dikey kurmak ve fonksiyonel yetki faaliyetlerin bu yetki ilişkisi içinde sürdürüldüğü organizasyon yapılarından söz edebilir.

Dikey bir ilişki ve her astın bir üstünden emir almasını ifade eden komuta yetkisi, yöneticini astları üzerindeki dolaysız emir verme yetkisidir.⁶⁴ Kurmay yetki, çeşitli fonksiyonların yerine getirilmesinde komuta yetkisine yardımcı ya da tamamlayıcı olan emir verme özelliği olmayan yetki türüdür.⁶⁵ Bu tür yetkinin komuta yetkisi ile birlikte kullanıldığı durumlarda dikey-kurmay organizasyon yapısından söz edilebilir.

Fonksiyonel yetki ise, kişinin uzmanlık alanına giren konularda, komuta ilişkilerine bakılmaksızın belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri

⁶⁴ Özalp, a.g.e., s.141.

⁶⁵ Özalp, a.g.e., s.144.

için, başka bölümlere bağlı astlara emir verebilme imkânını verir. Bu yetkinin kullanılması organizasyonlarda komuta birliğini ortadan kaldırır. Yöneticilerin, kendi bölümlerinde yetkisi olduğu kadar diğer bölümler üzerinde fonksiyonel yetkisini kullanabildiği yapı dikey-fonksiyonel organizasyon yapısıdır. Ayrıca kurmay statüdeki yöneticilerinde bölümler üzerinde fonksiyonel yetki kullanabilmesi söz konusudur.

2.4.5.1. Dikey Organizasyon Yapısı

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

Avantajları:

- 1- Özellikle küçük işletmelerde geçerli olan bu modelde karar alma ve sorun çözme çok hızlı işler, çalışanlar ve yöneticiler açısından anlaşılması kolay ve basittir.
- 2- Her görevin otorite ve sorumluluk alanları kesin çizgileriyle bellidir.
- 3- Her çalışan yalnızca bir yöneticiye bağlıdır.
- 4- Her çalışanın kime karşı sorumlu olduğu açık biçimde belli olduğundan disiplin ve kontrol sağlamada etkindir.
- 5- Organizasyonun çeşitli bölümlerinde karşılaşılan sorunlar hızlı ve düzenli kararlarla çözülür.

Dezavantajları:

- 1- Yöneticilere aşırı sorumluluklar yükler.
- 2- Hem tepe yöneticileri hem de diğer çalışanlar için mükafat ve teşvik edici faktörler zayıftır.
- 3- Örgüt büyüdükçe yöneticilerin yükü artar, bu nedenle yöneticilerin çok çeşitli yetenek ve becerilerinin olması gereklidir.
- 4- Her bölüm özerk ve bağımsız olduğundan koordinasyon ve ekip çalışması limitedir. Emir-komuta zinciri uzundur.

5- Uzmanlaşma zayıftır.⁶⁶

2.4.5.2. Dikey Kurmay Organizasyon Yapısı

Dikey kurmay organizasyon yapısına sahip basın işletmelerinde, basın işletmelerinde basamaklar arasında dolaysız ve dikey ilişkileri dışında yöneticilere önerilerde bulunan uzman kişiler ve bölümlerle olan ilişkilerde mevcuttur. Dolayısıyla faaliyetlerin komuta birimlerine ilave olarak kurmay birimlerde de sürdürülmesi söz konusudur.

Daha çok büyük işletmeler için geçerli olan Dikey-Kurmay örgüt modelinde işbölümü etkin biçimde sağlanır, örgütün temeli dikey yapıya sahip olduğundan komuta birliği ve disiplin kolay sağlanır ve aynı zamanda yöneticilere yardımcı kurmay organlara yer verildiğinden, uzmanlaşmadan geniş ölçüde yararlanılır. Bu modelin başlıca sakıncası, kurmay elemanlara sürekli olarak danışılması sonucu karar alma sürecinin uzamasıdır. Kurmay organların görüş ve önerileri ile komuta organların düşünceleri arasındaki farklılıklar iki grup arasında çatışmaların çıkmasına neden olur.⁶⁷

2.4.5.3. Fonksiyonel Örgüt Modeli

Modern işletmelerde işbölümü ve uzmanlaşma kaçınılmazdır. Fonksiyonel örgüt modeli bu talebe yanıt verecek bir modeldir. Bu modelde bir iş gören birden çok yöneticiden emir alır. Bu durumda uzman elemanlar danışman durumunda değil yetki ve otoriteye sahip durumdadırlar. Fonksiyonel örgüt modelinde bir yönetici kendisine bağlı astların dışında bir başka astlarına da emir verebilir.

- Bu modelde işbölümü ve uzmanlaşmadan en rasyonel biçimde yararlanılır. Bu durum uyumlu bir çalışma ortamının sağlanmasına yol açar
- Her iş gören birden çok yöneticiyle çalıştığı için eğitim ve de netim kolaylaşır.

⁶⁶ Thomas Peter ve Greenberger D.B., **A Test of Vision Training and Potential Antecedents To Leaders Vision Ability**, Human Resource Development Quarterly, Cilt 9, Sayı 1, 1998, s. 3-19.

⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, No:3-42-016, Bursa, 1984, s. 147.

- Karar mekanizmasındaki çokluk iş moralini yükseltici bir etki taşır.

Sakıncaları ise:

- İş görenin birden çok yöneticiden emir alması, işletme için de birtakım aksamalara yol açar. Uygulamada otorite ve yetki çatışması doğabilir.
- Karar alma süreci yavaş işler.
- Tepe yöneticileri ile diğer bölüm yöneticileri arasında yetki çatışması çıkabilir. Tepe yöneticileri organizasyon içindeki çeşitli bölümlerinin sorunlarıyla boğuşmak zorunda kalabilir.⁶⁸

2.4.5.4. Dikey-Fonksiyonel Örgüt Modeli

Bu modelde dikey örgüt modeli ile fonksiyonel örgüt modeli birleştirilmiştir. Böylece bir grup organ otorite ve yetkiyle uygulamaya yönelik çalışırken, diğer bir grupta belirli uzmanlık alanları içinde fonksiyonel otoriteye sahip olur. Bu örgüt modelinde aynı düzeyde bulunan organlar arasındaki koordinasyonun güçlü olması zorunludur. Dikey yapıda yer alan organlar da gerektiğinde fonksiyonel organlara başvurabilirler. Bu örgüt modelinin en belirgin sakıncası dikey organlarla fonksiyonel organlar arasında zaman zaman görülen çatışmadır.

2.4.5.5. Matriks Örgüt Modeli

Matriks örgütlenme yapısında tepe yöneticilerin yetkileri orta kademe yöneticilere doğru devredilmiştir. Bunun doğal sonucu alt kademede personel her iki yöneticiden de emir alır. Burada ise iki dikey yetkinin bir arada kullanıldığı ve kesinleştiği bir yapı söz konusudur. Kısaca matriks organizasyon ikili bir komuta zincirinin olduğu yapıyı ifade eder. Matriks organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre bölümlendirildiği bir organizasyon içinde proje ya da ürünlere göre organizasyonun yer aldığı yapıdadır.⁶⁹ Bu durumda dikey ya da komuta yetkilerinden biri fonksiyonel yöneticiler ve diğer proje yöneticileri tarafından kullanılır.

2.5. Basında Yönetim Organları

⁶⁸ G. Bohore, **Gazetecilik Mesleği**, çev. Nurhan Şural, Ankara, İLO Yay., 1986, s. 212.

⁶⁹ Semra Atılğan, **Basın İşletmeciliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.59.

Yönetimle ilgili etkinlikleri yerine getirmek üzere örgütlenmiş bir grup olan işletmede, görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi ya da gruplara yönetim organları adı verilmektedir. Diğer deyişle, yönetim organı deyimi, yönetim işlevinin eylemlerini ve işlerini yerine getiren birim veya ünite anlamına gelir.⁷⁰

Gazetelerin yönetimine baktığımızda da aynı durum ortaya çıkmaktadır. Bir ulusal gazetede yönetim kurulu en üst yönetim kademesi olmasına karşın, bir alt düzeyde yine üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bunlar; Yönetim Kurulu Başkan, Genel Yayın Yönetmeni, Genel Yayın Yönetmeni Yardımcılarıdır. Sorumlu ve yetkili kişiler her gazete için değişik sayıda ve değişik görev adları altında çalışmaktadırlar. Ulusal boyutta bir gazetenin yönetim kadrosunda şu yetkili ve sorumlular bulunabilir:

Yönetim Kurulu Başkanı

Genel Müdür

Genel Müdür Yardımcıları

Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü)

Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü) Yardımcıları

Genel Yayın Danışmanı

Yazı İşleri Müdürü

Yurt İçi Haberler Müdürü

Yurt Dışı Haberler Müdürü

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Spor Servis Şefi (Spor Sayfası Sorumlusu)

Kültür ve Sanat Sayfası Sorumlusu

Ekonomi Sayfası Sorumlusu

Magazin Haberleri Sorumlusu

Teknik Yönetmen (Müdür)

2.5.1. Yönetim Kurulu

Bireysel girişim olmayan her işletmenin en yüksek basamağını yönetim kurulları oluşturur. Her işletmenin temel amaçlarını, genel politikalarını saptayacak ve işletmenin

⁷⁰ İnal, a.g.e., s.100.

yüksek iş görenlerini seçecek bir organa gereksinim vardır. Yönetim kurulunun görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

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

2.5.2. Genel Yayın Yönetmeni

Gazetelerin, tüzel veya özel sahipleri vardır. Bunlar ya kişi ya da yönetim kurulu olarak gazetenin en üst düzeydeki yöneticileridir. Genellikle yönetim kurulları veya sahipleri, gazeteleri için ana ilkelerini belirledikten, yazı politikalarını saptadıktan sonra; gazetenin bu ilkeler çerçevesinde yayınlanması görevini, gazete yayınlama tekniğini bilen bir gazeteciye bırakırlar. İşte bu gazeteci Genel Yayın Yönetmeni (Müdürü) dir. Ulusal basında Genel yayın yönetmeni, gündüz-gece yayın müdürü ya da müdürleri adı verilen yardımcıları ile birlikte; iç haberler, dış haberler, ajans haberleri tarayıcıları, çeşitli araçlarla haber alıcıları, yorumcular, spor bölümü, ekonomi bölümü, yazarlar, kültür-sanat, çocuk, magazin, bölümü yazarları, ressam, grafikerler, fotoğrafçılardan gelecek bilgilerle gazeteyi oluşturur. Genel yayın yönetmeni gazetenin baş sorumlusu ve yetkilisidir. Gazete örgütü Genel yayın yönetmeni tarafından yönetilir. Gazetenin tüm çalışanları Genel yayın yönetmeninin komutası altındadırlar.

2.5.3. Genel Yayın Yönetmen Yardımcıları

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

2.5.4. Genel Yayın Danışmanı

Gazetenin kurmaylar kadrosunda yer alan Genel yayın danışmanı, gazetenin genel yayın politikası üzerinde görüşlerin değerlendirmesini yapar, önerilerde bulunur. Gazetenin gelişmesi için yapılan çalışmalara danışmanlık eder. Genel yayın danışmanı geniş kültür ve deneyim sahibi bir kişi olmalıdır. Gazete hedef kitlesinin isteklerini iyi bilmeli, gerektiğinde okuyucuyu yönlendirecek yayın politikaları tasarlamalıdır.

2.5.5. Yazı İşleri Müdürü

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

2.5.6. Teknik Yönetmen

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

2.6. Basın İşletmelerinde Finans Fonksiyonu

2.6.1. Basın İşletmelerinin Finansal Yapısı

Finans kavramı, ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetleri içerir. Fon ise, nakit, vadesiz mevduat, nakde çevrilebilir değerler ve gerektiğinde para gibi görev yapabilecek çeşitli unsurlar olarak

tanımlanır.⁷¹ Bu tanımlar çerçevesinde işletmelerde finans fonksiyonu fonların sağlanması, fonların kullanımı, finansal planlamanın yapılması ve son olarak da uygulanan planın finansal analizinin gerçekleştirilmesi aşamalarından oluşur.

İşletme, sahip ve ortaklarından (esas sermaye kaynakları), kendi (öz) kaynaklarından (oto finanslama) ve üçüncü olarak da dış kaynaklardan (üçüncü şahıslardan) para sağlar. Eğer bu üç kaynaktan, miktar bakımından bol, maliyet bakımından ucuz, geri ödeme koşulları bakımından kolay, nihayet güvence bakımından bol, maliyet bakımından ucuz, geri ödeme koşulları bakımından kolay, nihayet güvence bakımında en az masrafla para sağlayabiliyorsa işletmenin mali gücünün yerinde olduğu söylenebilir. Finansal güç, sağlam bir finansal yapıya dayanır. Finansal yapı, üç anamal kaynağı arasında miktar, zaman ve koşullar bakımından uyumun bulunmasına bağlıdır.

İşletmelerin finansal gücü, sermaye miktarı ve sermayenin oluşma biçimi ile üretiminden elde edilen karın bütününden oluşur. Basın işletmelerinde finans fonksiyonu diğer işletmeler gibi aynı aşamaları izler. Ancak diğer işletmelerden farklı bir yanı vardır ki bu da basın işletmelerinde finansal gücün varlığını sürdürebilmesi açısından önemli olan iki temel gelir kaynağı vardır. Birincisi satıştan elde edilen gelir, ikincisi ise reklam ve ilan gelirleridir. Satıştan elde edilen gelir okuyuculardan, reklam ve ilan gelirleri ise reklam verenlerden sağlanır.

Gazetenin maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasında bir dengesizlik söz konusudur. Satış fiyatı ile maliyet masrafları arasındaki fark olan kâr'ın gazete işletmesi açısından, sadece satış gelirleri ile elde edilmesi mümkün olmamaktadır. İşletme açısından maliyet masraflarını düşürmek, maliyete etki eden faktörlerin dikkatli tespit edilmesi ile mümkündür.⁷²

İşletmelerde finans kaynaklarını, sürelerine ve sermayenin kaynağına göre olarak iki şekilde incelersek; Sermaye, işletmenin sahip ve ortaklarının işletmenin kullanımına sundukları tüm ekonomik değerler ile sahip oldukları tüm kaynaklardır. Başlıca finansman kaynakları sermayenin kaynağına göre; Öz kaynaklardan finansman - İç

⁷¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, 2001, İstanbul, s. 312.

⁷² Zeyyat Hatiboğlu, **İşletme Finansmanı**, Hamle Mat. II. Baskı, İstanbul, 1967, s. 15.

finansman, Oto Finansman, Yabancı Kaynaklardan finansman - Dış Finansman olarak sıralanır.

2.6.2. Basın İşletmelerinde Finansal Planlama

Finansal planlama yapılırken işletmeye giren ve çıkan dönem akımlarının tahmini ve hesaplanması göz önüne alınır. Bu noktada işletme faaliyetlerini etkileyen ekonomik durum, işkolundaki rekabet, kredi kaynakları, müşteri talebindeki değişimler dikkate alınır. Bu noktada işletme faaliyetlerini etkileyen ekonomik durum, işkolundaki rekabet, kredi kaynakları, müşteri talebindeki değişimler dikkate alınır. Planlama, girişlerle çıkışlar arasındaki finansal dengenin sağlanmasını sağlar. Bu durum; girişlerin işletmenin üretim sürecine uyarlanması, işletmenin özel para bulma olanaklarına göre ödemelerin zamansal açıdan ayarlanması, eksik veya aşırı finansmandan kaçınılması yoluyla gerçekleşir.

Finansal planlamada gerekli likiditenin sağlanmaması durumunda, dengenin sağlanması için uyum önlemlerine başvurulur. Uyum önlemleri finansal ve üretim alanında uygulamaya konulabilir. Belli bir oranda asgari likidite tutarına uygulamada gereksinim vardır. Likiditenin aşırı yüksek olması, likiditenin atıl kalması zarara yol açar. Likidite eksikliği ise borçların zamanında ödenememesine yol açarak işletmeye zarar verir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ: PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE VERİ ZARFLAMA ANALİZİ (VZA)

3.1. Yöntemle İlgili Bazı Tanımlamalar

3.1.1. Performans

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır.⁷³ Performans; maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik veya kalite ile ilişkili olsa da rekabet ve imalat üstünlüğüne ait herhangi bir amacı da içerir. Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasındadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır.

Organizasyonlar, yaşamak ve gelişebilmek için bazı periyodik performans ölçümlerini yürütmeli, organizasyonun her bölümü için oluşacak çıktı, amaçları sağlamalı, kalite spesifikasyonları ve optimum kaynak kullanımı ile, iş bilgisi olan ve hünarlı personelde maksimum gelişme sağlanabilmelidir. Performans ölçümü, bir bireyin, grubun veya kurumun amaçladığı işi ne kadar gerçekleştirebildiğinin nicelik ve nitelik olarak ifadesidir. Performansın ölçümü, belirli bir dönem boyunca bir kurum tarafından veya bir program altında yürütülen faaliyetlerin rakamlarla ifade edilmesidir. Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003),⁷⁴ “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil de (2002)⁷⁵ performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve

⁷³ Pınar Tınaz, “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, 1999, 389-406.

⁷⁴ İ. Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2003, s.13.

⁷⁵ İ. Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.29.

çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır. Performans ölçümü, kuruluşun performans düzeyinin belirlenmesi; yani örgütün faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan kapsamlı bir yaklaşımdır.⁷⁶

Performans ölçümü, belirli bir periyotta bir kurum tarafından veya belirli bir program dâhilinde sürdürülen faaliyetlerin göreceli başarısının rakamlarla ifade edilmesidir. İyi bir performans ölçümü bu faaliyetlerin istenen sonuçları ne oranda yerine getirdiğine ilişkin bir değerlendirme yapmayı mümkün kılar.⁷⁷

Performans ölçümünün esas amacı, etkinlik üzerine çeşitli fikirler geliştirmektir. Günümüz rekabet koşullarında organizasyonlar hayatta kalabilmek, rakipleriyle aynı kuldarda yer alabilmek için etkinliklerini, etkililiklerini ve verimliliklerini arttırmalıdır. Her geçen gün değişen bilimsel, teknolojik ve yönetsel koşullar organizasyonu bu değişime zorunlu tutmaktadır. Performans ölçme ve değerlendirme, herhangi bir organizasyonun ilerleyebilmesi için anahtar rolü üstlenmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.⁷⁸ Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır.⁷⁹ Klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, kârlılık, maliyet oranları artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir.⁸⁰

⁷⁶ Z. Akal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Yayınları, 2003, s.56.

⁷⁷ E. D. Mecit, “Veri Zarflama Analizinde Süper Etkinlik ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2005.

⁷⁸ İ. Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991, s.53.

⁷⁹ A. Aytaç, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aydınlightın Işığında Eğitim Dergisi**. Yıl: 4, sayı: 41. 2003. s.49.

⁸⁰ Akal, **a.g.e.**, s.45.

3.1.2. Etkinlik

Etkinlik (efficiency), kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir göstergedir. Etkinlik, bir organizasyonun, birim kaynaklar (işgücü ve sermaye) başına düşen verimliliğini maksimize edebilme yeteneğidir. Organizasyonlar bireyleri, yalnız çalıştıkları zaman ile karşılaştırıldığında; görevleri daha hızlı ve daha az hata ile yapabilir duruma getirmektedir ki, bu da etkinliğin bir diğer tanımı olmaktadır. Üretim kaynaklarının gücünün yanı sıra bu kaynakların üretime sokulmasındaki organizasyon (yöntemler-çalışma koşulları-yönetim) üretim sisteminin potansiyelidir. Mevcut olan bu potansiyelden ne kadarının kullanılabildiğinin ölçüsü de etkinliktir ve iş organizasyonunun girdiler üzerindeki etkisini gösterir. Burada kaynakların optimum kombinasyonu ve kullanılması söz konusudur. Yani etkinlik, eldeki olanakları en uygun yöntem ve teknikleri uygulayarak kullanmak ve en yüksek çıktıyı elde etmek şeklinde ifade edilebilir.⁸¹

Etkinlik, *faydalanma oranı* olarak bilinen ve maksimumu ile karşılaştırıldığında pratikte ne kadar malzeme veya işlem kullanıldığı anlamına gelen kavram ile de benzerlik göstermektedir.⁸² Etkinlik oranları, verimlilik artışlarının nereden kaynaklandığını açıklamakta, işgücü, makine, yönetim vb. girdilerin bu artışlardaki rolünün irdelenmesine yardımcı olmaktadır. Etkinlik, bir üretim kaynağının, o işte kullanılan yararlı gücünün ya da kullandığı kapasitenin ölçüsüdür.

Jackson (2000)'a göre etkinlik, belirli bir sistem içerisinde istenen işlemlerin yürütmesi için teorik olarak gerekli olan minimum maliyet seviyesi ile karşılaştırma yapıldığında ne kadar maliyet harcandığıdır. Sink ve Tuttle (1989)'a göre ise etkinlik, bir girdi ve dönüşüm süreci meselesidir; kullanılması beklenen kaynaklar ve gerçekte kullanılan kaynaklar arasındaki orandır.⁸³

Konuya modern yönetim teorisi açısından yaklaşıldığında ise etkinlik, belirli bir müşteri memnuniyet seviyesine ulaşırken, işletmenin kaynaklarından ne derece

⁸¹ Akal, **a.g.e.**, s. 49.

⁸² Stefan Tangen, "Demystifying Productivity and Performance", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54 (1), 2005, s. 38.

⁸³ Tangen, **a.g.e.**, s. 46.

ekonomik olarak yararlanıldığıının ölçüsü olarak ifade etmektedirler. İşletme uygulamalarında etkinliğin olası seviyeleri teorik olarak bilinmeyebilir. Bu yüzden göreceli etkinlik kavramı önem arz etmektedir. Göreceli etkinlik; bir karar birimi (ancak ve ancak, diğer karar birimlerinin performansları, girdi veya çıktıların bazılarını, girdi veya çıktıların bazılarını kötüleştirmeksizin iyileştirebilir özelliği göstermediği süreç), kullanılabilir veriler baz alındığında tümüyle (%100) etkin olarak değerlendirilebilmektedir.⁸⁴

3.1.3. Verimlilik

Performans ölçütlerinden biri olan ve yaygın olarak kullanılan verimlilik kavramının çoğu kez etkinlik kavramından farklı anlaşılmadan, yanlış kullanıldığı görülmektedir. Bu yüzden verimlilik ve etkinlik kavramlarının taşıdıkları anlam farklarını ortaya koyma ihtiyacı hissedilmiştir. Verimlilik veya diğer anlamıyla üretkenlik veya üretkenlik kavramı (productivity), en basit tanımıyla çıktının girdiye oranıdır. Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin(üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel girdiye(üretim faktörleri, girdi) oranı şeklinde tanımlanabilir.⁸⁵ Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır.⁸⁶

Verimlilik, işletme karşılaştırmaları için en uygun göstergedir; üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksiniminin dolayısıyla bütçe ve maliyetlerin planlamasına temel olabilecek en doğru ve kolay hesaplanan verilerdir. Verimlilik esas olarak kişisel tarzda bir konudur. Bireyin kendisini ve çevresindeki olanları sürekli olarak geliştirmesi gerektiğine dair tavrıdır.⁸⁷ İşgücü verimliliği, makine

⁸⁴ Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes. E., "Measuring the efficiency of decision making units", **European Journal of Operational Research**, 2(6): 429-444 (1978).

⁸⁵ İsmail Efil, **İşletme Yönetimi**, Bursa, Alfa Akademi Yayınları, 2004, s.16.

⁸⁶ Metin Erol, "Sosyal Entropi'nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2003, s.127-143.

⁸⁷ Tangen, a.g.e., s. 46.

verimliliği gibi kısmi verimlilik ölçümleri olduğu gibi parasal olarak ifade edilen ve miktar olarak belirlenen verimlilik ölçüm sonuçları da vardır. Ancak, paranın değer kaybı nedeniyle miktar olarak belirlenen verimlilik ölçüm sonuçları tercih edilmektedir. İş tasarımı, metot geliştirme, iş ölçümleri de verimliliği artırmak için gerçekleştirilmektedir.

Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir.⁸⁸ Diğer bir araştırmada ise; çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı⁸⁹ vurgulanmaktadır.

3.2. Performans Ölçüm Yöntemleri

Performans çok geniş bir kavram olduğu için, performans ölçümünde de etkinlik ve / veya verimlilik ölçüm yöntemlerinden yararlanılması gerekmektedir. İşletmelerin, performans ölçümlerine ilişkin yaptıkları çalışmalarda izledikleri analiz yöntemleri genel olarak; “Oran Analizi”, “Parametrik Yöntemler” ve “Parametrik Olmayan Yöntemler” şeklinde üç başlık altında toplanmaktadır.

3.2.1. Oran Analizi

İşletmelerde / kurumlarda, performans ölçümünde en basit ve yaygın olarak kullanılan yöntem “oran analizi”dir. En iyi bilinen oranlar genelde finansman ve üretim ile ilgili olanlardır, fakat aynı zamanda pazarlama, satın alma ve personel yönetimi için de geliştirilmiş olanları vardır. Oran ölçümleri az bilgiye ihtiyaç duyarlar, fakat genellikle tek bir girdi ve çıktıya sahip olduklarından dolayı dar kapsamlıdır. Muhasebe ve danışma işlerinin kullanımı gibi alanlar da performans ölçümü ile ilgilidir.

⁸⁸ Gazi Uçkun ve Elbeyi Pelit, “Hizmet İşletmelerinde işgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, **Standard**, Yıl:42, Sayı: 493, 2003, ss.49-54.

⁸⁹ Selen Doğan, “Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi”, **Standard**, Yıl: 4-2, Sayı: 496, 2003, ss.33-39.

Tek girdinin tek çıktıya oranı olarak tanımlanan Oran Analizi (Ratio Analysis) yaklaşımında her bir oran, performans ile ilgili boyutlardan yalnızca bir tanesini göz önünde bulundururken, diğer boyutları dikkate almamaktadır. Örneğin; Finansal analizlerde kullanılan oranlar (likidite, faaliyet, karlılık vs.) o faaliyet dönemi içindeki olayların yorumunu, yalnızca ilgili orana konu olan kalemler bazında yapabilirler.⁹⁰

3.2.2. Parametrik Yöntemler

Bu yöntemlerde, uygulama yapılacak endüstri dalına göre üretim fonksiyonunun analitik bir yapıya sahip olduğu varsayımı yapılır ve bu fonksiyonun parametrelerinin belirlenmesine çalışılır. Cobb-Douglas tipi üretim fonksiyonuna ilişkin parametrelerin belirlenmesi bu tür yöntemlere örnek olarak gösterilebilir. Parametrelili yöntemlerde genel olarak regresyon analizleriyle tahmin yapılırken, üretim fonksiyonu tek bir çıktı ile birçok girdiyi ilişkilendirerek tanımlamaktadır. Regresyon analizi, birçok girdi ve çıktıyı içerebildiğinden oran analizine göre daha kapsamlıdır. Buna rağmen regresyon analizinin de sorunları vardır. Bunların birincisi; ortalama ilişkilerin, yani merkezi eğilimin tahmininde en küçük kareler yönteminin kullanılmasının meydana getirdiği sonuçlardır. Regresyon analizleri bütün gözlemlerin etkin olması durumunda etkin ilişkileri yansıtır.⁹¹

Etkinlik ölçüm yöntemlerinden bir diğeri ise, çoklu regresyon yaklaşımıdır. Çoklu regresyon yaklaşımında, bir üretim sürecinin girdileri ile çıktıları arasında bir üretim fonksiyonu tahmin edilmektedir. Bu tahmin sonucunda, çıktıları tahmin edilen düzeyin üzerinde olan üretim birimleri etkin olarak kabul edilmektedir. Ancak çoklu regresyon yaklaşımının da taşıdığı bazı yetersizlikler vardır.

3.2.3. Parametrik Olmayan Yöntemler

Parametrik olmayan yöntemler, çeşitli yetersizlikleri bulunan tek faktör rasyoları ve parametrik yöntem yaklaşımlarının taşıdığı zaafı taşımayan diğer bir

⁹⁰ C. Yesilyurt, “Matematik Programlama Tabanlı Etkinlik Ölçüm Yöntemlerinden Veri Zarflama Analizi ile Orta Öğretimde Etkinlik Ölçümü”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi)**, Sivas, 2003.

⁹¹ O.R. Yolalan, **İşletmeler Arası Göreli Etkinlik Ölçümü**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993, No: 483. s.59.

performans (etkinlik) ölçüm yaklaşımıdır. Parametrik yöntemlerin eksikliklerini gidermek için ortaya çıkan parametrik olmayan yöntemlerde, doğrusal programlama çözüm tekniği olarak benimsenmiştir.⁹² Parametrik olmayan yöntemler esnek bir yapıya sahip oldukları için üretim fonksiyonunun arkasından herhangi bir analitik formu öngörmezler. Parametrik olmayan etkinlik ölçütleri girdi ve çıktı ölçüm birimlerinden bağımsızdır. Bu özellikleriyle de, işletmenin değişik boyutlarının aynı anda ölçülmesine imkân sağlamaktadırlar. Bu ölçütler her bir karar birimi için göreceli etkinliği hesaplarlar amaç fonksiyonlarını ayrı ayrı maksimize eder ve her bir karar birimi için en uygun amaç kümesini belirlerler. Bu yöntemlerde, gözlem kümesi etkin olan ve olmayan şeklinde iki ana gruba ayrılır ve etkin olmayan birimlerin etkin hale dönüştürülmesi için ne gibi önlemler alınmasına ilişkin önemli bilgiler türeterek yöneticilere yol gösterirler. Bu yöntemde de bazı kısıtlar vardır. Bunların başında, parametresiz etkinlik ölçütlerinin veri tabanına karşı son derece duyarlı olmalarıdır. Bu nedenle girdi ve çıktı verilerinin meydana gelebilecek hatalardan uzak tutulması gerekmektedir. Ayrıca, belirlenmiş girdi ve çıktı bileşenlerinin üretim dönüşümünü iyi bir şekilde temsil edemediği durumlarda etkinlik ölçümü başarısız olmaktadır.⁹³

3.2.3.1. Veri Zarflama Analizi (VZA)

VZA; performans analizinde, performans oranları ve regresyon analizi gibi geleneksel yöntemlere nazaran birçok avantajı bulunan sağlam teorik yapıya sahip bir yöntemdir. Çok boyutlu ve parametrik olmayan ölçüm tekniği olarak Veri Zarflama Analizi (VZA), ilk olarak Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından 1978 yılında, Farrell'ın (1957) sınır üretim fonksiyonları kavramına dayanılarak⁹⁴, kamu programlarına katkıda bulunan kar amacı gütmeyen kuruluşların teknik verimliliğini ölçmek amacıyla geliştirilmiş doğrusal programlama uygulaması olan bir yaklaşımdır. Teknik olarak VZA, ampirik üretim sınırlarını kurmak ve üretim birimlerinin göreceli etkinliğini değerlendirmek için kullanılan parametrik olmayan doğrusal programlama

⁹² M. Cahit Güran, Selçuk Cingi; "Devletin Ekonomik Müdahalelerinin Etkinliği", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 3, 2002, s. 56–89.

⁹³ Baysal, M. E., "Veri Zarflama Analizi ile Orta Öğretimde Performans Ölçümü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara, 28-68 (1999).

⁹⁴ Farrell M. J., "The measure of productive efficiency," **Journal of the Royal Statistical Society**, Seri A, 120: 253-281 (1957).

tekniklerinin kümesini temsil etmektedir. VZA, özellikle kompleks süreçleri ele almada etkili bir tekniktir⁹⁵. Uygulama alanları arasında banka şubelerinin etkinliklerinin ölçülmesi, kamu hizmetlerinin etkinliği, sağlık hizmetleri etkinliğinin ölçülmesi, aracı kurum hizmetleri, okul etkinlikleri, restaurant etkinliğinin ölçülmesi, hastane etkinliği ölçülmesi, üniversite bölümlerinin etkinliklerinin ölçülmesi, otellerin etkinliklerinin ölçülmesi sayılabilir.⁹⁶ Veri Zarflama Analizi, yönetsel birimlerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan doğrusal programlama temelli bir tekniktir. VZA; bir üretim sisteminde çoklu girdileri kullanarak, çoklu çıktı üreten ve benzer görevleri yerine getiren (homojen) karar verme birimlerinin (KVB) verimliliğini değerlendirmek üzere kullanılmaktadır. Bir birimin performansı, kendi performansının örnekteki en iyi birimlerin performansları ile karşılaştırılması ile bulunmaktadır. En iyi performansa sahip birimler etkinlik sınırını (efficiency frontier) oluşturmaktadırlar. Eğer bir birim etkinlik sınırı üzerinde değilse, etkisiz (verimsiz) olarak düşünülmektedir. Bu nedenle VZA, Sınır Analizi (frontier analysis) olarak da adlandırılmaktadır. Herhangi bir istatistiksel yöntem, merkezi eğilim yaklaşımıyla üreticileri ortalama bir üreticiye göre değerlendirirken; VZA tekniği, her bir üreticiyi yalnızca “en iyi” üreticilerle karşılaştırır.⁹⁷ Mevcut birim setindeki her bir birimin göreceli etkinliklerinin değerlendirilmesinden sonra, analiz; hedef KVB’nin etkinliğinin maksimize edilmesi için girdi ve çıktıların nasıl bir değişim göstermeleri gerektiğini ortaya koyacaktır. VZA her bir etkin olmayan KVB için, kendilerinin özgün girdi ve çıktılarının karışımı seviyesinde bir referans önermektedir. Analizin temelinde benzer türden karar birimlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesi yer alır. “Analize konu olacak karar birimlerinin aynı hedefe yönelik, benzer işlevler görmesi, aynı pazar şartlarında

⁹⁵ Schaffnit, Claire; Dan Rosen; Joseph C. Paradi; “Best Practice Analysis of Bank Branches: An Application of DEA in a Large Canadian Bank”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 98, 1997, s. 269-289.

⁹⁶ Gattoufi, S., Oral, M., Reisman, A., “Data Envelopment Analysis Literature: A Bibliography Update (1951-2001)”, **Socio-Economic Planning Sciences**, in Press, 2003.

⁹⁷ Z.C. Aydemir, “Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kapsamında İllerin Kaynak Kullanım Görece Verimlilikleri: Veri Zarflama Analizi Uygulaması”, **İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Proje, Yatırımları Değerlendirme ve Analiz Daire Başkanlığı**, Yayın No: DPT: 2664, 2002, Ankara.

çalışması ve gruptaki bütün birimlerin verimliliklerini nitelendiren etmenlerin yoğunluk ve büyüklüklerindeki farklılıklar hariç, aynı olması şartı aranır.”⁹⁸

3.2.3.2. Veri Zarflama Analizindeki (VZA) Temel Modeller

Bu bölüm, VZA'daki temel modeller olarak bilinen CCR modelleri ile BCC modellerinin tanıtılmasından oluşmaktadır.

3.2.3.2.1. CCR Modeli

VZA tekniği olarak adlandırılan parametrik olmayan programlama yaklaşımı esas olarak kesirli programlama (Fractional Programming) formundadır. Charnes, Cooper ve Rhodes (1978) tarafından geliştirilen bu model, CCR modeli olarak adlandırılır. Veri zarflama analizi modellerinde, birbirleriyle kıyaslanacak N adet karar biriminin olduğu ve her bir karar biriminin m adet girdi kullanarak s adet çıktı ürettiği varsayılır. Bu durumda her hangi bir k , (k = 1,....., N) karar biriminin etkinliği Eşitlik 2.1 verilen kesirli programlama modelinin çözümünden elde edilir.

Model FP_i

$$\max \theta = \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Toplam girdi}} = \frac{\sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ik}}$$

$$\text{kısıtlar,} \quad \frac{\sum_{r=1}^s u_{rj} y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_{ij} x_{ij}} \leq 1 \quad j = 1, \dots, N$$

$$u_{rk}, y_{ik} \geq 0, \quad r = 1, \dots, s ; i = 1, \dots, m$$

Modelde kullanılan semboller aşağıda verildiği şekilde tanımlanır;

x_{ik} : Etkinliği ölçülen k karar birimine ait i. girdi miktarı,

y_{rk} : Etkinliği ölçülen k karar birimine ait r. çıktı miktarı,

⁹⁸ E.E. Karsak, ve İ. Firuzan, “Çimento Sektöründeki Görelî Faaliyet Performanslarının Ağırlık Kısıtlamaları ve Çarpmaz Etkinlik Kullanılarak VZA ile değerlendirilmesi”, **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, s. 2 – 10, 2000.

x_{ij} : j . karar biriminin kullandığı i . girdi miktarı,
 y_{rj} : j . karar biriminin kullandığı r . çıktı miktarı,
 u_{yk} : k . karar birimi tarafından r . çıktıya verilen faktör ağırlığı,
 v_{ik} : k . karar birimi tarafından i . girdiye verilen faktör ağırlığı,

Model LP_i

$$\max \theta = \sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rk}$$

Kısıtlar,

$$\sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ik} = 1$$

$$j = 1, \dots, N$$

$$\sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ij} \leq 0$$

$$u_{rk}, v_{ik} \geq 0, \quad r = 1, \dots, s ; i = 1, \dots, m$$

Model DL_i

$$\min \theta$$

Kısıtlar

$$\theta x_{ik} - \sum_{j=1}^N x_{ij} \lambda_{jk} - s_{ik}^- = 0 \quad i = 1, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^N y_{rj} \lambda_{jk} = y_{rk} + s_{rk}^+ \quad r = 1, \dots, s$$

$$s_{ik}^-, s_{ik}^+, \lambda_{jk} \geq 0, \theta \text{ kısıtsız} \quad j = 1, \dots, N$$

Model FP_o

$$\min \varphi = \frac{\sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ik}}{\sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rk}}$$

Kısıtlar,

$$\frac{\sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ij}}{\sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rj}} \geq 1 \quad j = 1, \dots, N$$

$$u_{rk}, v_{ik} \geq 0 \quad r = 1, \dots, s ; i = 1, \dots, m$$

Çarpan Modeli:

Model LP_o

$$\min \varphi = \sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ik}$$

Kısıtlar,

$$\sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rk} = 1 \quad j = 1, \dots, N$$

$$\sum_{r=1}^s u_{rk} y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_{ik} x_{ij} \leq 0$$

$$u_{rk}, v_{ik} \geq 0, \quad r = 1, \dots, s ; i = 1, \dots, m$$

Zarflama Modeli:

Model DLP_o:

$$\max \varphi_k$$

Kısıtlar,

$$\varphi_k y_{rk} + t_{rk}^+ = \sum_{j=1}^N y_{rj} \mu_{jk} \quad r = 1, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^N x_{ij} \mu_{jk} = x_{ik} - t_{ik}^- \quad i = 1, \dots, m$$

$$t_{ik}^-, t_{rk}^+, \mu_{jk} \geq 0, \quad \theta \text{ kısıtı}, \quad j = 1, \dots, N$$

Model DLP_{BCCi}

$$\min \theta_B$$

$$\theta x_{ik} - \sum_{j=1}^N x_{ij} \lambda_{jk} - s_{ik}^- = 0 \quad i = 1, \dots, m$$

$$\sum_{j=1}^N y_{rj} \lambda_{jk} = y_{rk} + s_{rk}^+ \quad r = 1, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^N \lambda_j = 1$$

$$s_{ik}^-, s_{rk}^+, \lambda_{jk} \geq 0, \theta \text{ kısıtsız} \quad j = 1, \dots, N$$

3.2.3.2.2. BBC Modeli

CCR modelinden sonra; Banker, Charnes ve Cooper veri zarflama analizinde teknik etkinliği ve ölçek etkinsizliğini hesaplamak için bir model (BCC modeli) ileri sürmüşlerdir. BCC modeli, CCR modelinin varsayımı olan ölçeğe göre sabit getiriye gevşetmiş (yumuşatmış) ve çoklu çıktı, çoklu girdi durumlarında her bir KVB'nin performansının artan, sabit veya azalan olduğu bölgeleri incelemeyi mümkün hale getirmiştir.⁹⁹

$$\text{Min } h_k = \sum_{i=1}^t v_i x_{ik}$$

$$\text{Kısıtlar } \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^t v_i x_{ij} \leq 0; \quad j = 1, \dots, n$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{rk} = 1$$

⁹⁹ Yun, Y. B.; H. Nakayama; T. Tanino; "A Generalized Model for Data Envelopment Analysis", **European Journal of Operational Research**, Vol. 157, 2004, ss. 87–105.

$$u_r \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$$

$$v_i \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$$

Aslında VZA, yorumlama olanağı sağlayan model koleksiyonlarından oluşan kavram ve yöntemler bütünüdür. Türlerine göre temel VZA modellerinin yapabildikleri şeyler aşağıdaki gibidir:¹⁰⁰

1. CCR oran modeli; toplam etkinliğin objektif bir değerlendirmesini verir ve kaynakları teşhis eder, belirlenen etkinsizliklerin miktarını tahmin eder.

2. BCC modeli; işlemlerin belirli bir ölçeğindeki salt teknik etkinliği tahmin ederek ve ayrıntılı kullanımda gerekli olabilecek ölçeğe göre getirilerin artan, azalan veya sabit olup olmadıklarını belirleyerek teknik ve ölçek etkinlikler arasındaki ayrımı yapar.

3. Çarpımsal modeller, üretim sürecinin bir log-lineer veya bir piece-wise Cobb-Douglas yorumunu verir.

4. Toplamsal model ve genişletilmiş toplamsal model, VZA ile Charnes-Cooper tarafından daha önceden belirtilmiş etkinsizlik analizi ve süreç arasındaki bağlantıyı kurar, ayrıca etkinlik sonuçları ile Pareto optimalı ekonomik kavramı arasında ilişki kurar.

	Primal formülasyon	Dual formülasyon
--	--------------------	------------------

¹⁰⁰ Partangel, Narayanan; “The relationship between Process and Manufacturing Plant Performance: A Goal Programming Data Envelopment Analysis Approach”, **Master's Thesis**, 1999.

Girdiye Yönelik CCR	Amaç fonksiyonu $\text{Max } h_k = \sum_{r=1}^s u_r y_{rk}$ Kısıtlar $\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^t v_i x_{ij} \leq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $\sum_{i=1}^t v_i x_{ik} = 1$ $u_r \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $v_i \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$	Amaç fonksiyonu $\text{Min } \theta_k$ Kısıtlar $\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} - y_{rk} \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $\theta_k x_{ik} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$ $\lambda_j \geq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $-\infty \leq \theta_k \leq +\infty$
Çıktıya yönelik CCR	Amaç fonksiyonu $\text{Min } h_k = \sum_{i=1}^t v_i x_{ik}$ Kısıtlar $\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^t v_i x_{ij} \leq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $\sum_{r=1}^s u_r y_{rk} = 1$ $u_r \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $v_i \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$	Amaç fonksiyonu $\text{Max } \theta_k$ Kısıtlar $\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} - \theta y_{rk} \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $x_{ik} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$ $\lambda_j \geq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $-\infty \leq \theta_k \leq +\infty; \lambda_j \geq 0$

	Primal formülasyon	Dual formülasyon
--	--------------------	------------------

Girdiye Yönelik BBC	Amaç fonksiyonu $\text{Max } h_k = \sum_{r=1}^s u_r y_{rk} + c_k$ Kısıtlar $\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^t v_i x_{ij} + c_k \leq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $\sum_{i=1}^t v_i x_{ik} = 1$ $u_r \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $v_i \geq 0; \quad i = 1, \dots, t; -\infty \leq c_k \leq +\infty$	Amaç fonksiyonu $\text{Min } \theta_k$ Kısıtlar $\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} - y_{rk} \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $\theta_k x_{ik} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$ $\sum_{j=1}^n \lambda_j \geq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $-\infty \leq \theta_k \leq +\infty; \lambda_j \geq 0$
Çıktıya yönelik BBC	Amaç fonksiyonu $\text{Min } h_k = \sum_{i=1}^t v_i x_{ik} - c_k$ Kısıtlar $\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^t v_i x_{ij} + c_k \leq 0; \quad j = 1, \dots, n$ $\sum_{r=1}^s u_r y_{rk} = 1$ $u_r \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $v_i \geq 0; \quad i = 1, \dots, t; -\infty \leq c_k \leq +\infty$	Amaç fonksiyonu $\text{Max } \theta_k$ Kısıtlar $\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{rj} - \theta y_{rk} \geq 0; \quad r = 1, \dots, s$ $x_{ik} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \geq 0; \quad i = 1, \dots, t$ $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1; \quad j = 1, \dots, n$ $-\infty \leq \theta_k \leq +\infty; \lambda_j \geq 0$

Bu modellerden her biri yönetim ve ekonomi ile ilgili konulardan bahsedip, kullanışlı sonuçlar sağlasalar da bunların odaklanmaları (oryantasyon) farklıdır. Modeller artan, azalan veya sabit ölçeğe göre getirilere odaklanabilmekte; piecewise

lineer, piecewise loglineer veya piecewise Cobb-Douglas olacak şekilde bir etkin sınır belirleyebilmektedirler.¹⁰¹

3.2.3.3. Veri Zarflama Analizi'nin Uygulama Alanları

Uygulamada birden fazla girdi ve çıktıyı dikkate alan VZA, hızlı kuramsal gelişiminin yanında uygulamada hızlı bir süreç izlemiştir. Hastaneler, postaneler, banka şubeleri, mahkemeler, eczaneler, polis karakolları, eğitim kurumları gibi pek çok kamu hizmet alanından binlerce çalışma yapılmıştır. Başlangıçta kar amacı gütmeyen karşılaştırmalı etkinliği ölçen VZA, sonraları kar amacı güden üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arası teknik verimliliğin ölçülmesinde de yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır.

VZA'nın literatüre geçmiş bazı uygulamaları şu şekilde sıralanabilir:

1. *Banka şubesi performans ölçümü uygulamaları*: Tulkens (1993), Tulkens, Malnero (1994), Parkan (1987), Schaffnit (1997), Zenios (1996), Giokas (1991), Vassiloglou, Giokas (1991), Al-Faraj (1993), Lovell, Pastor (1997), Pastor (1995), Oral, Yolalan (1990), Athanassopoulos (1995), Berger, DeYoung (1979), Berger, Humphrey (1997), Bhattacharyya (1997), Elyasiani, Mehdian (1990), Miller, Noulas (1996), Rezvanian, Mehdian (2002), Sherman, Ladino (1995), Yeh (1996), Yue (1992).¹⁰²
2. *Okul etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar*: Concei, Portela, Thanassoulis (2001), Anderson, Walberg, Weinstein (1998), Arnold, Bardhan, Cooper, Kumbhakar (1996), Bessent (1980), Bonesronning, Rattso (1994), Concei, Portela (2001), Doyle, Arthurs (1995), Engert (1996), Fare, Grosskopf, Weber (1989), Grosskopf, Hayes, Taylor, Weber (1999), Grosskopf, Moutray (2001), Kirjavainen, Loikkanen (1998), Mancebon, Bandres (1999), Mancebon, Molinero (2000), Noulas, Ketkar (1998), Portela, Thanassoulis (2001), Ray (1991), Ruggiero (1996), Ruggiero, Vitaliano (1999), Santos, Themido (2001),

¹⁰¹ Partangel, a.g.e., s.43.

¹⁰² Kao, C., Liu, S., "Predicting bank performance with financial forecasts: a case of Taiwan commercial banks", **Journal of Banking & Finance**, 28: 2353–2368 (2004).

- Sengupta, Sfeir (1986), Thanassoulis, Dunstan (1994), Waxman, Huang (1997).¹⁰³
3. *Üniversite etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar:* Arcelus, Coleman (1997), Beasley (1990), Cakmak, Zaim (1991), Chen (1997), Dyson, Podinovski, Shale (2001), Fried, Lovell, Turner (1996), Johnes (1988), Kao, Lin (1999), Rhodes (1999), Sarafoglou, Haynes (1996), Sarrico, Hogan, Dyson, Athanassopoulos (1997), Tomkins, Green (1988).
 4. *Hastahane etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar:* Al-Shammari (1999), Anderson, Fish, Xia, Michello (1999), Athanassopoulos, Gounaris, Sissouras (1999), Athanassopoulos, Gounaris (2001), Ball, Johnson, Slattery (1986), Banker, Conrad, Strauss (1986), Bannick, Ozcan (1995), Borden (1988), Chang (1988), Chern, Wan (2000), Chilingirian, Sherman (1990), Chirikos, Sear (2000), Dawson, Goddard, Street (2001), Desharnais, Hogan (1991), Ehret (1994), Ersoy, Kavuncubasi, Ozcan, Haris (1997), Ferrier, Valdmanis (1996), Fried, Schmidt, Yaisawarng (1998), Giokas (2001), Grosskopf, Valdmanis (1995), Harris, Ozgen, Ozcan (2000), Haywood (1983), Huang (1990), Johns, Howcroft, Drake (1997), Jones (1988), Leleu, Dervaux (1997), Linna (1998), Morey, Fine, Loree (1990), Ozcan, Mccue, Okasha (1996), Parkin, Hollingsworth (1997), Sherman (1984), Tung, Chung, Chang (2000), Zuckerman, Hadley, Iezzoni (1994).
 5. *Havaalanı etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar:* Pacheco, Fernandes (2003), Gillen, Lall (1997), Salazar de la Cruz (1999), Sarkis (2000), Martin, Roman (2001), Fernandes, Pacheco (2002), Pacheco, Fernades (2003), Pels, Nijkamp, Rietveld (2001), Murillo, Melchor (1999).¹⁰⁴
 6. *Kamu alanındaki bazı uygulamaları:* Bowlin (1986), Carrington (1997), De Borger, Kerstens (1996), Elam, Thomas (1989), Grizzle (1993), Gupta, Verhoeven (2001), Hansson, Henrekson (1994), Hughes, Edwards (2000), Majumdar (1996), Thomas, Frost (1990), Whittaker (1994), Worthington,

103 Gattoufi, S., Oral, M., Reisman, A., "Data envelopment analysis literature: a bibliography update", **Socio-Economic Planning Sciences**, 38: 159– 229 (2004).

104 Yu, M., "Measuring physical efficiency of domestic airports in Taiwan with undesirable outputs and environmental factor", **Journal of Air Transport Management**, 10: 295–303 (2004).

- Dollery (2000), Zaibet (1999), Zanakis, Mandakovic, Gupta, Sahay, Hang (1995).
7. *Sağlık hizmetlerinin etkinliğinin ölçülmesi konusundaki çalışmalar:* Alexander (1998), Bates, Baines, Whynes (1998), Birch, Maynard (1986), Bitran, Valor (1987), Bryce, Wholey (2000), Byrnes, Freeman, Kauffmann (1997), Callen, Falk (1993), Chattopadhyay (1996), Chilingirian, Sherman (1990), Chirikos, Sear (2000), Dor (1994), Draper, Solti, Ozcan (2000), Rehnberg (1999), Goni (1999), Hollingsworth, Dawson, Maniadakis (1999), Huang, Guey (1989), Kooreman (1994), Mirmirani (1995), Nunamaker (1982), Salinas, Smith (1996).
 8. *Tarım alanında yapılan çalışmalar:* Sueyoshi (1999), Ball, Lovell, Nehring (1994), Bureau, Fare, Grosskopf (1985), Chavas, Aliber (1993), Fulginiti, Perin (1995), Manos, Psychoudakis (1997), Mao, Koo (1997), Mathijs, Swinnen (2001), Piot-Lepetit, Weaver (1997), Townsend, Kirsten, Vink (1998).
 9. *Posta servisi etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar:* Doble (1995), Bradley, Baron (1993), Deprins (1984).
 10. *Taşımacılık konusunda yapılan çalışmalar:* Boile (2001), Cantos, Maudos (2001), Chu, Fielding, Lamar (1992), Cook, Golan, Kazakov, Kress (1998), Costa, Markellos (1997), Cowie, Asenova (1999), Gillen (1996), Kazakov, Cook, Roll (1989), Kerstens (1996), Lyons (1997), Odeck (2001), Sexton, Sleeper, Taggart (1994), Ylvinger (1998).
 11. *Hapishane etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar:* Butter, Johnson (1997), Ganley, Cubbin (1987).
 12. *Eczacılık alanında yapılan çalışmalar:* Capettini, Dittman (1984), Morey, Capettini, Dittman (1985).
 13. *Madencilik alanında yapılan çalışmalar:* Byrnes, Fare, Grosskopf (1984), Thompson, Dharmapala, Thrall (1995).
 14. *Elektrik kullanımı ile ilgili çalışmalar:* Whiteman, Christopher (1994), Athanassopoulos, Lambroukos (1999), Bagdadioglu, Price, Weyman (1996), Chai (1998), Charnes, Cooper, Divine, Ruefli, Thomas (1989), Fare, Grosskopf, Logan (1985), Fare, Grosskopf, Pasurka (1986), Fare, Grosskopf, Yaisawarng (1990), Forsund, Kittelsen (1998), Goto, Tsutsui (1998), Hjalmarsson, Veiderpass (1992), Klein, Sapper (2001), Miliotis (1992), Olatubi, Dismukes

(2001), Reiter, Cook (1999), Scarsi (1999), Sueyoshi (1999), Yaisawarng (1994), Zhang (1998).

15. *Restaurant etkinliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar*: Geller (1985), Morey, Dittman (1995), Renaghan (1981), Wyckoff (1984).

3.2.3.4. Veri Zarflama Analizi Uygulama Aşamaları

VZA' nin uygulanabilmesi için gerekli adımlar şunlardır:

- Karar birimlerinin seçimi
- Girdi ve çıktı faktörlerinin seçimi
- Verilerin elde edilebilirliği ve güvenilirliği
- VZA ile görelilik etkinliği ölçümü
- Etkinlik Değerleri – etkinlik sınırı
- Referans grupları
- Etkin olmayan karar birimleri için hedef belirlenmesi
- Sonuçların değerlendirilmesi

3.2.3.4.1. Karar Birimlerinin Seçilmesi

Hangi karar biriminin uygun olduğu sorusu tamamen yapılacak çalışmanın amacına, ya da ana temayı hangi konunun oluşturduğuna bağlıdır. Karar birimleri girdileri çıktılarına dönüştürmekle sorumlu herhangi bir ekonomik birim olabilir. Ancak, analize konu olacak karar birimlerinin aynı hedefe yönelik benzer işlevleri görmesi, aynı pazar şartlarında çalışması ve gruptaki bütün birimlerin verimliliklerini nitelendiren etmenlerin, yoğunluk ve büyüklüklerindeki farklılıklar hariç aynı olması şartları aranır.¹⁰⁵

3.2.3.4.2. Girdi ve Çıktıların Seçilmesi

VZA'da değişkenler, girdi ve çıktı olarak ayrılırken KVB üzerindeki etkilerine bakılır. Retzlaff-Roberts, girdi ve çıktı değişkenleri yerine birimler üzerinde pozitif ve

¹⁰⁵ T. Özyigit, “Gelişmekte Olan Ülkelerin Görelilik Sosyo-Ekonomik Performanslarının Değerlendirilmesi”, *Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul, xi (2000).

negatif etkili değişkenler kavramının kullanılmasının daha doğru olacağını belirtmiş, artısı birimin daha iyi olarak değerlendirilmesini sağlayan değişkenlerin “pozitif etkili”, düşüşü de birimin daha iyi olarak değerlendirilmesini sağlayan değişkenlerin ise “negatif etkili” olarak alınmasını önermiştir.¹⁰⁶

Eğer girdi ve çıktı çiftleri yüksek pozitif korelasyona sahip fakat birbiri yerine kullanılabilecek konumda değilse, yine de bir adedi modelden çıkarılabilir. Ancak bu durumda verimsiz birimlerden bazılarının etkinlik değeri düşecektir. VZA’de girdiler ve çıktılar farklı birimlerle ifade edilebilmesi, bu yöntemin en belirgin özelliklerindendir. Girdiler ve çıktılar, “oransal girdi ve çıktı” ile “nicel ölçülmüş girdi ve çıktı” şeklinde gruplandırılabilir.¹⁰⁷

Bununla birlikte, modele çok fazla girdi ve çıktı eklenmesi, VZA’nın verimli ve verimsiz birimleri birbirinden ayırıştırma yeteneğini düşürmektedir. Girdi ve çıktı sayılarının artabilmesi için, karar bilimlerinin sayısının da artması gerekmektedir. (n = gözlem sayısı, m = girdi sayısı, p = çıktı sayısı iken, $n > m+p$)

Girdi ve çıktı faktörlerinin seçiminde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Aynı KVB için farklı girdi ve çıktı grupları, farklı etkinlik değeri alabilirler. Eğer modelde yer alması gereken önemli bir değişken göz ardı edilirse, gözardı edilmiş olan bu değişkeni kullanmakta olan KVB’ lerinin etkinliği düşük çıkacaktır. Modele yeni girdi ve çıktılar eklenmesi sonucunda ise, daha önce etkin olmayan KVB’ leri, sonra etkin hale gelebilmektedir. İlk aşamada girdi ve çıktı faktörlerinin seçimi büyük önem taşımaktadır.

2. Modele çok fazla girdi ve çıktının eklenmesi VZA’ nın ayırıştırma yeteneğini azaltacaktır. Eğer girdi ve çıktı sayısı arttırılıyorsa, KVB’ lerin sayısında da artış olmalıdır. Yani, “z” KVB sayısı, “m” girdi faktörü sayısı ve “s” çıktı faktörü sayısı

106 R.D.L. Retzlaff “A Data Envelopment Analysis approach to Discriminant Analysis”, **Annals of Operations Research**, 73: 299-321 (1997).

107 M. Kılıç, “Toplam Etkinlik ve Veri Zarflama Analizi Üzerine Karşılaştırmalı Yaklaşımlar ve Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 64 (2004).

olmak üzere “ $z > m+s$ ” olmalıdır. KVB’ lerin seçiminde bir diğer yaklaşım, “ $z > 2(m+s)$ ” şeklindedir.

3. Girdi ve çıktı faktörlerinin sayısını azaltabilmenin bir yolu, girdiler ve çıktılar arasındaki pozitif korelasyona bakmaktır.

3.2.3.4.3. Verilerin Elde Edilebilirliği ve Güvenilirliği

VZA analizi için tüm girdi ve çıktılar tanımlandıktan sonra, tüm karar verme birimleri için bu girdi ve çıktı verilerinin elde edilmesi gereklidir. Uygulamada, gereken verilere ulaşıp ulaşılamaması girdi ve çıktı seçimini etkileyebilmektedir. Eğer bir etkinlik analizinde girdi ve çıktılar için verilere ulaşılamıyorsa, çalışmanın amacına hitap edecek ve kolay elde edilebilecek farklı girdi ve çıktıların araştırılması gereklidir.

3.2.3.4.4. Veri Zarflama Analizi Modelinin Belirlenmesi Ve Görelî Etkinliğin Ölçülmesi

VZA modelleri, girdiye yönelik ve çıktıya yönelik olmak üzere iki grupta incelenebilir. Girdi yönlü model, en etkin şekilde, en fazla çıktıyı elde etmek için kullanılabilecek en uygun girdi bileşimini oluşturmaya çalışır. Yani, belirli bir çıktı düzeyini ölçmek için etkinliği ölçülen karar birimine ait girdilerin ne kadar azaltılabileceği araştırılmaktadır. Çıktı yönlü model ise, belirli bir girdi bileşimini kullanarak, en fazla ne kadar çıktı bileşimi elde edilebileceğini araştırır modellerdir.¹⁰⁸

Doğrusal programların çözümünde bilgisayardan yararlanılmaktadır. Modelleri çözmek için doğrusal programlama paket programlarından herhangi biri kullanılabilir. LINDO, QSB, STORM vb. gibi bazı standart doğrusal programlama bilgisayar programlarının yanı sıra, son yıllarda piyasaya sürülen ve windows altında çalışabilen IDEAS, DEAP, ETAKS, Warwick-Windows-VZA, PIONEER gibi özel VZA’ya özgü programlar da bulunmaktadır. Bunların özellikle raporlama ve sunum olanakları

¹⁰⁸ Köksal, C.D., “Veri Zarflama Analizi ile Bankacılıkta Verimlilik Ölçümü”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 1-5 (2001).

açısından oldukça gelişmiş olduğu gözlenmektedir. Ayrıca bu tür programların çoğalması, VZA yaklaşımının giderek daha fazla kullanılmasına olanak sağlamıştır.

3.2.3.4.5. Etkinlik Değerleri

Charnes ve Cooper, herhangi bir karar verme birimi için %100 etkinliğin ancak aşağıdaki durumlarda söz konusu olacağını belirtmişlerdir:

- a) Hiçbir çıktısı aşağıdaki durumlar haricinde artırılmaz.
 - i) Bir ya da birden fazla girdisinin artırılması veya
 - ii) Diğer çıktılarından bazılarının azaltılması.
- b) Hiçbir girdisi aşağıdaki durumlar haricinde azaltılamaz.
 - i) Çıktılardan bazılarının azaltılması veya
 - ii) Diğer bazı girdilerinin artırılması.
- c) Herhangi bir KVB % 100 görel verimliliğe yalnızca, diğer ilgili karar birimleri herhangi bir girdi ya da çıktının kullanımında verimsizliğe dair bir kanıt getirmiyorlarsa ulaşmış sayılır.

3.2.3.4.6. Referans Grupları

VZA yöntemindeki karşılaştırmanın temelinde etkin karar birimlerinin varlığı yatar. Yöntem etkin olmayan karar birimlerinin de görel olarak etkin birimlerin uyguladığı yöntemleri uygulayarak aynı etkinlik seviyesine ulaşabileceklerini kabul etmektedir. Bu karar birimlerinin kendilerine ölçüt olarak alacakları etkin karar birimlerinin oluşturduğu kümeye de incelenen karar biriminin referans kümesi denir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu yoğunluğun, gözlem grubunda yer alan birimlerin performans dağılımlarıyla yakın ilişkili olduğudur. Birimler bir bölgede yoğunlaşıyorsa, etkin olmayan birimlerin referans gruplarının aynı birimlerden oluşması doğaldır. Ve genelde gözlem grubunun grafik üzerinde homojen bir dağılımı olmadığı sürece, elde edilen bilginin çok fazla ağırlığı olduğu söylenemeyebilir.

3.2.3.4.7. Etkin Olmayan Karar Birimleri İçin Hedef Belirlenmesi

VZA’ daki karşılaştırma, gözlem kümesinde yer alan karar birimlerinin benzerliklerinden hareket eder. Yöntemin uygulanmasından elde edilen en büyük fayda, etkin olmayan karar verme birimlerine performanslarını iyileştirebilmeleri için, elde edilebilir hedefler konulmasıdır. Söz konusu hedefler, genel olarak, etkin olmayan KVB’nin referans kümesinde bulunan etkin birimlerin ağırlıklı bir ortalamasıdır.

Belirlenen hedefler için göz önünde bulundurulması gereken diğer nokta, etkinlik analizinin yapıldığı ve dolayısıyla hedeflerin belirlendiği tarih “t” iken, hedeflere varmak için iyileştirme çalışmalarının muhtemelen “t+1” zamanında yapılacağıdır. Bu nedenle, “t” zamanındaki hedeflere bağlı kalmak etkinliğin zaman içinde sabit olduğu varsayımını yapmak anlamına gelebilir.

3.2.3.4.8. Sonuçların Değerlendirilmesi

Karar verme birimleri detaylı olarak incelendikten sonra, her bir karar verme birimi için bütün girdi ve çıktıların dikkate alındığı genel bir değerlendirmeye geçilir. Tahminleşen etkinlik sınırının ait olduğu üretim organizasyonuna yönelik yorumlar yapılabilir.

VZA modellerinin çözümü için herhangi bir doğrusal programlama yazılımından yararlanılabilir, ancak tüm karar verme birimleri için en az bir tane doğrusal programlama çözümü yapılması gerektiğinden, sonuca ulaşmak biraz zaman alıcı olabilir. VZA modellerinin çözümü için yazılmış pek çok paket program vardır. En sık kullanılan paket programlar aşağıdaki gibidir:

- Cooper vd. (2000) tarafından hazırlanan ve bir Excel eklentisi olan DEASolver
- Holger Scheel’ in hazırladığı EMS (Efficiency Measurement System)
- University of Warwick tarafından hazırlanan Warwick DEA
- Ekonometrik etkinlik analizlerini de gerçekleştiren DEAP

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ERZURUM'DAKİ BASIN İŞLETMERİNDE VZA UYGULAMASI

İşletmelere yönelik performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasındadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda Erzurum'da faaliyet gösteren 16 basın işletmesinin 2007-2010 yılları arasında etkinlik analizleri yapılmış, sektörün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak geleceğe yönelik iyileştirmeler konusunda birtakım öneriler getirilmiştir. Veri Zarflama Analizi (VZA) de, daha önce de belirttiğimiz gibi, doğrusal programlama prensiplerine dayanan ve literatürde “Karar Verme Birimleri” (KVB) olarak bilinen, girdiyi çıktıya dönüştürmekten sorumlu işletme veya ekonomik kuruluşların görece verimliliğini ölçmek için tasarlanmış bir tekniktir. Günümüzde parametrik olmayan etkinlik ölçümlerinde kullanılan bu teknikle aynı türdeki işletmelerin belirli bir döneme ait girdileri kullanılarak aynı çıktılarla verimliliği değerlendirilebilmektedir. Girdi odaklı CCR modeli kullanılarak yapılan etkinlik analizi

sonucunda etkin olmayan işletmelerin tam etkin konuma gelmesi için kullanılan girdi ve çıktıların hangi oranda artırılması / azaltılması konusunda gerekli olan değerler tespit edilerek bu bölümde sunulmuştur. Çalışmanın ampirik analiz ve bulgularını içeren bu dördüncü bölümün içeriği, bir kere daha altını çizmek gerekir ki, yazılı basın alanında şimdiye dek VZA yöntemiyle yapılmış ilk araştırma niteliği taşımaktadır.

4.1. Erzurum Yerel Basın İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama

Bu çalışmada amaç 2007–2010 yılları arasındaki dönemde Erzurum’da basılan günlük gazetelerin etkinliğini Veri Zarflama Analizi’ni (VZA) kullanarak araştırmaktır. Çalışmada 2007 yılı başı itibariyle Erzurum’da faaliyet gösteren *resmi ilan* hakkı olan günlük gazeteler belirlenmiş ve bunlardan 16 gazete (Erzurum Gazetesi, Palandöken Gazetesi, Doğudan Doğan Güneş, Zafer Gazetesi, Doğu Ekspres Gazetesi, Sıla Gazetesi, Yorum Gazetesi, Milletin Sesi Gazetesi, Haber Doğu Gazetesi, Göktürk Gazetesi, Yeni Haberci Gazetesi, Yeni Kuşak Gazetesi, Albayrak Gazetesi, Hakikat Gazetesi, Ufuk 2000, Manşet Hakikat Gazetesi) çalışma kapsamına alınmıştır. Ardından, gazetelerin göreceli etkinliklerinin elde edilmesinde etkisi olduğu düşünülen girdi ve çıktılar belirlenmiştir. Erzurum’da faaliyet gösteren basın işletmelerinin Veri Zarflama Analizi ile etkinliklerinin ölçülebilmesi için sırasıyla; Karar birimlerinin seçimi, girdi ve çıktı faktörlerinin seçimi, verilerin elde edilebilirliği ve güvenilirliği, VZA ile göreceli etkinlik ölçümü, etkinlik değerleri-etkinlik sınırı, Referans gruplar, Etkin olmayan karar birimleri için hedef belirlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi uygulama aşamaları gerçekleştirilmiştir.

VZA ile verimlilikleri ölçülüp karşılaştırılacak olan KVB’nin sayısının, anlamlı ve doğru sonuçlar elde edilebilmesi bakımından belirli bir değerin üzerinde olması gerekmektedir¹⁰⁹. Çalışmada elde edilen veriler, ilk defa Charnes, Cooper ve Rhodoe (1978) tarafından ortaya atılan ve karar birimlerinin kendileri arasındaki göreceli etkinliklerini belirlemeye çalışan ve matematiksel hali aşağıda verilen non-parametrik bir doğrusal programlama modeli olan Veri Zarflama Analizi (Data Envelopment Analysis-DEA) ile Erzurum’daki basın işletmeleri (Erzurum Gazetesi “ ∂_1 ”, Palandöken

¹⁰⁹ Baş, İ.M., Artar, A., **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları, Ankara, 435:17 (1991). s.17.

Gazetesi “ ∂_2 ”, Doğudan Doğan Güneş “ ∂_3 ”, Zafer Gazetesi “ ∂_4 ”, Doğu Ekspres Gazetesi “ ∂_5 ”, Sıla Gazetesi “ ∂_6 ”, Yorum Gazetesi “ ∂_7 ”, Milletin Sesi Gazetesi “ ∂_8 ”, Haber Doğu Gazetesi “ ∂_9 ”, Göktürk Gazetesi “ ∂_{10} ”, Yeni Haberci Gazetesi “ ∂_{11} ”, Yeni Kuşak Gazetesi “ ∂_{12} ”, Albayrak Gazetesi “ ∂_{13} ”, Hakikat Gazetesi “ ∂_{14} ”, Ufuk 2000 “ ∂_{15} ”, Manşet Hakikat Gazetesi “ ∂_{16} ”) karar birimleri (KVB) kendi aralarında etkinlikleri bakımından analiz edilmişlerdir. VZA, Frontier Analyst 4.0 adlı paket program yardımı ile yapılmıştır. Basın işletmelerinin etkinliklerinin karşılaştırmasında VZA modeli olarak input-girdi temelli CCR modeli kullanılmış ve ölçeğe göre sabit getiri (Constant Return on Scale) varsayımı ile model çözülmüştür. Toplam faktör verimliliği (TFV) kavramından hareketle CCR tarafından tanımlanan girdiye yönelik oran (kesirli programlama) modeli aşağıdaki gösterilmektedir. Bu model ölçeğe göre sabit getiri (CRS) varsayımı altında toplam etkinliği ölçmektedir (Tarım, 2001:61). Bu çalışmada mevcut çıktı düzeylerini daha az girdi kullanarak sağlamaya dönük etkinlikleri göstermesi bakımından girdi temelli modelin kullanılması uygun görülmüştür.

$$\min \theta - \varepsilon \left(\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+ \right) \dots\dots\dots 1$$

st.

$$\sum_{j=1}^n X_{ij} \lambda_j + s_i^- = \theta X_{io} \dots\dots\dots 2$$

$$\sum_{j=1}^n Y_{rj} \lambda_j - s_r^+ = Y_{ro} \dots\dots\dots 3$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0; i = 1, 2, \dots, m; r = 1, 2, \dots, s; j = 1, 2, \dots, n \text{ şeklindedir.}$$

Burada n karar birimi (işletme) sayısını, m modelde kullanılan girdi sayısını, s ise çıktı sayısını ifade etmektedir. i girdiden j . karar biriminin ne kadar kullandığı, r . çıktıdan j . karar biriminin ne kadar elde ettiğini; yoğunluk faktörünü; j . karar biriminin ağırlığı ve aylak (girdi ya da çıktı değişkenlerinin boş kullanılmayan kısmı) değişkenleri ise çok küçük pozitif bir parametreyi temsil etmektedir. Bir karar değişkeninin etkin olabilmesi için $=1$ (etkinlik skoru bire eşit olmalıdır) ve aylak değişkenlerin değerinin

de sıfır olması gereklidir. İşletmelerin etkinlik skorları ($\emptyset$)1'e yaklaştıkça etkinlikleri artarken, sıfıra yaklaştıkça etkinlik azalmaktadır. Yetersiz sayıda KVB'lerin kullanılması; yetersiz sayıda serbestlik derecesi olduğundan, bütün KVB'lerin %100 etkin olarak değerlendirilmesine neden olacaktır. Dolayısıyla, doğru bir performans sınırının belirlenmesi için uygun sayıda KVB gerekmektedir.¹¹⁰ Değerlendirme altındaki KVB'lerin sayısı, girdi ve çıktıların toplam sayısı ile karşılaştırıldığında yeterince büyük değilse, bir başka problem olan zayıf ayırıcı kuvvet (weak discriminating power) problemi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda klasik VZA modelleri (CCR girdi ve çıktı odaklı modelleri), genelde çok fazla KVB'yi etkin olarak belirleyen çözümler vermektedir. Etkinlik katsayısı, $\emptyset$ her zaman birden küçük veya eşittir. Eğer $\emptyset < 1$ karar verme birimi görel olarak etkin değildir ve eğer $\emptyset = 1$ ise karar verme birimi görel olarak etkindir.

VZA'nde kullanılan girdi ve çıktılar, çalışmadaki etkinliğin temelini oluşturduklarından, büyük bir dikkatle seçilmesi gerekmektedir. Her ne kadar fonksiyonel bir varsayım bulunmasa da çalışmanın amacına nedensel olarak bağlı girdi ve çıktıların belirlenmesi gereklidir. Bu çalışmada Erzurum'da faaliyet gösteren basın işletmelerinin 2007–2010 yılları arasındaki *üç yıllık* değerlerin ortalamaları alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin etkinliklerinin değerlendirildiği bu çalışmada da veri zarflama modeli için 3 adet girdi ve 3 adet çıktı tespit edilmiştir. Veri zarflama modelinin girdileri; 1) “toplam personel sayısı (kişi), 2) “genel işletme harcamaları” (İşletme harcamaları, ekipman harcamaları, tüketim harcamaları (Elektrik, su, doğalgaz)), 3) “hammadde ve diğer basım malzeme harcamaları” dır. Modelin çıktıları ise; 1) “basılan gazete sayısı”, 2) “reklam gelirleri” (Resmi ilan gelirleri ve diğer ilan gelirleri), 3) “sayfa sayısı” dır. Eğer girdi ve çıktı çiftleri yüksek pozitif korelasyona sahip fakat birbiri yerine kullanılabilecek konumda değilse, yine de bir adedi modelden çıkarılabilir. Ancak bu durumda verimsiz birimlerden bazılarının etkinlik değeri düşecektir. Bununla birlikte, modele çok fazla girdi ve çıktı eklenmesi, VZA'nin verimli ve verimsiz birimleri birbirinden ayırıştırma yeteneğini düşürmektedir. Girdi ve çıktı sayılarının artabilmesi için, karar bilimlerinin sayısının da artması gerekmektedir. (n = gözlem sayısı, m = girdi sayısı, p = çıktı sayısı iken, $n > m+p$) Genel kabul

¹¹⁰ Yun, Y. B.; H. Nakayama; T. Tanino; “A Generalized Model for Data Envelopment Analysis”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 157, 2004, ss. 87–105.

görmüş olan kural gereği veri zarflama modellerinde bulunması gereken en az karar birimi sayısı girdi ve çıktı sayısının çarpımının iki katıdır.¹¹¹ VZA’de girdiler ve çıktılar farklı birimlerle ifade edilebilmesi, bu yöntemin en belirgin özelliklerindendir. Girdiler ve çıktılar, “oransal girdi ve çıktı” ile “nicel ölçülmüş girdi ve çıktı” şeklinde gruplandırılabilir.¹¹²

4.2.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Gazeteler	Toplam Personel Sayısı	Genel İşletme Harcamaları	Hammadde ve Diğer Harcamalar	Basılan Gazete Sayısı	İlan Gelirleri Toplamı	Sayfa Sayısı
$\hat{o}_1$	10	11898	7898	530	9789	12
$\hat{o}_2$	10	12547	5897	425	9522	12
$\hat{o}_3$	10	12315	4565	500	9652	12
$\hat{o}_4$	10	9998	1393	440	9932	12
$\hat{o}_5$	10	10208	7132	400	7085	6
$\hat{o}_6$	5	7068	7836	175	6987	6
$\hat{o}_7$	5	7839	2809	350	6955	6
$\hat{o}_8$	5	7706	3846	345	6948	6
$\hat{o}_9$	5	7056	2406	520	6916	6
$\hat{o}_{10}$	5	7637	2987	225	6935	6
$\hat{o}_{11}$	5	7958	4097	520	6913	6
$\hat{o}_{12}$	5	7270	2928	480	6955	6
$\hat{o}_{13}$	5	6888	6758	500	7000	6
$\hat{o}_{14}$	5	7230	4140	345	6948	6
$\hat{o}_{15}$	5	7674	6894	500	6922	6
$\hat{o}_{16}$	5	6997	7195	350	6955	6

Tablo 1. Gazetelere ait girdi ve çıktı verileri

¹¹¹ R.G. Dyson, “Pitfalls and Protocols in DEA”, **European Journal of Operational Research**, 132, 2001, s.245-259.

¹¹² M. Kılıç, “Toplam Etkinlik ve Veri Zarflama Analizi Üzerine Karşılaştırmalı Yaklaşımlar ve Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 64 (2004).

Bu çalışmada, belli bir çıktı bileşimini en etkin bir şekilde üretebilmek amacıyla kullanılacak en uygun girdi bileşiminin nasıl olması gerektiğini araştıran girdiye yönelik CCR modeli kullanılmıştır. Bu modele uygun “Doğrusal Programlama Modeli”, Zafer gazetesi örneğiyle aşağıda matematiksel olarak modellenmiştir.

$$\begin{aligned}
E_k = & \text{Min}(\alpha - \varepsilon S_1^- - \varepsilon S_2^- - \varepsilon S_3^- - \varepsilon S_1^+ - \varepsilon S_2^+ - \varepsilon S_3^+) \\
& 10\mu_1 + 10\mu_2 + 10\mu_3 + 10\mu_4 + 10\mu_5 + 5\mu_6 + 5\mu_7 + \\
& 5\mu_8 + 5\mu_9 + 5\mu_{10} + 5\mu_{11} + 5\mu_{12} + 5\mu_{13} + 5\mu_{15} + 5\mu_{16} + S_1^- - 10\alpha = 0 \\
& 11898\mu_1 + 12547\mu_2 + 12315\mu_3 + 9998\mu_4 + 210208\mu_5 + 7068\mu_6 + 7839\mu_7 + \\
& 7706\mu_8 + 7056\mu_9 + 7637\mu_{10} + 7958\mu_{11} + 7270\mu_{12} + 6888\mu_{13} + \\
& 7230\mu_{14} + 7674\mu_{15} + 6997\mu_{16} + S_2^- - 9998\alpha = 0 \\
& 7898\mu_1 + 5897\mu_2 + 4565\mu_3 + 1393\mu_4 + 7132\mu_5 + 78368\mu_6 + 2809\mu_7 + \\
& 3846\mu_8 + 2406\mu_9 + 2987\mu_{10} + 4097\mu_{11} + 2928\mu_{12} + 6758\mu_{13} + \\
& 4140\mu_{14} + 6894\mu_{15} + 7165\mu_{16} + S_3^- - 1393\alpha = 0 \\
& 530\mu_1 + 425\mu_2 + 500\mu_3 + 440\mu_4 + 400\mu_5 + 175\mu_6 + 350\mu_7 + \\
& 345\mu_8 + 520\mu_9 + 225\mu_{10} + 520\mu_{11} + 480\mu_{12} + 500\mu_{13} + 345\mu_{14} + 500\mu_{15} + 350\mu_{16} + S_1^+ - 440\alpha = 0 \\
& 9789\mu_1 + 9522\mu_2 + 9652\mu_3 + 9932\mu_4 + 7085\mu_5 + 6987\mu_6 + 6955\mu_7 + \\
& 6948\mu_8 + 6916\mu_9 + 6935\mu_{10} + 6913\mu_{11} + 6955\mu_{12} + 7000\mu_{13} + \\
& 6948\mu_{14} + 6922\mu_{15} + 6655\mu_{16} + S_2^+ - 9932\alpha = 0 \\
& 12\mu_1 + 12\mu_2 + 12\mu_3 + 12\mu_4 + 12\mu_5 + 12\mu_6 + 12\mu_7 + \\
& 12\mu_8 + 12\mu_9 + 12\mu_{10} + 12\mu_{11} + 12\mu_{12} + 12\mu_{13} + 12\mu_{14} + 12\mu_{15} + 12\mu_{16} + S_3^+ - 12\alpha = 0 \\
& \mu_j, S_i^-, S_r^+ \geq 0
\end{aligned}$$

Sıra	Kod	Basın İşletmeleri	Etkinlik Skorları (E _k)
1	∂_1	Erzurum Gazetesi	89,13
2	∂_2	Palandöken Gazetesi	79,68
3	∂_3	Doğudan Doğan Güneş	84,47
4	∂_4	Zafer Gazetesi	100
5	∂_5	Doğu Ekspres Gazetesi	68,82
6	∂_6	Sıla Gazetesi	97,28
7	∂_7	Yorum Gazetesi	100
8	∂_8	Milletin Sesi Gazetesi	92,06
9	∂_9	Haber Doğu Gazetesi	100
10	∂_{10}	Göktürk Gazetesi	93,42
11	∂_{11}	Yeni Haberci Gazetesi	88,67
12	∂_{12}	Yeni Kuşak Gazetesi	100
13	∂_{13}	Albayrak Gazetesi	100
14	∂_{14}	Hakikat Gazetesi	96,85
15	∂_{15}	Ufuk 2000	89,81
16	∂_{16}	Manşet Hakikat Gazetesi	97,84

Tablo 2. Gazetelerin girdiye ve çıktıya yönelik CCR etkinlik değerleri

Tablo 2’de de girdi yönlü CCR modeline göre 2007-2010 dönemleri için işletmelerin etkinlik değerleri tabloda gösterilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi etkinlik değeri 100’e eşit olan işletmeler etkin, etkinlik değeri 100’ün altında olan işletmeler ise etkin değildir. Buna göre % 100 verimliliği yakalayan işletme sayısı 4, toplam işletmeler içinde yüzdelik değeri ise % 25 dir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi E_k değeri 100 olan Zafer Gazetesi, Yorum Gazetesi, Haber Doğu Gazetesi, Yeni Kuşak Gazetesi, Albayrak Gazetesi etkin işletmelerdir. $E_k < 100$ olan Erzurum Gazetesi, Palandöken Gazetesi, Doğudan Doğan Güneş, Doğu Ekspres Gazetesi, Sıla Gazetesi, Milletın Sesi Gazetesi, Göktürk Gazetesi, Yeni Haberci Gazetesi, Hakikat Gazetesi, Ufuk 2000, Manşet Hakikat Gazetesi ise etkin değildir. Sıla Gazetesi, Hakikat Gazetesi ve Manşet Hakikat Gazetesi etkinlik sınırında bulunmakta, gerekli iyileştirmeler yapıldığı takdirde bu işletmelerde etkin konuma gelmektedir.

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	10	5,75	-42,5
Genel İşletme Harcamaları	11898	7024	-41
Hammadde ve Diğer Harcamalar	7898	4907	-37,9
Basılan Gazete Sayısı	530	442	-16,6
İlan Gelirleri Toplamı	9789	7085	-27,6
Sayfa Sayısı	12	6,89	-42,6

Tablo 3. Erzurum Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	10	-	-
Genel İşletme Harcamaları	12547	9998	-20,3
Hammadde ve Diğer Harcamalar	5897	1393	-76,4
Basılan Gazete Sayısı	425	440	3,5
İlan Gelirleri Toplamı	9522	9932	4,3
Sayfa Sayısı	12	12	

Tablo 4. Palandöken Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	-	-	-
Genel İşletme Harcamaları	12315	10402	-15,5
Hammadde ve Diğer Harcamalar	4565	2691	-41,1
Basılan Gazete Sayısı	500	500	0
İlan Gelirleri Toplamı	9652	10367	7,4
Sayfa Sayısı	12	12	

Tablo 5. Doğudan Doğan Güneş

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	10	5	-50
Genel İşletme Harcamaları	9998	7056	-29,4
Hammadde ve Diğer Harcamalar	1393	2406	72,7
Basılan Gazete Sayısı	440	520	18,2
İlan Gelirleri Toplamı			
Sayfa Sayısı			

Tablo 6. Zafer Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	-	-	
Genel İşletme Harcamaları	10208	10605	3.8
Hammadde ve Diğer Harcamalar	7132	3341	-53,2
Basılan Gazete Sayısı	400	530	32.5
İlan Gelirleri Toplamı	7085	10585	49.4
Sayfa Sayısı	6	12	100

Tablo 7. Doğu Express gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	-	-	
Genel İşletme Harcamaları	7068	7134	0,9
Hammadde ve Diğer Harcamalar	7836	6191	-21
Basılan Gazete Sayısı	175	500	185,7
İlan Gelirleri Toplamı	6987	6972	-0.2
Sayfa Sayısı	-	-	

Tablo 8. Sıla gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	5		
Genel İşletme Harcamaları	7839	7093	-9.5
Hammadde ve Diğer Harcamalar	2809	3540	26
Basılan Gazete Sayısı	350	501	43,1
İlan Gelirleri Toplamı	6955	6948	-0.1
Sayfa Sayısı	-	-	

Tablo 9. Yorum Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı	5	6	20
Genel İşletme Harcamaları	7706	7134	-7.4
Hammadde ve Diğer Harcamalar	3846	2790	-27,5
Basılan Gazete Sayısı	345	503	45,8
İlan Gelirleri Toplamı	6948	6935	-0.2
Sayfa Sayısı	6	6	-

Tablo 10. Milletin Sesi Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	7056	7002	-0.8
Hammadde ve Diğer Harcamalar	2406	4009	66,6
Basılan Gazete Sayısı	520	511	-1.7
İlan Gelirleri Toplamı	6916	6948	0.5
Sayfa Sayısı	6	6	

Tablo 11. Haber Doğu Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	7637	6875	-10
Hammadde ve Diğer Harcamalar	2987	6719	124,9
Basılan Gazete Sayısı	225	498	121,3
İlan Gelirleri Toplamı	6935	6987	0.7
Sayfa Sayısı			

Tablo 12. Göktürk Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	7958	6846	-14
Hammadde ve Diğer Harcamalar	4097	6623	61,7
Basılan Gazete Sayısı	520	493	-5.2
İlan Gelirleri Toplamı	6916	6955	0.6
Sayfa Sayısı			

Tablo 13. Yeni Haberci Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	7270	9998	37,5
Hammadde ve Diğer Harcamalar	2928	1393	-52,4
Basılan Gazete Sayısı	480	440	-8.3
İlan Gelirleri Toplamı	6955	9932	42,8
Sayfa Sayısı			

Tablo 14. Yeni Kuşak Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları			
Hammadde ve Diğer Harcamalar			
Basılan Gazete Sayısı			
İlan Gelirleri Toplamı			
Sayfa Sayısı			

Tablo 15. Albayrak Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	7230	7270	0.6
Hammadde ve Diğer Harcamalar	4140	2928	-29,3
Basılan Gazete Sayısı	345	480	39,1
İlan Gelirleri Toplamı	6948	6935	-0.2
Sayfa Sayısı			

Tablo 16. Hakikat Gazetesi

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	7674	7056	-8,1
Hammadde ve Diğer Harcamalar	6894	2406	-65,1
Basılan Gazete Sayısı	500	520	4
İlan Gelirleri Toplamı	6922	6916	-0,1
Sayfa Sayısı			

Tablo 17.Ufuk 2000

Inputs / Outputs	Gerçek değer	Hedef	Potansiyel düzeltme %
Toplam Personel Sayısı			
Genel İşletme Harcamaları	6997	7839	12
Hammadde ve Diğer Harcamalar	7195	2809	-61
Basılan Gazete Sayısı	350	350	-
İlan Gelirleri Toplamı	6955	6955	-
Sayfa Sayısı			

Tablo 18.Manşet Hakikat Gazetesi

2007-2010 dönemleri için elde verilere göre 16 basın işletmesine ait toplam etkinlik değerlerine göre potansiyel düzeltmeler aşağıdaki Tablo'da gösterilmiştir. Yeni Haberci Gazetesi örneğinde olduğu gibi girdi ve çıktılara göre etkinlik sınırını sağlayan hedef değerler görülmektedir. Bu değerlere göre gerekli potansiyel düzeltmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Gazeteler	Toplam Personel Sayısı	Genel İşletme Harcamaları	Hammadde ve Diğer Harcamalar	Basılan Gazete Sayısı	İlan Gelirleri Toplamı	Sayfa Sayısı
∂_1	5,75	7024,66	4907,91	442,55	7085	6,89
∂_2	10	9998	1393	440	9932	12
∂_3	10	10402,79	2691,89	500	10367,86	12
∂_4	5	7056	2406	520	6916	6
∂_5	10	10605,18	3341,34	530	10585,79	12
∂_6	5	6891,92	6191,41	500	6972,85	6
∂_7	5	7093,98	3540,54	501,65	6948	6
∂_8	5	7134,87	2790,6	503,18	6935	6
∂_9	5	7002,55	4009,76	511,27	6948	6

$\hat{\partial}_{10}$	5	6875,93	6719,26	498,21	6987	6
$\hat{\partial}_{11}$	5	6846,21	6623,9	493,81	6955	6
$\hat{\partial}_{12}$	10	9998	1393	440	9932	12
$\hat{\partial}_{13}$	5	6888	6758	500	7000	6
$\hat{\partial}_{14}$	5	7270	2928	480	6955	6
$\hat{\partial}_{15}$	5	7056	2406	520	6916	6
$\hat{\partial}_{16}$	5	7839	2809	350	6955	6

Tablo 4. Gazetelerin etkin olabilmesi için hedeflenen girdi ve çıktı verileri

Sonuç ve Öneriler

Ticari işletmelere yönelik performans değerlendirmesi, performans yönetiminin en işlevsel boyutlarından birisidir. Söz konusu yöntemle yağılan değerlendirmeler sayesinde, örgüt içi çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişimin sağlanması yanında, örgütsel gelişime de büyük katkılarda bulunmaktadır. Erzurum’da faaliyet gösteren 16 basın işletmesinin 2007-2010 yılları arasındaki etkinlik analizlerini ve bu analizlerin sonuçlarını kapsayan bu çalışmada, sektörün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak geleceğe yönelik kimi iyileştirmeler konusunda öneriler sunulmuştur. Çalışma, yerel ölçekteki basın işletmelerine VZA yöntemi uygulanarak yapılmış ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır. Çalışmada kullanılan Veri Zarflama Analizi (VZA) tekniği, doğrusal programlama prensiplerine dayanan ve literatürde “Karar Verme Birimleri” (KVB) olarak bilinen girdiyi çıktıya dönüştürmekten sorumlu işletme veya ekonomik kuruluşların görece verimliliğini ölçmek için tasarlanmış olan bir tekniktir. Günümüzde parametrik olmayan etkinlik ölçümlerinde kullanılan bu teknikle aynı türdeki işletmelerin belirli bir döneme ait girdileri kullanılarak, aynı çıktılarla verimliliği değerlendirilebilmektedir. Girdi odaklı CCR modeli kullanılarak yapılan etkinlik analizi sonucunda etkin olmayan işletmelerin tam etkin konuma gelmesi için kullanılan girdi ve çıktıların hangi oranda artırılması / azaltılması konusunda gerekli olan değerler tespit edilerek Tablo 4’de sunulmuştur. Çalışmada elde edilen bulgulara

göre, Erzurum yerel gazetelerinin yaklaşık % 25'i etkin konumda yer alan işletmelerdir, geriye kalan % 75'lik kesim ise, söz konusu girdi ve çıktılar göz önüne alındığında etkin değildir. Bu tabloya bakarak yapılması gereken ilk ciddi yorumlama, Erzurum yerel basınının 3 / 4'lük gibi hiç de azımsanmayacak bir oranı gazetecilik etkinliğinin hiçbir düzeyinde etkili bir güce sahip değildir. Bu dehşet verici sonuç, bu gazetelerin hâlâ neden yayın yaşamlarını sürdürdüklerine dair ciddi soruları gündeme getirmektedir. Bu sorulara ilişkin akla gelen ilk yanıt, Erzurum'da gazetecilik mesleğinin geleneksel bir tutku olarak sürdürülmesine karşılık, hiçbir surette rasyonel bir işletme bilincine ve yeteneğine sahip olmadıkları şeklindedir. Bu ise, çalışmanın başında yerel basın kuruluşlarının toplumsal ve antropolojik işlevlerini sıralarken değindiğimiz hususların büyük ölçüde gerçekleştirilemediğini, dolayısıyla okuyucusu olmayan, gazeteyi diğer etkili rakiplerine oranla etkin kılabilecek kadar yeterli ve donanımlı personel çalıştırmayan, yeterli fiziksel ve teknolojik olanaklara sahip olmaksızın icra edilen bir gazetecilik etkinliğinin Erzurum ilinde konumlanmış yerel basının tarihsel ve mesleki gelişimine ne ölçüde katkıda bulabileceği sorusunu gündeme getirmektedir. Yeterli personel ve teknolojik altyapı oluşturulmadan, rasyonel işletme mantığının gereklerine göre hareket etmeden faaliyette bulunmayı sürdüren böyle bir basının, gerek etkili ve baskın bir yerel denetim mekanizması oluşturması ve gerekse proaktif yönelimli bir kamuoyu oluşturması ve okuyucularının bilinç düzeyini / ufkunu genişleterek küresel kültüre karşı yerel kültürün güçlenmesini hızlandırmaya, vb. katkıda bulunmasını beklemek hatadır.

Özetle, alınması gereken önlemler ve gerekli iyileştirmeler bir an evvel yapılmadığı takdirde, etkin ve güçlü bir yerel basının gelişimi için gerekli olan mesleki altyapı ve insani kapasitenin giderilemez yokluğu önümüzdeki yıllarda da Erzurum yerel basınının varlığını ciddi biçimde tehdit etmeyi sürdürecektir.

KAYNAKÇA

Abadan, Nermin (1961). Gazeteciliğin Gelişim Safhaları, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi C.XI.

Akal, Z. (2003).“Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Yayınları.

Atılgan, Semra (1999). Basın İşletmeciliği, İstanbul: Beta Yayınevi.

Aydemir, Z.C. (2002). “Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kapsamında İllerin Kaynak Kullanım Görece Verimlilikleri: Veri Zarflama Analizi Uygulaması”, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Proje, Yatırımları Değerlendirme ve Analiz Daire Başkanlığı, Yayın No: DPT: 2664.

Aytaç, A. (2003). “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi. Yıl: 4, sayı: 41.

Barutçugil, İbrahim (2001). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, İ. M ve A. Artar (1991). “İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri”, 435:17, Ankara: MPM Yayınları.

Baysal, M. E (1999). “Veri Zarflama Analizi ile Orta Öğretimde Performans Ölçümü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 28-68.

Berberoğlu, Güneş N. (1991). Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri Basın İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları:34.

Bohore, G. (1986). Gazetecilik Mesleği, çev. Nurhan Şural, Ankara: İLO Yayınları.

Cangöz, İncilay (2003). “Yurttaş Gazeteciliği ve Yerel Gazetecilik”, Gazete ve Gazetecilik içinde, Der: Sevdâ Alankuş, İstanbul: İPS İletişim Vakfı Yayınları.

Cemalcılar, İlhan (1999). “Pazarlama Kavramlar- Kararlar”, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Ceyhun, Demirtaş (1984). Babıâli’nin Son Kırk Yılı, İstanbul: Milliyet Ya.No.41.

Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes. E. (1978). "Measuring the efficiency of decision making units", European Journal of Operational Research, 2(6): 429-444.

Doğan, Selen (2003). “Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi”, Standard, Yıl: 4-2, Sayı: 496.

Duran, Ragıp (2000). Medyamorfoz, İstanbul, Avesta Yayınları.

Duran, Oktay (1987). Basım Yayın Tekniği ve İşletmeciliği, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.Ş.

Dursun, Çiler (2003). “Haber ve Habercilik / Gazetecilik Üzerine Düşünmek”, Gazete ve Gazetecilik içinde, Der: Sevdâ Alankuş, İstanbul: İPS İletişim Vakfı Yayınları.

Dyson, R. G. (2001). “Pitfalls and Protocols in DEA”, European Journal of Operational Research, 132.

Efil, İsmail (2004). İşletme Yönetimi, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul.

Erol, Metin (2003). “Sosyal Entropi’nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1.

Farrell, M. J. (1957). "The measure of productive efficiency," Journal of the Royal Statistical Society, Seri A, 120: 253- 281.

Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayın ve Dağıtım.

Gattoufi, S., M., Reisman, A. (2003). “Data Envelopment Analysis Literature: A Bibliography Update (1951-2001)”, Socio-Economic Planning Sciences, in Pres.

Gezgin, Suat (2004). “Gazeteciliğin ve Türk Yazılı Basınının Kısa Tarihsel Perspektifi (Bölüm 2), İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 19, İstanbul.

Gezgin, Suat (2007). “Türkiye’de Yerel Basın”, Türkiye’de Yerel Basın içinde, (Ed) Prof. Dr. Suat Gezgin, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, ss:177- 196.

Girgin, Atilla (1997). Türkiye’de Yerel Basının Gelişmesi, İstanbul, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları.

Girgin, Atilla (2001). Türk Basın Tarihinde Yerel Gazetecilik, İstanbul, İnkılâp Kitabevi.

Güran, M. Cahit ve Selçuk Cingi (2002). “Devletin Ekonomik Müdahalelerinin Etkinliği”, Antalya: Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 3.

Gürel, Nail, (2007). “Yerel Basının İşlevi ve Demokrasilerdeki Önemi”, Türkiye’de Yerel Basın içinde, (Ed) Prof. Dr. Suat Gezgin, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, ss: 171-175.

Hatiboğlu, Zeyyat (1967). İşletme Finansmanı, İstanbul: Hamle Mat. II. Baskı.

Hatipoğlu, Zeyyat ve Mustafa Aysan (1994). Türkiye Ekonomisinde 1994 Bunalımı, İstanbul: Beta Basım Yayım-Dağıtım A.Ş.

İnal, Ayşe (2003). “Medyanın ‘Etkisi’ Sorunsalına Başka Bir Bakış”, Medya ve Toplum içinde, Der: Sevdâ Alankuş, İstanbul: İPS İletişim Vakfı Yayınları.

İnal, Aşkun (1978). Yönetim (Ders notları), Eskişehir:İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

İnal, Aşkun ve İşgören (1982). Yönetim, İstanbul: Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi.

İnuğur, M. Nuri (2002). Basın ve Yayın Tarihi, İstanbul: Der Yayınları.

İspirli, Muhammet (2000). Medya Gerçeği ve Haberciler, Ankara: Akçağ Yayınları.

Kao, C. ve Liu, S. (2004). “Predicting bank performance with financial forecasts: a case of Taiwan commercial banks”, Journal of Banking & Finance, 28: 2353–2368.

Karsak, E. E. ve İ. Firuzan (2000). “Çimento Sektöründeki Görelî Faaliyet Performanslarının Ağırlık Kısıtlamaları ve Çarpmaz Etkinlik Kullanılarak VZA ile değerlendirilmesi”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, ss. 2 –10.

Kıllı, M. (2004). “Toplam Etkinlik ve Veri Zarflama Analizi Üzerine Karsılaştırmalı Yaklaşımlar ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 64.

Koyuncu, Emine (1995). “Cumhuriyet Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikalarının Basın İşletmelerine Etkileri”, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Köksal, C. D. (2001). “Veri Zarflama Analizi ile Bankacılıkta Verimlilik Ölçümü”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 1-5.

Mecit, E. D. (2005). “Veri Zarflama Analizinde Süper Etkinlik ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Mucuk, İsmet (2001). Modern İşletmecilik, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nalcıoğlu, Belkıs Ulusoy (2007). “Türkiye’de Yerel Medya Çalışanları, Yerel Medyanın Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Türkiye’de Yerel Basın içinde, (Ed) Prof. Dr. Suat Gezgin, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, ss: 197-209

O’neil, John (1998). “Piyasada Gazetecilik Yapmak”, Medya ve Gazetecilikte Etik Sorunlar içinde, çev. Nurçay Türkoğlu, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Özalp, İnal (1994). Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Özyigit, T. (2000). “Gelişmekte Olan Ülkelerin Görelİ Sosyo-Ekonomik Performanslarının Değerlendirilmesi”, Yüksek lisans tezi, Galatasaray Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, XI.

Partangel, Narayanan (1999). The relationship between Process and Manufacturing Plant Performance: A Goal Programming Data Envelopment Analysis Approach, Master's Thesis.

Perin, Cevdet (1974). Tarih Boyunca Düşünce ve Basın Özgürlüğü, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Peter, Thomas ve Greenberger D.B.(1998). A Test of Vision Training and Potential Antecedents To Leaders VisionAbility, Human resource Development Quarterly, Cilt 9, Sayı 1: 3-19.

Püsküllüoğlu, Ali (1985). Çağdaş Türkçe Sözlük, İstanbul: Milliyet Yayınları A.Ş..

Retzlaff, RDL.(1997). “A Data Envelopment Analysis approach to Discriminant Analysis”. Annals of Operations Research, 73: 299-321.

Sağnak, Mehmet (1996). Medya-Politik, İstanbul: Eti Kitapları Yayınevi.

Schaffnit, Claire; Dan Rosen; Joseph C. Paradi (1997). “Best Practice Analysis of Bank Branches: An Application of DEA in a Large Canadian Bank”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 98

Schneider, Wolf & Paul J. Raue (2000). *Gazetecinin El Kitabı*, çev. Işık Aygün, Ankara: Konrad Adenauer Vakfı Yayınları.

Seyidoğlu, Halil (1992). *Ekonomik Terimler*, Ankara.

Tangen, Stefan (2005). “Demystifying Productivity and Performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (1).

Tılıç, Doğan (2001). *2000’ler Türkiye’sinde Gazetecilik ve Medyayı Anlamak*, İstanbul: Su Yayınları.

Tınaz, Pınar (1999). “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5.

Tokgöz, Oya (2001). “Türkiye’de Yerel Medyanın Yapısı ve Örgütlenişi”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 9: 32-39.

Topuz, Hıfzı (1973). *100 Soruda Türk Basın Tarihi*, İstanbul, Gerçek Yayınları.

Uçkun, Gazi ve Elbeyi Pelit (2003). “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standard*, Yıl:42, Sayı: 493.

Ünal, Şinasi (1996) “Yerel basın ve Sorunları”, *Yeni Türkiye*, 96/12, ss: 1068-1072.

Yeşilyurt, C (2003). “Matematik Programlama Tabanlı Etkinlik Ölçüm Yöntemlerinden Veri Zarflama Analizi ile Orta Öğretimde Etkinlik Ölçümü”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi)*, Sivas.

Yolalan, O. R. (1993). *İşletmeler Arası Görelî Etkinlik Ölçümü*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 483.

Yu, M. (2004). “Measuring physical efficiency of domestic airports in Taiwan with undesirable outputs and environmental factor”, *Journal of Air Transport Management*, 10: 295–303.

Yun, Y. B.; H. Nakayama; T. Tanino (2004). “A Generalized Model for Data Envelopment Analysis”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 157: 87–105.

EK

Unit name	Score	Actual Genel İşletme Harcamaları Tüketim harcamaları, ekipman harcamaları (TL)	Actual Hammadde (kâğıt) ve Diğer Basım Malzeme Harcamaları (TL)	Actual Basılan Gazete Sayısı (Adet)	Actual İlan Gelirleri Toplamı	Actual Sayfa Sayısı (Adeti)	Target Toplam Personel Sayısı (kişi)	Target Genel İşletme Harcamaları Tüketim harcamaları, ekipman harcamaları(TL)	Target Hammadde (kâğıt) ve Diğer Basım Malzeme Harcamaları (TL)	Target Basılan Gazete Sayısı (Adet)	Target İlan Gelirleri Toplamı	Target Sayfa Sayısı (Adeti)
Doğu Ekspres Gazetesi	68,82	10208	7132	400	7085	6	5,75	7024,66	4907,91	442,55	7085	6,89
Palandöken Gazetesi	79,68	12547	5897	425	9522	12	10	9998	1393	440	9932	12
Doğudan Doğan Güneş	84,47	12315	4565	500	9652	12	10	10402,79	2691,89	500	10367,86	12
Yeni Haberci Gazetesi	88,67	7958	4097	520	6913	6	5	7056	2406	520	6916	6
Erzurum Gazetesi	89,13	11898	7898	530	9789	12	10	10605,18	3341,34	530	10585,79	12
Ufuk 2000	89,81	7674	6894	500	6922	6	5	6891,92	6191,41	500	6972,85	6
Milletin Sesi Gazetesi	92,06	7706	3846	345	6948	6	5	7093,98	3540,54	501,65	6948	6
Göktürk Gazetesi	93,42	7637	2987	225	6935	6	5	7134,87	2790,6	503,18	6935	6
Hakikat Gazetesi	96,85	7230	4140	345	6948	6	5	7002,55	4009,76	511,27	6948	6
Sıla Gazetesi	97,28	7068	7836	175	6987	6	5	6875,93	6719,26	498,21	6987	6
Manşet Hakikat Gazetesi	97,84	6997	7195	350	6955	6	5	6846,21	6623,9	493,81	6955	6
Zafer Gazetesi	100	9998	1393	440	9932	12	10	9998	1393	440	9932	12
Albayrak Gazetesi	100	6888	6758	500	7000	6	5	6888	6758	500	7000	6
Yeni Kuşak Gazetesi	100	7270	2928	480	6955	6	5	7270	2928	480	6955	6
Haber Doğu Gazetesi	100	7056	2406	520	6916	6	5	7056	2406	520	6916	6
Yorum Gazetesi	100	7839	2809	350	6955	6	5	7839	2809	350	6955	6