



[itobiad], 2019, 8 (4): 2394/2423

**Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon
Kurumu¹**

The Turkish Radio and Television Corporation within the Frame of
Creating a Public Value

Serkan ÖKTEN

Dr, T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı
Dr, Presidency of the TR Directorate of Communications

sokten@yahoo.com

Orcid ID: 0000-0001-9531-3373

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	: 08.02.2019
Kabul Tarihi / Accepted	: 18.09.2019
Yayın Tarihi / Published	: 25.10.2019
Yayın Sezonu	: Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season	: October-November-December

Atıf/Cite as: ÖKTEN, S. (2019). Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (4), 2394-2423. Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/issue/49747/524760>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012- Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

¹ Bu çalışma 23-25 Eylül 2018 tarihlerinde Alanya'da düzenlenen I. Uluslararası İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Kongresinde sunulan aynı başlıklı sözlü bildirinin genişletilmesiyle oluşturulmuştur.

Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu

Öz

Kamu değeri yönetimi anlayışı, genel itibariyle kamu işletmeciliğinden farklı olarak kamu hizmeti görmede esas olanın kamu değeri yaratmak olduğunu kabul ederek kısa vadede elde edilecek karla ilgilenmemektedir. Ancak, ölçülmesi noktasında daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada bu ihtiyaca hizmet etmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada konunun daha belirgin olarak anlaşılabilmesi düşüncesiyle, özel sektörle birlikte aynı platformda ancak kamusal güdülerle kamu hizmeti yapan Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT), kamu değeri ölçümlemesi örneği olarak seçilmiştir. Çalışmada yöntem olarak literatür taramasıyla oluşturulan nicel veri karşılaştırmaları ve kısa analizler kullanılmıştır. Kamu Değeri oluşturmada hizmet performans ölçüm yolları olan; "etkililik", "erişim", "uygunluk", "kalite", "eşitlik", "verimlilik", "çıktı" ve "sonuç" göstergeleri çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Değeri, TRT, Kamu Yayıncılığı İlkeleri, Hizmet Performansı, Gösterge

The Turkish Radio and Television Corporation within the Frame of Creating a Public Value

Abstract

The concept of public value management differs from public administration in general and does not deal with the profits to be earned in the short term, recognizing that what matters in providing public service is to create a public value. However, there is a need for more studies to measure public value. In this respect, the study has been prepared to serve that need. In the study, the Turkish Radio and Television Corporation (TRT), which serves on the same platform with the private sector but is engaged in public service with public motives, was selected as an example of public value measurement, based on the idea that the issue could be understood more clearly. Quantitative data comparisons and short analyzes formed via a literature review were used as methods in the study. The Turkish Radio and Television Corporation was analyzed within the frame of indicators such as "effectiveness", "access", "compliance", "quality", "equality", "efficiency", "output" and "results", which are service performance measurement ways in creating a Public Value.

Keywords: Public Value, TRT, Public Publishing Principles, Service Performance, Indicator



Giriş

Sosyal bilimlerin bir dalı olarak kamu yönetimi de toplumun ve ihtiyaçlarının değişimiyle beraber dönüşüme uğramak durumunda kalmaktadır. Öyle ki bir zamanlar geleneksel kamu yönetimi görüşünün halefi konumundaki yeni kamu yönetimi düşüncesi bile güncelliğini yitirmeye başlamıştır. Bu saikle gündeme gelen kamu değeri düşüncesi ve Kamu Değeri yönetimi, kavramsal ve şekilsel olarak alanda kabul görme yönünde ilerlerken alternatifi olduğu söylenebilecek yeni kamu yönetimindeki tartışılan eksiklikler düşünüldüğünde çalışmaya değer nitelik arz ettiği tabiidir. Kamu değeri yönetimi düşüncesinin kamu işletmeciliğine göre temel farkı kamu hizmeti yürütürken amacın kısa vadeli kar değil kamu değeri yaratmak olması gerektirir. Öte yandan her ne kadar kamu değerini önemse de ölçülmesine ilişkin etkin bir görüş önermeyerek bu yönünü zayıf bırakmıştır. Söz konusu alan daha çok sayıda çalışma yapılmaya muhtaçtır. Bu çalışmanın amacı da bu ihtiyacı gidermeye yönelik bir katkı sunmak olarak belirlenmiştir. Çalışmanın ele aldığı Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu, kurumun özel sektörün yer aldığı bir alanda fakat kamu yararı anlayışıyla hizmet yürüten niteliğinin Kamu Değeri ölçümlemesini daha kolay anlatılabilir kılması nedeniyle tercih edilmiştir. Bununla birlikte, çalışma kapsamında yöntemsel yönden literatür taraması sonucunda elde edilen nicel veri karşılaştırmalarının yanı sıra kısa analizlere yer verilmiştir.

1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışından Kamu Değeri Yönetimine

1.1. Kavram Olarak Kamu Değeri

Mark Moore'un "Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim" adlı kitabında yer alarak kamu yönetimi yazınında kendine yer bulan Kamu değeri kavramı, kamu kurumlarının kamu kaynaklarını, vatandaşlar tarafından değer verilen ve yararlanan sonuçları içerecek biçimde bir kamu değeri oluşturmak için politikaların üretilmesi ve hizmetlerin dağıtılmasıyla ilgili bir kavramdır (Köseoğlu ve Aziz, 2014:150). Kamu Değeri Görüşü Rasyonel Kamu Tercih teorisinin yerine bir seçenek olmanın yanı sıra (Benington, 2007:31) klasik kamu yönetiminin siyasal temsilcilerden talimat alarak halktan kopuk bir şekilde bürokratların kamu hizmetini tasarlaması ve üretmesi modeline karşı bir görüş olduğu söylenebilir (Karkın, 2012: 251).

Kamu değeri tartışmaları ilk olarak Moore'un kamu yöneticilerinin de özel sektördeki gibi değer üretmeleri gerektiği düşüncesinden ortaya çıkmış daha sonra Boozeman'ın siyasa yapımında ve kamu hizmetinde toplum odaklılığı fikriyle desteklenmiş, üçüncü olarak da Stoker tarafından önerilen toplumsal sorunlarda yönetim ve aktörler arası işbirliği ile iyice şekillenmiştir (Karkın, 2012: 253).

Kamusal değer yaklaşımı, devlet etkinliği, politika oluşturma ve hizmet verme konularında yeni kamu yönetim paradigmasına önemli ölçüde değişiklik gerektirmektedir (O'Flynn, 2007:353). Kamu değeri düşüncesinin,



özel sektör faaliyeti için bir ölçüt sağlayan piyasa değeri kavramı gibi bir kavramın kamusal alana tanımlanmasına, açıklığa kavuşturulmasına ve operasyonelleştirilmesine yardımcı olması beklenmektedir. Bu doğrultuda kamu değerini artıracak şey uzun vadeye yayılı müzakereler sonucunda "birlikte yaratma" barındıran süreçlerdir (Benington, 2007:31).

Etik ve şeffaflık yüksek kamu değerini yaratmada anahtar niteliğindedir (Alford ve Owen, 2008:4). Kamu Değeri Yaklaşımı kamu hizmetini yerine getirilirken paydaşların dinlenmesi, önerileri doğrultusunda hizmetin şekillendirilerek tasarım ve yapım sürecine dâhil edilmelerini içermektedir (Mintrom ve Luetjens, 2015:1-2 Aktaran: Karkın, 2015:252). Bu yüzden, Kamu değeri yönetimi, kamuoyunda müzakere edilebilmesi vatandaşı incelemesi, kamu yararını yeniden tanımlaması, hesap verebilirliği çok boyutlu hale getirmesiyle popüler bir kavram halini almıştır (Köseoğlu ve Aziz, 2014:166).

Kamu değerinin aranmasında hükümetin siyasi gelişme rolü çerçevesinde, demokratik olarak seçilmiş tek temsilci olarak ele alınması bir topluluk ve toplumun tamamı adına hareket etme sorumluluğunu getirmektedir. (Benington, 2012:27). Bu yüzden, kamu değeri çerçevesinde hükümetler tarafından toplumların kendilerine atadığı hedeflere ulaşmada kamu/özel sektör ortaklıklarını benimsemek önem kazanmaktadır (Moore, 2005:21).

Kamu değerinin kamu yöneticilerine temelde sorduğu üç soru, bu kuruluş niye var? Kimden sorumluyuz? Nasıl başarılı olduğumuzu anlarız? şeklindedir (Coats ve Passmore, 2008:4) Hükümet eylemlerinin olası sonuçlarını barındıran yedi (Ekonomik, Politik, Sosyal, Stratejik, Yaşam Kalitesi, İdeolojik, Yönetimsel) genel değer türü açısından Kamu Değerini açıklamak mümkündür (Harrison vd. 2011:2).

Kamusal değer, vatandaşların kolektif ihtiyaç ve istekleri şeklinde ortaya çıkmalıdır. Ancak, farklı vatandaşların farklı ve sık sık birbirleriyle çelişen tercihleri bulunmakla beraber bu tercihlerin zaman içinde, bazen hızlı bir şekilde değişmesi de söz konusu olabilmektedir (Alford ve Hughes, 2008:133). Ayrıca, Kamu tarafından benimsenen fiili kamu değeri ile yasal kavramlar büyük ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, yasalarla belirli bir vatandaş davranışı kamu yararına ise, vatandaşlar bu davranışa ilişkin diğer değerleri içselleştirmiş olabilmektedir. Bu yüzden, Kamu yararının kamu değerine dönüştürülmesi her zaman için geçerli değildir (Meynhardt, 2012:21).

Moore'un Kamu değeri kavramına dönük kavramsallaştırmasının muğlak ve net olmamasından kaynaklanan bir eleştiri söz konusudur. Thompson ve Rizova Moore'un genelleştirmeye uygun olmayan bir kuramsal altyapıda olduğu tespitini yapmışlardır (Karkın, 2015:263). Diğer taraftan, Jorgensen ve Bozeman kavramsal bağlamda, kamu değer setlerinin neler olduklarını (azınlıkların korunması, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, üretkenlik, hesap verilebilirlik, eşitlik, yasallık, diyalog vd.) açma gayretinde bulunmuşlardır (Jorgensen ve Bozeman (2002:360-361). Hesap verebilirlik, fırsat çeşitliliği ve



inovasyonun kamu değerinin ortaya konulmasında gerekli olduğu konusunda başka görüşler de bulunmaktadır (ACCA, 2011:6).

Kamu Değeri anlayışının anlaşılmasında, Geleneksel Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi (NPM) gibi önceki yaklaşımlarla karşılaştırılması önemlidir (Bligh vd. 2014:7). Bu karşılaştırmada çıkan tablo şöyledir.

Tablo 1: Geleneksel Kamu Yönetiminde, Yeni Kamu Yönetiminde ve Kamu Değeri Yönetiminde Kamu Değeri

	Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi	Kamu Değeri Yönetimi
Sistemin temel hedefleri	Siyaseten sağlanan girdiler, bürokratik öngörüyle yürütülen hizmetler.	Ekonomiyi ve tüketicilerin tepkilerini güvence altına alacak şekilde girdi ve çıktıları yönetmek.	Herkesin ortak hedefi kamunun önem affettiği hizmetin dağıtımından yürütülmesine uzanan sorunlarla mücadelede büyük etkinlik içeren kamu değerini gerçekleştirmektedir.
Kamu yararının tanımı	Siyasetçiler/uzmanlar tarafından. Kamu girdisi yolunda küçüktür.	Müşteri tercihleri hakkında delillerle desteklenen uygulamalarla elde edilen bireysel tercihlerin üst düzey politikacılar veya yöneticiler tarafından birleştirilmesidir.	Girdiler ve fırsat maliyetler üzerinde yansımaları içeren karmaşık bir etkileşim sürecinde üretilen bireysel tercihler ve kamu tercihleridir
Hizmet görülmesinde tercihli sistem	Hiyerarşik bölüm veya kendini düzenleyen meslek	Özel sektör veya sıkı tanımlanmış piyasa koşullarına uygun nitelikte kamu organı	Pragmatik olarak seçilen alternatifler menüsü ve çıktılara ulaşmaya yarayan müdahale mekanizmaları için refleksif bir yaklaşım
Halka hizmet kültürü yaklaşımı	Kamu sektörü hizmet kültüründe tekel durumundadır ve tüm kamu kurumlarında yer alır.	Kamu sektörünün şüpheli kültürü (verimsizliğe ve israfı yol açan) müşteriye hizmetten yanadır.	Tek başına hiçbir sektörün kamu hizmeti kültürü üzerinde tekeli yoktur. Paylaşılan değerler üzerinden ilişkileri sürdürmek temel olarak görülür.
Egemen sorumluluk modeli	Tepeden demokrasi: seçimlerde oy kullanma, manda partisi politikacıları, bürokrasi üzerinde kontrol aracılığıyla ele edilen görevler.	Siyasetin ve yönetimin ayrılması; kontrolü elinde tutmak için değil yön vermek için siyaset, yönetmek için yöneticiler, tüketici değerlendirme sistemine yerleşik ek döngü.	Toplumsal sorunlara çözümler ve etkili teslim mekanizmaları için araştırmaya dâhil olan seçilmiş liderler, yöneticiler ve önemli paydaşlar. Sırayla Seçimler, referandumlar müzakereci forumlar, inceleme fonksiyonları ve halk görüşündeki değişiklikler aracılığıyla itiraz konusu olan sistem.



Yöneticilerin rolü	Kural ve uygun prosedürlerin izlenmesini sağlamak	Kararlaştırılan performans hedeflerini tanımlamak ve gerçekleştirmek	Müzakere ve hayata geçirme ağlarını yönlendirmek için aktif bir rol oynamak ve sistemin toplam kapasitesini gerçekleştirmek.
---------------------------	---	--	--

Kaynak: (Stoker 2006:42 Aktaran Blaug vd. 2006:23)

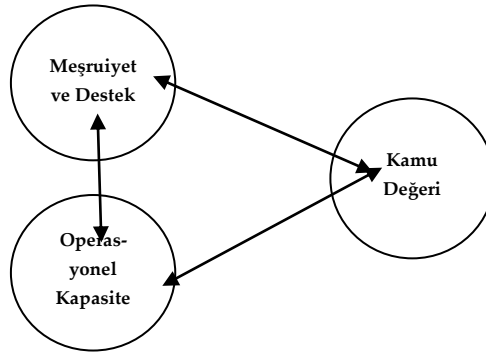
Kamu değerinin klasik kamu yönetimi ve kamu işletmeciliğinden temel farkı vatandaş olgusunu pasif nesne kabul etmeyerek kamu siyasetlerinin oluşturulması ve uygulanması sürecinde vatandaşın da aktif bir özne kabulü üzerinden ortaya çıkmaktadır (Karkın, 2015: 265-266).

Sonuç olarak, günümüzün dinamik dünyası ve toplumu, hükümetlerin politika yönelimlerini koşullara bağlı olarak en hızlı ve etkin bir biçimde değiştirebilmesini gerektirdiğinden (Sihvola, 2011) bu politikaların hayata geçirilmesinde bürokratlara ve idari yöneticilere ayrı bir önemli görev düşmektedir. Kamu değerinin bu çerçevede merkez aldığı sorunlar karar alırken meşruiyeti korumak, kaynakların dağıtımı ile hizmetlerin ölçülmesi vb. sorunlardır (Horner vd, 2007:4).

1.2. Kamu Değerinin Çerçevesi

Kamu değeri kavramında temel soru kamu sektörü yöneticileri tarafından bu kavramın uygun bir şekilde uygulanıp uygulanamayacağıdır. (Moore, 1997:70). Buna yönelik olarak, Moore tarafından tasvir edilen özel stratejik modele kamu değerinin çerçevesi denilmektedir.

Grafik 1: Stratejik Üçgen



Kaynak: (Moore ve Moore, 2005:15)

Moore'un önerdiği stratejik üçgen modeli üç temelde kamu yöneticilerine yol göstericidir. Modelin bir ayağı, üretilmek istenen kamu değeridir. İdareciler tarafından kamu değerini oluşturmaya yönelik yapacakları faaliyetlerde ihtiyaç duydukları yetkiyi dayandırdıkları meşruiyet ve destek kaynakları üçgenin diğer bir ayağında yer almaktadır. Hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan operasyonel kapasitenin konumu ile karakteri modelin üçüncü bir ayağıdır (Moore ve Moore, 2005:16).



1.3. Kamu Değerin Ölçülmesi

Osborne ve Gaebler'in kamu sektörü performansını ölçmenin nedenlerini sıraladıkları aşağıdaki görüşleri kamu değerini ölçmenin önemini anlamada önemlidir.

- “Eğer sonuçlarını ölçemezseniz, başarıyı başarısızlıktan ayırıp anlatamazsınız,
- Eğer başarı göremiyorsanız, bunu ödüllendiremezsiniz,
- Eğer başarıyı ödüllendiremezseniz, başarısızlığı ödüllendiren konumda olabilirsiniz,
- Eğer başarı göremiyorsanız, ondan öğrenemezsiniz,
- Eğer başarısızlığı tanımazsanız, bunu düzeltemezsiniz,
- Eğer sonuçları gösteremezseniz, halkın desteğini kazanamazsınız,
- Ölçülen bir şey tamamlanmıştır” (Osborne ve Gaebler,1992:51)

Bu nedenler etkin bir kamu sektörü performansını ölçmede bir mekanizmaya ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir. Bu kamu değeri için geçerlidir.

Kamu değerinin tanımının yanı sıra ölçüm yolları konusunda da tam henüz bir birliktelik oluşturulamamasının yanı sıra Moore'un bu çerçevede dört ana yol üzerinden ölçüme ilişkin önermesi bulunmaktadır. İdareciler mecburi amaçlarına mümkün olduğunca etkili ve verimli olarak erişebilmelidirler. Kamu sektörü adına hizmet üretilirken Mesleki standartları belirleyen kriterler oluşturulmalıdır. Kamu Değerini elde etmede analitik teknikler (program değerlendirme, maliyet-etkililik analizi vb) kullanılmalıdır. Devlet işletmelerinin işbirliği yaptığı kurumlar ile müşterilerinin memnuniyet düzeyi ile Kamu değerinin ölçümü yapılmalıdır (Moore, 1994:296-297). Moore'a göre Yeni Kamucu Anlayışın ölçme araçlarının ortaya koyduğu göreceli nesnellik kamu yönetimi için işlevsel olamamıştır (Moore, 1994:299-300). Maliyet-gelir-kar çerçevesinde anlamlı olan formül, kamu yararının veya kamu değerinin ortaya konulmasında anlamsızlaşmış, yerine seçilmişler veya atanmışlar tarafından, kamu adına, kamuya sormadan ve amaçların ne kadarının ne kadar maliyetle gerçekleştirilebileceğini ölçen yöntemler önerilir olmuştur (Karkın, 2012:262).

Stoker kamu değerinin kamu hizmetlerini kullanan veya sunanların (aritmetik) toplamından daha fazlasına karşılık geldiğini dolayısıyla aslında kamu hizmetlerinin bir yönünün salt “ölçme-ölçülme” üzerinden değerlendirmeye uygun olmadığını ifade etmiştir (Stoker 2006:42 Aktaran Blaug vd. 2006:258)

Kamu değeri yönetimi, gücünü; verimlilik, hesap verebilirlik, eşitlik ve konularındaki zorlukların kurallara dayanmayan ve kamu hizmeti reformunu teşvik eden yollarla nasıl karşılanacağını yeniden tanımlanmasından alır



(Stoker, 2006:56). Kamu değerini belirlemek veya ölçmek gerekirse, kamu ve özel sektör aktörlerinin kamu değerlerini oluşturmadaki fiili durumlarını içerecek şekilde hem asıl hem de araçsal kamu değerlerine odaklanılması gerektiği yönünde görüşler mevcuttur (Jørgensen ve Boozeman, 2007: 354). Bu yüzden, Blaug ile arkadaşlarının göstergeler içeren hizmet performansı ölçüm yolları Kamu değerini ölçmede faydalanabilecek nitelik arz etmektedir. Bu kapsamdaki göstergeler ve kapsamları şu şekildedir;

Tablo 2: Hizmet Performansı Ölçüm Yolları

Gösterge	Kapsamı
Etkililik	Erişim, uygunluk ve/veya kalite
Erişim	Zamanında olma, uygun fiyat
Uygunluk	Ölçülebilir standartlar, müşteri ihtiyacını karşılama
Kalite	Standartlara, piyasa şartlarına ve mevzuatlara uygunluk
Eşitlik	Yatay eşitlik, dikey eşitlik
Verimlilik	Öz kaynakların kullanım düzeyi
Çıktı	Erişilebilirlik, uygunluk veya kalite
Sonuç	Hizmetin hedeflerine ulaşmadaki başarısı

Kaynak: (Blaug vd. 2006:52).

Sonuç olarak, Moore'un görüşlerinin yanına Blaug ile arkadaşlarının görüşleri konulduğunda kamu değerini ortaya koyan şöyle bir formül ortaya çıkmaktadır. Kamu değeri ölçülürken ilk önce meşruiyet ve yönetsimsel işliğin varlığı aranmalı sonrasında ise operasyonel kapasite artırımı olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bu veriler sonrasında ise temelde etkinlik, verimlilik ve sonuçlar üzerinden bir değerlendirme yapılmalıdır. Etkinlik, istenilen amaçlar çerçevesinde hizmetin çıktılarının, eşitlikçi, erişilebilir, kaliteli ve uygun olmasıyla; Verimlilik, kaynakların uygun nitelikte kullanılarak vatandaşa fazladan maliyet yansıtılmadan hizmetin sağlanmasıyla ve Sonuçlar ise; Program değerlendirilmesi, maliyet-etkinlik ile müşteri memnuniyetine ilişkin analizlerle sonuçların değerlendirilmesi sonucu ölçülmelidir.

2. Kamu Değeri Ve Türkiye Radyo Ve Televizyon Kurumu

2.1. Kamu Değeri Stratejik Üçgen Modelinin “Meşruiyet ve Destek” ile “Operasyonel Kapasite” Ayakları Çerçevesinde TRT

Moore'un ve Khagram'ın görüşüne göre Kamu değeri kavramında yöneticinin kendi fikrini uygulamasının yanında diğerleri tarafından da kabul edilmesi gerekmektedir (Moore'a ve Khagram 2004:9). Moore'un



stratejik üçgeninin ilk ayağındaki meşruiyet ve destek unsurunda kamu değeri hedeflerinin belirlenmesi ve sadece siyasiler değil aynı zamanda özel sektör ve ilgililerin de desteğinin alınması önemlidir. Bu çerçevede; TRT'nin mevzuatının gelişim göstermeye açıklığı, özel sektörle paydaşlık ve geçişlilik ilişkisi yürütme imkânı bulunması ve toplumsal taleple siyasal yönetimin TRT adına kapasite geliştirmeyi ve kamu değeri yaratmayı amaçlaması gerekliliğinden söz edilebilir.

TRT, 1964'te devlet eliyle radyo ve televizyon yayınlarının gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla özel yasayla kurulmuştur. özerk nitelikte tüzel kişiliğe haiz sahip olarak kurulmasının akabinde, 1972 yılında anayasada yapılan değişiklikler sonucu "tarafsız" nitelikte bir kamu iktisadi kuruluşu şeklinde ifade edilmiştir. Daha sonra 1984 yılında, 1982 Anayasası çerçevesinde yeniden düzenlenen kurumun televizyon yayınları üzerindeki tekeli 1986 yılı itibariyle uydu üzerinden yayıncılık yapan özel televizyon kanallarının ortaya çıkmasıyla son bulmuştur (TRT, "Kurumsal Tarihçe". <http://www.trt.net.tr/Kurumsal/Tarihce.as>, 05.02.2019).

Bu süreç kamu hizmetini daha iyi verebilmek adına özel sektörle rekabet haline girmek durumunda kalan TRT'nin de gelişimini zorunlu kılmıştır. Sonraki yıllarda özel sektörden TRT'ye geçen çalışanlar ve satın alınan dış yapımlar sonucu TRT'nin özel sektör tarafından desteklenen bir gelişim süreci söz konusu olmuştur.

TRT'nin kamu yayıncılığı yapmasının kamu değeri oluşturmada ilkeler anlamında meşruiyet kazandırıcı nitelik sağladığı söylenebilir. Buna göre; Çaplı kamu hizmeti yayın kurumlarında geçerli olan ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

"Yayımların tüm ülke coğrafyasını kapsaması; toplumdaki farklı kesimlerin yayımlara erişim olanağının sağlanması; toplumdaki tüm farklı ilgi ve zevklere hitap etme, azınlıklara hitap etme, ulusal kimliğe saygı, mali açıdan bağımsızlığın sağlanması için kurum gelirlerinin doğrudan sağlanması, İzleyici/dinleyici sayısı için rekabet yerine kaliteli yayın için rekabet, yayımlarda kalite ve program türlerinde çeşitlilik: haber, kültürel ve eğitsel programlar ve kaliteli eğlence" (Çaplı, 2002:39-40).

Dolayısıyla, kamu yayıncılığı ilkelerinin kamu değeri ölçme kriterleriyle genel anlamda uyduğunu söylemek mümkündür.

Meşruiyet noktasında toplum talebiyle desteklenen siyasi irade oluşumu kamu değeri yaratmada önem arz etmektedir. Bu çerçevede, Türkiye'nin yeni yüzyılın başıyla beraber geçirdiği birçok alandaki toplumsal gelişim ve değişim arzusunun bu noktada da ortaya çıktığı görülmektedir.

Siyasal irade tarafından söylemde bulunulan dünyada söz sahibi ülke olma hedefini gerçekleştirmede yurt içinde de daha demokratik ve çoğulculuğu benimseyen bir yönetim anlayışı benimseme arzusundan söz etmek mümkündür. Bu kapsamda 2008-2010 yıllarında yeni kanalların kurulması (TRT 6 ve TRT 7) dönemin politika ve stratejilerine cevap veren nitelik taşımaktadır (Günebakanlı, 2010:140). 2007-2015 döneminde 7 iken 15 olan



televizyon kanal sayısının bu hedefe ulaşmada bir çaba olarak görmek mümkündür.

Dolayısıyla Moore tarafından önerilen stratejik üçgen modelinin bir ayağını oluşturan meşruiyetin sağlanmasının yanı sıra kamuoyu desteğinin alınması gereğinin toplumsal taleple siyasal ve bürokratik yönetimin tematik yayıncılık yapan yeni kanallar açma tasarrufu ile karşılandığı söylenebilir. Ayrıca, modelin diğer bir ayağında yer alan operasyonel kapasite artırımını sağlayacak şekilde TV kanal sayısının onbeşe yükseltilmesi TRT açısından kamu değeri yaratmada önemli bir unsur niteliğindedir. Burada vatandaş talebiyle siyasilerin bürokrasiyi etkileyerek kapasite artırımı sürecine başlaması kamu değeri yaratma açısından klasik kamu yönetimi ve kamu işletmeciliğinden ayırıcı olması bakımından değerlidir.

2.2. Kamu Değeri Stratejik Üçgen Modelinin Son Ayağı “Kamu Değerini Ölçme” Bağlamında TRT

TRT'nin kamu değeri açısından Moore'un Stratejik üçgen modelinin son ayağı olan kamu değerini ölçmede etkinlik ve verimliliğin yanı sıra sonuçlar kriterlerinin gerçekleşme durumlarını ortaya koymak gerekmektedir.

2.2.1. Etkinlik

Etkinlik kriteri, idarecilerin hedeflerini gerçekleştirirken kamu hizmeti faaliyetlerinde erişilebilirlik, eşitlik, uygunluk ve kaliteyi yakalama kriterlerini yakalamasıdır.

2.2.1.1. Erişilebilirlik

Bu kavram kamusal hizmetin alınmak istediği zamanda ve uygun fiyatta verilmesini içermektedir. Bu doğrultuda kamu yayıncısı olarak TRT'nin televizyon yayınlarını ücretsiz vermesi ilk önce erişim kriterinin uygun ücret talebini karşılamaktadır.

TRT, mevcut durumda 14 TV yanı sıra 16 radyo kanalı ve 41 dil-lehçede yayın yapan www.trt.net.tr internet sitesi üzerinden, hem ulusal hem de uluslar arası nitelikte yayıncılık gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, TRT'nin teleteks ve dergi yayınları da bulunmaktadır (TRT, 2017:19).

Ayrıca, ücretsiz yayıncılık dışında ulaşılabilirlik de erişilebilir olma kriteri için gerekliliktir. TRT TV kanallarının dijital yayınları olmakla birlikte internet (trt.net.tr) (TRT, 2014: 21) ve karasal yayın aracılığıyla büyük kitlelerce erişimi sağlanmaktadır. TRT'nin vericilerinin sayı ve kapsama alanları hedef izleyici/dinleyici kitesine yönelik olarak belirlenmektedir. Hedef izleyici/dinleyici kitleleri ise kanalların yayın politikaları paralelinde tespit edilmektedir.

Bu itibarla, genel izleyiciye hitap eden TRT 1, TRT Haber, TRT-3 / Meclis ile TRT 4 / Çocuk televizyon kanallarının tüm ülke genelinde ücretsiz olarak izlenebilmesi için karasal yayın olarak kapsama alanlarının %90'ların üzerinde sağlandığı görülmektedir. Tematik kanallarda ise hedef izleyici



Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu

kitlesinin yoğun olduğu bölgelere göre karasal yayın kapsama alanı belirlenmiştir. Kürtçe yayın yapan TRT KURDÎ'nin yayınları Kürtçenin yoğun olarak konuşulduğu Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinin 17 ilinde karasal olarak izlenebilmektedir (TRT, 2014: 46-47).

Tablo 3: 2016 Yılı TRT TV Vericileri

Kanal	Faal Verici Sayısı	Çıkış Gücü ERP (W)	Türkiye Geneli Nüfus (%)
TRT 1	1.117	7.539.170	98,4
TRT Haber	1.075	7.035.191	98,1
TRT 3 / Meclis	955	6.526.821	96,8
TRT Çocuk	543	5.751.366	92
TRT Türk	7	226.750	28
TRT Avaz	2	41.865	5,2
TRT Kürdi	19	86.970	16,01
TRT Belgesel	1	30.000	4,2
TOPLAM	3.719	27.238.133	

Kaynak: (TRT, 2017:212)

Diğer taraftan, şehir bazlı yayın yapan Kent Radyoları haricinde TRT Radyoları sahip olduğu toplamda 1.646 verici sayısı ile Türkiye geneli nüfusun %90'ından fazlası bir dinleyici kitlesine ulaşabilecek kapsama alanına sahiptir.

Tablo 4: 2016 Yılı TRT Radyo Vericileri

Kanal	Faal Verici Sayısı	Türkiye Geneli Nüfus (%)
TRT Radyo 1/Bölgesel	386	94,60
TRT FM	582	99,72
TRT Radyo 3	42	41,74
TRT Nağme	280	90,60
TRT Türkü	308	92,10
TRT Radyo-6	10	7,10
Kent Radyo (Ankara)	1	6,80
Kent Radyo (İstanbul)	1	18,61
Kent Radyo (İzmir)	2	5,30
TRT Radyo Haber	32	58,24
TRT Radio Word	2	25,41
TOPLAM	1.646	

Kaynak: (TRT, 2017:213)



TRT'nin internet ve sosyal medya aracılığıyla ulaşılabilirliği erişilebilirlik yönüyle önemlidir. Özellikle TRT Haber'in bu mecralarda geniş bir kitle tarafından takip edilir niteliği bulunmaktadır. Bu itibarla, aylık ortalama ziyaretçi sayısı 8 milyon ve ortalama sayfa görüntüleme sayısı 27 milyon olan trthaber.com internet sitesine Türkiye ve dünya gündemine ilişkin aylık 6.500 civarında haber, video ve fotoğraf girişi yapılmaktadır. TRT Haber uygulamaları ve sosyal ağları ise erişim sağlamada önemli diğer iletişim kanallarıdır (TRT, 2017:35) Yine, TRT Müzik resmi web sitesi (trtmuzik.net.tr) günlük ortalama 1.300 tekil ziyaretçi tarafından ziyaret edilerek etkin biçimde kullanılmaktadır (TRT, 2017:77)

2.2.1.2. Eşitlikçilik

Kamu hizmet performans ölçme yolları arasında sayılan eşitlik kavramı Kamu yayıncılığı ilkeleri arasında eşit erişim olarak yer almaktadır. "Eşit erişim ilkesi, hem coğrafi, hem de kültürel olarak, ulusun bütününe ulaşmayı, herkesin katılımını, azınlıklara hitap eden programlar yapmayı, çok sesliliği, çoğulculuğu anlatmaktadır." Bu ilkenin önemi bu tür yayınların kar amacı güden özel yayıncılık tarafından gerçekleştirilemeyeceğinden gelmektedir. Toplumda azınlık durumdakilere yönelik hedef kitleyi hedefleyen programlara ancak kamu yayıncısı kurumlar yer verebilmektedir. (Yıldız, 2012:55). Bu çerçevede, TRT de bir kamu yayıncısı olarak geniş teknik altyapı ve tematik yayınlarla tüm kesimleri kapsayıcı ve bütün ülke coğrafyasına ulaşan çok sesli bir yayıncılığı benimsek görevi olduğu ortadadır.

2.2.1.3. Uygunluk

TRT'nin çok kültürlü ve tematik yayınlarını hizmetlerle ne ölçüde müşteri ihtiyaçlarının karşılanabildiğini ölçme amacıyla kullanılan uygunluk göstergesi çerçevesinde ele almak mümkündür. Bu tematik yayınların en belirgin örneği bir aile kanalı olan ve Kürtçe yayın yapan TRT KURDÎ'dir. 2013 yılı izlenme ortalamalarına bakıldığında, Güneydoğu'da bütün ulusal kanallar içinde en çok izlenen kanallar arasında yer alan kanal dizilerinin yayınlandığı akşam, bütün ulusal kanalların dizileri arasında ilk beşe girdiği görülmektedir. Bu verilerden hareketle kanalın yayınlarının bölgedeki izleyicilerin ihtiyaçlarını karşıladığını söylemek mümkündür (TRT, 2014:46).

TRT Arapça ve Türk Dünyasına yayın yapan TRT Avaz da çok kültürlü yayınlar yapılması için ayrı platformlar olarak ortaya çıkmıştır. Çocuklara yönelik TRT Çocuk ve TRT Okul da yetişkinlerle çocukları ayıran bir yayıncılık anlayışı sergilenmektedir. Ayrıca, dezavantajlı grupların hizmete erişimini sağlamada işaret dili konuşan spikerlerin anlatımıyla Türkiye televizyonlarındaki tek işitme engelliler haber bülteni TRT Haber tarafından gerçekleştirilmektedir (TRT, 2017:31).

2.2.1.4. Kalite

Standartlara, piyasa şartlarına ve mevzuatlara uygun olarak kamu hizmetlerini yerine getirerek kaliteyi sağlamak adına birçok alanda öncü



olarak TRT'nin kamu hizmeti yürütmeye çalıştığını söylemek mümkündür.

1983 Anayasasının 133. maddesi ile 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu uyarınca tarafsız kamu tüzel kişiliği olan Türkiye'deki tek kamu yayın kuruluğu niteliğiyle TRT yayınlarını taraf gözetmeksizin yapma zorunluluğu bulunmaktadır. TRT'nin, Anayasal bir kurum olmanın yanı sıra kendi Kanununun 5. maddesine göre yayın ilkeleriyle belirlenmiş bir yayın politikasına bağlı olarak kamu hizmeti yürütme görevi bulunmaktadır (TRT, "Yayın İlkelerimiz" <https://www.trt.net.tr/Kurumsal/YayinIlkelerimiz.aspx>, 05.02.2019).

Diğer taraftan, piyasaya kalite açısından uygunluk ve gereklilik yönüyle katılımda bulunmak amacıyla yeniden yapılanma süreci içerisinde ölçülebilen ve izlenebilen kalite hedeflerinin belirlenmesi gereğini ortaya koyan "Kalite Yönetim Sistemi" için 2002 senesiyle birlikte TRT tarafından çalışmalar yürütülmüştür. 2004 TRT Ankara Televizyon Müdürlüğü TS EN ISO 9001:Kalite Güvence Belgesini almaya hak kazanan ilk yayın kuruluğu olmuştur (Menlikli, 2006: 73-74).

TRT'nin piyasa şartlarını en iyi şekilde yerine getirme örneklerinden biri olarak Türkiye'de televizyonlar arasında ilk 4K teknolojisi kullanımı (22.10.2015 tarihinde Fenerbahçe - Ajax maçı yayınında) TRT tarafından gerçekleştirilmiştir (Sabah.com.tr, 05.02.2019).

Haber kanalları içerisinde TRT Haber'in yurt içindeki geniş haber ağı ve TRT Türk'ün 30'u aşkın ülkede bulunan doğrudan temsilcilikleri aracılığıyla TRT endüstrideki en güçlü haber ağlarından birine sahiptir (TRT, 2017:32).

TRT'de ilk çocuk programı 1968 yılında yayınlanmış (Tasouji, 2009:84), 12 yaş grubu çocuklara, çağdaş ve evrensel pedagojik normlarda bir yayıncılık sunmak amacıyla TRT Çocuk kanalı 1 Kasım 2008 itibariyle Türkiye'deki ilk çocuk kanalı olmuştur. Kanal, Haziran 2015 itibariyle 24 saat yayın yapmaktadır (TRT, 2017:47).

TRT Türk 16:9 formatında yayın yapmasıyla Türkiye'de ilk TV kanalı olma özelliğini kazanmıştır (TRT, 2017:67). Hedef kitlesi, Türkiye'de Kürtçe konuşan halk ve topluluklarla Türkiye dışında yaşayan Kürtler olan TRT Kurdî, Kürtçe 100'ün üzerinde kanal arasında birinci sırada bulunmaktadır (TRT, 2017:69).

2.2.2. Verimlilik

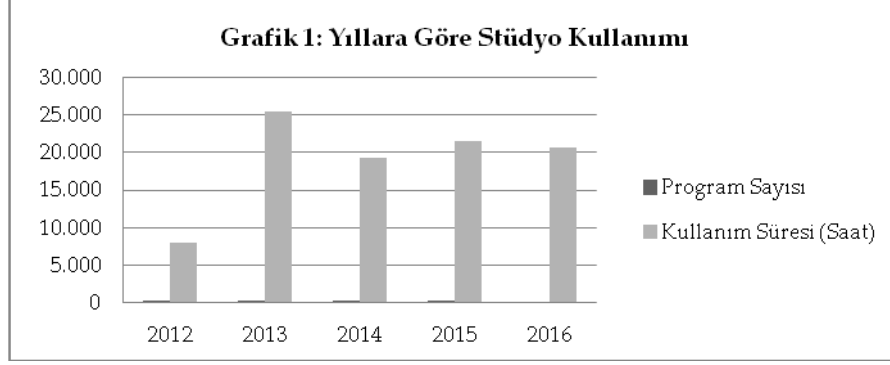
Verimlilik doğru kaynak kullanımıyla vatandaşlara fazla maliyet yansıtmadan hizmetlerin ortaya konulmasının yanı sıra özkaynaklarla gelir elde edilmesini ifade etmektedir.

2.2.2.1. Doğru Kaynak Kullanımı

TRT tarafından kurumdaki teknik ve yapısal kapasiteyle (stüdyo, naklen yayın / up-link, aktüel kamera kullanımı, seslendirme, video kurgu / montaj ve grafik animasyon hizmetleri) üretilen programlar (içyapımlar) bulunmaktadır.



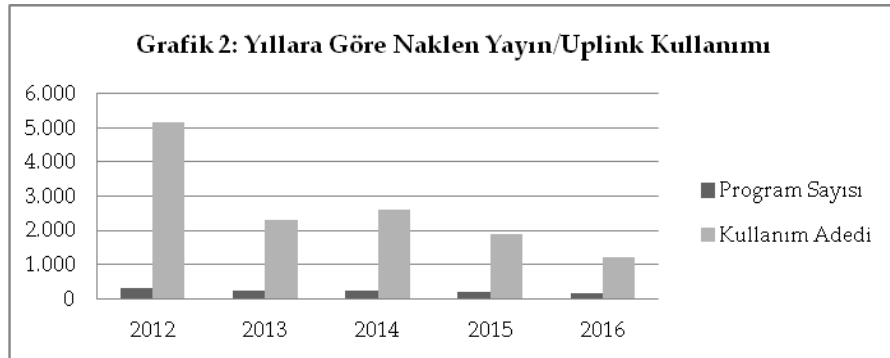
2013 yılı toplam 270 program için 25.387 saatlik stüdyo kullanım süresiyle 2012-2016 yılları arasında en yüksek kullanımın olduğu yıl olmuştur. 2014-2016 arasında ise söz konusu kullanımda düzensiz bir artış-azalış görülmektedir. Diğer taraftan, son üç yılda ortalama yaklaşık 20.000 saat civarında kullanım süresi bulunurken, en düşük program sayısı 2016 yılında gerçekleşmiştir.



Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Program Sayısı	257	270	243	325	213
Kullanım Süresi (Saat)	8.076	25.387	19.274	21.591	20.712

Kaynak: TRT, 2013: 122; TRT, 2014: 110; TRT, 2015: 135; TRT, 2016: 115; TRT, 2017: 122

Senelik bazda naklen yayın/ up-link kullanımı doğrultusunda program sayısı ile kullanım adedinde genel olarak bir azalma eğilimi olduğundan söz etmek mümkündür. 2012-2016 döneminde 294 program ve 5.171 adet kullanımla 2012 yılı ilk sırayı alırken, 2014'teki önceki yıla göre artış dışında bütün yıllarda bu sayıların azaldığı görülmektedir. Bu durum daha fazla sayıda dış yapıya yer verilmesinin yanı sıra daha az sayıda canlı yayın gerektiren program içeriğinin iç yapımlarda tercih edilmesiyle de açıklanabilir.



Yıl	2012	2013	2014	2015	2016 ²
-----	------	------	------	------	-------------------

² 2016 yılı faaliyet raporunda belirtilmediğinden Haber ve Spor Dairesi Başkanlığının verileri grafikte kullanılmamıştır. Bununla birlikte, TRT Sporun canlı yayın oranı %54,6 olarak gerçekleşmiştir (TRT 2016 Faaliyet Raporu:41)

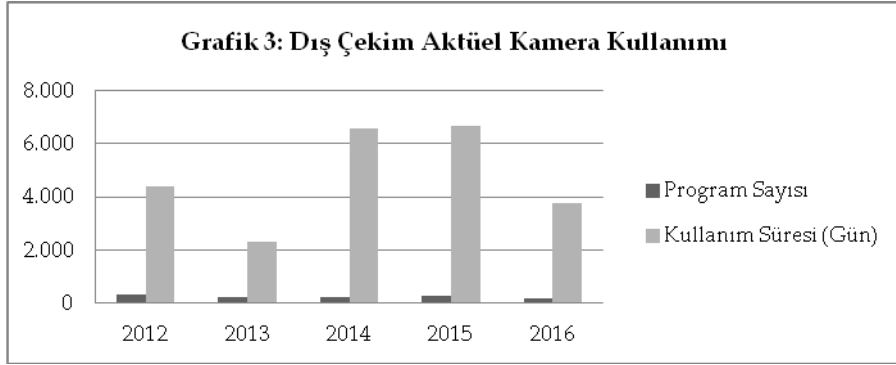


Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu

Program Sayısı	294	237	243	203	151
Kullanım Adedi	5.171	2.309	2.623	1.896	1.223

Kaynak: TRT, 2013: 123; TRT, 2014: 117; TRT, 2015: 111; TRT, 2016: 135; TRT, 2017: 116

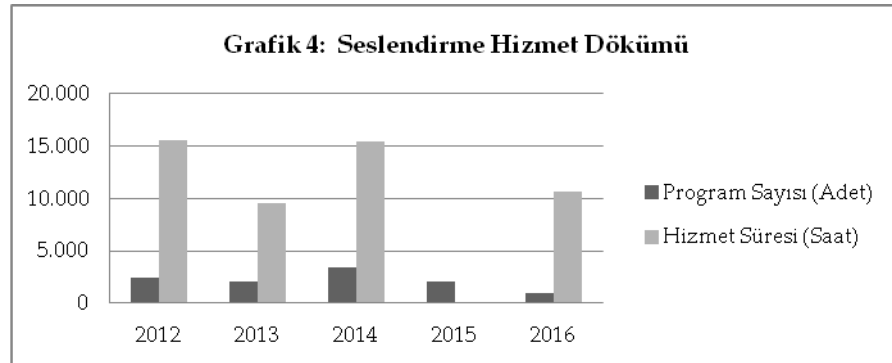
Çarpıcı şekilde saatlik süre bazında aktüel kamera kullanımının en çok TV kanalının olduğu (15 Kanal) 2013 yılında en düşük seviyede (2.309 saat) seyrettiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, 2014 yılında 6.567 saat ve 2015 yılında 6.680 saat kullanımla yakın sürelerde dış çekim aktüel kamera kullanımı bulunurken, 2016 yılında 3.756 saat kullanımıyla yarıya yakın bir azalma görülmüştür. Program sayıları bakımından en çok aktüel kamera kullanımı 2012 yılında (342 program), en düşük kullanım ise 2016 yılında (3.756 program) ortaya çıkmıştır.



Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Program Sayısı	342	237	243	258	197
Kullanım Süresi (Gün)	4.406	2.309	6.567	6.680	3.756

Kaynak: TRT, 2013: 124; TRT, 2014: 117; TRT, 2015: 112; TRT, 2016: 136; TRT, 2017: 117

2012 yılı, 15.554 saat kullanım ile seslendirme hizmetlerinin en fazla kullanıldığı yıl olmuştur. 2014 yılı ise program sayısı bakımından (3.448) ilk sıradadır. Seslendirme hizmetlerinin 2014 yılından itibaren program sayısı bakımından düşüşe geçtiği görülmektedir.



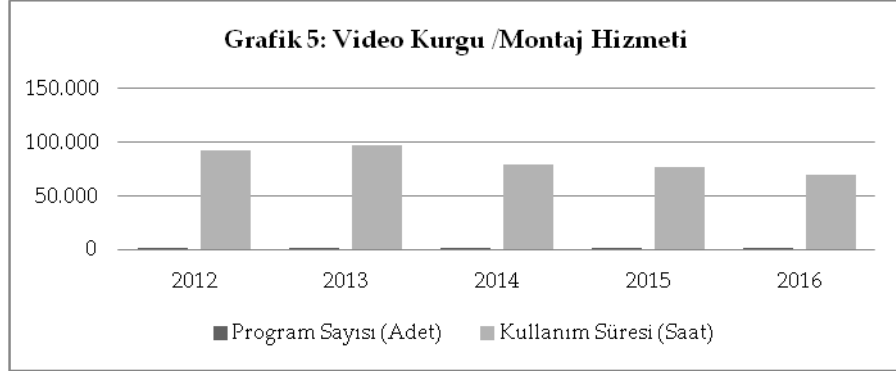
Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Program Sayısı (Adet)	2.445	2.101	3.488	2.072	1.020



Hizmet Süresi (Saat)	15.554	9.583	15.375	N/D ³	10.693
----------------------	--------	-------	--------	------------------	--------

Kaynak: TRT, 2013: 126; TRT, 2014: 119; TRT, 2015: 113; TRT, 2016: 137; TRT, 2017: 118

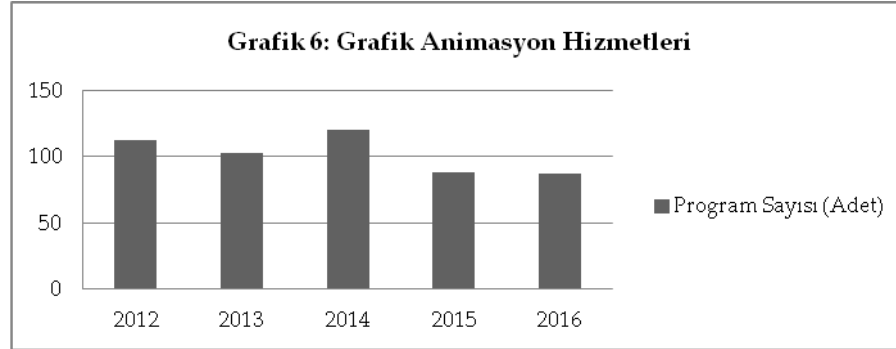
Video kurgu-montaj hizmetlerinde 2012-2016 döneminde süre ve program adedi olarak azalma söz konusudur. 2012 yılı 452 programın yanı sıra 96.950 saat kullanım süresiyle ilk sırada yer almıştır. 2014 yılından itibaren başlayan kullarımdaki 2016'da 320 program ile 70.004 saat kullanım seviyesiyle en düşük seviyeye ulaşmıştır.



Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Program Sayısı (Adet)	452	431	411	334	320
Kullanım Süresi (Saat)	92.455	96.950	79.300	76.561	70.004

Kaynak: TRT, 2013: 125; TRT, 2014: 120; TRT, 2015: 114; TRT, 2016: 136; TRT, 2017: 118

Grafik Animasyon hizmeti kullanılan program sayısında 2012-2016 döneminde 2014 yılı hariç olmak üzere azalma görülmektedir. 2016 yılında kullanım 87 program içerisinde gerçekleşerek en düşük seviyeye gerilemiştir.



Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Program Sayısı (Adet)	113	103	120	88	87

Kaynak: TRT, 2013: 127; TRT, 2014: 121; TRT, 2015: 115; TRT, 2016: 137; TRT, 2017: 119

2.2.2.2. Ek Maliyet Yüğü

1984 yılında yürürlüğe giren 3093 sayılı Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu

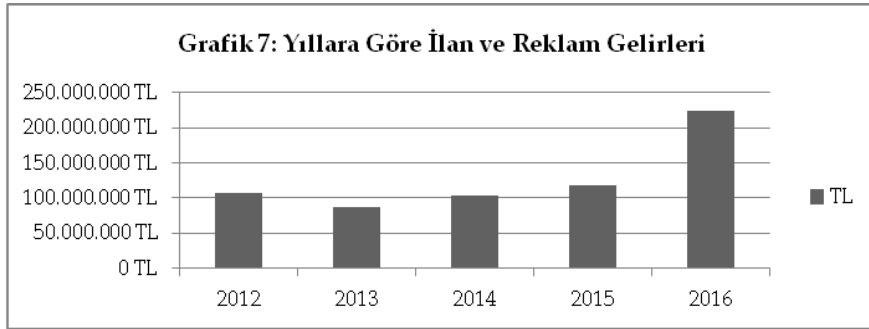
³ 2015 yılı faaliyet raporunda belirtilmediğinden grafikte kullanılmamıştır.



Gelirleri Kanunu'nun 4. Maddesi kapsamında enerji payı olarak nitelendirilen bir gelir kalemi TRT'ye ayrılmıştır (Doğan, 2016: 36-37).

Söz konusu kanun kapsamında, TRT geliri olarak aktarılmak amacıyla TV, radyo, video ve bunların birleşik cihazları imalatçısı konumunda bulunan ya da bunları ithal edenler için satış öncesinde, bunları ticari amaç gözetmeksizin ülkeye getirenler için ise ithal işlemi öncesinde, bandrol veya etiket alınması zorunlu hale getirilmiştir (TRT,2013: 218).

Dolayısıyla, kamu değeri yaratmada verimlilik ilkesinin bir gereği olarak vatandaşa ek maliyet yükü getirmemek adına TRT tarafından enerji payı ve bandrol dışında başka kaynakların da kullanılması gerekmektedir. Bu doğrultuda TRT'nin ilan ve reklam gelirleri öncelikli olmak üzere CD, Kitap vb. ürün satış gelirlerinin kamu değeri açısından fazla olması beklenilir. Bu çerçevede 2012-2016 döneminde gerçekleşen %38,5'luk kümülatif enflasyon oranı çerçevesinde (ÜFE: 2012-%2,5,2013-%6,97,2014-%6,36,2015,%5,71) TRT'nin yıllara göre ilan ve reklam gelirlerinin 2016 yılında 149.284.301 TL olması beklenirken, %66,4'ün üzerinde bir artışla 224.320.496 TL olarak gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır.



Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Televizyon	91.153.008 TL	56.606.611 TL	84.425.345 TL	99.433.132 TL	189.450.794 TL
Radyo	79.158 TL	902.862 TL	281.852 TL	760.149 TL	10.128.252 TL
Sponsorluk	16.554.332 TL	19.441.936 TL	19.033.347 TL	18.280.553 TL	12.114.413 TL
Barter		9.919.455 TL			12.467.696 TL
Reklam Panoları/ İnternet ve Digital Alan					159.339 TL
TOPLAM	107.786.499 TL	86.870.867 TL	103.740.544 TL	118.473.833 TL	224.320.496 TL

Kaynak: TRT, 2013: 217; TRT, 2014: 225; TRT, 2015: 225; TRT, 2016: 248; TRT, 2017: 224

2012-2016 döneminde TRT'nin tüm gelirleri içerisinde ilan ve reklam gelirlerinin payı 2014 yılı haricinde %6 olarak yer almıştır. Enerji payı gelirleri bakımından tedrici olarak %45-48 oranındaki ağırlık 2016 yılıyla birlikte 10 puanlık bir radikal düşüşle karşılaşmıştır. Bununla birlikte, bandrol gelirleri bakımından 7 puanlık bir artış söz konusudur.

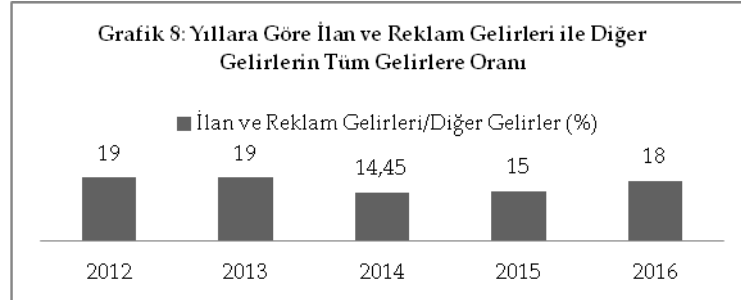


Tablo 5: Yıllara Göre TRT Gelirlerinin Dağılım Oranı (%)

Yıl	2012	2013	2014	2015	2016
Bandrol Gelirleri	36	36	36,63	38	45
Enerji Payı Gelirleri	45	45	48,92	47	37
İlan ve Reklam Gelirleri	6	6	5,16	6	6
Diğer Gelirler	13	13	9,29	9	12

Kaynak: TRT, 2013: 216; TRT, 2014: 224; TRT, 2015: 224; TRT, 2016: 247; TRT, 2017: 223

Vatandaşa yansıyan maliyeti en sağlıklı şekilde yıllara göre ilan ve reklam gelirlerinin tüm gelirler içindeki payının gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu itibarla, TRT'ye ait ilan, reklam, satış ve diğer faaliyet gelirlerinin, vatandaştan aldığı bandrol ve enerji payı gelirlerine göre tüm gelirlerin ne kadarını karşıladığını gösteren veri kapsamında 2012, 2013 yıllarında tüm gelirlerin %19'unun, 2016 yılında ise %18'inin TRT faaliyetleriyle karşılandığı görülmektedir. Bu oran 2014 ve 2015 yıllarında ise yaklaşık %15 seviyesinde seyretmiştir. Bu genel olarak TRT'nin ilan ve reklam gelirlerinde miktar olarak enflasyonun çok üzerinde artışa rağmen, enerji payı ve bandrol gelirlerinin tüm gelirlerin %80'inin üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır.



Kaynak: TRT, 2013: 216; TRT, 2014: 224; TRT, 2015: 224; TRT, 2016: 247; TRT, 2017: 223

2.2.3.Sonuçlar

2.2.3.1.Maliyet-Etkinlik

Maliyet-Etkinlik analizi planlı hedeflere ulaşırken olasılıklar içerisinde maliyeti en aza indirecek ve en fazla hizmeti sağlayacak en iyi ve etkili tercihi yaparak bütçe gerçekleştirme yolu olarak tanımlanmaktadır (Balçık ve Şahin, 2013:124). Dolayısıyla, aynı hizmet veya ürünü daha az bir bütçeyle yapmak veya aynı bütçeyle daha fazla hizmet veya ürün vermek etkin bir maliyet sağlamada esastır. Dolayısıyla maliyet-etkinlik açısından TRT değerlendirilirken verdiği hizmet artış oranıyla bütçe artış oranı arasındaki farka bakılması gerektiği söylenebilir.



Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu

Öncelikli olarak verilen hizmetin büyüklüğü bakımından ele alındığında temelde 2007 ile 2016 yılları arasında kanal sayısı ile iki kat büyüklüğe ulaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bütçede artış oranı bakımından artış olması tabiidir. Diğer taraftan, çalışmada ele alınan dönem olan 2012-2016 yılları arasında TV kanal sayısının 2013 yılı hariç (1 kanal fazla) değişmediği dolayısıyla sunulan hizmet süresinin sabit olduğu düşünülürse enflasyondan arındırılmış reel bütçe artış oranının maliyet-etkililik analizi yapılırken esas alınması gerektiğini söylemek mümkündür.

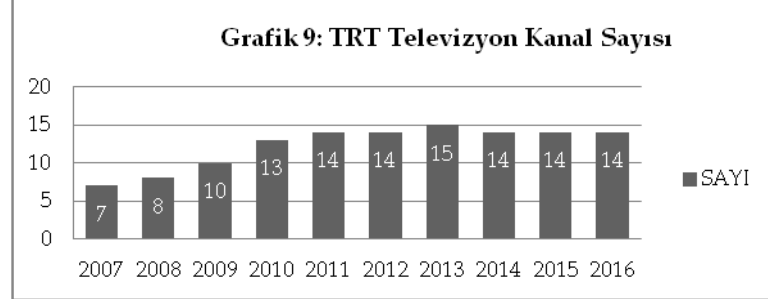
Tablo 6: Yıllara Göre TRT Televizyon Kanalları

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1	TRT-1
TRT-2	TRT-2	TRT-2	TRT-Haber	TRT-Haber	TRT-Haber	TRT-Haber	TRT-Haber	TRT-Haber	TRT-Haber
TRT-3	TRT-3	TRT-3	TRT-3	TRT-Spor	TRT-Spor	TRT-Spor	TRT-Spor	TRT-Spor	TRT-Spor
TRT-4	TRT-4			TRT-Okul	TRT-Okul	TRT-Okul	TRT-Okul	TRT-Okul	TRT-Okul
TRT-Avr.	TRT-Avrasya	TRT-Avaz	TRT-Avaz	TRT-Avaz	TRT-Avaz	TRT-Avaz	TRT-Avaz	TRT-Avaz	TRT-Avaz
TRT-GAP	TRT-GAP	TRT-GAP	TRT-GAP	TRT-GAP	TRT-GAP	TRT-GAP			
TRT-Int	TRT-Int					TRT-1 HD	TRT World	TRT World	TRT World
	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk	TRT-Çocuk
		TRT-Türk	TRT-Türk	TRT-Türk	TRT-Türk	TRT-Türk	TRT-Türk	TRT-Türk	TRT-Türk
		TRT Belgesel	TRT Belgesel	TRT Belgesel	TRT Belgesel	TRT Belgesel	TRT Belgesel	TRT Belgesel	TRT Belgesel
		TRT-6	TRT-6	TRT-6	TRT-6	TRT-6	TRT-Kürdi	TRT-Kürdi	TRT-Kürdi
		TRT-Müzik	TRT-Müzik	TRT-Müzik	TRT-Müzik	TRT-Müzik	TRT-Müzik	TRT-Müzik	TRT-Müzik
			TRT-Arapça	TRT-Arapça	TRT-Arapça	TRT-Arapça	TRT-Arapça	TRT-Arapça	TRT-Arapça
			TRT-Anadolu	TRT-Anadolu	TRT-Anadolu	TRT-Diyanet	TRT-Diyanet	TRT-Diyanet	TRT-Diyanet
			TRT-HD	TRT-HD	TRT-HD	TRT-HD	TRT-HD	TRT-HD	TRT-4K

Kaynak: TRT, 2013: 122; TRT, 2014: 110; TRT, 2015: 135; TRT, 2016: 115; TRT, 2016: 115; TRT, 2017: 122

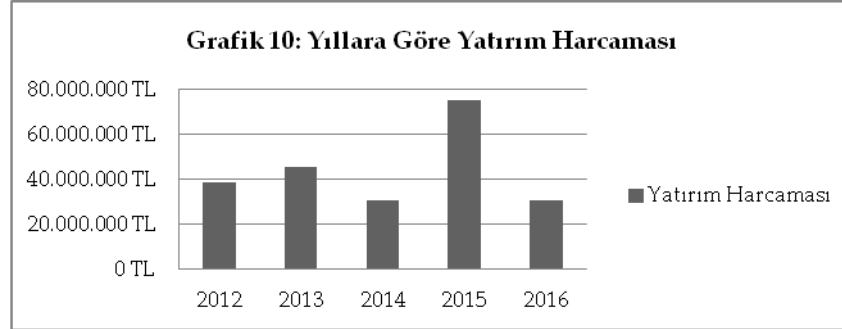


Buna göre, TRT Televizyon kanal sayısı bakımından 2007’de 7 olan kanal sayısını 2011 yılında 14’e çıkararak ikiye katlanmıştır. Bu çerçevede program sayısı bakımından ise 235’den 688’e ulaşan yaklaşık üç kat bir artış ortaya çıkmıştır (Yıldız, 2012:115).



Kaynak: Öztürk, 2014

Yatırım harcamaları bakımından en fazla yapılan yatırımın 74.935.398 TL ile 2015’te, en az yatırımın da 30.334.502 TL ile 2016 yılında yapıldığı gözlenmektedir. Bu durumun 2015 yılında fazla miktarda yatırım yapılması sonucu 2016 yılında yatırım ihtiyacında azalma görülmesiyle ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Söz konusu ilişki 2013 ile 2014 yılları içinde geçerlidir. Dolayısıyla her iki yılda bir yatırım harcamalarının artış-azalış yönünde seyrettiği söylenebilir.

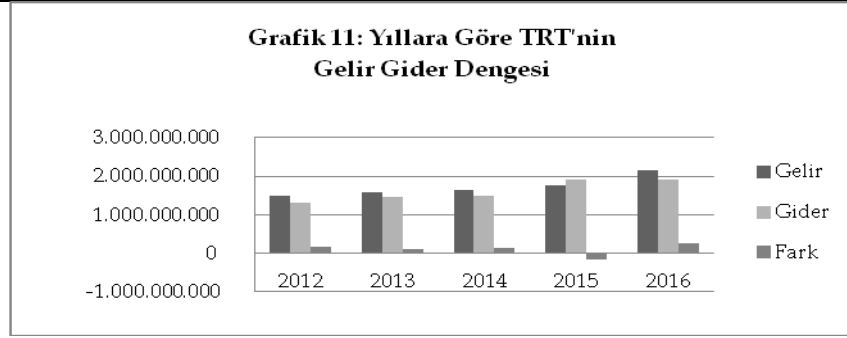


2012	2013	2014	2015	2016
38.740.003 TL	45.578.369 TL	30.389.888 TL	74.935.398 TL	30.334.502 TL

Kaynak: TRT, 2013: 224; TRT, 2014: 233; TRT, 2015: 234; TRT, 2016: 257; TRT, 2017: 232

2015 yılında gerçekleşen gider artışını 2012-2016 dönemi içerisinde yapılan en fazla yatırım harcaması ile ifade etmek kısmen mümkündür. Bu itibarla, 5 yıllık kümülatif enflasyon bazında (%38’5) hesaplandığında 2016 yılı sonunda toplam gelirin 2.078.556.277 TL, toplam giderin 1.829.990.463 TL ve gelir-gider farkının da 248.565.814 TL olması beklenirken, 2016 yılında gelirlerin 2.153.853.048 TL giderlerin 1.901.631.319 TL ve gelir-gider farkının da 252.221.729 TL olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre, söz konusu gerçekleştirmeler 2012 yılıyla karşılaştırıldığında reelde çok yakındır. Bu da 5 yıllık süreçte gelir-gider dengesi bakımından anlamlandırılabilir nitelikte değişiklik olmadığını ifade etmektedir.



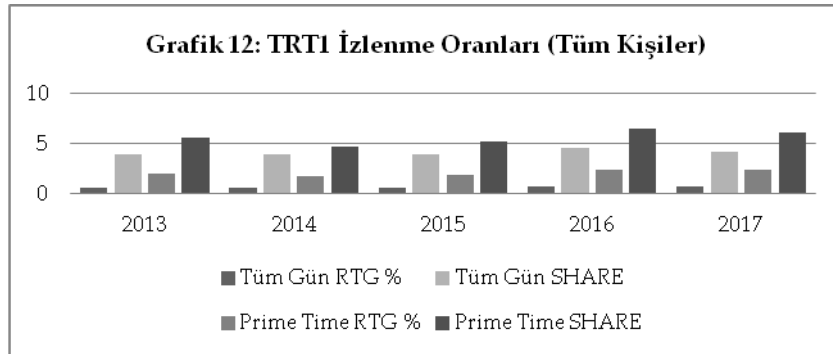


	2012	2013	2014	2015	2016
Gelir	1.500.742.655	1.572.981.595	1.639.763.392	1.775.723.965	2.153.853.048
Gider	1.321.292.753	1.459.845.471	1.487.494.909	1.922.696.496	1.901.631.319
Fark	179.449.902	113.136.124	152.268.483	-146.972.531	252.221.729

Kaynak: TRT, 2013: 216; TRT, 2014: 224; TRT, 2015: 224; TRT, 2016: 247; TRT, 2017: 223

2.2.3.2. Müşteri Memnuniyeti

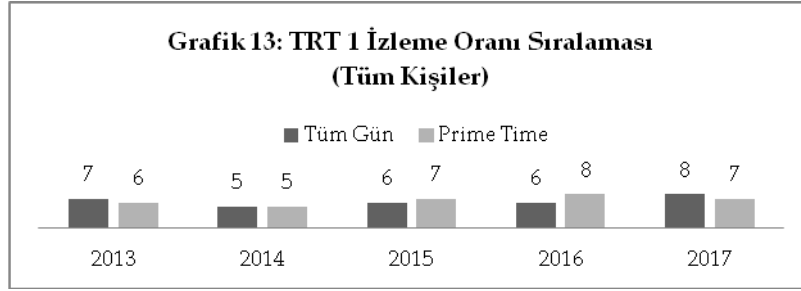
Televizyon izleme ve radyo dinleme oranları TRT için müşteri memnuniyetini gösteren ölçek niteliğindedir. Bu anlamda, TRT televizyon kanallarının izleyici oranları verileri şu şekildedir; TRT1 izlenme oranları 2013-2017 yılları arası dönemde tüm kişiler içerisinde gün boyu yanı sıra prime time zamanlarda artış göstermektedir. Buna göre, 2013 yılında tüm günde %0,64 olan rating (izlenme) oranı, 2017 yılında %0,76'ya, prime time da ise 2013 yılında %2,01 iken, 2017 yılında %2,43'e yükselmiştir.



Yıl	Tüm Gün		Prime Time	
	RTG %	SHARE	RTG %	SHARE
2013	0,64	3,95	2,01	5,63
2014	0,67	3,89	1,79	4,76
2015	0,66	3,91	1,92	5,17
2016	0,79	4,63	2,41	6,53
2017	0,76	4,26	2,43	6,16

Kaynak: TİAK televizyon izleme araştırmaları anonim şirketi, Tablolar, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Yıllık Raporlar, Tüm Kişiler

Bununla birlikte, tüm kanallar arasındaki en iyi sıralaması hem tüm gün hem de prime time’da 5. olarak 2014 yılında gerçekleşmiştir.



Kaynak: TİAK televizyon izleme araştırmaları anonim şirketi, Tablolar, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Yıllık Raporlar, Tüm Kişiler

Tüm kişiler izleme oranları sıralamasında TRT’nin en çok rating alan ikinci kanalı TRT ocuk’tur. Neredeyse genel yayın yapan kanallara yakın rating alan TRT ocuk kanalı, alanında 2013-2017 yılları süresince tüm gün içinde birinci sıradadır. Prime time’da ise 2014-2015 dönemi haricinde birincilikteki yerini korumuştur.

Tablo 7: ocuk Kanalları İzlenme Oranları Sıralaması (Tüm Kişiler)

Gün Boyu (Total Day)				Prime Time (20:00-23:00)			
Sıra	KANAL	RTG %	SHARE	Sıra	KANAL	RTG %	SHARE
2017							
1	TRT ocuk	0,68	3,82	1	TRT ocuk	0,65	1,64
2	Disney Channel	0,18	1,02	2	Disney Channel	0,22	0,55
3	Minika ocuk	0,12	0,68	3	Minika ocuk	0,18	0,44
4	Planet ocuk	0,1	0,53	4	Planet ocuk	0,12	0,29



Kamu Değeri Yapımı Çerçevesinde Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu

2016							
1	TRT Çocuk	0,54	3,21	1	TRT Çocuk	0,54	1,46
2	Disney Channel	0,19	1,17	2	Disney Channel	0,27	0,77
3	Planet Çocuk	0,10	0,56	3	Planet Çocuk	0,11	0,29
2015							
1	TRT Çocuk	0,42	2,48	1	Yumurcak	0,28	0,78
2	Yumurcak	0,28	1,67	2	TRT Çocuk	0,28	0,76
3	Planet Çocuk	0,18	1,06	3	Planet Çocuk	0,20	0,54
2014							
1	TRT Çocuk	0,49	2,83	1	Yumurcak	0,28	0,74
2	Yumurcak	0,27	1,58	2	TRT Çocuk	0,25	0,68
3	Planet Çocuk	0,17	1,00	3	Planet Çocuk	0,22	0,57
2013							
1	TRT Çocuk	0,54	3,34	1	TRT Çocuk	0,32	0,89
2	Yumurcak	0,29	1,76	2	Yumurcak	0,3	0,82
3	Planet Çocuk	0,07	0,36	3	Planet Çocuk	0,09	0,21

Kaynak: TİAK televizyon izleme araştırmaları anonim şirketi, Tablolar, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Yıllık Raporlar, Tüm Kişiler

TRT'nin en çok izlenme oranına sahip üçüncü kanalı TRT Haber kanalıdır. Kanal 2013-2017 yılları arasında 2015 yılındaki prime time'daki 6.lığı dışında hem tüm gün hem de prime time'da 2013 ve 2014'te ilk sırada yer alırken, 2016 ve 2017 yıllarında A Haber'in ardından ikinci olarak yer almıştır.

Tablo 8: Haber Kanalları İzlenme Oranları Sıralaması (Tüm Kişiler)

Gün Boyu (Total Day)				Prime Time (20:00-23:00)			
Sıra	KANAL	RTG %	SHARE	Sıra	KANAL	RTG %	SHARE
2017							
1	A Haber	0,31	1,75	1	A Haber	0,52	1,32
2	TRT Haber	0,28	1,56	2	TRT Haber	0,46	1,16
3	CNN Türk	0,2	1,1	3	CNN Türk	0,35	0,89
4	NTV	0,18	1,03	4	NTV	0,28	0,71
5	Habertürk	0,14	0,78	5	Habertürk	0,26	0,65
6	TGRT Haber	0,11	0,60	6	TGRT Haber	0,19	0,48
2016							



1	A Haber	0,33	1,93	1	A Haber	0,60	1,62
2	TRT Haber	0,24	1,41	2	TRT Haber	0,42	1,15
3	CNN Türk	0,22	1,30	3	CNN Türk	0,41	1,10
4	NTV	0,19	1,14	4	NTV	0,30	0,81
5	Habertürk	0,15	0,91	5	Habertürk	0,27	0,73
6	TGRT Haber	0,08	0,46	6	TGRT Haber	0,12	0,33
2015							
1	A Haber	0,22	1,28	1	A Haber	0,40	1,07
2	TRT Haber	0,20	0,38	2	CNN Türk	0,31	0,83
3	NTV	0,16	0,95	3	NTV	0,27	0,72
4	TGRT Türk	0,15	0,86	4	Habertürk	0,22	0,60
5	Habertürk	0,12	0,72	5	Samanyolu Haber	0,11	0,31
6	Samanyolu Haber	0,07	0,40	6	TRT Haber	0,09	0,24
7	TGRT Haber	0,06	0,38	7	TGRT Haber	0,09	0,24
2014							
1	TRT Haber	0,19	1,08	1	TRT Haber	0,32	0,84
2	NTV	0,15	0,90	2	NTV	0,27	0,73
3	Habertürk	0,14	0,84	3	CNN Türk	0,27	0,72
4	A Haber	0,12	0,75	4	Habertürk	0,27	0,71
5	CNN Türk	0,12	0,70	5	A Haber	0,23	0,62
6	Samanyolu Haber	0,09	0,53	6	Samanyolu Haber	0,18	0,49
7	TGRT Haber	0,08	0,45	7	TGRT Haber	0,10	0,25
2013							
1	TRT Haber	0,19	1,19	1	TRT Haber	0,36	1,00
2	NTV	0,14	0,85	2	NTV	0,29	0,80
3	Habertürk	0,14	0,81	3	Habertürk	0,22	0,60
4	Samanyolu Haber	0,10	0,58	4	Samanyolu Haber	0,22	0,60
5	CNN Türk	0,09	0,57	5	CNN Türk	0,18	0,49
6	TGRT Haber	0,06	0,37	6	TGRT Haber	0,07	0,20

Kaynak: TİAK televizyon izleme araştırmaları anonim şirketi, Tablolar, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Yıllık Raporlar, Tüm Kişiler

TRT Spor Kanalı bu alanda yayın yapan kanallar arasında bütün dönemlerde en çok izleme oranına sahip kanal olması nedeniyle önemli bir yere sahiptir. 2013-2017 yılları arasında TRT Spor kesintisiz olarak hem tüm gün hem de prime time'da ilk sırada yer almıştır.



Tablo 9: Spor Kanalları İzlenme Oranları Sıralaması (Tüm Kişiler)

Gün Boyu (Total Day)				Prime Time (20:00-23:00)			
Sıra	KANAL	RTG %	SHARE	Sıra	KANAL	RTG %	SHARE
2017							
1	TRT Spor	0,19	1,06	1	TRT Spor	0,49	1,23
2	A Spor	0,18	1,02	2	A Spor	0,39	0,99
3	NTV Spor	0,12	0,66	3	NTV Spor	0,26	0,66
2016							
1	TRT Spor	0,19	1,15	1	TRT Spor	0,50	1,36
2	A Spor	0,14	0,84	2	A Spor	0,28	0,77
3	NTV Spor	0,11	0,68	3	NTV Spor	0,24	0,65
2015							
1	TRT Spor	0,20	1,18	1	TRT Spor	0,50	1,35
2	NTV Spor	0,13	0,74	2	NTV Spor	0,24	0,66
3	A Spor	0,08	0,49	3	A Spor	0,16	0,43
2014							
1	TRT Spor	0,18	1,03	1	TRT Spor	0,44	1,17
2	NTV Spor	0,17	0,97	2	NTV Spor	0,32	0,84
3	A Spor	0,05	0,28	3	A Spor	0,09	0,22
2013							
1	TRT Spor	0,18	1,13	1	TRT Spor	0,42	1,18
2	NTV Spor	0,19	0,19	2	NTV Spor	0,36	1

Kaynak: TİAK televizyon izleme araştırmaları anonim şirketi, Tablolar, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Yıllık Raporlar, Tüm Kişiler

Bununla birlikte TRT'nin diğer tematik kanalları izlenme oranlarına bakıldığında TRT Kürdi, TRT Belgesel, TRT Müzik ve TRT Diyanet öne çıkmaktadır. TRT Kürdi, Kürtçe olarak yayınlanan kanallar içerisinde birinci sırada bulunmaktadır (TRT, 2017:69) Diğer taraftan 2016 itibariyle TRT Belgesel, TRT Diyanet ile TRT Müzik kanalları izlenme oranları bakımından tüm kanallarda ilk 40 kanal içinde yer almaktadır.

Sonuç

Mark Moore ortaya attığı Kamu değeri kavramını Stratejik üçgen modeliyle izah ederken, bu değeri ölçülmede nesnel bir yapı önermemiştir. Söz konusu duruma karşın Blaug ile arkadaşlarının önermesi olan hizmet performansı ölçüm yolları belirlediği göstergeler (etkililik, verimlilik, çıktı, sonuç, kalite, erişim, uygunluk ve eşitlik) sayesinde kamu değerini hizmet yönüyle ölçmede de kullanılabilir bir özelliğe sahiptir. Bu çalışmanın amacı da



hem yayıncılık sektöründeki konumu hem de siyasal ve yönetsel bir araç olma yönüyle önemi sonucu kamu değeri yaratma potansiyeline sahip bulunan TRT'nin bahse konu kriterler kapsamında ölçülmesidir.

Kamu değeri stratejik üçgeni çerçevesinde bakıldığında TRT'nin siyasi değişim ve toplumsal beklenti sonrası oluşan siyasal irade ve özel sektörle işbirliği gerektiren geçişli yapısından dolayı kamu değeri oluşturmada meşruiyeti ve destek ayağına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda söz konusu meşruiyet ve destek temelinde 2018-2013 yılları arasında farklı hedef kitlelere ulaşmaya çalışan tematik yayınlarla 7'den 15'e varan TV kanal sayısı ise ikinci ayağı oluşturan kapasite gelişimi unsurunun da hayat bulduğunu göstermektedir. Bir tür yönetim yürütülerek vatandaş talebiyle siyasilerin bürokrasiyi etkilemesiyle kapasite artırım sürecine başlanması kamu değeri yaratma açısından klasik kamu yönetimi ve kamu işletmeciliğinden ayrılcı olması bakımından değerlidir.

Stratejik Üçgenin üçüncü ayağını gösterdiği düşünülebilecek etkinlik, verimlilik ve sonuçlar ana kriterleri çerçevesinde etkinlik boyutundan bakıldığında; bir kamu yayıncısı olarak TRT'ni ücretsiz yayıncılık yapması ve yaygın kapsama alanıyla "Erişilebilirlik" ilkesini başardığı söylenebilir. Yine, TRT'nin tüm kültürleri ve ülke coğrafyasını kapsayacak şekilde, bütün ulusa ulaşmayı hedeflemesi ayrıca, azınlıklara yönelik programlar yapmasıyla çoksesseliliği ve çoğulculuğu içerecek şekilde "eşitlikçi" bir hizmet yürüttüğü ifade edilebilir. Diğer taraftan, çok kültürlü ve tematik yayınlarla hedef kitleye "uygun" nitelikte ve birçok alanda sektörde yenilikçi ve ilk olma özelliğiyle "kalite"yi sağlamayı başaran bir düzeyde faaliyet yürüttüğü görülmektedir.

Verimlilik boyutundan bakıldığında; "kaynakların doğru kullanımı" noktasında iç yapımlar ve kurumsal kapasiteden yararlanmanın dalgalı ve negatif yönlü seyretmekte olduğu, vatandaşa "ek maliyet yükü" getirme noktasında ilan ve reklam gelirlerinde artış olmasına rağmen genel anlamda enerji ve bantrol gelirlerinin yine ağırlıklı olduğu bu yüzden TRT'nin verimlilik açısından geliştirilmeye açık olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, verimliliğin öz kaynaklara daha fazla yer verme açısından geliştirilebileceği düşünülse de daha fazla ilan ve reklamlarla vatandaşa ek maliyet çıkarmama boyutuyla düşünüldüğünde kamu yayıncısı olarak özel sektörün kar güdüsüyle bulunmadığı alanlarda da yayın yapma gerekliliğinden bu anlamda bir kısıt oluştuğu bilinmelidir.

Faaliyet sonuçları boyutundan bakıldığında ise, "maliyet-etkinlik" çerçevesinde yayın kapasitesinde son beş yıllık süreçte değişmediği bununla birlikte gelir-gider bütçesi çerçevesinden bakıldığında reelde stabile yakın bir seyir izlendiği bununla birlikte, yatırım harcamalarının ise ikişer yıllık dalgalı seyir olduğu gözlemlenmiştir.

Kamu yayıncılığı bakımından hedef kitlesi vatandaş olan TRT'nin "Müşteri (vatandaş) memnuniyeti" kapsamında izlenme/dinlenme oranları değerlendirildiğinde, 2013-2017 yılları arasında TRT'nin TV yayınlarında



tüm izleyiciler içerisinde genelde istikrarlı bir ilerleme kaydettiği görülmektedir. Buna göre, TRT 1 izlenme oranlarında yükselişine devam ederken, tematik yayınlarda TRT Çocuk, TRT Spor ve TRT Kürdi alanlarında lider durumdadır. Diğer taraftan, TRT Haber alanında ikincilik durumunu korumaktadır. TRT Belgesel ve TRT Diyanet ise izlenme oranlarında tüm kanallar içerisinde kendilerine ilk 40'da yer bulmuştur. Bu durum, aynı zamanda TRT'nin tematik yayınlarının kamu değeri oluşturmada hizmetin uygunluğu açısından da yerinde olduğunu göstermektedir. Bu itibarla, TRT'nin hedef kitleye uygun yaptığı yayınların izlenme oranlarında da karşılığını bulduğunu söylemek mümkündür.

Nihai olarak, TRT'nin 2012-2017 dönemi içerisinde kendini yenileme ve geliştirme kararı sonucu kapsamı genişletilmiş ve etkinliği artmış bir yayıncılık hizmeti yürütme hedefinin bir kamu değeri yaratma düşüncesi ile örtüştüğünden söz etmek mümkündür. Öyle ki TRT'nin toplum talebiyle siyasetten ve işbirlikleriyle sektörden meşruiyet yanı sıra destek sağlamasıyla TV kanal sayısını çoğaltarak kapasitesini artırması ve bunun sonucunda vatandaşın memnuniyetini sağlayacak biçimde eşitlikçi, etkili, erişilebilir, uygun ve kaliteli hizmet yürütmesi kamu değeri yaratma açısından gerekli kriterleri sağlamaktadır. Bununla birlikte, TRT'nin kamu değeri yaratma sürecinde verimlilik için öz kaynaklarını kullanımı ve vatandaşa daha az yük olacak şekilde gelir sağlaması açısından yeterli olmadığı ve bu yönde gelişime muhtaç olduğu görülmektedir.

Kaynakça

- ACCA (2011), "The Accountancy Profession's Role In Creating Public Value" Survey Report
- Alford, J. and Hughes, O. (2008) "Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management" *The American Review of Public Administration* 2008; 38; p:130-148
- Balçık, P. Y. ve Şahin, B. (2013) "Sağlık Hizmetlerinde Maliyet Etkililik Analizi ve Karar Analizi" Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi Cilt: 16 Sayı: 2, sf 121-134
- Benington, J. (2012), "Public Value as a Contested Democratic Practice" *Draft paper prepared for Creating Public Value Conference*, University of Minnesota, Sept 20-22, 2012, Page 1 of 33
- Benington, J.(2007), "From Private Choice to Public Value?" Draft Chapter By Professor John Benington For Publication In Benington J And Moore M. (Editors) In Search Of Public Value – Beyond Private Choice, Palgrave 2007 Forthcoming
- Blaug,R. and Horner,L. and Lekhi,R. (2006) "Public value, politics and public Management: A literature review",The Work Foundation, London.



Bligh G., Su F. T., Roberta R. and Rachel N. (October 2014), Public Value Summary Background Paper Prepared for the Local Government Business Excellence Network (LGBEN)

Coats, D. and Passmore, E. (2008), *Public Value: The Next Steps in Public Service Reform*, London: The Work Foundation

Çaplı, B. (2002) *Medya ve Etik*, Ankara: İmge Kitabevi.

Doğan, B. (2016), "Elektrik Piyasasında TRT Payı Ödenmesi Konusundaki Hukuki Gelişmeler", *İnönü Üniv. Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 35-60.

Günebakanlı, M. (2010), "Televizyonda Görsel Tasarım ve TRT Kurumundaki Tematik Kanallardaki Uygulamalar" İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Harrison, T., Pardo, T. C, A. Cook, M. (2011) "Delivering Public Value Through Open Government" The Research Foundation of State University of New York

Horner, L. Mahdon, M. and Fauth, R. (2007), "Creating public value: Case studies", London, Work Foundation.

Jørgensen, T. B. and Bozeman, B. (2007) "Public Values an Inventory" *Administration & Society* Volume 39 Number 3 May 2007 354-381

Karkın, N. (2012) "Kamu Siyasalarının Üretilmesinde Yeni Bir Ölçüt: Kamusal Değer Kavramı ve Kritiği" *Kamu Politikalarında Dönüşüm KAYFOR 2012 Bildiriler Kitabı*, Edt: Parlak, Bekir. TODAİE, Ankara

Karkın, N. (2015), "Kamu Değeri Kavramı ve Kamu Değeri Yönetiminin Kamu Yönetimi Kuramı Bağlamındaki Yeri" sf: 249-272 Edt: Köseoğlu, Özer ve Sobacı, Mehmet Zahid, "Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi" Dora, Bursa

Köseoğlu, Ö. ve Tuncer, A. (2014) "Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Değeri: Kavramsal ve Kuramsal Açından Bir Tartışma" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 24, s. 145-170, 2014

Menlikli, Z. Ö. (2006) "Bir Kamu Hizmeti Yayın Kurumu Olarak TRT'deki Değişim Çalışmalarının Yeni Yönetim Modelleri Açısından İncelenmesi" Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı. Tezsiz Yüksek Lisans Programı Dönem Projesi. Ankara.

Meynhardt, T. (2012) "Public Value – Turning a Conceptual Framework into a Scorecard" Paper submitted for the Conference: Creating Public Value in a Multi-Sector, Shared-Power World Minneapolis on September 20-22, 2012.

Mintrom, M. ve Luetjens, J. (2015). "Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management", *The Policy Studies Journal*



Moore, M. H. (1994) "Public Value as the Focus of Strategy", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 53 No. 3, p.296-303

Moore, M. H. (1997) "Creating Public Value Strategic Management in Government" Harvard University Press, England.

Moore, M. H. (2005) "Creating public value through private/public partnerships" delivered at the CLAD X Congress in Santiago, Chile, October, 2005

Moore, M. H. and Moore, G. W. (2005), *Creating Public Value through State Arts Agencies*, Arts Midwest, Minneapolis.

Moore, Mark and Khagram, Sanjeev (2004) "On Creating Public Value What Business Might Learn from Government about Strategic Management" A working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No: 3

O'Flynn, J. (2007) "Research and Evaluation from New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications" *The Australian National University the Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, no. 3, pp. 353-366

Osborne, D. ve Gaebler, T., (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Wokingham, Addison-Wesley,

Öztürk, İ. (2014), "Dijital Çağda Kamu Hizmeti Yayıncılığının Geleceği" Sunum. Dijital Çağda Kamu Hizmeti Yayıncılığı Konferansı, 2 Haziran 2014, Ankara

Sabah.com.tr (30.11.2015) "TRT'de kalite 8 kat artı" <http://www.sabah.com.tr/ankara-baskent/2015/11/30/trtde-kalite-8-kat-arti>, 05.02.2019

Sihvola, A. (2011) "Kamu Değeri & Politika Analizi ve Değerlendirme", Sunum. Kamu Maliyesinde Karar Alma ve Performans Yönetimi HAUS Finnish Institute of Public Management Erişim Adresi: <https://docplayer.biz.tr/9539939-2-gun-finlandiya-maliye-bakanligi-ve-birimleri.html>, 05.02.2019

Stoker G, (2006) 'Public Value Management (PVM): A new resolution of the democracy/efficiency tradeoff ', unpublished paper, Institute for Political and Economic Governance (IPEG), University of Manchester, 2003 Aktaran Blaug, Ricardo. Horner, Louise. Lekhi, Rohit. (2006) "Public value, politics and public Management: A literature review" The Work Foundation, London. Sf.23

Stoker, G. (2006), "Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?" *The American Review of Public Administration*, March 2006; 36; p:41-57



Tasouji, C.D.,(2009), "Kamu Hizmeti Yayıncılığı ve Çocuk Programları: TRT Çocuk" Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı

TİAK televizyon izleme araştırmaları anonim şirketi, Tablolar, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Yıllık Raporlar, Tüm Kişiler Erişim adresi: <http://tiak.com.tr/tablolar>, 05.02.2019

TRT, "Kurumsal Tarihçe". Erişim Adresi: <http://www.trt.net.tr/Kurumsal/Tarihce.as>, 05.02.2019

TRT, "Yayın İlkelerimiz". Erişim adresi: <http://www.trt.net.tr/Kurumsal/YayinIlkelerimiz.aspx>, 05.02.2019

TRT, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu (2015) *Faaliyet Raporu: 2014 Yılı*. Erişim adresi: <http://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2015-09-11-12.12.01/9645c78872e64f198273718ac44225c5.pdf>, 05.02.2019

TRT, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu (2016) *Faaliyet Raporu: 2015 Yılı*. Erişim adresi: <http://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2016-07-01-17.30.10/9265eb8ad72841419b654345c00d1a30.pdf>, 05.02.2019

TRT, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu (2017) *Faaliyet Raporu: 2016 Yılı*. Erişim adresi: <http://trtkurumsal.trt.net.tr/Uploads/application/pdf/2015-02-17-13.42.00/fc2378f865884f03b7e76c82fbae6064.pdf>, 05.02.2019

TRT, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu. (2013) *Faaliyet Raporu: 2012 Yılı*. Erişim adresi: <http://medya.trt.net.tr/medya6/dosya/2013/07/15/237998f0-4eb4-44ab-9aa2-367da7c6d62d.pdf>, 05.02.2019

TRT, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu. (2014) *Faaliyet Raporu: 2013 Yılı*. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/554792-2013-faaliyet-raporu-1.html>, 05.02.2019

Yıldız, E. (2012), "Kamu Yayıncılığı ve TRT" Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Ana Bilim Dalı

