

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ,  
TÜRKİYE'DE MEDYA SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ**

**Güzin KIYIK**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2011**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ, TÜRKİYE'DE MEDYA SEKTÖRÜ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ**

**Güzin KIYIK**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık, 2011**

**Bu tez çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 090104 nolu proje kapsamında  
desteklenmiştir.**



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Güzin KIYIK'ın; "Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye'de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi" başlıklı tezi 12 Aralık 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Deniz TAŞCI  
Üye : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN  
Üye : Prof.Dr.A.Çiğdem KIREL  
Üye : Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU  
Üye : Yard.Doç.Dr.Evrin GENÇ KUMTEPE

İmza  
  
  
  
  


  
Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler-Enstitüsü Müdürü

## Doktora Tez Özü

# PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMININ, TÜRKİYE'DE MEDYA SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE ANALİZİ

Güzin KIYIK

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2011

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Psikolojik sözleşme; çalışan ve kurum arasında karşılıklı beklenti, algı ve inançlarla şekillenen soyut bağları ifade eden bir kavramdır. Yeni sadakat formları oluşturmayı amaçlayan bu kavram ile birlikte istihdam konusunda sorunlu sektörler için çözümler getirilebileceği düşünülmektedir. Bu araştırma 2011 Nisan-Eylül dönemi içerisinde Türkiye’de ulusal boyutta faaliyet gösteren (İstanbul, Ankara ve İzmir merkezli) özel radyo, televizyon, gazete kuruluşları ve bu kurumların çalışanlarından oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı Türkiye’deki medya sektöründe bağlılıkları azaltan sorunları tespit etmek ve pozitif psikolojik sözleşmelerin oluşturulabilmesi için öneriler sunmaktır. Konuyu hem çalışan, hem de kurum açısından iki boyutlu irdeleyen bu tez, karma bir araştırma yöntemine sahiptir. Nicel kısımda sektör çalışanlarına uygulanan anketler, yapısal eşitlik modeliyle LISREL programında analiz edilmiştir. Nitel kısımda ise; kurumları temsil eden yöneticilerle yapılan görüşmeler, N-Vivo programıyla betimsel analizlerle değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşmeler üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörler açısından, çalışan beklentilerinin orta ve düşük düzeylerde karşılandığı bulgulanmıştır. Yaşanan olumsuzluklara rağmen, medya sektöründe işe yönelik mesleki bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür. Kurumlar açısından ise; psikolojik bağların genellikle çalışanlardan kaynaklı bitmediği, sektör çalışanlarının özveriyle çalışmalarına rağmen krizler, maliyet azaltma politikaları gibi nedenlerle işten çıkarıldığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Psikolojik Sözleşme, Medya Yönetimi, Bağlılık Düzeyleri, Sadakat Formları, Yapısal Eşitlik Modeli*

## Abstract

# EXAMINING AND ANALYZING THE CONCEPT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON TURKISH MEDIA SECTOR

Güzin KIYIK

Department of Business

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2011

Adviser: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Psychological contact is a concept which refers to non-physical bonds between the employee and the work place such that said bonds are configured by mutual expectations, perceptions and beliefs. With this concept which aims to embody new commitment forms, it is believed that solution can be created for sectors experiencing problems related with employment. This study was conducted on the sample comprising of private radios, televisions and newspaper enterprises operating on country-wide scale (headquarters located in Istanbul, Ankara and İzmir) in Turkey and their employees between April and September 2011. Aim of this study is to determine problems which reduce commitment in the media sector of Turkey and to offer advices for creating positive psychological contracts. Examining the subject in two dimensions, including perspectives of employee and the enterprise, this dissertation has mixed study method. In quantitative part, surveys applied to sector employees were analyzed with structural equation method using LISREL software pack. However, in qualitative part, interviews with managers of enterprises were examined with descriptive analyses using N-Vivo software pack. As a result of the study, considering the factors believed to have influence on psychological contracts, it was found that the extent of fulfilling expectations of employees was low and moderate. It was observed that despite all negative experiences, professional commitment in the media sector attenuated the employee's intent to withdraw. In the part of enterprises, it was determined that psychological contracts are not generally cancelled by employees and they are dismissed due to causes such as crisis and cost-reduction policies although employees of the sector work devotedly.

**Key words:** *Psychological Contract, Media Management, Commitment Level, Commitment Form, Structural Equation Model*

## Önsöz

Bu doktora sürecinde benimle birlikte emeği geçen pek çok kişi vardır. Bu emeklerin karşılığını ödemek mümkün olmasa da, emek sahiplerine teşekkür etmek ve şükran sunmak gerçek anlamda bir borçtur.

Öncelikle en başından beri yüreklendirici konuşmaları, duaları, verdikleri destekle her zaman yanımda olan ve bana inanan ailemin güzel üyelerine teşekkür etmeliyim. En başta annem Nurten KIYIK ve babam Orhan KIYIK. İyi ki varsınız.

Yol gösterici gücünü her daim yanımda hissettiğim, akademik hayatta bana katkı sağlayacak önemli donanımlara erişerek tez sürecini tamamlamamda yardımcı olan, sadece akademisyen kimliğinin dışında kişiliği ve duruşunu da her daim örnek aldığım tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya

Kendisinden aldığım her bir ders ile bana epsilondan çok daha fazla katkı sağlayan, olayların felsefi derinliğine inebilmeyi aşıl原因, sorgulamayı öğreten, tüm öğrenciliğim boyunca desteğini her zaman hissettiğim tez izleme komitesi üyesi değerli hocam Prof. Dr. Sayın Mehmet ŞAHİN'e

Örgütsel davranış alanında uzmanlığına güvendiğim, gerek izleme toplantılarında, gerekse toplantılar dışında olumlu yaklaşımları, yapıcı görüş ve önerileriyle beni aydınlatan tez izleme komitesi üyesi değerli hocam Prof. Dr. Sayın Ayşe Çiğdem KIREL'e

Ölçme değerlendirme konusunda bilgisini paylaşmaktan hiçbir zaman çekinmeyen, yapıcı ve samimi tarzıyla bana her zaman yol gösteren, değerli hocam Yard. Doç. Dr. Sayın Evrim Genç KUMTEPE'ye

Sektörle aramdaki köprü görevini üstlenen, kişi ve kurumlara ulaşmam konusunda her zaman destek veren, bir dönem Radyo A'da yollarımızın kesiştiği tüm arkadaşlarıma,

Gün içerisinde ailemden daha çok gördüğüm, destek ve inançlarıyla her zaman yanımda olan, benim için artık kardeşten farksız tüm dostlarıma,

Mezunlara ve medya sektöründeki kurumlara ulaşma konusunda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen en başta Yard. Doç. Dr. Emine Özlem ATAMAN olmak üzere iletişim fakültesindeki tüm değerli hocalarıma ve Anadolu Üniversitesi Basın Halkla İlişkiler biriminin müthiş ekibine,

Tezimi tamamlama konusunda adım atmaya korktuğumda, bilgece yönlendirmeleriyle cesaret veren Yard. Doç. Dr. Sayın Umut KOÇ hocama,

Anket ve görüşmelerle ilgili yönergeler konusunda ölçme değerlendirme uzmanlığını üstlenen Yard. Doç. Dr. Sayın Güçlü ŞEKERCİOĞLU'na, dil geçerliliği konusunda destek veren Nihat BAYAT hocama,

En ağır istatistiksel yöntemlerin bile aslında korkutucu olmadığını gösteren, merak ettiğim tüm yöntemlerle ilgili bitmek tükenmek bilmez sorularıma cevap veren ve bu yöntemleri öğrenerek doktora sürecini tamamlamamda bana yardımcı olan Ankara'daki değerli hocalarım Sayın Cenk BALKAN, Hüseyin KEYİF ve Harun Salih UZUN'a,

Bilimsel Araştırma Projesi olarak hazırlanan bu tez sürecinde hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen proje birimindeki tüm değerli mesai arkadaşlarıma,

Uygulama için gittiğim, telefonla görüştüğüm kurumlarda bana yardımcı olan tüm medya çalışanları ve yöneticilerine,

Burada teşekkür etmeyi unuttuğum, tezim üzerinde hakkı olan, emeği geçen, destek veren herkese bir kez daha yürekten teşekkür ediyorum ve şükranlarımı sunuyorum.

Güzin KIYIK

## **Özgeçmiş**

Güzin KIYIK

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

## **Eğitim**

Ortaöğrenim	1998 Eskişehir Atatürk Lisesi
Lisans	2002 Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans	2004 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü

## **İş**

2007-	Uzman Anadolu Üniversitesi Medya Merkezi, Radyo A
-------	---

## **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı	Eskişehir, 9 Eylül 1981
Cinsiyet	Kadın
Yabancı dil	İngilizce

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
Özgeçmiş.....	vii
Tablolar Listesi .....	xii
Şekiller Listesi .....	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xiv
1. Giriş.....	1
1.1. Çalışmanın Önemi .....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Kapsamı.....	4
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	6
1.5. Çalışmanın Yöntemi .....	7
1.6. Örneklem Seçimi.....	8
1.7. Çalışma Planı.....	9
2. Psikolojik Sözleşme Kavramına Kuramsal Bakış .....	11
2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı .....	11
2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri .....	19
2.2.1. İşlemsel sözleşme.....	20
2.2.2. İlişkisel sözleşme .....	21
2.2.3. Geçişsel sözleşme.....	24
2.2.4. Dengeli sözleşme.....	26
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Temel Unsurları.....	29
2.3.1. Adil ücret .....	29

2.3.2. Güven .....	30
2.3.3. Şirket içi demokrasi .....	31
2.3.4. Kişisel gelişim imkânları .....	32
2.4. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Temel Özellikleri .....	33
2.5. Psikolojik Sözleşmenin Tarihçesi .....	38
2.5.1. Psikolojik sözleşmenin ilk ortaya çıkışı ve kuramsal temelleri .....	38
2.5.2. Psikolojik sözleşmenin günümüze kadarki gelişimi .....	44
2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	51
2.6.1. Sözleşme ihlali durumunu ortaya çıkaran haller.....	57
2.6.1.1. Sözü yerine getirmeme .....	58
2.6.1.2. Yükümlülüklerdeki farklılık inancı .....	59
2.6.1.3. Yükümlülükleri izleme .....	60
2.6.1.4. Yükümlülüklerin yorumlanması .....	60
2.6.2. Sözleşme ihlali sonrası çalışanların verdiği tepkiler.....	61
3. Psikolojik Sözleşmenin Etkilendiği ve Etkilediği Faktörler .....	64
3.1. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler .....	64
3.1.1. İş algısı faktörü.....	65
3.1.1.1. İşin anlamlılığı.....	66
3.1.1.1.1. İşin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği .....	67
3.1.1.1.2. Görev ile özdeşleşme .....	68
3.1.1.1.3. Görevin önemi .....	68
3.1.1.2. İşin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi .....	68
3.1.1.2.1. Özerklik .....	68
3.1.1.2.2. Geri besleme .....	69
3.1.1.3. Çalışanın işini sevme düzeyi.....	69
3.1.2. Örgütsel faktör .....	70
3.1.2.1. Çalışma koşulları ve çalışma saatleri .....	70

3.1.2.2. Eğitim ve kariyer olanakları.....	71
3.1.2.3. İzin ve tatil olanakları.....	72
3.1.3. Ekonomik faktör .....	72
3.1.4. Kurum içi iletişim faktörü .....	74
3.1.4.1. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler.....	74
3.1.4.2. Yönetim stili ve yöneticilerle ilişkiler .....	76
3.1.5. Adalet algısı faktörü .....	77
3.2. Psikolojik Sözleşmenin Etkilediği Faktörler .....	81
3.2.1. Örgütsel bağlılık üzerine etkileri.....	81
3.2.1.1. Psikolojik sözleşmeyle bağlantılı örgütsel bağlılık anlayışları.....	84
3.2.1.1.1. Devam bağlılığı.....	85
3.2.1.1.2. Normatif bağlılık.....	87
3.2.1.1.3. Duygusal bağlılık.....	88
3.2.2. İşten ayrılma niyeti üzerine etkileri .....	91
4. Medya Yönetimi ve Türkiye’de Medya Endüstrisi .....	94
4.1. Medya Endüstrisine Genel Bakış .....	94
4.2. Klasik Yönetim Organizasyon ve Medya Yönetimi Ayrımı .....	96
4.3. Medya Yönetimi.....	102
4.4. Medya Yönetiminin Dünyadaki Gelişimi .....	109
4.5. Medya Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi.....	110
4.6. Türkiye’de Medya Endüstrisi.....	114
4.7. Medya Endüstrisindeki Yasal Düzenlemeler ve İstihdama İlişkin Rakamlar.....	125
5. Araştırma Metodolojisi.....	130
5.1. Araştırmanın Yöntemi .....	130
5.2. Örneklem Seçimi.....	130

5.3.	Veri Toplama Aracı.....	131
5.4.	Psikolojik Sözleşmenin Ölçülenmesi.....	134
5.4.1.	Psikolojik sözleşme ölçüm kriterleri .....	134
5.5.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) .....	135
5.6.	LISREL Programı .....	137
5.7.	Araştırma Faktörleri .....	138
5.8.	Araştırma Modeli.....	139
5.9.	Araştırma Hipotezleri.....	141
5.10.	Betimsel Analiz.....	143
5.11.	N-Vivo Programı.....	144
5.12.	Betimsel Analiz Temaları.....	146
6.	Uygulama.....	148
6.1.	Pilot Çalışma Bulguları .....	148
6.2.	Uygulama Bulguları.....	151
6.2.1.	Doğrulamalı faktör analizi ve geçerlilik/güvenilirlik bulguları .....	158
6.2.2.	Yapısal Model Analizi.....	162
6.2.3.	Hipotezlerin Test Edilmesi .....	169
6.2.4.	Betimsel Analiz Bulguları .....	175
6.2.4.1.	Birinci ana tema bulguları: Beklentiler .....	175
6.2.4.2.	İkinci ana tema bulguları: Sorunlar ve etkileri .....	184
6.2.4.3.	Üçüncü ana tema bulguları: Sektör değerlendirmesi.....	188
6.2.4.4.	Dördüncü ana tema bulguları: Bağlılık değerlendirmesi .....	193
6.2.4.5.	Beşinci ana tema bulguları: Kurumun sorunları ve notlar .....	199
	Öneriler .....	202
	Sonuç.....	221
	Ekler.....	249
	Kaynakça.....	249

## Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. : Psikolojik Sözleşmedeki Karşılıklı Alışveriş İlişkisi.....	16
Tablo 2.2. : Psikolojik Sözleşmeyi Tanımlayıcı Unsurlar .....	17
Tablo 2.3. : Sözleşme Yapıcılar .....	18
Tablo 2.4. : Psikolojik Sözleşme Türleri .....	20
Tablo 2.5. : İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Türlerinin Özellikleri.....	22
Tablo 2.6. : Psikolojik Sözleşme Türlerine Göre Çalışan Davranışları.....	23
Tablo 2.7. : Psikolojik Sözleşme Türlerinin Dörtlü Sınıflandırması.....	25
Tablo 2.8. : Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri .....	28
Tablo 2.9. : İş Girdi ve Çıktı Örnekleri .....	43
Tablo 2.10. : İş Yaşamında Çalışanlar İçin Değişen Örgütsel Trendler.....	45
Tablo 2.11. : Psikolojik Sözleşmedeki Değişimler.....	46
Tablo 2.12. : Orta Kademe Yöneticilerin Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşmeleri.....	47
Tablo 3.1. : Örgütsel Bağlılık Türleri .....	85
Tablo 3.2. : Örgütsel Bağlılık Türlerinin Sınıflandırması .....	90
Tablo 4.1. : Medya Sektöründe Yönetim Hiyerarşisi .....	103
Tablo 4.2. : Türkiye’de Medyada Sahiplik Yapıları.....	116
Tablo 5.1. : Betimsel Analiz İçin Belirlenen Temalar .....	147
Tablo 6.1. : Pilot Çalışma Faktör Güvenilirlik Puanları.....	149
Tablo 6.2. : Pilot Çalışmada DFA İçin Uyum İyiliği Ölçütleri .....	150
Tablo 6.3. : Uygulama Faktör Güvenilirlik Puanları .....	152
Tablo 6.4. : Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	153
Tablo 6.5. : Araştırma Faktörlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	155
Tablo 6.6. : DFA İçin Uyum İyiliği Ölçütleri .....	158
Tablo 6.7. : Faktör Geçerlilik-Güvenilirlik Katsayıları .....	159
Tablo 6.8. : Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Ölçütleri.....	165
Tablo 6.9. : Araştırma modeli için YEM Sonuçları.....	166
Tablo 6.10. : Hipotez Testi Sonuçları.....	169

## Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. : Psikolojik Sözleşme Türleri İkili Sınıflandırma.....	19
Şekil 2.2. : Değişim İlişkileri Tipolojisi .....	41
Şekil 2.3. : Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar .....	43
Şekil 2.4. : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi.....	53
Şekil 2.5. : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci .....	54
Şekil 2.6. : Psikolojik Sözleşme ihlali .....	57
Şekil 2.7. : Psikolojik Sözleşmede Algılanan Boşluklar.....	58
Şekil 2.8. : Sözleşme İhlallerinde Ortaya Çıkan Tepkiler.....	62
Şekil 3.1. : İş Nitelikleri Modeli .....	66
Şekil 3.2. : Monotonluk ve Etkileri.....	67
Şekil 3.3. : Eşitliği Değerlendirmede Anahtar Faktörler .....	79
Şekil 3.4. : Algılanan Adaletsizliğin Neden Olduğu Tutum ve Davranışlar .....	79
Şekil 3.5. : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	82
Şekil 3.6. : Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	91
Şekil 3.7. : Çalışan ve Örgüt Tutumlarının Dört Çıktısı.....	92
Şekil 4.1. : Yönetim Tanımının Unsurları .....	97
Şekil 4.2. : Medya Yönetimi ile Klasik Yönetim Organizasyon Anlayışı Arasındaki Farklılıklar .....	98
Şekil 4.3. : Doğan Holding Organizasyon Şeması .....	104
Şekil 4.4. : Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Organizasyon Şeması .....	105
Şekil 4.5. : Gazete Organizasyon Şeması .....	106
Şekil 5.1. : Araştırma Modeli.....	140
Şekil 6.1. : Kuramsal Olarak Önerilen Araştırma Modeli .....	163
Şekil 6.2. : Lisrel’de Doğrulanın Araştırma Modeli .....	164

## Kısaltmalar Listesi

<b>AGB</b>	: Anadolu Piyasa Araştırmaları Hizmeti
<b>AV</b>	: Açıklanan Varyans
<b>BİK</b>	: Basın İş Kanunu
<b>CFI</b>	: Karşılaştırımlı Uyum İndeksi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GD</b>	: Gözlenen Değişken
<b>GSM</b>	: Küresel Mobil İletişim Sistemi
<b>İLO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>KGM IPSOS</b>	: Knowledge Management Group Araştırma Şirketi
<b>KİA</b>	: Kitle İletişim Araçları
<b>LISREL</b>	: Yapısal Eşitlik Analiz Programı
<b>N-VİVO</b>	: Nitel Veri Analiz Programı
<b>NFI</b>	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
<b>NNFI</b>	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
<b>RADER</b>	: Radyocular Derneği
<b>RATEM</b>	: Radyo Televizyon Yayıncıları Meslek Birliği
<b>RAYAD</b>	: Radyo Yayıncıları Derneği
<b>RTGD</b>	: Radyo Televizyon Gazetecileri Derneği
<b>RTKKYHK</b>	: Radyo ve Televizyon Kuruluşlarının Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun
<b>RTÜK</b>	: Radyo Televizyon Üst Kurulu
<b>TGS</b>	: Türkiye Gazeteciler Sendikası
<b>TMSF</b>	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
<b>TRT</b>	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
<b>UNI</b>	: Global Union Media
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b>YG</b>	: Yapı Güvenilirliği

## 1. Giriş

Yönetim biliminin kuramsal alt yapısını oluşturan klasik yaklaşım “mükemmel örgüt yapısına” ulaşmayı amaçlar. Ancak bu yaklaşımın başarılı olamadığı, 1929 ekonomik krizi sonrası kanıtlanmıştır. O dönemde yaşayan bilim insanları bakış açılarındaki önemli eksiği fark etmiş ve insan unsurunun makinelerden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim bilimi içerisinde ilk olarak neo klasik teorisyenler insana bir adım daha yaklaşmaktadır. Günümüzde “sevgi işletmeleri” kavramına kadar ulaşan davranışçı yaklaşımda, insan bir kurum içindeki önemli unsurlardan biri olarak kabul edilir. Bu çalışma içerisinde insan, yönetim literatüründeki güncel kavramlardan biri olan “psikolojik sözleşme” başlığı altında ele alınmıştır. Resmi (nominal) sözleşmelerin önemini gittikçe kaybettiği günümüzde, reel çalışma sürelerini belirleyen asıl kavram halini alan psikolojik sözleşmeler, literatürde her geçen gün daha fazla yer edinmektedir. Kuruma adanmışlık seviyesinde bağlı kişilerle çalışmak isteyen iş dünyası ve bu düşüncenin teorik yanını besleyen bilimsel literatür için önemli ipuçları sunmayı amaçlayan bu tez kapsamında tek bir disiplinden yararlanılmamaktadır. Yönetim bilimi, örgüt psikolojisi, sosyoloji, örgütsel iletişim, iş hukuku gibi farklı alanlardan destek alınır. İnsan kaynakları konusunda hareketli ve devingen bir sektör olan Türkiye’deki medya sektörü, bu tezin uygulama alanı olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamında kurum ve çalışanlar arasındaki bağları etkileyen faktörler incelenmektedir. Karma yönteme sahip bu tezde çalışanların algısı yapısal eşitlik modeli, kurumların algısı ise betimsel analiz ile sorgulanmıştır. Böylece medya sektöründe psikolojik sözleşmelerin etkileri yorumlanıp, tespit edilen sorunlara ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

### 1.1. Çalışmanın Önemi

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan

davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir (Koçel, 2005). Bu anlayışta iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi önemli kavramlar karşımıza çıkar. Günümüzde gittikçe büyüyen rekabet şartları içerisinde fark yaratmanın en önemli yollarından biri, insan kaynağının nasıl değerlendirildiğidir. İnsan ve kurum arasında oluşan bağları anlayabilen dahası kuvvetlendiren süreçlerin keşfi de bu nedenle bir zorunluluk halini almıştır. Psikolojik sözleşme bu bağları sorgulayan ve modern insan kaynakları yönetimi (human resarch management) başlığı altında gelişen, güncel kavramlar arasında olagelmektedir.

Çıkış noktası olarak “Çalışan mutluydu işleme de mutlu.” cümlesinden hareket eden psikolojik sözleşme (psychological contract) kavramı; çalışanın kuruma karşı algı ve inançlarıyla şekillenen görünmez bir anlaşma, hatta imzasız bir akit olarak tanımlanmaktadır. Rousseau, Tijoriwala; (1998: 665) psikolojik sözleşmeyi “Bireyin bir ilişkide kendisi ile karşısındaki arasında oluşan geleceğe dönük alışveriş anlaşmasının koşullarına ilişkin algı” olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle psikolojik sözleşme, bireyin örgütten beklentileri ile örgütün bireyden beklentilerinin paylaşılmasını içerir. (Aytaç, 1997) Bu açıdan karşılıklı işleyen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Tanımlarda karşımıza çıkan “kuruma karşı algı” ifadesi psikolojik sözleşmenin her şeyden önce öznel bir değerlendirme olduğunu bizlere gösterir. Bu bakımdan konu kavramsaldır. Çalışanın iş görüşmesine geldiği ilk an, hatta gelmeden önce kuruma karşı sahip olduğu ön yargılarla var olmaya başlayan psikolojik sözleşme kavramı, işletmedeki son gün hatta bazen işten ayrıldıktan sonra bile kurumla çalışan arasında varlığını sürdüren bir algı olarak değerlendirilebilir.

Değişim ve belirsizlik; günümüz iş dünyasının kaçınılmaz gerçekleri olduğundan beri psikolojik sözleşme önemli bir unsur haline dönüşmüştür. Zorunlu olduğu için ve zorunlu olduğu kadar çalışan kişi yerine, isteyerek ve özveri ile çalışan kişiye duyulan ihtiyaç arttıkça, işçi-işveren ilişkisinde yasal sözleşmenin önemi azalmakta ve psikolojik sözleşmelerin önemi artmaktadır (Spindler, 1994).

Bu çalışmada konuyu özgün hale getiren noktalardan biri, tezin uygulanacağı sektördür. Psikolojik sözleşme konusunda daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında, farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar göze çarpar. Ayrıca psikolojik sözleşme konusunu kuramsal perspektiften ele alan uluslararası makalelerin varlığı da bilinmektedir. Ancak konuyu medya sektörü açısından ve doktora tezi boyutunda ele alan bir çalışma ile henüz karşılaşmamıştır.

Medya sektöründe uygulanması planlanan psikolojik sözleşme kavramıyla birlikte medya ile yönetim konuları bir araya getirilerek özgün değer yaratılması amaçlanmaktadır. Daha önce farklı alanlar ve sektörlerde ele alınan psikolojik sözleşme için medya yepyeni bir uygulama platformudur. Medya sektöründeki kuruluşlar diğer üretim ve hizmet işletmelerinden farklılıklara sahiptir. Bu nedenle bilinen yönetim organizasyon anlayışından uzaklaşarak medya yönetimi açısından konu irdelenmektedir. Türkçe kaynağın oldukça az olduğu medya yönetimi yazınına, bu çalışmayla birlikte katma değer sağlanması planlanmaktadır. Ayrıca uygulama yapılan kurumlardaki yönetici ve çalışanlarla araştırma sonuçlarının paylaşılması suretiyle yaygın bir etki oluşturulması da hedeflenmektedir.

Çalışmanın diğer bir özgün yanı kullanılan derinlikli analiz metotlarıdır. LISREL ve N-Vivo gibi iki kapsamlı programdan destek alınması, araştırmayı yöntem konusunda güçlü kılar. Ayrıca bu çalışmada psikolojik sözleşme literatüründeki genel anlayışın aksine, kavram tek taraflı değil iki boyutlu ele alınmıştır. McClear (1996), Coyle-Shapiro, Kessler (2000), Guest, Conway (2002) ve Tekleab, Taylor (2003) konuyu iki boyutlu ele alan araştırmacılar arasındadır.

## **1.2. Çalışmanın Amacı**

Bu tezin amacı, medya sektöründe ülkemizin yönetim konusundaki genel durumunu analiz etme ve psikolojik sözleşme kavramının Türkiye'deki medya kuruluşlarında nasıl işlediğiyle ilgili detaylı bir araştırma gerçekleştirmektir. Medya yönetimi konusunda akademik yazına artı kazandırmak isteyen bu çalışmadaki diğer

amaç sektör yöneticileri için önemli ipuçları sağlayabilmektir. Böylece çalışan ve kurum arasında zayıflayan ve kopma noktasına gelen bağlar tekrar güçlendirilebilir.

Araştırma içerisinde çalışanların bağlılığı üzerinde etkisi olduğu düşünülen birçok faktör vardır. Psikolojik sözleşme üzerinde etkisi ölçümlenmek istenen bu faktörler, aynı zamanda araştırma modelindeki bağımlı değişkenlerdir. İşe ilişkin algı, örgütsel, ekonomik, kurum içi iletişim ve adalet algısı faktörleri bunlar arasında yer alır. Tez kapsamında bu faktörler için beklentiler ve gerçek durum karşılaştırılmaktadır. Bir anlamda çalışanların kurumlarına puan verip, karne çıkarması istenmiştir.

Psikolojik sözleşme gözle görülemeyen bir kavram olduğu için gizil değişken boyutunda incelenmesi gerekir. Bu kavramı temsil eden bağımsız (sonuç) değişkenler ise; örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetidir. Bağlılık bu tez kapsamında üç başlıkta sınıflandırılmıştır. Meyer ve Allen'ın (1991) devam, normatif ve duygusal bağlılık türlerinin psikolojik sözleşmeyi temsil ettiği varsayılmaktadır. Araştırma modelinde yer alan son faktör işten ayrılma niyetidir. Araştırma modelinin iyi uyum değerleri üretmesi, hipotezlerin test edilmesi, betimsel analizde kurumsal algıların tespiti ve tüm bulgular doğrultusunda medya sektörü için işlevsel önerilerin geliştirilmesi hedefler arasındadır.

Uzun dönemli çalışma hayatlarının sık rastlanmadığı, transfer ve toplu istifaların gündemden düşmediği medya sektörü, bu tez kapsamında irdelenmektedir. Araştırmada sadece çalışanı değil, kurum ve çalışanı birlikte memnun edecek noktalar aranmaktadır. Bu nedenle tezde sadece çalışan boyutu değil, kurumun psikolojik sözleşme algısı da ele alınmıştır. Rakipleri arasından sıyrılmak isteyen tüm şirketler gibi medya kuruluşları içinde başarı ve yüksek performans amaçtır. Bu nedenle medya kuruluşları da bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla sektörü çözümlenmeye yönelik bu araştırma ile hem bilim, hem de iş dünyası için destek sunulması amaçlanmaktadır.

### **1.3. Çalışmanın Kapsamı**

Alan yazınında psikolojik sözleşmeyi inceleyen çalışmalara bakıldığında araştırmacıların; tekstil sektörü çalışanları (Pate, Martin, McGoldrick, 2003), perakende

çalışanları (Kingshott, Pecotich, 2007), sivil servis çalışanları (Lemire, Rouillard, 2005; Willems, Janvier, Hendericx, 2006), bilgi teknolojisi çalışanları (Restubog, 2006, O'Donohue, Sheehan, Hecker, Holland, 2007), çocuk bakıcıları ve hemşireler (Purvis, Copley, 2003) gibi meslek grupları üzerinde çalışma yaptığı, böylece daha sağlıklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Mimaroğlu, 2008). Sektöre ilişkin çalışma şartları, çalışan profili, yasal düzenlemeler vb. kriterler açısından her meslek grubu farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle mesleki bölümlendirme yaparak kavramı irdelemek daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için önemlidir. Bu tez kapsamında uygulama aşaması için belirlenen spesifik alan medya sektörüdür.

Türkiye'de medya sektörünün nasıl işlediği, kurum ve çalışanlar arasındaki yansımalar psikolojik sözleşme kavramı üzerinden mercek altına alınmaktadır. Araştırmada tüm evrene ulaşma güclüğü nedeniyle evreni temsilen bir örneklem ile çalışılmıştır. Medya sektörü için seçilen örneklem grubu radyo, televizyon ve gazetelerdeki ulaşılabilen kişilerden oluşmaktadır. İstanbul, Ankara ve İzmir'de yer alan, ulusal bazda yayın yapan özel medya kuruluşları çalışmaya dahil edilmiştir. Sonuç olarak örneklem üzerinden durum analizi yapılmıştır.

Medya sektörüne ait kuruluşlara ev sahipliği yapan büyük kentlerdeki çalışan profilinin sorgulandığı bu araştırmada, işveren ve çalışan arasındaki dengelerde irdelenmektedir. Günümüzde özellikle iş bulma güclüğü çekmeyen kalifiye iş gücünde yeni değer ve beklentilerin geliştiği görülmektedir (Bilgin, 2001). Aidiyet duygusunun artması için çalışanlar; terfi, eğitim, ücret, çalışma koşulları vb konularda beklentilere sahiptir. Kurumlar ise her yıl mezun olan öğrencilerin oluşturduğu potansiyel iş gücü ve ekonomik krizler sonucu büyüyen işsizlik rakamları nedeniyle avantajlı konumdadır. Çalışan ve kurum arasında dengelerin analiz edildiği bu araştırmada ayrıca yeni sadakat formları için yapılması gerekenler de sorgulanmıştır.

Türkiye'de medya sektörü çalışmanın evrenini bir başka ifadeyle araştırmanın kapsamını oluşturur. Tez sürecinde araştırma modeli ve analizlerden çıkan sonuçlar, tümevarımsal şekilde değerlendirilerek, medya sektörüne ilişkin öneriler paylaşılmıştır. Araştırma sadece çalışmanı değil, işvereni de sürece dahil ettiği için birden fazla veri

kaynağından yararlanılmaktadır. Anket sonuçları, sektör istatistikleri, kurumu temsil eden yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler, şirketlerin web sayfaları tez ile ilgili destek alınan veri kaynakları arasında yer alır. Veri kaynaklarının çeşitliliği, getirilen yorum ve önerilerin de çok boyutlu olmasında etkilidir.

#### **1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Tezin genellenebilirliği ve performansı üzerinde etkili olduğu düşünülen sınırlılıklar şunlardır:

1. Psikolojik sözleşme öznel değerlendirme içerdiği ve resmi bir anlaşma olmadığı için, somut rakamlarla ifade edilme konusunda kısıtlıdır. Bu nedenle gizil (latent) değişkenleri inceleme gücü araştırmanın ilk sınırlılığı olarak kabul edilmektedir.

2. Medya sektörünü temsilen tüm evreni araştırmaya dahil edebilmek güç olduğu için, çalışma radyo, televizyon ve gazete üçleminde ulaşılabilen örneklem grubuyla sınırlanmaktadır. Bu nedenle anket ve görüşmeler için olasılıksız örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Seçilen kişi ve kurumların rastlantısal olarak belirlenmesi evreni yansıtmada örneklemin gücünü azaltır.

3. Çift taraflı yaklaşımda kurum boyutunda sınırlılıklar vardır. Kurumu temsilen yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerde gelen yanıtların kurumu temsil etme başarısı insani algılarla sınırlıdır.

4. Medya sektöründe anket ve görüşmelerin yapılacağı her şirket kendi iklimi ve algı düzeyine sahiptir. Bu nedenle, sektöre ilişkin dağılımlarda kurumlar arası algısal farklılıklar olabileceği gerçeğinin dikkate alınması önemlidir.

5. Medya çalışanları bu tez kapsamında dört başlıkta sınıflandırılmaktadır. Her çalışan grubuna ait kişilerin sahip olduğu koşul ve şartlardaki farklılıklar, sorulara gelen yanıtların çeşitliliği ve sayısal dağılımı üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle tıpkı

kurumlar arası algısal farklılıklarda olduğu gibi, çalışan profilleri arasındaki algısal farklılarda araştırmanın sınırlılıkları içerisinde yer alır.

### 1.5. Çalışmanın Yöntemi

Literatür taraması yapıldığında psikolojik sözleşmeler, özellikle yabancı dilde birçok makalede konu başlığı olarak göze çarpmaktadır. Türkçe literatürdeki, yönetim yazınında bildiri ve makalelerde karşılaşılan bu kavram, tez çalışmalarında da kaynak bulma imkanı olan bir konu olma özelliğindedir. Ayrıca kaynak konusunda psikolojik sözleşmeyle bağlantılı destekleyici başlıklar da mevcuttur. Örgütsel davranış, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer yönetimi, örgütsel vatandaşlık, entelektüel sermaye, örgüt iklimi, örgüt psikolojisi bu başlıklar arasında yer alır.

Literatür taraması ve ön çalışmalar sonrasında araştırmanın modeli, değişkenleri ve hipotezleri netlik kazanmıştır. Uygulamada kullanılacak ölçek ve anket içerikleri belirlenmeden önce farklı medya kuruluşlarından kişilerle odak grup toplantıları yapılmış, alan uzmanlarından destek alınmıştır. Sektör çalışanlarını örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları üzerinden sorgulayan ön çalışmalar yapıp, teze ilişkin yöntem ve araştırma modeli konusunda alt yapı oluşturulmuştur.

Çalışmanın ilerleyen aşamalarında örneklem üzerinde uygulanacak anketlerden elde edilecek sayısal veriler nicel araştırma yöntemiyle incelenmektedir. Ayrıca çalışmaya kurum boyutunu getirmesi amacıyla yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerde araştırmanın nitel boyutunu oluşturmaktadır. Nicel ve nitel araştırma tekniklerinin birlikte kullanması nedeniyle tez karma bir yöntemde sahiptir.

Farklı medya kuruluşlarından elde edilen bulguların veri havuzunda toplanmasından sonra, mevcut durumun incelenmesi ve değişkenlerle hipotezlerin sorgulanabilmesi için genel doğrusal modelleme tekniklerinden yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. “Yapısal Eşitlik Modeli” (YEM); gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir (Yılmaz, 2004). YEM’in ayrıca kuramsal yapıların formüle

edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde yararlı bir teknik olduğu kanıtlanmıştır (Reisinger, Turner, 1999). Psikolojik sözleşme soyut (latent-gizil) bir kavram olması nedeniyle yapısal eşitlik modeliyle incelenmektedir. 6'lı likert ölçeğiyle toplanan veriler LISREL programıyla analiz edilmiştir. Böylece birden fazla değişkenin birbirleriyle çoklu ilişkileri görülebilir. Psikolojik sözleşmeleri somut bir düzeye taşıyan yapısal eşitlik modeli konuya pozitivist bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Çalışmanın nitel kısmında ise betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analiz; verilerin temalara göre özetlenip yorumlanması, doğrudan alıntılar, neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi, temaların ilişkilendirilmesi ve ileriye yönelik tahminleri kapsayan bir metottur (Batı, 2004). Bu metot tez kapsamında nitel veri analizi programı N-Vivo aracılığıyla kullanılmıştır. Yapılan derinlemesine görüşmelere ait bulgular, N-Vivo programından destek alınarak kodlanıp ve yorumlanmaktadır.

Saha çalışması döneminde 4 ay boyunca sektörden kişilere anketler ulaştırılmış ve medya sektöründeki kurumları temsil eden kişilerle görüşmeler yapılmaya çalışılmıştır. Kurumlarla ilgili şirket kayıtları ve dış kaynaklı istatistikler de bu süreçte taranmıştır. Odak grup toplantıları, anketlerin kişi ve kurumlara ulaştırılması, görüşmelerin yapılması süreci bizzat proje yürütücüsü tarafından gerçekleştirilmiştir.

Psikolojik sözleşmeyi çift boyutlu (çalışan-işveren) ele alan bu tez kapsamında, araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmama durumu istatistiksel olarak test edilmiştir. Ayrıca kurumun bakış açısı tematik analizlerle bulgulanmıştır. Sonuç olarak ise; Türkiye'de medya yönetiminde, çalışanlar ve kurum arasındaki psikolojik sözleşmelerin ne durumda olduğunu görme, inceleme ve analiz etme imkanına sahip olunmaktadır.

## 1.6. Örneklem Seçimi

Psikolojik sözleşme kavramının tez kapsamında etkisinin ölçüleceği uygulama alanı Türkiye'deki medya sektörüdür. Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı evren üzerinde çalışmak yerine, sektörü temsilen örneklem üzerinde çalışılmıştır. Araştırma

2011 Nisan-Eylül dönemi içerisinde Türkiye’de ulusal boyutta faaliyet gösteren (İstanbul, Ankara ve İzmir merkezli) özel radyo, televizyon, gazete kuruluşları ve bu kurumların çalışanlarından oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kamu kurumları ve yerel medya kuruluşları yapı ve işleyiş farklılıkları nedeniyle örnekleme dahil edilmemektedir. Tezde kullanılan yapısal eşitlik modelindeki analizleri yürütebilmek için belirli sayısal çoğunluğa ihtiyaç vardır. Bu nedenle araştırma kapsamında ulaşılabildiği kadar çok kişiye ulaşmaya hedefleyen, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden “amaçlı örnekleme” yöntemine başvurulmuştur. Sektörde ulaşılabilen ve gerekli onayları veren tüm kuruluşlar ve bu kurumlardaki çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Kurumları tespit etme ve onlara ulaşma noktasında ise sektör istatistikleri, piyasa ile ilgili yapılan araştırmalar, kurumlarla ilgili haberler ve RTÜK kayıtlarından destek alınmıştır.

### **1.7. Çalışma Planı**

Psikolojik sözleşme kavramının medya sektörü üzerindeki etkisini inceleyen bu tez, sekiz bölümden oluşmaktadır. En başta özet, enstitü onayı, önsöz araştırmacının özgeçmişi, içindekiler, tablolar, şekiller ve kısaltmalar listesinin bulunduğu giriş kısmı yer alır.

Girişten hemen sonra ilk bölümde; çalışmanın önemi, amacı, kapsamı, araştırma sınırlılıkları, yöntemi, örneklem seçimi ve çalışma planı mevcuttur. Bu bölüm teze ilgili genel bir fikir vermeyi amaçlamaktadır.

İkinci bölümde kavramsal ve kuramsal temel başlıklar yer alır. Öncelikle psikolojik sözleşmenin tanımı, türleri, önemi, unsur ve özelliklerine değinilmektedir. Bu başlıklardan sonra kuram desteği alınarak psikolojik sözleşmenin tarihçesi ele alınmıştır. Son olarak sözleşme ihlalleri ile bölüm tamamlanmaktadır.

Üçüncü bölüm kuramsal çerçevenin devamı niteliğindedir. Psikolojik sözleşme kavramını etkileyen faktörlerle (işe ilişkin algı, örgütsel, ekonomik, kurum içi iletişim ve adalet algısı), psikolojik sözleşmenin insan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyan faktörler (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) irdelenmektedir.

Böylece uygulama aşamasında geliştirilen araştırma modeline ilişkin değişkenlerde ortaya çıkmaktadır.

Tezin dördüncü bölümü, medya sektörünün genel durumunu yansıtmaktadır. Medya kavramı, medya yönetiminin klasik yönetim organizasyon anlayışından farkları, Türkiye’de medya sektörünün işleyişi, sahiplik yapıları, yönetim tarzı ve politikaları ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu bölümde sektöre ilişkin istatistiklere de yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümü tezdeki araştırma modelinin oluşturulduğu, hipotezlerin ve betimsel analizle ilgili temaların verildiği bölümdür. Bu bölümde psikolojik sözleşmenin hem nicel, hem de nitel olarak nasıl ölçümleneceğine değinilmektedir. Anket ve görüşme sorularının hazırlık aşamasına ilişkin bilgiler ve analizlerde kullanılacak programlarda (LISREL, N-Vivo) beşinci bölümde verilmiştir.

Altıncı bölüm uygulama aşamasını içerir. Bu bölümde öncelikle kullanılacak ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmaktadır. Uygulanan anket ve görüşmelerin dönütlerinden elde edilen bulguların istatistiksel analizleri yer alır. LISREL ile doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal analiz, N-Vivo ile betimsel analiz bulguları verilmektedir. Araştırma modelinin incelendiği bu bölümde ayrıca hipotezlerde test edilmiştir.

Tez ‘in son kısmında bulguların yorumlandığı sonuç ve öneriler kısmı, ayrıca ekler ve kaynakça yer almaktadır. Ekler içerisinde çalışmada kullanılan anket, görüşme soruları ve yönergelere ait örnek belgeler mevcuttur.

## 2. Psikolojik Sözleşme Kavramına Kuramsal Bakış

Birinci bölümde tez ile ilgili genel bir görüntü elde edildikten sonra bu bölümde psikolojik sözleşme konusunda kavramsal alt yapı oluşturulmaktadır. Öncelikle psikolojik sözleşmenin tanımı, türleri, temel unsurları, önemi ve özelliklerine değinilmiştir. Sonrasında kavramın tarihçesi ve etkilendiği kuramlar ele alınmıştır. Son olarak ise; psikolojik sözleşme ihlalleri üzerinde durulmaktadır.

### 2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Küreselleşen iş dünyasında değişen birçok tanım vardır. Bilinen anlayışların yerini alan çağdaş yaklaşımlar günümüzde, klasik kavramların önemini azaltmakta ya da bunların yerini almaktadır. İnsanoğlunun var olduğu günden bu yana, yönetiminde var olduğu düşüncesinden hareketle şimdiye kadar değişime uğrayan pek çok tanımdan söz etmek mümkündür. Zaman içinde işletme tanımları değişmiş, kurum amaçlarına yenileri eklenmiş, iş gören, yönetici gibi kavramlar anlam konusunda zenginlik kazanmıştır. Değişim rüzgarı iş sözleşmelerini de etkilemektedir. Günümüzde resmi sözleşmelere ek olarak literatürde yer bulan önemli bir diğer kavram da psikolojik sözleşmelerdir.

Bilinen yasal sözleşmelerin dışında yönetim literatürüne 1960'lı yıllarda giren psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ve kurum arasındaki ilişkilere bambaşka boyutlarla yaklaşmaktadır. Bu konuda yazın incelemesi yapıldığında birden çok tanımla karşılaşılır. Bunlardan ilki kavramın isim babası sayılan Levinson tarafından 1962 yılında yapılmıştır. Levinson psikolojik sözleşmeyi “örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler” olarak ele almaktadır. Daha biçimsel bir yaklaşımla, Argyris 1960'da kavramı “ikili ilişkilerin

yönetilmesini sağlayan bir dizi karşılıklı beklentiler olarak” tanımlar. Bu iki tanımda da görüldüğü üzere kavramın temelinde karşılıklı beklentiler teması dikkati çekmektedir.

Kavram sonraki yıllarda Kotter (1973), Nicholson, Johns (1985); Robinson (1996) gibi bilim insanları tarafından geliştirilmiştir. Kotter 1973 yılında psikolojik sözleşmeyi “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilemeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri, psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak” tanımlamıştır. Schein (1980) ise kavramı “personelin kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler” olarak kabul eder. Kavramın yıllar içerisinde gösterdiği gelişime baktığımızda karşılıklılık anlayışı yerini korumaktadır. Buna ek olarak konunun soyut ve gözle görülemeyen bir kavram olduğu gerçeği de ortaya çıkmaktadır. Robinson’da (1996: 575) bu gerçeği psikolojik sözleşmelerin algısal olduğunu vurgulayarak belirtmiştir. Konuya farklı bir tanımda Hall ve Moss’ dan (1998) gelmektedir. Bu tanım, psikolojik sözleşmeyi babacan ve korumacı örgüt yapısının ötesinde kişilerin kendi öğrenme ve gelişim esaslarına bağlı olarak tanımlar.

Yönetim alanında pek çok kişi tarafından araştırma konusu yapılan bu kavramla ilgili en kapsamlı çalışmalar Denise Rousseau tarafından gerçekleştirilmektedir. 1998 yılında Rousseau tarafından yapılan tanımla kavram “bir ilişkide bireyin, kendisi ile karşısındaki arasında oluşan geleceğe dönük alışveriş anlaşmasının koşullarına ilişkin algı” olarak literatüre girmiştir. Karşılıklı algı kavramından yola çıkacak olursak konunun her şeyden önce öznel değerlemeler içerdiğini görebiliriz. Burada insanların yaşamları boyunca kurdukları ilişkilerde karşılıklı beklentilere sahip oldukları noktasından hareket etmek mümkündür. Örneğin; evlilik kurumu, toplumda iki bireyi bir araya getiren bir ilişki türüdür. Bu ilişkinin resmi yanı nikah sözleşmesidir. Tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden bekledikleri, hiç dile gelmeyen sadece algılarla oluşturdukları bağlar psikolojik sözleşme kavramını devreye sokar. İlk tanışma anından itibaren çiftlerin birbirlerine yükledikleri misyonlar, görünmeyen beklentileri oluşturmaktadır. Kadın, erkeğin çocuklarla iyi anlaşmış olduğunu görüp, sevdiği kişinin ileride iyi bir baba olabileceğini düşünebilir. Benzer şekilde erkekte, kadının uyumlu ve yardımsever hallerini görüp, evlendikten sonra kendisine her konuda destek olacak

birini bulduğunu sanabilir. Bunlar tarafların söze dökmediği, karşılıklı hareketler ve imalardan yola çıkarak sahip olduğu içsel beklentilerdir. Taraflar bu beklentiler aracılığıyla birbirleriyle soyut bağlar kurar. Evliliği bitirense yasal sözleşmenin aksine bu bağlarda yaşanan kopmalardır. Zamanla iyi bir baba olamadığını gördüğü kocasına inancı zayıflayan kadın ya da kendisine her konuda destek olacağını sandığı karısını artık anlayamadığını düşünen koca arasındaki bağlar zayıflar. Bir süre sonra psikolojik sözleşmede başlayan kopmalar yasal sözleşmeleri de sonlandırır. Tıpkı evlilik örneğinde olduğu gibi iş sözleşmeleri içinde iş gören ve kurum arasında karşılıklı dile getirilmeyen algı ve beklentiler mevcuttur. Kişi daha iş başvurusu yapmadan önce o kurumla ilgili fikir ve beklentilere sahiptir. Bu noktada kurum imajı kavramına değinmekte fayda vardır.

Robins (1999) kişi, kurum ya da kuruluşların insanlar üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşüncesi ile imajı, “bir şeyin nasıl bilindiği, insanlar tarafından nasıl açıklanıp, hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğu ile ilgilidir” şeklinde tanımlamıştır. Kurumların tüm iletişim faaliyetlerinin bütünlüğünü anlatan kurumsal imaj, uzun vadeli bir çalışmadır. Hedefi olumlu bir imaj oluşturmak, korumak ya da değiştirmektir. Tanımı biraz daha netleştirirsek, çeşitli kanallardan, reklamlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanan kültürel iklimden, sahip bulunulan önyargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin bir değerlendirmesi diyebiliriz (Oral, 2010). Kurum imajı alıcının gözündedir (notoku, 2010). Kurum; çalışanlarına, ortaklarına, müşterilerine ve tüm iç ve dış alıcılara gönderdiği iletilerle kendi lehinde bir imaj uyandırmak ister. Kısaca kurum imajı, kurum hakkında alıcıda oluşan resimdir.

Kurumsal imajın belirleyicileri arasında yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve elde tutma yeteneği de sayılmaktadır (Schmitt, Simonson, 2002). Bu özellikten de anlaşılacağı üzere kurumsal imaj çalışanların kurumu tercih etme ve kurumda kalma isteklerini artırma noktasında etkilidir. Kamuoyu üzerinde başarılı, güvenilir ve güçlü imaja sahip işletmeler, sektördeki iş gücü potansiyelini kendine çekmeyi başarır. Hatta imajını istikrarlı şekilde koruyan kurumlar, çalışanları işletmeye bağlama ve işten ayrılmaları azaltma konusunda da başarılı olabilmektedir.

Kurumsal imaj insanları belli bir tutum ve davranışa yönlendirmektedir. Çalışan boyutuyla ele alındığında imajın beklentileri etkileyen bir süreç olduğu söylenebilir. Çünkü beklentiler geçmiş tecrübeler, sosyal normlar, ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanmaktadır (Robinson, 1996: 575). İşe başvurmadan önce kurumla herhangi bir bağı olmasa da şekillenmeye başlayan kurumsal imaj algısı, kuruma başvurduğu andan itibaren kişilerin zihninde şekillenmeye devam eder. Örneğin; mezun olduktan sonra Arçelik'te çalışmayı hayal eden bir mühendis, bu kurumla ilgili bir “ideal” düşüncesine sahiptir. Bu düşünce yıllar içinde kişilerin çeşitli kültürel etkinlikler, reklam ve tanıtım faaliyetleri, kitle iletişim araçlarının sunduğu bilgi ve verilerin sonucu, bu bilgilerin zihinde yoğrularak anlamlandırılmasıyla ve algıya dönüşmesiyle oluşmaktadır (Oral, 2010). Kurumsal imaj kişiye, ilerde bir gün Arçelik'te çalışırsa ücret tatmini, sosyal güvence vb. konularda sorun yaşamayacağını düşündürür. Zaten kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitleler üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak, bu güveni sürdürmek gibi önemli bir işlevi de sürdürmek olarak kabul edilmektedir (Shultz, Cook, 2003).

İşe başvurduktan sonra yapılan mülakatlar çalışan ve kurum arasındaki karşılıklı ilk etkileşim sürecidir. Burada kurum tarafından çalışan değerlendirilirken, çalışan tarafından da kurum sorgulanır. Kişi önceden sahip olduğu kurum imajı algısının işletme tarafından desteklenip desteklenmeyeceğine dair ipuçları arar. Görüşmede mülakat yapan kişinin davranış ve tutumları kurumla ilgili söylediği bilgilendirme cümleleri birer referanstır. Görüşmeci bazen net bir söz vermese de imalar kişinin algısını etkileyebilir. Örneğin Arçelik'e görüşmeye giden mühendise, görüşmede söylenen “iyi çalışırsanız ilk yıldan sonra bu kurumda yükselebileceğinize şansına sahipsiniz” ifadesi aslında net bir terfi sözü değildir. Ancak çalışan ilk yıldan sonra yükselme umudu beslemeye başlar. Çalışmaya başladıktan üç yıl sonra hala terfi alamadıysa bu, kişi için kurum imajını ve kuruma karşı güveni sarsan bir duruma neden olur. Hem kuruluş içinde, hem de dışında oluşturulacak imajın tek ve inandırıcı olabilmesi, gerçeğe uyum içinde olmasına bağlıdır (Oral, 2010). Uyum ise karşılıklı beklentilerin karşılanmasıyla ortaya çıkar.

Beklentiler yasal sözleşmedeki gibi yazılı hale getirilen unsurlar değildir. Daha ziyade içsel algılardır ve beklenenleri karşı tarafın gerçekleştireceğine inanmakla ortaya

çıkarak. Bir konuda söz verildiği algısından doğan beklentiler, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturur. İfade edilmiş olmasa da, sağlanacağı bir takım imalardan anlaşıldığı için dile getirilmeyen koşullar, psikolojik sözleşmenin maddeleridir. Telaffuz edilmesi güvensizlik veya istismar anlamına gelebilecek ve karşı tarafın zaten sunacağı anlaşılan koşullar, psikolojik sözleşmenin kapsamına girer (Bilgin, 2001). Beklentilerin konuşulmama nedenleri arasında, her iki tarafın birbirine açık olmayışı, gerçekten bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentiler doğal görüldüğü için karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması ve beklentilerin açıkça konuşulması halinde taraflarda bunun hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir (Aytaç, 1997). Bu ifadeyi destekleyen bir diğer tanım ise psikolojik sözleşmeyi, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Özkalp, 2005).

Biçimsel olmayan ve yasal dayanağı bulunmayan psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili olarak pek çok araştırmacı konuyu kurum açısından ele almanın güç olduğu düşüncesinde görüş birliğine varmıştır. Bu noktada tanımlar 1990'lı yıllarda daraltılarak psikolojik sözleşmeyi çalışan algısı çerçevesinde ele almaya başlamaktadır. 1993 yılında, Schalk ve Freese, örgütün birçok aktörden oluştuğunu bu nedenle örgüt beklentilerinin tek biçimli olamayacağını savunmaktadır. Dolayısıyla kavramın daha çok kişisel olarak ele alınmasının ve araştırmalarda da çalışan tarafından değerlendirilmesinin daha kolay olduğunu ifade etmektedir. Çalışan odaklı bir başka tanımda Robinson (1996), söz konusu kavramı, çalışanların, işverenlerine ne borçlu oldukları ve işverenlerinden alacaklarının ne olduğuna dair algıları çerçevesinde tanımlamaktadır. Parks ve arkadaşları da (1998), psikolojik sözleşmeyi çalışanların, yükümlülükler ve yetkilere yönelik karşılıklı beklentileri bağlamında açıklamıştır. Bu görüşe paralel olarak Rousseau da (1989), kavramı taraflardan birine geleceğe dair bir söz verildiğinde ve gelecekle ilgili bir takım zorunluluklar ortaya geldiğinde oluşan bir durum olarak görmüştür. Sonuç olarak; psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları şeklinde tanımlamaktadır. Bu tez kapsamında, konuya ağırlıklı olarak çalışan yönünden bakılır. Ancak kurumları temsil eden yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerle, medya sektöründe kurumların beklentileri de araştırmaya dahil edilmiştir.

Psikolojik sözleşme üzerine yapılan bir başka tanıma göre kavramın odak noktası beklentilerden yükümlülükler kaymaktadır. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşmeler kişinin karşılıklı yükümlülüklerinin sağlanacağına ilişkin inançları ifade etmektedir (Mimaroglu, 2008). Bu yükümlülükler bir taraftan işverenin çalışanına, bir taraftan da çalışanın işverenine karşı yükümlülüklerini kapsar. Ancak uygulamada, çalışanların zihnindeki beklentilerin nerede bittiği ve yükümlülüklerin hangi aşamada başladığı net değildir (Coyle-Shapiro, Kessler 2000). Bu açıdan psikolojik sözleşme kavramı tespiti ve ölçülmesi güç kavramlar arasında yer almaktadır.

2000 yılında yönetim literatürüne giren bir diğer tanımsa Turnley ve Feldman'dan gelmektedir. Onlar psikolojik sözleşmeyi, “iş görenlerin kendileri ve çalıştıkları organizasyonlar arasında bir değişim sözleşmesi koşullarına yönelik olarak oluşan inançlar” olarak tanımlamıştır. Muchinsky'de (2000) inançlar veya algıları, imalı söz ve davranışlarla bağlantılı olarak psikolojik sözleşmenin temeli olarak kabul eder. Tanımlarda algı, beklentiler ve yükümlülüklerin dışında sıkça kullanılan ve dikkati çeken bir diğer kavram inançlardır. Burada inançları, belirli katkıların (çok çalışma, sadakat, fedakarlık) karşılığı olarak, kişilere belirli teşviklerin (yüksek ücret, iş güvenliği) verilmesinde iş verenin borcu olduğu düşünülen ve sözleşmeden doğan bireysel algılar olarak kabul etmek mümkündür (Rousseau, 1990). Tablo 2.1.'de psikolojik sözleşme açısından kurum ile çalışanlar arasındaki alışverişe konu olan unsurlar yer almaktadır.

*Tablo 2.1.: Psikolojik Sözleşmedeki Karşılıklı Alışveriş İlişkisi*

<b>Bireyin Örgüte Katkıları</b>		<b>Örgütün Teşvikleri</b>
Çaba		Ücret
Yetenek		İş Güvencesi
Bağlılık	↔	Ödüller
Beceri		Kariyer Fırsatları
Zaman		Statü
Yeterlilik		Terfi Fırsatları

**Kaynak:** Moorhead, Griffin, 1995: 52.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşme iki yönlüdür ve karşılıklılık normunun izlerini taşır. Sözleşmenin bir ayağını işverenin personelinin sadakat, dürüstlük gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını personelin, işinde nasıl değerlendirildiği, bilgisini, yeteneklerini, sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin sunulup sunulmadığı ile ilgili psikolojik beklentiler oluşturmaktadır (Rousseau, 1995). Yine bir başka tanımda psikolojik sözleşmeyi bireyin örgütten beklentileri ile örgütün bireyden beklentilerinin paylaşılması ve bunların karşılanması olarak ifade etmektedir. Bu beklentiler, sadece belirli bir ücret için ne kadar iş yapılacağını göstermekle kalmaz, çalışanla örgüt arasındaki tüm hak, ayrıcalık ve yükümlülükler kalıbını da kapsar (Aytaç, 1997).

Kavramla ilgili olarak Michael Wellin'in 2007 yılında yaptığı tanıma bakacak olursak psikolojik sözleşme, insanların diğer kişilerle olan ilişkilerinde karşılıklı beklentilerini ve bu beklentilerin zaman içinde nasıl değiştiğini, davranışları nasıl etkilediğini ifade eden kavram olarak tanımlanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere kavram süreklilik içermektedir. Anlık durumu ya da dönemsel bir olguyu göstermez. Zaman içinde ilişkilerin, beklentilerin ve davranışların nasıl etkilendiğini takip eder. Psikolojik sözleşme böylece görünmez bağları güçlendirmek, taraflar arasında kopmaları en aza indirmek ve yeni sadakat formlarını oluşturmak amaçlı çalışır. Kavramla ilgili yapılan tanımları dikkate aldığımızda, psikolojik sözleşme ile ilgili olan önemli kelimeleri tablo 2.2'de görmek mümkündür.

*Tablo 2.2. : Psikolojik Sözleşmeyi Tanımlayıcı Unsurlar*

<b>Psikolojik Sözleşmenin Tanımını Oluşturan Temel Kavramlar:</b>	
Karşılıklılık	Örgütle birey arasında çift yönlü ilişki
Algı, İnanç, Beklenti, Yükümlülükler	Zihnin içindeki bilişsel süreçler
Yasal (Resmi) Olmayan	Kanuni (yasal) zorunluluk içermemek
Soyut	Gözle görülemeyen bağlar
Yazıya ya da Söze Dökülmeyen	İmalarla ortaya çıkar ya da hiç belli edilmez
Süreklilik	Anlık ya da dönemsel olmayan

Tüm bu unsurlar ışığında psikolojik sözleşmeleri, çalışan ve kurum arasında karşılıklı algı ve inançlarla şekillenen, resmi dayanağı olmayan, sürekli değişebilme yetisine sahip, dinamik sadakat formları olarak tanımlayabiliriz.

Psikolojik sözleşmeler soyut ve görünmeyen bağları temsil etmektedir. Oluşumlarını anlama konusunda günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu konuda literatüre bakıldığında karşılaşılan önemli kavramlardan biride “sözleşme yapıcılar”dır. Sözleşme yapıcılar psikolojik sözleşmelerin şekillenmesine katkı sağlar (Petersitzke, 2009). Birincil ve ikincil olmak üzere iki türde sınıflandırılmıştır. Birincil sözleşme yapıcıları, çalışanlarca açık ve örtülü ifadeleri, ödül ya da beklenen katkı olarak yorumlanan insanlardır. Personel alımından sorumlu kişiler, takım kültürü, stratejik karar yapıcılar birincil sözleşme yapıcısı olarak kabul edilir. Örneğin; personel geliştirme konusunda yatırımların vurgulandığı bir dönemde, CEO birincil sözleşme yapıcı olmaktadır. İkincil sözleşme yapıcıları örgütsel iletileri sağlayan yapısal işaretlerdir. İşletme el kitapları, görev bildirim belgeleri ve insan kaynakları uygulamaları buna örnek olarak verilebilir. İşletme el kitapları işten çıkarma ve şikayet gibi süreçler için prosedürleri belirtmektedir (Petersitzke, 2009). Görev bildirim belgeleri beklenen katkı ile ulaşılabilir ödüller arasında iletişim kuran. İnsan kaynakları uygulamaları ise birçok yazar (Guzzo, Noonan, 1994; Rousseau, Greller, 1994) tarafından, psikolojik sözleşmeler üzerinde önemli mesajlarla iletişim kuran bir kavram olarak ifade edilmektedir. Tablo 2.3.’de sözleşme yapıcıları görmek mümkündür.

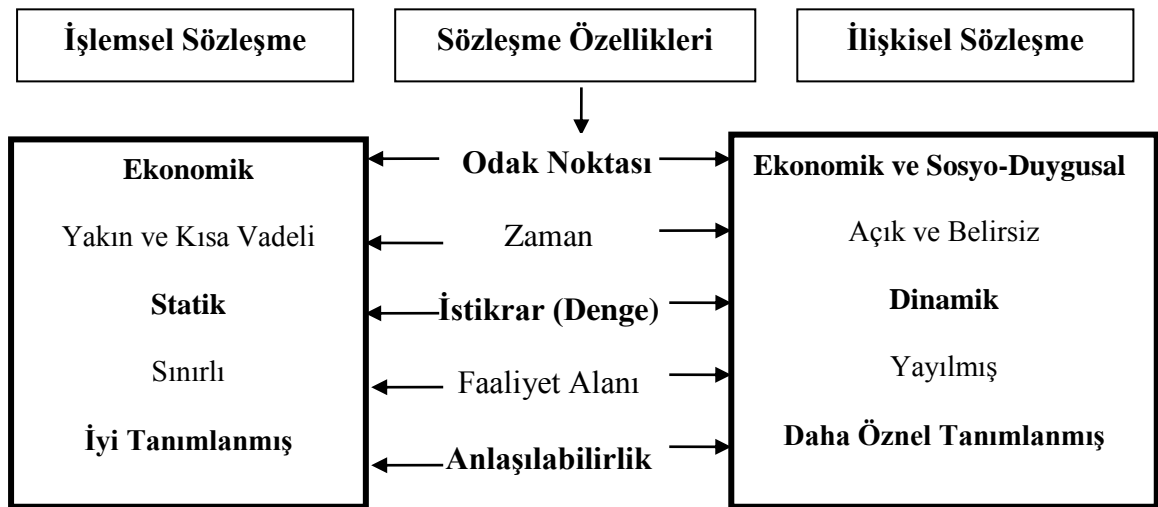
*Tablo 2.3. : Sözleşme Yapıcılar*

<b>Birincil Sözleşme Yapıcılar</b>	<b>İkincil Sözleşme Yapıcılar</b>
Üst Yönetim	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Hat Yönetim	İşletme El Kitapları
İnsan kaynakları Uzmanları	İş Başlıkları
Ekip	
Danışman	

**Kaynak:** Rousseau, 1995.

## 2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler kendi başına bir fikir olarak görülmediği ve daha çok iki taraf arasında algılanan anlaşmalara dayandığından, sözleşme türlerini meydana getiren maddeleri oluşturmak için araştırmacılar sözleşme tipolojileri üzerinde durmaktadır (Rousseau, Mclean Parks, 1993). Çalışmalar zaman içinde psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkisel olarak iki türe ayırarak ele almıştır. 1993 yılında Rousseau'nun yaptığı sınıflandırmada kullanılan boyutlar “odak noktası”, “zaman”, “istikrar”, “faaliyet alanı” ve “anlaşılabilirlik düzeyi”dir. Odak noktası; istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu gösterir. Zaman; ilişkilerde algılanan zamanın sınırlı ya da açık olmasını ifade eder. İstikrar; algılanan ilişkilerin, değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma durumunu açıklar. Faaliyet alanı; çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olmasını gösterir. Anlaşılabilirlik düzeyi ise; yükümlülüklerin iyi tanımlanmış olması ya da daha öznel olarak algılanmasıdır. Tüm bu boyutlar şekil 2.1.'de görülmektedir.



Şekil 2.1.: Psikolojik Sözleşme Türleri İkili Sınıflandırma

**Kaynak:** Rousseau , Mclean Parks , 1993: 15.

Levinson'a göre (1962) psikolojik sözleşmeleri içeren beklentiler iki özelliğe sahiptir. Birincisi büyük oranda imalardan oluşması ve söze dökülmemesi, ikincisi ise bu beklentilerin sıklıkla kişi ve şirketlerin önceki ilişkilerinden oluşmasıdır. Sözleşme

türlerinin bu yapı ekseninde şekillendiğini savunan Rousseau'da (1995) çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklentilerin nasıl oluştuğu ve sözleşme türlerinin hangi kriterlere göre sınıflandırıldığını tablo 2.4.'de açıklamaktadır. Şekilde örgüt ile ilişkiler açısından çalışan bakış açıları ve birey-grup ayrımının nasıl şekillendiği görülmektedir.

Tablo 2.4. : Psikolojik Sözleşme Türleri

BAKIŞ AÇISI		DÜZEY	
		Bireysel	Grup
Örgüt ile İlişkiler Açısından Bakış Açıları	İçinde	<i>Psikolojik</i> (Bireysel sözleşme; yapılan, kabul edilen ve güvenilen sözlere ilişkin inançlara dayanmaktadır.)	<i>Kuralcı</i> (Paylaşılan psikolojik sözleşme genel ve ortak inançlardan gelişmektedir.)
	Dışında	<i>İmalı</i> (Sözleşme, çalışanın potansiyel algısıdır.)	<i>Sosyal</i> (Paylaşılan sözleşme, grup kültürüne bağlıdır.)

Kaynak: Rousseau, 1995.

### 2.2.1. İşlemsel sözleşme

İşlemsel sözleşmeler, kısa vadeli ekonomik değişimleri kapsayan, ast ve üstler arasındaki sorumluluk ve yükümlülüklerin iyi tanımlanmış olduğu, algılanan ilişkilerdeki değişimin daha statik yani durağan olduğu sözleşmelerdir. Bu sözleşme türü, satın alma eğilimli işletmelerin sürekli veya geçici iş gören aldığı durumlarda, belirli bir zaman periyodu içerisinde gruplar arasındaki spesifik parasal değişimleri içerir (Tüz, Altıntaş, 2001). Bu duruma işteki devamlılığa göre ücret ödenen geçici pozisyonda çalıştırılanlar ya da danışman olarak işe alınan kişilerle oluşan sözleşmeler örnek verilebilir. İşlemsel sözleşmelerin en önemli yanı sorumluluklardır. Böylece ast ve üstler göreve ilişkin yükümlülüklerinin sınırlarını tanımlar (Özkalp, 2005). İşlemsel sözleşmeler mevcut ihtiyaçları karşılayacak özel becerilere sahip insanları işe almayı kapsamaktadır. Son derece yüksek rekabetçi ücret oranları, uzun dönemli katılımın olmaması bu sözleşmelerin özelliklerindedir (Tüz, Altıntaş, 2001). Geçici pozisyonda

veya danışman olarak çalışanlar daha çok işlemsel sözleşme yapma eğilimindedir. İşe yeni girenlerde bazen örgüte karşı süreklilik hissedinceye kadar işlemsel sözleşmelerle kurumlarına bağlılık gösterebilmektedir. İşlemsel sözleşmeler daha ziyade İş anlaşmalarının kısa dönemli ve sınırlı süreci kapsadığı kurumlarda, parayla bağlantılı iş değişimlerinin öncelikli görüldüğü hallerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iş tanımı ile sorumlulukların önceden belirlenmiş olduğu durumlarda ve örgütle çalışan arasındaki ilişkilerin resmi hatta sınırlı olduğu işletmelerde sıklıkla görülmektedir. İşlemsel sözleşmeler özellikle kısa dönemli olarak işe alınan çalışanlar için aynı zamanda tesis dışında görevlendirilen kişiler için uygundur.

### 2.2.2. İlişkisel sözleşme

İlişkisel sözleşmeler karşılıklı öznel yükümlülüklerin geçerli olduğu, uzun vadeli bağlılıkları kapsayan, ilişkilerde ekonomik ve duygusal ödüllerin bulunduğu, dinamik ve sınırlandırılmamış sözleşmelerdir. Evlilikler, ilişkisel sözleşmeler için örnek verilebilir. Bu sözleşme türü hem maddi, hem de manevi değişimlerin her ikisini de kapsayan bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürmeye yönelik açık uçlu anlaşmalardır. İlişkisel sözleşmelerde insanlar giriş seviyesinde işe alınır ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için zamanla bağları gelişir (Rousseau, 1990).

İlişkisel sözleşmeler karşılıklı güven ve sadakate dayalı uzun dönemli iş anlaşmaları sonucu oluşmaktadır. Bu sözleşme türünde çalışan performansı ile ilgili kariyer ve ücret gelişimi, diğer kar ve ödüllerden önce gelmektedir. İlişkisel sözleşmeler örgütteki uzun dönemli katılımcı ve üyelerde oluşur. Bu psikolojik sözleşme türüne genellikle aile şirketlerinde daha sık rastlanmaktadır.

İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler bazen birbirine karıştırılabilir. Bu iki kavramı örnek üzerinde incelersek ayrımı daha net görmek mümkündür. İşlemsel sözleşmelerde fazla mesai yapan çalışanlar, bunun karşılığında uygun ücret beklerken, aynı durumda ilişkisel sözleşmelerdeki çalışanlar, işverenin er ya da geç karşılık (iş güvencesi, kariyer fırsatları vb.) vereceğini umar. Örnekten de anlaşılacağı üzere işlemsel sözleşmeler için sınırlar biraz daha tanımlı, beklenti düzeyi yüksek ve beklentinin gerçekleşme olasılığı

tanımlanmış kurallara bağlıdır. Ancak ilişkisel sözleşme için devreye maddi ödüllerin dışında sosyal ve duygusal motivasyon faktörleri girer. Olayların gelişimi için gereken süre daha uzun ve belirsizdir. Algılanan ilişkilerin gelişimi de durağan değil, dinamikdir.

Rousseau (1995) yaptığı araştırmalarda işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özelliklerini tablo 2.5'teki gibi sınıflandırmaktadır.

*Tablo 2.5. : İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Türlerinin Özellikleri*

<b>İşlemsel Sözleşmelerin Özellikleri:</b>
* Kısa dönemli maddi değişimleri içerir.
* Teşviklerde ekonomik koşulların sağlanması gerekir.
* Kişisel katkı sınırlıdır.
* Belirli, yakın ve kısa vadeli zaman dilimlerini kapsar.
* Koşullar iyi tanımlanmıştır.
* Esneklik fazla değildir.
* Var olan becerilerin kullanımına dayanır.
* Maddeleri açık ve anlaşılabilir.
<b>İlişkisel Sözleşmelerin Özellikleri:</b>
* İlişki ve zaman dilimi açık uçludur.
* İşveren ve çalışan açısından yatırım önemlidir.
* Karşılıklı bağlılık ve örgütten çıkış engelleri yüksektir.
* Ekonomik değişim kadar duygusal katılım da önemlidir.
* Dinamik ve değişime açıktır.
* Maddeler daha örtük ve subjektiftir.

**Kaynak:** Rousseau , 1995.

Blau'nun (1964) ekonomik ve sosyal duygusal işlemler üzerine kurduğu sosyal değişim kuramı ışığı altında Rousseau (1995), işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin sürecin iki uç noktasını oluşturduğunu savunmaktadır. Bu terimler Miles ve Snow'un (1980) "almak" ve "yapmak" terimleri gibi düşünülebilir. Birincisi örgütlerin çalışanları sözleşme doğrultusunda işe aldıklarını, ikincisi ise bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları karşılığında örgütlerin çalışanları için uzun dönem istihdam, iş güvencesi ve kariyer fırsatları sunmasını ifade etmektedir. Bu kavramlar ışığında, ilişkisel

sözleşmeler bağlılık, eğitim, gelişim ve iş güvenliği konularına odaklanırken, işlemsel sözleşmeler ücret, kazanç gibi beklentilere odaklanmaktadır (Mimaroğlu, 2008).

Rousseau psikolojik sözleşmenin işlemselden ilişkişele doğru sınıflandırılan bir süreç olduğunu ileri sürmektedir (Muchinsky, 2000). İşlemselden ilişkişele uzayan iki uç arasında psikolojik sözleşmenin çalışanları etkileme dereceleri de farklılık göstermektedir. Sözleşme türleri açısından ele aldığımızda çalışanların sergiledikleri örgüt içi davranış biçimleri, Muchinsky tarafından tablo 2.6.'da sıralanmıştır. Tabloda sözleşme türlerine bağlı olarak çalışanlarda ortaya çıkan davranışlar işlemselden ilişkişele doğru sınıflandırılmaktadır.

Tablo 2.6.: Psikolojik Sözleşme Türlerine Göre Çalışan Davranışları

<b>İşlemsel</b>		<b>İlişkişel</b>
Örgüte Karşı Davranışlar	Kayıtsız Sosyal Davranışlar	Örgüte Yararlı Davranışlar
Şiddet Tehdit İhmal Karşı Gelme	Uyum	Diğergamlık Centilmenlik Nezaket Sivil Erdem Bilinçlilik
<b>Yabancılaşma</b>		<b>Bağlılık</b>

**Kaynak:** Muchinsky, 2000: 285.

Tabloya göre işlemsel sözleşmeler daha resmi ve sınırlı olduğu için zamanla iş görenlerde yabancılaşma davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Bunlar arasında şiddet gösterme, tehdit etme, yapılan işlerin ihmali ve emirlere karşı gelme gibi davranışlar örnek gösterilebilir. İlişkişel sözleşmeye doğru ilerleyen çalışanlarda ise var olan durumu kabullenme ve razı olma gibi uyuma yönelik kayıtsızlık içeren davranışlar görülmektedir. Bu seviyede yabancılaşma çok yoğun olmasa da çalışanların örgütü sahiplenme dereceleri düşüktür. Ve iş görenler gerektiğinde insiyatif alma gücünden yoksundur. Şekilde yer alan üçüncü kısımda ilişkişel sözleşme karşısında ortaya çıkan sosyal davranışlar beş boyutta incelenmektedir. Organ (1988) yayımlanmış olduğu

kitabında örgütsel vatandaşlık davranışının; diğergamlık (Altruism), bilinçlilik (Conscientiousness), nezaket (Courtesy), sivil erdem (Civic Virtue) ve centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur.

Bu boyutlardan diğergamlık; örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışları içerir (Podsakoff, MacKenzie, 1994). Diğer bir boyut olan bilinçlilik; örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ifade eder (Farh, Zhong ve Organ, 2004). Ek mesai ücreti verilmediği halde çalışanın işi bitirmek için fazla mesaiye kalması, kötü hava koşullarına, hatta sağlık durumuna rağmen işe gelmesi, çay molalarını uzatmaması, örgütün yararına olan toplantılara düzenli katılması, örgütün kurallarına uyması, kaynakları (su, elektrik, vb.) tasarruflu kullanması bilinçlilik boyutundaki davranışlardandır (Podsakoff, Mackenzie, Hui, 1993). Üçüncü boyut olan nezaket; örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin, uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Centilmenlik boyutu; çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlarda şikayette bulunmamayı öngören davranışlardır (Organ, 1990). Son olarak sivil erdem ise örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmıştır (Podsakoff, MacKenzie, 1994). Bu boyutun temelini politik sosyoloji çalışmaları oluşturmaktadır (Gürbüz, 2006).

### 2.2.3. Geçişsel sözleşme

Psikolojik sözleşme türleri açısından değişen dünya ve örgüt koşullarını dikkate alan Rousseau, sonrasında işlemsel ve ilişkisel sözleşmelere iki tür daha eklemiştir. Bu iki yeni boyut “dengeli sözleşmeler” ve “geçişsel sözleşmeler” dir.

Örgüt içindeki oluşumlar açısından psikolojik sözleşmelerin türleri sıralandığında sözleşme doğasını oluşturan çeşitliliği ve dinamikleri anlamak daha kolaydır. Konuyla bağlantılı olarak Rousseau (1995), tablo 2.7.’de psikolojik sözleşmelerin dört farklı tipini nedenleriyle birlikte temel 2×2 modelinde tanımlamaktadır. Performans gerekleri

ve zaman çerçevesi 2×2 modelinin iki boyutudur. İş ve performans gerekleri sürecine işaret eden zaman çerçevesi kavramı, işin ön koşulu olarak performans beklentilerini ifade etmektedir. Bu konuda yapılan pek çok çalışma işveren ve çalışan arasında uzun süreli ilişkileri sürdürmeyi ve taraflar arasında değişime konu olan başlıklarda karşılıklı güven, etkileşim ve anlayışı sağlamayı amaçlamaktadır. 2×2 modelinde psikolojik sözleşme türlerinin dört türü görülür. Bunlar: işlemsel (kısa dönemli, belirlenmiş performans), ilişkisel (uzun dönemli, belirlenmemiş performans), geçişsel (kısa dönemli, belirlenmemiş performans) ve dengeli (uzun dönemli, belirlenmiş performans) sözleşmelerdir.

*Tablo 2.7. : Psikolojik Sözleşme Türlerinin Dörtlü Sınıflandırması*

PERFORMANS GEREKLERİ	ZAMAN ÇERÇEVESİ	
	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Belirlenmemiş Performans	İşlemsel	İlişkisel
Belirlenmiş Performans	Geçişsel	Dengeli

**Kaynak:** Rousseau, 1995.

Aslında geçişsel sözleşmeler tam olarak bir psikolojik sözleşme değildir ancak örgütsel şartlardaki değişimi, sosyo-ekonomik değişimleri ve psikolojik sözleşmelerle çelişki içindeki geçişleri yansıtan kavramsal bir ifadedir. Geçişsel (transitional) sözleşme, örgütün içinde bulunduğu çevresel şartlardan dolayı hızla farklılaşan koşullara bağlı olarak değişen sözleşme türüdür. Yani durumsal olarak psikolojik sözleşmeler bazen işlemselden ilişkisel, bazen de ilişkiselden işlemele geçiş yapmaktadır. Bu sözleşme türü çoğunlukla şirket birleşmeleri, devralma yoluyla şirket satın almaları, küçülerek büyümeler esnasında aynı zamanda iş hayatında belirsizlik içeren diğer hallerde ortaya çıkmaktadır. Aile şirketleri gibi belirsizliğin yüksek olduğu, kurumsallaşma düzeyi düşük şirketlerde de geçişsel sözleşmelerle karşılaşma olasılığı vardır (Sarkar, 2010).

Geçişsel sözleşme genellikle örgütün bir unsuru değiştiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlara birleşmeler, belirsizlik oluşturan sebepler, yüksek kazanç ihtimali sürecinde işgücünde görülen güvensizlik ve istikrarsızlık vb. örnek gösterilebilir. Uygulamada bir geçişsel sözleşme sıklıkla çalışan ve işveren arasındaki güven derecesinde iyileştirme gerektirmektedir. Farklı zamanlarda farklı yapılanma özelliklerine kayabilen geçişsel sözleşmeler durağan değil, dinamik özellikler gösterir. Örneğin; işe yeni giren çalışanlar, örgütte süreklilik hissedinceye kadar kurumla aralarında işlemsel sözleşme yapısı geliştirirken, daha sonra duruma bağlı olarak ilişkisel sözleşmelere geçiş yapabilmektedir. Ya da tam tersi, kuruma geliştirdiği olumlu algılarla ve ilişkisel sözleşme yapısıyla işe başlayan bir çalışan, daha sonra kurumda yaşadığı sorunlar nedeniyle işlemsel sözleşmeye geri dönebilir.

Aslında geçişsel sözleşmeler psikolojik sözleşmelerin iki türü arasında bir geçiş periyodudur. Burada çalışan, örgütün motive edicilerine güvenmez, iş güvenliği ve kariyer fırsatlarından emin olamaz. Örgütte çalışanın motivasyonuna güvenmez ve önemli bilgileri çalışandan gizler. Çalışan örgütteki geleceği ve yükümlülükleri konusunda belirsizlik hisseder. Örgüt çalışanların sosyal güvencelerini ve iş garantilerini sağlama sözünü inkar edebilir. Eğer psikolojik sözleşmedeki bu durum yönetilmezse, çalışan örgütten belirsiz iletişim mesajları almayı sürdürebilir. Böylece çalışanın iş yaşamındaki kalitesi gittikçe yıpranmaya başlar (Sarkar, 2010). Geçişsel sözleşmelerin iş gören davranışları çıkar merkezlidir. İş veren ve iş gören ilişkilerinde belirsizlik hakimdir ve karşılıklı bağlılık oldukça azalmıştır (Türker, 2010: 23).

#### **2.2.4. Dengeli sözleşme**

Dengeli (balanced) sözleşmeler; işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz biçimde bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İki sözleşme türünü bir araya getiren melez (hybrid) yapılarıdır. Bir anlamda karma yapılanmayı ifade eder. Globalleşen iş dünyasında örgütler tarafından hedeflenen ilk iki sözleşme türünün dengeli şekilde bir araya geldiği boyuttur. Dengeli psikolojik sözleşmeler dinamik ve açık uçlu iş yükümlülüklerini yansıtmaktadır. Bu yükümlülükler örgütün iş başarısı, çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatları ve kişilerin performans ve yeterliliklerine dayanan

kariyer fırsatları üzerindeki ön şartlardır. Hem çalışan, hem de işletme birbirinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlara verilen ödüller performansa dayandırılır. Böylece değişen iş dünyası içindeki örgütler rekabet avantajı ve başarı sağlar. Genellikle kamu işletmelerinde ve profesyonel yönetime sahip örgütlerde dengeli psikolojik sözleşmeler oluşmaktadır (Sarkar, 2010).

Dinamik ve açık uçlu bir özelliğe sahip olan dengeli sözleşmeler firmaların ekonomik başarıları ve kariyer avantajlarını geliştirmek için çalışanlara sunulan fırsatlar üzerinde şartlanmaktadır. Hem çalışan, hem de işletme birbirine diğerinin öğrenmesi ve gelişimi için yüksek oranda katkı sağlar. Çalışanlara verilen ödül ve teşvikler hem onların performansına olumlu yansır, hem de pazar baskısı ve değişen talep yapıları karşısında ayakta kalmaya çalışan firmalara rekabet avantajı kazandırır.

Dengeli sözleşmeler, çalışanın devamlı olarak pazarlanabilir yeteneklerini geliştirmesi ve kendi kendini işe alınabilir eleman yapması zorunluluğuna işaret etmektedir. İşveren çalışanın hem örgüt içinde, hem de pazarda yani örgüt dışında uzun dönemli çalışma yaşamına sahip olmasından yükümlü tutulur. Çalışan ise devamlı olarak değişen iş yaşamında ayakta kalmaya çabalayan işverenin kendisinden beklediği yetenekleri geliştirmekle yükümlüdür. İşveren örgüt içindeki kariyer gelişim fırsatlarını sağlama noktasında sorumludur. Çalışan ise iş yaşamında sürekli değişen örgütsel görevler için daha çok çaba harcamak ve görevlerini başarıyla gerçekleştirmekten sorumludur. Çalışanın örgüte devamlılık ve rekabet yeterliliği sağlamak için yardım etmesi gerekmektedir. İşveren de çalışanların artan performansını eğitim ve terfilerle ödüllendirme konusunda yükümlüdür.

Rousseau (1995) ve Rousseau, Wade-Berzoni'de (1994) iş ilişkisi, zaman süresi ve performans kriterleri üzerinden psikolojik sözleşme türlerini dört başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmayı Hrobak'ın (2003) doktora tezinde tablo 2.8.'de olduğu gibi görmek mümkündür. Buna göre; psikolojik sözleşmeler zamana ve performansa göre işlemsel, ilişkisel, dengelenmiş ve geçişsel olmak üzere dört türe sahiptir.

Tablo 2.8.: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri

<b>Performans Terimleri</b>		
	<b>Özelleştirilmiş</b>	<b>Özelleştirilmemiş</b>
<b>Kısa Dönem</b>	<b>İşlevsel</b>	<b>Geçişsel</b>
	Düşük Belirsizlik Yüksek İş gücü Devri Düşük Birey Bağlılığı Yeni Sözleşme Yapma Özgürlüğü Öğrenme Azlığı Düşük Entegrasyon/Kimlik	Belirsizlik Yüksek İşgücü Devri / İşten Çıkarma Değişkenlik
<b>Uzun Dönem</b>	<b>Dengelenmiş</b>	<b>İlişkisel</b>
	Yüksek Üye Bağlılığı Yüksek Entegrasyon Tanımlama Devam Eden Gelişme Karşılıklı Destek Dinamiklik Değişkenlik	Yüksek Üye Bağlılığı Yüksek Etkili Bağlılık / Tanımlama Yüksek Entegrasyon / Tanımlama Sabitlik

**Kaynak:** Hrabok, 2003.

Eklenen iki yeni türle birlikte toplam dört boyuta ulaşan psikolojik sözleşme türlerinde işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler temel sözleşme türlerini oluşturur. Literatüre sonraki yıllarda giren geçişsel ve dengeli sözleşmeler ise temel türleri içinde barındırmaktadır. Rousseau (2000), bahsi geçen bu dört sözleşme türünü Psikolojik Sözleşme Envanteri (PCI) adı verilen kavramı geliştirerek, incelemeye devam etmiştir.

Grant (1999), psikolojik sözleşmelerin farklı türlerinin gelişimini sorgulayan diğer araştırmacılardandır. Bu gelişimin insan kaynakları yönetimi hakkındaki örgütsel iletişimi etkileyen mesajlara bağlı olup olmadığı ve bu mesajların çalışanlar tarafından algılanan gerçekle örtüşüp örtüşmediğini, sözleşme türlerindeki gelişim üzerinden irdelemektedir. Grant'e göre (1999), çalışan beklentileri konuşma sanatı ile şekillenir ve insan kaynakları uygulamaları içinde gözlenerek gerçekle karşılaştırılıp kontrol edilir.

Bu boyutların dışında Burr ve Thompson (2002), çevre ve iş koşullarının değişmesiyle sözleşmelerde “ben ötesi” (transpersonal) bir boyutu ön plana çıkarmaktadır. Buna göre işlemsel sözleşmeler ben bakış açısıyla ilişkilere yaklaşırken, ilişkisel sözleşmeler biz temelli bakış açısına sahiptir. “Ben ötesi” boyutta ise insanlar hem ben, hem biz, hem de toplum açısından faydayı amaçlayarak örgütle arasında bağlar geliştirir. Burr ve Thompson’a göre ben ötesi yaklaşım kişi ve örgütleri onların dışındaki unsurlarla bütünleştirmektedir (Burr, Thompson, 2002).

### **2.3. Psikolojik Sözleşmenin Temel Unsurları**

Çalışan bağlılıklarının bir ölçütü olarak değerlendirilen psikolojik sözleşme kavramı; adil ücret, güven, şirket içi demokrasi ve kişisel gelişim imkanları gibi temel bazı unsurlardan oluşmaktadır.

#### **2.3.1. Adil ücret**

İşletmelerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları arasında adil ücret ödeme sorumluluğu da vardır (Şimşek, 1999). Yönetim adil bir ücret sistemi uyguladığında, işyerindeki işlere daha iyi odaklanıldığı görülmektedir. En verimli personelin etik davranışı benimseyen örgütlerde olduğu ifade edilebilir (Özkalp, Kirel, 2001: 589). Tam tersi değişik nedenlerle ayırım yapılması ise duygusal sermayeyi eritmektedir.

Ücret ve adalet, medya sektöründen kişilerle daha önce yapılan odak grup toplantılarında da sorun olarak dile getirilen önemli konular arasında yer almaktadır. Çalışanlar haksızlığa uğradığında ve karşılanmayan maddi beklentilere sahip olduğunda verdikleri tepkiler bu önemi ortaya koyar. Bu tepkilere performans düşüşleri, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk, kurumu sahiplenememe, iş tatmininde yaşanan azalmalar, başka iş arama ve sonunda işten ayrılmalar örnek gösterilebilir.

Ücret ve adalet unsurlarına gereken özen gösterildiğinde ise çalışanların örgüte bağlılığının arttığı görülmektedir. Kurum içinde örgütsel vatandaşlık davranışları da pekişmektedir. Bu davranışlardan ilki, bireylerin örgüt içerisinde yardımlaşma

eğiliminin artmasıdır (Niehoff, Moorman, 1993). İkinci olarak Slaughter'e göre (1997) çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesi ifade edilmektedir. Bu duygunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Diğer bir önemli örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların pozitif tutumlarıdır. Pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarılarını etkilemektedir. (Fisher, 1990).

### 2.3.2. Güven

Güven, psikolojik sözleşmelerde tarafları birbirine bağlayan bir diğer unsurdur. Kouses ve Posner'a göre çalışanlar tarafından en fazla değer verilen şeyler, örgütü temsil eden yönetici ya da liderlerin inandırıcılığına katkıda bulunan dürüstlük, doğruluk ve güvenilirliktir. Çalışanın kuruma duyduğu güvenin yüksek olması durumunda psikolojik sözleşmeyi içine alan soyut bağlar artmaktadır. Ast ve üst arasındaki ilişki bu anlamda, bireyin davranışları üzerinde belirleyicidir. Çünkü birey, üstlerinden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse rol sınırları içinde davranarak yanıt verir. Robinson ve Wolf, çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin suistimal edildiğine inandıklarında güvenleri eksileceğinden, örgütsel erdem gibi vatandaşlık davranışlarının azalacağını saptamıştır (Deluga, 1995). Psikolojik sözleşmenin güven boyutu ile ilgili erdemler arasında yardımseverlik, yeterlik, dürüstlük, açıklık ve liderlik yer almaktadır.

Güven, psikolojik sözleşmenin zamanla oluşan unsurlarından biridir. Pek çok kriterle desteklenmesi gereken ve şirket içinde istikrarlı olması beklenen kavramlar arasındadır. Yöneticilerin kendi davranışları ile çalışanlara örnek olması ve verilen sözlerin tutulması, güven duygusunun yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. Şeffaflık, güveni iyice pekiştirir. Bu amaçla yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları gerekmektedir. Karşılıklı etkileşime açık olunması, inisiyatif kullanımının teşviki gibi tutumlar çalışanların yöneticilere güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre (1991) gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların örgüte karşı duydukları güven psikolojik sözleşme adı

altında hedeflenen örgütsel bağlılıkları da güçlendirmektedir. Örgüte bağlı çalışanların yöneticilerine duydukları güvene karşılık vermek istedikleri görülmektedir. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar, örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütme (sportmenlik davranışı), geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürmektedir (fedakarlık davranışı) ( İşbaşı, 2000: 86-87).

Güven, psikolojik sözleşmeyle oluşan bağların kurulup, güçlenmesinde yapıcı bir role sahiptir. İş ilişkilerinde tarafların karşılıklı beklenti, algı ve inançlarını olumlu da, olumsuz da etkileyebilir. Bu nedenle sözleşmeye konu olan tarafların güven konusuna gereken özeni göstermesi gerekmektedir. Bu unsur sadece çalışanlar için değil işveren açısından da dikkate alınmalıdır. Yani çift yönlü bir akış vardır. Çalışan işverenine, işverende çalışanına güvenirse uzun soluklu iş ilişkileri geliştirilebilir.

### **2.3.3. Şirket içi demokrasi**

Psikolojik sözleşmelerin unsurlarından bir diğeri kurumlardaki demokratik yönetim anlayışıdır. Kararların ademi merkezi bir yapıyla üstte alınıp, alt kademelere emirlerle ulaştırıldığı işletmelerde, çalışanların kararlara katılımları söz konusu değildir. Kararlara ve işletme içerisindeki süreçlere dahil olmayan çalışanlarda örgütü sahiplenme ve görünmez bağlarla örgüte sadakat gösterme olasılığı zayıflamaktadır. Katı bir hiyerarşinin hüküm sürdüğü, saygının yaşa ve makama endekslediği şirketlerde, insanlar yalnız kendilerinden bekleneni yapar. Kurumun yaşayan ve hisseden bir örgüte dönüşmesi, demokratikleşme süreçleriyle geliştirilebilir.

Katılımlı demokratik yönetim anlayışının çalışanlar üzerindeki etkisi bilimsel açıdan ilk olarak Harwood araştırmalarında ortaya konulmuştur. Bu araştırmalarda çalışanların planlama ve karar alma süreçlerine katıldıklarında değişimi tehdit olarak görmedikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara katılması işe karşı daha istekli olma sonucunu da yaratmaktadır (Özalp, 2005). Demokratik yönetim süreçleri; insanların eğitimini, yönetici ile çalışan arasındaki çatışmaları önlemeyi, çevresel

değişimlere karşı uyumu, iş verimliliğini, iş görenlerin düşünsel yeteneklerinden yararlanmayı ve birlikte etkili kararlar almayı sağlamaktadır (Şahin, 2008).

#### 2.3.4. Kişisel gelişim imkânları

Psikolojik sözleşme için önemli unsurlardan bir diğeridir. İnsan doğası gereği gelişen ve ilerleyen bir varlıktır. İlerleme umudu ve gelişim arzusu insanı işe ve işletmeye bağlayan önemli faktörlerdendir. İşletmenin bireylere kişisel gelişim imkanı sunması, kurumun çalışanına yaptığı yatırımın kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde terfi ve yükselme olanakları da kurumun kişilerle uzun dönemli çalışma planlarının göstergesi olarak kabul edilir.

Kısa veya uzun dönemli, işletme içi ve işletme dışı, belirli bir ünvan veren veya vermeyen programlar, işletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya değişik işletmelerde tecrübe kazanma, kendi kendine çalışma vb. gibi bütün uygulamalar değişim (eğitim) süreci olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2005). Değişimi sağlayan bu uygulamalar kişisel gelişim için oldukça önemli bir basamaktır. Hizmet içi eğitim programları, seminerler, konferans ve diğer etkinliklerle gelişim imkanı sunan örgütler, çalışanlarıyla güçlü psikolojik bağlar oluşturmaktadır. İş görenlere sunulan kariyer ve ilerleme fırsatları bireyleri örgütsel bağlılık açısından olumlu etkiler. Böylece bireyler, kurumu daha çok sahiplenerek, örgütsel amaçları kendi amaçlarıyla bütünleştirebilmektedir. Sonuç olarak tüm bu çabaların iş performansı, örgüt verimliliği, işletme karlılığı ve kurum başarısı üzerinde destekleyici etkileri söz konusudur.

Psikolojik sözleşmeye dair sayılan tüm bu unsurlar, “Gönüllülük” esasıyla çalışan kişi sayısını örgütlerde artırma amacını taşımaktadır. Gönül bağıyla örgüte bağlı yani psikolojik sözleşmelerin güçlü olduğu işletmelerde taraflar arasında saygın ve sürekli ilişkiler kurulabilmektedir. Gönüllülük esasıyla çalışanlar müşteriye düşünme, işe odaklanma, katılımlı süreçleri artırma gibi yararlar oluşturmaktadır. Bu tür iş ilişkileri yeni sadakat formlarının oluşmasına katkıda bulunduğu gibi, öğrenme ve örgüt içi bilgi transferini de kolaylaştırmaktadır. Bu katkılar aynı zamanda verimlilik, karlılık gibi temel işletme amaçları için de destekleyicidir.

## 2.4. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Temel Özellikleri

Her büyük işteki başarı, çok sayıda insanın yüzlerce küçük görevi yerine getirmesine bağlıdır. İlk bakışta önemsiz görünen işler, mükemmel yapıldığı takdirde, esas işte en iyi sonuç alınabilir. Kısacası mükemmellik önemli veya önemsiz her işin ciddiye alınması ve mümkün olanın en iyi şekilde yapılması ile sağlanmaktadır. Bu yüzden işletmeler için kuruma adanmışlık duygusuyla bağlı çalışanlar önemlidir.

Kendini işe vermek veya kendini işine adanmak kelimeleri ile tanımladığımız kuruma adanmışlık hali, her üretim faaliyetine hatta toplumsal hayatın bütününe kalite getirir. Bu tür bir adanmışlık duygusu, tuğlaların arasındaki harç gibi ilişkilerin kalıcılığına da katkıda bulunmaktadır. Tam tersi görevler şişirilerek ve baştan savma şekilde yapıldığında ise ailede, işyerinde ve giderek toplumun bütününde kalite, verimlilik ve performans düşer.

Psikolojik sözleşmeler, kuruma adanmışlıkla bağlı çalışanlar kazandırmayı amaçladığı için günümüzde daha önemli bir hale gelmiştir. Karşılıklı güvensizliğin hüküm sürdüğü, beklentilerle ilgili yaşanan hayal kırıklıklarının problem oluşturduğu, insanların sürekli yedek ve alternatif iş seçenekleriyle hareket ettiği bir dünyada bağlılık kavramı neredeyse lüks olmuştur. Aslında bir işletmede duygusal sermaye ne kadar güçlüyse, verimlilik de aynı ölçüde artmaktadır. Bu noktada iş görenlerden istenilen performansları elde edebilmek için kurum ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmelerin güçlü yapılandırılması gereklidir. Nicholson ve Johns (1985) psikolojik sözleşmeyi çoğul (collectivist) etkinin bireysel davranışa dönüştüğü bir mekanizma olarak görmüştür. Bu kavram hem örgüte adanmışlık seviyesindeki bağlılıkları geliştirmede, hem de tüm ekibin gerektiğinde bir bütün olarak hareket edebilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmeler nominal çalışma sürelerini belirleyen yasal sözleşmelerin aksine, reel çalışma sürelerini belirlediği içinde çok büyük bir güce sahiptir.

Yapılan işin kalitesi, çalışanın iş süreçlerine katkısı, güçlü psikolojik sözleşmelerle artırılabilir. Zorunlu olduğu için, sorumlu olduğu kadar çalışan kişiler yerine, isteyerek ve öz veriyle çalışan iş gücüne duyulan ihtiyaç fazlaştıkça, iş gören-işveren ilişkisinde yasal sözleşmenin önemi azalır ve psikolojik sözleşmenin önemi artar (Bilgin, 2001). Sonuç olarak, iş dünyasında özveri ve bağlılıkla çalışanlara duyulan ihtiyaç psikolojik sözleşmeleri daha anlamlı hale getirmektedir.

Psikolojik sözleşmenin tanımından yola çıkarsak kavram ile ilgili birçok özellik karşımıza çıkar. Bu konuda Levinson ve arkadaşları (1962) psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

1. Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler çoğunlukla konuşulmamakta, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişmektedir.

Konuyla ilgili tanımlardan da anımsanacağı üzere psikolojik sözleşme yazıya ve söze dökülmeyen soyut ve algısal bir kavramdır. Çoğunlukla imalarla ortaya koyulan beklentiler, taraflar için geçmiş deneyim ve ilişkiler ışığında şekillenmektedir. 1980'lerin sonuna kadar psikolojik sözleşme bilimsel bir yapıdan ziyade, çalışan ile işveren arasındaki örtük alışveriş anlaşmasını belirtmek için sezgisel bir araç olarak kullanılmıştır (Millward, Brewerton, 1999). 1990'lardan başlayarak kavram, yapısal bir anlam kazanmış, kuramsal olarak önemli bir mesafe katedilmiştir. Psikolojik sözleşmeye konu olan taraflar, iş ilişkisinin başlangıcında öznel algılarını beraberinde getirir. Bu algılar geçmiş yaşanmışlıkların sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanın daha önceki iş deneyimleri ya da kurumla ilgili önceden duyduğu haberler kendi öznel algılarını oluşturmaya katkıda bulunur. Benzer şekilde işletmelerde, kurum tarihi boyunca işe aldığı kişilerle yaşadığı tecrübeler ve ilişkiler doğrultusunda algılar oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşmeleri algılama, bireylerin örgütteki olayları kişisel olarak farklı yorumlamaları nedeniyle de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin; performans ölçüm kriterleri benzer işte çalışan tüm iş görenler için aynıdır. Ancak çalışanların geçmiş deneyimleri ve kişisel özelliklerindeki ayrılıklar, farklı psikolojik sözleşmelerin oluşmasına neden olur. Başka bir örneğe ücret algısı ile ilgilidir. "Mükemmel ücret" çalışana göre farklı, işverene göre farklı algılanan bir

kavramdır. Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerdeki ücret algısı taraflar arasında farklılık göstermektedir. Rousseau da (1995) sözleşmenin bireyden bireye göre değişen öznel bir algı olduğunu belirtmiştir. Psikolojik sözleşme, tanımı gereği birey seviyesinde gerçekleşir. Kavramın algısal doğası hakkında Shore ve Tetrick bireylerin algıları sonucunda çeşitli senaryolar geliştirebileceklerini ortaya koymuştur. Shore ve Tetrick (1994) “Bu algılar yüksek derecede yapılandırılmış olup örgütsel olayları yorumlamada ve anlamlandırmada bireylere yardım eder ve davranışlarında yol gösterici bir rol oynar. Algılar tekrarlanan geçmiş deneyimler neticesinde ortaya çıkar. Soyut, karmaşık ve değişime karşı dirençlidir. Bireyler sözlü bir iletişim olmaksızın bu algı ve senaryoları geliştirebilir. Örneğin bu algı ve senaryolar, bir yöneticinin beden dili veya örgütün çeşitli uygulamalarını kaynak alıp kullanarak geliştirilebilir.” düşüncesini savunmuştur.

Hiltrop (1995) da yazılı, kodlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, doğası gereği gönüllülük esasına dayalı, subjektif, dinamik ve informal olduğunun altını çizmiştir. Bu nedenle sözleşmenin meydana getirilme aşamasında tüm detayların belirlenmesinin mümkün olmadığını ileri sürerek, Levinson ve diğerlerinin görüşünü desteklemektedir.

## 2. Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdır.

Psikolojik sözleşmenin diğer bir özelliği karşılıklı bağımlılık esasına dayanmasıdır. Kavram tanımı gereği, tarafların ilişkiye yönelik karşılıklı yükümlülüklerine olan inancı içerir (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine gereksinim duyacaklarını umar ve teknik olarak birbirlerine bağımlıdır. Morisson (1994) bu bağıllığı; “Birbirine bağımlı olmak, ilişkide bağımlılığı yönetmenin bir yoludur. ”Kim kime gereksinim duyar?” ifadeleriyle sorgulamaktadır. Uzun dönemli cevap “Birbirimize gereksinim duyarız.” dır. Bu sebeple “psikolojik sözleşmenin bu yönü sadakati etkiler.” Psikolojik sözleşmedeki karşılıklı olma durumu hakkında altı çizilmesi gereken önemli bir nokta, buradaki karşılıklılığın algısal kademedeki yer almasıdır (Rousseau, 1998).

Rousseau ve Schalk (2000), psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için iki ön şart ileri sürmüştür. Bu şartlardan ilki, şahsi özgürlüktür. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmesinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği şeyler de yoktur. Bu nedenle insanların çalışma ya da işten ayrılmayı seçme özgürlükleri bulunmalıdır. İkinci şart sosyal kararlılıktır. Hem çalışan, hem de işverenin geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşısındakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına güven duyması gereklidir. Bu güven, sosyal kararlılık ve bağımlılığın oluşumunda önemli bir destekleyicidir.

Karşılıklı alma ve verme sürecine dayalı bir alışveriş ilişkisi olarak değerlendirilen psikolojik sözleşme kavramı sosyal değişim kuramı temelinde karşılıklılık kuramına dayanmaktadır. Karşılıklı algı ve beklentileri kapsadığı için taraflardan birinin dahi olmaması psikolojik sözleşmenin oluşmasına engel olacaktır. Sonuç olarak örgüt ve iş görenlerin birbirine bağımlı oldukları bir ilişki söz konusudur. Psikolojik sözleşmeler ilişkinin bağlamıyla yakından ilişkilidir: bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar (Schalk, Freese, 1996).

### 3. Psikolojik sözleşmeler dinamiklidir.

Tez kapsamında incelediğimiz psikolojik sözleşmelerin diğer bir özelliği kavramın dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Bu özellik aynı zamanda süreklilik ve değişim kavramlarıyla da iç içedir. Çalışanlar işe başladığı günden itibaren her yeni gün, yeni şeyleri beraberinde getirir. Dün, bugün ve yarın aynı olmadığı gibi psikolojik sözleşmelerde oluşturuldukları andan sonrasında aynı kalmaz. Örgütsel deneyimlere göre zaman içinde sürekli gelişim görülür. Bu gelişim olumlu da, olumsuz da olabilir.

İşletmeler durağan olmayan ve dinamik kurumlardır. İş yaşamı, yönetim kavramı ve çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkilerde dinamiklidir. Dolayısıyla süreç içindeki ilişkileri temsil eden psikolojik sözleşme kavramının da durağan bir kavram olması beklenemez. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir formal çaba

olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.

Psikolojik sözleşmelerde örgüt ve bireyin beklentileri ile birey ve örgütün beklentileri birbirini karşılamalı ve sürekli olarak değişen beklentilerin karşılanabileceği yönünde ruhsal bir anlaşma kurulmalıdır. Bu noktada örgütün ve bireyin cevaplarını aradığı sorular arasında şunlar yer almaktadır (Özkalp, 2005).

Örgüt açısından akla gelen sorular:

- Beklentilerimizi ve normlarımızı üyelerimize nasıl yansıtırız?
- Kişilerin örgüte sadakatini nasıl sağlarız?

Birey açısından akla gelen sorular:

- Bireysel gelişim ve güçlenme için kariyerimi nasıl yönlendiririm?
- İşletmede yükselebileceğim, bana uygun son nokta neresidir?

Bu maddelere tarafların değişen beklentilerine dair farklı pek çok soru eklenebilir. Durağan olmayan ilişkilerin yönetiminde psikolojik sözleşmenin başarılı olabilmesi için, dinamik bir anlayışla örgütlerin yönetilmesi oldukça önemlidir.

4. Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır, ihlal edildiklerinde, kuvvetli duygular ortaya çıkar.

Psikolojik sözleşme; birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan yazılı olmayan, konuşulmamış beklentiler toplamı olarak ele alınmaktadır (Atilla, 2002). Belirtilen bu beklentilerin örgüt tarafından gerçekleştirilememesi ya da gerçekleştirilmek istenmemesi taraflar arasında bir gerilime neden olur. İlişkide bir taraf diğerinin vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmediğini algılıyorsa, psikolojik sözleşme ihlali olmuş demektir (Bilgin, 2001). Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlarda sorumluluk düzeylerinin düşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkların düşmesi gibi negatif sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994). Tüm bu sonuçlar duygusal temelli davranışlar olarak değerlendirilebilir. Psikolojik sözleşmede genel olarak duygusal bir konu olup algısal

bir doğaya sahiptir. Bu nedenle sözleşmelerde yaşanan ihlal durumlarında karşılaşılan tepkiler de son derece kuvvetli duyguları ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, öncelikle iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsar ve çalışanın işe ve işletmeye ilişkin tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler oluşturur. Bir başka ifadeyle; psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel etkinliğe zarar verebilir (Turnley, Feldman, 2000). Bu bölüm içerisinde ilerleyen başlıklarda psikolojik sözleşme ihlallerine kavramsal olarak daha detaylı değinilmektedir.

## **2.5. Psikolojik Sözleşmenin Tarihçesi**

Çağdaş yönetim kavramlarını anlayabilmek için yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bugünün yönetsel uygulamalarının birçoğu, yönetim kuramındaki gelişmelere dayanmaktadır (Güney, 2001). Yönetim kavramı, insanların yeryüzünde görünmesiyle başlar (Şahin, 2000) ve belirli bir tarihi süreçten geçerek, günümüze taşınır. Klasik yaklaşımdan günümüze kadar, insan kaynağının örgüt içinde doğru ve etkin kullanımı için yapılan araştırmalar yönetime farklı ve güncel kavramları kazandırmıştır. İnsan ile örgüt arasında karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri ifade eden psikolojik sözleşmede işte bu kavramlar arasındadır. Yönetim yazınındaki güncel konulardan biri olan psikolojik sözleşmelerin ilk ortaya çıkışı, kuramsal temelleri ve günümüze kadarki gelişimine burada değinilmektedir.

### **2.5.1. Psikolojik sözleşmenin ilk ortaya çıkışı ve kuramsal temelleri**

1960'lı yıllarda yönetim biliminde insan boyutunu ilk defa ele alan uzmanlardan biri Chris Argyris'dir. Argyris'in insanı anlamak için 1964 yılında çıkardığı "Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek" (Intergrating the Individual and Organization) adlı eseri, örgüt ve birey arasındaki ilişkileri irdeleyen ve psikolojik sözleşmenin temellerini atan ilk somut çalışmadır. O yıllarda psikolojik sözleşme kavramını işçi-işveren arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanan Argyris, iki ayrı fabrikada gözlem ve mülakatlar yaparak konuyu incelemektedir. 1964 yılında yayınlanan kitabında Argyris, işçilerin eğer tek başlarına bırakılır, yeterli ücret alır ve iş güvenceleri garantilenirse, yüksek üretim yapabileceğini ve daha az şikayet edeceklerini savunmaktadır.

İşverenlerin işçilerine olan bakışlarında köklü bir değişim yaratan bu çalışmada Argyris, işçilerin performanslarının artması için formal sözleşmelerin dışında ilişkilerin öneminden bahsetmektedir. Ancak kavramı tam olarak adlandıramamıştır. Psikolojik sözleşmenin mantıksal olarak şekillendiği bu dönemde kavrama şuan ki ismini kazandıran çalışmalar ise Levinson ve arkadaşlarından gelmektedir.

Psikolojik sözleşmelerin doğuşunda etkili olan kuramların başında karşılıklılık normu kuramı yer almaktadır. Yönetim bilimci Gouldner tarafından 1960 yılında ileri sürülen karşılıklılık norm teorisi, (The Norm of Reciprocity) insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Gouldner'a göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960). Gouldner çalışanları; örgüt tarafından kendilerine adil olanaklar sunulduğuna, örgütteki çabalarının takdir gördüğüne ve adil ödüllendirme sisteminin olduğuna inanırlarsa, karşılığını sıkı çalışarak, örgütün çıkarlarını koruyarak vermeye çalışacaklarını savunmaktadır. Tüm bu bulgular sonrasında Chris Argyris'in de (1960) iki taraf arasındaki karşılıklılık varsayımıyla temelini attığı psikolojik sözleşme kavramı, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) tarafından örgütlere uyarlanmıştır. Karşılıklı beklentilerin iş ilişkilerinde tarafların davranışlarını şekillendirdiği hipotezi üzerine gelişen psikolojik sözleşme kavramı literatüre ilk kez 1962 yılında girmiştir. Levinson ve diğerleri (1962) o yıllarda psikolojik sözleşmeyi "örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler" olarak tanımlamaktadır.

Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel özelliği olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an, bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülere karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960). Sonuç itibarıyla, karşılıklılık normuna göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla cevap vermektedir. İş ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranışlara, karşılıklılık

normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hisseder. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olmaktadır (Smith, Organ, Near, 1983; Moorman, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel örgüt sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllüğe dayalı davranışları kapsamaktadır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenir. Bu davranış seviyesinde hareket eden iş görenler, kurumların sahip olmayı amaçladığı örgütsel bağlılıktaki çalışan grubu olma özelliğindedir. Bu bağlılık, örgütlerin toplumsal değerlere uyarak “iyi bir vatandaş” olmaları beklentisini doğurur (Van Buren III, 2000). Aralarında yazılı bir sözleşme olmasa da, çalışan ile işveren bazı yükümlülük ve sosyal normlarla oluşmuş psikolojik bir anlaşmayla birbirine bağlıdır. Burada işverenin bu anlaşmadan doğan yükümlülükleri sosyal sorumluluğu gereğidir.

Psikolojik sözleşme kavramını teoride destekleyen ilk kuramlardan bir diğeri sosyal değişim teorisidir (Social Exchange Theory). Bu kuram 1964 yılında Blau tarafından ortaya atılmıştır (Blau, 1964). Başlangıçta Gouldner ve Blau gibi bilim insanları tarafından ileri sürülen kuram, zaman içinde Rousseau, Shore, Robinson, Podsakoff gibi pek çok araştırmacı tarafından da ele alınarak geliştirilmiştir. Sosyal değişim kuramı, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde oldukları temeline dayanmaktadır (Gouldner, 1960; Homans, 1961; Blau, 1964). Blau bu dönemde para temelli ekonomik değişimlerin yerini alan daha geniş bir kapsama yayılan sosyal temelli değişimlerden söz etmektedir. Bu kuram psikolojik sözleşme mantığının temeli olarak kabul edilir. Çünkü psikolojik sözleşmelerde değişimin karşılığı, çoğu zaman destek ve dostane ilişkilerle sembolleştirilmektedir (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 2006). Bu nedenle kavramda belirtilen değişimi anlayabilmek için istihdam ilişkilerini sosyal değişim bakış açısından ele almak gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

İşveren ve çalışan olmak üzere iki tarafı bulunan değişim ilişkileri Shore ve Barksdale (1998) tarafından dörtlü yapıyla sınıflandırılmıştır. Şekil 2.2’de bu sınıflandırmayı görmek mümkündür. Değişim ilişkileri tipolojisi aracılığıyla Shore ve Barksdale çalışan ve örgüt arasındaki bağları anlamaya ve analiz etmeye çalışmıştır. Çalışan ve işveren arasındaki yükümlülükleri düşükten yükseğe doğru derecelendiren şekil 2.2.’de, yükümlülük konusunda tarafların dengede olduğu haller, örgütün çalışana ya da çalışanın örgüte karşı daha fazla yükümlü olduğu durumlar gibi alternatif ilişki tipleri yer almaktadır.

		<b>İşveren Yükümlülükleri</b>	
		Yüksek	Ortadan Düşüğe
<b>Çalışan Yükümlülükleri</b>	Yüksek	Karşılıklı Yüksek Yükümlülükler	Çalışanın Fazla Yükümlülüğü
	Ortadan Düşüğe	Çalışanın Az Yükümlülüğü	Karşılıklı Düşük Yükümlülükler
		Yüksek	Ortadan Düşüğe

Şekil 2.2. : Değişim İlişkileri Tipolojisi

**Kaynak:** Shore, Barksdale, 1998.

İstihdam ilişkilerinde çalışanlar hem kendi, hem de işverenlerin yükümlülüklerini yüksek hissederse değişim ilişkisi dengededir. Bu durum şekilde güçlü değişim ilişkisi olarak nitelenen “karşılıklı yüksek yükümlülükler” alanına denk gelmektedir. Bu ilişkide çalışanlar örgüte, örgütte çalışanlara çok fazla katkı sağlamaktadır.

“Karşılıklı düşük yükümlülükler” alanında, hem çalışan, hem de işverenin yükümlülükleri orta dereceden düşüğe kaydığı için, değişim ilişkisi zayıf ancak dengededir. Bu grupta çalışanlar kısıtlı çabayla çalışır ve örgütten sınırlı dönüş bekler.

Diğer değişim ilişkilerinde ise çalışan ve işveren yükümlülüklerinin dengede olmadığı görülmektedir. Çalışan yükümlülüklerinin işveren yükümlülüklerinden fazla

olduğu durumda, çalışanlar örgütün kendilerine borçlu olduğunu hissederken, aksi durumda örgüt çalışanın borçlu olduğunu düşünmektedir.

Sosyal değişim kuramı, her iki tarafın da yüksek düzeylerde karşılıklı yükümlülükler olarak tarif edilen, açık uçlu anlaşmalara katkılarının değişimini öngörmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986; Blau 1964; Wayne, Shore, Liden, 1997). Ek olarak; çalışan örgüt ilişkilerinde düşük düzeyde değişimin düşük düzeyde algılanan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkili olduğu söylenebilir. İekli yükümlülüklerin derecesi arttıkça, sosyal değişim ilişkileri de güçlenmektedir. Böylece hem çalışan, hem de örgüt değişim ilişkisinden kazanç sağlayacağı için karşılıklı yarar üzerine kurulu ilişkileri sürdürmeye devam eder (Shore, Shore, 1995).

Sosyal değişim kuramında, algılanan örgütsel destek, yüksek bağlılık ve düşük işten ayrılma niyeti, işverenin kendisine iyi davranması karşılığı olarak çalışanın verdiği geri demeler olarak düşünülmektedir. Kuvvetli sosyal değişim ilişkisi; örgütün çalışanına iyi davranmaya devam etmesi anlamını taşıdığından, çalışana kariyer geleceği konusunda yüksek inanç sağlamaktadır (Shore, Shore, 1995) .

Psikolojik sözleşmeyi kuramsal olarak destekleyen bir diğer yaklaşım ise eşitlik teorisidir (Equity Theory). J. Stacey Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği bu teorinin ana fikri, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olduğunu ve bu arzunun motivasyonu etkilediğini savunmaktadır. Adams (1963) bu kuramla kişinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettikleri ile aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuçları karşılaştırma eğilimini ifade eder.

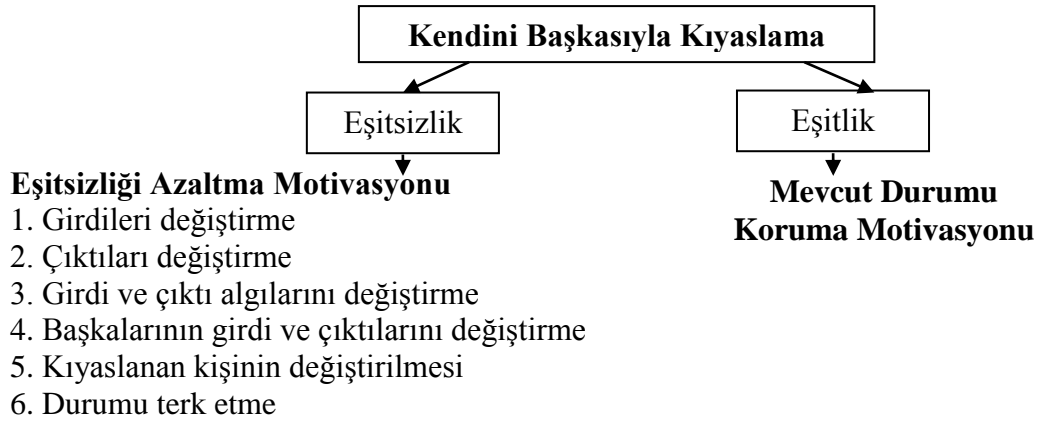
Eşitlik kuramına göre, karşılaştırma süreci hem girdilere, hem de çıktılara göre yapılmaktadır (Arnold, Feldman, 1986). Çalışanlar işten elde ettiklerini (ıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılamaktadır. Oranlardaki “ıktı” kavramı; ücret, maaş terfi vb. olarak ifade edilirken, “girdi” kavramı; emek, örgütsel pozisyon, eğitim vb. şeklinde somutlaştırılabilir. Tablo 2.9.'da girdi ve çıktı örneklerini görmek mümkündür.

Tablo 2.9. : İş Girdi ve Çıktı Örnekleri

GİRDİLER	ÇIKTILAR
Zaman	Ücret
Çaba	Terfi
Akademik Eğitim	Fark Edilme
Tecrübe	Güvence
Eğitim	Kişisel Gelişim
Fikirler	Yararlar
Yetenek	Arkadaşlık Fırsatı

**Kaynak:** Arnold, Feldman, 1986: 62.

İşveren ve çalışanlar karşılıklı ilişkileri dengeli algıladığında güçlü psikolojik sözleşmeler ortaya çıkarken, aksi durum da gerilim oluşmaktadır. Çalışan, hissettiği duygunun kuvvet derecesine göre eşitsizliği azaltmak için Moorhead ve Griffin tarafından geliştirilen şekil 2.4.'teki altı mekanizmadan bir ya da bir kaçına başvurabilir.



Şekil 2.3. : Eşitlik ve Eşitsizlik Algılamalarına Verilen Cevaplar

**Kaynak:** Moorhead, Griffin, 1995: 106.

Psikolojik sözleşme kavramına adalet algısı boyutuyla yaklaşan eşitlik kuramı çalışanların davranışlarına yansıyan önemli etkenleri ortaya koymaktadır. Şekil 2.4.'de eşitlik ve eşitsizlik algılarının çalışanlarda ortaya çıkardığı örgütsel davranış türleri görülebilir. Eşitlik durumu istenen ve ideal yapıyı oluşturduğu için çalışanları motivasyon anlamında olumlu şekilde etkilemektedir. Tersisi durumda eşitsizlik

yaşandığı hallerde ise kurum ve çalışanlar arasındaki bağlarda kopmalara zemin hazırlayan bazı tepkiler görülmektedir. Bunlar pasif reaksiyonlarla başlayıp, işi terk etmeye kadar gitmektedir.

1960'lı yıllardan bu yana yönetim yazınında yer edinen psikolojik sözleşmeler, çıkış noktasında birden fazla kuramdan destek almaktadır. İnsanı ve onun çalıştığı örgütle olan bağlarını çeşitli bakış açılarıyla sorgulayan bu kavram yaklaşık elli yıldır yönetim yazınında yer edinmeyi başaran bir konu olma özelliğindedir.

### **2.5.2. Psikolojik sözleşmenin günümüze kadarki gelişimi**

Son elli yıldır sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş olan psikolojik sözleşmeler, otuz yıldır da örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında görülmektedir. Günümüze kadarki tarihsel gelişime bakıldığında kavramın ilk ortaya çıkışı 1960'lardır. Sonrasında 1973 yılında Kotter, 1980'de Schein, 1985'te Nicholson ve Johns, 1994 yılında Robinson ve arkadaşları, 1995'te ise Rousseau tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılara göre psikolojik sözleşme kavramı konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışandan ne alacağına dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmeyen konuların bütünüdür. 1970'ler ve 80'lerde Kotter, Radford, Larwood, Boss gibi bilim insanları kavramı hem işveren, hem de çalışan boyutuyla ele almayı tercih etmiştir. Sonraki yıllarda psikolojik sözleşme kavramının içeriğinin daraldığı görülmektedir. 1990 yılında Rousseau kavramı çalışan algısı çerçevesinde ele almaktadır. Benzer şekilde Schalk ve Freese (1997) ayrıca Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) konuyla ilgili araştırmaların çalışan boyutuyla değerlendirilmesinin daha kolay olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle son zamanlara kadar psikolojik sözleşmelerin gelişimi daha ziyade çalışan boyutuyla ele alınmaktadır.

Teknolojik gelişmeler, reorganizasyon, birleşmeler, beklenmedik krizler, küçülmeler çalışanları da, işverenleri de etkilemekte, iki tarafın birbirine bakışı değişmektedir (Bilgin, 2001). Günümüzün kestirilemeyen iş dünyasında örgütsel değişimlerin sıkça yaşanması çalışan ve işverenin birbirlerinden beklentilerini de belirsizliğe sürüklemiş (McLean Parks, Kidder, 1994), örgütlerin faaliyet gösterdikleri

ekonomik ve sosyal çevredeki değişimler sonucunda, istihdam ilişkisinin yapısı köklü değişikliklere uğramıştır ( De Vos, Buyens, Chalk, 2003). Örgütlerin günümüze kadar yaşadığı değişimleri göz önüne aldığımızda çalışanlar için eski ve yeni iş trendlerini tablo 2.10'da genel başlıklarıyla görmek mümkündür.

*Tablo 2.10. : İş Yaşamında Çalışanlar İçin Değişen Örgütsel Trendler*

<b>Geçmişte Örgütsel Trendler</b>	<b>Günümüzde Örgütsel Trendler</b>
İş güvencesi	Birçok kariyer değişimi
Yüksek ücret	Performansa dayalı ücret sistemi
Geleneksel yaklaşımlar	Yenilik
Problem çözücü yönetim anlayışı	Problem çözmede tüm çalışanların katılımı
İş planlaması	Vizyonun tüm çalışanlarca oluşturulması
Durağan çalışma ilişkileri	Değişen çevre nedeniyle hızla değişen ilişkiler
Sistem ve süreçler	Strateji ve yenilikler

**Kaynak:** McGreevy, 2003.

Geçmişteki ömür boyu iş güvencesi kavramının yerini alan kariyer odaklı yaklaşım, tabloda değişime dikkati çeken ilk başlıktır. Artık çalışanlar, amaçladıkları kariyere ulaşma yolunda rakiplerinden sıyrılmak için her türlü donanıma sahip olarak, bilinçli ilerlemektedir. Sonuç olarak günümüzde pek çok işletme performans odaklı çalışmakta, ücret, teşvik, prim sistemlerini kullanmaktadır. Günümüzde, demokratik katılım süreçleri eskiye oranla daha ön plandadır. Yenilik ve yaratıcılık çalışanla ilgili önemli beklentiler arasına girmiştir. Ayrıca çevreye adaptasyon konusu da çağdaş örgütsel trendler içinde önemli bir konu başlığıdır.

Tüm bu gelişim süreci sonunda iş yaşamında psikolojik sözleşmelerde değişime uğramış ve ilk ortaya çıktığı dönemdeki kavram olmaktan uzaklaşıp, yepyeni boyutlar kazanmıştır. 1960'lardan günümüze gelen kavramın, yıllar itibariyle yaşadığı değişim eski ve yeni psikolojik sözleşmeler karşılaştırmasıyla tablo 2.11.'de görülmektedir. Tabloda eski ve yeni psikolojik sözleşmeler değişim, kültür, ödüller, motivasyonlar, terfi fırsatları gibi bir çok kriter üzerinden karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.11. : Psikolojik Sözleşmedeki Değişimler

KRİTERLER	DÖNEM	
	Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
Çevredeki Değişim	Durağan, kısa dönemli	Dinamik, sürekli değişim
Kültür	Babacan bağlılık karşılığında iş güvencesi	İyi performansın ödüllendirilmesine dayalı
Ödüller	Pozisyon ve statüye göre ödüllendirme	Katkı karşılığında ödeme
Motivasyon	Terfi	İş zenginleştirme, rekabetin desteklenmesi
Terfi Fırsatları	Beklenen zamanda ve kıdeme dayalı	Hak edenin terfi ettirilmesi, daha az terfi fırsatı
Kıdem Garantisi	Ömür boyu iş güvencesi	İş güvencesi yok
Sorumluluk	Terfi karşılığında daha fazla sorumluluk	Yenilikçilikle desteklenmekte
Statü	Oldukça önemli	Rekabet sonucu kazanılan
Kişisel Gelişim	Örgütün sorumluluğunda	Çalışanların sorumluluğunda
Güven	Yüksek	Çalışanların mesleklerine bağlılıkları sonucu arzu edilmekte

**Kaynak:** Sparrow, 1996: 77.

Psikolojik sözleşmelerin zaman içinde yaşadığı değişim incelendiğinde kavramın öncelikle sabit bir yapıdan daha dinamik bir yapıya kavuştuğu görülür. Eskiden liderlik anlayışları ve örgüt kültüründe babacan bir tutum hakimken, değişen şartlarla birlikte psikolojik sözleşmeler için iyi performansın ödüllendirildiği bir yapıya geçilmiştir. Çalışanların motivasyonu için eski sözleşmelerde terfiler kullanılırken, günümüzde iş zenginleştirmeler tercih edilmektedir. Ödül ve terfiler pozisyona, statüye ve kıdeme bağlıyken, zaman içinde hak edene terfi verme anlayışı getirilmiştir. Kıdem garantisi konusunda ömür boyu iş güvencesi yerini, günümüzde iş güvencesinin olmadığı çalışma ortamlarına bırakmaktadır. Eski psikolojik sözleşmelerde sorumluluklar terfi sonucunda artarken, yeni sözleşmeler için sorumluluk artışı yenilikçilikle elde edilen bir kavram halini almıştır. Statü kavramı da eski ve yeni arasında farklılaşan başlıklar arasındadır.

Eski sözleşmeler için statü önemliyken, günümüzde statü, rekabet sonucu kazanılan bir kavram haline dönüşmüştür. Çalışanların kişisel gelişimleri için eski sözleşmeler örgütü sorumlu görürken, yeni psikolojik sözleşmelerde bu çalışanın sorumluluğudur. Son olarak güven konusunda eski sözleşmeler örgütsel bağlılıkla ilgili yüksek güven şartı ararken, günümüzde çalışanların örgüte değil mesleğe bağlı güven duygusu oluşturması beklenmektedir.

Dopson ve Neumann (1998) tablo 2.12'de geleneksel ve yeni psikolojik sözleşmeler altında çalışanların yaşadıkları değişimleri göstermektedir. Zaman içinde sözleşmelerde yaşanan değişimin, kurumların psikolojik sözleşmeyi sistematik şekilde yönetebilmesindeki gereklilikten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 2.12. : Orta Kademe Yöneticilerin Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşmeleri

DÖNEM		
KRİTERLER	Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
<b>Bilgi</b>	-Belli bir konuda uzmanlık göstermek -Sistem ve rutinleri kurmak ve sürdürmek -Örgüt içine odaklanmak	-Genel yönetim alanında yetenekleri iletirmek -Sistemleri sürdürmek ve izlemede astları desteklemek -Örgüt içine ve dışına odaklanmak
<b>Motivasyon</b>	-Üst mevkilere terfi açısından kariyer planlamak -Kontrol aralığı ile sorumluluğu eşit tutmak -İş ve yaşam arasında dengeye ulaşıldığının görülmesi	-Hiyerarşik katmanlara eklenen ödüllerden kaçınmak -Görüşme performans hedefleriyle sorumluluğu eşit tutmak -Uzun saatler çalışma durumunun görülmesi
<b>Hedefler ve Araçları</b>	-Statüko durumunu korumak -Uygulama, gelenek ve prosedürleri yazılı takip etmek -Uzmanlaşılan alanda yaygın hedeflere yönelik çalışmak	-İnovasyon ve geliştirme için yollar aramak -Deneyimleyip, risk almak -Uzmanlığa bakmaksızın bütçe ve performans hedeflerini karşılamak

Tablo 2.12. : Orta Kademe Yöneticilerin Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşmeleri  
(Tablonun Devamı)

DÖNEM		
KRİTERLER	Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
<b>Rol</b>	-Sevecen diktatör tarzda yetki kullanmak	-Katılımcı ve personel güçlendiren bir tarzda yetki kullanmak
<b>Davranışlar</b>	-Kendi sorumluluk alanından birinin ihtiyaçlarına odaklanmak	-Örgütü hedeflere ulaştırmak için diğer birimlerle işbirliği yapmak
	-Performansı değerlendirmek için kendi inisiyatifini kullanmak	-Çıktının kalitesini değerlendirirken bilgi teknolojileriyle ölçüm yapmak
<b>Ahlak</b>	-Örgütsel değerlerden kişisel farklılaştırma	-Örgütsel değerlere kişisel katılım
	-Örgüt dışında gizliliği korumak	-Örgütsel ahlak ve görevlere bağlılığın herkesçe görülmesi
	-Örgütsel etiğin yaşatılması ama konuşulmaması	-Etik değerlere ilişkin ifadelerin yayımlanması

**Kaynak:** Dopson, Neumann 1998: 53-70.

Son dönemlerde psikolojik sözleşme konusunda yapılan araştırmalar sınıflandırıldığında, çalışmaların özellik, içerik ve değerlendirme odaklı olmak üzere üç başlıkta ele alındığı görülmektedir (Rousseau, Tijoriwala, 1998).

a) *Özellik Odaklı Çalışmalar:* Sözleşmeler bazı özellikler veya boyutlara göre karşılaştırılır. Çalışma düzenlemelerinin açıklamaları ve psikolojik sözleşme türlerinin tanımları, özellik odaklı birçok araştırmada ele alınmıştır (Freese, Schalk, 2008).

b) *İçerik odaklı çalışmalar:* Psikolojik sözleşmenin özel koşulları incelenmektedir. İçerik; psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak tarafların alış-veriş anlaşmasında verdikleri açık ve gizli sözleri ifade eder (Freese, Schalk, 2008). Sözleşmeler kurum ve çalışan tarafından verilen sözlere bağlı olarak, özel yükümlülükler içerir. Örneğin bir kurum gelecekte ücret artırma, terfi verme, eğitim ve çocuk bakım olanakları sunma veya iş saatlerinde esneklik sağlama sözü verebilir. Bir çalışan da hırsızlık yapmama veya işyerinde meslektaşlarına agresif davranışlarda bulunmama sözü verebilir.

c) *Değerlendirme odaklı çalışmalar*: Sözleşme kapsamı içerisinde yükümlülüklerin yerine getirilmesi derecesini, değişimi veya sözleşme yükümlülüklerinin ihlalini değerlendirir (Freese, Schalk, 2008). Örneğin; işveren tarafından eğitim vaadi, çalışan tarafından ise mesai dışı saatlerde çalışma vaadinin yerine getirilip getirilmediği burada ele alınmaktadır. Bir başka ifadeyle değerlendirme odaklı çalışmalar; hem işveren, hem de çalışan tarafından vaat edilen sözlerin algılanan tutulma derecesini araştırır.

Psikolojik sözleşmelerin içeriği ve değerlendirmesi üzerine standart ölçüm geliştirmek güç olduğu için birçok araştırmacı özellik odaklı çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Örneğin; Macneil (1985) iki tip sözleşme (işlemsel-ilişkisel) arasındaki ayrımı ortaya koymuştur. Rousseau (1990) her iki sözleşme türünün çalışma koşulları çerçevesindeki ayırt edici özelliklerini açıklamıştır. Rousseau, McLean Parks, (1993) işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin beş boyutta (sözleşme odağı, zaman çerçevesi, stabilite, kapsam ve somutluk) farklılık gösterdiği argümanını ileri sürmüştür. Rousseau ve Wade Benzoi (1994) iki tip psikolojik sözleşmeye ilave olarak, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin düzeltilmiş hallerini temsil eden stratejik tipolojiler geliştirmiştir. McLean Parks, Kidder ve Gallagher (1998) psikolojik sözleşmelere iki ilave özellik olarak çoklu temsilcilik ve iradeyi ilave etmiştir. Van den Brande, Janssens, Sels ve Overlaet (2002) alışverişteki güç mesafesi ve sözleşme seviyesi özelliklerini tanımlamıştır. Bunderson (2001) idari ve mesleki çalışmayı çevreleyen farklı ideolojileri ifade eden idari ve mesleki psikolojik sözleşmeleri ortaya koyarak işlemsel/ilişkisel ayrımının bir çeşidini yaratmıştır.

Sözleşme türleri konusunda yapılan deneysel araştırmaların pek çoğunun sonuçları halen belirsizdir ve bu sonuçların büyük kısmı çapraz karşılaştırmalarda geçerliliklerini koruyamamaktadır (Arnold, 1996; Raja, Johns, Ntalianis, 2004). Arnold, (1996) ve Rousseau (1990) çalışmalarında “eğitim” yükü örneğini vererek, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin kararsızlığını ortaya koyarken, Robinson, Kraatz ve Rousseau tarafından yapılan bir çalışmada (1994) “eğitim”i ödemeye ilişkili bulmayıp, ilişkisel bir özellik olan iş güvenliğiyle bağlantılı bulmuştur. Benzer şekilde, Raja, Johns ve Ntalianis (2004), Millward ve Hopkins (1998) çalışmalarında işlemsellik ve ilişkisellik ölçeklerini tekrarlayamamıştır.

Yapılan tüm ampirik araştırmalara rağmen işlemsel ve ilişkisel s3zleşmelerin 3rneklemler arasında ve zaman karşısında genellenip genellenemeyeceği sorusu halen cevap beklemektedir (Ten, Brink, 2004). Bu durum mevcut deneysel çalışmaların keşifsel eğilimde olmasına dayandırılabilir (Conway, Briner, 2005). Kesin sonuçların bulunamaması ve kavramsal sorunlar, 3zellik odaklı çalışmaların yeterliliğiyle ilgili şüpheler oluşturmaktadır. Bu nedenle psikolojik s3zleşmelerle ilgili araştırmalarda içerik ve değerlendirme odaklı çalışmalara ağırlık verilmesinde yarar vardır.

Yapılan alışmalar incelendiğinde konuyla ilgili olarak bazı araştırmacıların s3releri keşfetmeye odaklandığı g3r3lmektedir (Petersitzke, 2009). Bunlar:

- Psikolojik s3zleşmeyi şekillendirme (De Vos vd., 2003; Rousseau, 1995; Thomas, Anderson, 1998)
- Psikolojik s3zleşmede değişim (Dickmann, 2001; Grote, 2000; Hiltrop, 1995; Marr, Fliaster, 2003a; Marr, Fliaster, 2003b; Nerdinger, 2003; Raeder, Grote, 2002; Rousseau, 1995)
- 3rg3t tarafından psikolojik s3zleşmenin bozulması ve ihlali (Lo, Aryee, 2003; Morrison, Robinson, 1997) - araştırmalar altında kalan çalışanlar tarafından y3k3ml3l3klerin bozulması
- Psikolojik s3zleşmenin bozulma ihlalinin sonuçları (bakınız 3stteki referanslar)

Bazı alışmalar ise psikolojik s3zleşmelerin temel 3zelliklerini detaylı biçimde araştırmaktadır. Bunlar:

- İçerik (Guzzo vd., 1994; Herriot vd., 1997)
- Durum, bozuk, bozuk olmama vb. (Guest, Conway, 2002)
- Boyutları, 3rneğin geçişsel, ilişkisel, ideolojik vb. (DeMeuse vd., 2001; Grimmer, Oddy, 2007; Lester vd., 2007; Thompson, Bunderson, 2003)
- 3zellikleri, 3rneğin somutluk, durağanlık vb.(McLean Parks vd., 1998)
- Tipleri, 3rneğin s3zs3z, zayıf vb. (Janssens vd., 2003)

Son dönemdeki araştırmalar ise diğer temalar üzerine odaklanmaktadır. Örneğin;

- Esnek iş düzenlemeleri altında psikolojik sözleşmeler (De Cuyper, De Witte, 2006; Guest, 2004)
- Psikolojik sözleşme üzerinde kişiliğin etkileri (DelCampo, 2007; Raja vd., 2004)
- Psikolojik sözleşmelerini koruyabilmek adına çalışanların katkıları (Boddy, 2000; Conway, Briner, 2005; Rousseau, 2005; Wellin, 2007)

Psikolojik sözleşme kavramı günümüzde halen araştırmaların sürdürüldüğu, kuramsal ve kavramsal çalışmalarla gelişme gösteren yönetim konuları arasındadır. Ölçümleme noktasında kullanılan farklı yöntemler, çok boyutlu bakış açıları, kavramla ilişkilendirilen yeni kriterler ve farklı uygulama alanları üzerinden konu güncel çalışmalarda araştırılmaya devam etmektedir. Tüm bu çalışmalar ise kavramın gelişim gösterebileceğine ilişkin fikirleri destekler.

## 2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlalleri tıpkı yasal sözleşmelerin ihlali gibi iş yaşamında sıkça karşılaşılan sorunlar arasındadır. Kavram her şeyden önce öznel değerlendirmelere ve bireysel algılara dayandığı için, psikolojik sözleşmeler taraflara göre farklı şekillenmektedir. Çünkü tarafların her biri ilişkide kendi beklentilerinin ve sunmayı vaat ettiklerinin karşı tarafça aynı biçimde algılandığına inanır (Bilgin, 2001). Bu algıların kişiden kişiye farklılık göstermesi iş yaşamındaki ilişkilerde istenen ideal denge durumuna ulaşmayı zorlaştırır. Çalışan ve işveren beklentilerinin dengelenmemesi sonucunda iş yaşamında sıkça görülen psikolojik sözleşme ihlalleriyle karşılaşılmaktadır. Blau'da (1964) bu denge durumuna, sosyal mübadele ilişkilerinde yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin iş ilişkisinde dengeyi bozup, tarafları olumsuz etkilediğini değinerek vurgu yapmıştır.

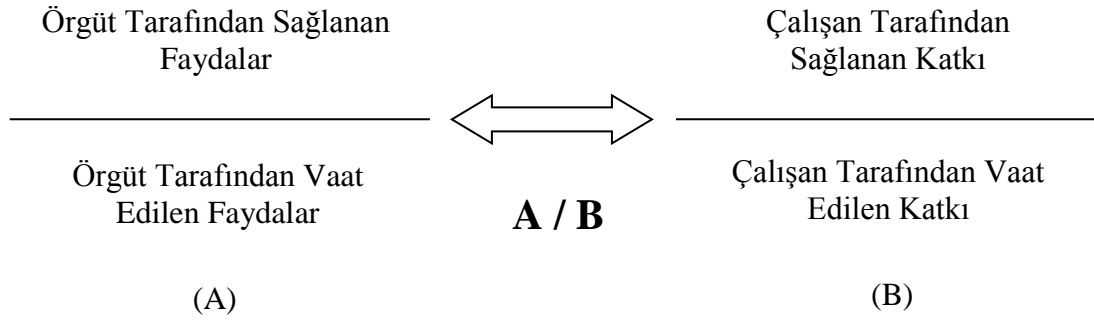
İhlal; bir bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesap yapmayı anlatır (Morrison, Robinson, 1997). Sözleşme ihlalleri; karşılıklı bir ilişki içerisinde bir tarafın, diğer tarafa söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmede başarısız olması ile ortaya çıkar (Robinson, Rousseau, 1994). Başka bir ifadeyle ilişkide bir taraf, diğerinin vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmediğini algılıyorsa, psikolojik sözleşme ihlal olmuş demektir (Bilgin, 2001).

Sözleşme ile ilgili taraflar birbirine karşı yükümlülüklerini yerine getirmediğinde aradaki ilişkiler bozulabilmektedir. Bu durum ayrıca karşılıklı yükümlülüklerle yönelik olarak grupların inançlarının azalmasına da neden olur. Çalışanlar tarafından yapılan bir ihlal sonucunda işverenin iş görene, işveren tarafından yapılan bir ihlalde de çalışanın işverene karşı hisleri değişmektedir. Kurumun psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algılayan çalışan ise, aynı sözleşme gereği kendisine düşen katkıları sunma yükümlülüğünü üzerinde hissetmemeye başlamaktadır (Özkalp, 2005).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin kişilerce tek taraflı hissedilen karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gereklidir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayıp, düşük performans gösterebilmektedir (Doğan, Demiral, 2009). Gerçek psikolojik sözleşme ihlallerinde çalışanların gösterdiği tepkiler daha şiddetlidir. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı ya da terfi beklediğinde, fakat bu beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı ya da terfi edeceği ima edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı ve aldatıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğurmaktadır (Robinson, Rousseau, 1994) . Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir ( Morrison, Robinson, 1997) .

Psikolojik sözleşmelerde algılanan ihlal, kişinin verilen söze karşılık aldıklarının bilişsel olarak hesaplanması sonucu ortaya çıkar. Kavramı algısal boyuttan somut boyuta taşıyabilmek için, ihlal durumu şekil 2.5.'deki denkleme göre formülize

edilmektedir. Denklem, çalışan perspektifinden psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu formüle göre, çalışan ilk önce kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığını ortaya koymakta, daha sonra örgüte vaat ettikleriyle kuruma verdiklerini karşılaştırmaktadır. Son olarak da bu iki oran birbiriyle karşılaştırılır (Morrison, Robinson, 1997).

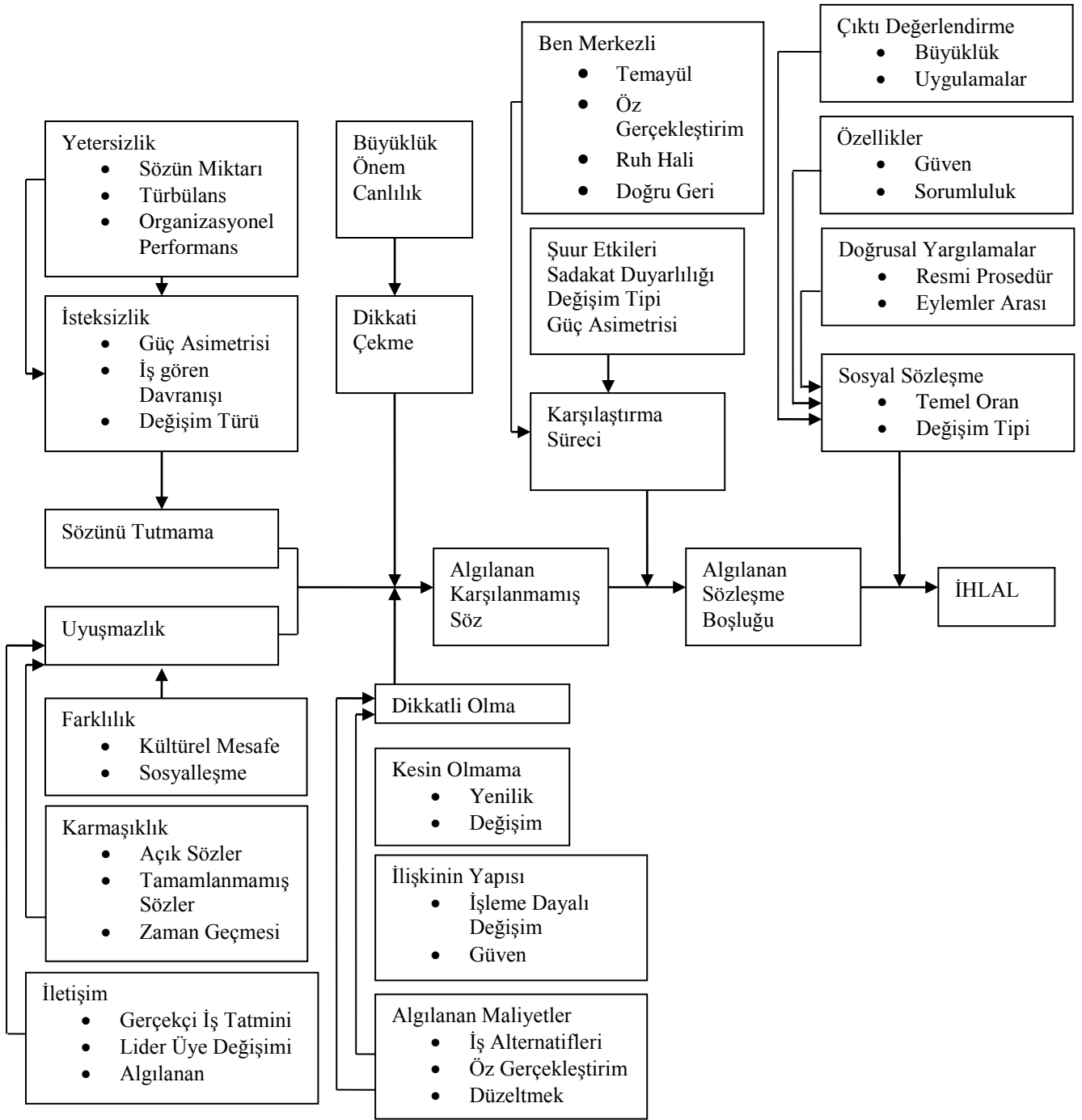


Şekil 2.4.: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi

**Kaynak:** Morrison, Robinson, 1997.

Şekilde örgüt tarafından sağlanan faydaların, örgüt tarafından vaat edilenlere oranı A, çalışan tarafından örgüte sağlanan faydanın, çalışan tarafından örgüte vaat edilenlere oranı ise B olarak adlandırılmıştır. A, B'den küçük ( $A < B$ ) olduğunda çalışan için, B, A'dan küçük ( $B < A$ ) olduğunda ise, örgüt açısından sözleşme ihlali söz konusudur. Sözleşme ihlali olmaması için gereken ve istenen yapı ise A ve B arasındaki denge durumudur. İdeal olan durum vaat edilenler ve sağlanan katkılar arasında oluşan denge ile sağlanabilmektedir.

Morrison ve Robinson (1997) ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreciyle ilgili yapıyı gösteren bir şekil hazırlamıştır. Şekil 2.5.'de görülen bu yapı içerisinde sözleşme ihlalinde önemli olan iki temel faktör; verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözün tutulmaması, örgütün çalışanına taahhüt ettiği bir şeyi yerine getirmemesi iken, uyumsuzluk verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır (Morrison, Robinson 1997).



Şekil 2.5. : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci

**Kaynak:** Morrison, Robinson, 1997.

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde karşılanmayan sözlerin algılanmasına neden olmaktadır. Bir

başka ifadeyle; çalışan kendisine taahhüt edilen ile gerçekleşen arasında bir tutarsızlık olduğunu görür. Tarafların kendi üzerine düşen yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğini karşılaştırması süreci sonunda sözleşmede boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison, Robinson 1997).

Şekilde görülen sözünü tutmama faktörü, kurumun bilinçli olarak çalışana verdiği sözden dönmesi, sözünü yerine getirmede gönülsüz olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kurumun aciz ya da yetersiz kalması durumu söz konusudur. Örneğin; örgüt işe yeni aldığı çalışanlara iş güvencesi sözü vermiştir ancak dış çevre koşullarındaki değişim, bunu yapmasına engel olmuştur. Aciz olmanın yanı sıra isteksizlik durumu da sözünü tutamamanın bir başka nedenidir. Bir örnekle açıklayacak olursak, örgüt bir söz verir ancak bunu yerine getirme niyeti taşımaz ya da başta bu niyeti taşısa da daha sonra vazgeçer. Burada maliyetler önem taşımaktadır. Ve örgüt kendi karını düşünerek verdiği sözü yerine getirmekten vazgeçebilir (Mimaroğlu, 2008).

Şekil 2.5.'de dikkati çeken önemli bir kavramda uyuşmazlıktır. Uyuşmazlık örgütün verdiği sözler ve çalışanların algıları farklılaştığında ortaya çıkar. Bu durum şekilde farklılık, karmaşıklık ve iletişim olmak üzere üç faktörle açıklanmaktadır.

*Farklılık:* Kültüre göre de farklılık gösterebilen, kişilerin olay ve durumları farklı yorumlamaları sonucu oluşan şemalar, kişilerin önceki tecrübelerinden kaynaklanan bilişsel çerçevelerdir. Örneğin, kişinin iş güvencesini nasıl algıladığı kafasında yarattığı iş güvencesi şeması algısından kaynaklanır.

*Karmaşıklık:* Yükümlülükler ne kadar karışık ve belirsiz olursa, iki taraf arasında algılama da o kadar farklılıklar oluşmaktadır.

*İletişim:* İletişimin doğru ve güvenilir olmadığı durumlarda oluşan iletişimsizlik, çalışan ve örgüt arasında uyumsuzluğa neden olur.

Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin kurulması ve yürütülmesi yedi temel faktöre bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bunlar; kariyer gelişim

olanaklarının bulunması, işin içeriği, finansal ödüllerin bulunması, işbirliğine dayalı hoş bir çalışma ortamı, iş ile ilgili geri bildirim, yol gösterimi için kişisel destek ve son olarak özel hayata saygıdır (De Vos, Buyens, Chalk, 2003). Bu faktörlerin eksikliği psikolojik sözleşmenin aksaması ya da ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerindeki bir ya da birden fazla yükümlülüğün örgüt tarafından yerine getirilmemesi olarak tanımlanır (Robinson, Rousseau 1994; Morrison, Robinson 1997) .

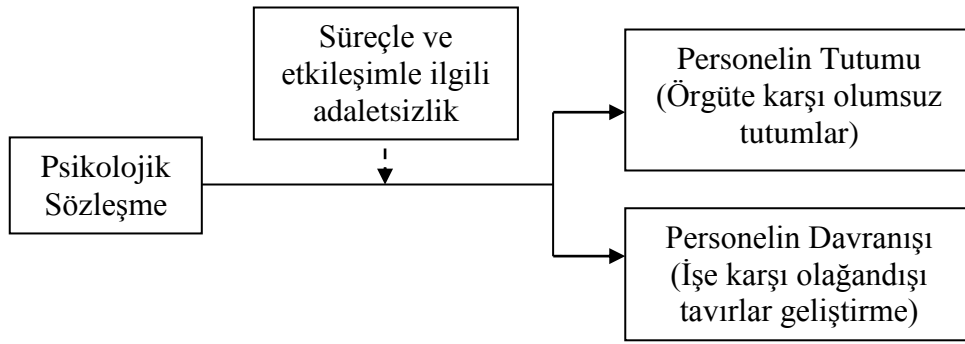
Yükümlülüklerin ihlali yükümlülük türlerine göre farklı etkiler oluşturmaktadır. İhlal türleri işleme ve ilişkiye dayalı ihlaller olarak sınıflandırılmaktadır.

*a) İşleme dayalı yükümlülüklerin ihlali:* İşleme dayalı yükümlülüklerin yerine getirilmemesi ekonomik değişimlerde adil olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. İşverenler bu değişim ilişkisinde, kendi maliyet ve faydaları arasında bir ilişki kurma çabası içindedir. Yükümlülüklerin ihlali, işverenlerin elde edeceği faydaların azalmasına neden olur. Bununda ötesinde, bu durum iş görenler açısından negatif bir faaliyet olarak görülür. Bu maliyetler, kazanılanların kaybedilmesinden daha fazla bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan sözleşme ihlalleri, adil olmayan hislere yönelik algıları da içermektedir (Tüz, Altıntaş, 2001). İşverenler bu değişim ilişkisinde, kendi maliyet ve faydaları arasında bir ilişki kurma çabası içindedir.

*b) İşleme dayalı yükümlülüklerin ihlali:* İş görenin sözleşmeyi ihlali aynı zamanda ilişkiye dayalı yükümlülükleri de etkiler. İşleme dayalı yükümlülüklerin ekonomik etkileri söz konusu iken, ilişkiye dayalı yükümlülüklerin etkisi sosyal yapıdaki değişimlere yöneliktir (Tüz, Altıntaş, 2001). İş gören ile kurum arasındaki ilişkilerde iki taraf açısından karşılıklı yükümlülüklerin inançlara veya güvene dayalı olarak kurulması psikolojik sözleşmenin en önemli unsurudur (Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994). Rousseau'ya (1995) göre psikolojik sözleşmeler işteki davranışı etkilemede anahtar bir rol oynamaktadır. Bu etki özellikle zorunlu olmayan davranışlarla ilgilidir. Psikolojik sözleşmeler bir organizasyonda çok miktarda eyleme neden olduğunda birey organizasyon ile pozitif ilişkiler kurmaktadır ve işletme lehine çalışmaktadır. Bu tür yönelimler organizasyona sadakat, emirlere itaat ve işbirlikçi davranışları içerir (Tüz,

Altıntaş, 2001). Aksi durumda, psikolojik sözleşme daha az pozitif olduğundan iş görenler işletme için daha az çalışmaktadır.

Araştırmacılar ihlaller sonucu psikolojik sözleşmelerin daha işlemsel bir boyut aldığını saptamıştır (Robinson, 1996; Kickul, 2001). Buna göre çalışanlar sosyal değişim yönünden maddi kazanç boyutuna kaymaktadır. Çalışmalar işlemsel sözleşmelere kaymanın çalışan tutum ve davranışları üzerinde bir takım değişimlere yol açtığını ortaya koyar. Bu durum şekil 2.6.'da gösterilmektedir.



Şekil 2.6. : Psikolojik Sözleşme ihlali

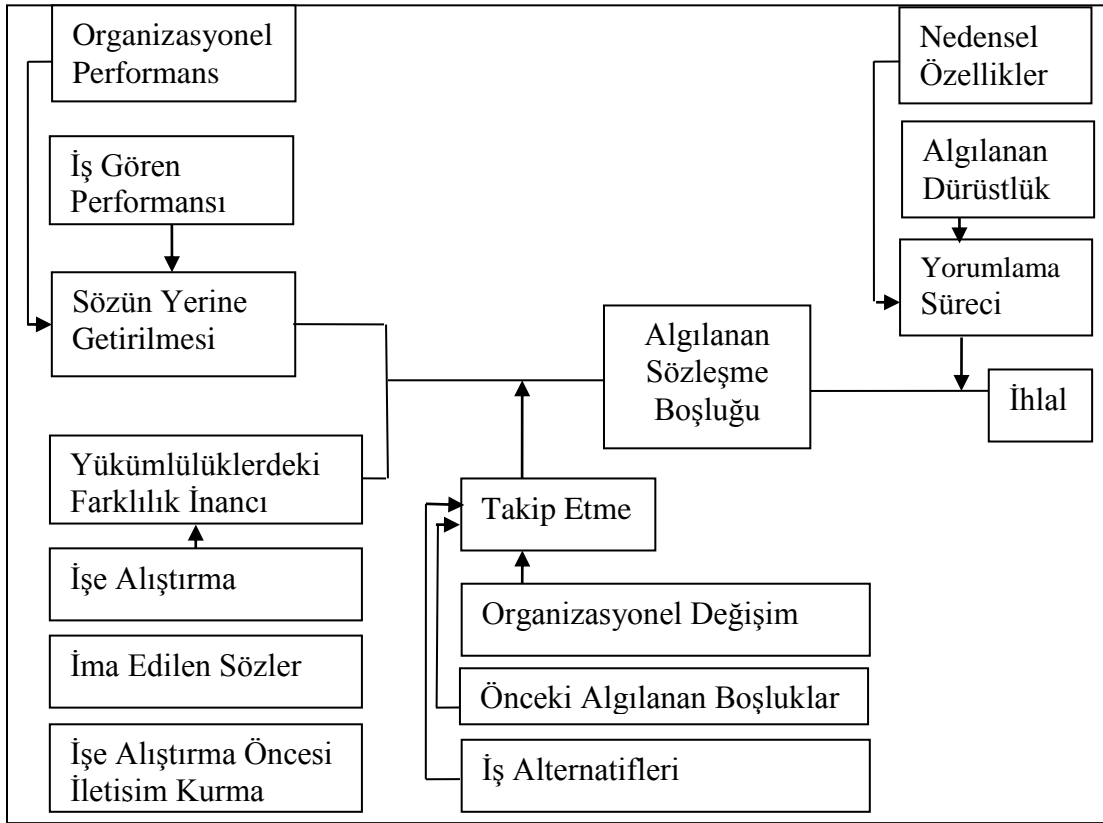
**Kaynak:** Kickul, 2001: 29

İş yaşamında gelişen sorunlar bazen geçekten, bazen de psikolojik sözleşmelerde bilişsel algılardaki farklılıklardan oluşmaktadır. Gerçek bir ihlalde olsa, beklentilerden kaynaklanan algı yanılgıları da olsa işletmeler tarafından çözümsel yaklaşılmalı, hata varsa düzeltilmeli, yanlış anlaşılmanın oluşmaması için gereken özen gösterilmelidir. Çünkü psikolojik sözleşme ihlalleri önemsiz gibi görünse de dikkat edilmediği takdirde ciddi sonuçlar doğurabilen sorunlar halini almaktadır.

### 2.6.1. Sözleşme ihlali durumunu ortaya çıkaran haller

İş yaşamında birçok farklı kurum ve çalışan bulunmaktadır. Her sorunu spesifik örnek olay incelemeleriyle ele almak güçtür. Benzer sorunlar açısından psikolojik sözleşme ihlallerini ortaya çıkaran nedenleri tek tek maddelendirmek zor olduğu için,

bu tez kapsamında, sebepleri genel olarak sınıflandıran araştırmalara değinilmektedir. İhlalleri ortaya çıkaran haller üzerine Morrison ve Robinson'un (1997) yapmış olduğu bir çalışmaya göre, psikolojik sözleşmelerde ihlallerin oluşmasına neden olan algısal boşlukları dört temel neden oluşturmaktadır. Bunlar sözü yerine getirmeme, yükümlülüklerdeki farklılık inancı, yükümlülükleri izleme ve yükümlülüklerin yorumlanmasıdır. Bu nedenler ve etkileri şekil 2.7.'de görülebilir.



Şekil 2.7.: Psikolojik Sözleşmede Algılanan Boşluklar

**Kaynak:** Morrison, Robinson, 1997.

### 2.6.1.1. Sözü yerine getirmeme

Organizasyondaki kademelerin bir yükümlülüğün var olduğunu kabul ettiği fakat bu yükümlülüğü yerine getirmede bilerek isteyerek başarısız olduğu durumdur (Tüz, Altıntaş, 2001). Çalışanın psikolojik sözleşmede bir boşluk olduğuna yönelik algılamasının altında yatan gerçek, organizasyonun vermiş olduğu sözü yerine

getirmemesidir. Eğer koşullar değiştiyse mevcut kaynaklarda meydana gelen sıkıntılar nedeniyle geçmişte belirli bir zaman içerisinde yerine getirileceğine dair söz verilen yükümlülükler bu durumda yerine getirilmeyebilir. Bu durum organizasyonun geçmişteki gibi iyi bir performans gösteremediği ya da beklenen performansın altında bir performans gösterdiği durumlarda ortaya çıkar (Morrison, Robinson, 1997). Aynı zamanda bu durum çalışanın yöneticilerce beklenen performansı ortaya koyamamasında da ortaya çıkar. İlişkiler karşılıklı yükümlülükler dayandığı için, kurum çalışanlara fayda sağlarken, çalışandan da çok çalışma ve performans bekler. Çalışan beklediği gibi bir performans göstermezse ve sözleşmede kendine ait olan koşulları korumazsa, organizasyonel kademeler bir dengeleme şekli olarak, vermiş oldukları sözü yerine getirmemeyi tercih edip, fırsatçı davranabilir (Robinson, Morrison, 1995).

### ***2.6.1.2. Yükümlülüklerdeki farklılık inancı***

Bu inanç çalışanın verilen sözü algılaması ile gerçekte elde ettiğine yönelik algı arasında bir farklılık oluşması ile karşılanmamış bir söze dayanır. Bu farklılık algılaması, karşılaştırma süreci için aslında bir başlangıçtır. Burada çalışan, grupların her birinin verdiği sözü ne denli yerine getirdiğini anlar (Morrison, Robinson, 1997). Bu tür olaylarda bir sözleşmede boşluk olduğuna yönelik algılamalar, yükümlülüklerdeki farklılık inancını doğurur ve bu durumda çalışanın zihninde organizasyonun sahip olduğundan farklı bir yükümlülük veya “yükümlülük seti” inancı oluşur (Tüz, Altıntaş, 2001). Yükümlülüklerdeki farklılık inancında organizasyonel kademeler çalışanların beklentileriyle uyumlu bir şekilde davranmazlar ve bu farklılık inancı yükümlülük ilk defa kurulduğunda mevcut olabilir veya zaman içinde gerçekleşebilir. Yükümlülüklerdeki farklılık inancını veya algılamasını etkileyen üç temel faktör söz konusudur. Bunlar (Robinson, Morrison, 1995).

1. Çalışanların veya organizasyonel kademelerin iş yükümlülüklerini yerine getirmede farklı bilişsel yapıya sahip olmaları.
2. Taraflar arasında algılanan yükümlülüklerin karmaşık olması.
3. Yükümlülüklerin yerine getirilmesi için yeterli iletişimin kurulmamasıdır.

### **2.6.1.3. Yükümlülükleri izleme**

Algılanan sözleşme boşluğunu etkileyen üçüncü unsur; yükümlülüklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etme ya da çalışanın organizasyonun psikolojik sözleşme'deki konuları ne denli gerçekleştirdiğini izlemesidir. Yükümlülüklerin takibi taraflardan birinin psikolojik sözleşmenin ne kadar iyi kurulduğuna ait bilgi elde etme arzusu ile yönlendirilir (Robinson, Morrison, 1995). Bazı durumlarda çalışanın yaşamış oldukları ile daha önce psikolojik sözleşmeye ait beklentileri arasında mevcut olan bir farklılık söz konusudur. Yükümlülüklerin takip edilmesi, çalışanın bu farklılıkları inceleme derecesini artırır (Tüz, Altıntaş, 2001). Bu nedenle sürekli izleyen çalışanlar, gerçek sözleşme boşluklarını yakalamakla kalmaz, sözleşmedeki boşlukları da sürekli takip eder. Çalışanların yükümlülükleri izlemesi aşağıda belirtilen üç faktörle ilgilidir:

1. Belirli olmama
2. Çalışan ve organizasyon ilişkisinde yatan güven miktarı
3. Yerine getirilmeyen bir sözün saptanmasının olası maliyetler

### **2.6.1.4. Yükümlülüklerin yorumlanması**

Bir sözleşme boşluğu algısını takiben, çalışanlar bilişsel bir duyguya girer ve bu olayı anlamlandırmaya çalışır. Bu yorumlama süreci algılanan boşluk ve ihlal hissi arasındaki ilişkiyi azaltır. Diğer bir ifadeyle yorumla süreci çalışanın yaşayacağı tecrübeye ait negatif duyguların yoğunluğunu açıklar (Tüz, Altıntaş, 2001). Yorumlama sürecinde çalışan sadece çıktının kendisini değil, aynı zamanda durumun niçin gerçekleştiğini de değerlendirir (Robinson, Morrison, 1995).

Psikolojik sözleşmenin ihlallerini ortaya çıkaran nedenler üzerine farklı bir çalışma da Robinson ve Rousseau tarafından 1994 yılında gerçekleştirilmiştir. Buna göre ihlal durumunu kurum içinde ortaya çıkaran nedenler arasında şu başlıklar sıralanmaktadır.

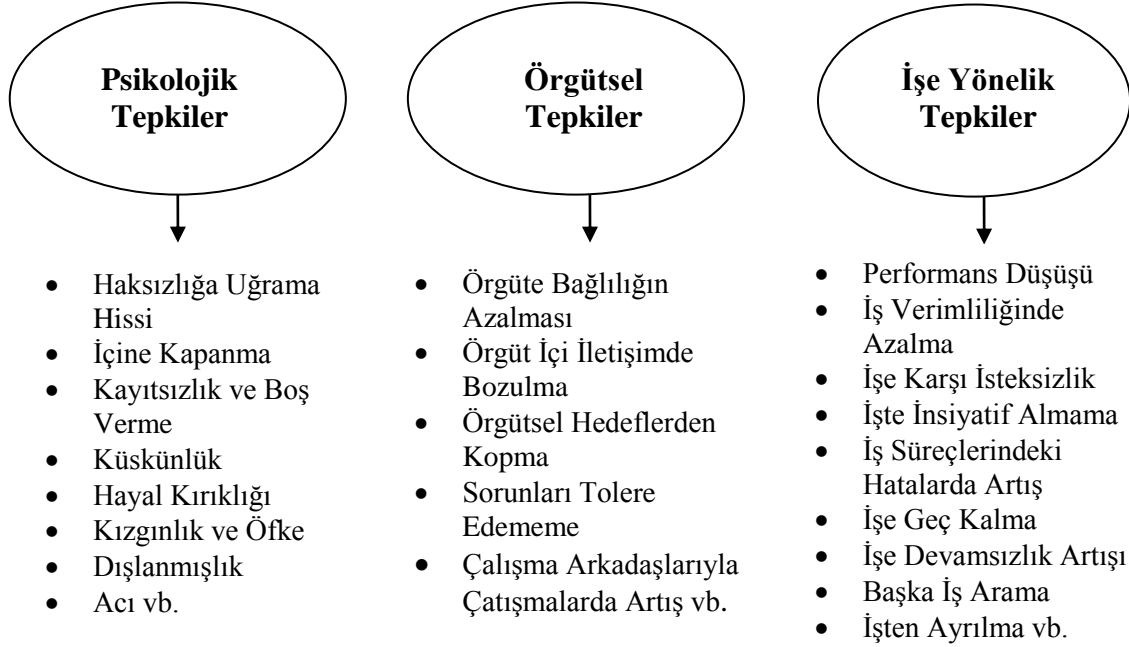
- *Eğitim ve Geliştirme*; çalışanlara eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,
- *Ödenen Ücretler*; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,
- *Ödüllendirme*; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- *İşin Niteliği*; işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,
- İş Güvenliği; İş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- *Geribildirim*; gözden geçirme ve geribildirim yetersiz yapılması,
- *Değişim Yönetimi*; Örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- *Sorumluluk*; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- *Bireyler*; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

Bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması bireyler arasındaki ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülükler yönelt olarak grupların inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmede, çalışan tarafından yapılan bir ihlal var ise, bu durum işverenin de çalışana karşı hislerinde değişime neden olmaktadır (Tüz, Altuntaş, 2001).

### **2.6.2. Sözleşme ihlali sonrası çalışanların verdiği tepkiler**

Psikolojik sözleşmenin ihlali, her şeyden önce iş ilişkisinin temelini oluşturan güven duygusunu sarsar. İhlaller hem çalışan, hem de örgütün tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örgütler sözleşme ihlallerinde çalışanlara yönelik kayıtsız kalma, maddi ve manevi olarak uyarı ve cezalandırma gibi tepkiler göstermektedir. Çalışanların sözleşme ihlali durumlarında verdikleri tepkileri ise üç

başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; psikolojik, örgütsel ve işe yönelik tepkilerdir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ile ortaya çıkan tepki türlerini şekil 2.8. 'de görmek mümkündür.



Şekil 2.8.: Sözleşme İhlallerinde Ortaya Çıkan Tepkiler

Çalışanların kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri, o işletme içerisinde yaşadığı olaylar sonucunda verdiği içsel ve duygusal tepkiler psikolojik olma özelliğindedir. Örgüt içindeki uygulamalar sonucu haksızlığa ve ihanete uğradığı hissi, içe kapanma, işletme içinde olup bitenlere karşı kayıtsızlık, küskünlük, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke, dışlanmışlık hissi, acı vb. tepkiler çalışanlar tarafından gösterilen psikolojik tepkiler arasında yer almaktadır.

Sözleşme ihlalleri sonucunda verilen tepki türlerinden bir diğeri örgütsel tepkilerdir. Kuruma yönelik olumsuz tutum ve davranışlardan oluşan bu tepkiler arasında örgütsel bağlılıkta azalma, sorunları tolere edememe, kurum amaçlarından uzaklaşma gibi tepkiler bulunur. Ayrıca kurum içi ast ve üstlerle olan iletişim süreçlerinde bozulmalar ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalarda bu grupta yer alan tepkilere örnek verilebilir.

Örgütün somut olarak en çok etkilendiği tepki türü çalışanların işe yönelik verdiği tepkilerdir. Burada içsel ve duygusal tüm tepkiler yapılan işe ve iş süreçlerine yansır. Çalışanların performanslarındaki düşmeler, verimlilik azalışları, işe karşı isteksizlik hali, iş süreçlerinde insiyatif alamama, hatalarda artış, işe geç kalma, devamsızlık, başka iş arama ve sonuç olarak işten ayrılma davranışı çalışanlar tarafından gösterilen işe yönelik tepkiler arasında yer almaktadır.

Sözleşme ihlalleri sonrasında çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları da etkilenir. Bu demektir ki, psikolojik sözleşme ihlalleri örgütsel etkinliğe de zarar verebilir (Turnley, Feldman, 2000). Özellikle açığa almalar, küçültmeler gibi işletme yararı için işgücünü feda etme şeklindeki örgütsel değişiklikler, iş ilişkisinin temel ilkesi olan işin yapılandırılmasında hem işletme, hem de birey yararının gözetilmesinin çiğnendiği anlamına gelir. Böylece çalışanlar, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşmesinin, çakışmasının o kadar da önemli olmadığı gerçeğiyle yüzleşmek zorunda kalır. Bu durumda sadece işini kaybedenler için değil, işletmede kalan çalışanlar için de psikolojik sözleşmeler bozulmaktadır (Muchinsky, 2000).

### 3. Psikolojik Sözleşmenin Etkilendiği ve Etkilediği Faktörler

Tezin araştırma boyutuna doğru ilerlerken, öncelikle kavramın hangi faktörlerden etkilendiği ve hangi faktörleri etkilediği konusuna açıklık getirmek gerekmektedir. Psikolojik sözleşme, sosyal bilimler başlığı altında değerlendirilen bir konu olması nedeniyle, kavramla ilgili tüm faktörleri ele almanın mümkün olmadığı bir gerçektir. Çünkü faktör sayısı arttıkça araştırmada kullanılacak model karmaşıklaşır. Ayrıca her bir faktörle ilgili ankete eklenen ekstra maddeler, anketlerin geri dönüşlerini de azalmaktadır. Bu nedenle üçüncü bölümde psikolojik sözleşme ile ilgili tüm faktörler üzerinde değil temel bazı faktörler üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler

Algı ve inançlar açısından ima edilen söz ve kabuller psikolojik sözleşmenin temelidir (Muchinsky, 2000: 284). Resmi sözleşmelerden farklı olarak soyut ve gizil bir kavram olan psikolojik sözleşme kavramı bu araştırmada örgütsel bağlılık kavramıyla somutlaştırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı inceleyen birçok araştırma vardır. Yapılan bir çalışmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen iş görenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bayram, 2005). Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 faktör arasında ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, ücret, yetenek çeşitliliği, faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarıyla bağlılık arasında doğrudan bir ilişki test edilebilmiştir. Psikolojik sözleşmelerin içeriğini oluşturan bağlılık kavramını etkileyen pek çok faktör

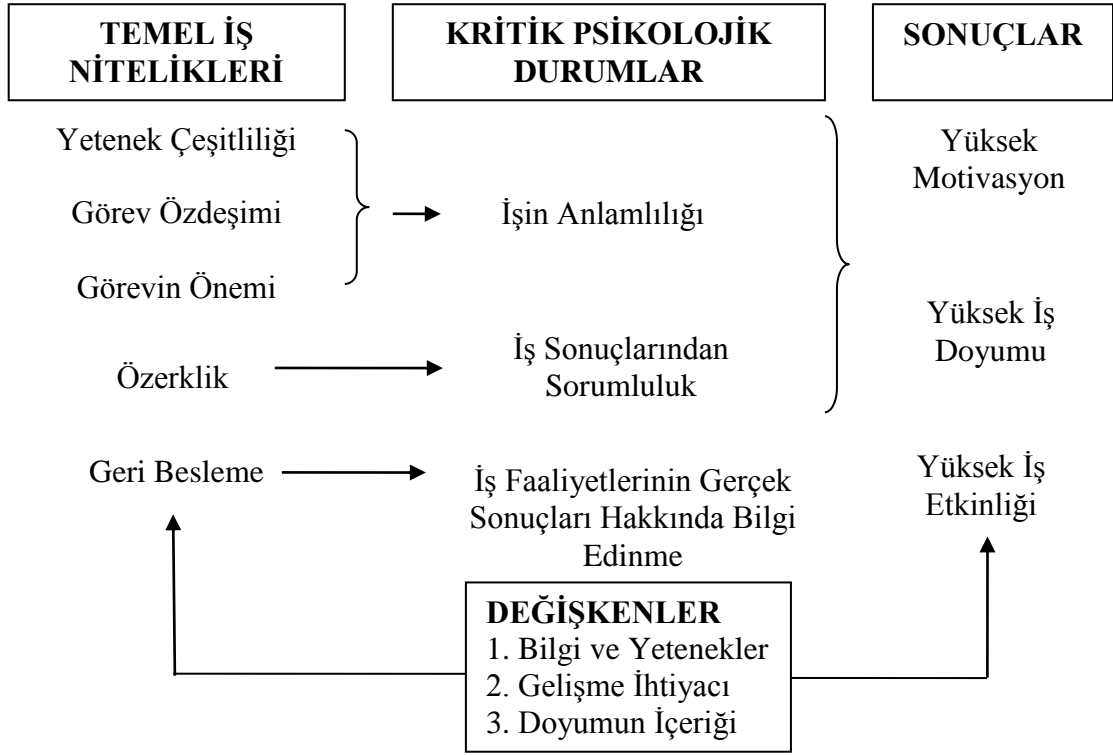
vardır. Ancak bu tez kapsamında araştırma modelinde bağımlı değişken olarak yer alması planlanan beş faktör üzerinde durulmaktadır. Bunlar:

- İş Algısı Faktörü,
- Örgütsel Faktör,
- Ekonomik Faktör,
- Kurum içi İletişim Faktör,
- Adalet Algısı Faktörüdür.

Araştırma modeli içerisinde yer alan bu beş faktöre ilişkin kavramsal açıklamalara bu bölümde yer verilmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmeyi temsil ettiği düşünülen örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti faktörleri de burada ele alınmıştır.

### **3.1.1. İş algısı faktörü**

İşin nitelikleri; iş tatmini, motivasyon, verimlilik, bağlılık gibi konularla ilişkili olmakla birlikte, genellikle iş tasarımı çalışmalarında incelenmiş bir konudur (Çakır, 2001). Şimdiye kadar genel olarak işin niteliğine ilişkin araştırmalarda mekanik, biyolojik, sosyo-teknik ve motivasyonel yaklaşımlardan hareket edilmektedir. Turner ve Lawrence bir işte olması gereken özellikleri, “gerekli görev özellikleri” olarak adlandırmış ve bunları ölçmek amacıyla altı iş niteliği belirlemiştir. Bunlar çeşitlilik, özerklik, işin yürütülmesi için gereken etkileşim, gerekli bilgi ve yetenek ile sorumluluktur (Turner, Lawrence, 1971: 261). Hackman ve Lawler bu çalışmaya dayanarak işin niteliklerini, çeşitlilik, özerklik, görev özdeşimi, geri besleme, başkalarıyla ilişkiler ve arkadaşlık olanakları olarak ele almıştır (Hackman, Lawler, 1971: 267). Hackman ve Oldham 1975’te geliştirdikleri “İş Tanıma Ölçeği”nde bu özelliklere görevin önemini ve çalışma arkadaşlarından alınan geri bilgiyi eklemiş, arkadaşlık ilişkilerini başkaları ile olan ilişkilerle birlikte değerlendirmiştir (Hackman, Oldham, 1975: 159-170). Oldham’ın iş niteliklerine ilişkin referans alınan modelini şekil 3.1.’de görmek ve incelemek mümkündür. Bu modelde iş niteliklerine ilişkin temel unsurlar yer almaktadır.



Şekil 3.1. : İş Nitelikleri Modeli

**Kaynak:** Oldham, 1996: 36.

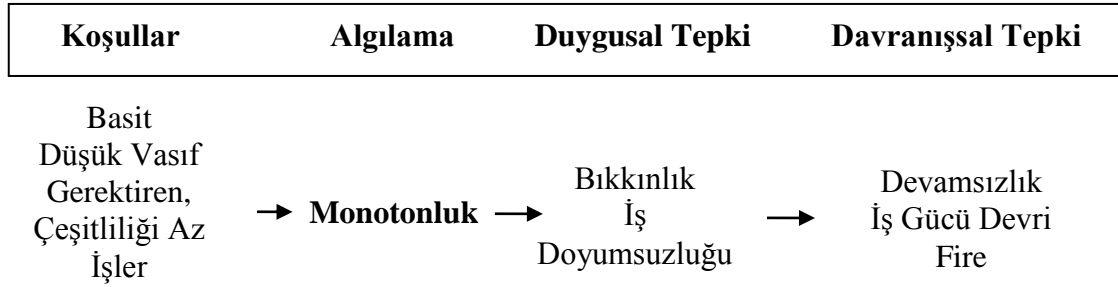
Tez kapsamında ele alınan işe algısı faktörü, temelde Turner ve Lawrence, Hackman ve Lawler ayrıca Hackman ve Oldham'ın araştırmalarına dayanarak sınıflandırılmaktadır. İşe ilişkin algı altında değerlendirilen başlıklar arasında işin anlamlılığı, işin sorumluluğu ve etkileşimi ayrıca yapılan işin sevilmeye düzeyi yer almaktadır.

### 3.1.1.1 İşin anlamlılığı

İşin anlamlılığı, bireylerin çabalarının ve yeteneklerinin, belirli bir sonuca ulaşmada etkili olduğunu görmeleri sonucu kendilerini işe yarar, değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 86). Bu kavramın alt başlıkları arasında işin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği, görev özdeşimi ve görevin önemi yer alır.

### 3.1.1.1.1 İşin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği

İşin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği, işin yerine getirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. İşin amaca ve sonuca ulaşmasında çalışanın yapması gereken her türlü eylem, onun farklı bilgi ve yeteneğini kullanmasını sağlar. Eylemler ne denli farklı ise, kişi işinde o denli farklı yeteneklerini kullanabilmektir (Ergenç, 1982: 90). İşte yapılması gereken eylem ve görevlerin çeşitliliğinin az olması veya tek tip eylemin gerçekleştirilmesi, bireyin yeteneklerinin tümünü kullanmasını engellerken, monotonluğa da neden olur. Monotonluk işin değişmeyen karaktere sahip olması ve sürekli aynı eylemlerin yapılması sonucu oluşan bıkkınlık durumudur (Hulin, Blood, 1968: 42). Hulin ve Blood, bilgi ve yeteneklerin kullanılmasına olanak sağlamayan işlerin monotonluğa neden olduğuna, bununda devamsızlık, iş gücü devri ve fireleri ortaya çıkardığına şekil 3.2.'de değinmiştir.



Şekil 3.2. : Monotonluk ve Etkileri

**Kaynak:** Hulin, Blood, 1968: 42.

İşin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliğinin yüksek olması ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu yapılan başka araştırmalarda da ortaya çıkmaktadır. Hackman ve Lawler, çeşitliliğe sahip işleri, çalışanlara önemli buldukları yetenekleri kullanabilme olanağı sağlayan işler olarak tanımlamakta, işin anlamlı sayılabilmesi için çeşitliliğin gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Hackman, Lawler, 1971: 264-275). Bu çalışmada ayrıca, örgütsel bağlılığın işin niteliklerinden çeşitlilik ile ilişkili olduğu da tespit edilmiştir.

### *3.1.1.1.2. Görev ile özdeşleşme*

Görev ile özdeşleşme, yapılan işteki eylem ve faaliyetlerin ne gibi bir sonuç yaratacağını, etkisinin ne olduğunun birey tarafından fark edilme düzeyini ifade eder. İşin, bir çalışmanın tamamını ya da özdeşleşilecek bir parçasını yapmaya olanak tanıyıp tanımadığı, görevle özdeşleşme derecesini ortaya koymaktadır (Ergenç, 1982: 91). Bir işin anlamlı olabilmesi için, hem anlamlı bir bütün oluşturması, hem de yetenekleri kullanmaya olanak tanınması gerekmektedir.

### *3.1.1.1.3. Görevin önemi*

Bireyin yaptığı işin önemi, çevresindeki insanlar açısından ne ölçüde yararlı olduğuna, onların hayatlarında nasıl bir işlev gördüğüne bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bir işin önem derecesinin yüksek olması, örgüt içindeki diğer çalışanlar, örgüt dışındaki kişiler için sağladığı faydaya, giderilen eksikliğin büyüklüğüne bağlıdır. Bu nitelik pek çok çalışmada görev ile özdeşleşme kavramıyla bir bütün olarak ele alınmaktadır. Ancak Elloy, Everett, Flynn, (1995), Brown (1996), Ergenç (1982) gibi pek çok araştırmacı özdeşleşme ve görevin önemi kavramlarının birbirlerinden ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini çalışmalarında kanıtlamıştır. Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ayrıca, görevin önem derecesinin bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Çakır, 2001).

### *3.1.1.2. İşin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi*

#### *3.1.1.2.1. Özerklik*

Özerklik, çalışana işi planlama ve yürütme de kullanacağı yöntemleri saptama konusunda özgürlük tanınmasıdır (Ergenç, 1982: 92). Özerkliğin yüksek olduğu işlerde, çalışanlar iş sonuçlarının kendilerine ait olduğunu daha çok hissetmekte, özerkliğin düşük olduğu işlerde ise, işteki başarı ya da başarısızlığın, diğer çalışanların yetenek ve çalışmalarından kaynaklandığını düşünmekte, böylece iş üzerinde daha az sorumluluk hissetmektedir (Hackman, Lawler, 1971: 263).

Özerklik, çalışanların işlerinde sorumluluk duymalarını sağlayan önemli bir özelliktir. İşinde karar verme, planlama yetkisine sahip olan bireylerin yaratıcılıklarının da gelişeceği söylenebilir. Porter ve Lawler bireysel denetim ve yüksek sorumluluk gerektiren işlere sahip bireylerin kendini gerçekleştirme ve özerklik ihtiyaçlarını karşılayabildiklerini, böylece yaratıcılıklarını kullanabildiklerini belirtmiştir (Porter, Lawler, 1968: 307).

#### *3.1.1.2.2. Geri besleme*

Geri besleme, bireyin işi ile ilgili eylemlerini ne derece etkin yerine getirdiğine, bu eylemlerin ne gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin açık, doğrudan ya da dolaylı biçimde bilgi edinebilme derecesidir. Geri besleme iki şekilde ele alınabilir. İlki işin kendisinden alınan geri bilgi, ikincisi çalışma arkadaşları ve yöneticilerden işin etkinliğine ilişkin alınan geri bilgidir. Hackman ve Lawler motive edici iş niteliklerinden birinin geri besleme olduğunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar işte özerklik, çeşitlilik ve öneme ilişkin olumlu şartlar olsa da, bireyin geri besleme almasının doyum ve motivasyon üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Çakır, 2001).

#### *3.1.1.3. Çalışanın işini sevme düzeyi*

İşin niteliklerine ilişkin özelliklerin dışında, psikolojik sözleşmeler kapsamında hedeflenen bağlılık kavramı için etkisi ölçülmek istenen diğer bir faktör, çalışanın işini sevme düzeyidir. Bazı durumlarda çalışma koşulları, ücret, sosyalleşme düzeyi gibi şartlar olumsuz da olsa, çalışanların kurum ya da sektörlerini değiştirmedikleri görülmektedir. Bu noktada bireylerin işine karşı hissettiği sevgi, önemli bir faktör haline gelir. Medya gibi iş odaklı bir sektörde de mesleki bağlılıkların ve işe karşı hissedilen duyguların önemi sorgulanabilmektedir. Böylece çalışan bağlılığının mesleki bağlılıktan mı, yoksa örgütsel bağlılıktan mı kaynaklandığı sorusuna yanıtlar aranabilir.

Günümüz iş dünyasında insanların gerek zorlayıcı ekonomik faktörler (kriz, işsizlik artışı vb.), gerek eğitim sistemi tarafından oluşan baskı ve dayatmalar, gerekse

aile beklentilerine uyma zorunluluğu gibi nedenlerle sevdikleri işlerde çalışmadıkları görülmektedir. Yani içinde bulunduğumuz dönemde sevdiği mesleği yapanlar birçok engeli aşan ve zoru başaran kişilerdir. Kısıtlayıcı baskılara rağmen sevdiği işte çalışanların işe karşı geliştirdikleri bağlılıkta en önemli destekleyici güç, işin kendisi ve çalışanın işe karşı hissettiği duygu yoğunluğudur. Burada mesleki bağlılık denilen ve işe karşı geliştirilen bağlılık türüyle de bağlantı kurulabilir. Kovach'in (1995) çalışanların motivasyonu etkileyen faktörleri incelediği araştırması işi sevmenin çalışan üzerindeki etkisini kanıtlar niteliktedir. Kovach çalışanlar için motive edici ilk unsuru işin ilgi çekici bir iş olması olarak tespit etmiştir.

### **3.1.2. Örgütsel faktör**

Bu faktör grubunda ele alınacak başlıklar arasında, örgüte ilişkin çalışma koşulları, eğitim fırsatları, yükselme olanakları ve izinler yer almaktadır.

#### ***3.1.2.1. Çalışma koşulları ve çalışma saatleri***

Sıcaklık, aydınlatma, gürültü, iş programı, temizlik, yeterli alet ve teçhizat bulunması gibi faktörlerin hepsi iş tatminini dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyen çalışma koşulları arasında görülmektedir (Mimaroğlu, 2008). Bozkurt ve Turgut'un yaptığı araştırmada (1999: 60) işyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar çalışanlara etki etmektedir. Çalışanlar fiziksel açıdan iyi durumda olmak için çalışma şartlarının iyi olmasını ister (Arnold, Feldman, 1986). İş yerindeki çalışma şartları zaman zaman çalışanların sağlığı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Buda bireyin işe ve iş ortamına ilişkin olarak negatif tutumlar sergilemesine yol açar. Bunun yanında çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma da, bireylerin işyerindeki sağlık ve moralini etkileyen diğer faktörlerdendir. Sonuç olarak, yetersiz çalışma koşullarının bireylerde yol açtığı sağlık sorunları ve bu koşulların ortaya çıkardığı sosyal-psikolojik sıkıntılar nedeniyle, örgütsel bağlılığın olumsuz etkilendiği görülmektedir (Çakır, 2001: 22).

Fiziksel çalışma koşulları açısından yapılan en temel araştırmalardan biri de Herzberg'in çalışmalarıdır. Çift faktör kuramı ile Herzber çalışanların bağlılıkları üzerinde motivasyonel faktörlerle, hijyen faktörlerin etkisini araştırmıştır. Herzberg' in görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendirilen ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir (Aktan, 1999).

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedir. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamına dair koşullar bazen, personelin iş dışındaki yaşamını da etkiler. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile ile arkadaşlarına zaman ayıramamasına neden olur. Göreceli olarak çalışma saati ve çalışma günündeki kısalık, bireylerin kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlamaktadır (Luthans, 1973: 122).

### **3.1.2.2. Eğitim ve kariyer olanakları**

Bir bireyin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerine, kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Aytaç, 1997: 18). Amerika'da yapılan bir araştırmada, eğitim, ilerleme ve kariyer olanakları sunan örgütlerde çalışanların, daha verimli oldukları ve örgütlerine uzun süreli sadakatlerini korudukları saptanmıştır (Feldman, 2000: 1286). Kariyer beklentisine ilişkin bir başka çalışmada, iş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık ile kariyer beklentileri ve olanakları arasındaki ilişkiler araştırılırken, kariyer beklentisinin bağlılık kavramını açıklamada önemli bir başlık olduğu görülmektedir. Çünkü kariyer beklentisi yüksek olduğu halde ilerleme potansiyeli düşük olan çalışanların, iş bağlılığı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları düşük çıkmıştır (Igarria, Parasuraman, 1994: 175-202).

Örgüt içinde verilen eğitimler bireyin güven duygusunu artırır. Güven duygusu gelişmiş bireyin çalışma hayatına katkısı, güven duygusu eksik olan bireye göre daha farklıdır. Bilgi eksikliğini hisseden çalışan yürüttüğü işin doğruluğundan emin olmadığı için, çalışma ortamına tedirginliğini yansıtabilir. Huzursuz, gergin ve stresli bir ortam içerisinde başarı beklemek mümkün değildir (Selimoğlu, Yılmaz, 2009).

Hizmet içi eğitimler çalışana kariyer yapma anlamında da katkı sağlamaktadır. Kurumun çalışanına yatırım yapması, kendisine değer verildiği duygusunu yaratır ve çalışanların moralini artırır (Selimoğlu, Yılmaz, 2009). Eğitim ve kariyer olanakları bireyin kuruma ve kendine karşı güvenini yükseltmekte, aynı zamanda çalışan tarafından geleceğe ümitle bakılmasını sağlamaktadır. Kurumuna güvenen çalışanın gelecekte ne olacak belirsizliğini yaşamaması, işyerinde daha verimli ve başarılı olmasında etkilidir (Selimoğlu, Yılmaz, 2009).

### ***3.1.2.3. İzin ve tatil olanakları***

Örgütsel faktörler altında ele alınan son başlık izin ve tatil olanaklarıdır. İzin ve tatil hakkındaki iş tatminsizliği, kıdeme, görev türüne, cinsiyete, vb. kriterlere göre farklılık gösterebilir (Deniz ve diğerleri, 2005). İzin imkanları açısından beklentilerin karşılandığı bir örgütte çalışan ile bu konuda sürekli problem yaşanan bir örgütte çalışan arasında iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık gibi boyutlar açısından farklılıklar görülmektedir. İzin ve tatil imkanları örgütsel faktörler içerisinde birincil önemde algılanmasa da, yokluğu ya da beklenti düzeyi karşılanmadığı durumda taraflar arasında zamanla problem oluşturan konular arasındadır.

### **3.1.3. Ekonomik faktör**

Enflasyon, ekonomik krizler ve maddi yetersizliklerin gün geçtikçe arttığı Türkiye şartlarında ekonomik faktörler bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen önemli bir diğer faktör grubudur. Bu tez kapsamında ekonomik faktörler içerisinde ücret, teşvik, prim, sigorta ve sosyal güvence gibi kavramlar ele alınmıştır.

Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır (Tang, Kim, 1999: 15-27). Goodman (1974), bireylerin ücretlere ilişkin değerlendirmelerini örgüt içi, örgüt dışı, ücret sistemi, kendi ücret geçmişi ve ailevi ihtiyaçları yönünden yaptıklarını ileri sürmektedir. Bazı bireyler, özelliklede ekonomik sıkıntı yaşayanlar için, ücret doyumu, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi faktörlerdeki doyumdan daha önemli olabilmektedir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve hayat standardı etkili olmakla beraber, başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir (Çakır, 2001: 145). Ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim, sigorta vb. imkanların hepsi ekonomik faktörler kapsamında değerlendirilmektedir.

Ücretin bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu, konunun motive edici özelliğiyle ilgili bir durumdur. Yani bireyin içsel ya da dışsal motivasyonuna göre değişmektedir. Ücreti; başarı, sorumluluk, ilerleme gibi içsel faktörlerden daha üstün tutan, dolayısıyla dışsal motivasyonu daha yüksek olan birey için, yüksek ücret ve adil ücret sistemi, örgütsel bağlılık açısından olumlu etki doğurabilmektedir (Çakır, 2001). Bu konuda Elloy ve Everett ise ücret ile bağlılık ilişkisinin, ücretin çalışma arkadaşları ayrıca yönetim ve gelişme olanakları ile ilişkisinden daha düşük düzeyde olduğunu bulmuştur (Elloy, Everett, 1991).

İkramiye ve primler, çalışanları ücret gibi teşvik edebilen yan unsurlardır. Bazen dönemsel, bazen performans odaklı, bazense proje tabanlı çalışmaları geliştirmek için ücret ve maaşlara verilen ek ödemeler kişiler üzerinde çeşitli etkilere sahip olmaktadır. Teşvik sisteminde çalışanın performansını artırmak, böylece işletme verimliliğini yükseltmek esas amaçken, çalışanın örgüte karşı geliştirdiği algı ve duyguları güçlendirmek destekleyici amaçlar arasında yer alır. Bazı durumlarda prim ve ikramiyelerin örgütsel bağlılık üzerinde direkt etkiye sahip olduğu ve çalışanların bir başka kuruma geçme kararında belirleyici rol oynadığı da görülmektedir.

Ekonomik faktörler arasında görülebilecek bir diğer unsur sigorta ve sosyal güvenceye dayalı haklardır. İşletmeyi seçme, işletmede kalma ve bağlılık davranışları

üzerinde etkisi olan sosyal haklar, ülkemizde yasalarla güvence altına alınsa da uygulamada halen aksaklıklarla karşılaşmaktadır. Bu noktada kurumun, çalışanlarına sosyal haklarını eksiksiz sağlaması, bireylerin kuruma duyduğu güveni destekleyen önemli bir durum haline gelmektedir.

### **3.1.4. Kurum içi iletişim faktörü**

Kurum içi iletişim, işletme içerisinde astların üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini temsil eden bir faktördür. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan iletişimin, psikolojik sözleşme kapsamında çalışanların bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi bu faktör grubu altında irdelenmektedir.

#### ***3.1.4.1. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler***

Bu ilişkiler; aynı departmanda ya da aynı ekipte olma nedeniyle etkileşim kurulan mesai arkadaşlarıyla iletişimi ifade eder. Niteliği gereği yalnız çalışmayı gerektiren, başkaları ile ilişkiyi kısıtlayan işlerde bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak zorlaşır. Ergenç, konuya ilişkin olarak “bazı kimseler takım çalışması içinde yapılan işleri yeğlemektedir. Bazıları için ise yalnız başlarına çalışmak daha doyurucu olmaktadır. İşin özellikleri çalışan için ne denli olumlu olursa olsun, bir takım halinde çalışmak istemeyen ya da isteyip de takım arkadaşlarından memnun olmayan bir kişinin işine karşı olumlu tutum ve davranış göstermesi beklenemez” diyerek bireysel tercihlerin önemini vurgulamaktadır (Ergenç, 1982: 94-95). Lawler ve Hall’de (1970: 312) yaptıkları araştırmalarda işine bağlı bireylerin arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Elloy ve Everett de, başkaları ile etkileşim içerisine arkadaşlık ilişkilerini dahil ederek, bu etkileşimin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu saptamıştır.

Kişinin içinde bulunduğu grup, örgüt içindeki çalışanları çeşitli açılardan etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun işletmeye ilişkin bağlılığı üzerinde etkili. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedir.

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma da, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisi test edilmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Oshagbemi, 2000). Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği, çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği, iş tatminini dolayısıyla bağlılıkları olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işe karşı geliştirilen olumlu algılar da artmaktadır (Luthans, 1973: 114).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları için önemli bir kaynaktır. Grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri işe ve işletmeye ilişkin algıları yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmektedir. Bu durumda sonuç olarak çalışanların işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman, Hugh, 1986: 197).

Kişiler, çalışma grubundaki ilişkilerden de etkilenmektedir. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 20-21). Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, algılar üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Bozkurt, Turgut, 1999: 60). Çalışma grubunun önemi, bazı işlerde diğerlerine oranla daha büyüktür. Örneğin; bazı işler ekip halinde çalışmayı gerektirir. Bu durumda çalışanların bağlılıkları, aynı baskılara maruz kalarak başka gruplardan ayrılma deneyimleri ortak olmaktadır.

Sapancalı'nın (1993) yaptığı araştırmada da, iş arkadaşlarıyla ilişkiler çalışanlar üzerindeki etkiler anlamında ilk sırada yer almaktadır. Buna göre, işyerinde kişilerin birbirlerini daha iyi tanımaları yönünde teşvik edilmesi, iyi ilişkiler kurmaları için fırsatlar yaratılması, işbirliği ve ortak çalışmalarda karşılıklı güven ve sürekli etkileşim sağlanan ortamların teşvik edilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Ölçer, 2005).

#### **3.1.4.2. Yönetim stili ve yöneticilerle ilişkiler**

Pek çok araştırma, yöneticilerin örgütte harcadıkları zamanlarının yarısını iş görenlerle etkileşerek ve ilişki kurarak geçirdiğini göstermektedir (Hitt ve diğerleri, 1979). Yöneticinin insan sevgisi, kusur hoşgörüsü, kendini ve karşısını tanıma çabası, karşısına dostluk kapısını açma gayreti açısından yeterli olması gerekmektedir (Başaran, 2004). Böylece çalışanlar olumlu yönetsel bir iklime sahip olabilir.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996); yöneticilerin davranışlarının, astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamıştır. Smith, Organ ve Near (1983) yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğergamlık boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Kamer (2001) ise, yönetici desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarmasını, karşılıklılık ilkesiyle açıklamaktadır.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve iş görenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005). Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştırmaktadır. Butler'e göre (1991) gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri, yöneticilerine duydukları güvene karşılık vermek isteğiyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticisinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi

şekilde değerlendirilip, takdir edildiğine inanan çalışan, örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütme (sportmenlik davranışı), geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürmektedir (vicdanlılık davranışı) (İşbaşı, 2000: 86-87).

Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını artırdığı, bu yöneticilerin yüksek bağlılık için gerekli psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Elloy, Everett, 1991). Bir başka araştırmada, yöneticilerine güvenen, kendileri ile işbirliği yaptığına inanan, dürüst olduğu düşünülen ve işlerinin önemini hissettiren bir yöneticiye sahip olduklarını belirten çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olduğu hatta, yönetici ile bağlılık arasındaki korelasyon düzeyinin, işin nitelikleri ile bağlılık arasındaki korelasyondan daha yüksek olduğu tespit edilmektedir (Elloy, Everett, 1991: 172). Benzer şekilde ülkemizde yapılan bir başka araştırmada “yöneticiden duyulan rahatsızlık” işten ayrılma nedenlerinin başında gösterilmiştir (Yaşa, 1999).

Bu sonuçlara dayanarak, çalışan bağlılığı üzerinde yöneticilerin astlarla olan ilişkilerinin önemi ifade edilebilir. İyi bir yöneticinin gerek işletme içi, gerekse işletme dışı durumlarda çalışına destek olan, yardımcı olan görüş ve önerilere değer veren bir profile sahip olması gereklidir. Pek çok araştırmada, yöneticilerin sorunları çalışanlarıyla görüşerek ve tartışarak çözmeleri ve onlarla arkadaşça-dostça ilişkiler kurmaları gerektiğinin altını çizmektedir (Ölçer, 2005).

### 3.1.5. Adalet algısı faktörü

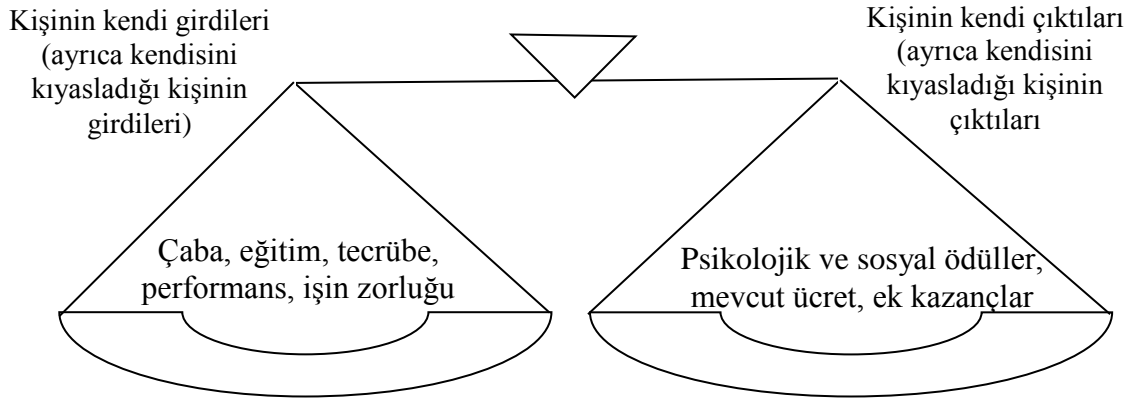
Adalet kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 60). Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Kuramı” (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) “Eşitlik Kuramı” (Equity Theory), Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Kuramı” (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Kuramı” (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Kuramı” (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Kuramı” (Procedural Justice Theory),

Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Kuramı" (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Alexander, Ruderman, 1987; Bies, Shapiro, 1987; Folger, 1987; Greenberg, Tyler, 1987, akt. İşbaşı, 2001: 60).

Örgütsel bağlılık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Moorman, 1991; Organ, 1998, 1990) en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır (İşbaşı 2000, s.50). Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel bağlılık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedir (İşbaşı, 2000: 23-24). Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediğinde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel bağlılık göstermekten vazgeçmektedir (Konovsky, Organ, 1996; Moorman, 1991).

Tansky de (1993), çalışanların adalet algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığını etkilediği saptayan araştırmacılardandır. Moorman'ın yaptığı çalışmalarda (1991, 1993), örgütsel bağlılık ve iş tatminine bağlı etkiler kontrol altında tutulduğunda, çalışanların adalet algılamalarının bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olduğu bulunmuştur. Folger'a (1987) göre ise, yöneticilerin adil olduğunu algılayan çalışanlar örgüte yararı olan davranışları gösterip, sürdürmektedir.

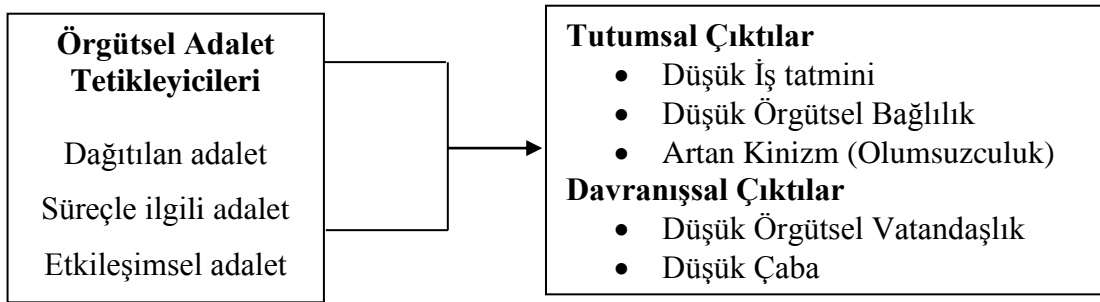
Stacy Adams'ın (1963) ortaya attığı eşitlik kuramı, çalışanların adalet algılamalarını, kendi katkı ve kazançlarından elde ettikleri oranı, başkalarının katkı ve kazançlarından elde ettikleri orana göre oluşturduklarını savunmaktadır. Newstrom ve Davis'de (1997) karşılıklı bu denge durumunu şekil 3.3.'de göstermektedir. Bu şekile göre çalışanlar örgüte verdikleri ve örgütten aldıklarını karşılaştırmakta ve denge durumunu adalet algısı ile bütünleştirmektedir. Kişinin kendi ve kendisini kıyasladığı kişinin girdileri ile çıktıları dengede olduğunda sorun yaşanmazken, denge bozulduğunda çalışanların adalet algısı da sarsılmaktadır. İdeal olan durum girdi ve çıktılar dengede olması halidir. Ancak uygulamada bu pek mümkün olmamaktadır.



Şekil 3.3. : Eşitliği Değerlendirmede Anahtar Faktörler

**Kaynak:** Newstrom, Davis, 1997: 153.

Günümüzde birçok araştırma, örgütün vadettiklerini yerine getirmemesi durumunda çalışanların verdikleri olumsuz tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışan tarafından hissedilen haksızlığa uğrama durumu, çalışanın işverenine karşı tutum ve davranışlarında tepkilere yol açmaktadır (Rousseau, McLean Parks, 1993; Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Guest ve diğerleri, 1996). Adaletsizliğin neden olduğu tutum ve davranışları şekil 3.4.'te görmek mümkündür.



Şekil 3.4. : Algılanan Adaletsizliğin Neden Olduğu Tutum ve Davranışlar

**Kaynak:** Kickul, 2001: 290.

Tutumsal sonuçlar, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin azalması ve olumsuzculuğun artması (Robinson, Morrison, 1995), başka bir ifadeyle çalışanlarda olumsuz

düşüncelerin daha fazla gelişmesidir. Çalışanların olumsuzcu olmaları, negatif tutumlara sahip olmaları, örgütlerini bir bütün olarak görmemeleri, örgüte karşı olumsuz duygular geliştirmeleri ile karakterize edilir (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998; Pate, Martin, Staines, 2000). Bu tür olumsuzculuğun hedefleri genellikle yöneticiler, bir bütün olarak kurum ve kurum politikalarıdır.

Dağıtılan adalet, olumlu bağlılıkla da ilişkilidir. Kaynakların adil bir biçimde dağıtılması örgüte yakınlık ve bağlılık oluşturmaktadır. Bunun nedeni, adalet ve eşitliğin olmadığı durumlarda çalışanların daha şüpheli olacakları varsayımdır. İstatistikler; örgütsel adaletsizliğin, işten ayrılmalara, performans kayıplarına, işe geç kalma gibi davranışsal sonuçlara neden olduğuna da işaret etmektedir.

Eşitsizlik algılamaları konusunda yapılan çalışmalar, kişilerin adil olmayan sonuç ve durumlara karşı birbirlerinden farklı tepkiler gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Örneğin; Morrison ve Robinson (1997), sözleşme ihlali sonucu ortaya çıkan duygusal ve davranışsal tepkilerin, kişilerin adalet algılamalarının birbirinden farklı ve hassas oluşuyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kişilerin adil ve adil olmayan durumları farklı algılamaları nedeniyle adalet hassasiyeti, aynı olaylar karşısında farklı tutumlar sergilenen bir kavram olma özelliğindedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987; Miles, Hatfield ve Huseman, 1989; King, Miles, Day, 1993).

Huseman ve diğerleri (1987), adalet hassasiyeti değişik boyutlarda olan üç tür insan yapısı olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; yardım severler, adalet hassasları ve yetkili kişilerdir. Araştırmalar, adalet hassasiyeti ölçeği temel alınarak, kişilerin adil olmayan durumlarda tepkilerinin farklılaştığını ortaya çıkarmıştır (Miles, Huberman, 1994). Buna göre; adalet hassasiyeti, psikolojik sözleşmenin birçok alanında örgütler tarafından yerine getirilmemiş konularda, çalışanların nasıl hissettiklerini göstermektedir. Yetkili kişiler, psikolojik sözleşme ihlallerinde ödeme ve yararlar gibi dışsal çıktılara daha olumsuz tepki verirken, yardımsever kişiler, bağımsızlık ve kontrol maddeleri çiğnendiğinde olumsuz tepki vermektedir. En şaşırtıcı sonuç psikolojik sözleşme ihlalinin büyüme ve gelişim boyutunda ortaya çıkmıştır. Beklenenin tersine yetkili kişiler, yardımseverlere göre daha olumsuz tepkiler vermiştir.

İş uygulamalarının adil olup olmadığına ilişkin iş gören değerlendirmeleri olarak tanımlanan (Karabay: 2004: 2) örgütsel adalet algısı, bu yönüyle özgün bir özelliğe bürünüp, örgütsel başarının artırılmasına yönelik davranışlarda belirleyici rol oynayabilmektedir. Örgütün değerlendirilmesi, adil ya da adil olmama algısına tepki olarak sonuçlanan iş davranışı türleriyle ilgili görülmektedir (Eskew, 1993: 185-194).

### **3.2. Psikolojik Sözleşmenin Etkilediği Faktörler**

Psikolojik sözleşmeler çalışan tutumları üzerinde etkiye sahiptir. Araştırmalar psikolojik sözleşmenin iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, verimlilik, işten ayrılma niyeti gibi pek çok tutumu etkilediğini göstermektedir (Mowday, Porter, Steers, 1982, Tett, Meyer, 1993; Freese, Schalk, 1996). Bu tez kapsamında psikolojik sözleşmenin etkisinin ölçümlenmek istendiği faktörler örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetidir.

#### **3.2.1. Örgütsel bağlılık üzerine etkileri**

Psikolojik sözleşmelerin çalışanı etkilediği düşünülen kavramlardan ilki örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Awamleh, 1996). Performans düzeyini etkilemede belirleyici bir role sahip olan örgütsel bağlılık kavramı, kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği olarak da tanımlanmaktadır (Sargut, 2001: 58). Örgütsel bağlılığın öğeleri şunlardır (Porter vd., 1974: 603-609; Mowday vd., 1979: 224-247; Nijhof vd., 1998: 243; Scott, 1993: 279-305):

- a. Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b. Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Genellikle çalışanların, örgütün bir parçası olmaya devam etmesini istemesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlardan biridir. Bunun en önemli sebebi, bu konunun iş gücü dönüşüm oranı,

devamsızlık, performans (başarı), içsel - dışsal ödül, iş tatmini, algılanan eşitlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konu başlıkları üzerindeki etkisidir.

Alan yazında, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar konusunda pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Örneğin; Huang bağlılık teorilerini davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık olmak üzere dört gruba ayırmıştır (Huang, 2000: 7-12). Literatürde ön plana çıkan bir diğer sınıflandırmayı şekil 3.5.'te görmek mümkündür.



Şekil 3.5. : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

**Kaynak:** Gül, 2002: 40.

Örgütsel bağlılık Kanter (1968) tarafından devam bağlılığı, bağdaşım (cohesion) bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılmıştır. Etzioni, bağlılık kavramını ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma ve yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak gruplandırmaktadır (Penley, Gould, 1988). O'Reilly ve Chatman (1986), uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı sınıflandırmasını getirirken, Penley ve Gould (1988) bağlılık türlerinin tek tek değil, bir arada görülebileceğini savunmaktadır. Allen ve Meyer (1990) tarafından ise, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık sınıflandırılması yazına kazandırılmıştır. Duygusal bağlılık kavramı, Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutu ile büyük oranda benzerlik göstermektedir (Mowday, 1998).

1950'lilerden beri literatürde yer alan örgütsel bağlılık konusunun, günümüzde giderek artan bir öneme sahip olmasının bazı nedenleri şunlardır (Özsoy, 2004):

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
4. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
5. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

İş ve bilim dünyasında her geçen gün önemi daha çok artan bağlılık kavramının türleri açısından birçok sınıflandırma mevcuttur. Bunun yanı sıra iş koliklik, işe bağlanma (work engagement), mesleki bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi son yıllarda pozitif psikoloji akımının da etkisiyle gündeme gelen kavramlardan söz edilebilir. Özellikle örgütsel vatandaşlık konusundaki çalışmalar, duygusal bağlılık kavramı üzerinde durmaktadır. Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini görel olarak çalıştığı örgütle tanımlaması ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin daha yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Sarıdede, Doyuran 2004: 4). Örgütsel bağlılığın; işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş doyumunu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel süreçlerle, ayrıca iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle de yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Balay, 2000).

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının, örgüte yarardan çok zarar getireceği anlaşılmıştır. Günümüzdeki rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri, iş görenlerin örgütsel bağlılığının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Kırel, 1999). Örgütsel bağlılığın, kurumlar tarafından önemli bulunmasının bir başka nedeni ise, kavramın olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir (Bayraktaroğlu, Özen, Kutanis, Dosaliyeva, 2009: 554). Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarda, bağlılığı yüksek olan iş görenlerin yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok

katkıda bulunduğu, örgütlerine yararlı olabilmek için daha fazla çalışmaya hazır oldukları, performanslarının arttığı ve devir oranlarının azaldığı şeklinde bulgular elde edilmiştir (Israel, 1996). Örgüt lehine ortaya çıkan bu sonuçlar örgütsel bağlılık konusuna ilginin artmasına yol açmaktadır.

Mowday ve diğerlerinin 1979 yılında yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel bağlılığın doğrudan çalışanların işi bırakma eğilimleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Meyer ve Allen da (1991), örgütsel bağlılığın örgütten ayrılma niyetini azalttığını bulmuştur. Böylece örgütsel bağlılığın; istihdam süreleri, personel devir oranları, ayrılmalar üzerindeki etkisi kabul edilmektedir. Örgüte bağlı çalışanların diğerlerine göre işlerinde daha fazla tatmin duyduğu, kurumlarına daha fazla bağlı hissettiği ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Demerouit, Bakker, De Jonge, Janssen, Schaufeli, 2001, Schaufeli, Bakker, 2003). Örgütte mutlu olan çalışanların, zihinsel ve bedensel sağlıklarının, diğer çalışanlardan daha iyi olması çarpıcı bir başka bulgudur (Bal, 2009: 547). Ayrıca örgüte bağlı çalışanın, inisiyatif almaya ve proaktif davranışlar sergilemeye daha yatkın olduğu ve öğrenme motivasyonlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu da tespit edilmiştir (Sonnentag, 2003). Tüm bu bulgular kurum ve çalışan arasındaki sinerjiyi güçlendiren bir etkiye sahipken, örgütsel bağlılığın önemini de artırmaktadır.

### ***3.2.1.1. Psikolojik sözleşmeyle bağlantılı örgütsel bağlılık anlayışları***

Literatüre taraması yapıldığında, örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığa ait bileşenlerin farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen pek çok araştırma görülmektedir. Bu tez kapsamında tutumsal bağlılık alanında çalışan Meyer ve Allen'ın (1991) ortaya koyduğu üçlü bağlılık modeli esas alınmıştır. Örgütsel bağlılığı; devam, normatif ve duygusal bağlılık olmak üzere üç başlıkta sınıflandıran bu yapı, aynı zamanda tez kapsamında psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili bağlılık düzeylerini de ifade etmektedir. Tablo 3.1.'de Meyer ve Allen'ın üçlü bağlılık türleri modelini görmek mümkündür. Her bir bağlılık türünü, alan yazınındaki ilgili referanslarla açıklayan bu tabloda kavramsal olarak devam, normatif ve duygusal bağlılığa ilişkin tanımlayıcı ifadeler yer almaktadır.

Tablo 3.1. : Örgütsel Bağlılık Türleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ
<b>Devam Bağlılığı</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılamaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968).</li><li>- Bireyin harici çıkarları, belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960).</li><li>- Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).</li></ul>
<b>Normatif Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).</li><li>- Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).</li><li>- Bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip ne statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977).</li></ul>
<b>Duygusal Bağlılık</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968).</li><li>- Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan tutum ve yönelimdir (Sheldon, 1971).</li><li>- Örgütün ve bireyin amaçladıklarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall, Schneider, Nygren 1970).</li><li>- Bireyin kişisel değerlerinden ayrı olarak, örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilgili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974).</li><li>- Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgütte katılım gücüdür (Mowday, Steers, Porter, 1982).</li></ul>
<b>Kaynak:</b> Meyer, Allen, 1991: 61-89.

### 3.2.1.1.1. Devam bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmiştir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Kavi, 1998: 8). Devam

bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). Diğer bir ifadeyle, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers, Bimbaum, 2000: 353). Yani iş gören çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak olan maliyetlerden ve/veya seçenek azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkar. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir.

Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgüt üyeliğini sürdürür (Seymen, 2008: 176). Bu bağlılık türünde çalışan örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceğinin (veya işten ayrılmanın maliyetlerinin) farkında olması sebebiyle zorunlu olarak örgüte bağlılık göstermek durumunda kalmaktadır. Yani devam bağlılığı çalışanın örgütten çok fazla yarar sağlaması ya da tatmin edici başka bir istihdam fırsatı yakalayamamış olmasından kaynaklanan, örgütte kalma isteğinin sürekliliği durumudur. Bu bağlılık türü, çalışanların örgüte duyduğu bağlılıkların ne oranda ihtiyaç faktöründen etkilendiğini ölçmeye çalışmaktadır (Bayraktaroğlu vd. , 2009: 554).

Devam bağlılığı aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda kaybedeceklerinin fazla olması nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556). Çünkü bu durumda örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksektir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Sonuç olarak devam bağlılığı hisseden çalışan, kurumda kalmanın bir zorunluluk olduğunu düşünmekte, ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahip olmaktadır. Devam bağlılığı duyan kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalır. Bazılarının ise işi sevmenin dışında, sağlık, aile meseleleri ya da

emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bir kurumda devam bağlılığıyla çalışanların kötü iş alışkanlıkları yanında, olumsuz tavırlar sergilemeye eğilimli olduğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışan profili, yöneticilerle sorun yaşama noktasında da potansiyel taşımaktadır.

### 3.2.1.1.2. Normatif bağlılık

Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devam bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmiştir (Meyer ve Allen, 1984: 372-378; Weiner ve Vardi, 1980: 81-96). Psikolojik sözleşme düzeyinde oluşan bağlılıklar açısından, normatif bağlılık bu tez kapsamında devam bağlılığından sonraki ikincil düzey bir bağlılığı ifade eder. Çalışanın örgüte bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiği için normatif bağlılık, diğer iki bağlılık türünden ayrılmaktadır. Bir başka ifadeyle kavram, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır (Gül, 2002).

Normatif bağlılıkta çalışanlar, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalır. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmaları olabilir. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin kurumda çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadır (Bayram, 2005). Örneğin; yıllarca kendisine eğitim veren ve yetiştiren yöneticisini ve kurumu terk edemeyen çalışanın yaşadığı bağlılık, normatif bağlılığa iyi bir örnektir.

Çalışanların bağlılık duygusu, kişisel çıkarları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Tiryaki, 2005). Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılık türüdür. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır

(Gül, 2002). Bu bağlılık türünde iş gören örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak algılar. İş gören bu bağlılık anlayışında sadakat, görev, yükümlülük, vefa gibi toplumsal nedenlerle örgüte devam etmenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedir (Seymen, 2008: 177, Güner, 2007: 13). Yani normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir. Weiner (1982)'e göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme sürecince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişmektedir. Geçmiş yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirmektedir (Meyer, Allen, 1997).

#### 3.2.1.1.3. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık (affective commitment), “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Porter ve diğerleri, 1974: 604; Mowday ve diğerleri, 1982: 27; Allen, Meyer, 1990: 2). Meyer ve Allen'e göre (1991: 82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir.

Duygusal Bağlılık, çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtır (Chen ve Francesco, 2003: 490-516; Cheng ve Stockdale, 2003: 465-489). Bu anlamda, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987: 638-642). Duygusal bağlılık tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucunda doğar. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Siyase, 1997: 149).

Duygusal bağlılık başka bir tanıma göre; çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duymasıdır (Özgener, Allanazorov, 2009: 473). İş görenlerin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla

bütünleşmesini yansıtan bu bağlılık türünde örgüt büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, gereksinim duyduklarından değil, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam eder (Erdoğan, 2006: 43; Seymen 2008: 175).

Allen, Meyer (1990: 7) duygusal bağlılığı; çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi, örgüte manevi açıdan bağlı olması olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık türü, kişilerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade eder. Çalışanların, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlılığın ortaya çıkarır (Cengiz, 2002). Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerinin göstergesidir (Allen, Meyer, 1990; Shore, Barksdale, Shore, 1995). Bu nedenle duygusal bağlılık örgütler açısından en önemli bağlılık türleri arasında kabul edilmektedir (Mowday, 1998).

Çalışanlar kurumlarının değer, hedef ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hisseder. Duygusal bağlılığı oluşturacak etmenler arasında, işin güçlüğü, rol ve amaç açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağımlılığı, örgüte güven, örgüt içi adalet, iş görenlere verilen önem, performans, geri besleme ve iş görenin kararlara katılımı gibi maddeler sayılmaktadır (Meyer, Allen, 1991).

Duygusal bağlılığa sahip çalışan, kurumun değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve o kurumun bir parçası olarak kalmayı ister. Bu nedenle duygusal bağlılık, tüm bağlılık türlerinin en iyi şekli olarak kabul edilmektedir. Bu bağlılığa sahip kişiler ise, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Bunlar, işe karşı olumlu tutum sergiler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdır (Bayram, 2005: 132).

Psikolojik sözleşme açısından örgüt ile çalışan arasında oluşması istenen asıl bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılıkta zorunluluk, vefa borcu,

devamlılık ihtiyacı, alternatifsizlik gibi nedenler değil, kuruma içten bir adanma söz konusudur. İş dünyasının yeni sadakat formları bu çatı altında şekillendirilebilir.

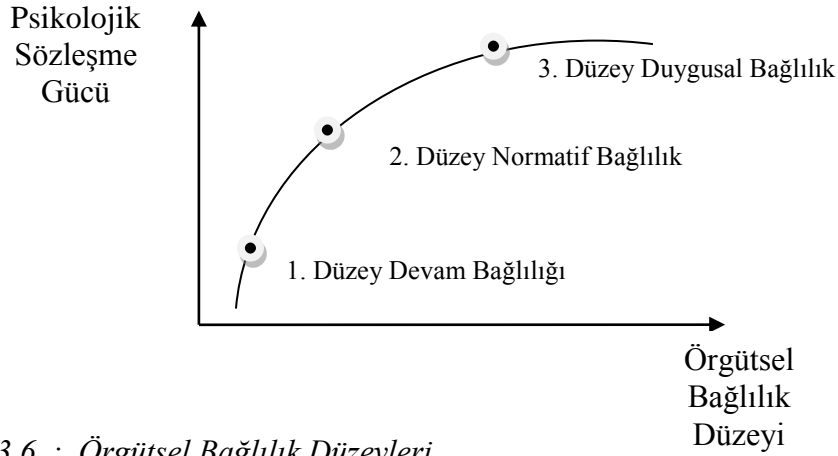
Her üç bağlılık türü de birbirinden kesin sınırlarla ayrılma noktasında zaman zaman karıştırılmaktadır. Farklılıkları ortaya koymak amacıyla bağlılık türlerini temsil eden cümleleri içeren tablo 3.2. hazırlanmıştır. Bu tabloda Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık türlerinin birbirinden ayrılabilmesi için, temel referans cümleleri verilmiştir.

Tablo 3.2. : Örgütsel Bağlılık Türlerinin Sınıflandırması

<b>DEVAM BAĞLILIKTA</b> Çalışan	<b>NORMATİF BAĞLILIKTA</b> Çalışan	<b>DUYGUSAL BAĞLILIKTA</b> Çalışan
Zorunluluktan, alternatif azlığından, <b>“koşullar öyle gerektirdiği için”</b> Örgütte kalır	Doğru davranışın bu olduğuna yönelik minnete dayalı <b>“zorunluluk hissettiği için”</b> Örgütte kalır	<b>“Geçekten istediği için”</b> , zorunluluk hissetmeden, içten ve samimi duygularla Örgütte kalır

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Duygusal bağlılığı olan iş görenler istedikleri için, normatif bağlılığa sahip olanlar zorunluluk hissi ve minnet duydukları için, devam bağlılığı taşıyanlar ise alternatif azlığı ve ihtiyaçlar nedeniyle örgütlerinde kalır. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın etkisi ve ortaya koyduğu sonuçlarda farklıdır (Çetin, 2004: 91–92).

Bu çalışma içerisinde psikolojik sözleşmeyi somutlaştırma noktasında başvuru olan bağlılık türleri kendi içinde bağlılık düzeylerini de ifade etmektedir. Buna göre en yüksek bağlılık seviyesi duygusal bağlılıkta, ikincil ve orta derecede bağlılık normatifte ve en düşük bağlılıkta devam bağlılığındadır. Devam ve normatif bağlılık zorlama hissi içerdiğinden psikolojik sözleşmelerle çalışanda görülmek istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Tez kapsamındaki araştırma modelinde yer alan bağlılık türlerine psikolojik sözleşmenin bakışı bu ekseninde değerlendirilmektedir. Şekil 3.6.'da örgütsel bağlılık düzeyleri ve psikolojik sözleşmelerin gücü arasındaki ilişkiye dair bir grafik yer almaktadır.



Şekil 3.6. : Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

### 3.2.2. İşten ayrılma niyeti üzerine etkileri

İşten ayrılma niyeti (intend to leave) kavramı, “örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” ifade etmektedir (Bartlett, 1999: 70). Mowday ve arkadaşlarına göre (1982: 38), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2007: 617). Nitekim, yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumсуuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Porter ve diğerleri, 1974; Mowday ve diğerleri, 1979; Clugston, 2000). Diğer taraftan alan yazınında, çalışanların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri araştıran çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalarda ise bireylerin eğitimle ilgili algılamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir faktör olduğu ileri sürülmektedir (Bartlett, 1999: 70).

Çalışanların belirli bir zaman dilimi, genellikle ilk yıl içerisinde örgütten ayrılmalarını ifade eden iş gücü dönüşümü, psikolojik sözleşmenin yüksek düzeyde ilişkili olduğu kavramlardan biridir. Tatmin olmayan çalışanların çoğunun işten ayrıldıkları hastalık ya da kişisel nedenlerle daha fazla izin alma ya da sıklıkla işe

gelmemeye yoluna gittikleri görülmüştür (Arnold, Feldman, 1986). Böylelikle çalışanlar kendilerini rahatsız eden durumdan uzaklaşmaktadır. Daha fazla iş tatmini sağlayan çalışanlar işten ayrılmayı, yeni iş aramayı ve alternatifleri değerlendirmeyi daha az düşünmektedir. Çalışan ve örgütün karşılıklı tutumlarının işgücü dönüşümüne yansımalarını şekil 3.7.'de görmek mümkündür. Newstrom ve Davis'in geliştirdiği bu dörtlü matrisi içeren şekle göre işten ayrılma niyetleri açısından çalışanların örgüte karşı tutumları dörtlü sınıflandırmayla ele alınmaktadır.

		Pozitif
Çalışan işte kalır	Çalışan işten çıkarılır	<b>Çalışanın Örgüte Tutumu</b>
a	b	
Çalışan gönüllü olarak işten çıkarılır	Çalışan iki taraflı anlaşmayla işten çıkarılır	Negatif
c	d	
Pozitif	Negatif	

**Örgütün Çalışana Tutumu**

Şekil 3.7. : Çalışan ve Örgüt Tutumlarının Dört Çıktısı

**Kaynak:** Newstrom, Davis, 1997: 263.

Matrise göre ilk durumda iş gören kendi rızasıyla işte kalır. Bağlılık olarak algılanan tutum budur. İkinci seçenekte çalışan örgüt tarafından işten çıkarılır. Üçüncü durumda kişi gönüllü olarak işten çıkar ve son olarak dördüncü bölümde iş anlaşmasının karşılıklı feshi söz konusudur.

İşgücü dönüşüm oranının örgütler için birçok olumsuz sonucu olabilmektedir. Eğer işgücü dönüşüm oranı fazlaysa, işten ayrılan çalışanın yerine yenisinin alınması güçleşir ya da ayrılan çalışanın dolaylı ya da dolaysız olarak işletmeye maliyeti artmaktadır. Ayrıca, işte kalan çalışanlar değer verdikleri iş arkadaşlarının ayrılmasıyla

demoralize olabilir. Bazen de yanlış çalışanın işten çıkarılmasıyla örgütün ismi zedelenmektedir (Newstrom, Davis, 1997).

Erol (1998: 81), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumunu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Love da (1998) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediğini ve işverenler tarafından eğitim olanakları sunulan örgüte daha fazla bağlanıldığını savunmaktadır.

Birçok araştırmacının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyetini ilişkilendirdikleri görülmektedir (Nicholson, Johns, 1985; Rousseau, 1995; Robinson, 1996). Psikolojik sözleşmesi tam olan bu nedenle tüm beklentileri karşılanan çalışanlar genellikle işten ayrılmayı düşünmemektedir. Bu nedenle eğer çalışanlar psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa, işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı ileri sürülebilir. Psikolojik sözleşme ihlalinin tutumlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar da, çalışanların kendilerini gerçekleştiremediklerini hissettikleri, fark edilmediklerini düşündükleri, yönetici ya da çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları durumlarda, kendilerini rahatsız eden bu durumdan kurtulmak için işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmiştir (Guest vd., 1996; Turnley, Feldman, 1999).

Öte yandan, psikolojik sözleşme türlerini ele alan araştırmalarda, sözleşmeleri işlemsel olan çalışanların finansal kazançlara odaklandıkları, örgütü uzun dönemli istihdam fırsatı olarak görmedikleri ve iş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmadıkları belirtilmiştir (Millward, Brewerton, 1998). Buradan hareketle işten ayrılma niyeti ve psikolojik sözleşme türleri arasında ilişki varsayımında, sözleşmeleri işlemsel olan çalışanların daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdıkları ileri sürülmektedir.

#### 4. Medya Yönetimi ve Türkiye’de Medya Endüstrisi

Bu bölümde tezin uygulama sahası hakkında bir alt yapı oluşturulmaktadır. Bu amaçla, medya kavramı ve Türkiye’deki medya sektörüne ilişkin bulgular derlenmiştir. Yapılan araştırmalar (Fox, 1997; Koçer, 2009a; Kıyık, 2009 vd.) medya kuruluşlarında uzun dönemli çalışma hayatına sahip olunmadığını göstermekte, bu nedenle de, bağlılık kavramlarının medya sektörü açısından sorgulanması ihtiyacıyla karşılaşılmaktadır. Uygulama alanı olarak medyanın seçilmesinde, sektördeki personel devir oranlarının, aynı kurumda uzun süre çalışan kişi sayısındaki azlığın ve çalışan dağılımlarındaki genç profilin yoğun olmasının etkisinden söz edilebilir. Ayrıca medya sektörü; yapılan işin niteliği, kuruluşlardaki sahiplik yapılarında görülen değişim açısından da hareketli bir endüstri olma özelliğindedir. Değişim ve belirsizliğin yüksek olduğu bu sektörde çalışan bağlılıklarını artırabilmek amacıyla çağdaş yönetim uygulamalarından biri olan psikolojik sözleşmelerin sektöre kazandıracak önemli artılar ve bakış açıları olduğu düşünülmektedir. Türkiye gerçeğindeki medya sorunlarına çözüm getirebilecek araştırma ve analiz aşamasına geçmeden önce, sektördeki durumun doğru tespit edilmesi gereklidir. Bu nedenle dördüncü bölüm tezin uygulama alanı için önemli bir alt yapı sağlamaktadır. Çünkü bir sonraki aşamada nicel ve nitel araştırmaların hazırlığı yapılırken sadece literatürden destek alınmamakta, aynı zamanda sektörün özellikleri ve sektöre dair bulgulardan da yararlanılmaktadır.

##### 4.1. Medya Endüstrisine Genel Bakış

“Kitle iletişim araçları” (KİA) olarak adlandırılan medya kavramı 1920’lerden itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Briggs vd., 2004: 7). Her türden sözlü, yazılı, basılı, görsel metin ve imgeleri içeren çok geniş iletişim araçlarını kapsayan bir kavramdır. Medya ayrıca kitlelerle iletişimi sağlayan radyo, televizyon, gazete ve dergiler gibi

basın yayın organlarının tümünü kapsayan ortak ad olarak da tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1994: 723). İngilizcede mass media olarak tanımlanan kavram kitle iletişimde halka bilgi dağıtmak için kullanılan çeşitli araçlar olarak ifade edilmektedir (Redhouse, 1995: 358). Bu araçlar, insanların gerek yakın, gerekse uzak çevrelerinde olup bitenler hakkında bilgi almalarını sağlayan ve teknolojik gücün bir göstergesi olarak geniş halk kitlelerini haberleşme ağıyla birbirlerine bağlayan araçlardır. Bu kavramın içine gazeteler, dergiler, kitaplar, broşürler gibi basılı, televizyon, sinema gibi görsel-işitsel ve radyo gibi işitsel kitle iletişim araçları girmektedir (Mora, 2008: 5) . Günümüzde bu kavrama internet, billboard gibi yenileri de eklenmiştir (Nalçaoğlu, 2003: 44).

Kitle iletişim araçlarının dünyada etkili olarak kullanılması yazılı basın ile başlamıştır. Daha sonra 1930'lardan 1950'lere kadar radyonun etkili bir elektronik basın aracı olduğu görülmektedir. 1950'lerden sonra televizyon, çok hızlı bir biçimde toplum hayatı içinde yerini almaya başlamıştır (Kocadaş, 1996: 3). Günümüzde ise teknoloji alanındaki gelişmeler, iletişim araçlarına yansıdığı için internet ve mobil teknolojiler aracılığıyla medya için hızlı bir değişim dönemine girilmiştir.

Medya, çağımızın yeni olgusudur. İletişim süreci içinde hedef alıcının sayısını toplum düzeyine çıkartan bir iletişim yöntemidir. Uzmanlaşmış grupların teknolojik araçları (Basın, radyo, televizyon, dergi, sinema, tiyatro, internet, GSM araçları) kullanarak geniş, heterojen (coğrafya bakımında) dağınk, izleyicilere simgesel içerikleri yayma tekniklerini içerir (Kara, 1995).

Kitle iletişimi hızlı, kamusal ve geçici olarak tanımlanmaktadır. Kamusaldır. Çünkü ileti halkın izlemesine açıktır. Hızlıdır. Çünkü ileti, izleyicilere kısa sürede ya da aynı zamanda yetişmesi için hazırlanmıştır. Geçicidir, devamlı kayıtlara geçmesi değil genellikle alındığı an tüketilmesi amaçlanmaktadır. Film, radyo ve video kütüphaneleri ise bunun istisnasıdır (Erdoğan, 1990). Ayrıca günümüzde internet teknolojileri ve kayıt imkanları doğrultusunda medya araçlarından gelen yazılı, işitsel ve görsel işitsel iletileri arşivleme ve kaydedip tekrar ulaşma şansı da söz konusudur.

Daniel Katz, Graeme Burton ve Denis McQuail'e göre medyanın beş temel işlevi vardır. Bunlar: bilgilendirme, kültürel devamlılık, toplumsallaştırma, kamuoyu yaratma ve eğlendirmedir (Özdemir, 1998: 35-36).

a) Bilgilendirme: İçinde yaşadığımız toplumda ve üzerinde yaşadığımız dünyada olup biten olaylar hakkında bize verdiği enformasyonla, kendimiz, çevremiz, ülkemiz, dünyamız hakkında bir vizyon oluşturmamızı sağlar.

b) Kültürel devamlılık: Kültürel tarih, gelenek, görenek, inanç benzeri toplumsal değerleri aktararak, geçmiş kuşaklarla bağlantımızı kurarak, kültürel devamlılığı sağlamaktadır.

c) Toplumsallaştırma: Toplumunu oluşturan bireylerin birbiri ile etkileşmesini sağlayarak toplumsal birliği oluşturur.

d) Kamuoyu yaratma: Toplumunu ilgilendiren konularda bilgi vererek, dikkatleri çekmekte ve farklı ilgi alanlarında kamuoyu yaratmaya imkan tanımaktadır.

e) Eğlendirme: Müzik, yarışma, dizi filmler benzeri çeşitli programlar aracılığı ile toplumun iyi vakit geçirmesini sağlamaya yönelik yayınları kamuoyuna sunar.

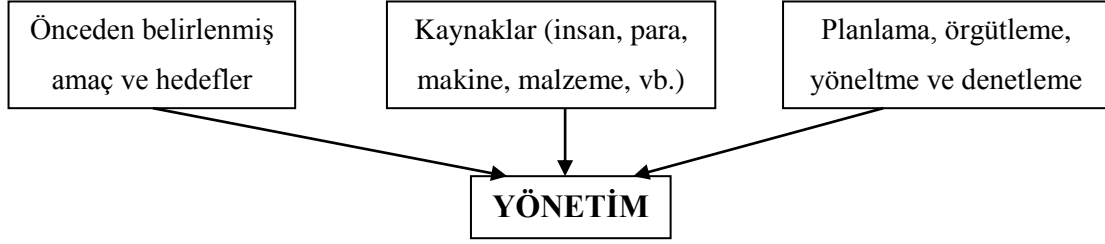
Medya ürünleri ve endüstrisi dediğimizde gazete, kitap, dergi, film, fotoğraf, ilan tahtası, radyo, televizyon, video, kaset, bilgisayar, CD, internet vb. her geçen gün çeşitlenen tür ve sayıda iletişim aracını ve işlevini düşünmemiz gerekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde medya dört başlıkta sınıflandırılabilir. Bunlar:

1. Basılı Yayın Organları (Gazete, Dergi vb)
2. Radyo
3. Televizyon
4. Yeni Medya (İnternet Teknolojileri, Mobil İletişim, vb.)

#### **4.2. Klasik Yönetim Organizasyon ve Medya Yönetimi Ayrımı**

Kitle iletişim araçları olarak adlandırılan medya kavramı günümüzde büyük bir sektör haline almıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi medyanın da başarılı olabilmesi iyi bir yönetim organizasyon sürecine bağlıdır. Klasik işletmelerin dışında, vakıflarda,

hastanelerde, askeri yapılanmalarda hatta aile kurumunda dahi yönetim kavramı görülmektedir. Yönetim, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, başta işletme personeli olmak üzere, diğer bütün işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi çabalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2008: 142). Şekil 4.1.'de yönetim tanımının temel unsurları görülebilir.

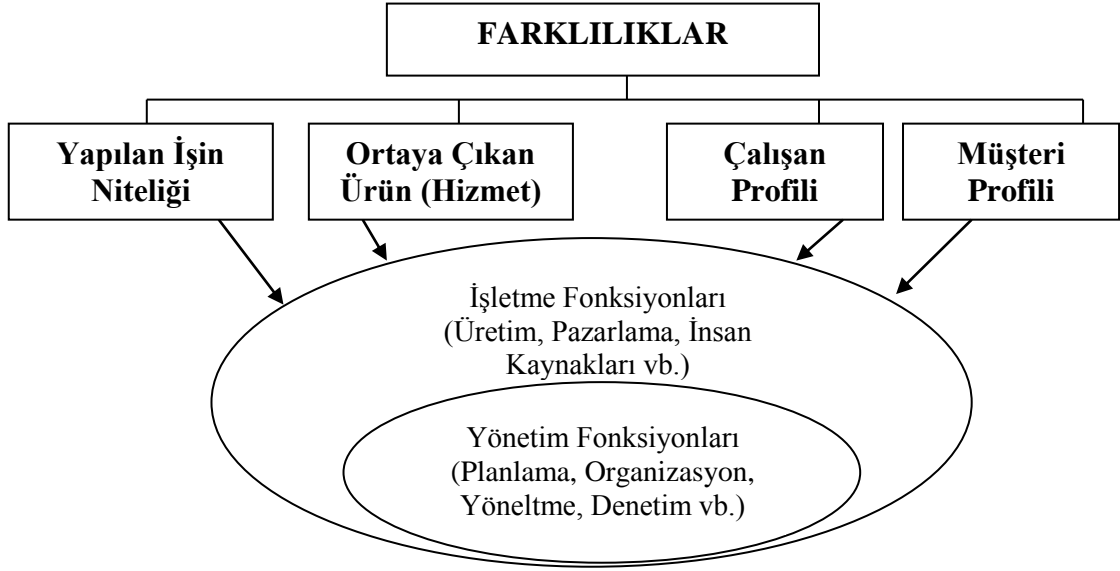


Şekil 4.1. : Yönetim Tanımının Unsurları

Şekilde görüldüğü üzere tüm kurumların bir amacı vardır. Amaçlara kaynaklar bir araya getirilerek ulaşılır. Bunun için ise planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim gibi faaliyetler yürütülmektedir. Yönetim kavramının sahip olduğu kuramsal alt yapı aynı da olsa, uygulandığı mecralar değişikçe farklılaşan bir özellik gösterir. Klasik bir üretim işletmesi ile askeriyede geçerli olan yönetim anlayışı ya da bir hastane yönetimi ile otel yönetimi birbirinden farklıdır. Medya da kendi sektöründe farklılaşan bir yönetim anlayışına sahiptir. Farklı kurum örnekleriyle bakıldığında ilk etapta amaç, kaynak ve faaliyetler açısından yönetim kavramı benzerlik gösterse de, aslında temel yapıda kaymalar görülür. Planlama süreci medyada farklı uygulanırken, otel işletmesinde farklı uygulanmaktadır. Hastaları iyileştirerek kurumsal devamlılığını sürdüren bir hastane ile gün içerisinde yüzlerce kişiye müzik yayını yapan bir radyonun iş süreçleri aynı değerlendirilmemelidir. Arçelik'te çalışanlar beyaz yaka, mavi yaka ayrımıyla gruplandırılırken, Kanal D'de kamera önü ve kamera arkası ayrımı dikkati çeker. Çalışma saatleri ve koşulları da bu anlamda birbirinden farklıdır.

Hızla gelişen ve kamuoyu üzerindeki etkisi her geçen gün artan sektörlerden biri halini alan medyanın hem işletme faaliyetleri, (üretim, pazarlama, finansman vb.) hem de yönetim fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, denetim vb.) açısından

klasik örgütlerden ayrıldığı görülmektedir. Yapılan ön çalışmalar, görüşme ve odak grup toplantıları doğrultusunda bu ayrıma neden olduğu düşünülen, dört fark başlığı bulgulanmıştır. Bunlar; yapılan işin niteliği, ortaya çıkan ürün/hizmet, çalışan profili ve müşteri kavramıdır. Bu farklılıkları ve etkilerini şekil 4.2.'de görmek mümkündür.



Şekil 4.2.: Medya Yönetimi ile Klasik Yönetim Organizasyon Anlayışı Arasındaki Farklılıklar

Medyayı diğer sektörlerden ayıran temel farklılıklardan ilki yapılan işin niteliğidir. Radyo, televizyon ve gazete gibi kuruluşlarda yürütülen birincil faaliyetler (programcılık, yazarlık, sunuculuk vb.), çoğunlukla masa başı işler değildir ve diğer sektördeki işlerden çalışma koşulları açısından ayrılmaktadır. Bir muhabir gece sabaha kadar haber yakalamak için uğraşabilir ya da bir televizyon programcısı haftada bir gün programını yapıp, geriye kalan günlerde dinlenebilir. Benzeri şekilde, hafta sonu yayın yapan bir radyo programcısı için hafta içi çalışma zorunluluğu yoktur. Yapılan işin niteliğindeki farklılıklar medya sektörü için temel iş faaliyetlerini (haber yapmak, program sunmak vb.) kapsamaktadır. Bunların dışındaki genel işletme faaliyetleri (muhasabe, idari işler, vb.) diğer sektörlerden çok büyük farklılıklar göstermemektedir. Medyada yapılan temel işlerin (habercilik, muhabirlik, sunuculuk, yazarlık vb.) sahip olduğu bazı özellikler arasında yaratıcılık, iletişim gücü, girişkenlik, özgünlük, esneklik,

sanatsal algı vb. sayılabilir. Medya sektörü performans odaklı ve hareketli bir sektör olduğu için kişiler arası çatışma, hırs ve rekabet gibi duygulara da daha açıktır.

Sektörde gerçekleştirilen üretim sürecinde belirleyici olan faktör ise medya kuruluşunun, Türkiye'nin değişen ekonomik ve politik şartlarına göre değişen ihtiyaçlarıdır (Odabaşı, 1994). Medya da üretilen haber, program, yazı vb. tüm işler ulusal ve uluslar arası platformlarda geçerliliği olan ve ülkeleri yansıtan bir özellikte olduğu için oldukça önemlidir. Sonuç olarak medya endüstrisinin; fikirleri insanlara aktarmak, yaymak, kamuoyu oluşturmak için çok güçlü bir araç olduğu kabul edilmektedir (kurtulusyolu.org).

Yapılan işin niteliği gereği medya, birden fazla mecra için üretim gerçekleştirilebilen bir sektördür. Tekelleşme nedeniyle bir grup birden fazla gazeteye, radyo ve televizyon kanalına sahip olabilir (kurtulusyolu.org, 2011). Örneğin, bir tek haber materyali tek bir havuzda toplanarak farklı birimlerde, farklı biçimlerde kullanılabilir. Bu yapı içerisinde zaman zaman kaynak belirtilmediği ve her haber için ayrı ödeme yapılmamasından dolayı çalışanlar mağdur olabilmektedir.

Diğer bir farklılık konusu medya sektöründe ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir. Medya da iletiler hızlı ve geçicidir. Çünkü gönderilen mesaj eş zamanlı ya da kısa süre içerisinde hedef kitleye ulaşabilme özelliğine sahiptir. Sektörde üretilenler yazılı, görsel ve sesli materyaller olduğu için patent ve telif adı verilen haklarla korunmaktadır. Bu amaçla medya kuruluşlarında arşiv ve varlık yönetimi birimlerinden ayrıca telif haklarını içeren yasalardan destek alınır. Medya endüstrisindeki birincil faaliyet alanlarında ortaya çıkarılan ürünler halka ulaştırıldığı için kamusaldır. Dergi ve gazete gibi yazılı basına ait ürünler basım işlemiyle hedef kitleye ulaştırılırken, radyo ve televizyon programları verici ve uydu bağlantıları sayesinde halka ulaştırılmaktadır. Basımla ilgili yayın evi ve matbaa maliyetleri, telifler, yayımla ilgili verici ve frekans tahsisleri, televizyon için uydudan alınan kanal alanı ve şifre bedelleri medya endüstrisindeki temel maliyet başlıkları arasında yer almaktadır. Medya sektöründe basın yayın hakları, radyo ve televizyonlarda kullanılan eserlerle ilgili hakların takibi ise; teliflere ilişkin mevzuat üzerinden yapılır.

Medya endüstrisi diğer sektörlerden müşteri profili konusunda da ayrılmaktadır. Medyada faaliyet gösteren kuruluşların sunduğu hizmetler okuyucu, dinleyici, izleyici adı verilen kişilere ulaşırken ortaya konulan ürünlerin finansal kaynağını sağlayan asıl müşteriler dolaylı yoldan da olsa reklam veren kuruluşlardır. Bir başka deyişle; medya endüstrisinde üretilen ürünü kullananlar başka, sektöre maddi kaynak sağlayanlar başkadır. Sektörde bu genellemenin kısmen dışında kalan alansa yazılı basındır. Yayımlanan gazete, dergi gibi ürünler için reklam veren kuruluşlar dışında okuyucular da doğrudan müşteri olarak değerlendirilebilmektedir.

Medyada müşteri kavramı ilk etapta dinleyiciler, okurlar ve izleyiciler gibi algılansa da, sektör için asıl gelir kaynağı reklam veren şirketlerdir. Bu nedenle medya kuruluşları için tiraj, tercih edilirlilik, baskı sayıları, izlenme ve dinlenme rakamları, reyting gibi performans ölçütleri oldukça önemlidir. Müşteri kavramının ikili yapıda olması sektörün pazarlama stratejilerini de etkileyen bir durum oluşturmaktadır. Ülkemizde özel radyo, televizyon ve gazetelerin sayıca çokluğu, pazarlama karmasının seçilmesinde rekabet faktörünü de etkin bir konuma taşır. Tüm bu verilerin ışığında pazarlama stratejilerini belirlerken, medya kuruluşları hem reyting veya tiraj yaptıracak kamuoyuna, hem rakiplere, hem de kendilerine reklam veren kuruluşlara odaklanmaktadır.

Medya sektörü için birincil finansal kaynak reklam veren kuruluşlardır. Direkt müşteriler olarak algılansa da, aslında dolaylı müşteri grubuna dahil olan kamuoyu doğrudan para kazandırmayıp, beğenisiyle kurumu başarılı kılar. Bu başarılar da, asıl fon kaynağı konumundaki reklam veren kuruluşları medya kurumlarına çeker ve onları temel finansör yapar. Ancak bunun dışında medya sektörü için başka finansman kaynaklarına da ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme içi kaynaklar kapsamında ortaklar önemlidir. İşletme dışı kaynaklarda ise kısa, orta ve uzun vadeli kredilerin finansal dengeleri sağlayıcı rolünden bahsedilebilir (Özkan, 1994). Ayrıca, son dönemde televizyon kuruluşlarıyla yapılan sponsorluk anlaşmaları da reklam verenlerin uzun dönemli reklam stratejilerini oluşturmaktadır (Kejanlıoğlu, 1998: 192-193).

Medya klasik örgütlere göre oldukça farklı yapıda iş görenler istihdam etmektedir. Bu farklılık doğal olarak örgütsel yapıyı da farklılaştırır. Çalışma özerkliği çalışma saatleri çalışma biçimi vb. gibi pek çok farklılık medya kuruluşlarını incelerken üzerinde durulması gereken ayrıntılar olarak ortaya çıkmaktadır (Alan, 2003: 62). Bu tez kapsamında medya sektöründeki çalışan profili dört başlıkta sınıflandırılmıştır:

- 1) Medyanın görünen yüzündeki çalışanlar (radyo programcıları, haber spikerleri, yazarlar, televizyon programcıları vb.)
- 2) Medyada üretilen esas işin (program, haber, yazı, show vb.) arka planındaki çalışanlar (prodüksiyon sorumlusu, kurgu elemanı, set amiri, müzik direktörü vb.)
- 3) İdari işlerde çalışanlar (muhasabe, finansman, insan kaynakları departmanındaki personeller vb.)
- 4) İşle direkt ilgili olmayan diğer çalışanlar (güvenlik, kurum şoförü vb. )

Birinci çalışan grubu; medyanın görünen yüzünü temsil etmektedir. Bu grupta yer alan çalışanlar ün, para, tanınırlık gibi motive edici unsurlara sahiptir. Radyo programcıları, haber spikerleri, anchormanlar, televizyon programcıları, köşe yazarları bu gruba örnek verilebilir. Üçüncü grupta çalışanlar için hırs, rekabet, başarı tutkusu ilk iki gruba göre çok daha yoğundur. Yapılan derinlemesine görüşmelerde medyanın “cadı kazanı” olarak nitelendirilen bu grupta kapisler, kavgalar, ayak oyunları gibi çeşitli durumlarla karşılaşıldığı da belirtilmektedir (Kıyık, 2009). Birinci gruptaki kişiler diğer çalışan gruplarına göre daha özgür ve daha rahat çalışma koşullarına sahiptir. Ancak devamlılıkları kamuoyu beğenisine bağlı olduğu için örgütsel bağlılık noktasında ayrılıklar ve transferler bu çalışan grubunda sıklıkla görülmektedir.

İkinci çalışan grubu; medyadaki temel iş alanlarında görev yapan, ancak göz önünde olmayan kişilerdir. Kameramanlar, ses ve görüntü yönetmenleri, prodüksiyon sorumluları, müzik ve program direktörleri, muhabirler, editörler vb. bu gruba örnek verilebilir. Bu grup sektörde işin mutfak kısmını temsil etmektedir. Yapılan odak grup toplantılarında da tespit edildiği üzere ikinci çalışan grubu, hırs ve rekabetin ilk gruba göre daha az yaşandığı alan olma özelliğindedir. Çalışan profili açısından diğer sektörlerden en çok ayrılanlar, ilk iki gruptaki çalışanlardır.

Medya sektöründe yer alan üçüncü çalışan grubu; diğer iş sektörlerindeki yapıya benzer şekilde, idari iş departmanlarındaki kişilerden oluşmaktadır. Mali işler, muhasebe, insan kaynakları gibi bölümlerde faaliyet gösteren kişiler bu gruba örnek verilebilir. Buradaki çalışan profili, diğer sektörlerdeki çalışanlarla benzerlik göstermektedir. Yapılan işin niteliği, çalışma koşulları, hak ve imkanlar açısından idari çalışanlar çoğu zaman diğer sektörle benzer işleyişlere sahiptir.

Diğer olarak adlandırılan dördüncü çalışan grubu; temel iş faaliyetleriyle direkt ilgisi olmayan ve idari işlerin dışında kalan birimlerde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Güvenlik, temizlik elemanı, danışma görevlisi vb. bu gruba örnek verilebilir. Sektörün kendine has doğasını oluşturan iş ile doğrudan bağlantısı olmayan bu gruptaki çalışanlar da diğer sektörlerdeki çalışanlardan çok fazla ayrılmamaktadır.

### 4.3. Medya Yönetimi

Medya kuruluşlarında yönetim yapısı olarak tek bir modelden söz etmek mümkün değildir. Günümüzde bu sektörde yer alan işletmelerinin tümünün neredeyse birbirinden farklı ve karmaşık bir yönetim yapısı içinde olması bu görüşü desteklemektedir (Alan, 2003: 59). Bu farklılığa rağmen genellikle kurumun yönetim yapısında ortaklık gösteren bazı yönetim birimlerinden söz edilebilir. Medyadaki hiyerarşik yapılanmalara dair başbakanlık basın merkezi resmi sayfası, odak grup toplantıları, derinlemesine görüşmeler ve şirket web adreslerinden çıkan bulgular doğrultusunda kurum çalışanlarının yönetim hiyerarşisi tablo 4.1.'de gösterilmektedir. Bu tabloda ortak ünvanlar olduğu gibi, her medya aracında yapılan işin farklı olmasından kaynaklı farklı ünvanlarda vardır. Medya sektöründe temel iş konularıyla bağlantılı tüm çalışanlar genel yayın yönetmenleri, yazı işleri müdürü ve yayın koordinatörlerine bağlıdır. Bunlar alt birimlerdeki idarecilerin ve birim çalışanlarının koordinasyonunu sağlamakla yükümlüdür. Ayrıca üst yönetim yani patron ya da genel koordinatörle aradaki bağ görevini de yürütmektedir. Ülkemizdeki kadro yapıları her kurum için aynı sıralama ve adlandırmaya sahip olmasa da genel çatı bu eksende oluşmaktadır. Bazen bir kaç görev ünvanı tek bir isimde birleşir. Müzik, program ve haber direktörlüğünü tek bir genel

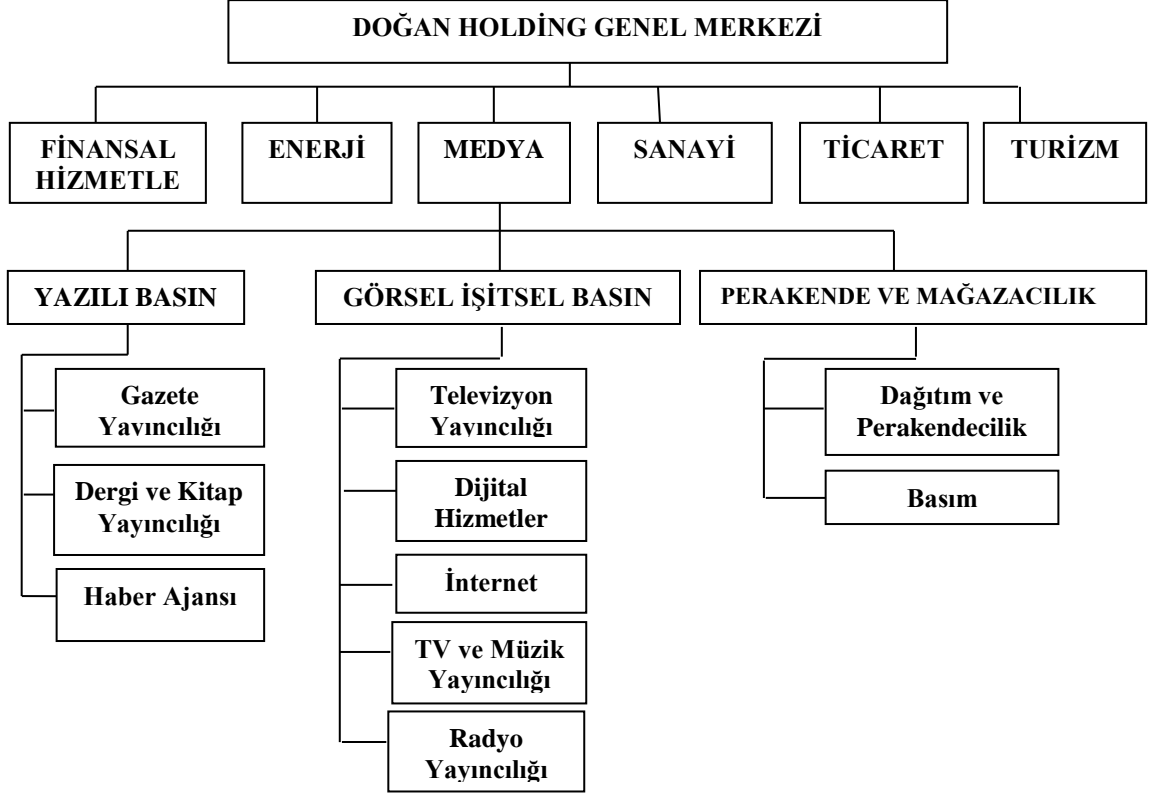
koordinatörün yürütmesi gibi. Bazı durumlarda ise ara idari kadrolara ihtiyaç duyulmadığı için bazı ünvanlar görülmez ya da çalışanlar başka ünvanlarla bu işleri yürütür. Örneğin; program direktörü yerine program koordinatörünün görev alması gibi.

*Tablo 4.1. Medya Sektöründe Yönetim Hiyerarşisi*

<b>Gazete Yönetim Hiyerarşisi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Patron</li><li>• Genel Koordinatör / CEO</li><li>• Yazı İşleri Müdürü</li><li>• Müdürler ya da Editörler (Haber, Spor, Magazin, vb.)</li><li>• Köşe Yazarlar, Yazarlar, Muhabirler</li><li>• Basım, Baskı Tasarım ve Dizayn Sorumluları</li></ul>
<b>Radyo Yönetim Hiyerarşisi:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Patron</li><li>• Genel Koordinatör / CEO</li><li>• Genel Yayın Yönetmeni</li><li>• Müzik Direktörü</li><li>• Program Direktörü</li><li>• Programcı, Haberci ve Teknik Çalışanlar (Prodüksiyon Sorumluları)</li></ul>
<b>Televizyon Yönetim Hiyerarşisi:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Patron</li><li>• Genel Müdür / Genel Koordinatör / CEO</li><li>• Yayın Koordinatörü / Haber Genel Yayın Koordinatörü</li><li>• Program Koordinatörü (İç Yapım Programlar Müdürü)</li><li>• Dış Yapımlar Koordinatörü</li><li>• Programcılar, Spikerler, Muhabirler, Teknik Ekip (Set, Işık, Kurgu Çalışanları)</li></ul>

Türkiye'deki medya sektöründe yer alan kuruluşların yönetim organizasyon şemaları hakkında fikir elde edebilmek için şekil 4.3.'deki Doğan Holding'in organizasyon şeması inceleyebilir. Pek çok medya holdinginde olduğu gibi Doğan Holding'te birbirinden farklı iş kollarında (enerji, sanayi vb.) faaliyet göstermektedir. Bu nedenle iş tabanlı bir bölümlendirmeye gidilmiştir. Holdingin medya ayağında ise

yazılı basın, görsel işitsel basın ve perakende mağazacılık olmak üzere üçlü bir yapılanma söz konusudur. Burada da yine işe göre bölümlendirme yapılmıştır.

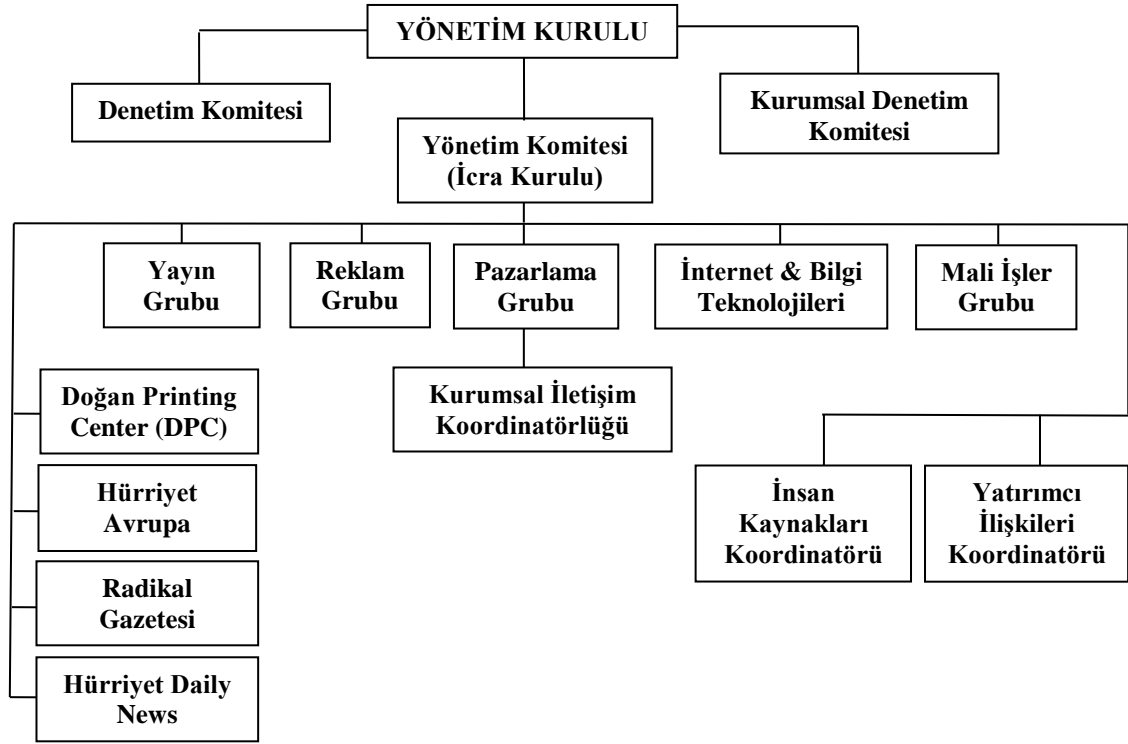


Şekil 4.3. : Doğan Holding Organizasyon Şeması

**Kaynak:** doganholding kurumsal, 2010

Doğan medya grubuna ait bu yönetim organizasyon şemasında da görüldüğü üzere medya endüstrisinde son dönem de sıklıkla görülen bir olgu holding ve şirket toplulukları şeklinde yapılanmalardır. Bu sektörde faaliyet gösteren kurumların pek çoğu enerjiden, turizme, medyadan, sanayiye farklı iş kollarında görev yapmaktadır. Bu durumda her bir iş kolunun ayrı organize olmasını ancak tek merkeze bağlı hareket edilen şirket topluluklarını (Çalık, Doğu vb.) ortaya çıkarmıştır. Enerji ayrı, sanayi ayrı medya ayrı yönetim ekipleriyle yürütülürken, bunların her biri aynı zamanda kendi içinde alt birimlere de ayrılmaktadır. Günümüzdeki pek çok Medya Center'da gazete ve dergiler, radyo ve televizyonlar faaliyetlerini aynı çatı altında birlikte yürütmektedir.

Doğan grubunda, medya faaliyetleri altında yürütülen yazılı basın grubundaki hürriyet gazetesinin yönetim organizasyon şeması, konuyu daha spesifik olarak değerlendirmek amacıyla şekil 4.4'de verilmiştir.

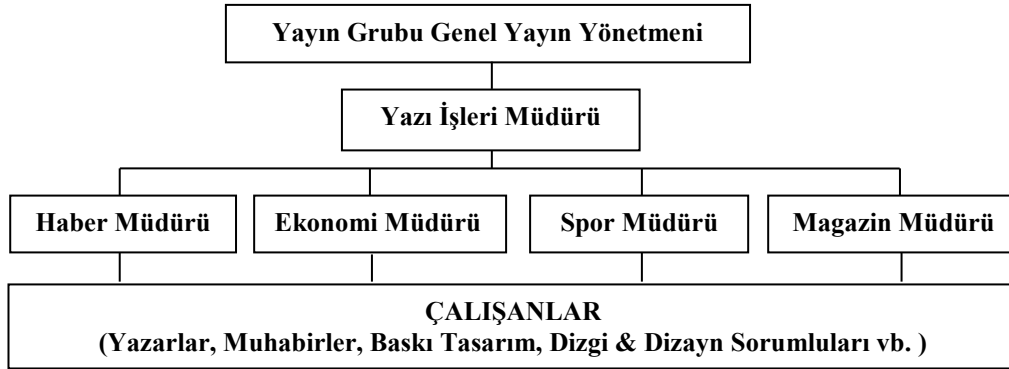


Şekil 4.4. : Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş. Organizasyon Şeması

**Kaynak:** hürriyet kurumsal, 2010

Doğan grubunun altında yer alan her kuruluş bu tarz yönetim yapılanmalarına ayrı ayrı sahiptir. En başta yönetim ve icra kurullarının aktif olduğu bu sistemde kontrol amaçlı denetim komiteleri kurulmuştur. İnsan kaynakları ve yatırımcı ilişkileri ayrı birer koordinatörlük seviyesinde yapılırken, kurumsal iletişim ise pazarlama bölümü altında başka bir koordinatörlük olarak faaliyet yürütmektedir. Medya iş odaklı bir sektör olduğu için temelde iş tabanlı bölümlendirmelerle daha sık karşılaşılır. Genel yapılanmanın dışında gazete örneği üzerinden konuyu biraz daha spesifikleştirirsek, yapılan temel işe ilişkin faaliyetleri yürüten çalışanlar açısından organizasyon şemasını şekil 4.5.'de görmek mümkündür. Genel yayım yönetmeninin sorumluluğu altında

çalışan gazeteler, yazı işleri müdürü ve onun da altında yer alan haber, magazin, spor müdürleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir.



Şekil 4.5. : Gazete Organizasyon Şeması

Medya yönetiminde iş tabanlı yapılanmalara daha sık rastlanmaktadır. Son dönemde bunlara ek olarak çapraz ve matriks yapılanmalar da dikkati çekmektedir. Örneğin doğan medya grubundaki yöneticiler, yıllık faaliyet planlarının gereklerini yerine getirmek üzere proje tabanlı bir matriks organizasyonu şeklinde çalışmaktadır (dmg kurumsal, 2010).

Medya sektöründe yönetim işlevinin artmasının göstergelerinden biri, batı tipi yönetim ve organizasyon eğitiminin model alınmasıdır. Medya gruplarının “arama toplantıları” ya da “medya yönetici eğitimi” gibi faaliyetleri, işbölümü ve uzmanlaşmanın arttığı sektörde, çalışanlara yeni bir iş pratiğiyle birlikte yeni bir yaşam biçimini de empoze etmektedir. Örneğin arama toplantılarıyla stratejik planlamasını güncelleyen ve yeni dönem için yeni taktikler geliştiren Doğan Grubu’nun bu çalışmalarda temel hedefi, gruba bağlı pek çok farklı alanın ve gerek içsel, gerekse dışsal pek çok dinamiğin bir arada değerlendirildiği bir sinerjiyi harekete geçirmektir (Adaklı, 2006: 329).

Medya sektöründe ele alınacak ilk yönetim fonksiyonu olan planlama kapsamında; genel yayın politikaları, yayıncılık ilkeleri, yatırım planları ve reklam bütçeleri dikkat çekmektedir. Sektöre dair özel ya da kamu işletmelerinde söz konusu olabilecek planlama faaliyetlerinin belli başlı aşamaları vardır. Bunlar (Özkan, 1994):

- Örgütün üst düzey yöneticileri veya kanunlarla belirlenen amaçların, görevlerin ve faaliyet alanlarının saptanabilmesi için mevcut durumun değerlendirilmesi
- Hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağını belirlenebilmesi için yeterli bilgi toplanması.
- Bilgiler toplanıp değerlendirildikten sonra ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesidir.

Medya sektöründeki kurumlar da, başka örgütlerden farklı olarak planlama aşamasında hem olabildiğince katı, hem de olabildiğince esnek plan ve programlar yapılmaktadır (Vural, 1986). Zamana karşı yarışan bu işletmeler ayrıntılı planlar yapmak ve bu planları izlemek zorundadır. Örneğin yayın akışı içinde programların zaman kullanımını açısından, planlamanın katı ve ayrıntılı olması yayındaki aksaklıkları önlemektedir. Buna karşın planların esnekliği de önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü ortaya konulan ürünlerde kamuoyunun istek ve beklentileri ön planda tutulmaktadır. Bazen toplumun tepkisine göre bir programın yayından alınması ya da saatinin değiştirilmesi gerekebilir. Televizyon dizilerinin aldığı reytinge bağlı olarak yayından kaldırılması bu duruma örnek verilebilir.

Televizyonda planlamalar yaz ve kış dönemleri için ayrı yapılmaktadır. Yayın akışlarında görülen programların yaz ve kış dönemleri itibariyle başlatılması ya da tatile girmesi bu planlama süreçleriyle ilgilidir. Radyolar, dönemsellik içeren projeleri içermediği için planlamalar genellikle daha uzun dönemleri kapsamaktadır. Yazılı basında ise işler daha gündüzdür. Gazeteler gündem ve haberle beslendiği için her gün yapılan toplantılarla planlara işlerlik kazandırılır. Genel yayın politikalarının dışında gazeteler pek çok konudan etkilendiği için planlamalar daha kısa vadeli.

Medya yönetimindeki yatırım planlarına ilişkin kararlara ise şirket evlilikleri, yabancı sermayenin sektöre girişi, transfer edilen teknolojiler vb. örnek verilebilir. Tüm bu çabalar sektörün hızla artan rekabet ortamına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan bir röportajda Türkiye'nin en büyük medya kuruluşlarından biri olan Doğan Holding'in CEO'su Mehmet Ali Yalçındağ'ın da (Subaşı, 2008) belirttiği üzere

medyada “Durulduğu zaman arkadan gelerek, ezip geçerler.” Yalçındağ bu sözleriyle holdinglerine bağlı tüm medya kuruluşlarında büyümenin atalet getirmemesi gerektiğinin altını çizmektedir. Aksine yatırımların, plan ve politikaların daha güçlü ve daha etkin olması gerektiğini savunmaktadır (Kıyık, Ataman, 2010).

Medya yönetiminde planlama kadar önemli olan bir diğer fonksiyon örgütlemedir. En alt kademedен en üst kademeye varan yöneticiler ve bu yöneticilerin emrinde çalışan astlar örgütlenme fonksiyonunun uygulayıcılarıdır. Yöneticiler ayda en az iki kez ya da gerektiğinde daha fazla toplanarak ilerlemeleri izler. Medya kuruluşlarında üretilen hizmetin ya da yapılan işin türüne göre bölümlendirmeler yapılmaktadır (Özkan, 1994). Emir ve kurallar görev dağılımı ve iş bölümü ile yerine getirilmektedir. Genel yayın yönetmeni, yazı işleri müdürünü, yazı işleri müdürü editör ve muhabirleri organize etmektedir. Şirket kural ve prosedürleri örgütleme fonksiyonunun düzgün bir şekilde işletilmesi için yardımcı olmaktadır. Plazalarda gazete, radyo ve televizyon birimlerinin bir arada faaliyet gösterdiği medya sektöründe, insan kaynağının etkin şekilde seçilip, işe yerleştirilmesi, geliştirilmesi gibi örgütleme faaliyetlerinde ise ayrı birimler sorumludur (Alan, 2003: 61-61). Bir radyo programcısı genel yayın yönetmeni tarafından işe alınır, ancak personel kayıtlarının takibi, maaş ve sigorta primlerinin işlenişi insan kaynağı departmanı üzerinden yürütülmektedir.

Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütsel faaliyetlerin birbirleriyle uyumlaştırılması demek olan koordinasyon aracılığıyla, yöneticiler çeşitli örgüt faaliyetlerini ve bunları yerine getiren çalışanları birbirleriyle uyumlu hale getirir (Gürüz, 1992). Medya sektörü insan kaynaklarını havuz sistemiyle çalıştırdığı için koordinasyona yüksek düzeyde ihtiyaç duymaktadır.

Planlara ne ölçüde ulaşıldığını gösteren denetim fonksiyonuna gelindiğinde ise; medyada kontrolün hem kurum içi, hem de kurum dışı denetleyicilerle yürütüldüğü görülmektedir. Şirket içerisinde icra kurulları ve denetim komiteleri, şirket dışında ise devlet aracılığıyla konulan yasalar (3984 sayılı “Radyo ve Televizyon Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun”, 5953 sayılı ve 212 sayılı “Basın İş Kanunu”) ve devlet

gözetimindeki denetleme kuruluşları (Radyo Televizyon Üst Kurulu-RTÜK) sektörde kontrolü sağlayan yapı taşları arasında yer alır.

#### 4.4. Medya Yönetiminin Dünyadaki Gelişimi

Küresel hiyerarşi ve küresel şirket medyası etkileri altında ortaya çıkan yeni dünya düzeninden tüm sektörler gibi medya da etkilenmektedir. II. Dünya Savaşı sonrasında ulus-devletler ölçeğinde ve iki kutuplu bir dünya bağlamında oluşmuş olan medya mimarisi 1980'lerin başından bu yana yeni bir mimariden söz etmeye elverecek ölçüde başkalaşmıştır. Bu başkalaşımın temel itici güçleri arasında kapitalist küreselleşme; Sovyetler Birliği'nin çöküşü, sosyal refah devleti anlayışının gerileyişi ve yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin devreye girişi sayılabilir. Yeni medya mimarisinin eskisinden temel farkları şöyle sıralanmaktadır (Kürkçü, 2005).

- Medyanın etkinlik ve hitap alanı ölçeğinin ulus-devletten yerel ve küresel ölçeklere doğru iki yönlü aşınması/aşılması,
- Medya sahipliğinde mülkiyet ve tasarruf alanının kamusal mülkiyetten özel mülkiyete kayması. Sahipliğin giderek az sayıda şirket elinde merkezileşmesi,
- Medyanın show-biz ve reklamcılık dünyasıyla entegrasyonunun aşırı yükselişi,
- Medya türlerinin ve her türün kendi içindeki aşırı çeşitlenmesinin yol açtığı derinlemesine iş bölümü ve ihtisaslaşma,
- Yazılı-basılı medyanın, görsel-işitsel medya lehine okur-izleyici kaybetmesi,
- Devletin kamu çıkarının koruyucusu rolüyle medyadan dışlanmasına karşılık büyük şirketlerin koruyucusu rolünde geri dönüşü,
- Medya sahipliği ve denetiminin kuzey yarımkürede ve beyaz dünyada merkezileşmesidir.

Görüldüğü üzere dünyadaki siyasi, teknolojik, ekonomik vb. tüm yapılanmalar bir zincirin halkası gibi medya mimarisini de etkilemektedir. Bu mimarinin işleyişinin toplumsal açıdan başlıca sonucu, görünüşteki çeşitlenmeye karşın içeriğin kitlesel tüketim gereğiyle aşırı basitleştirilmesi ve dezenformasyona dönüştürülmesidir.

Çalışanlar içinse, kaynak ve sahiplerin çoğulculuk ve çeşitliliğindeki daralmanın yol açtığı iktidar yoğunlaşması, yeni dünya düzeninin esneklik, deregülasyon, taşeronlaşma uygulamalarıyla birlikte medya çalışanları için daha antidemokratik bir çalışma iklimi doğması ve sömürü oranlarının yükselmesine yol açmaktadır (Kürkçü, 2005). Bu platformda:

- ✓ Çalışanlar karar süreçlerinden ve organlarından dışlanmaktadır.
- ✓ Çalışanların iş güvencesi ve sosyal güvenlikleri tehdit altına girmektedir.
- ✓ Çatışma ve savaş koşullarında görev yapan medya çalışanları ve haberciler can güvenliklerinin korunması için taraf olmaya zorlanmaktadır.
- ✓ Emek sürecinde işin aşırı parçalanması ve değersizleşmesi, yaratıcı çalışmayı ve mesleki eğitimi önemsizleştirmiştir.
- ✓ Çalışanlar yaratıcı yeteneklerinin ürünlerine yabancılaşmaktadır.

Günümüzde yazılı medya sahipliği genelde tüm demokratik rejimlerde serbest bırakılmış ve anayasal güvencelerle korunmaktadır. Bu nedenle, gazete ya da dergi sahipliği üzerine bir sınırlandırma ile karşılaşmamaktadır. Avrupa'da ağırlıklı olarak ailelerin sahip olduğu basın sektörünün gelişimine bakıldığında, bu sektörün oligopolistik gelişmeye eğilimli olduğunu söylemek mümkündür (Geçgil, 2005: 8).

Basın sektöründeki serbestliğe karşın dünyada radyo ve televizyon yayıncılığı alanında iki farklı yapı ortaya çıkmıştır. Televizyon ve radyo yayıncılığı ABD'de özel teşebbüsler tarafından gerçekleştirilirken, Batı Avrupa'da 1983 yılına kadar kamu tekelleri aracılığıyla devlet tarafından yerine getirilmektedir. 1980'li yıllarla birlikte Batı Avrupa'da kamunun tekel konumu sona ermeye başlamış ve özel sektörün de yayıncılığa dahil olduğu karma bir yapı oluşmuştur (Geçgil, 2005: 8).

#### **4.5. Medya Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi**

Dünyada matbaacılığın ya da basımın bir yan ürünü olarak oluşan gazetecilik, Türkiye'de batıdan farklı olarak doğrudan doğruya ortaya çıkmıştır. Yani basın devlet basını olarak doğmuştur. Başlangıç yıllarında olduğu gibi 1960'lı yıllara kadar olan

süreçte, profesyonel anlamda gazete sahipliği ile gazetecilik birbirinden ayırt edilememekte, iç içe geçtikleri görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının en önemli nedeni batı ile karşılaştırıldığında gerekli teknolojik, ekonomik, toplumsal ve hukuksal gelişmelerin yeterli olmayışı ve diğer sektörlerin gelişiminde olduğu gibi basın açısından da yeterli sermaye birikiminin olmayışı ile açıklanabilir (Yazıcı, 2010: 26). Birbirine bağlı olarak bu etkenler basın sektörünün günün koşullarına uygun olarak gelişimini engellemiş, basın işletmelerini emek yoğun işletmeler olma konusunda zorlamıştır" (Karaca, 2004: 16).

Basın sektörünün ve gazetecilik mesleğinin bu görünümünün T.C.'nin ilk yıllarında olduğu gibi sermaye yoğunlaşmasına bağlı olarak tekelleşmelerin ortaya çıkmaya başladığı 1950'li yıllara kadar sürdüğü görülmektedir. 1950'li yıllardan sonra basın işletmeleri diğer alanlarda olduğu gibi yavaş yavaş sermaye yoğun işletmelere dönüşmüştür. Böyle olmakla birlikte başlangıç yıllarında olduğu gibi devletin basın üzerindeki denetleyici ve yönlendirici olma özelliği bu dönemde de devam etmiştir. Günümüzde ise artık yazılı medya araçlarının neredeyse tamamı özel sektörün elindedir. Ancak basın sektöründe olduğu gibi radyo, televizyon ve haber ajansları açısından da ilklerin devlet yönetiminde ortaya çıkması nedeniyle, Türkiye'nin uzun geçmişi olan bir kamu yayıncılığı geleneğine sahip olduğu söylenebilir (Yazıcı, 2010: 26-27).

1925 yılında çıkarılan Telsiz Kanunu ile Türkiye'de ilk radyo yayıncılığı başlamıştır ve 1963 tarihli 359 Sayılı Yasa ile kamusal yayıncılığı yürüten Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) kurulmuştur. 1982 Anayasası'nın 133. Maddesi ile TRT Kurumu, özerk, yayımlarında tarafsız bir kamu tüzel kişisi olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin Anayasa ile korunan yayıncılık alanındaki tekeli, 1990 yılında daha yasal çerçeve oluşmadan yayınlara başlayan birçok özel radyo ve televizyon kanal kuruluşları ile kırılmıştır. Bunun sonucunda Anayasanın 133. Maddesinde yapılan değişikliklerle Türkiye'nin yayıncılık alanındaki kamu tekeli kaldırılmıştır (Yazıcı, 2010: 27).

Türkiye'de özellikle 1990'lı yıllarda, deyimim tam anlamıyla bir "medya devrimi (teknolojik açıdan) gerçekleştirilmektedir (Arslan, 2006: 2). Bu dönemde çok sayıda uluslararası, ulusal, yerel ve bölgesel nitelikte yayın yapan televizyon kanalı yayın

hayatına başlamıştır. Bunun yanında yerel, bölgesel ve ulusal ya da uluslararası ölçeklerde yayın yapabilen binden fazla radyo istasyonu da faaliyete başlamıştır.

1990'lı yıllar boyunca görsel medyada onlarca televizyon kanalı yayına geçmiş ve bu rakam yabancı uydularla birlikte yüzlerce kanala ulaşmıştır. Aslında 90'lı yıllarda hem dünyada, hem de Türkiye'de televizyonculuğun büyük bir aşama yaptığı rahatlıkla söylenebilir. 1993 yılında ilk kez şifreli kanallar yayın hayatına giriş yapmıştır. Şifreli yayınlar bu kanala üye olan ve televizyonlarını kod çözücü bir aygıta bağlayarak, aylık ödeme yapanlar tarafından izlenmektedir. Türkiye'de ilk abone sistemli televizyon olan Cine 5'te dönemin ortasına doğru faaliyete geçmiştir. Dönemin sonlarına doğru dijital yayın anlayışı dünya ve ülke gündemine gelmiş, en başta Çukurova (Digitürk) ve Uzan grubu (Star digital) dijital yayıncılık sistemine adım atmıştır (Toruk, 2005: 503).

13 Nisan 1994 tarihinde çıkarılan 3984 Sayılı "Radyo ve Televizyon Kuruluşlarının Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun" (RTKKYHK) ile özel radyo istasyonlarının, televizyon kanallarının ve TRT'nin uymakla mükellef kılındığı düzenlemeleri oluşturan, özerk ve tarafsız kamu tüzel kişiliğine haiz yetkili bir düzenleyici makam olan Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) kurulmuştur.

Türkiye'de 1980'li yıllarda batı ülkeleriyle hemen hemen aynı zamanda başlayan ve yapısal bir dönüşümü amaçlayan serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci, başka bir deyişle küreselleşme medya endüstrisi üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. 1980'li yıllara dek süregelen bu etkiler, diğer sektörlerde de gözlendiği gibi, anlamlı ölçüde değişim ve dönüşüme neden olmuştur (Yazıcı, 2010: 27-28). En çarpıcı değişim, medya endüstrisi açısından radyo ve televizyon işletmeciliği alanında yaşanmış, devlet tekelinde olan bu işletmecilik türünde özel sektör egemen olmaya başlamıştır. Küreselleşmenin etkileri sonucu güçlü mali yapıda olanların, reklam ve ilan geliri elde edebilenlerin ayakta kaldığı, diğerlerinin ise piyasadan çekildiği veya el değiştirdiği bir sürece girilmiştir. Bu süreç içerisinde medya endüstrisine farklı alanlarda faaliyet gösteren sermaye sahipleri el atmış ve bu durum medya şirketlerinin mülkiyet biçimlerinde değişikliğe neden olmuştur (Yazıcı, 2010: 27-28). Bütün bu gelişmelere bağlı olarak özel radyo ve televizyonların sayısının 1990'lı yıllardan itibaren hızla

artmasıyla birlikte, medya endüstrisinde tekelleşme olgusu yaşanmaya başlamıştır (Karaca, 2004: 125). İlk olarak Asil Nadir tarafından gerçekleştirilen satın almalarla gündeme gelen tekelleşme tartışmaları, daha sonra uzun yıllardır yayın hayatını sürdüren birçok gazetenin piyasadan çekilmesi veya el değiştirmesiyle ciddi bir boyut kazanır. 1980 yılında Milliyet gazetesini satın alan Aydın Doğan'ın, 1994 yılında da Hürriyet Gazetesini satın almasıyla devam eden bu yeni sürecin devamında Türk yazılı basını iki büyük grubun etkin olduğu oligopolistik bir yapıyla karşı karşıya kalmıştır (Söylemez, 1998: 98).

Bunun dışında görsel medyada da 1990'lı yıllar boyunca onlarca televizyon kanalı yayın hayatına geçmiş ve bu rakam yabancı uydularla birlikte yüzlerce kanala ulaşmıştır. Ayrıca ilk abone sistemli televizyon faaliyetleri de bu dönemde başlamıştır. Ancak bu yıllarda görsel medyadaki bu hızlı yükseliş karşısında, yazılı medya kısmen önemini, etkisini ve tirajını kaybetmenin yanı sıra reklam pastasını televizyon ve radyo ile paylaşmak zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda yazılı medya patronları yasal engellerin kalkmasıyla radyo ve televizyon işine girerek medya sektöründeki hakimiyetlerini sürdürmeye çalışmıştır.

Medya da sahiplik süreçleri içerisinde, sektörün şartlarına uyum gösteremeyen eski oyuncuların bir bölümü (Erol Aksoy>Show TV, Kemal Ilıcak-Tercüman Gazetesi, Uzan Grubu-Star TV, Dinç Bilgin-Atv, Sabah vb.) sektörün dışında kalarak, piyasadan çekilmiştir. Bunların yerini alan yeni sermaye gruplarının benimsediği kurallar da esasında dünya ölçeğinde yeniden yapılanmakta olan ekonominin ve teknolojik olanakların medya şirketlerine dayattığı büyüme kurallarından farklı değildir (Yazıcı, 2010: 28). Buna göre medyanın olası bütün alanlarına dikey, yatay ve çapraz büyüme ve uluslararasılaşma yoluyla nüfuz etmek ve medyanın sinerjisinden yararlanmak başlıca kural veya yöntem olarak belirginlik kazanmaktadır.

*Yatay büyüme;* belirli bir sektörde birden fazla kuruluşla/ürünle o sektördeki farklı hedef kitleleri kontrol etmeye çalışmaktır (Adaklı, 2006: 36). Show TV'nin aynı zamanda Akşam gazetesıyla kamuoyuna ulaşması buna örnek verilebilir.

*Dikey büyüme*; hammadde kaynağının ya da temel üretim girdilerinin temininde, nihai malın tüketiciye ulaştırılmasına kadar süren üretim zincirinin bütün halkalarını kontrol etmeye dönük bir yoğunlaşma biçimidir (Adaklı, 2006: 36). Doğan grubun, gazete ve diğer yayın kuruluşlarına destek sağlaması için doğan haber ajansını kurması, dağıtım noktasında “Yaysat’ı” bünyesine katması, satış için “D&R” dan yararlanması medyadaki dikey büyümeye örnek verilebilir.

*Çapraz büyüme* ise; belirli bir araç üzerindeki kontrollerini, birleşme ve satın almalarla güçlendiren büyük şirketlerin, farklı sektörlere de el atarak kontrol alanlarını genişletmeleridir (Adaklı, 2006: 37). Show TV’yi elinde bulunduran Çukurova Grubunun televizyona ek olarak Digital Yayın Platformlarından Digtürk’ü kurması sektöre konjenktürel ivme kazandıran çapraz büyümeye (çeşitlenmeye) dair bir adımdır.

*Uluslararasılaşma* ürünlerin ulusal pazarların yanı sıra, uluslar arası pazar içinde üretiliyor olmasıdır (Thompson, 1996: 195-205). Sürekli bir kar sıkıştırması tehdidiyle yüzyüze olan dev şirketler, ulusal pazarlardan çok uluslar arası pazarlarda ortaklıklara ve satın almalara girişmektedir. TGRT’nin satılarak Fox TV’ye geçişi Türkiye’deki uluslararasılaşma çabalarına bir örnektir.

Tüm bu büyüme yolları aracılığıyla; medya alanında sahip olunan geniş nüfuzlu mülkiyet, sermaye sahibinin diğer sanayi ve hizmet sektörlerindeki girişimlerini desteklemeye ve sürdürmeye yardımcı olmaktadır (Geçgil, 2005: 42). Medya sektörünün ülkemizdeki tarihine bakıldığında bu büyüme yollarına kurumların pek çok kez başvurduğu ve bu şekilde birimler arası destek ve sinerjiyi oluşturdukları görülmüştür.

#### **4.6. Türkiye’de Medya Endüstrisi**

Hızla gelişen ve kamuoyu üzerindeki etkisi her geçen gün artan medya sektörü yükselen bir endüstri olma özelliğini korumaktadır. Reklam pastasındaki büyüme hızının yüzde 25 civarında olduğu Türkiye’de, faaliyet gösteren büyük sermaye grupları incelendiğinde 5 çapraz-medya grubunun (Doğan, Çalık, Çukurova, Ciner, Doğuş)

ağırlığı hissedilmektedir. Ulusal nitelikte işler çıkaran medya kanalları ve yayın organlarına bakıldığında sektörde irili ufaklı pek çok aktör görülmektedir. Bu tez kapsamında yapılan araştırmalar sonucu 22 sahiplik yapısı tespit edilmiştir. Ağırlıklı olarak aile şirketlerinin oluşturduğu şirket topluluklarının görüldüğü medya sektöründe, birkaç uluslar arası kurumda (New Corporation-FOX, Turner Broadcasting System-TNT vb.) sektörde küçük paylara sahiptir.

Holding medyası adı verilen Türkiye’de ki güçlü yapılanmalara bakıldığında kurum sahiplerinin pek çoğunun medya dışında enerji, sanayi, petrokimya, inşaat, tekstil, turizm gibi sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar olduğu dikkati çekmektedir. Medya holdinglerinde akraba bir kuruluş, gazetelere, dergilere, kitap yayınevlerine, haber hizmeti veren kuruluşlara, kamuoyu araştırma şirketlerine, radyo ve televizyon istasyonlarına, kablolu televizyona, elektronik yayıncılık ağlarına, plakçılık ve kasetçilik şirketlerine ve bu plak ve kasetlerin satış tanıtımını yapan kulüplere sahip olabilmektedir (Severin, Tankard, 1994: 565). Türkiye’de de aile şirketi geleneğinden gelen bu kuruluşlar maddi yeterliliklerini, el değiştiren medya kuruluşlarını satın alarak değerlendiren ya da mevcut siyasi iktidara yakınlığıyla tanınan kuruluşlardır. Temel faaliyet konusu medya olmayan bu şirketlerin medya sektörüne transferindeki amaçlar arasında kamuoyunda güç kazanmak, iş dünyasındaki ilişkilerini geliştirmek ve pazar içindeki yerini sağlamlaştırmak gibi amaçlardan söz edilebilir. Tablo 4.2’de Ekim 2011 itibarıyla Türkiye’deki medya sahiplik yapılarını oluşturan kurumlar görülmektedir.

Tablo 4.2.’de de görüldüğü üzere, Türkiye’de medya sektörünün belli büyük grupların elinde olması, hem iç, hem dış haber özgürlüğü açısından bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Diğer yandan oligopol piyasaların bir özelliği olarak, sektörde egemen olan gruplar, bir yandan birbirleriyle yoğun bir şekilde rekabet ederken, diğer yandan da ortak çıkarları doğrultusunda gizli ve açıktan işbirliği yapmaktadır (Yazıcı, 2010: 30). Doğan ve Sabah Grubu arasında, kendilerinden ayrılan gazetecinin diğer grubun yayın organlarında istihdam edilmemesine ilişkin bir dönem yaptıkları bilinen gizli anlaşmalar bu duruma örnektir (Karaca, 2004: 148). Bu dayanışmalar, gazetecilerin serbest dolaşım hakkını engellemekte ve ücretleri baskı altında tutmaktadır.

Tablo 4.2. : Türkiye’de Medyada Sahiplik Yapıları

TÜRKİYE’DE MEDYADA SAHİPLİK YAPILARI				
KURUM ADI	TV	BASILI YAYIN	RADYO	DİĞER
<b>1.Doğan Grubu</b>	Kanal D, Star, CNN Türk	Hürriyet, Milliyet, Posta, Radikal, Vatan, Elle, Ekonomist, Capital, Tempo, Atlas, Elele, Blue Jean vd.	Radyo D, Slow Türk, Radyo Moda, CNN Türk Radyo	Doğan Haber Ajansı D-Smart, Doğan Online
<b>2.Çalık Grubu (Turkuvaz)</b>	ATV	Sabah, Takvim, Pas Fotomaç, Para, Aktüel, Şamdan Plus, Bebeğim ve Biz, Forbes, Homeart vd.	Radyo City	Merkez Dağıtım
<b>3.Çukurova Grubu</b>	Show TV, SKY Türk , Lig TV	Akşam, Güneş, Tercüman, Platin, Maxim, Alem, AutoCar vd.	Alem FM, Lig Radyo	Digitürk
<b>4.Ciner Grubu</b>	Kanal 1, Haber Türk	Habertürk, Marie Clare, FHM, Seventeen, Rolling Stone, Empire,M.C.Maison, Super PC	Haber Türk Radyo	habertürk.com
<b>5.Doğuş Grubu</b>	NTV, e2, NBA TV, Kral TV, NTV Spor, CNBC-e	National Geographic, CNBC-e Dergi, CNBC-e Business, Evo, F1 Racing, Billboard, Motor Boat vd.	NTV Radyo, N101, Radyo Eksen, Radyo Billboard, Capital, Virgin	ntvmsnbc.com, ntvspor.net
<b>6.İhlas Grubu</b>	TGRT Haber, TGRT Pazarlama	Türkiye, Türkiye Çocuk, Yemek Zevki, Automotive Export, Furniture Export vd.	TGRT FM	İHA
<b>7.Samanyolu-Zaman</b>	STV, Samanyolu Haber MeltemTV, Yumurcak TV	Zaman, Today’s Zaman, Aksiyon, Yağmur, Sızıntı, Yonca	Burç FM, Dünya Radyo, S Haber Radyo	Cihan Ajans
<b>8.Yeni Dünya İletişim</b>	Kanal 7, Ülke TV, Kanal 7 int	Radyo 7, İstanbul’un Sesi,		haber7.com, rotahaber.com
<b>9.Dünya Grubu</b>		Dünya, Gentleman, PC World, BYTE,		Dünya Online, Dünya Süper Dağıtım

**Kaynak:** Cnbc-e Business Dergisi Medya Özel Sayısı, Cumhuriyet Gazetesinin 18 Şubat 2008 tarihli yazısı, şirket web sayfaları ve internetten derlenmiştir.

Tablo 4.2. : Türkiye’de Medyada Sahiplik Yapıları (Tablonun Devamı)

TÜRKİYE’DE MEDYADA SAHİPLİK YAPILARI				
KURUM ADI	TV	BASILY YAYIN	RADYO	DİĞER
10.Saran Grubu	History Channel,		Radyo Spor, Radyo Time, Radyo Pink, Radyo Tatlıses	
11.Albayrak Grubu	Tv NET	Yeni Şafak		Yeni Şafak Online
12. Al Jazeera Türk Yayıncılık	Cine 5, Gala Tv, Viva Tv, Supersport		Radyo5, Radyo Viva, Radyo Nostalji ve Show Radyo	
13.Koza İpek Holding	Kanaltürk	Bugün Gazetesi		
14.Property International	Kanal 24	Star gazetesi		
15.News Corporation	Fox TV			
16. Turner Broadcasting System	TNT, Network	Cartoon		
17. Actera Grup (Spectrum Medya)			Süper, Joy, Metro FM, Joy Turk, Radyo Mydonose, vd.	
18. Power Medya Grup			Power FM, Powertürk, Radyo Fonomen, Power XL	
19. İşçi Partisi	Ulusal Kanal	Aydınlık Gazetesi		
20. MNG Medya Grubu	TV 8, on8 TV			MNG Haber Ajansı
21.Alkım Gazetecilik		Taraf Gazetesi		
22.Osman Gökçek	Beyaz TV			

**Kaynak:** Cnbc-e Business Dergisi Medya Özel Sayısı, Cumhuriyet Gazetesinin 18 Şubat 2008 tarihli yazısı, şirket web sayfaları ve internetten derlenmiştir.

Başlıca günlük gazetelerin tümü çapraz-medya gruplarınca yayınlandığı için, gazete pazarı da bu grupların hakimiyetin de bulunmaktadır. Pazarın yapısı medyada dikey ve yatay entegrasyonu gerektirmekte, bu da bağımsızlara fazla bir alan bırakmamaktadır. Tüm büyük grupların kendi baskı tesisleri vardır. Bu nedenle, bağımsız gazeteler çoğu zaman büyük grupların basım ve/veya dağıtım olanaklarını kullanmak zorunda kalmaktadır (Yazıcı, 2010: 30). Bunun dışında çapraz-medya grupları, gazetelerinin ilave indirimlerle ya da ücretsiz olarak reklamlarını yayınlayabildikleri kendi televizyon ve radyo kanallarına sahip olmanın avantajını kullanmaktadır. Dahası, çapraz medya grupları reklamcılarının aynı fiyata çeşitli medyada çok daha fazla reklam yeri almalarına imkan veren paket anlaşma sunma olanağına sahiptir (Türkiye izleme Raporu, 2005: 30).

2000’li yılların başında reklam pastasının büyüklüğü 600 milyon civarında iken (CNBC-e Business Aylık Dergisi Haziran 2008), 2010 yılında, 2009’a göre rakamlar %31 oranında büyümüş ve reklam gelirleri 3.6 milyar TL olarak açıklanmıştır (14 Temmuz 2011 Tarihli Habertürk Gazetesi). 2011’de ise dünya ile birlikte Türkiye’de de etkisi hissedilmesi beklenen ekonomik kriz öncesinde medya da çok büyük bir büyüme öngörülmemektedir. Yıl boyunca sektöre güçlü yeni aktörlerin girmemesi, ayrıca kurumların küçülme ve bekle gör politikaları içinde oluşu bu görüşü desteklemektedir.

Ülkemizde hemen hemen tamamı aile şirketi olarak piyasaya girmiş bulunan medya holdinglerinin kontrolü halen sahiplerin elindedir ve pek çok medya şirketinin yönetiminde kurucu ailelerin fertleri bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Her ne kadar sektörde aile ferdi olmayan pek çok tepe yöneticisi bulunuyor olsa da çeşitli birimlerin üst düzey yönetimlerinde, çoğu işletme ve finans eğitimi almış aile üyeleri yer almaktadır (Adaklı, 2006). Çukurova grubunun medyadan sorumlu yöneticileri arasında Karamehmet ailesinin genç kuşaklarının yer alması, Doğan Medya grubunda Aydın Doğan’ın kızlarının üst düzey yöneticilikleri, Doğuş grubunun yönetiminde Şahenk ailesinin yer alışı, Power medya grubunda Vakko isminin patron kimliği medya sektöründeki yönetici-sahip modelli yeni organizasyon yapısına örnek gösterilebilir.

Son dönemde ekonomik borçlar ya da siyasi baskıların etkisiyle medya kuruluşlarındaki (Star, ATV, Kanaltürk, Sabah, TGRT, Süper FM, Cine 5 vb.) el değiştirmelerde Türkiye’de medya sektöründe görülen önemli konular arasındadır. Kurumlar ihale yoluyla bir holdingten diğerine geçtiğinde tanınırlık ve marka olmak açısından isimleri değişmese de sahiplik, çalışan kadroları ve işleyiş açısından bir takım değişikliklere gidilmektedir. TMSF tarafından el konulan pek çok medya kuruluşu ihale süreciyle satışa çıkarılmakta ve medya adeta kabuk değiştirmektedir. Türkiye’de sahiplik yapılarında görülen bir diğer durumsa sektöre yurt dışından gelen yabancı aktörlerdir. TGRT’yi satın alan Fox TV, Doğu grubunun NBC Universal ile ortak olduğu Cnbc-e, ve Virgin Group ile ortak olduğu Radyo Virgin, Doğan Grubunun Time Warner ile ortaklığındaki CNN Türk ve Turner Broadcasting System ile ortaklaşa kurduğu TNT, TMSF’den 2011 yılı içerisinde Al Jazeera Türk Yayıncılığa geçen Cine 5, Show Radyo, Radyo Viva gibi kuruluşlar Türkiye’deki yabancı ortaklı kurumlar arasında yer alan örneklerdir. Uluslar arası menşeli bu kurumlar henüz pazarda küçük paylara sahip olsa da ilerleyen günlerde medyanın yeni dağılımlara açık olduğu öngörülmektedir. Sektörün en büyük aktörlerinden biri olan Doğan Grubundan Ekim 2010’de gelen açıklamalar bu öngörülerini destekler. Doğan Yayın Holding Başkan Yardımcısı Soner Gedik, grubun medya sektöründen çekilme kararını ifade ederken, satış konusunda görüşülen isimlerin Rupert Murdoch’un News Corp şirketi, Fransız Vivendi, Alman Axel Springer, ABD’li dev Time Warner, Prag’daki iştirakleri olan European Media Enterprises gibi ağırlıklı olarak yabancı şirketler olduğu ifade edilmiştir (haber7.com, 2011). Bununla beraber Doğan grubunun gerçekleştirdiği ilk satışlar Karacan ve Demirören ailelerine geçen Milliyet ve Vatan gazeteleri, (ensonhaber.com, 2011) ayrıca Doğu grubuna Ekim 2011’de geçen Star TV ile gerçekleştirilmiştir (dipnot.tv, 2011).

Sahiplik yapılarındaki bu değişim medya sektöründeki genel eğilimleri etkileyen bir güç oluşturmaktadır. El değiştirmeler özellikle çalışan kadrolar için belirsizlik getirir. Yeni yönetimlerle gelen ekipler, işten çıkarmalar vb. pek çok konu çalışanları doğrudan etkilemektedir. İş güvencesi sarsılan medya çalışanı için örgüte bağlılık ve kuruma duyulan inanç sarsılmaktadır. Bu nedenle medya sektörü günümüzde, emek

gücü mobilizasyonunun en yüksek oranlara ulaştığı, iş güvencesinin en sınırlı düzeyde seyrettiği bir alan haline gelmiştir (Adaklı, 2006: 306).

80'ler öncesinde usta-çırak düzenini yansıtan Türkiye'de medya sektöründeki organizasyon yapısı 1980'li yıllarda yerini işlevsel olarak ayrışmanın getirdiği mesafeli bir ilişki tarzına bırakmıştır. Artık tepe yöneticileri ile çalışanlar (muhabir, programcı, haberci vb.) arasındaki ilişki daha profesyonelleşmiş bir kalıba dayanmaktadır (Zincirkıran, 1994: 155). Öte yandan Türkiye'de artık pek çok medya kuruluşunda personeli kuruma girişinden çıkışına kadar izleyen ve denetim altında tutan “insan kaynakları” birimleri oluşturulmuştur (medyatava, 2002). İş başvurularından performansa kadar personelle ilgili her türlü değerlendirme standart formlarla izlenmektedir. Örneğin Doğan medya grubundaki 12 ayrı birimde çalışanlardan sorumlu insan kaynakları departmanı resmi yazışmalardan, özlük işlerine, eğitimlerden, ücretlendirmeye varan pek çok işi tek başına yürütmektedir.

Türkiye'deki reklam pastasının yarısından fazlasını televizyon kanalları elinde tutmaktadır. 14 Temmuz 2011 tarihli HaberTürk Gazetesinin ekonomi sayfasında yayınlanan, reklam dağılım payları hangi medya araçlarının sektörde daha güçlü olduğunu kanıtlamaktadır. 2010 yılı için açıklanan Türkiye'deki 3.6 Milyar TL'lik reklam pastasının 2 Milyarlık kısmı yani %55'i televizyonlarına aitken, ikinci sırada %23'lük payla gazeteler yer alır. Reklam paylarında dergiler %2.4, radyolar %2.9, internet ise %6.9'luk paya sahiptir. Aslan payının televizyonlarda olduğu bu dağılımda, yazılı basının zamanla pay kaybettiği ve radyoların payının küçüklüğü görülmektedir.

Türkiye'de radyo sektörüne bakıldığında, çalışan kişilerle yapılan derinlemesine görüşmeler, radyoculuk mesleğiyle ilgili bazı gerçeklerin ortaya çıkmasında önemli bulguları ortaya koymaktadır. Araştırmalarda “çalışanlara verilen değer eksikliği, gidenin yerine yenisi gelir yaklaşımı, habersiz işten çıkarmalar, iş arkadaşlarının birbirine güvensizliği, yönetimin çalışanla çalışmayanı ayırmaması gibi adaletsiz uygulamalar” ortaya çıkan sorunlar arasında yer almaktadır (Kıyık, 2009). Sektörde ücret, iş güvencesi ve iş devamlılığı anlamında büyük sıkıntılar yaşandığı da yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de radyo çalışanları için önemli bir diğer konu radyoculuğun bir meslek olarak algılanmasındaki eksiklerdir. Daha önce sektörden kişilerle yapılan odak grup toplantılarında elde edilen bulgular ve sektör istatistiklerinden yola çıkıldığında Türkiye’de hala radyoculuğun meslek olarak toplumda yer edinmeye çalışan sancılı bir süreçten geçtiği görülmektedir (Kıyık, 2009). Gazetecilik, radyoculuk, televizyonculuk gibi mesleklerin meslek olup olmadığı yönündeki tartışmaların sürmesi (Bertrand, 2000: 23, Belsey, 1998: 8), iletişim alanında eğitim görenlerin meslek seçimi ve istihdam sorununu da artırmaktadır.

Medya sektöründe üniversite düzeyinde iletişim eğitimi almış mezunlar işe alınmak için ya kişisel ilişki kanallarını kullanmak ya da başka alanlarda iş aramak zorunda kalmaktadır (Uzun, 2007a: 119). İletişim alanında iş bulduklarında ise; çok düşük ücretlerle ve sosyal güvenceden yoksun çalıştırılmaktadır. Sık sık yaşanan krizler sonucu işten çıkarılmalarla, sektördeki işsizlerin sayısı giderek artar(Medyada İstihdam, 2007). Sektördeki sorunları artıran bir başka neden de iletişim alanında çalışmak için mutlaka iletişim eğitimi almış olma zorunluluğunun olmamasıdır (Uzun, 2007a: 119).

Tekelleşme olgusu, Türkiye’de alternatif medyanın gelişmesini engellerken, medya grupları, izleyici sayılarını artırmak için daha nitelikli bir habercilik ve kamusal bir yayıncılık anlayışını benimsemek yerine; büyük paralarla transfer edilen “popüler” gazetecilerle yayınlarını sürdürmektedir (Dağtaş, 2003: 153). Bir yanda reyting yaptığı yada tiraj getirdiği varsayılan astronomik ücretli köşe yazarları yada programcılar, ikinci kategoride mesleğin çilekeşleri olan kesim bulunmaktadır. Kuva-yı Medya dergisinde 12 Ekim 1998’de verilen ve yalanlanmayan tabloda bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Buna göre Güneri Civaoglu 50 bin dolar (Milliyet, Kanal D), Ali Kırca 40 bin dolar (ATV), Reha Muhtar 25 bin dolar (Show Tv) almaktadır. O yıllarda mesleğe yeni giren bir muhabir 1000 TL maaş alırken, Hürriyet’ten Sabah gazetesine transfer olan Fatih Altaylı 2 milyon dolar, 110 bin Euroluk bir saat ve gruptaki iki yayın organının hissesinin bir bölümünü almıştır (kurtulusyolu.org). Medya sektöründe çalışanların çoğunun yasaya dayalı bir iş akdi olmadığı gibi, olağan iş piyasasından daha düşük ücretlerle çalıştıkları da görülmektedir (Kaya, 2005). Hatta bazen sektörde

aynı kurumda çalışıp, aynı işi yapan kişiler arasında bile maddi koşullar açısından farklılıklar söz konusudur. 2009 yılı sonunda radyo sektörünün gündemine bomba gibi düşen transferler de bu durumun en yakın örnekleridir. Power Fm'den Radyo Virgin'e geçen Bay J ve Geveze normal yayın akışında yer alan programcılarının yıllarca çalışıp kazanamayacağı rakamlarla transferler gerçekleştirmiştir.

Medyada kurumsal ilişkilere bakıldığında Kejanlıoğlu'nun da (2004) kitabında belirttiği üzere, Türkiye medyasında zaman zaman askeri rejimlerin, çoğunlukla siyasi iktidarların ya da büyük sermaye gruplarıyla ilişkilerin sektörü etkilediği görülmektedir. Bu konuda özellikle TRT ve iktidar ilişkileri örnek verilebilir. Kejanlıoğlu (2004), yıllarca iktidara gelen partilerin TRT'yi istedikleri gibi kullandığını, muhalif partilerin buna hep karşı çıktığını ve bu durumun adeta değişmez bir kural halini aldığını dile getirmektedir. Özel kuruluşların medya sektörüne girişiyle birlikte bu kural özel radyo televizyon ve gazeteleri de etkisi altına almıştır. Borçları nedeniyle devlet tarafından el konulan medya kuruluşları, iktidara yakınlığı bilinen grupların son dönemde Türkiye'deki sahiplik yapılarında artan ağırlığı, siyasi ilişkileri iyi tutan kurumların teşvik ve indirimlerden yararlanması bu ilişkileri kanıtlayan örneklerdir.

Türkiye'de medya çalışanlarının sorun olarak nitelendirdiği bir diğer konu yapılan işlerle ilgili getirilen sınırlandırmalardır. Direktör, editör genel yayın yönetmeni gibi idarecilerin emriyle gerek denetim kuruluşları gerekse devlet eliyle getirilen sınırlar medya da ortaya koyulan işin niteliğini ve tarafsızlık ilkesinin etkilemektedir. Türkiye gazeteciler sendikası başkanı Ercan İpekçi'nin yaptığı resmi açıklamada (tgs.org, 2010) sadece yaptıkları haberler, yazdıkları yazılar ve hazırladıkları programlar nedeniyle 46 medya çalışanının tutuklu oluşunu açıklaması dahi, sektörün ülkemizde baskıya maruz kaldığının kanıtı olarak değerlendirilmektedir. 2011 yılı içerisinde NTV'den programı kaldırılarak ayrılan başarılı sunucu Banu Güven açıklamaları da bu konuda önemlidir.

**Banu Güven:** Yaşananlar üzerine farklı kuruluşlarda çalışan meslektaşlarımla konuşuyorum. Onlara neler yaşadıklarını soruyorum. Herkes artık haberciliğin kendi süzgecinden başka bir süzgeçten geçtiğini söylüyor. “Şimdi o kişiyle konuşmasak. ya da “Bu yazıyı birinci sayfada

görmek.”, “Haberini çok büyütmesek.”, “Duyulmasından hoşlanılmayacak soruyu sormasak.” Bunlar herkesin son dönemde sık sık duyduğu cümleler. Bazı konularda üzerinde hiç yorum yapılmadan geçiştiriliyor zaten.

Bu sözler medya çalışanlarının üzerinde hissettiği baskıya yine örnektir. Ayrıca bu ayrılığın ardından medyada çıkan haberlerde Banu Güven’in sorguladığı şeylerin doğruluğuna bir anlamda destek vermiştir. Çünkü Güven’in gidişinde muhalif tavrını her geçen gün törpüleyen NTV’nin başına gelmesi konuşulan Star Gazetesi Genel Yayın yönetmenliği ve Star Medya Grubu’nun İcra Kurulu Başkanlığını yürütmekte olan Mustafa Karaalioglu’nun gelmesinin etkisinden söz edilir. Bu etki “Karaalioglu gelmeden önce, temizlik hareketi devam ediyor” şeklindeki yorumlarla medyada yer bulmuştur (pressturk.com, 2011).

2008’de gerçekleşen bir seminerde Öğretim Üyesi Gamze Yücesan Özdemir’in ifade ettiği sektör gerçekleri de Türkiye’deki durumla ilgili fikir vermektedir.

**Gamze Yücesan Özdemir:** Medya da emek maliyetini azaltmak yolunda esnek çalışma ile ilk olarak istihdam olanakları azaltılmaktadır. Bu konuda, teknolojiden de yararlanılmaktadır. Her yeni makinenin iş yükünü arttırdığı ve sağladığı verimlilik artışı nedeniyle işçi sayısını azalttığı açıktır. Medyada esnekliğin diğer bir tezahürü, “iş güvencesi” nin ortadan kalkmasıdır. Medyada esnek çalışma, çıraklık müessesesine benzer bir şekilde stajyer personelin ömür boyu stajyerliğe terfi ettirilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. “Stajyer” personel, sigortasız, sosyal güvencesiz ve örgütsüz genç emek olarak işverene istediğinden daha fazlasını vermektedir. “Stajyer”lik süreleri sürekli olarak uzamaktadır. “Stajyer”lik sonrası dönem, “kaşeli çalışma” adı altında, haber başına ücret ödenen gene kadrosuz ve sigortasız çalışma biçimidir. Stajyerlik ve kaşeli çalışma dönemlerini geçenler için kadrolu çalışma umudu vardır. Bu tahmin edilebileceği gibi çok az kişiye nasip olmaktadır. Kadrolu çalışma gündeme geldiğinde de “esneklik” uygulamaları bitmemektedir.

Özdemir ayrıca medya emekçilerinin yasal hakları konusunda da şunları belirtmiştir:

**Gamze Yücesan Özdemir:** Esnek çalışmanın bir diğer görüntüsü ise, basın çalışanlarının, 212 sayılı-görece çalışanlar adına olumlu maddeler içeren-Basın İş Kanunu kapsamı dışında çalıştırılmalarıdır. Kadrolu çalışanların çok sınırlı bir bölümü 212 sayılı Basın İş Kanunu kapsamında istihdam edilmekte; büyük bir bölümü ise İş Kanunu kapsamında, ya da “telif”li çalışma olarak istihdam edilmektedir. Diğer bir esneklik uygulaması, “freelance muhabirlik ve yazarlık” kurumunun geliştirilmesidir. Bu durumda, “telif ücreti” üzerinden çalışan sigortasız, sosyal güvencesiz ve örgütsüz basın çalışanlarını bulmak mümkündür. Esnekliğin bir diğer görüntüsü ise “havuz sistemi” denilen yöntemle, basın çalışanın tek ücret karşılığında birkaç gazete ve televizyona hizmet vermesidir. “Havuz sistemi” yöntemi ile bir medya tekeline bağlı basın çalışanın haberi aynı işverenin tüm gazete, dergi, ajans, radyo ve televizyonlarında kullanılabilir. Esnek çalışmanın bir diğer görüntüsü, medyada üst düzey yöneticilerin ücretleri ile diğer basın çalışanlarının ücretleri arasındaki uçurumdur. Esnek çalışma adına bir diğer uygulama ise ikili ücret yapısıdır: Ücret, iki kısımdan oluşmaktadır: Kıdem tazminatına esas oluşturan ve bordro üzerinde asgari ücret olarak gösterilen miktar ve “telif” adı altında yapılan ek ödemeler. Bu durumda, işveren “telif” adı altında sigortasız ve vergisiz bir ücret ödemekte ve basın çalışanın işten çıkarılması durumunda düşük bir kıdem tazminatını garantilemektedir. Esnek çalışma, örgütsüz çalışma demek olduğundan medya sendikadan arındırılmıştır. Sendikal faaliyet, tıpkı otomotiv sektöründeki bir işveren gibi, basın yayın sektörünün işvereni için de sendika stratejilerine göre değişse de istenmeyen bir şey olarak kabul etmektedir. Türkiye Gazeteciler Sendikası, 1979-1994 yılları arasında 18 işyerinde örgütlüken, bugün yalnızca Anadolu Ajansı’nda örgütlüdür.”

Tüm bu ifadeler Türkiye’de medya sektöründe yaşananlara dair ipuçları vermektedir. Bu görüşleri destekleyen diğer veri kaynaklarından biride kurtulus.org sayfasıdır. Medya sektörüyle ilgili bilgilerin paylaşıldığı sayfada sorunlar arasında

ücretler, zam almak yerine işten çıkarılma olayları, işe ilişkin sınırlayıcı baskılar, ücretsiz köleliğe dönüşen stajlar, deneme süresi adında kadrosuz çalıştırmalar, yasal iş haklarının sağlanmaması, iş güvencelerindeki eksiklikler vb. sayılmaktadır (kurtuluş.org).

#### 4.7. Medya Endüstrisindeki Yasal Düzenlemeler ve İstihdama İlişkin Rakamlar

Ülkemizde çalışanların hukuki statüsünün düzenlenmesi ve bunların gerekli kanuni korumaya kavuşması, 08.06.1936 tarihli 3008 sayılı “İş Kanunu (İK)” ile sağlandığı hâlde, gazetecilere yönelik ilk düzenleme 13.06.1952 tarihli 5953 sayılı “Basın İş Kanunu (BİK)” ile yapılmıştır (Karaca, 2010: 49). Kanunun hükümet gerekçesinde, bu tasarıyla "fikren çalışan zümrelerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak kanuni tedbirlerin" alınmasının amaçlandığı açıklanmaktadır (Dönmezer, 1968: 305; Özek, 1978: 800; Oğuzman, 1967: 858; Tuncay, 1989: 22). Doğrudan gazetecileri korumaya yönelik olarak çıkarılan bu kanun, ilk olmasının yanında, günümüzde de bazı değişikliklerle hâlen yürürlükte olması nedeniyle ayrı bir öneme sahiptir. BİK'in yürürlüğe girmesinde gazetecilik mesleğine özgü bazı nedenler etkili olmuştur. Bunlar:

- Çalışma yaşamını en ince ayrıntısına kadar düzenlemek isteyen eğilim,
- Gazetecilerin çalışma saatlerinin gazetelerin çıkarılmasına göre ayarlanması gereği,
- Gazetecilerin çoğunun ücretli çalışanlar olması ve çıkarlarının her zaman işverenlerin çıkarlarıyla bağdaşmayacağı gerçeği.
- Basını devlet içinde dördüncü güç olarak kabul eden düşünce.
- Basının siyasi iktidarın her an tecavüzüne uğrama olasılığı veya basın özgürlüğünün sınırlanma olasılığıdır.

Yürürlüğe giren yeni anayasalarla birlikte basın iş kanununda değişiklikler olmuştur. BİK'te değişiklik yapan ilk kanun 6253 sayılı Kanun'dur. Bu kanun 5953 sayılı Kanun'un özellikle ücret ve fazla çalışma konularındaki hükümleriyle ilgili değişiklik yapmıştır. Bu değişikliklere ek olarak, 6253 sayılı Kanunun Ek-2. maddesi ile getirdiği en önemli yenilik, 1967 yılına kadar devam edecek bir uygulama olarak gazetecilerin asgari ücretlerinin saptanmasına için bir komisyon kurulması olmuştur.

5953 sayılı Kanun'da değişiklik yapan ikinci kanun, 212 sayılı Kanun'dur. Gazetecilere sağladığı haklar nedeniyle, günümüzde 5953 sayılı kanun yerine kullanılan 212 sayılı Kanun, basın sektöründe bugün varılan noktaya gelinmesi açısından bir başlangıç olarak değerlendirilmektedir. 212 sayılı Kanunla gazetecilerin elde ettikleri haklar kısaca şunlardır (Özek, 1978; Dora, 1963: 5; Tuncay, 1989: 21):

- Sendika kurabilmek,
- İşverenin gazeteci ile yazılı iş sözleşmesi yapma zorunluluğu.
- Sosyal sigortalardan yararlanmak.
- İş anlaşmasını bozmak isteyen gazete sahibinin gazeteciye kıdemine göre tazminat ödemesi zorunluluğu,
- Askerlikte, mahkûmiyet ve gazetenin kapanması durumlarında gazeteciye ücret ödenmesi zorunluluğu,
- Haftalık tatil ve yıllık ücretli izin hakkı vb.

BİK'in kapsam alanının genişlemesi bakımından son düzenleme, 3984 sayılı KTKKYHK'nın 38. maddesi ile yapılmıştır. Yapılan bu değişiklikle, radyo ve televizyonların haber (le ilgili) birimlerinde çalışanlar da BİK kapsamına alınmıştır (Karaca, 2010: 55).

Medya sektöründe şirketlerin operasyon alanlarının genişlemesine paralel olarak personel sayısında belirgin artış meydana gelmişse de bunların tam sayısını edinmek mümkün değildir. Çoğu hukuki olarak çalıştığı işle ilgisiz şirketlerde gösterilen, taşeron firmaların kayıtlarında bulunabilen, hiçbir iş güvencesine sahip bulunmayan bir medya profesyoneli ordusu mevcuttur (Adaklı, 2006: 306).

Türkiye'de 2011 yılı verilerine göre toplam 32 ulusal gazete yayın hayatındadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 27 nolu gazetecilik işkolunda 15.762 kişinin çalıştığını ve 4.550'sinin TGS üyesi olduğunu söylemektedir. Bunlar içinde Anayasa ve İLO sözleşmesi ile güvence altına alınan `toplu sözleşme` hakkını kullanabilenler, tüm Türkiye'de sayıları 1000'den az olan Anadolu Ajansı ve ANKA ajansı çalışanlarıdır.

Gayri resmi bir tahmine göre de medya sektöründe çalışanların toplam sayısı sigortalı çalışan sayısının iki katından fazla ve 40 bine yakındır (Üstün, 2009). Türkiye'deki medyanın en büyük sorunlarından biri istihdamdır. Medya kuruluşlarının holdinglerde toplanması istihdam noktasında daralmanın faktörlerindedir. Bir grup içerisinde gazete, televizyon ve radyolar toplandığı için, bunlar aynı grup içerisinde olduklarından tek bir haber havuzundan beslenmektedir. İnsan kaynakları da çapraz şekilde kullanılmaktadır. Bu durum, daha az personel istihdam ederek, daha fazla iş yapma sonucunu beraberinde getirir. Kriz dönemlerinde daralma yaşanmakta ve medya sektörü de personel çıkarımı yaparak, istihdam daralmasına yol açmaktadır (Bengi, 2006).

Türkiye'de medya sektöründe istihdam edilen personelin hem işe girişte, hem de çalışırken yaşadığı sorunlar söz konusudur. İstihdam edilmek için bireyler, kişisel ilişki kanallarını kullanmak zorunda kalmaktadır. İletişim alanında bir iş bulduklarında ise, çok düşük ücretlerle ve sosyal güvenceden yoksun olarak çalıştırılır. İletişim mezunlarının çokluğu, medya sektöründe ucuz iş gücünü daha kolay bulmayı sağlamaktadır. Medya çalışanları işsiz kalma korkusunu, gerek personel sirkülasyonu, gerekse ülkenin sık yaşadığı ekonomik krizlerle yoğun olarak hissetmektedir (Medyada İstihdam, 2007).

Holdingleşen medya gruplarında çalışan medya elemanları, farklı iş alanlarındaki şirketlerin kadrolarında gösterilerek yasalarla kendilerine tanınmış olan hak ve güvencelerden de yoksun bırakılmaktadır. Ayrıca bir medya kuruluşundan ayrılan çalışan, kurumlar arası centilmenlik anlaşmasına bağlı olarak diğer kuruluşlarda işe alınmamaktadır. Medya çalışanı bu şekilde medya yönetimi karşısında her türlü çaresiz bırakılmaktadır (Ünlüer, 2005).

Radyolar açısından duruma bakıldığında, Türkiye'de 2011 yılı itibariyle resmi olarak yayında olan 41 ulusal radyo istasyonu vardır. Bunlarla ilgili tüm bilgilere, RTÜK(Radyo Televizyon Üst Kurulu)'ten ulaşılmıştır. Radyolarda programcılar haftada 5 ya da 6 gün/gece, 3-4 saat arasında değişen radyo programlarına hazırlanmak zorundadır. Özellikle sektörün sirkülasyon hızı nedeniyle ulusal radyolarda çalışan kişilerin sayısı net olarak tespit edilememektedir. 2010 yılı ilk aylarında gerçekleştirilen

bir araştırma kapsamında çalışmanın yapıldığı dönem içerisinde dahi çalışan sayılarında değişiklikler görülmüştür. Bu süreçte 9 radyo programcısı başka radyolara transfer olurken, 5 programcı mazeretsiz olarak işten çıkarılmış, 5 programcı da istifa ederek çalıştıkları radyolardan ayrılmıştır (Kıyık, Ataman, 2010). Yapılan transferler arasında iki radyo programcısının aldığı yüksek ücret ve transfer bedelleri ise, çalışanlar arasındaki eşitsizliği bir kez daha sektörün gündemine taşımaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde aynı zamanda ulusal radyolardan birinde de (Meltem FM) toplu istifa gerçekleşmiştir (oydar.com, 2010).

Türkiye’de özel radyolar ile ilgili frekans tahsisleri, telif hakları gibi pek çok konuda yasal düzenlemeler yapılmış ve radyo yayıncılık anlayışı bir eksene oturtulmaya çalışılmıştır. Ancak hala belli konularda sıkıntılar devam etmektedir. Özellikle radyo çalışanları ve programcıları açısından sosyal güvence ve yasal hakların korunması, bu düzenlemelerin işlerliğinin sağlanması, işleyişteki aksamalara gereken müdahalelerin yapılması konularında iyileştirmelere ihtiyaç olduğu gözlemlenmektedir (Ataman, Kıyık, 2010). RADER (Radyocular Derneği), RATEM (Radyo televizyon Yayıncıları Meslek Birliği), RAYAD (Radyo Yayıncıları Derneği), radyocuyuz.com gibi meslek birlikleri ve derneklerin sektör çalışanlarının haklarını korumaya yönelik tanımlanmış birçok görevi bulunmaktadır. Ancak bu görevlerin pek çoğunun uygulamada, radyo programcıları açısından işlerlik kazanmadığı ortaya çıkmaktadır (Aktaş, 2010). Çalışma şartlarından kaynaklı sıkıntıları gidermek, sosyal güvence sorunlarını çözmek, yayıncı maaşlarındaki dengesizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapmak gibi konularda yetersiz kalan bu tür meslek birlikleri ve dernekler, ne yazık ki radyo sektöründe çalışan ve programcılar açısından bir başka büyüyen soruna kaynaklık etmektedir (Ataman, Kıyık, 2009). Sendikal eksiklikler; çalışanların hak arayışına girememesi, zam ve tazminat gibi haklarını alamaması, sebepsiz yere işten çıkarılması, gibi sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.

2011 yılı rakamlarına bakıldığında Türkiye’de RTÜK’e kayıtlı toplam 36 televizyon kanalı bulunmaktadır. Televizyon işletmelerinin tamamında kafeterya, yemekhane, güvenlik, temizlik, servis taşımacılığı gibi ikincil hizmetler dış kaynak kullanımı yoluyla edinilmektedir. Böylelikle ikincil hizmetler için personel ve yatırım

yapılmamakta, yayıncılık alanına yoğunlaşmaktadır (Koçer, 2009b). Televizyon dünyasında ayrıca yapım şirketlerle birincil faaliyetler de yürütülmektedir. Diziler, talk showlar, tartışma programları, yarışmalar vb. pek çok proje, dış yapım şirketlerine outsourcing (dış kaynak kullanımı) yoluyla yaptırılır. Televizyonlar bu anlamda kemikleşen kadrolarla beraber yapım şirketleriyle faaliyetlerini sürdürür. Dış yapım desteği almaları televizyon kanallarının kadrolu çalışan rakamlarını da doğrudan etkilemektedir. Sektördeki televizyon çalışanlarının haklarının korunması adına Radyo Televizyon Gazetecileri Derneği (RTGD) faaliyet gösterir. Ancak halen bu alanda da çalışan haklarının savunulmasında boşluklar ve eksikler görülmektedir.

Çalışan sirkülasyonu anlamında oldukça hareketli sektörlerden biri olan medyada Ekim 2008'den, Aralık 2009'a kadar geçen süreçte 1000'e yakın kişinin işten çıkarıldığını kaydeden yetkililer, medyada çalışanların işveren tarafından 'Greve çıkarsanız işten atılırsınız' sözüyle baskı altında tutulduğunu da dile getirmektedir. Oysa kanunlar, greve çıkan işçinin işten atılamayacağını önceden belirtmektedir. Ancak işveren çoğu kez kanunu tanımamaktadır. Örneğin; Sabah gazetesi ve ATV televizyonunda 13 Şubat 2009'da greve başlayan çalışanlara, dördüncü günde grevci 10 arkadaşın işten çıkarıldığı bildirilmiştir (medyoloji, 2010). Sektörden kişilerle yapılan görüşmelerde bu haberleri desteklemektedir. Medya çalışanları iş bulma ve bulunan işte kalma noktasında sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmektedir. Bu anlamda sektörün örgütlenme ve sonrasında toplu iş sözleşmesi mücadelelerinde daha aktif olması da gerekmektedir. Medyada çalışan kişilerin, "kolay bahanelerle" işten çıkarılabildiğine dikkati çeken Türkiye Gazeteciler Sendikası Başkanı Ercan İpekçi (2010), sendikal haklarını korumak isteyen, maaşının zamanında yatırılmasını talep eden gazetecilerin işlerine son verildiğini söylemektedir. Stajyerleri zorlayan iş ve maddi koşullar (sigortasız çalıştırma vb.), uzun süre kadrosuz çalıştırmalar, zam dönemlerinde işten çıkarmalar, tazminat ödememek için iş sözleşmelerinin feshedilmesi, işe yeni girenlerin üstler tarafından psikolojik tacize (mobing) maruz kalması vb. durumlar sektörde çalışanlarca dile getirilen diğer sorunlar arasında yer alır. Tüm bu problemler gazetelerde olduğu kadar, televizyon ve radyolarda da karşılaşılan sıkıntılardandır.

## 5. Araştırma Metodolojisi

Psikolojik sözleşmelerin ölçülme güçlüğü ve tez yöntemi olarak kullanılacak analizlerin karmaşıklığı nedeniyle bu bölümde araştırmanın metodolojisi ve uygulama öncesi süreçler üzerinde durulmaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Yöntemi

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan bu tez karma bir araştırma yöntemine sahiptir. Çalışanlara uygulanan anketler, LISREL programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerinden nicel analizle incelenmektedir. Kurumu temsil eden yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler ise N-Vivo programı yardımıyla nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analizle sorgulanmıştır. Çalışmanın nicel kısmında bir araştırma modeli geliştirilmiş, bu model üzerinden hipotezler test edilmiştir. Nitel araştırma kısmında ise kurumun algıları temalar üzerinde betimsel analizle değerlendirilmektedir. En son aşamada ise, yapılan tüm analizler bütünlük şeklinde yorumlanmış ve sektör için öneriler sunulmuştur.

### 5.2. Örneklem Seçimi

Bu araştırma, çalışan ve kurum düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Evren, Türkiye’de (İstanbul, Ankara ve İzmir merkezli) ulusal bazda faaliyet gösteren özel medya kuruluşları (radyo, televizyon, gazete) ve bu kurumların çalışanlarıdır. RTÜK kayıtları ve sektör araştırmaları incelendiğinde, Türkiye’de 2011 yılı itibarıyla “32 Ulusal Gazete”, “41 Ulusal Radyo Kanalı”, “36 Ulusal Televizyon Kanalı” faaliyet göstermektedir. Kamu kurumları ve yerel medya kuruluşları bu araştırmanın kapsamına dahil edilmemiştir. Görüşme yapılacak kurum yöneticileri ve anket uygulanacak sektör

çalışanları belirlenirken olasılıksız örnekleme yöntemi olan amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmaktadır. Bu yöntemde ulaşılabildiği kadar çok katılımcıya ulaşılması amaçtır. Yapısal eşitlik modeli, faktör analizleri ve covaryans matrisleri üzerinde çalışan bir analiz metodudur. Uygulanacak faktör analizleri sebebiyle; örnek hacimin, değişken sayısının 5 ya da 10 katı olması kriterine uygunluk sağlanmalıdır (Albayrak 2006:112). MacCallum ve arkadaşları da (1999), örneklem büyüklüğünün analiz edilecek değişken sayısının 5 ile 10 katı arasında olması gerektiğini ileri sürmektedir. Araştırma anketi içerisinde toplam 61 ölçek ifadesi olması nedeniyle 305 ve 610 arasında katılımcıya ulaşılması amaçlanmıştır. Mükerrerler çıkarıldıktan sonra toplam 627 anket ile sektörden dönülmesi analizler için yeterli sayıya ulaşıldığını göstermektedir. Medyanın, kurumlara ve yöneticilere ulaşılması güç olan sektörlerden biri olması, bağlılık konusunda deşifre olmak istemeyen şirketler, çalıştıkları kurumu değerlendirmeye çekinen çalışanlar, zaman ve maliyet kısıtları gibi nedenler de tez kapsamında amaçlı örnekleme yönteminin kullanımını gerekli kılan diğer nedenler arasındadır.

Betimsel analizlere veri oluşturacak derinlemesine görüşme yapılacak kurum yöneticileri belirlenirken radyo, televizyon, gazete dağılımlarının dengeli olmasına özen gösterilmektedir. Nitel araştırma için veri toplarken nicel çalışmadaki duruma benzer şekilde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton'a göre (1987), amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlıdır. Tezin nitel kısmında, ulaşılabilen tüm kurumlarda görüşme talebini kabul eden toplam 10 üst düzey yöneticiyle (genel müdür, genel yayın yönetmeni, yazı işleri müdürü vb.) derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### **5.3. Veri Toplama Aracı**

Nicel araştırma için 61 ölçek maddesi ve 6 sosyo-demografik soruyu içinde barındıran bir anket hazırlanmıştır. Ölçek maddelerine katılımcıların yanıt verebilmesi amacıyla 6'lı likert ölçeği kullanılmaktadır. Bilimsel araştırmalarda genellikle 5'li likert ölçekleriyle daha sık karşılaşılır. Ancak bu çalışma örgütsel bağlılık ve işten ayrılma

niyeti gibi orta eğilime yönelim sağlayacak sorulardan oluşması nedeniyle, katılımcıların ortalama puanlara yığılmaması için 6'lı likert ölçeğiyle hazırlanmıştır.

Anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemek üzere cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki görevi olmak üzere toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Araştırma içeriğine uygun olarak belirlenen hipotezlerin geçerliklerinin sınanması amacıyla yönelik olarak, anket formu hazırlanmıştır. Bu süreçte daha önce geliştirilmiş çeşitli ölçekler incelenerek, alan yazını taranarak, sektörde yapılan ön çalışmalar ve sektörün kendine has özellikleri dikkate alınarak, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan iş algısı ölçeği hazırlanırken temelde Turner ve Lawrence (1971), Hackman ve Lawler (1971) ayrıca Hackman ve Oldham'ın (1975) araştırmalarına dayanarak 8 madde ankete eklenmiştir. Örgütsel faktörün çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Arnold, Feldman (1986), Luthans (1973), Igarria, Parasuraman (1994) gibi araştırmacıların yürüttüğü çalışmalardan destek alınarak ankete 7 ölçek maddesi daha eklenmiştir. Ekonomik faktörün etkisini ölçümlemek amacıyla eklenen 5 madde için Tang ve Kim (1999), Goodman (1974), Elloy ve Everette (1991) gibi araştırmacıların çalışmalarından destek alınmaktadır. Kurum içi iletişim faktörüyle ilgili Lawler, Hall (1970), Oshagbemi, (2000), Luthans, (1973), Feldman, Hugh (1986), Podsakoff, MacKenzie, Bommer (1996), Smith, Organ, Near (1983) ve Butler'ın (1991) çalışmalarından destek alınmış ve 6 madde ankete eklenerek anketin dördüncü bölümü oluşturulmuştur. Çalışanların adaletsizlik algılarını ölçmek için Hodson ve diğerleri (1994) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçeğe 1 madde daha eklenerek anketin beşinci bölümü hazırlanmıştır. Buradaki ilave madde sektörle ilgili daha önce yapılan ön çalışmalardan destek alınarak eklenmiştir. İlk beş faktördeki maddeler ayrıca Freese ve Schalk'ın (2008) psikolojik sözleşmenin ölçülmesi ile ilgili kriterleri dikkate alınarak konuya ve sektöre uyarlanmıştır. Bir başka ifadeyle kullanılan ölçeklerin psikolojik sözleşme ölçeği haline gelebilmesi için maddelerin her biri düzenlenmiştir.

Tez kapsamında nicel araştırma ile ilgili oluşturulan modelde psikolojik sözleşme açısından bağlılık seviyelerini ifade eden ve psikolojik bağları temsil ettiği varsayılan

örgütsel bağlılık türleri devam, normatif ve duygusal bağlılıktır. Bu noktada Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen 24 maddelik bağlılık ölçeği sektöre uyarlanarak ankete eklenmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyeti psikolojik sözleşmeler için bir sonuç tutumu olarak kabul edilmekte ve modelde tüm faktörler açısından bağımsız değişken olarak yer almaktadır. İşten ayrılma niyetiyle ilgili tutumları ölçmek için Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğine sektöre ait şartlar temel alınarak 3 madde daha eklenmiş ve böylece anket formunun altıncı bölümü oluşturulmuştur.

Faktörleri temsil eden ve her bir faktör yapısının altında yer alan ölçeklerden adalet ve devam bağlılığına ilişkin ölçekler olumsuz önermeleri içeren maddelerden oluşmaktadır. Bu nedenle gelen puanlar yorumlanırken ters kodlama mantığıyla ele alınmıştır. Bunun dışındaki ölçeklerde ters kodlama yoktur.

Araştırma da kurum boyutunu tespit edebilmek için yöneticilerle yapılan pilot görüşmede 16 soru yöneltilmiştir. Yapılan ilk analizler ve güvenilirlik geçerlilik kontrollerinden sonra 6 soru daha eklenerek toplam 22 görüşme sorusu ile esas uygulamaya geçilmektedir. Psikolojik sözleşmeler açısından medya sektöründe kurumların beklentileri, sorunları ve yaşadıklarını tespit etmeyi amaçlayan bu sorular literatürden (Herriot, Pemberton, 1995), sektöre ait ön çalışma niteliğindeki araştırmalardan (Kıyık, 2009; Ataman, Kıyık, 2010; Kıyık, Ataman, 2010) ve bir sektör uzmanından destek alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca tüm sorular ölçme değerlendirme, dil ve yönetim uzmanlarına gönderilen yönergelerle içerik geçerliliklerinin kontrol edilmesi süreciyle oluşturulmuştur. Görüşme sorularında ise; ses kayıtlarının deşifreleri yapıldıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik için temaların belirlenmesi ve bulguların yorumunda iki farklı alan uzmanından destek alınmıştır. Görüşmeler araştırmacıyla beraber uzmanlar tarafından incelenmiş ve kesişen temalar analize dahil edilmiştir. Bulguların yorumu noktasında da araştırmacı ve uzmanların tekrarlı değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Çalışma içerisinde aynı yorumlar görüş birliği, farklı yorumlar görüş ayrılığı olarak nitelendirilmektedir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Görüş birliğinin tüm görüşlere bölümüyle hesaplanan bu rakam temalar için %82, yorumlar için %77 olarak

bulunmuştur. Güvenilirlik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles, Huberman, 1994). Bu nedenle burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir olarak değerlendirilmiştir. Tezin son kısmında yer alan eklerde, anket formu, görüşme soruları ve bu formlarla ilgili güvenilirlik geçerlilik tespiti için hazırlanan yönergeler daha detaylı görülebilir.

#### **5.4. Psikolojik Sözleşmenin Ölçülenmesi**

Psikolojik sözleşmeyi incelemek için en yaygın şekilde kullanılan yöntem soru formu şeklindeki anketlerdir (Conway, Briner, 2005). Konu ile bağlantılı birçok farklı ölçüm türü bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmeleri kavramsallaştırmak için de birçok yol vardır. Bu anlamda dikkat edilmesi gereken önemli bir ayrım da tek taraflı ve çift taraflı bakış açıları arasındaki ayrımdır (Freese, Schalk, 2008). Tek taraflı bakış açısı, bir ilişki kapsamında karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler konusunda bireyin inancını temsil eder. Bu inanış ayrıca ilişkiyi şekillendirir ve davranışları yönetir. Tek taraflı yaklaşım temelde çalışanın, çalışan ve kuruluşun beklentileri ve yükümlülükleriyle ilgili bakış açısını ifade ederek psikolojik sözleşmeyi birey içi (bireye özgü) algıyla sınırlandırır (Rousseau, 1990). İki taraflı yaklaşım ise, psikolojik sözleşmenin; işveren ve çalışanın karşılıklı yükümlülükleriyle ilgili algıların bütünü olduğunu kabul eder (Herriot, Pemberton, 1995; Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley, 1962; Schein, 1965). Psikolojik sözleşmeler tanımları itibarıyla bir alışveriş ilişkisidir ve anlaşmanın her iki tarafının araştırılması ve bildirilmesi gerekmektedir (Freese, Schalk, 2008). Bu nedenle tez kapsamında konu, iki boyutlu incelenmiştir.

##### **5.4.1. Psikolojik sözleşme ölçüm kriterleri**

Psikolojik sözleşme ölçülenirken kullanılan kriterler ölçek geliştirmeye ilişkin içerik ve yapı geçerliliğini değerlendiren genel prensiplere dayanmaktadır (Cronbach, Meehl, 1955; Murphy, Davishofer 1988). İlk prensip ölçülecek yapıların teori tabanlı nomolojik (yasa bağımlı) yapı üzerine oturtulması gerekliliğidir (Cronbach, Meehl, 1955). İlâveten, bir ölçütün içerik geçerliliği ve yapı geçerliliğine de sahip olması önemlidir. İçerik geçerliliği; ölçümün belirli bir içerik alanı konusunda yeterli örnek

sağlama” derecesidir (Murphy, Davishofer, 1988: 95). Yapı geçerliliği ise; ölçümle elde edilen skorların psikolojik sözleşmenin iyi bir şekilde ölçümünü sağlayıp sağlamadığı sorusunu ifade eder (Murphy, Davishofer, 1988: 101).

Freese ve Schalk’ın (2008) makalesinde psikolojik sözleşme ölçümleri için geçerli, 6 özel ölçüm kriterinden bahsedilmektedir. Bu tez kapsamında da ölçek geliştirme aşamasında dikkate alınan bu kriterler şunlardır:

1. Psikolojik sözleşme ölçümü teoriye dayandırılmalıdır veya tümevarımsal şekilde geliştirilmelidir.
2. Psikolojik sözleşme ölçümü karşılıklı yükümlülükler / sözleri değerlendirmelidir. Beklentilerin karşılanma durumu sorgulanmalıdır.
3. Psikolojik sözleşme ölçümünün psikometrik özellikleri, değerlendirilecek örnekleme uygun olmalıdır.
4. Psikolojik sözleşme değerlendirmesi farklı soru maddeleri açısından incelenmelidir. Yükümlülüklerin yerine getirilmesi veya ihlaline ilişkin global ölçütler ölçümün güvenilirliğini sağlayacak çok sayıda soru maddesinden oluşmalıdır.
5. Psikolojik sözleşmenin değerlendirmesinde belirli bir maddenin önemli olup olmadığı incelenmelidir. Ayrıca, değerlendirme doğrudan olmalıdır.
6. Psikolojik sözleşme ihlali yükümlülüklerin yerine getirilmesinden ve sözleşmenin ihlalden ayırt edilmelidir.

##### **5.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)**

Tez kapsamında nicel araştırmada kullanılan yöntem yapısal eşitlik modelidir. Yapısal eşitlik modeli (YEM), İngilizce adıyla Structural Equation Modelling (SEM)

günümüzde birçok bilim dalı tarafından kullanılan, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlenebilen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir yöntemdir (Byrne, 2010). YEM'in popüler bir yöntem olmasının belki de en önemli nedeni gözlenebilen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesidir. Bu haliyle YEM, aynı anda yapılan birden fazla regresyon analizi olarak da değerlendirilebilir. Bu nedenle bazı yazarlar YEM'i nedensel modelleme, "kovaryans yapı analizi", "kovaryans yapı modeli" gibi kavramlarla isimlendirir (Tabachnick, Fidell, 2001; Kline, 2005).

Yapısal eşitlik modeli, iki önemli özelliğe sahiptir: YEM'de çalışılan süreç bir seri yapısal eşitlik içerir ve oluşturulan bu yapısal eşitlikler, hipotezlerin daha kolay anlaşılabilmesi için görsel olarak çizimle gösterilebilmektedir. İkinci önemli özelliği ise, sınanmaya çalışılan model ya da modellerin, o modele dair toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunabilmesidir (Hoyle, 1995; Raykov, Marcoulides, 2006). Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan, Şeşen, 2011: 5-6).

YEM klasik istatistiklerden farklı olarak keşfedici bir yaklaşım yerine doğrulayıcı bir yaklaşımı benimser. Dolayısıyla diğer yöntemler veri seti üzerindeki ilişkileri keşfetmeye çalışırken, YEM kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu haliyle YEM'in hipotez testleri için diğer yöntemlerden daha başarılı olduğu söylenebilir. Ayrıca geleneksel yöntemler ölçüm hatalarının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir yeteneğe sahip değilken; YEM hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. YEM'in geleneksel yöntemlerden ayrılan bir diğer yanı; diğer yöntemler sadece gözlenebilen değişkenler üzerinde işlem yapabilirken, YEM aynı model içerisinde hem gözlenen, hem de gözlenemeyen (gizil) değişkenler üzerinde işlem yapabilir. Tüm bu nedenlerden dolayı günümüzde YEM'den daha iyi ve daha çoklu kabul gören bir metot bulunmamaktadır (Meydan, Şeşen, 2011: 5-6).

İlk genel yapısal eşitlik modellemesi Karl Jöreskog (1970, 1973), Keesling (1972) ve Wiley (1973) tarafından geliştirilmiştir (Çelik, 2009). Başta Jöreskog olmak üzere birçok araştırmacı tarafından sosyal bilim alanına uyarlanan gizil değişken analizi, çok sayıda gözlenen ya da ölçülen değişken tarafından temsil edilen “gizil” yapıları içeren çok değişkenli istatistik analizleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010). Yöntem olarak basit doğrusal regresyona benzemekle birlikte, yapısal eşitlik modeli kuramsal yapılar arasındaki etkileşimleri, yapılara ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dahil ederek modelleyen çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşım olma özelliğindedir (Yılmaz, Çelik, 2009). En basit anlatımla; YEM, faktör analizi ve regresyonun bir uzantısıdır ve çok değişkenli istatistik analizleri için geçerli olan temel sayıtlar burada da geçerlidir (Sümer, 2000).

YEM için önemli bileşenlerden biri yol analizidir. Yol analizi değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı modelleri kurar. Yol modelleri gözlenen değişkenler arasındaki daha karmaşık ilişkilerin modellenmesi için regresyon analizini ve korelasyon katsayılarını kullanır. Diğer bileşeni olan Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA), ölçeğin ilk uygulamalar sonucu nerede sorunlar yaşadığını bulgular. Ayrıca araştırmacının zihninde var olmayan, ancak data seti dikkate alındığında olası tüm ilişkilerin modele katkıları düzeltme indisleri (modification indices) ile analiz edilir (Çelik, 2009: 3-9). Böylece teori ile gerçeğin hangi noktalarda ayrıldığı tespit edilmektedir (Şimşek, 2007). YEM için genel tahmin süreçleri de önemli bir bileşendir. Jöreskog, Goldberger (1972) ve Browne, (1974, 1982, 1984) bu süreçlerle ilgili günümüzde yaygın olarak kullanılan en küçük kareler tahmin edicisini öne sürmüştür.

#### **5.6. LISREL Programı**

Tez ile bağlantılı olarak yapısal eşitlik modeliyle ilgili analizlerde kullanılan yazılım LISREL8.7’dir. LISREL ilk olarak 1973 yılında ortaya çıkmıştır. Jöreskog ve Van Thillo “Educational Testing Service – ETS” te LISREL hazır yazılımını bir matris komut dili kullanarak geliştirmiştir. İlk kullanılabilir sürümü, LISREL III 1976’ da yayınlanmıştır. 1993’te LISREL 8 yayınlanmış ve LISREL 8’ de değişkenlerin adlarının

yazıldığı eşitliklere dair SIMPLIS (SIMPlE LISrel) komut diline yer verilmiştir. 1999’ da ise LISREL’ in ilk etkileşimli sürümü yayınlanmıştır. LISREL programı ilk YEM hazır yazılımı olmakla beraber, diğer hazır yazılımlar 1980’lerin ortalarından itibaren geliştirilmeye başlanmıştır (Bollen, 1989; Hair, vd. 1998; Golob, 2003; Schumacker, Lomax, 2004). YEM’ de en yaygın olarak kullanılan hazır yazılımlar AMOS (Arbuckle, 1994, 1997), EQS (Bentler, 1989, 1995) ve LISREL (Jöreskog, Sörbom, 1993) dir. Bunların dışında CALIS (Hartmann, 1992), LISCOMP (Muthén, 1988), SEPATH (Statistica), MX (Neale, 1997), MPLUS (Muthén, Muthén, 1998) ve TETRAD (Scheines, vd. 1994) adlı hazır yazılımlarda bulunmaktadır. İddiaların, ilişkilerin ve tahmin sürecinin karmaşık matematiksel yapısından dolayı hazır yazılımları YEM uygulamalarında kullanmak gerekmektedir (Bollen, 1989; Timm, 2002; Raykov, Marcoulides, 2006).

### 5.7. Araştırma Faktörleri

Psikolojik sözleşme soyut bir kavram olması nedeniyle kavramı etkileyen ve etkilenen faktörler üzerinden somutlaştırılmaktadır. Araştırma modelinde yer alan ve tezin üçüncü bölümünde detaylı şekilde verilen tüm faktörlere bu bölümde bir kez daha kısaca değinilmiştir.

#### *Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler:*

**Sosyo-Demografik Özellikler:** Bireye özgü yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem, görev türü gibi özellikler bu başlıkta ele alınmaktadır.

**İş Algısı Faktörü:** Çalışanın işe karşı hissettiği, düşündüğü ve beslediği algıların psikolojik sözleşme üzerinde etkisini görmek amacıyla irdelenmektedir.

**Örgütsel Faktör:** Çalışma koşulları, izinler, eğitim ve terfi olanakları gibi konuların, bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi sorgulanmaktadır.

**Kurum İçi İletişim Faktörü:** “Kurum, sosyal ilişkiler yönünden çalışanın beklentilerini karşılıyor mu?” sorusunun yanıtı ile iletişimin, bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri araştırma modelinde analiz edilmektedir.

**Ekonomik Faktör:** Ücret, prim, teşvik, sigorta gibi maddi imkanların çalışanlara etkisi ve kişiler için yeterliliği bu grupta ele alınmıştır.

**Adalet Algısı Faktörü:** Adaletsizlik ve haksızlığa neden olacak uygulamaların medya çalışanlarının tutum ve davranışlarına ne ölçüde yansıdığı sorgulanmaktadır.

*Psikolojik Sözleşmenin Etkilediği Faktörler:*

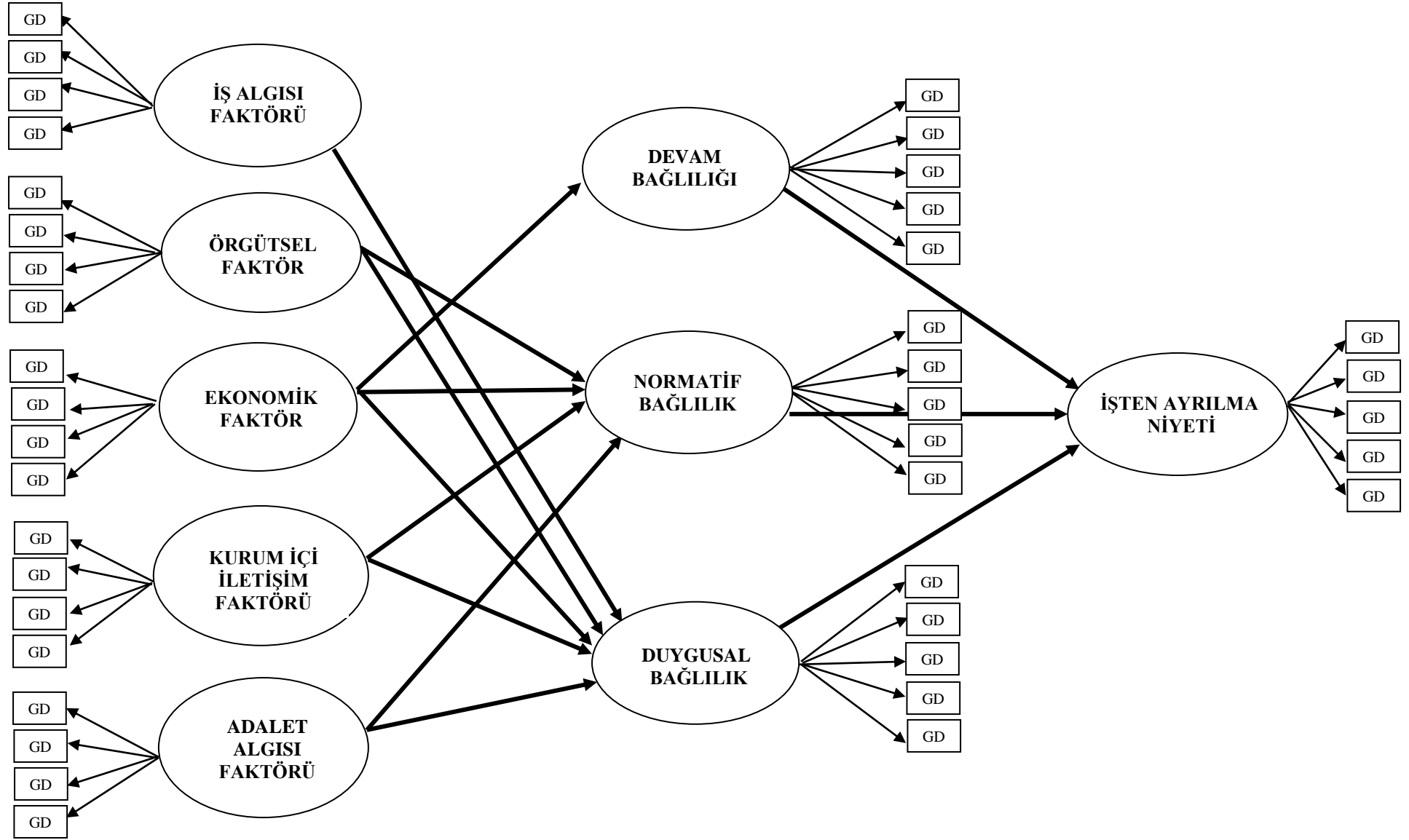
**Örgütsel Bağlılık:** Bu çalışmada örgütsel bağlılık türlerinin psikolojik sözleşme açısından bağlılık düzeylerini ifade ettiği ve etkilediği varsayılmaktadır. Bağlılık türlerinin ilk gruptaki faktörler ve son kısımdaki işten ayrılma niyetiyle etkileşimi bu faktörle irdelenmektedir.

**İşten Ayrılma Niyeti:** Araştırma modelinde yer alan son faktör işten ayrılma niyetidir. Psikolojik sözleşmelerin zayıflaması sonucu oluşan bu tutumun araştırmadaki tüm faktörlerden etkilenme durumu modelde sorgulanmaktadır.

Tüm bu gizil yapılar gözlenen değişkenlerle (GD) bir faktör yapısı halini almakta ve araştırma modelinin bağımlı/bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Sosyo-demografik özellikler modele direkt olarak dahil edilmese de, genel dağılımlarla çalışmaya boyut katar. İş, örgütsel, ekonomik, iletişim ve adalet faktörü modeldeki bağımlı değişkenlerdir. Örgütsel bağlılık türleri hem bağımlı, hem de bağımsız değişken olarak araştırmada yer alan, aracı değişkenler olarak görev almaktadır. İşten ayrılma niyeti ise; tüm faktörler açısından bağımsız değişken konumundadır.

## 5.8. Araştırma Modeli

Çalışmanın nicel kısmında kullanılan yapısal eşitlik modelinde neden sonuç ilişkilerini ve hipotezleri içeren araştırma modeli şekil 5.1’de görülmektedir.



Şekil 5.1.: Araştırma Modeli

Şekil 5.1.'de görülen araştırma modelinde toplam 9 gizil (gözlenemeyen) yapı söz konusudur. Her bir gözlenemeyen değişken grubu kendi içinde gözlenen değişkenleri (GD) temsil eden ölçek maddeleriyle somutlaştırılmaktadır. Şekilde ayrıca tüm faktörler, faktörler arası ilişkileri gösteren yollar ve ilişkilerin yönü görülmektedir.

## 5.9. Araştırma Hipotezleri

Tez kapsamında geliştirilen araştırma modeli içerisinde test edilmek istenen toplam 23 hipotez vardır. Geliştirilen her bir hipotez, faktörlerle ilgili alan yazını ve sektöre ilişkin yapılan ön çalışmalardan destek alınarak oluşturulmuştur. İlk 10 hipotez aracı değişkenler üzerinden faktörler arası ilişkileri sorgulamaktadır.

H1: Medya sektöründe iş algısı faktörü, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H2: Medya sektöründe örgütsel faktörlerle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H3: Medya sektöründe örgütsel faktörlerle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H4: Medya sektöründe ekonomik faktörlerle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini devam bağlılığı faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H5: Medya sektöründe ekonomik faktörlerle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H6: Medya sektöründe ekonomik faktörlerle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H7: Medya sektöründe kurum içi iletişim faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H8: Medya sektöründe kurum içi iletişim faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H9: Medya sektöründe adalet algısı faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H10: Medya sektöründe adalet algısı faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.

H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> ve H<sub>13</sub> hipotezleri medya sektörü için bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin yönlerini ifade etmektedir.

H<sub>11</sub>: Devam bağlılığı arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinde artış olur. (Devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.)

H<sub>12</sub>: Normatif bağlılık arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinde azalma olur. (Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.)

H<sub>13</sub>: Duygusal bağlılık arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinde azalma olur. (Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.)

Araştırma kapsamında geliştirilen son kısımdaki 10 hipotez ise, aracı değişkenler üzerinden faktörler arası ilişkilerin yönlerini belirtmektedir.

H<sub>14</sub>: İşe ilişkin olumlu algılar yükseldikçe, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti azalır.

H<sub>15</sub>: Örgütsel faktörlere yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti azalır.

H<sub>16</sub>: Örgütsel faktörlere yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti azalır.

H17: Ekonomik faktörlere yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, devam bağlılık artar, devam bağlılığı üzerinden ise işten ayrılma niyeti artar.

H18: Ekonomik faktörlere yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.

H19: Ekonomik faktörlere yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.

H20: Kurum içi iletişim faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.

H21: Kurum içi iletişim faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.

H22: Adalet algısı faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.

H23: Adalet algısı faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.

### 5.10. Betimsel Analiz

Psikolojik sözleşmeye yönelik algılarını tespit edebilmek amacıyla kurumu temsil eden yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler betimsel analiz yöntemiyle irdelenmiştir. Betimsel analiz; verilerin temalara göre özetlenip yorumlanması, doğrudan alıntılar, neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi, temaların ilişkilendirilmesi ve ileriye yönelik tahminleri kapsayan bir metottur (Batı, 2004). Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önce belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularına göre düzenlenebileceği gibi, veri toplama aşamalarında (gözlem/görüşme) elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2007: 268). Betimsel analizde görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2006: 224). Ayrıca veri kaynaklarından alıntılar yapılması çalışmanın güvenilirliği açısından da önemlidir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce mantıki bir sıraya konulup, sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra betimlemeler

(sınıflandırmalar) açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilip, anlamlandırılması ve gelecekle ilgili tahminlerde bulunulması da, araştırmacının yapacağı yorumların boyutları arasındadır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur (Yıldırım, Şimşek, 2006: 224):

*1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma:* Araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve/veya gözlemde yer alan boyutlardan yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir.

*2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi:* Bu aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir. Verilerin tanımlama amacıyla seçilmesi, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi söz konusudur. Oluşturulan çerçeveye göre bazı veriler dışarıda kalabilir ya da önemli olmayabilir. Ayrıca bu aşamada, daha sonra sonuçlar yazılırken kullanılacak alıntılarda seçilir.

*3. Bulguların tanımlanması:* Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Bu aşamada veriler kolay anlaşılır ve okunabilir bir dilde tanımlanmalı ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmalıdır.

*4. Bulguların yorumlanması:* Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve gereksiz farklı olgular arasında karşılaştırma yapılması, araştırmacı tarafından yapılan yorumun daha nitelikli olmasına yardımcı olur.

### **5.11. N-Vivo Programı**

Araştırmanın nitel kısmında yararlanılan betimsel analizler N-Vivo 8'den destek alınarak yapılmıştır. N-Vivo yazılımı ilk olarak 1999 yılında Tom Richards tarafından geliştirilmiştir. Bu program incelikli, detaylı analizler ve nitel modellemeler için araçları içerir. QSR International tarafından üretilen yazılım paketi olan N-Vivo, bir nitel veri analizi programıdır. Küçük veya büyük seviyelerde derinlikli multimedia verilerini

(video, ses kayıt, fotoğraf vb.) ve zengin metinleri içeren nitel araştırmalarda kullanmak amacıyla tasarlanmıştır. Sosyal bilimler alanında yararlanılan N-Vivo, ağırlıklı olarak üniversite, hükümet ve işletme araştırmalarında kullanılmaktadır (wikipedia, 2011). Fielding ve Lee'nin (2002: 199) belirtmiş oldukları gibi basit bir biçimde kodlama ve geri çağırma programı değil, teori inşası ve hipotez testi gibi süreçleri destekleyen çok daha gelişkin işlevlere sahip bir programdır (Saillard, 2009). Başka bir ifadeyle; N-Vivo sadece verileri organize etmeye yarayan bir araç değil, kategorilerin hiyerarşik düzenlenişinden daha fazlasına olanak tanıyan bir analiz programıdır (Carvajal, 2002; Crowley vd., 2002; Thompson, 2002; MacMillan, Koenig, 2004).

N-Vivo programı üç ara yüzle çalışır. İlk arayüz penceresi "Gezinme Görünümü" (Navigation View); programın temel işlevlerine işaret eden öğeleri (kaynak, tema, ayarlar vb.) içerir. İkinci arayüz "Liste Görünümü" (List View) penceresidir. Burada dosya içerikleri görüntülenir. Öğeler üzerinde çeşitli işlemler (silme, kesme, kopyalama, çıktı alma, program dışına gönderme vb.) yine bu arayüz içerisinde yapılmaktadır. Programdaki son arayüz "ayrıntı görünümü" (Detail View) penceresidir. Projedeki her bir öğenin içeriğine bu pencereden ulaşılabilir. Ayrıca kodlama yapılıp, yapılan bir arama işleminin sonucu yine bu arayüzde görülebilir.

Kodlama yazılımları özellikle nitel veri analizlerinde araştırmacıya destek olmak amacıyla hazırlanmıştır. Kağıt üzerinde oldukça karmaşık ve yorucu olabilen kod verme işlemi, N-Vivo gibi yazılımlar yardımıyla daha sistematik ve pratik hale getirilmektedir. Çünkü bu programlar yardımıyla, elde edilen veriler birkaç farklı düzeyde kodlanabilir. Başka bir ifadeyle; veri tabanı içinde anlamlı bütün oluşturan bölümleri (sözcük, cümle, paragraf gibi) kavramlar yoluyla belirleme işlemi yapılabilir. Araştırmacı kodlama yaparken, ilgili veri dosyasındaki bölümleri kolaylıkla işaretleme imkanını sahip olur ve bu bölümleri yansıtan kodları sistematik bir biçimde görebilir. Ayrıca kodlara açıklamalar girip, bu kodlar arasında hiyerarşik ilişkiler kurabilir. Hiyerarşik ilişkiler yoluyla da temalara ulaşmak ve kodları düzenlemek mümkündür (Yıldırım, şimşek, 2006: 252).

## 5.12. Betimsel Analiz Temaları

Araştırma sürecinin nitel kısmındaki analizler için derinlemesine görüşme soruları hazırlanmıştır. Literatürden, sektörde yapılan ön çalışmalardan ve bir sektör uzmanından destek alınarak sorular belirlenmiştir. Yapı ve içerik geçerliliği hazırlanan yönergeyle alan uzmanları tarafından değerlendirilen görüşme soruları ayrıca pilot çalışma ile denenerek sınanmış ve gerekli görülen düzenlemeler esas çalışma öncesinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sayıtlısı; kurum tüzel bir kişilik olduğu için onu temsilen yöneticilerden gelen yanıtların çalışan algısıyla değil, kurum bakış açısıyla verildiği varsayımıdır. Görüşme deşifrelerinin kodlanabilmesi için öncelikle temalar belirlenmiş, sonrasında araştırma bulguları bu temalar doğrultusunda yorumlanmıştır.

**1. Tema-Beklentiler:** Kurumun çalışanlarından beklentileri ve çalışanın kurumdan beklentileri olarak iki alt başlığa ayrılmaktadır. Kurumun beklentileri altında kurum tarafından istenen ideal yapı, beklentilerin değerlendirilmesi noktasındaki işleyiş, çalışan tarafından karşılanan ve karşılanmayan beklentilerin neler olduğu yer alır.

**2. Tema-Sorunlar ve Etkileri:** Medya sektöründe kurumların çalışanlarda gördüğü en önemli sorunlar (problem, eksik, hata vb.) bu temanın altındaki ilk başlıktır. Sorunların ortaya çıkardığı sonuçlar ikinci, bunların etkileri ise üçüncü alt temadır.

**3. Tema-Sektör Değerlendirmesi:** Bu bölümde kurumları temsil eden yöneticilerin sektöre ilişkin görüşleri bulunmaktadır. Türkiye’de medya sektöründe görülen çalışan sirkülasyonlarına ilişkin yorumlar ilk alt temanın, personel politikaları konusunda sektördeki işleyişle ilgili yorumlar ise ikinci alt temanın altında toplanmıştır.

**4. Tema-Bağlılık Değerlendirmesi:** Kurum, çalışanlarının bağlılığını ne kadar önemsiyor, çalışan bağlılığını kazanmak için neler yapıyor ve kendisini bu konuda nasıl değerlendiriyor sorularına ilişkin yanıtlar, 4. temanın altında yer almaktadır.

**5. Tema-Kurumun Sorunları ve Notlar:** Betimsel analizdeki son tema kurumların sektöre ilişkin genel değerlendirmelerini ve yaşadıkları sorunları içine alan 5. temadır. Alt başlığı olmadığı için bu tema deşifrelerde 5 rakamıyla kodlanmıştır.

Psikolojik sözleşme konusunda medya sektöründeki kurumların algılarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen betimsel analizlerde kullanılan 5 ana başlık, alt temalar ve bu temaların kod numaraları tablo 5.1.'de görülmektedir.

*Tablo 5.1.: Betimsel Analiz İçin Belirlenen Temalar*

<b>TEMA ADI VE KOD NUMARASI</b>	
1.TEMA	Beklentiler
Alt Tema	Kurumun Çalışanla İlgili Beklentileri (Tema Kodu: 1.1)
Alt Tema	İdeal (Tema Kodu: 1.1.1)
Alt Tema	İşleyiş (Tema Kodu: 1.1.2)
Alt Tema	Karşılanan Beklentiler (Tema Kodu: 1.1.3)
Alt Tema	Karşılanmayan Beklentiler (Tema Kodu: 1.1.4)
Alt Tema	Çalışanın Kurumdan Beklentileri (Tema Kodu: 1.2)
2. TEMA	Sorunlar ve Etkileri
Alt Tema	Sorunlar (Tema Kodu: 2.1)
Alt Tema	Sonuçlar (Tema Kodu: 2.2)
Alt Tema	Etkileri (Tema Kodu: 2.3)
3. TEMA	Sektör Değerlendirmesi
Alt Tema	Sirkülasyon Değerlendirmesi (Tema Kodu: 3.1)
Alt Tema	İşleyiş Değerlendirmesi (Tema Kodu: 3.2)
4. TEMA	Bağlılık Değerlendirmesi
Alt Tema	Önemi (Tema Kodu: 4.1)
Alt Tema	Bağlılık İçin Kurum Tarafından Yapılanlar (Tema Kodu: 4.2)
Alt Tema	Öz değerlendirme (Tema Kodu: 4.3)
5. TEMA	Kurumun Sorunları ve Notlar (Tema Kodu: 5)

## 6. Uygulama

### 6.1. Pilot Çalışma Bulguları

Tez kapsamında uygulama aşaması öncesinde literatür taramaları tamamlanmış, sektörle ilgili daha önce yapılan araştırma ve odak grup toplantıları aracılığıyla anket ve görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu soruların içerik geçerliliğini test etmek amacıyla yönergeler alan uzmanlarıyla paylaşılmıştır. Literatür konusunda yetkin 4 alan uzmanı, ölçme değerlendirme konusunda 3 alan uzmanı ve dil geçerliliği konusunda da 1 alan uzmanından araştırma kapsamında destek alınmıştır. Pilot (ön) çalışma öncesinde medya sektöründen yetkin bir kişiyle de bağlantıya geçerek anket içeriği ile ilgili sağlama yapılmıştır. Hazırlanan ölçek ve görüşme sorularının güvenilir geçerliğini kontrol etmek ayrıca ölçek ifadelerindeki faktörleşme yapılarının doğru olup olmadığını anlayabilmek için bir de ön (pilot) çalışma yapılmıştır.

Pilot çalışmada toplam 102 sektör çalışanına ulaşılmış ve Türkiye’deki en büyük medya kurumlardan birinin radyolar grup başkanı ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Hemen sonrasında veri girişleri, deşifreler ve ilk analizler yapılmıştır. Her bir alt ölçeğin güvenilirliği cronbach alfa değerlerine bakılarak kontrol edilmiştir. Cronbach alfa güvenilirliği elde edilen test puanları arasındaki iç tutarlılığı ölçmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2010) Literatürde Cronbach alfa katsayısına ilişkin aranılan değerlere bakıldığında 0.60 ile 0.80 arasında çıkan oranlar ölçeklerin güvenilir olduğunu gösterirken, 0.80’in üzerinde çıkan değerler yüksek güvenilirliğin ölçütü kabul edilmektedir. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0.70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu çalışmada dokuz faktör yer almaktadır. “İş Algısı” %84.5, “Örgütsel Faktör” %77.9, “Ekonomik Faktör” %78.8, “Kurum İçi

İletişim” %84.1, “Adalet Algısı” % 85.2, “Devam Bağlılığı” %90.2, “Normatif Bağlılık” %90.1, “Duygusal Bağlılık” %95.2, “İşten Ayrılma Niyeti” ise %87.3 düzeyinde güvenilirliğe sahiptir. Araştırma modeli içerisinde yer alan her bir alt ölçeğin güvenilirlik ve iç tutarlılığını gösteren bu değerleri tablo 6.1’de görmek mümkündür.

Tablo 6.1. : Pilot Çalışma Faktör Güvenilirlik Puanları

<b>Faktör Adı</b>	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Referans Değeri</b>
İş Algısı	% 84.5	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Örgütsel	% 77.9	$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ Güvenilir
Ekonomik	% 78.8	$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ Güvenilir
Kurum İçi İletişim	% 84.1	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Adalet Algısı	% 85.2	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Devam Bağlılığı	% 90.2	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Normatif Bağlılık	% 90.1	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Duygusal Bağlılık	% 95.2	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
İşten Ayrılma Niyeti	% 87.3	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir

Cronbach alfa değerlerinin dışında her bir alt ölçekteki ifadelerin o ölçeği temsil etme gücünü gösteren  $R^2$  değerlerine bakıldığında örgütsel değişkenler içerisinde yer alan ikinci ve dokuzuncu, birde kurum içi iletişim değişkeni içerisindeki üçüncü sorunun haricinde  $R^2$  değerleri (yani her bir ifadenin bulunduğu ölçeğe katkı oranı) iyi çıkmıştır. Oluşturulan kuramsal modeldeki faktörlerin bir bütün olarak ele alınarak geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya konduğu doğrulayıcı faktör analizi de (DFA), pilot çalışmadan elde edilen verilerin ışığında gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda tablo 6.2.’de görülen uyum iyiliği değerleri genel olarak kabul edilebilir özelliktedir. DFA sonuçlarına göre  $\chi^2$  kare değeri 2701,42, serbestlik derecesi (df) 1741’dir. Yorum noktasında  $\chi^2/df$  değerine bakılmaktadır. Bu değer 5’in altında olması kabul edilebilir, 3’ün altında olması iyi, 2’nin altında olması mükemmel uyumun göstergesidir. Bu çalışmada  $\chi^2/df$  1,55 ( $2704,42 / 1741 = 1,5516$ ) olarak çıkmıştır. Bu değer oldukça iyi olarak yorumlanmaktadır. RMSEA değeri, DFA için önemli olan bir diğer parametredir. Bu değer kabul edilebilir olması için 0.08’in altında olması istenmektedir. Pilot çalışmada elde edilen ilk RMSEA değeri 0,074 olarak bulunmuştur. Temel birkaç iyileştirmeden sonra RMSEA değerinin 0.069 olarak iyileşme eğilimi gösterdiği görülmektedir. Herhangi bir modifikasyona gitmeksizin dahi RMSEA

değerinin kabul edilebilir olması bu çalışma için umut verici olarak yorumlanmaktadır. DFA ve YEM için önemli olan diğer uyum iyiliği değerleri CFI, NFI, NNFI, GFI ve AGFI değerleridir. CFI, NFI ve NNFI değerleri için 0.90'ın üzeri iyidir. Modelin ilk halinde yani iyileştirme yapılmamış halindeki CFI değeri 0.89, NFI değeri ise 0.79, NNFI ise 0.89'dur. Önerilen iyileştirmeler yapıldıktan sonra çıkan yeni değerler CFI için 0.90, NFI için ise 0.80 olmuştur.

Tablo 6.2. : Pilot Çalışmada DFA İçin Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum İndeksi	Değeri	Referans Değeri	Uyum	Kaynak
$\chi^2/df$	1.55	$\chi^2/df \leq 2$	Mükemmel Uyum	(Tabachnick ve Fidell, 2001)
<b>RMSEA</b>	0.069	RMSEA $\leq 0.07$	İyi Uyum	(Steiger, 2007)
<b>SRMR</b>	0.096	SRMR $\leq 0.10$	Kabul Edilebilir Uyum	(Kline, 2005)
<b>NFI</b>	0.80	NFI $\geq 0.90$	Vasat Uyum	(Kelloway, 1989; Schumacker, Lomax, 1996)
<b>NNFI</b>	0.89	NNFI $\geq 0.90$	Kabul Edilebilir Değer	(Kelloway, 1989; Schumacker, Lomax, 1996)
<b>CFI</b>	0.90	CFI $\geq 0.90$	İyi Uyum	(Hu, Bentler, 1999)

Araştırma kapsamında uyum iyiliği değerleri arasında yer alan GFI ve AGFI değerlerine bakılmamaktadır. Çünkü bu değerlerin modelin karmaşıklığı ve örneklem büyüklüğünden direkt olarak etkilendiği bilinmektedir. Sharma, Mukherjee, Kumar, Dillon (2005) AGFI ve GFI değerlerinin örneklem büyüklüğünden etkilendiğini ve ortak görüşün bu ölçüm değerlerinin kullanılmamasından yana olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle AGFI ve GFI değerleri analizlere dahil edilmemektedir.

Pilot çalışma kapsamında yapılan tüm analizler sonucunda ölçme değerlendirme hocalarıyla birlikte alınan ortak karar; anketten herhangi bir ifade çıkarmadan esas uygulamaya geçilmesidir. Eksik ölçek ifadesi ile gitmek yerine, tam sayıyla sahaya gidip, gerektiğinde araştırma modelini iyileştirmek amaçlı soru çıkarmak en mantıklı adım olarak görülmüştür.

Literatürden ve sektörle ilgili yapılan ön çalışmalardan destek alınarak ilk aşamada 18 görüşme sorusu belirlenmiştir. Sorular yarı yapılandırılmış bir özellik göstermektedir. Kurumun çalışanla ilgili algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu soruların içerik geçerliliğini ölçümleyebilmek için anketlerde olduğu gibi yönerge hazırlanmıştır. Yönergeler alan, sektör, dil ve ölçme değerlendirme uzmanlarıyla paylaşılmış ve gelen yanıtlara bağlı olarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Pilot çalışmadaki görüşme, 18 soruluk form üzerinden gerçekleştirilmiş, görüşme deşifre edildikten sonra temaların belirlenmesi ve bulguların yorumlanması aşamasına geçilmiştir. Bu noktada geçerlilik ve güvenilirlik için yine iki farklı alan uzmanından destek alınmıştır. Bulgular analiz edilirken, araştırmacı ve uzmanların tekrarlı değerlendirmeleri ve kesişen temalar dikkate alınmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda güvenilirlikleri yüksek olduğu için tüm görüşme soruları aynı kalmış, aynı zamanda 6 yeni soru daha eklenerek soru sayısı 22'ye çıkarılmıştır.

## 6.2. Uygulama Bulguları

Tezin uygulama aşaması için Mayıs 2011'de İstanbul'a gidilmiştir, 157 anket ve 8 görüşme kaydıyla geri dönülmüştür. Araştırma kapsamında kullanılacak YEM yönteminde, anketlerle ilgili belirli bir sayısal çoğunluğa ulaşılması gerekmektedir. Çünkü veriler üzerinden yöntemin kovaryans matrisi oluşturabilmesi için sayısal çoğunluk şarttır. Katılımcı sayısını artırmak amacıyla anket Anadolu Üniversite'nin sunucusundan destek alınarak, web üzerine aktarılmıştır. Mail aracılığıyla sektörde tanıdığı olabileceği düşünülen arkadaş grubuyla anketin linki tekrarlı şekilde paylaşılmıştır. İkinci adımda dernekler ve medya platformlarına ulaşılmış, telefonla onay alınan tüm kurumlara anketin linki gönderilmiştir. Sayısal olarak artış yeterli görülmediği için iletişim fakültesi hocalarına mezun olan öğrencilere ve mezun gruplarına ulaşmaları ricasıyla gidilmiştir. Sayısal çoğunluğun iyileştirilmesi amacıyla sosyal medya ağları üzerindeki medya çalışanlarının resmi ve güvenilirliğinden emin olunan çalışan gruplarıyla iletişime geçilmiştir. Sonraki adımda gazete ve televizyonların iletişim bilgileri edinilmiş, kurumların Ankara, İzmir gibi temsilciliklerine ve İstanbul merkezlerine telefonla ulaşılmış, onay alınan kuruluşlara anketin linki gönderilmiştir. Pilot çalışmadaki herhangi bir ölçek ifadesi değiştirilmediği

ya da anketten çıkarılmadığı için örnekleme son olarak ön çalışma verileri eklenmiştir. 4 aylık bir çalışma sonucunda toplam 635 anket ve 10 derinlemesine görüşme ile sahadan dönülmüş, sonrasında da analizlere geçilmiştir.

Veri toplama aşamasından sonra veri girişleri tamamlanmış, minimum maksimum noktalarına bakılarak (min-max kontrolleri) yanlış veri girişleri kontrol edilmiştir. Meslek gruplarından (iki akademisyen, iki basın danışmanı) emin olunamaması nedeniyle dört anket, web sunucusunun aynı anketi çift kaydetmesinden dolayı üç anket ve sadece sosyo-demografik bilgiler kısmı dolu olan bir anket mükerrer (geçersiz) sayılmıştır. Toplamda 8 anket mükerrer kabul edildiği için 627 anketle analizlere geçilmiştir.

Analiz aşamasında ilk olarak her bir faktör grubunun güvenilirliğini test etmek için cronbach alfa değerlerine bakılmaktadır. Bu rakamlar faktörlerin altındaki gözlenen değişkenlere ilişkin maddelerin, kendi içinde güvenilir olduğunu ve iç tutarlılığını ifade etmektedir. İş algısı % 87.2, örgütsel faktör %82.9, ekonomik faktör % 84.1, kurum içi iletişim % 91.4, adalet algısı % 86.7, devam bağlılığı % 87.2, normatif bağlılık % 89.5, duygusal bağlılık % 95.1 ve işten ayrılma niyeti %90.1'lik cronbach alfa değerine sahiptir. Tablo 6.3.'de görülen bu puanlar yüksek derecede güvenilirliğe işaret etmektedir.

Tablo 6.3. : Uygulama Faktör Güvenilirlik Puanları

<b>Faktör Adı</b>	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Referans Değeri</b>
İş Algısı	% 87.2	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Örgütsel	% 82.9	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Ekonomik	% 84.1	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Kurum İçi İletişim	% 91.4	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Adalet Algısı	% 86.7	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Devam Bağlılığı	% 87.2	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Normatif Bağlılık	% 89.5	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
Duygusal Bağlılık	% 95.1	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir
İşten Ayrılma Niyeti	% 90.1	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ Yüksek Derecede Güvenilir

Geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonrasında veriler LISREL programına aktarılmıştır. Daha sonra dağılımın normal dağılıma yakınsaması için LISREL'e

aktarılan verilerin normal skorları üzerinden covaryans matrisleri oluşturulmuştur. Bu işlemten sonra çalışmada sırayla sosyo-demografik sorgulamalara, doğrulayıcı faktör analizine (DFA) ve yapısal modelle ilgili analizlere geçilmiştir. Tez kapsamında medya sektörü için örnekleme ait sosyo-demografik bilgiler tablo 6.4.'te görülmektedir.

*Tablo 6.4. : Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri*

DEĞİŞKEN	DEĞİŞKEN DÜZEYLERİ	N	%
<b>YAŞ GRUBU</b>	25 Yaş Ve Altı	102	16,3
	26 - 35 Yaş Arası	330	52,6
	36 - 45 Yaş Arası	124	19,8
	46 Yaş Ve Üzeri	55	8,8
<b>CİNSİYET</b>	Erkek	380	60,6
	Kadın	247	39,4
<b>MEDENİ DURUM</b>	Evli	272	43,4
	Bekar	338	53,9
	Diğer	17	2,7
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Lise Ve Altı	97	15,5
	Üniversite	461	73,5
	Lisansüstü	69	11,0
<b>KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	1 Yıldan Az	91	14,5
	1 ile 5 Yıl Arası	296	47,2
	5 ile 10 Yıl Arası	130	20,7
	10 Yıldan Fazla	104	16,6
<b>MESLEK KODU</b>	Vitrin	85	13,6
	Arka plan	333	53,1
	İdari	93	14,8
	Diğer	20	3,2
<b>SEKTÖR TÜRÜ</b>	Gazete	92	14,7
	Radyo	81	12,9
	Televizyon	209	33,3
	Radyo Televizyon	30	4,8

Katılımcıların %60,6'sı erkek, %39,4'ü kadındır. Örneklem üzerinden bakıldığında sektördeki cinsiyet dağılımında erkek çalışanların daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yaş verileri incelendiğinde Türkiye'de medya sektörünün ağırlıklı şekilde genç olarak adlandırılan 35 yaş altı grupta yoğunlaştığı görülmektedir. Gençlerin örneklem içindeki oranı %70'e yakındır. 45 yaş üstü katılımcılar ise tüm örneklem %8,8'ini oluşturur. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, medya sektöründe çalışanların yarısından fazlasının bekar olduğu tespit edilmiştir. %43,4'lük bir grup ise

evli olan kişilerden oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında Türkiye’de medya sektöründe üniversite eğitimi alan çalışanların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Çalışanların %73,5’i üniversite mezunu, %11’i lisansüstü eğitim alanlar, %15,5’i de lise ve altında eğitim alanlardan oluşur. Burada lisans ve üstü eğitim alanların toplamda %85’e yaklaştığı görülmektedir. Kişilerin hali hazırda çalıştıkları kurumda kaç yıldır görev aldıklarının yüzdesel dağılımı incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla 1 ve 5 yıl arası çalışanlardan oluştuğu (%47,2) tespit edilmiştir. Medya sektöründe bir kurumda 10 yıldan fazla çalışan kişi sayısı tüm örneklemin yalnızca %16’sıdır.

Medya sektöründeki çalışan kişi profili bu tez kapsamında dört grupta incelenmiştir. İşin göz önünde olan, duyulan ve bilinen kısmında yer alan çalışanlar bu çalışma içerisinde “vitrin” kelimesiyle adlandırılırken, iş süreçlerinde önemli rol oynayan gerideki ekipler “arka plan” olarak gruplandırılmıştır. Muhasebe, finansman, insan kaynakları, mali işler gibi her işletmede yer alan temel birim çalışanları “İdari” personel olarak isimlendirilirken, işle direkt ilgisi olmayan güvenlik, şoför, şirket hekimi gibi meslek grupları da “diğer” başlığıyla dördüncü çalışan grubunu temsil etmektedir. Medya sektöründe ağırlık %53,1’lik oranla arka plan çalışanlarına ait gruptadır. Vitrin olarak adlandırılan grup tüm sektörün %13,6’sını oluştururken, idari personelin dağılımı vitrin çalışanlarından biraz daha fazla %14,8’lik bir orana sahiptir.

Medya sektöründe örnekleme giren çalışanların ağırlığı televizyonda yoğunlaşmıştır. İkinci sırada gazeteler gelmektedir. Çalışan yoğunluğu en az olan grupsa radyolardır. Bu dağılımlar sektördeki reklam pastasından alınan paylarla da orantılı çıkmıştır. Çünkü reklam payı en az olan grup radyolar, en çok pay alanlar televizyonlardır. Yazılı basın ise; reklam paylarında ikinci sırada yer almaktadır.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlarını inceledikten sonra, tablo 6.5.’te araştırma modelindeki faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri görmek mümkündür. Araştırmada 6’lı likert ölçeği dikkate alındığı için 1 en düşük, 6 en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Bu durumun iki istisnası ise; devam bağlılığı ve adalet algısı faktörleridir. Çünkü bu iki ölçek ters kodlanmıştır. Bu faktörlere ait ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde 1 en yüksek puanı gösterirken, 6 en düşük puanı

ifade etmektedir. Tablo 6.5., bu iki istisna haricinde düz kodlanarak yorumlanmıştır.

Tablo 6.5. : Araştırma Faktörlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Faktörler/ Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Faktörler/ Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
<b>İŞ ALGISI</b>			<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>		
Is 1	4,2625	1,52624	Devbag 1	3,7292	1,75733
Is 2	4,7965	1,32508	Devbag 2	3,6966	1,83751
Is 3	5,0192	1,29003	Devbag 3	3,6453	1,83008
Is 4	5,1234	1,24191	Devbag 4	3,0016	1,78071
Is 5	5,0225	1,29615	Devbag 5	3,8684	1,79510
Is 6	4,3472	1,48886	Devbag 6	4,0016	1,76177
Is 7	4,3932	1,47906	Devbag 7	4,1766	1,74609
Is 8	4,1445	1,70556	Devbag 8	3,4623	1,72320
<b>ÖRGÜTSEL</b>			<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>		
Orgut 1	3,9085	1,69654	Norbag 1	2,8622	1,85158
Orgut 2	3,8006	1,93062	Norbag 2	2,7003	1,82149
Orgut 3	3,9216	1,74910	Norbag 3	3,1369	1,78893
Orgut 4	4,4534	1,58777	Norbag 4	3,1389	1,83942
Orgut 5	3,2359	1,68889	Norbag 5	1,9567	1,48250
Orgut 6	3,1546	1,68964	Norbag 6	2,7665	1,80483
Orgut 7	3,7749	1,78764	Norbag 7	2,8857	1,80117
			Norbag 8	2,9470	1,70662
<b>EKONOMİK</b>			<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		
Eko 1	2,9903	1,65080	Duybag 1	3,2224	1,84377
Eko 2	4,9435	1,65422	Duybag 2	3,4615	1,80303
Eko 3	2,9838	1,64591	Duybag 3	3,8429	1,71099
Eko 4	2,5129	1,71555	Duybag 4	3,2987	1,77178
Eko 5	4,4677	1,71367	Duybag 5	3,2692	1,79668
			Duybag 6	3,3578	1,82451
			Duybag 7	3,4551	1,87157
			Duybag 8	3,9952	1,76358
<b>İLETİŞİM</b>			<b>AYRILMA NİYETİ</b>		
İlet 1	4,4215	1,42667	Ayri1 1	3,7910	1,72226
İlet 2	3,8696	1,58287	Ayri1 2	3,7448	1,81422
İlet 3	3,9920	1,54639	Ayri1 3	3,4807	1,89723
İlet 4	3,4029	1,72830	Ayri1 4	4,3994	1,76718
İlet 5	3,3612	1,70778	Ayri1 5	2,9133	1,86326
İlet 6	3,4409	1,73956	Ayri1 6	3,7488	1,83888
<b>ADALET ALGISI</b>					
Adlt 1	3,6833	1,83531			
Adlt 2	4,0113	1,74442			
Adlt 3	3,4839	1,73980			
Adlt 4	3,5469	1,71310			
Adlt 5	3,4660	1,82361			

Tablo 6.5.'te görüldüğü üzere medya sektöründe çalışanların işe ilişkin algıları genellikle olumludur. İş faktörüne ilişkin maddelerin faktör yüklerinin ortalamasına bakıldığında çalışanların yaptığı işi sevme, keyifli bulma, ideal ve önemli görme vb. tüm sorulara 4 ve 5'in üzerinde puanlar verdiği görülmüştür. Yani medya çalışanlarının yaptığı işe ilişkin algıları olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel faktörler açısından çalışanlar kurumlarına genelde ortalama puanlar vermiştir. Medya sektörü çalışanı en çok terfi ve eğitim konusunda kurumlarını yetersiz görmektedir. Beklentilerin karşılanması noktasında çalışanın en yüksek puan verdiği konu güvenlik olmasına rağmen, burada dikkate alınan puan bile ortalamanın sadece bir miktar üzerinde kalmıştır. Tüm puanlara bakıldığında örgütsel faktör açısından medyadaki kurumların beklentileri karşılamada biraz düşük kaldığı söylenebilir.

Ekonomik faktörler açısından çalışanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması konusunda gelen yanıtların ortalamaları genelde 2 civarındadır. Verilen ücretler, çabayla eş değer ücretlendirme konusu, prim, ikramiye, teşvik gibi katkı payları konusunda çalışanlar şartların yetersizliğine vurgu yapan düşük puanlar vermiştir. Sadece sosyal güvence ve maaşların zamanında verilmesi konusunda medya sektörü çalışanlarının şirketlerine iyi puanlar verdikleri tespit edilmiştir.

Çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler de psikolojik sözleşmedeki algıları şekillendiren beklentiler içerisinde kabul edilmektedir. Arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma maddesi faktör içerisinde en çok puan alan ifadedir. Buna rağmen alınan puanın çok yüksek olmaması bu konudaki yetersizliği gösterir. Çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşama ve rekabet baskısı konusunda gelen puanlar ortanın biraz altındadır. Tüm bu veriler ışığında çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler konusunda katılımcıların beklentilerinin karşılanma oranının düşük olduğu görülmüştür. Yöneticilerin başarılı ve iyi olması konusundaki sorulara ise; genel olarak ortalama puanlar gelmiştir. Medya sektörü yöneticileri kötü olmamakla birlikte, çalışanlarından yüksek puanlar alamamıştır.

İşyeri içinde adaletli uygulamalar olması ve haksızlık yaşanıp yaşanmamasına göre beklentiler adalet faktörü başlığı altında sorgulanmaktadır. Katılımcılar bazı çalışma arkadaşlarının özel muamele gördüğüne, daha fazla iş yapmış gibi takdir edildiğine, diğer çalışanların işlerini iyi yapmadıkları için o kurumda çalışmanın zorlaştığına ilişkin ifadelerle katılan yanıtlar vermiştir. Adalet faktörü altındaki ölçek maddelerine, medya sektörü çalışanlarının verdikleri yanıtlara bakıldığında, sektördeki kurumların beklentileri karşılama oranlarının çok yüksek olmadığı dikkati çekmektedir.

Medya sektörü çalışanları başka bir iş bulmadan çalıştıkları kurumdan ayrıldıklarında neler olacağı konusunda kaygı duymaktadır. Çalışanlar sektörde yeni iş bulma potansiyelini az görmemektir. Ancak bununla birlikte kurumlarından ayrılırlarsa maddi zarara uğrayacakları konusunda endişeleri de vardır. Sonuç olarak devam bağlılığına yönelik gelen puanların ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık vefa, gönül borcu gibi daha içsel zorlayıcılarla işletmelere bağlılığı tetikleyen bir bağlılık türüdür. Medya sektörü için çalışanların verdikleri yanıtlar genellikle normatif bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle; çalışanlar, kurumlarına gönül borcu, vefa gibi duygular ile yaklaşmamaktadır.

Psikolojik sözleşmedeki görünmeyen sadakat yapılarını destekleyen ve istenen en güçlü bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Medya sektöründe duygusal bağlılık, normatif bağlılık kadar düşük puanlara sahip değildir. Ancak devam bağlılığı kadar yoğun da görülmemektedir. Faktörler altındaki maddelerin genel ortalamalarına bakıldığında iş bulma, maddi yetersizlikler gibi dış zorlayıcılardan kaynaklanan devam bağlılığı en yüksek puanları almışken, duygusal bağlılığa medya çalışanları arasında daha az rastlanmaktadır. Sektörde en az görülen bağlılık türü ise vefa, minnet borcu gibi içsel zorlayıcılarla oluşan normatif bağlılıktır.

Psikolojik sözleşmenin insan davranışlarına yansıyan en somut hali işten ayrılma tutumudur. Medya çalışanları çoğunlukla işten ayrılma kararına yakın görünmektedir. Çalışanlar şuan ki şartlarından daha iyi bir iş bulduklarında, başka kuruma geçebileceklerini ilişkin ifadeye, bu faktör grubu içindeki en yüksek puanı vermiştir.

### 6.2.1. Doğrulayıcı faktör analizi ve geçerlilik/güvenilirlik bulguları

Sosyo demografik bulgular ve her bir faktör grubu için geçerli olan güvenilirlik oranları ile tanımlayıcı istatistiklere değindikten sonra yapısal eşitlik modeli kapsamındaki analizlere geçilmektedir. Bu aşamada temel olan ilk analiz doğrulayıcı faktör analizidir (DFA). Doğrulayıcı faktör analizi; daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp, doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2010). Tez kapsamında kurulan araştırma modelinde 9 faktör vardır. Bunlardan devam, normatif ve duygusal bağlılık faktörleri Meyer ve Allen'ın (1991) bağlılık ölçeğinden medya sektörü için bazı düzenlemelerle birebir alınmıştır. Adalet algısı (Hodson ve diğerleri, 1994) ve işten ayrılma niyeti faktörleri (Cammann ve diğerleri, 1983) ise hali hazırda literatürde yer alan ölçeklere madde eklenerek düzenlenmiştir. İş algısı, örgütsel, ekonomik ve iletişim başlıklı faktörler ise literatür, sektörde yapılan ön çalışmalar ve alan uzmanlarının desteğiyle psikolojik sözleşmedeki beklentileri ölçümleyen ifadeler oluşturularak, ölçek geliştirme süreciyle hazırlanmıştır. Tüm bu faktörlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 6.6'da görülmektedir.

Tablo 6.6. : DFA İçin Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum İndeksi	Değeri	Referans Değeri	Uyum	Kaynak
$\chi^2/df$	2.86	$\chi^2/df \leq 3$	Mükemmel Uyum	(Kline 2005; Sümer, 2000)
RMSEA	0.055	RMSEA $\leq 0.08$	İyi Uyum	(Hooper, Coughlan, Mullen, 2008)
SRMR	0.061	SRMR $\leq 0.08$	İyi Uyum	(Brown, 2006; Hu, Bentler, 1999)
NFI	0.96	NFI $\geq 0.95$	Mükemmel Uyum	(Hu, Bentler, 1999; Sümer, 2000)
NNFI	0.97	NNFI $\geq 0.95$	Mükemmel Uyum	(Hu, Bentler, 1999; Sümer, 2000)
CFI	0.97	CFI $\geq 0.95$	Mükemmel Uyum	(Hu, Bentler, 1999, Sümer, 2000; Thompson, 2004)
Kritik N	627	254.38	Yeterli	

$\chi^2$  (ki kare) değerinin model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılmayacağı yönündeki görüşler doğrultusunda (Jöreskog ve Sörbom, 1993)  $\chi^2 /sd$  oranı kullanılmıştır. Bu oran 2.86 olarak bulunmuştur ve verinin model ile uyumunun kabul

edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Modele ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki farkı esas alan uyum iyiliği ölçütlerinden olan RMSEA ve SRMR değerleri sırasıyla 0.055 ve 0.061 çıkmıştır. Bu değerler modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Model karşılaştırmalarını dikkate alan NFI, NNFI, CFI değerlerine bakıldığında sırasıyla 0.96, 0.97 ve 0.97 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre modelin ağırlıklı olarak mükemmel uyum gösterdiği söylenebilir. Araştırma örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendiren Critical N ölçütü 254,38 olarak hesaplanmıştır. Araştırma örneklem büyüklüğünün 627 olması, bu kriter için yeterli sayıya ulaşıldığını ifade etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aynı zamanda yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla da kullanılır (Floyd, Widaman, 1995; Kline, 2005). Bu nedenle DFA sonuçlarına bağlı olarak araştırma modelindeki 9 faktörün yapı geçerliliğine de sahip olduğu söylenebilmektedir. DFA dışında geçerlilik güvenilirlik için dikkate alınan diğer istatistikî değerleri tablo 6.7.'de görmek mümkündür.

Tablo 6.7. : Faktör Geçerlilik-Güvenilirlik Katsayıları

		STD YOL DEĞERİ	HATA	R <sup>2</sup>	T	YAPI GÜVENİRLİĞİ	AÇIKLANAN VARYANS	$\alpha$
<b>İŞE İLİŞKİN ALGI FAKTÖRÜ</b>	İŞ1	0,64	0,59	0,41	16,88	0,87	0,46	0,87
	İŞ2	0,72	0,48	0,52	19,51			
	İŞ3	0,79	0,38	0,62	22,39			
	İŞ4	0,74	0,45	0,55	20,39			
	İŞ5	0,62	0,62	0,38	16,22			
	İŞ6	0,60	0,64	0,36	15,50			
	İŞ7	0,59	0,66	0,35	15,11			
	İŞ8	0,68	0,54	0,46	18,09			
<b>ÖRGÜTSEL FAKTÖR</b>	ÖRGÜT1	0,49	0,76	0,24	12,43	0,83	0,41	0,83
	ÖRGÜT2	0,50	0,75	0,25	12,82			
	ÖRGÜT3	0,61	0,62	0,37	16,20			
	ÖRGÜT4	0,65	0,57	0,42	17,62			
	ÖRGÜT5	0,76	0,42	0,58	21,67			
	ÖRGÜT6	0,75	0,43	0,56	21,32			
	ÖRGÜT7	0,68	0,54	0,46	18,35			
<b>EKONOMİK FAKTÖR</b>	EKO1	0,88	0,22	0,77	27,55	0,84	0,53	0,84
	EKO2	0,40	0,84	0,16	9,97			
	EKO3	0,93	0,13	0,86	30,06			
	EKO4	0,77	0,40	0,59	22,52			
	EKO5	0,49	0,76	0,24	12,66			

Tablo 6.7. : Faktör Geçerlilik-Güvenilirlik Katsayıları (Tablonun Devamı)

		STD YOL DEĞERİ	HATA	R <sup>2</sup>	T	YAPI GÜVENİRLİĞİ	AÇIKLANAN VARYANS	$\alpha$
<b>İLETİŞİM FAKTÖRÜ</b>	İLET1	0,69	0,52	0,48	19,13	0,90	0,61	0,91
	İLET2	0,67	0,55	0,45	18,31			
	İLET3	0,74	0,45	0,55	21,12			
	İLET4	0,85	0,28	0,72	25,62			
	İLET5	0,88	0,22	0,77	27,39			
	İLET6	0,84	0,29	0,71	25,36			
<b>ADALET FAKTÖRÜ</b>	ADLT1	0,79	0,37	0,62	22,69	0,87	0,57	0,87
	ADLT2	0,84	0,30	0,71	24,61			
	ADLT3	0,69	0,53	0,48	18,72			
	ADLT4	0,66	0,56	0,44	17,68			
	ADLT5	0,78	0,39	0,61	22,15			
<b>DEVAM BAĞLILIĞI FAKTÖRÜ</b>	DEVBAĞ1	0,48	0,77	0,23	11,87	0,86	0,44	0,87
	DEVBAĞ2	0,64	0,59	0,41	17,04			
	DEVBAĞ3	0,60	0,64	0,36	15,58			
	DEVBAĞ4	0,71	0,50	0,50	19,38			
	DEVBAĞ5	0,73	0,47	0,53	20,15			
	DEVBAĞ6	0,77	0,41	0,59	21,71			
	DEVBAĞ7	0,79	0,37	0,62	22,70			
	DEVBAĞ8	0,55	0,70	0,30	13,99			
<b>NORMATİF BAĞLILIK FAKTÖRÜ</b>	NORBAĞ1	0,68	0,54	0,46	18,79	0,89	0,51	0,89
	NORBAĞ2	0,67	0,55	0,45	18,64			
	NORBAĞ3	0,82	0,33	0,67	24,41			
	NORBAĞ4	0,64	0,59	0,41	17,47			
	NORBAĞ5	0,59	0,65	0,35	15,69			
	NORBAĞ6	0,83	0,30	0,69	25,23			
	NORBAĞ7	0,66	0,56	0,44	18,14			
	NORBAĞ8	0,78	0,39	0,61	22,85			
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRÜ</b>	DUYBAĞ1	0,76	0,42	0,58	22,42	0,95	0,71	0,95
	DUYBAĞ2	0,79	0,37	0,62	23,74			
	DUYBAĞ3	0,82	0,33	0,67	24,76			
	DUYBAĞ4	0,92	0,15	0,85	30,33			
	DUYBAĞ5	0,91	0,17	0,83	29,47			
	DUYBAĞ6	0,88	0,23	0,77	27,86			
	DUYBAĞ7	0,85	0,29	0,72	26,12			
	DUYBAĞ8	0,80	0,36	0,64	24,05			
<b>AYRILMA NİYETİ FAKTÖRÜ</b>	AYRIL1	0,68	0,53	0,46	18,97	0,90	0,61	0,90
	AYRIL2	0,87	0,25	0,76	26,81			
	AYRIL3	0,83	0,31	0,69	25,14			
	AYRIL4	0,78	0,40	0,61	22,68			
	AYRIL5	0,64	0,60	0,41	17,25			
	AYRIL6	0,86	0,27	0,74	26,30			

Tablo 6.7.'de her bir faktörün altında yer alan ölçek maddelerinin standardize edilmiş yol katsayıları, hata oranları,  $R^2$  ve t değerleri yer alır. Ayrıca her bir faktöre ait yapı güvenilirliği, açıklanan varyans ve cronbach alfa değerleri de gösterilmektedir.

İşe ilişkin algı faktörünün değişkenliği en çok “İş 3” ( $R^2=0.62$ ) ve “İş 4” ( $R^2=0.55$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. İş faktörünün yapı güvenilirliği (YG) ve cronbach alfası ( $\alpha$ ) oldukça yüksektir ( $YG=0.87>0.5$ ;  $\alpha=0.87>0.70$ ). Açıklanan varyans (AV) ise olması gereken değerden bir miktar düşük olmasına rağmen, bu kesim değerine yakındır ( $AV=0.46<0.5$ ).

Örgüte ilişkin beklentileri ifade eden örgütsel faktörün değişkenliği en çok “Örgüt 5” ( $R^2=0.58$ ) ve “Örgüt 6” ( $R^2=0.56$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. Örgütsel faktörün yapı güvenilirliği (YG) ve cronbach alfası ( $\alpha$ ) oldukça yüksektir ( $YG=0.83>0.5$ ;  $\alpha=0.83>0.70$ ). Açıklanan varyans (AV) ise olması gereken değerden düşük olmasına rağmen bu kesim değerine yakındır ( $AV=0.41<0.5$ ).

Ekonomik faktörün değişkenliği en çok “Eko 3” ( $R^2=0.86$ ) ve “Eko 1” ( $R^2=0.77$ ), maddeleriyle açıklanmaktadır. Ekonomik faktörün yapı güvenilirliği (YG), cronbach alfası ( $\alpha$ ) ve açıklanan varyansı (AV) ise oldukça yüksektir ( $YG=0.84>0.5$ ;  $\alpha=0.84>0.70$ ;  $AV=0.53<0.5$ ).

Kurumsal iletişim faktörünün değişkenliği en çok “İlet 5” ( $R^2=0.77$ ) ve “İlet 4” ( $R^2=0.72$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. Kurumsal iletişim faktörünün yapı güvenilirliği (YG), cronbach alfası ( $\alpha$ ) ve açıklanan varyansı (AV) yine kabul edilebilir alt sınırdan büyüktür ( $YG=0.90>0.5$ ;  $\alpha=0.91>0.70$ ;  $AV=0.61<0.5$ ).

Adalet faktörünün değişkenliği en çok “Adlt 2” ( $R^2=0.71$ ) ve “Adlt 1” ( $R^2=0.62$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. Adalet faktörünün yapı güvenilirliği (YG), cronbach alfası ( $\alpha$ ) ve açıklanan varyansı (AV) kabul edilebilir alt sınırdan büyüktür ( $YG=0.87>0.5$ ;  $\alpha=0.87>0.70$ ;  $AV=0.57<0.5$ ).

Bağlılık türlerinden devam bağlılığına ilişkin faktörün değişkenliği en çok “Devbağ 7” ( $R^2=0.62$ ) ve “Devbağ 6” ( $R^2=0.59$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. Devam bağlılığı faktörünün yapı güvenilirliği (YG) ve cronbach alfası ( $\alpha$ ) oldukça yüksektir ( $YG=0.86>0.5$ ;  $\alpha=0.87>0.70$ ). Açıklanan varyans (AV) ise kabul edilebilir alt sınır değerinin biraz altında olmasına rağmen bu kesim değerine yakındır ( $AV=0.44<0.5$ ).

Normatif bağlılık faktörünün değişkenliği en çok “Norbağ 6” ( $R^2=0.69$ ) ve “Norbağ 3” ( $R^2=0.67$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. Normatif bağlılık faktörünün yapı güvenilirliği (YG), cronbach alfası ( $\alpha$ ) ve açıklanan varyansı (AV) kabul edilebilir alt sınırdan büyüktür ( $YG=0.89>0.5$ ;  $\alpha=0.89>0.70$ ;  $AV=0.51<0.5$ ).

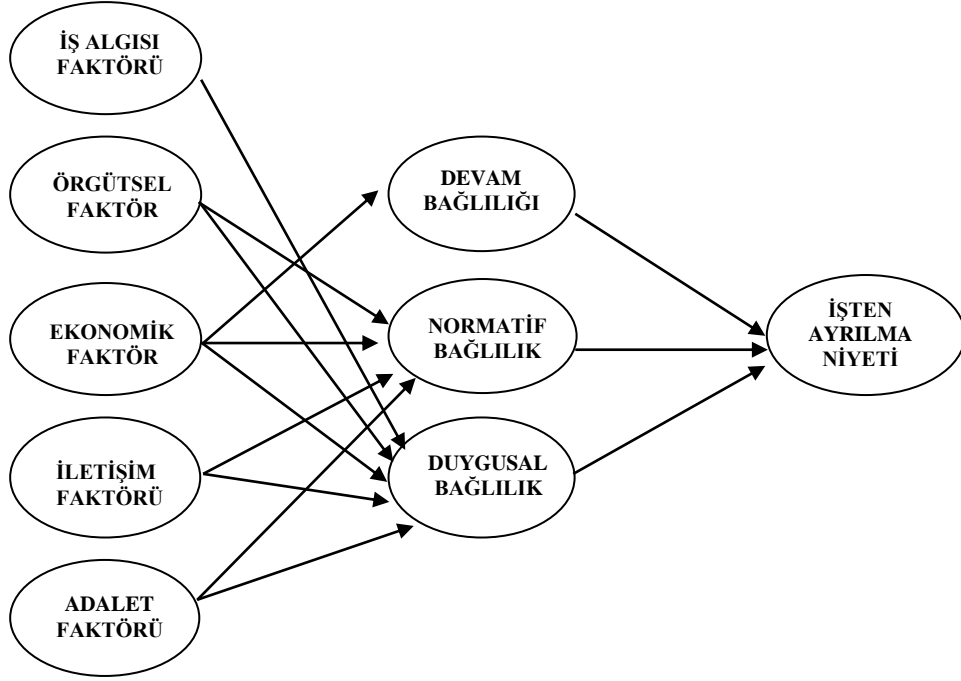
Duygusal bağlılık faktörünün değişkenliği en çok “Duybağ 4” ( $R^2=0.85$ ) ve “Duybağ 5” ( $R^2=0.83$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. Duygusal bağlılık faktörünün yapı güvenilirliği (YG), cronbach alfası ( $\alpha$ ) ve açıklanan varyansı (AV) ise oldukça yüksektir ( $YG=0.95>0.5$ ;  $\alpha=0.95>0.70$ ;  $AV=0.71<0.5$ ).

İşten ayrılma niyeti faktörünün değişkenliği en çok “Ayrıl 2” ( $R^2=0.76$ ) ve “Ayrıl 6” ( $R^2=0.74$ ) maddeleriyle açıklanmaktadır. İşten ayrılma niyeti faktörünün yapı güvenilirliği (YG), cronbach alfası ( $\alpha$ ) ve açıklanan varyansı (AV) ise oldukça yüksektir ( $YG=0.90>0.5$ ;  $\alpha=0.90>0.70$ ;  $AV=0.61<0.5$ ).

Tablo 6.7.’de gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını gösteren tüm t değerlerinin 1.96’nın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle DFA kapsamında sorgulanan faktörlerin altındaki ölçek ifadelerinin istatistiksel olarak % 95 güven ile anlamlı olduğu kabul edilir. Tüm t değerlerinin anlamlı olması yakınsaklık geçerliliğinin de sağlandığının bir kanıtıdır.

### 6.2.2. Yapısal Model Analizi

DFA sonucu ölçüm modeli istatistiksel olarak doğrulandıktan sonra, yapısal modelin incelenip, araştırma hipotezlerinin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Kuramsal olarak ilk önerilen yapısal model şekil 6.1.’de görülmektedir.

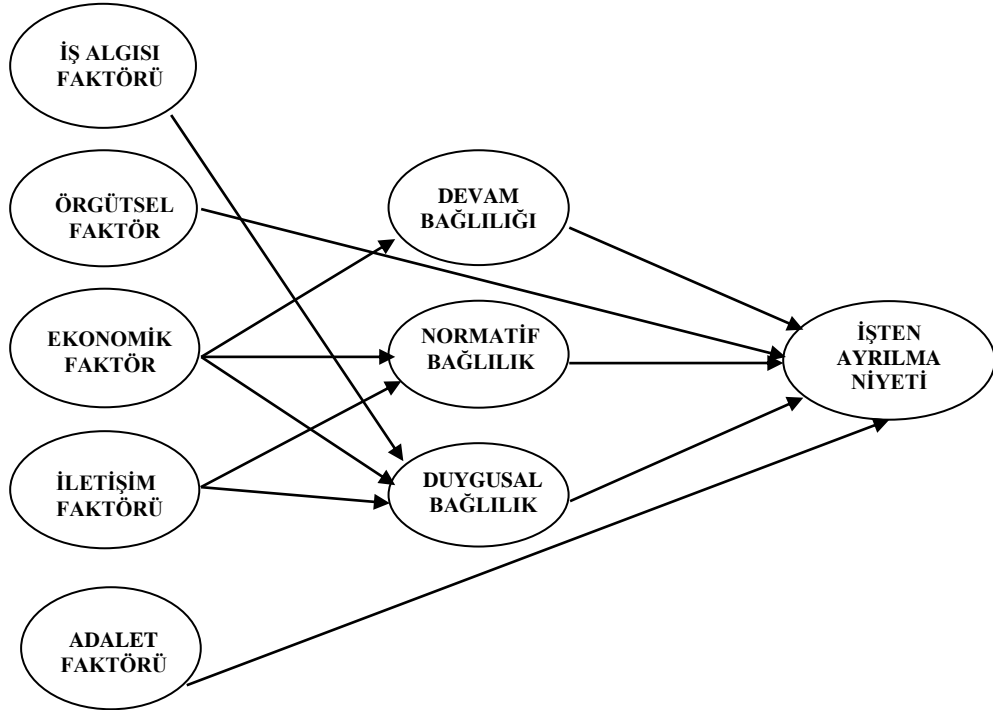


Şekil 6.1. : Kuramsal Olarak Önerilen Araştırma Modeli

Araştırma modelinde faktörler arası ilişkileri gösteren 13 tane yol (path) vardır. Yapısal modele ilişkin parametre değerleri hesaplandığında gizil (gözlenemeyen) değişkenler arasındaki 5 yolun istatistiksel olarak anlamsız olduğu ve bu modele ilişkin kovaryans matrisinin negatif tanımlı olduğu görülmektedir. Modelde “Örgütsel Faktör” ile “Normatif Bağlılık”, “Örgütsel Faktör” ile “Duygusal Bağlılık”, “Ekonomik Faktör” ile “Normatif Bağlılık”, “Adalet Faktörü” ile “Normatif Bağlılık” ve son olarak “Adalet Faktörü” ile “Duygusal Bağlılık” arasındaki yollar istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır. Modelde kuramsal olarak aracı gösterilen değişkenlere giden ilk yolların bazılarının anlamsız olmasının yapısal modelin kovaryans matrisinin negatif tanımlı çıkmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalara dayanarak düzenlemelere ilk olarak diğer faktörlere göre etkisinin daha az olduğu düşünülen örgütsel faktörle başlanmıştır. Örgütsel faktör ile normatif bağlılık ve örgütsel faktör ile duygusal bağlılık arasındaki yolların anlamsız olması, örgütsel faktör ile ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın aracılık etmediğini düşündürmektedir. Bu nedenle örgütsel faktör ile ayrılma niyeti arasında direkt bir yol tanımlanmıştır. Bu durumda model tekrar test edildiğinde örgütsel faktör

ile normatif bağıllık arasındaki yol hala anlamsızken duygusal bağıllık ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sonraki adımda örgütsel ve normatif bağıllık arasındaki anlamsız yol modelden çıkarılmış ve model tekrar test edilmiştir. Bu noktada örgütsel faktör ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki halen anlamsız olduğu için bu yolda modelden çıkarılır. Oluşan yeni durumda sadece adalet ile normatif bağıllık ve adalet ile duygusal bağıllık arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamsız kalmıştır. Ekonomik faktör ile normatif bağıllık arasındaki yol anlamlı hale gelmiştir.

Yapısal modelde kalan anlamsız ilişkiler adalet faktörüne aittir. Adalet faktöründe, örgütsel faktöre benzer şekilde normatif bağıllık ve duygusal bağıllığın işten ayrılma niyetine aracılık etmediği görülmektedir. Bu nedenle adalet faktörü ile işten ayrılma niyetine direkt bir yol eklenip model bu haliyle tekrar test edilmiştir. Oluşan yeni model de adalet faktöründen normatif ve duygusal bağıllığa giden yolların hala anlamsız olduğu görülmüştür. Sırasıyla adalet faktörü ile normatif bağıllık ve adalet faktörü ile duygusal bağıllık arasındaki yollar da modelden çıkarılmıştır. Model tekrar test edildiğinde anlamsız t değerinin kalmadığı ve modelin kovaryans matrisinin pozitif tanımlı olduğu görülür. Yeni modele ilişkin gösterim ise; şekil 6.2.'de görülmektedir.



Şekil 6.2. : Lisrel'de Doğrulanmış Araştırma Modeli

Kuramsal destekle hazırlanan ilk araştırma modelinde toplam 13 yol varken, yapısal analizler sonucu doğrulanan ve iyileştirilen modelde 11 yol kalmıştır. Medya sektöründe ele alınan örneklem kapsamında irdelendiğinde istatistiksel olarak anlamsız olan yollar modelden çıkarılmıştır. İş algısı, ekonomik faktör ve kurum içi iletişim faktörleri üzerinden tanımlanan tüm yollar aynı kalırken örgütsel faktör ve adalet algısı faktörü üzerinden tanımlanan yollar değişmiştir. Bu iki faktör örgütsel bağlılık türlerini aracı kabul etmemektedir. İşten ayrılma niyetiyle direkt ilişkiyi gösteren yeni yollar istatistiksel olarak anlamlı çıktığı için ise model son haline bu şekilde ulaşmıştır.

Tablo 6.8. : Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum İndeksi	Değeri	Referans Değeri	Uyum	Kaynak
$\chi^2/df$	2.98	$\chi^2/df \leq 3$	Mükemmel Uyum	(Kline 2005; Sümer,2000)
RMSEA	0.056	RMSEA $\leq$ 0.06	İyi Uyum	(Thompson, 2004)
SRMR	0.083	SRMR $\leq$ 0.10	Kabul Edilebilir Uyum	(Kline, 2005)
NFI	0.96	NFI $\geq$ 0.95	Mükemmel Uyum	(Hu, Bentler, 1999)
NNFI	0.97	NNFI $\geq$ 0.95	Mükemmel Uyum	(Hu, Bentler, 1999)
CFI	0.97	CFI $\geq$ 0.95	Mükemmel Uyum	(Thompson, 2004)
Kritik N	627	237.76	Yeterli	

Tablo 6.8.'deki değerler incelendiğinde  $\chi^2/sd$  oranının 2.98 ile mükemmel uyuma sahip olduğu, RMSEA (0.056) değerinin iyi, SRMR'nin (0.083) kabul edilebilir uyum değerleri ürettiği tespit edilmiştir. Diğer uyum iyiliği ölçütleri NFI (0.96), NNFI (0.97) ve CFI (0.97) için ise modelin yüksek derecede uyum sağladığı söylenebilir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği ölçütlerini kontrol ettikten sonra, tez kapsamındaki yapısal analize geçilmiştir. Bu noktada faktörler arası ilişkileri belirleyen yollara (path) ait istatistiksel değerler ve bu değerlerle oluşturulan eşitlikler incelenmektedir. Tablo 6.9.'da araştırmanın yapısal modeline ilişkin analiz sonuçlarını görmek mümkündür. Faktörler arası tanımlanan yollar, bu yollara ait standartlaştırılmış yükler, t değerleri, yapısal eşitlikler ve bu eşitliklere ilişkin R<sup>2</sup> değerleri bu tabloda görülmektedir.

Tablo 6.9. : Araştırma modeli için YEM Sonuçları

Yapısal İlişkiler	Standartlaştırılmış Yükler	t
İşe İlişkin Algı Faktörü ->Duygusal Bağlılık	0.20	5.22
Orgütsel Faktör - >İşten Ayrılma Niyeti	-0.20	-4.16
Ekonomik faktör - > Devam Bağlılığı	-0.19	-4.29
Ekonomik faktör - > Normatif Bağlılık	0.27	5.39
Ekonomik faktör - > Duygusal Bağlılık	0.22	4.67
Kurum İçi İletişim Faktörü - > Normatif Bağlılık	0.46	9.24
Kurum İçi İletişim Faktörü - > Duygusal Bağlılık	0.41	8.23
Adalet Faktörü - > İşten Ayrılma Niyeti	0.17	4.95
Devam Bağlılığı - > İşten Ayrılma Niyeti	0.11	3.36
Normatif Bağlılık - > İşten Ayrılma Niyeti	-0.33	-8.08
Duygusal Bağlılık - > İşten Ayrılma Niyeti	-0.25	-6.37
Yapısal Eşitlikler		R <sup>2</sup>
Devbag = -0.19 × Eko		0.035
Norbag = 0.27 × Eko + 0.47 × İlet		0.45
Duybag = 0.20 × Is + 0.22 × Eko + 0.41 × İlet		0.48
Ayri1 = 0.10 × Devbag – 0.32 × Norbag – 0.25 × Duybag – 0.20 × Org + 0.17 × Adlt		0.58

Tabloya göre işe ilişkin algı faktörü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (0.20) bulunmuştur. Bu değer işe ilişkin algı faktöründeki 1 birimlik artışın duygusal bağlılık üzerinde 0.20 birimlik artışa sebep olacağını göstermektedir.

Örgütsel faktör ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki (-0.20) vardır. Bu ilişki örgütsel faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi 1 birim arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinde -0.20 birimlik bir azalış olduğunu ifade etmektedir.

Yapısal ilişkilerden bir diğeri ekonomik faktör ile devam bağlılığı arasındadır. Bu iki faktör arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki (-0.19) mevcuttur. Bir başka ifadeyle ekonomik faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi 1 birim arttıkça, çalışanlardaki devam bağlılığı 0.19 birim azalmaktadır. Devam

bağlılığı aslında zorlayıcı dış etkilerden kaynaklanan olumsuz bir bağlılık türüdür. Bu nedenle ekonomik beklentilerin karşılanma düzeyi düştüğünde devam bağlılığının artan bir hal alması ve aradaki bu negatif ilişki anlamlı görülmektedir.

Faktörler arası ilişkileri gösteren yapısal modeldeki yollardan bir diğeri ekonomik faktör ve normatif bağlılık arasındaki yoldur. Bu iki faktör arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (0.27) söz konusudur. Bu ilişki ekonomik faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyindeki 1 birimlik artışın normatif bağlılığı 0.27 oranında artırdığını göstermektedir.

Ekonomik faktör ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkidir (0.22). Ekonomik faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyindeki 1 birimlik artış duygusal bağlılıkta 0.22'lik bir artışa neden olmaktadır.

Kurum içi iletişim faktörü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki (0.46) mevcuttur. Kurum içi iletişim faktöründeki bir birimlik artış, çalışanların normatif bağlılığını 0.46 birimlik bir oranda artırmaktadır.

Kurum içi iletişim faktörünün duygusal bağlılık ile arasındaki yol yine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkinin (0.41) olduğu yollardan biridir. İletişim faktöründeki 1 birimlik artış, duygusal bağlılığı 0.41 oranında artırmaktadır.

Yapısal modeldeki yollardan bir diğeri adalet faktörü ile işten ayrılma niyeti arasındadır. Bu iki faktör arasındaki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (0.17) vardır. Diğer bir ifadeyle adalet faktöründeki 1 birimlik artış işten ayrılma niyetinde 0.17 birimlik bir artış oluşturmaktadır. Devam bağlılığına benzer şekilde adalet faktörü de negatif yönlü ifadeleri içeren bir ölçüğe sahiptir. Alınan yüksek puanlar karşılanan beklentilerin değil haksızlıkların göstergesidir. Dolayısıyla adalet faktörünün puanları arttıkça aslında olumsuz bir durum olduğu işten ayrılma niyeti de paralel şekilde artış göstermektedir.

Devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki (0.11) vardır. Devam bağlılığındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyetinde de 0.11 birimlik artışa neden olmaktadır. Devam bağlılığı zorlayıcı ve olumsuz bir bağlılık türü olduğu için bu bağlılıktaki artışın çalışanların işten ayrılma niyetini artırması yine olası ve normal kabul edilmektedir.

Normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki (-0.33) söz konudur. Bu ilişki normatif bağlılıktaki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetini -0.33 birim azalttığına işaret etmektedir.

Yapısal model içerisinde geçerli olan son yol duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki yoldur. Bu iki faktör arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkidir (-0.25). Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılıktaki 1 birimlik artış işten ayrılma niyetini 0.25 oranında azaltmaktadır.

Yapısal modelde faktörler arasında geçerli yol katsayıları üzerinden kurulan yapısal eşitliklerden ilki devam bağlılığını açıklamaktadır. Devam bağlılığını (bağımlı gizil değişkenini) açıkladığı varsayılan ekonomik faktör bağımsız gizil değişkeninin ilgili standardize yol katsayısı kullanılarak elde edilen yapısal eşitlik sonucunda hesaplanan bu eşitliğin  $R^2$ 'si 0.035'tir.

Normatif bağlılığı (bağımlı gizil değişkeni) açıkladığı varsayılan ekonomik faktör ile kurum içi iletişim faktörü bağımsız gizil değişkenlerinin ilgili standardize yükleri kullanılarak elde edilen yapısal eşitliğin  $R^2$ 'si 0.45'dir. Diğer bir ifadeyle; bu eşitlik kapsamında ekonomik faktörler ile iletişim faktörünün normatif bağlılıktaki toplam değişkenliği açıklama oranı %45'tir.

Duygusal bağlılık faktörünü (bağımlı gizil değişkenini) açıkladığı varsayılan iş, ekonomi ve iletişim faktörlerinin (bağımsız gizil değişkenlerin) ilgili standardize yükleri kullanılarak elde edilen yapısal eşitliğin  $R^2$ 'si 0.48'dir. Yani duygusal bağlılıktaki toplam değişkenliğin iş, ekonomi ve iletişim faktörleriyle açıklanma oranı %48'dir.

İşten ayrılma niyeti faktörünü (bağımlı gizil değişkeninin) açıkladığı varsayılan devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık, örgütsel faktör ve adalet faktörü bağımsız gizil değişkenlerinin ilgili standardize yol katsayıları kullanılarak elde edilen yapısal eşitlik tablo 6.7.'deki sonucunda bu eşitliğin R<sup>2</sup>'si 0.58 olarak hesaplanmıştır. Başka bir ifadeyle bu eşitlik için bağımsız gizil değişkenlerin bağımlı gizil değişkendeki toplam değişkenliği açıklama oranı %58'dir.

### 6.2.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yapısal modelin uyum iyiliği değerleri, modeldeki yol katsayıları ve yapısal eşitliklere ilişkin bulgular yorumlandıktan sonra araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Çalışmada kuramsal literatür, yapılan ön çalışmalar ve sektör özellikleri baz alınarak sorgulanan toplam 23 araştırma hipotezi vardır. Yapısal analizdeki yol katsayıları baz alınarak, kabul edilen ve reddedilen hipotezler tespit edilmiştir. Buna göre; tez kapsamında geliştirilen 14 hipotez doğrulanırken, 9 hipotez reddedilmektedir. Tablo 6.10.'da tüm araştırma hipotezlerini ve bu hipotezlerin test sonuçlarını görmek mümkündür.

Tablo 6.10. : Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	TEST SONUCU
H1: Medya sektöründe iş algısı faktörü, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.	Kabul Edildi
H2: Medya sektöründe örgütsel faktörle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Reddedildi
H3: Medya sektöründe örgütsel faktörle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Reddedildi
H4: Medya sektöründe ekonomik faktörle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini devam bağlılığı faktörü üzerinden etkiler.	Kabul Edildi

Tablo 6.10. : Hipotez Testi Sonuçları (Tablonun Devamı)

HİPOTEZLER	TEST SONUCU
H5: Medya sektöründe ekonomik faktörle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Kabul Edildi
H6: Medya sektöründe ekonomik faktörle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Kabul Edildi
H7: Medya sektöründe kurum içi iletişim faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Kabul Edildi
H8: Medya sektöründe kurum içi iletişim faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Kabul Edildi
H9: Medya sektöründe adalet algısı faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini normatif bağlılık faktörü üzerinden etkiler.	Reddedildi
H10: Medya sektöründe adalet algısı faktörüyle ilgili beklentilerin kurumca karşılanma durumu, çalışanların işten ayrılma niyetini duygusal bağlılık faktörüyle alakalı olarak etkiler.	Reddedildi
H11: Devam bağlılığı arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetinde artış olur. (Devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.)	Kabul Edildi
H12: Normatif bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinde azalma olur. (Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.)	Kabul Edildi
H13: Duygusal bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyetinde azalma olur. (Duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.)	Kabul Edildi
H14: İşe ilişkin olumlu algılar arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti azalır.	Kabul Edildi
H15: Örgütsel faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti azalır.	Reddedildi
H16: Örgütsel faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti azalır.	Reddedildi

Tablo 6.10. : Hipotez Testi Sonuçları (Tablonun Devamı)

HİPOTEZLER	TEST SONUCU
H17: Ekonomik faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, devam bağlılığı artar, devam bağlılığı üzerinden ise işten ayrılma niyeti artar.	Reddedildi
H18: Ekonomik faktöre ilişkin beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.	Kabul Edildi
H19: Ekonomik faktörün beklentilerine ilişkin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.	Kabul Edildi
H20: Kurum içi iletişim faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.	Kabul Edildi
H21: Kurum içi iletişim faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.	Kabul Edildi
H22: Adalete yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar, normatif bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.	Reddedildi
H23: Adalete yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar, duygusal bağlılık üzerinden ise işten ayrılma niyeti azalır.	Reddedildi

H<sub>1</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. İşe algısı faktörü duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.20, t= 5.22), duygusal bağlılık faktörü de işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.25, t= -6.37) sahiptir.

H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Bütün hipotezlere ilişkin yolları içeren ilk modelde örgütsel faktör ile normatif bağlılık, örgütsel faktör ile duygusal bağlılık arasındaki yollar istatistiksel olarak anlamsız çıktığı için modelden bu iki yol çıkarılmıştır. Örgütsel faktörden ayrılma niyetine direkt bir yol eklenmiştir. Eklenen yeni yol istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (std. yol katsayısı= -0.20, t= -4.16).

H<sub>4</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmaktadır. Ekonomik faktör, devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.19, t= -4.29) sahiptir. Devam bağlılığı da işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.11, t= 3.36 ) sahiptir.

H<sub>5</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Ekonomik faktör, normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.27, t= 5.39) sahiptir. Normatif bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.33, t= -8.08) sahiptir.

H<sub>6</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmayan hipotezlerden bir diğeridir. Ekonomik faktör, duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.22, t= 4.67) sahiptir. Duygusal bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.25, t= -6.37 ) sahiptir.

H<sub>7</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim faktörü, normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.46, t= 9.24) sahiptir. Normatif bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.33, t= -8.08) sahiptir.

H<sub>8</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim faktörü, duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.41, t= 8.23) sahiptir. Duygusal bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.25, t= -6.37 ) sahiptir.

H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Bütün hipotezlere ilişkin yolları içeren ilk modelde adalet faktörü ile normatif bağlılık, adalet faktörü ile duygusal bağlılık arasındaki yollar istatistiksel olarak anlamsız çıktığı için modelden bu iki yol çıkarılmıştır. Örgütsel faktörden ayrılma niyetine direkt bir yol eklenmiştir. Eklenen yeni yol istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (std. yol katsayısı= 0.17, t= 4.95).

H<sub>11</sub> hipotezi istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Devam bağlılığı faktörü, işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (std. yol katsayısı= 0.11, t= 3.36). Yani devam bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyetinde artış görülmektedir.

H<sub>12</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Normatif bağlılık faktörü, işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir (std. yol katsayısı= -0.33, t=-8.08). Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık arttıkça işten ayrılma niyeti azalma eğilimi gösterir.

H<sub>13</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Duygusal bağlılık faktörü, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.25, t=-6.37) sahiptir. Yani duygusal bağlılık arttıkça, işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

H<sub>14</sub> hipotezi doğrulanmıştır. İşe ilişkin algı faktörü ve duygusal bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki (std. yol katsayısı= 0.20, t= 5.22) söz konusuysen, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü anlamlı bir istatistiksel ilişki (std. yol katsayısı= -0.25, t= -6.37) mevcuttur.

H<sub>15</sub> ve H<sub>16</sub> hipotezleri istatistiksel olarak reddedilmiştir. Bütün hipotezlere ilişkin yolları içeren ilk modelde örgütsel faktör ile normatif bağlılık, örgütsel faktör ile duygusal bağlılık arasındaki yollar istatistiksel olarak anlamsız çıktığı için modelden bu iki yol çıkarılmıştır. Hipotezler daha ilk aşamada hata verdiği için ikinci kısma ve ilişkinin yönüne ilişkin durumlara bakılmamıştır.

H<sub>17</sub> hipotezi istatistiksel olarak reddedilmiştir. Ekonomik faktör, devam bağlılığı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= -0.19, t= -4.29) sahip olduğu için, ekonomik faktöre yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, devam bağlılığı artmaz, aksine azalır. Hipotez daha ilk aşamada reddedilmektedir. Dolayısıyla devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönüne bakılmasına gerek yoktur.

H<sub>18</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmaktadır. Ekonomik faktör, normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.27, t= 5.39) sahip olduğu için ekonomik faktöre yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar. Kısmi aracı konumundaki normatif bağlılık arttıkça ise işten ayrılma niyeti azalır çünkü bu iki faktör arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (std. yol katsayısı= -0.33, t= -8.08) mevcuttur.

H<sub>19</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğru kabul edilmektedir. Ekonomik faktör, duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye (std. yol katsayısı= 0.22, t=4.67) sahip olduğu için ekonomik faktöre yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık artar. Kısmi aracı konumundaki duygusal bağlılık arttıkça ise işten ayrılma niyeti azalır çünkü bu iki faktör arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (std. yol katsayısı= -0.25, t= -6.37) söz konusudur.

H<sub>20</sub> hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Kurum içi iletişim faktörü, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye (std. yol katsayısı= 0.46, t=9.24) sahip olduğu için iletişim faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar. Normatif bağlılık arttığında ise işten ayrılma niyeti azalır. Çünkü iki faktör arasındaki ilişki negatiftir (std. yol katsayısı= -0.33, t= -8.08).

H<sub>21</sub> hipotezi de istatistiksel olarak doğrulanmaktadır. Kurum içi iletişim faktörü, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye (std. yol katsayısı= 0.41, t=8.23) sahip olduğu için iletişim faktörüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi arttıkça, normatif bağlılık artar. Duygusal bağlılık arttıkça ise işten ayrılma niyeti azalır çünkü bu iki faktör arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (std. yol katsayısı= -0.25, t=-6.37) mevcuttur.

H<sub>22</sub> ve H<sub>23</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Oluşturulan ilk kavramsal modelde adalet algısı ile normatif bağlılık ve adalet algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız olduğu için modelden bu iki yol çıkarılmış, adalet algısı ile ayrılma niyeti arasına direkt bir yol eklenmiştir. Yeni eklenen yol nihai modelde anlamlı çıkmıştır. Yani adalet algısı normatif ve duygusal bağlılık üzerinden ayrılma niyetini

etkilememektedir. Adalet algısı ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve direkt bir etkiye sahiptir. (Std yol katsayısı= 0.17, t = 4.95)

#### **6.2.4. Betimsel Analiz Bulguları**

Uygulama aşamasında nicel analizler tamamlandıktan sonra araştırmanın nitel boyutuna gelinmektedir. Buraya kadarki kısımda psikolojik sözleşmelerin çalışan boyutu sorgulanmıştır. Araştırmanın kurum boyutu ise betimsel analizlerle ele alınmaktadır. Belirlenen 5 ana tema ve alt temalar doğrultusunda görüşme deşifreleri kodlanmış ve her biri için ayrı ayrı bulgular paylaşılmıştır. Aşağıda yer alan başlık numaraları aynı zamanda betimsel analizdeki temaların da kod numaralarıdır.

##### **6.2.4.1. Birinci ana tema bulguları: Beklentiler**

###### Tema 1.1. Kurumun Çalışanla İlgili Beklentileri

###### Tema 1.1.1. İdeal

İyi ve kaliteli iş yapılması medya sektöründe kurumları temsil eden tüm yöneticiler için ortak bir beklentidir. Çalışanların sorumluluk duygusu içerisinde olmaları 1. 2. 3. ve 9. yöneticiler tarafından dile getirilirken, marka ve kurumu en iyi bir şekilde temsil etmeleri 3. 6. ve 9. yöneticilerin ideal beklentileri arasındadır.

1.yönetici için, “ideal çalışan dersine çalışmak zorunda” (str: 25), “işini iyi yapmak zorunda” (str:25) ve sorumluluk alabilen bir kişi olmak zorundadır.

2 yönetici, çalışan için “sorumluluklarının farkında olsun, mutlu olsun ve iyi adam olsun” (str:28) beklentisini dile getirmiştir. İdeal çalışanın mutlu olmasına önem veren 2. yönetici çalışanın “mutlu mu değil mi ona bakıyorum” (str18) diyerek bu beklentinin kendisi için önemini bir kez daha vurgulamıştır.

İdeal çalışan ile ilgili beklentileri konusunda 3. yönetici çalışanların “sorumluluk” (str:50) alabilen, “her şeyi yöneticiden beklemeden” (str:61), “sorunları kaynağında” (str:62) çözen, “çözüm odaklı” (str:65), “elini taşın altına sokan” (str:246), “daha iyi

olacağını düşündüğü şeyleri savunmaktan korkmayan” (str:247-248), “egosunu çok fazla yukarıda tutmayan” (str:72-73), “empati” (str:183) yapabilen, “takım çalışmasına yatkın” (str:70), “verdiği sözleri” (str:55) tutan, kurumu en iyi şekilde temsil eden bir kişi olmasını beklemektedir. Tüm bunlara ek olarak çalışanların yayın saatleri ve işe gelişi gidiş saatlerine özen göstermesi gerektiğini de vurgulamıştır.

Görüşme yapılan 4. yönetici, ideal çalışanı “hiçbir işe hayır diyemeyen” (str: 43), radyoyla ilgili “her işi yapabilen” (str: 43), “programına bir saat önce” (str:56) gelmesi gereken, “sosyal” (str:198) bir insan olup hayattan gerektiği gibi beslenebilen bir kişi olarak tanımlamaktadır.

5. yönetici iyi bir çalışanın “disiplinli, araştırmacı, yaratıcı, hem Türkiye’yi hem dünyayı anında kesintisiz takip eden ve piyasa normlarıyla akademik bilgiyi doğru harmanlayıp hayata geçiren” (str:11-12) kişiler olması gerektiğini ifade etmiştir. Yapılan işin kuruma yakışan bir “kalitede” (str:58) olmasını çalışanlarından isteyen yönetici ayrıca “yaratıcılık” (str:33) ve “ileriye dönük adım atma hevesi” (str:33) konusunda da çalışanların beklentilerini karşılamalarını istemektedir. Beklenti konusunda dikkati çeken bir başka referans cümlesi ise çalışanlardan “benim beklediğim, benim beklentimin üstünde bir şeyler yapmaları” (str:28) ifadesidir.

6. yönetici, kurum “misyonunu taşıyabilecek” (str:46), onları daha “ileriye götürebilecek” (str:47), “dürüstlüğe” (str:84) ve “yarışma potansiyeli” (str:84) olan kişilere önem vermekte, böyle kişilerle “her zaman çalışmayı” (str:47) istediklerini dile getirmektedir. Bu yöneticinin bulunduğu medya kuruluşu çalışanın “iyi yayın” (str: 10) yapmasını, iyi yayın yapmak dışında kurumda üstlendiği başka görevleri de başarıyla üstlenmesini istemektedir. “Kurumun ve markanın iyi” (str: 19) temsil edilmesi de yöneticinin çalışanlarla ilgili bir başka beklentisidir.

7. yönetici “sıradan insan gözüyle bakmayıp aradaki farkı görebilen” (str: 42-43), “yaratıcı” (str:42 ), “fark” (str:56 ) yaratabilecek kişileri kurumlarında başarılı bulduklarını ifade etmiştir. İdeal çalışanın konusuna hakim, dürüst, iş etiği olan bir kişi olması gerektiğini söylemektedir. Ayrıca “geçen yıl çok iyi bir haber patlatmıştım deyip

bir yıl onun şanıyla şöhretiyle yaşayamazsınız” (str: 36-37) diyerek çalışanların istikrarlı bir şekilde üretken olması isteğini de vurgulamıştır.

Görüşme yapılan 8. yönetici, çalışanların emirleri dinlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Yöneticilerin kurum “sahibinin vekili olduğunu” (str:8) bilerek hareket etmesi gerekliliğine ve “kaliteli eleman” (str:20) beklentisine vurgu yapılmıştır.

9. yönetici “kurumun büyüklüğü, gücü ve medyadaki önemini kavramış” (str: 26) çalışanları tercih ettiklerini belirtmektedir. “İşini keyifle ve zevkle yapan” (str: 27), gerektiğinde “inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmayan” (str: 28) çalışanlara ihtiyaç duyulduğunu söylemiştir.

10. yönetici ise iyi bir çalışanın “gazetecilik sezilerinin ve” (str: 12) heyecanının yüksek olması gerektiğini ve “her çalışanda olması gereken disiplin, özveri ve işe saygı gibi” (str: 13) kriterlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

#### Tema 1.1.2. İşleyiş

Araştırmanın betimsel analiz kısmında beklentiler ana başlığında yer alan ideal alt teması dürüstlükten disipline, eğitimden donanımlı olmaya kadar pek çok beklentiyi barındırır. Analiz kapsamında beklentiler başlığındaki ikinci alt tema medya sektöründeki beklentilerle ilgili işleyiştir. Medyada çalışanların ve kurumun performansı reyting, dinlenme rakamları ve tiraj kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bu konuda dokuz yönetici görüş bildirmiş, 8. ve 9. yöneticiler haricinde diğer tüm yöneticiler performans ve beklentilere ilişkin işleyiştten bahsederken bu kavramlara değinmiştir. Sektörün takipçileri olarak bilinen okurlar, dinleyiciler ve izleyicilerin müşteri gibi algılanmasına rağmen medya sektörünün esas gelir kaynağı reklam veren kuruluşlardır. Reyting, tiraj ve dinlenme rakamları reklam gelirleri üzerinde belirleyici olması nedeniyle tüm yönetici görüşmelerinde reklam kavramı da önemle üzerinde durulan konulardan olmuştur. Beklentiler konusundaki işleyişe bakıldığında 3. 5. 7. ve 8. yöneticiler yayım, yapım ve basın çalışanın idari personelden farklı bir performans değerlendirme sistemleriyle incelendiğini belirtmiştir.

İşleyişle ilgili 1. yönetici, televizyonda önem verilen kriterler konusunda “bir reyting birde reklam getirisi” (str:9-10) vardır “bizde bir üçüncü şey sponsorluk” (str:10) yanıtını vermiştir. “Televizyonun başındaki insanlar reklam almayan programı başarısız kabul” (str:27-28) eder, “burası çok acımasız” (str:36-37) arkadan gelen o kadar çok yapım var ki fazla beklemeden bir program yayından kaldırılabilir ifadeleri sektördeki hareketliliği vurgulamaktadır. İyi bir yöneticinin işleyişi odasından takip edemeyeceğini belirten 1. yönetici “aşağıya inip” (str:149) “onların halini görmek gerekiyor” (str:149) ancak o zaman durumu “fark edebiliyorsunuz” (str:150) demiştir.

Görüşme yapılan 2. yönetici, çalışanlar için “beklentiyi karşılamıyorsa beklentinin kezlerce altı çizilir”(str:32), hala “beklentiyeye cevap vermiyorsa beraber yürümemize imkan yok” (str:38-39) ifadesiyle sektördeki işleyişe ilişkin bilgi vermiştir. Performans değerlendirmeyi “profesyonel çerçevede” (str:15) gerçekleştiren bir kurumda çalıştığının altını çizen 2. yönetici ayrıca kendisinin kişisel olarak çalışmada önemsendiği kriterlerin “iyi insan” (str:17) olmak ve kurumda “mutlu” (str:17) olmak olduğunu da ifade etmiştir.

3. yönetici işleyişte başarı için öncelikle “dinlenme rakamlarına” (str:35) baktıklarını ve marka değerlerinin yükselmesi için “kurumun basında yer bulması” (str:39) gerektiğini ifade etmiştir. İşleyişle ilgili değerlendirmeler konusunda haftalık toplantılar yapılırken, “herkese eşit kurallar” (str:170) sağlandığı ve sponsorlu programlar için özel “prim sistemi” (str:287) getirildiğinin de altı çizilmiştir. Dj’leri için part time çalışma mantığına sahip olduklarını ifade eden 3. yönetici, başka işlerde çalışanlara esneklik ve rahatlık sağlayarak kişileri kısıtlamadıklarını da söylemiştir.

Özellikle sabah ve akşam saatleri yayınlanan “show programlarını baz alarak” (str:31) performans değerlendirmesi yapıldığını söyleyen 4. yönetici, “KMG” (str:79) İpsos’tan gelen dinlenme rakamlarını dikkate aldıklarını, çünkü “reklam” (str:80) veren firmaların da bu rakamları ölçü aldığını belirtmiştir.

5. yönetici, performansın düşmesine izin vermemek için “sürekli kontrol” (str:3) yapıldığını ifade edip, hatalarda çalışanları “uyarıyoruz” (str:4) eksiklerini “düzeltmelerini rica ediyoruz” (str:4-5) demiştir. Beklentiler bir türlü karşılanmıyorsa çalışanın “kendisine teşekkür ederek bir başka arayışa” (str:15) geçtiklerini de sözlerine eklemiştir. Reytinglerinde düşme olduğunda “yaratıcı eleman” (str:9) arayışına geçtiklerini ya da “var olan elemanları daha yaratıcı olmaları için motive etmeye” (str:9) çalıştıklarını da ifade eden 5. yönetici, işleyişte ofis çalışanları ve yaratıcı ekipleri de birbirinden farklı değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Görüşme yapılan 6. yönetici çalışanların yayınla beraber, “yayın yapmak dışında” (str:13) diğer işlerdeki başarısını da önemsediklerini söylemektedir. “Düzenli raporlama” (str:14) sistemleriyle işleyişlerin haftalık takip edildiğini ve çalışanların bu raporlarla bilgilendirildiğini ifade etmiştir.

7. yönetici, yazılı basında çıkan haber sayısının çalışanla ilgili beklentiler konusunda dikkate alınan kriter olduğunu dile getirmiştir. “Sizde olmayan haberler sizin başarınızı ya da başarısızlığınızı gösterir” (str:11-12), sonuç olarak bu da gazetelerde “tiraja yansır” (str:12) demektedir.

“Herkesin aynı performansı göstermesinin mümkün” (str:50-51) olmadığını dile getiren 8. yönetici, gazetecilikte önemli olanın yakalanan habere katılan yorum olduğunu belirtmiştir.

9. yönetici, Dj’lerin dinlenme oranları konusunda yapılan “araştırma sonuçları” (str:17) ile, diğer personelin ise “kendi sorumluluk alanı içerisinde hazırlamış oldukları çalışmalarla” (str:19-20) değerlendirildiklerini dile getirmiştir. Kurumsal anlamda hali hazırda kullanılan performans değerlendirme formlarının da bu işleyişte yılda iki kez kullanıldığını sözlerine eklemiştir.

10. yönetici performans konusunda “özel bir kriterimiz yok” (str:9) diyerek, temsil ettiği kurum içerisinde performans odaklı bir işleyişe sahip olmadıklarının altını çizmiştir.

### Tema 1.1.3. Karşılanan Beklentiler

Karşılanan beklentiler alt teması içerisinde medya sektöründe görüşme yapılan tüm kurum yöneticileri genel olarak olumlu ifadeler kullanmayı tercih etmiştir. “Fazlasıyla memnunuz” (str:6), “%80 evet” (str:52), “gayet başarılı gidiyor her şey” (str:3), “büyük oranda karşılıyor” (str:22) “performans konusunda herhangi bir sıkıntı yok” (str:11), “özveriyle çalıştıklarını düşünüyorum” (str:6) gibi ifadeleri sırasıyla kullanan 1., 4., 5., 6., 9., ve 10., yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Memnun olma durumu nedeniyle kurum ve çalışanın karşılıklı alıp verdiklerini pek çok yönetici dengede görmektedir.

1. yönetici, karşılanan beklentilerle ilgili sorulara, kurumumuzda “eleman sayımız da çok fazla değil” (str:4) bir çalışana “mevcut işinin iki kat, üç katı iş yükledik” (str:5) dolayısıyla “yükleri ağır” (str:19) bizim bu şartlar altında beklentilerimizi “karşılıyorlar” (str:41) şeklinde yanıt vermiştir. Ayrıca kurum ve çalışanın karşılıklı aldıkları dengede mi sorusuna “biz fazlasıyla yüklendiğimiz için şuan dengede” (str:155) ifadesini kullanmıştır.

2. yönetici, elde edilen “maddi sonuç” (str:7) (karlılık) ve “eleman çıkış” (str:8) süresine bakıldığında “ben çok memnunuz” (str:6) yanıtını vermiştir. Beklentilerinin çalışanlarca karşılandığını da “benimkiler karşılıyor” (str:31) ifadesiyle dile getirmiştir.

3. yöneticiden, dinlenme raporlarında “az görünen” (str:37) rakamlara rağmen “yayıncılarımızın performansını olumlu buluyoruz” (str:37) cevabı alınmıştır.

4. yönetici “aldığımız performans çok daha fazla, bir verip iki alıyor burası” diyerek beklentilerin karşılandığını “%80 evet” (str:52) ve “tabi ki memnunuz” (str:16) ifadeleriyle desteklemiştir.

5. yönetici “gayet başarılı gidiyor her şey” (str:3), beklentilerimizi “karşılıyorlar” (str:27) gibi ifadelerle memnuniyetini dile getirmiş, kurum ve çalışanın karşılıklı alıp

verdikleri açısından bizde durum “dengeli, bir problem olduğunu düşünmüyorum zaten olsa problem çıkar” (str:95) yanıtını vermiştir.

Görüşme yapılan 6. yönetici, beklentilerin çalışanlar tarafından “büyük oranda” (str:26) karşılandığını ifade ederken, sağladığımız imkanlarla elde ettiğimiz performansı “karşılaştıracak olursak dengede diyebiliriz” (str:151-152) demiştir.

7. yönetici, beklentilerin “karşılandığı gün oluyor” (str:50) şeklinde yanıt vermiş, istenilen pek çok özelliğe sahip olanlar “parlıyor, yıldız gazeteci oluyor” (str:57-58) ifadesiyle de, sektörde performanslarıyla sınırlan çalışanlara ilişkin vurgu yapmıştır.

8. yönetici, karşılanan beklentiler başlığı altında yöneticiye de pay düştüğünü “yönetici olarak hatam olmadıkça” (str:11) çalışanlar beklentimi “karşılıyor” (str:11) ifadesiyle dile getirmiştir.

9. yönetici “genel anlamda performansları konusunda herhangi bir sıkıntım yok.” (str:11), “%100 olamasa da yüksek bir oranda” (str:30) çalışanların beklentilerimizi “karşıldığını söyleyebiliriz” (str:30) ifadeleriyle bu tema altındaki memnuniyetini dile getirmiştir.

10. yönetici ise, karşılanan beklentiler alt temasıyla ilgili olarak, sektördeki iş yükünün genellikle fazla olması nedeniyle, çalışanların “özveriyle çalıştıklarını düşünüyorum” (str:6) ifadesini kullanmıştır.

#### Tema 1.1.4. Karşılanmayan Beklentiler

Beklentiler ana başlığı altındaki diğer bir alt tema karşılanmayan beklentilerdir. Medya sektöründe çalışanlar hangi konularda kurumların beklentilerini karşılayamıyor sorusuna her yöneticiden farklı yanıtlar gelmiştir. 4. yönetici, çalışanda “hayal gücü” (str:152) eksik derken, 6. yönetici “performansımız hakkında daha iyi olmalıyız diye düşünüyorum” (str:3) yanıtını vermiştir. 7. yönetici, beni kıskandıracak bir haber görürsem bu niye bizde yok dediğim noktada o kişinin performansından “mutsuzum ben

demektir” (str:64) diyerek memnuniyetsizliğini ifade etmiştir. 10. yönetici ise, “yetenek konusunda daha pozitif bir ekiple” (str:6) çalışmayı istediğini söylemiştir.

Bu tema hakkında görüş belirtmeyen 1.,3. ve 8. yöneticiler haricinde 2. yönetici ben çalışanlarımdan memnunum ama hiçbir yönetici yüzde yüz “tamamdır demez bu eşyanın tabiatına aykırı” (str:11) diyerek kurumlar için tam anlamıyla bir memnuniyet olamayacağını belirtmiştir.

4. yönetici çalışanlar için hayal gücünün önemli bir eksik olduğunu belirtmiş ve 2. yöneticiye benzer bir ifadeyle, hiçbir yönetici çalışan performansları konusunda eksiksiz ve mükemmel şekilde yorum yapmaz, hep daha iyisini arar diyerek bu temayı yanıtlamıştır.

6. yönetici, çalışanlarıyla ilgili “mutlaka büyük eksiklerimiz var. Daha iyi olsa, daha şöyle bir ekip olsa, kişi olsa dediğim oluyor” (str:22-23) ifadesini bu bölümde kullanmıştır. Karşılınmayan beklentiler içerisinde, “performans” (str:3), sürekli değişen yayın platformunda çalışanların kendini güncelleyebilme yetisi, diksiyon ve teknik bilgi gibi konular 4. yöneticinin dile getirdiği başlıklar arasındadır.

7. yönetici, çalışanların beklentileri “karşılamaadığı gün oluyor” (str:50) ifadesini kullanmış, iyi haber yapma konusunda “biraz daha güçlü” (str:105), “yabancı dil bilen, aynı zamanda konusuna hakim” (str:105), “dürüst, ahlaklı” (str:106), iş etiği olan “kişi bulmak her zaman mümkün olmuyor” (str:106-107) diyerek karşılınmayan beklentilere ilişkin referans niteliğinde ifadeler kullanmıştır.

9. yönetici çalışanların performansından memnun musunuz sorusuna “her zaman değil açıkçası” (str:106) yanıtını vermiştir.

10. yönetici ise “yetenek konusunda daha pozitif bir ekiple çalışabiliriz” (str:6) diyerek performans konusundaki yetersizlikleri dile getirmiş. Çalışanların beklentileri “yüzde yüz karşıladıklarını düşünmüyorum. Hatta yüzde ellinin biraz olduğunu

söyleyebilirim” (str16:) ifadesiyle de bu konudaki memnuniyetsizliğini bir kez daha vurgulamıştır.

### Tema 1.2. Çalışanın Kurumdan Beklentileri

Betimsel analiz kapsamında beklentiler başlığı altında diğer bir tema çalışanın kurumdan beklentileridir. Kurumu temsil eden yöneticiler tarafından çalışan beklentileri konusunda görüş belirten dört yönetici vardır. Bunlar 3., 4., 6., ve 8. yöneticilerdir. Yapılan başarılı işleri yöneticilerin fark etmesi, orantılı maaş politikası, eğitimler ve çalışma şartları gibi konularda görüş bildiren yöneticiler çalışan beklentilerinin farkında olduklarını dile getirmiştir.

Bu temada 1., 2., 5., 7., 9. ve 10. yöneticiler görüş belirtmemektedir. Fikir belirten 3. yönetici ise, çalışanların kendisine yönelttiği “programı dinlediniz mi? nasıl buldunuz?” (str:12) gibi sorularla “devamlı kendilerinin farkında” (str:12) olmamızı istiyorlar yanıtını vermiştir. Ayrıca “birazcık serbest bırakmamız” (str:163) onların “hoşuna gidiyor” (str:163) diyerek farkında olduğu çalışan beklentilerini dile getirmiştir.

4. yönetici, çalışanların kurumdan “orantılı maaş politikası” (str:215) ve hak edenlerin belirli mertebelere gelebildiği bir terfi politikası beklediğini sözlerine eklemiştir.

6. yönetici, özellikle gün ışığı konusunda yetersiz olan çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda çalışan isteklerinin farkında olduklarını dile getirmektedir.

Bu temada görüş belirten son kişi olan 8. yönetici ise, çalışanın kurumdan beklediği şeyin sadece “iyi iş” (str:20) olduğunu ifade etmiştir.

### 6.2.4.2. İkinci ana tema bulguları: Sorunlar ve etkileri

#### Tema 2.1. Sorunlar

1. yönetici, belli bir “mesai” (str:44) saatinin olmadığını, “personel” (str:47) sıkıntısı olduğunda iş yükünün de arttığını belirtmiş ve bu gibi durumlarda personelle sorunlar yaşadıklarını söylemiştir. Ayrıca çalışanların kurumu yayında “sıkıntıya düşürecek” (str:49), “RTÜK açısından cezaya götürecektir” (str:50) hareket ve davranışlarda bulunması durumunda da sorunlar yaşadıklarını eklemiştir. Eğitimin büyük bir “eksiklik” (str:77) olduğu, “yeni jenerasyonun biraz” (str:81) tembel olması nedeniyle “çok fazla okuyup, araştırmaması” (str:82) ve “dersine çalışmaması” (str:79) 1. yöneticinin çalışanlarla ilgili dile getirdiği sorun başlıkları arasındadır.

2. yönetici, çalışanların odaklanma sorunu yaşadıklarını “yapacağı işin içeriğine odaklanması”(str:57) gerektiğini ifade etmiştir. “Kurumun imajına zarar” (str:72) veren, “sorumluluğunu” (str:115) üstlenmeyen çalışanlarla sorun yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yönetici eğitim eksikliğine de vurgu yapmıştır.

3. yönetici, çalışanların “olaylardan çok çabuk” (str:5) etkilendikleri için “inişli çıkışlı bir performans” (str:5) gösterdiğini ifade etmiş, “albüm sponsorluğu” (str:99-100) gibi “ekstra işler” (str:99) çıktığında çalışanların kendi işini yapamadıkları için beklenen işlerin “aksadığını” (str:101) belirtmiştir. Bazen işe “tam vaktinde” (str:104-105) gelinmediğini, kuralların çalışanlar tarafından “çok çabuk” (str:28) esnetildiğini söyleyen 3. yönetici ayrıca “problemlerin” (str:76) çoğunun “iletişimsizlikten” (str:76) kaynaklandığını da eklemiştir.

4. yönetici “geç gelme” (str:54) gibi konularda sorun yaşadıklarını, program çalışanlarının programa bir saat erken gelmelerini istediklerini ancak çalışanların bu konuda kendilerine sorun çıkarttığını belirtmiştir. Ayrıca “kurumsal kimliğe zarar” (str:130) verecek davranışlarında kendileri için ayrı bir sorun olduğuna değinmiştir.

5. yönetici, “izin konularında”, (str:18) uzun ve esnek çalışma saatlerinde çalışanlarla sorun yaşadıklarını söylemiştir. “Disiplinsizlik, saygısızlık ve de” (str:38) iş yapmama gibi durumları da problem olarak gördüğünü ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların “kurum kimliğine yakışmayacak” (str:52) tutumlar sergilemelerini, “disiplinsizliği” (str:53) ve “işe olan saygısızlığı” (str:53) affedemediğini de dile getirmiştir. Kurum “kalitesinde iş çıkmadığı zaman” (str:56) bunu bir “ihnet olarak” (str:57) algıladığını da sorunlar başlığında sözlerine eklemiştir.

6. yönetici, temel sorunun “kurumun misyon ve vizyonunun tam” (str:39) anlaşılabilmesi olduğunu belirtmiştir. Çalışanların kendini geliştirmeye açık olmaları gerektiğinin vurgulamış ve kişilerin “ben artık iyiyim” dediği noktada” (str:50) sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca yönetici, çalışanların yaptıkları “iş iyi” (str:93) yapmamaları ve yayın kullarının dışına çıkmaları ya da “kişisel çıkarlarını kurumun önüne” (str:90) koymaları durumunda sorunlar yaşadıklarını da belirtmiştir.

7. yönetici, “yalan haber yazmaya meyilli” (str:90), “tembellik” (str:68) yapan, “işe” (str:89) asılmayan, “bir haberi araştırmaya zahmet etmeyen ilk duyduğu şekilde ham haliyle verip sonrada kurumun başını belaya sokan” (str:56-57) gazetecilerle sorun yaşadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca “eğitim kalitesinin düşüklüğü, donanım seviyesinin düşüklüğü” (str:104) ise yönetici için ayrı bir sorun kaynağıdır.

8. yönetici, “kasıt olmamasına rağmen” (str:13) çalışanların kendisine danışmadan iş yapmasını, üstlerine “danışmadan bilgisi olmadan” (str:24) kendi başına iş “yapmaya” (str:24) çalışmasını, sorunlar olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yönetici, bazen çalışanlar ile “iyi diyalog” (str:42) içinde olmamayı da sorun olarak görmüştür.

9. yönetici, yaşanan “fikir” (str:37) çatışmalarının, “disiplin ve konsantrasyon konulu” (str:40) tartışmaların kendileri için sorun oluşturduğunu ifade etmiştir. Ayrıca “kuruma, markaya, yayın politikasına zarar verecek” (str:42) hareketlerde bulunan, kendine “yatırım” (str:75) yapmayan, genel bir “huzursuzluk” (str:65) haline sebep olan, uyarılara rağmen kuralları hiçe sayanlar ile sorunlar yaşadıklarını da sözlerine eklemiştir.

10. yönetici, çalışanlarda “heyecan ve konsantrasyon” (str:18) eksikliğini başlıca sorunlar olarak görürken, “haber atlama ya da mevcut haberi olması gerektiği değerin altında” (str:29) görmenin kendileri için en büyük sorunlar arasında yer aldığını ifade etmiştir.

## Tema 2.2. Sonuçlar

Tüm yöneticiler çalışanları ile yaşanan sorunların sonuçları konusunda fikir beyan etmiştir. 1. yönetici haricinde diğer yöneticiler çalışanları ile yaşadıkları sorunlar sonucunda onlarla yollarını ayırdıkları konusunda ortak görüş bildirmiştir. 1. yönetici ise çalışanlarla yol ayrılıklarının onlarla yaşanan sorunlar nedeniyle değil de, kurumlarının içinde bulunduğu ihale, satış, devir gibi özel durumlardan kaynaklandığını belirtmiş. Bundan dolayı daha iyi teklifler alan çalışanlara gitmelerinde kolaylıklar sağladıklarını belirtmiştir. Ayrıca 1. yönetici, “özellikle genç arkadaşlar” (str:83) ile sorunlar hakkında “sürekli” (str:83) konuşarak onları kazanmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

2. yönetici, “mutsuz insanlarla” (str:21) yollarını ayırdıklarını, “beklentiyeye cevap” (str:38) veremeyen çalışanları “başka kuruma” (str:39) kaydardıklarını “başka şeyler” (str:39) önerdiklerini veya “ona göre görevler” (str:39) verdiklerini dile getirmiştir.

3. yönetici, sorunların “iletişimsizlikten” (str:82) kaynaklandığını, iletişim sorununu çözebilmek için “haftalık toplantılar” (str:83) düzenlediklerini ve bu toplantıların sonuçlarının olumlu olduğunu belirtmiştir. Sorunları çalışanları “bir arada tutarak” (str:94), “raporlar alarak çözmeye” (str:94) çalıştıklarını da sözlerine eklemiştir. Çalışanlara “sonuna kadar şans” (str:129) verdiklerini, “son aşamaya kadar onlara destek” (str:164) olduklarını ama yine de bazı çalışanlarla yolları ayırmak durumunda kaldıklarını aktarmıştır. Ek olarak yolları ayırmak dışında nadiren de olsa “ücretle ilgili” (str:320) cezalar verdiklerini, bir takım “yaptırımlar” (str:322) uyguladıklarını, “kınama yazısı, tutanak gibi” (str:322) uyarılara başvurduklarını ifade etmiştir.

### Tema 2.3. Etkileri

Bu konuda toplam 8 yönetici görüş bildirmiş, bunların 4'ü yaşanan sorunların getirdiği sonuçlardan genel anlamda kurumların etkilendiğini ifade etmektedir.

1. yönetici, medya sektöründe çalışabilmek için bekleyen “binlerce insan” (str:136-137) olduğunu, böyle bir durumda kurumların, çalışanların ayrılmalarından etkilenmeyeceğini söylemiştir.

2. yönetici, etkilerin her iki taraf içinde çok “negatif” (str:150) olduğunu, çalışanın kendi isteği ile gitmesi ya da kurumun çalışanla yollarını ayırmak istemesinin durumu değiştirmedini, her şartta “psikolojik” (str:152) etkininde, “maddi” (str:152) etkininde hem kurum, hem de çalışan için negatif olacağını belirtmiştir.

3. yönetici, hem kurum, hem de çalışan için belli “bir alışma dönemi” (str:230) geçtiğini, birine alışmışken, o çalışan işten ayrıldığında onun yerine başka birini bulmak gerektiği için bunun kurum “için hiç kolay bir durum” (str:231) olmadığını ifade etmektedir. Ayrıca kurumda yaşanan iletişim sorununun çözümü için “haftalık toplantıların işe yaradığını” (str:92), olumlu etkiler gösterdiğini de sözlerine eklemiştir.

4. yönetici, “kimin gelip kimin” (str:175) gittiğinin değil, “marka” (str:175) isminin önemli olduğunu, bu nedenle yolların ayrılması durumunda “kurumlar değil” (str:180) çalışanların “daha çok” (str:181) etkilendiğini söylemektedir.

5. yönetici, her departmanda çalışanların alternatiflerinin olması, kurum içi iletişimle tüm çalışanların “işlerden haberdar” (str:75) olması ve çalışanların işleri “minimum düzeyde” (str:76) de olsa idare edebilir bir seviyede yürütmesinin, işten ayrılma durumlarında görevlerin aksamadan devam etmesini sağladığını, bu koşulların sağlanmasıyla kurumun ayrılıklardan “çok fazla” (str:77) etkilenmediğini belirtmiştir.

6. yönetici, işlerin “ekip çalışması” (str:113) mantığı ile yapıldığını, ekipten kopma olduğunda bunun ayrılan personel içinde, ekip içinde, kendileri içinde iyi olmadığını ifade etmiştir.

7. yönetici, bazı yazarların okurlar tarafından “sembol” (str:129) gibi görüldüğünü, bu nedenle varlıklarının “yazdıklarının ağırlığından daha fazla” (str:129) olduğunu belirtmiş, böyle çalışanlarla yolların ayrılması durumunda okurun tepki olarak gazete almamasını kuruma yansıyan etkiler başlığında dile getirmiştir.

9. yönetici, hiçbir kurumun “birkaç kişi üzerine kurulu” (str:93) olmadığını, “bu nedenle ayakları yere sağlam basan” (str:93) kurumların ayrılıklardan çok fazla etkilenmeyeceğini ifade etmiştir.

#### **6.2.4.3. Üçüncü ana tema bulguları: Sektör değerlendirmesi**

##### **Tema 3.1. Sirkülasyon Değerlendirmesi**

Tüm yöneticiler sektörde bir sirkülasyonun olduğunu kabul etmekte, sirkülasyonu kendilerine göre farklı nedenlere bağlamaktadır. 5. yönetici sektörde çok fazla sirkülasyon olduğunu ve bunu engelleyemediklerini vurgulamış, sirkülasyonun nedenlerine ilişkin açıklamada bulunmamıştır.

1. yönetici, medya sektörünün, diğer sektörlerle nazaran daha “eğlenceli ve renkli” (str:55) bir sektör olduğunu, insanların “ekran önünde olmak yahut da kamera arkasında olmak” (str:54-55) istediklerini bu nedenle de medya sektörünün son dönemlerde “tercih edilen bir sektör” (str:56) haline geldiğini ifade etmiştir. Personelin “programlara göre” (str:62) alındığını, hangi alanda program yapılıyorsa o alanda “iyi olan bir yapımcı ve ya editörle” (str:63) sözleşme usulü çalışıldığını, sözleşme bitiminde de personelle yolların ayrıldığını, sirkülasyonun bu durumdan kaynaklandığını belirtmiştir. Bunu dışında “kadrolu” (str:64) elemanla “gidilebildiği kadar” (str:65) gidildiğini, sirkülasyonun dönemlik programa göre alınan elemanlar için geçerli olduğunu eklemiştir.

2. yönetici, bütün basın yayın kuruluşlarının her yıl “ocak-şubat döneminde bir işten çıkarma furyası” (str:65) içine girdiğini, “mart gibi” (str:66) tekrar işe alımların başladığını bunun nedeninin ise kurumun şişen kadrolarını rahatlatmak ve gelir gider dengelerini düzenlemek olduğunu belirtmiştir. Bir başka sirkülasyon nedeni olarak da “212 nolu yasaya göre” (str:79) çalışan personelin sahip olduğu hakların “çok üst üste” (str:81) birikmemesi için yapılan işten çıkarmaları göstermektedir. Sirkülasyonun medya sektörü içerisinde “radyoda daha az” (str:98) olduğunu dile getiren 2. yönetici, “hiç tasarruf yapmak için işten eleman” (str:132-133) çıkartmadığını da sözlerine eklemiştir. Ayrıca işten çıkarma kararının “insan kaynakları departmanına” (str:162) değil patronlara bağlı olduğunu düşünmektedir.

3. yönetici, “çok fazla sirkülasyonu tasvip” (str:156) etmediğini belirtmiştir. Bir programın tutması için “altı ayla bir yıl arası bir zaman” (str:132) gerektiğini düşünen 3. yönetici, medya sektörünün “sabır gerektiren” (str:131-132) bir sektör olduğunun altını çizmiştir. Ayrıca “maliyet azaltmak için” (str:193) iş gücü azaltmayı doğru bulmadığını, bunun mevcut personelin üzerindeki iş yükünü artırdığını, personelin moralini bozduğunu ve kuruma olan güveni sarstığını da ifade etmektedir.

4. yöneticiye, göre medya sektöründe başarılı olmak için “temel kavram” (str:68) “aynı işyerinde iki yıldan fazla çalışmamaktır” (str:69). “İki yıldan fazla” (str:69) aynı “işyerinde çalışmaya devam edilirse” (str:69-70) yükselmenin belli bir noktada duracağı ifade edilmektedir. Bir kurumdan başka bir kuruma “transfer” (str:75) olunursa, kişinin değerinin artacağını düşünen 4. yönetici, sirkülasyon kaynağının da bu olduğuna inanmaktadır. Ayrıca sektör için “büyük bir” (str:79) gerçeğin dinlenme oranları olduğunu, dinlenme oranlarını yüksek tutmak isteyen her radyonun “aksayan, yayını kötü olan” (str:84) DJ’leri “en az yılda bir kez” (str:87) değiştirmesi gerektiği ifade etmiştir.

6. yönetici, “sirkülasyonun kötü bir şey” (str:53) olduğunu düşünmekte ve kaynağında “maddi durumlar” (str:76-77) yattığını söylemektedir. Çalışanların “maddi olarak zorlandığı” (str:81) için, “ayrılma” (str:82) oranlarının arttığını ifade eden bu

yöneticiye göre, kurumlar yeterli “eleman kaynağı olduğunu” (str:182) hissettiklerinde de sektörde çalışan sirkülasyonu oluşabilmektedir.

7. yönetici, gazetecilikte sirkülasyonun yüksek olduğunu, “transferin gazeteciliğin doğasında olan bir” (str:140) şey olduğunu, “hatta transfer edilen” (str:140) gazetecinin “değerli gazeteci” (str:141) olduğunu belirtmiştir.

8. yönetici, sektördeki sirkülasyonun “genelde ücret” (str:18) politikasından, “ikinci sebep” (str:18) olarak da “her medya kuruluşunun daha üstün ve kaliteli eleman” (str:18) aramasından kaynaklandığını belirtmiştir. Yöneticiye göre işten çıkarılmanın iki nedeni vardır. Bunlar: “ekonomik kriz” (str:26) ve “kurumun verimli çalışmayıp küçülmesidir” (str:30-31). Ayrıca 8. yönetici, ücret politikalarında şeffaf olunmamasını da “eleman sirkülasyonunu önlemek” (str:40) için alınmış bir tedbir olarak değerlendirir.

9. yönetici, sektördeki yoğun sirkülasyonu “çok sağlıklı ve doğru” (str:48) bulmamakta ve sirkülasyonun “iki taraflı bir problemten kaynaklandığını” (str:51) ifade etmektedir. Yöneticiye göre bu kaynak “hem personel, hem de yönetim kanadındaki vazgeçilmezlik” (str:51-52) duygusudur. Çalışanın “kendisini vazgeçilmez” (str:53) görüp “her fırsatın üzerine atlıyor (str:53-54) olması, yönetimin ise “bu işi herkes yapar” (str:54) yaklaşımı, “çok sık sirkülasyon yaşanmasına sebebiyet” (str:54-55) vermektedir.

10. yönetici, sirkülasyonun olduğunu ancak “pek çok çalışan için artık pek fazla alternatif” (str:25) olmadığından eskiye göre azaldığını belirtmiştir. Alternatif azalışını ise sektördeki kutuplaşmalara bağlamıştır.

### Tema 3.2. İşleyiş Değerlendirmesi

1. yönetici, sektörde ücretlerin performansa göre değerlendirildiğini, “deneyimi, tecrübesi çok daha” (str:171) fazla, “başarısı çok daha” (str:171) farklı, “on yıldır bu işi” (str:172) yapan bir yapımcı ile “iki yıldır” (str:172) sektörde olan bir yapımcının

arasında “mutlaka ücret farkı” (str:173) olması gerektiğini ifade etmiştir. Sektördeki mesai saatlerinin çok değişken olduğunu kartlı sistem olmazsa, çalışanların gelip gitme saatlerinin “kontrol” (str:159) edilemeyeceğini belirten yönetici, kartlı sisteme ait dökümlerle yaptırım uygulamadıklarını, ancak çıkan aksaklıklarda çalışandan “mazeret beyan etmesini” (str:167-168) istediklerini, gerekli gördükleri yerlerde de uyarıda bulduklarını ve kendisini “düzene sokmasını” (str:168) istediklerini ifade etmiştir.

2. yönetici, radyoda çalışanları “idari çalışanlar” (str:44-45) ve yayıncılar olmak üzere ayrı ayrı değerlendirmek gerektiğini belirtmiş ve yayıncıları herkesin mesai diye baktığı saatlerde “teneffüs” (str:51) yapan, “aklı mantığı” (str:48) sıradan insanlardan “farklı çalışan”(str:48) kişiler olarak tanımlamıştır. Ayrıca kartlı sisteme tamamen karşı olduğunu ve çalışanları bu sisteme göre değerlendirmedeğini de sözlerine eklemiştir.

3. yönetici, “kartlı kontrol” (str:298) sisteminin “çok önemli” olduğunu (str:298) belirtmekte, sistemi sadece “caydırıcı” (str:308) amaçla ile kullandıklarını, sistemden gelen bilgilere göre “ceza” (str:317) verme ve yaptırım uygulama gibi yollara başvurmadıklarını, gerekli noktalarda kişiyi uyardıklarını ifade etmektedir.

4. yönetici, yapılan her şeyin reklamlarla, yayınlarla, dolayısıyla dinlenme oranlarıyla alakalı olduğunu söylemiştir. Radyoyu “deneysel” (str:90) bir araç olarak tanımlayan yönetici, programların “deneme yanılma yöntemiyle” (str:91) oluştuğunu söyleyerek radyodaki işleyişe ilişkin fikir vermektedir. Bir DJ’i “sabah sekiz, akşam dokuz” (str:203) saatleri arasında radyoda tutmanın bir mantığı olmadığını, bu nedenle kartlı geçiş sistemlerinin radyo için gerekli olmadığını ifade eden 2. yönetici, DJ’lerin “performansının yüksek” (str:209) olması bekleniyorsa, onların biraz daha “rahat” (str:208) bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca kurum içindeki herkesin birbirinin maaşını bildiğini, medyada ücret şeffaflığı yok söyleminin aksine aslında kurumda şeffaflığın olduğunu, “hatta” (str:212) “başka” (str:212) kurumlarda çalışanların “maaşının bile” (str:213) aslında bilindiğini söyleyerek diğer yöneticilerin aksine kurumlarındaki ücret şeffaflığının altını çizmiştir.

5. yönetici, öncelikle işe alım süreçleriyle ilgili görüş belirtmiştir. “İşe almadan önce gerçekten çok irdeliyoruz” (str:65), “normalden fazla insan almamaya çalışırız.” (str:68) ifadeleri personel alımlarındaki işleyişle ilgili bilgi vermektedir. Ücret konusunda ise; yaratıcı ekipteki herkesin “bizim için reyting değeri var” (str:108) diyen 5. yönetici, “belli derecelendirmeler” (str:112) yaptıklarını ve bunların şeffaf olmadığını ifade etmiş, “maaşlarını birbirine söyleyen” (str:113) insanlar bu konuda “dengeyi kötü etkiler” (str:113) “kimin bu ofis için yararlı olduğuna biz karar veririz ve onu fiyatlarız. Adaletsizlik yaratıcı ekipte olmaz.” (str:115-116) diyerek görüş belirtmiştir.

6. yönetici, ilk aşamada işten çıkarma politikalarını değerlendirmiştir. “Bizim sektörümüz insanla ilgili bir sektör olduğu için en büyük maliyet dilimi insan. Dolayısıyla da başka yerlerden kısararak, yeteri kadar maliyet azaltamıyorsanız ayakta kalmak için bu yola başvurulabilir.” (str:107-109) demiştir. Sektördeki kartlı giriş çıkış sistemleriyle ilgili olarak ise “çalışanların kontrolü” (str:159) amaçlanıyor ayrıca çalışanların kendini “güvende hissetmesi açısından” (str:161) bu sistemler “önemli” (str:161) ifadelerini paylaşmıştır. Kurum olarak medya sektöründe genel kabul görmüş dokuz-altı mesaisini yakın zamana kadar kullanırken, artık kullanmadıklarını söyleyen 6. yönetici bizim için çalışma saatleri “mesai ile değil” (str:169-170) “herkesin kendi sorumluluk bilinciyle” (str:169) çözülüyor demiştir. Son olarak ücretlerle ilgili işleyiş konusunda ise “herkesin birbirinin ne iş yaptığını bilmesi mümkün değil. Sadece ücret biliyor olması bambaşka çok yanlış yorumlara yol açabilir. Dolayısıyla burada ücret bildirmekle şeffaf olunacağına ben inanmıyorum.” (str:178-181) diyerek medya sektöründe ücretler konusunda neden şeffaf olunamayacağını açıklamıştır.

7. yönetici sektördeki “rekabetin çok olduğu” (str:35) ve “arkadan gelenlerin fazla olduğu” (str:35) basın yayın sektöründe gazetecilik işine “çok talebin olduğunu” (str:35) belirtmiş. Sürekli iyi işler çıkarılması gerektiğini ise “ekmekten bile çabuk bayatlayan bir ürün yapıyoruz şu gazeteyi bugün yaptık dört saat sonra yenisini yapmalıyız. Ekmek bile iki gün dolapta dayanır. Bizim meret 24 saat dayanmıyor. O yüzden yaptığımız başarılı ürününde hükmü de o kadar.” (str:37-39) ifadesiyle açıklamıştır. Kartlı giriş çıkış sistemlerinin hem güvenlik, hem de tazminatlar konusunda gerekli olduğunu düşünen 7. yönetici, kendisinin sorumlu olduğu kurumda giriş çıkışların rahat olduğunu,

rutin çalışması gereken personel dışında özellikle gazetecilerin kartlı sistemle kontrol edilmediğinin de altını çizmiştir.

8. yönetici, için işleyiş konusunda kartlı sistemlerle hedeflenen esas amaç “güvenlik” (str:38), ikinci amaç ise “mesai saatlerinin belirlenmesi” (str:38) olarak ifade edilmektedir. Ücret politikasının medya sektöründe şeffaf olmamasının nedeni ise “eleman sirkülasyonunu önleme” (str:40) çabası olarak açıklanmıştır.

9. yönetici, kartlı sistemin “bazen gerekli” (str:113) olduğunu düşündüğünü ancak toplamda kendisi için “hiçbir şey ifade” (str:113) etmediğini belirtmiştir. Sistemin radyo için kullanılabilir olmadığını, kimin kaçta girip, çıktığını “takip ederek başarı elde” (str:115) edilemeyeceğini ifade etmiştir. Radyoları kastederek, “25-30 kişinin bir arada çalıştığı bir kurumda” (str:116) kartlı sistemin kendisi için hiçbir anlamı olmadığını ve az kişi ile çalışıldığı için herkesin zaten göz “önünde” (str:117) olduğunu söylemiştir.

10. yönetici ise, kartlı kontrol sistemleriyle ilgili olarak “bizim kurum için bu göstermelik bir uygulama” (str:46) yorumunu yapmış, ücretlerin şeffaf olmamasıyla ilgili olarak da “aynı işi yapıyoruz, neden aynı maaşı almıyoruz” isyanının önüne geçmek için” (str:50-51) şeffaflığın olmadığını belirtmiştir.

#### **6.2.4.4. Dördüncü ana tema bulguları: Bağlılık değerlendirmesi**

##### Tema 4.1. Bağlılığın Önemi

Betimsel analiz kapsamında ele alınan temel başlıklardan bir diğeri kurumun bağlılık değerlendirmesidir. Buradaki ilk alt tema bağlılığa verilen önemdir. Medya sektöründeki kurumların çalışan bağlılığı konusundaki düşüncelerini tespit etmeyi amaçlayan bu temada yöneticilerin tümü görüş belirtmiştir. 7. yönetici haricinde diğer tüm yöneticiler çalışan aidiyetinin önemli olduğunu dile getirmiş. 1. 4. 8. ve 10. yöneticiler ise sırayla, bağlılığın çalışanın sabırlı olmasında, fedakarlık göstermesinde, kurumu kendi işiymiş gibi benimsemesinde ve daha iyi iş çıkarmasında etkili olduğunu belirtmiştir.

1. yönetici, televizyonun “sorumluluk gerektiren” (str:140) ve “sabır” (str:142) isteyen bir iş olduğunu belirtmiş. “sevmesi lazım ki sıkıntılara katlanabilsin” (str:140) diyerek bağlılık konusundaki fikrini belirtmiştir. “Öteki türlü ben bu işin kahrını çekemem deyip” (str:143) gidenlerin olduğunu da sözlerine eklemiştir.

Görüşme yapılan 2. yönetici de “aidiyet duygusunu çok önemsiyorum” (str:169) demiş, “5 lira daha verdi şu taraf gidiyorum diyen biriyle karşılaştığımda yıkılıyorum” (str:182-183) diyerek konuya verdiği önemi bir kez daha vurgulamıştır.

3. yönetici de, benzer şekilde çalışanın “kurumu benimsemesi çok önemli” (str:245) ifadesini dile getirmiştir. Kurumu bir “aile gibi düşünmelerinin” (str:254) önemine değinerek “sallabaşını al maaşını bizi başka bir şey ilgilendirmez” (str:246) diyen çalışan istemediklerini söylemiştir.

4. yönetici, “fedakarlık yapma” (str:183) konusunun bağlılık kavramıyla ilgili olduğunu dile getirmiş ve çalışanın kurumu benimsemesi konusunu “önemli” (str:183) olarak nitelendirmiştir.

5. yönetici, bağlılıkla yapılan işi aşkla yapılan yemeğe benzetmiş. “Annenin yaptığı yemekle herhangi birinin yaptığı yemek” (str:81-82) arasındaki farkla durumu açıklamıştır. Ayrıca çalışanlar kurumu sahiplenmezse “en büyük sistemler bile yaşayamaz” (str:136) diyerek bağlılık konusunun önemini bir kez daha vurgulamıştır.

6. yönetici de, çalışanın kurumu benimsemesinin önemli olduğunu dile getirmiş, kişinin çalıştığı kuruma ait hissetmemesi durumunda yaptığı işte otomatikleşeceğini ve medya sektörü için otomatikleşmenin “tehlikeli” (str:199) olduğunu belirtmiştir.

Bağlılığa kurumun verdiği önemi sorgulayan bu tema altındaki tek farklı yanıt 7. yöneticiden gelmiştir. Çalışanın kurumu benimsemesinin “hiç önemi yok” (str:139) ifadesini kullanan yönetici “burası sadakatin sıfır olduğu bir iş kuruluşudur. Patron haricinde herkes çok rahatlıkla yer değiştirir.” (str:139-140) ayrıca “Çok normaldir.

Transfer gazeteciliğin doğasının da olan bir şeydir. Hatta transfer edilen gazeteci değerli gazetecidir. Gazeteciyi değerli kılan iki şey vardır. Bir: hapse girmiş çıkmış olması, birde transfer edilmiş olmasıdır.” (str:140-142) ifadeleriyle sektörün dile getirilmeyen bir yönünü gözler önüne sermektedir.

8. yönetici, kurumu kendi işyeri gibi benimseyen çalışanın önemini vurgulayan ifadeler kullanmıştır.

9. yönetici, bağlılığın “ekip” (str:97) çalışması, iş başarısı ve “uzun ömürlü çalışma” (str:99) hayatları için ortam hazırlayan bir kavram olduğunu dile getirmektedir.

10. yönetici ise, “her işte olduğu gibi daha verimli bir iş çıkarabilmek için” (str:39) kurumu benimsemenin öneminden bahsetmiştir.

#### Tema 4.2. Bağlılık İçin Kurum Tarafından Yapılanlar

Medya sektöründe kurumların bağlılıkları üzerine değerlendirmeler ana başlığı altında yer alan ikinci tema bağlılık konusunda kurum tarafından yapılanlardır. Bu tema kapsamında tüm yöneticiler görüş belirtmiştir. 1. 4. 7. ve 10. yöneticiler bağlılığı artırmak için özel bir çabalarının olmadığını dile getirirken, uyguladıkları bazı motive edici adımlardan bahsetmiştir. Bu kapsamda en çok uygulamaya 3. yöneticinin çalıştığı kurumda rastlanmaktadır. Bu tema altında yöneticilerden en sık gelen yanıtlar; düzenlenen şirket etkinlikleri, çalışanların görüşlerini almak için yapılan toplantılar ayrıca sigorta, yemek olanakları ve uçak biletleri gibi yan imkanlardır.

1. yönetici, çalışanların bağlılığını artırmak amaçlı “Çok fazla bir şey yapmıyoruz.” (str:145) demiş, zaman zaman “onların dertlerini dinlediğimiz toplantılar yapıyor” (str:147), birlikte “yemek yiyor” (str:151) ve “yaz dönemi için başarılı ekibe uçak bileti hediye ediyoruz” (str:152) yanıtını vermiştir.

2. yönetici, “asla personelin maaşının bir gün geç ödenmesi söz konusu olamaz.” (str:189), gerekirse maaş günü “öne çekilir” (str:189), “ileriye atılmaz” (str:191)

yanıtıyla bu konudaki hassasiyetini dile getirmiştir. Ayrıca düğün, nişan, hastalık, cenaze gibi durumlarda “mutlaka bulunmaya, gitmeye, farkındayım elim üstünde hayırlı olsun vs. demeye çok gayret ediyorum.” (str:205-206) diyerek çalışanlar için kurum tarafından neler yapıldığının altını çizmeye çalışmıştır.

3. yönetici, bu tema altında; ekstra iş buluyorsa çalışanımıza “esneklik tanıyoruz” (str:166), yaptığı işte özgür bırakıyoruz, “özel eğitim kurumlarıyla anlaşmalı” (str:256) olarak “kişisel kariyerle ilgili eğitimler veriyoruz.” (str:258-259), “herkesin görüşlerini almaya çalışıyoruz.” (str:270), sorunlarını dinliyoruz, bu amaçla toplantılar ve beyin fırtınaları düzenliyoruz, herkes tarafından ulaşılabilir olmaya çalışıyoruz demiştir. Ayrıca “maaş olamasa bile prim sistemi ile onları motive etmeye” (str:292-293) çalıştıklarını, konferans ve yemekler düzenlediklerini, yayın sonrasında anında övgü ve takdir belirtmekten çekinmediklerini de sözlerine eklemiştir.

4. yönetici, çalışanların bağlılığını artırmak için özel bir çaba göstermediklerini “hiçbir şey yapmıyoruz” (str:218) diyerek dile getirmiştir. Sadece maaşlarını gününde yatırıyoruz, “konuşarak” (str:222), “kimseye emri vaki yapmadan” (str:224) ve “iş bölümü” (str:224) ile onları motive etmeye çalışıyoruz demiştir.

5. yönetici, “çok fazla sosyal aktivite” (str:84) yaptıklarını ve “özel geceler” (str:122) düzenlediklerini ifade etmektedir. Çalışanların tüm fikirlerini “mail ortamında” (str:90) ya da “öneri kutuları aracılığıyla” (str:90-91) dikkate aldıklarının da altını çizmiştir. Kurum imajına çok güvenen 5. yönetici bu tema altında son olarak bizim kurumumuzda “çalışıyor olduğunu her gün hissetmesi yeterli” (str:128-129) diyerek kurum adının çalışan motivasyonun da ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

6. yönetici, yan imkanlar konusunda çalışanları desteklediklerini belirtmiş, “hayat sigortası” (str:149), “sağlık” (str:149) sigortası ve “yemek” (str:148) olanaklarını burada örnek vermiştir. “Onları oyunun içine almak” (str:192-193) ve “süreçlere katmaya çalışmak önemli” (str:199) diyerek katılımlı yönetim anlayışı konusunda atılan adımları aktarmıştır. 6. yönetici ayrıca “Ne yapıyoruz?, Niye yapıyoruz? gibi soruların” (str:193-194) cevabının verildiği toplantılar düzenlediklerini de ifade etmiştir.

7. yönetici, gazeteciliğin ve kurumun sağladığı bazı imkanlar dışında kurumun çalışan bağlılığını artırmak için hiçbir çabası “yok” (str:144) demiştir.

8. yönetici, çalışanlarla “ağabey kardeş gibi olup, sevgiye dayalı diyalog” (str:3) kurmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Yemekli etkinlikler, “seminer” (str:47) ve “bilgilendirme” (str:47) toplantılarıyla bağlılıkları artırmaya çalıştıklarını da belirtmiştir.

9. yönetici, çalışan bağlılığını artırmak için “özel günlerini atlamamaya çalışıyoruz. Hastalık, düğün, doğum, vefat gibi günlerde yanlarında olmaya çalışıyoruz. Ekstra bir başarı gösterdiklerinde bunu ayrıca ödüllendirmeye gayret ediyoruz.” (str:134-135) demiştir. Çalışanları kendi içlerinde kaynaştırmaya çalıştıklarını da sözlerine eklemiştir.

10. yönetici ise, “bu konuda kurumsal olarak özel bir çaba” (str:56) göstermediklerini, sadece performans düşüklüklerini “tolere” (str:44) edip, “başarılarına göre prim veriyoruz” (str:59), “yurt dışı gezilerinde öncelik” (str:59) tanıyor, “izin konularında kolaylık sağlıyoruz” (str:60) demiştir.

#### Tema 4.3. Öz Değerlendirme

Bağlılık değerlendirmesi ana başlığı altındaki son alt tema bağlılık konusunda kurumun kendisiyle ilgili yaptığı öz değerlendirmedir. Bu konuda 10. yönetici hariç tüm yöneticiler görüş belirtirken, verilen yanıtlar arasında maddi olanakları iyileştirme isteği, çalışanlara eğitim imkanları sunma, özel sağlık sigortası yaptırabilme çabası ve iş yükünü hafifletebilme gibi ifadeler yer almaktadır.

1. yönetici, çalışanların üzerindeki iş yüküyle ilgili bir öz değerlendirmeye gitmiştir. “İnsanlar on iki, on üç saat değil de, sekiz, dokuz saat çalışsalar daha iyi olur. Maaşlarını daha fazla verebilsek daha iyi olur.” (str:179-180) diyerek görüş belirtmiştir.

2. yönetici, çalışanın yanındaki arkadaşının işten çıkarılması durumunun bağlılığı çok etkileyeceğini düşünmektedir. İstedığınız kadar parti verin, rozet takın, bilmem kaçınıcı yılını kutlayın yapılan tüm bu “motive etme çabaları feyk”tir (str:222-223). Çünkü “sirkülasyon genellikle personelden kaynaklanmaz personel kolay kolay buradan çıktım oraya gireyim, oradan çıktım oraya gidiyim” (str:86-87) demez. Çalışan aslında medya sektöründe “buna mecbur bırakılır, ya maaşları ödenmez ya da hakikaten buraya kadar çalışacağız derler.” (str:88-89) Kişi “hiçbir gerekçe göstermeden ayrılmak zorunda kalır” (str:88-89) diyerek çalışanların yaşadıkları sıkıntılara ayna tutmuştur. 2. yönetici öz değerlendirme başlığı altında son olarak “yıllar içinde” (str:19-20) “mutlu edemediğiniz birinden yeterince verim alamadığımızı gördüm diyerek” (str:19) genel duruma ilişkin düşüncesini de aktarmıştır.

3. yönetici, “bizim radyo yöneticileri olarak kişilere yükselme şansı vermemiz lazım” (str:152-153) diyerek öz değerlendirmeye başlamıştır. Kuruldukları ilk yıl yanlış insan kaynakları politikasıyla hareket ettiklerini itiraf edip, “haddinden fazla insan aldık” (str:203), sonra bu “insanları kullanamamaya başladık” (str:204) ,sektörde “efektif insan” (str:208) alımı yapılmalı demiştir. Medya da insan kaynakları departmanı olan radyoların sayısının çok az olduğunu söyleyen 3. yönetici, ayrıca daha iyi ücretler vermeyi istediklerini ifade etmiş ve “en büyük yatırım insana olmalı.” (str:212) diyerek var olan düzene ilişkin görüşlerini belirtmiştir.

4. yönetici, öz değerlendirme başlığı altında ilk olarak “kişilerin hak etmedikleri mertebelerde bulunması diğer elemanları etkiliyor” (str:216) demiş, ayrıca çalışanlar üzerinde kurduğu bir baskıyı da bu bölümde itiraf etmiştir. “Bizim sıkça yapmış olduğumuz yöntemlerden bir tanesi” (str:229-230) tabi “bunlar gayri resmi yöntemlerdir” (str:230), “işten çıkartılmalardan sonra bunu çok yapmışımdır.” (str:231-233) Daha önce X şahsı sizi kovduracaktı ama “ben sizi kovdurmadım.” (str:233) “Sana güveniyorum. Aman yüzümü kara çıkartma gibi” (str:233) laflarla çalışanlara psikolojik bir sorumluluk yüklediğini söylemiştir.

5. yönetici, çalışanlarına bütçesi olursa “özel sağlık sigortası” (str:120) yaptırma isteğinden bahsetmiş, kurumun sektördeki prestiji nedeniyle sadece “burada çalışıyor olmak” (str:131) bile çalışanı motive edebilir görüşünü dile getirmiştir.

6. yönetici, “eğitime önem vermek” (str:71) gerektiğini ifade etmiş ve başka bir kuruma geçme ihtimallerine rağmen onları “yetiştirme yolunda çalışmak gerekiyor” (str:72) demiştir.

7. yönetici öz değerlendirme konusunda maddi olanakları irdelemiştir. “Parasal imkanlar hiçbir zaman yeterli görünmez, ama baktığım zaman bir bankacı olmaktansa gazeteci olmak daha iyi görünüyor” (str:153-154) demiştir. 7. yönetici, ayrıca “Ben bağlı değilim ki çalışanlar bağlı olsun. Nitekim gidiyorlar. İşte on bir kişiydik altına düştük.” (str:82) şimdi aynı işi altı kişi yapıyor diyerek durumu açıklamıştır.

8. yönetici, bu tema altındaki düşüncelerini belirtirken “çalışanlarla iyi diyalog” (str:42) kurulamaması ve “onların sıkıntılarını anlayamamanın” (str:22) bağlılık konusunda sorun oluşturabileceğini ifade etmiştir.

9. yönetici ise “sosyal haklar konusunda bazen aksamalar” (str:124) olduğunu belirtmiş. SSK ödemeleri “günü gününe yapılırsa da” (str:124-125) “özel sağlık sigortası gibi bazı detayları her zaman yerine” (str:125) getiremediklerini dile getirmiştir.

#### **6.2.4.5. Beşinci ana tema bulguları: Kurumun sorunları ve notlar**

Tez kapsamında gerçekleştirilen betimsel analizdeki son tema kurumların yaşadığı genel sorunlara ayrılmaktadır. Bu bölümde 4. 5. 8. ve 10. yöneticiler haricinde diğer yöneticiler görüş belirtmiştir. Televizyondaki yapımların çok maliyetli olması, medya kurumlarındaki el değiştirmeler 1. yönetici tarafından, yetişmiş insan kaynağı azlığı 2. ve 6. yöneticiler tarafından, reyting ölçen araştırma kurumlarının güvenilirliği 3. yönetici tarafından ve vergi baskıları ile ekonomik krizler 7. yönetici tarafından dile getirilen sorunlar arasındadır.

1. yönetici, “Televizyonlara baktığımız zaman çok pahalı yapımlar var.” (str:89) “Prodüksiyonların değeri o kadar çok arttı ki” (str:89) buna bağlı olarak “dramaların (dizilerin) fiyatı da otomatikman artıyor.” (str:90) bunu yapan biz kendimiziz aslında diyerek maliyetler konusunda yaşanan sıkıntıları dile getirmiştir. “Normalde büyük televizyonlar hiçbir zaman para kazanmaz, kazanma şansı” (str:95) yoktur. “Televizyonlar daha çok politik amaçlı kullanılan bir sektördür para kazanmak için kullanılmaz” (str:99-100) ifadeleriyle de yaşanan sıkıntıların sonucunda ortaya çıkan durumları belirtmiştir. Sektörde bir diğer sorunun el değiştirmeler olduğunu söyleyen 1. yönetici “burası bir süre sonra devredilecek buradaki personel büyük ihtimal çıkartılacak” (str:128-129) diyerek herkesin kendi ekibini getirdiğinin altını çizmiştir.

Görüşme yapılan 2. yönetici, radyo konusunda yetişmiş eleman bulmanın sıkıntısına “radyocu yetiştiren herhangi bir okul, meslek kuruluşu vs gibi bir şey yok” (str:126) ifadesiyle değinmiştir. “Program yapımcılığı eğitimi başka bir şey onu veren yer yok” program yapımcısı yetiştirme işini “TRT yapıyordu orda ki kaynakları aldık kullandık bitti. Şimdi oradan da yetişmiyor.” (str:195-196) “Tiyatrocular, birazcık da gazeteciler” (str:196) kullanılabilir. Ama artık “kaynak yok yani hevesli çocuklar kaldı geriye bir tek, bende onlara gözüm gibi bakmaya çalışıyorum.” (str:196-197) sözleriyle sektördeki insan kaynağı ihtiyacını gözler önüne sermiştir.

3. yönetici, dinlenme rakamları ve reyting ölçen araştırmalar konusundaki güvensizliğini dile getirmektedir. Yapılan araştırmalar hakkında bizim kafamızda “soru işaretleri var” (str:23), araştırma sonuçlarının “Her zaman gerçekten beklenildiği gibi şeffaf, yüzde yüz objektif ve doğru sonucu veren sağlıklı rakamlar olduğunu düşünmüyoruz.” (str:23-24) diyerek görüşünü belirtmiştir. Sektörde egoları yüksek insanlarla çalışmanın güçlüğünden ve daha iyi yerlere geçmek amaçlı kurumları “basamak” (str:143) gibi gören zihniyetlerden şikayetçi olduğunu da dile getiren 3. yönetici, ayrıca işten çıkarma durumunda kurum çalışanlarının sarsılan güveni ve dışarıdaki insanların gözünde puan kaybeden kurum imajı konusunda da sıkıntı yaşadıklarını ifade etmiştir.

6. yönetici, sektörde alaylı denilen “ekip çok büyük yer tutuyor eğitimini almış kişiler çok fazla yok.” (str:4-5) diyerek eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duyulduğunun altını çizmiştir. Türkiye’de medya sektörünün çok da büyük olmadığını düşünen 6. yönetici “aşağı yukarı aynı oyuncularla” (str:58) sektör dönüyor diyerek “yeni kişilere” (str:64) duyulan ihtiyacı bir kez daha vurgulamıştır.

7. yönetici, “kurumun hükümet tarafından üzerine salınan vergi cezalarından dolayı bir şekilde baskılanma süreci” (str:17-18) yaşadıklarını dile getirmiştir. “O yüzden süngümüz düşük” (str:20), “elimiz kolumuz bağlı” (str:20) “tirajlara baktığımızda üç dört yıl önce 300 bin satan bir gazeteyken, bugün 120 bin-130 bin satan gazete haline dönüştük. Demek ki başarısız aslında, öyle değerlendirmek lazım. Çalışanların performansından kaynaklı değil. Bu başka dışsal sebeplerden dolayı gazetenin süngüsü düştü, o cesur havası ortadan kalktı.” (str:20-23) diyerek kurumun yaşadığı baskılanma sürecini bir kez daha vurgulamıştır. 7. yönetici ayrıca “Türk basınında son dönemde krizlerin hiç bitmemesi” (str:124), “her yıl” (str:125) tenkiset (azaltma) durumu yaşanması nedeniyle sıkıntılar yaşadıklarını da dile getirmiştir. Çalışan sayısı az olduğu ve iş yükü fazla olduğu için özel haber yaptırmak istese de, kimseyi rutin işlerinin dışında haber kovalaması için şehir dışına ya da birileriyle görüşmeye gönderemediklerini yaşanan sorunlar başlığı altında belirtmiştir.

9. yönetici, medyanın işleyiş, standartlar, yasal düzenlemeler vb. konularda “tam anlamıyla bir sektör olamamış” (str:102) olduğunu düşünmekte ve “kurumsallığın öneminden” (str:103) bahsetmektedir. “Reyting” (str:38) savaşlarının kurumlar üzerinde önemli bir baskı aracı olmasından şikayet eden 9. yönetici ayrıca, TMSF tarafından yönetilen bir kurum olarak belirsizlikle mücadele etmeye çalıştıklarını da dile getirmiştir.

## Öneriler

Çalışanların medya sektöründeki sosyo-demografik dağılımlarına bakıldığında, erkeklerin kadınlardan fazla olduğu, çalışanların çoğunlukla 35 yaş altı genç nüfustan oluştuğu, katılımcıların yarısından fazlasının bekar olduğu ve yüksek öğrenim gören çalışanlardan oluştuğu, ayrıca sektörde aynı kurumda on yıldan fazla çalışan kişi sayısının azlığı dikkati çekmektedir. Bu istatistikler medyanın psikolojik sözleşmeler açısından sorunlu bir sektör olduğuna dair ipuçları taşıyan ilk bulgulardır. Gençlerin çalışan dağılımları içerisindeki ağırlığı, sektörde aynı kurumda on yıldan fazla çalışan kişi sayısının az olması medyadaki çalışan sirkülasyonlarına işaret olarak kabul edilmektedir. Analiz bulgularına ilişkin değerlendirmeler sektörde yoğunluklu olarak arka plan ve vitrin adıyla sınıflandırılan temel iş birimlerindeki çalışanlar üzerinden yapılmıştır. İdari çalışanlar diğer sektörlerdeki işleyişlere benzer şartlara sahip olduğu için, yönetim anlayışı açısından çok büyük farklılıklar görülmemiştir.

Araştırma modelinde yer alan faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında ilk olarak işe ilişkin algıları ölçmeyi amaçlayan ifadeler gelen puanların yüksek olması dikkati çeker. Yani, Türkiye’de medya sektöründe çalışanlar genel olarak yaptıkları işe önemsemekte, sevmekte ve olumlu algılar geliştirmektedir. Çalışma koşulları, saatler, izin ve terfi olanakları gibi koşulları içeren örgütsel faktör açısından çalışanlar kurumlarına yüksek puanlar vermemiştir. Benzer şekilde ekonomik faktör açısından da kurumlar çalışanların beklentilerini karşıladığını gösteren yüksek puanlar alamamıştır. Ücret, prim, ikramiye gibi konularda medya sektöründeki kurumların eksikleri olduğu bu puanlarla ortaya çıkmaktadır. Basın piyasasında işsizlik ve iş arayan kişi sayısının fazlalığı düşük ücretlere neden olmaktadır (Karaca, 2004: 166). Kurum içi iletişim faktöründe çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ölçen ifadeler, yöneticilerle ilişkileri ölçümleyen maddelere göre daha yüksek puanlar almıştır. Ancak genel olarak faktör

kapsamında gelen puanların ortalama ve ortalamasının altında olması sektörün kurum içi iletişim noktasında da problemlere sahip olduğuna göstermektedir. Bu bulgular hırs ve rekabetin yoğun yaşandığı medya sektöründe güvene dayalı arkadaşlıklara ve yönetici-çalışan arasındaki uyumlu ilişkilere sık rastlanmadığının işaretçisidir. Adalet algısı konusunda da durumun pek farklı olmadığı görülmektedir. Yazılı basında yetişmiş, özel radyo ve televizyonların gelişmesi ile televizyon kanallarına transfer olmuş veya aynı tekel grubunun hem gazetede, hem de televizyonda çalışan bazı profesyonel gazeteciler, çok kısa zaman dilimlerinde asgari ücretle çalışan kimselerin bir hatta birkaç yılda kazandığı kadar kazanmaktadır (Çağdaş Gazeteciler Derneği, 1993: 73-74). Faktörle ilgili tanımlayıcı istatistiklere gelen düşük puanlar da sektördeki haksızlıklara ilişkin durumu kanıtlamaktadır. İlk beş faktör açısından durum değerlendirildiğinde, medya sektöründeki kurumların çalışan beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu sonucuna varılmıştır. Ortalama ve altında gelen düşük puanlar ücret adaletsizliği, yöneticiler tarafından uygulanan baskılar, birbirini rakip olarak gören çalışanlar, maddi ve sosyal haklar konusunda iyileştirme gerektiren uygulamalarla ilgili bulguları desteklemektedir. Tüm olumsuzluklara rağmen yapılan işe duyulan sevgi, idealist bakış ve mesleği önemseme gibi konulara gelen yüksek puanlar ise, sektör için yapıcı bir rol oynar.

Araştırma modelinde ikinci kısımda yer alan ve psikolojik sözleşmeyi bağlılık düzeyleri noktasında temsil ettiği kabul edilen örgütsel bağlılık türlerine ilişkin puanlara bakıldığında, sektörde en yoğun görülen bağlılığın devam bağlılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Vefa duygusuyla yaklaşan normatif bağlılık en az görülen bağlılık türü iken duygusal bağlılık iş faktörünün de etkisiyle en çok puan alan ikinci bağlılık türü olmuştur. Psikolojik sözleşme açısından sonuç tutumunu etkileyen işten ayrılma niyeti faktörü, aynı zamanda araştırma modelinde kavramı temsil ettiğine inanılan ikinci faktördür. Bağlılık seviyelerine gelen düşük puanlar ve ilk beş faktör açısından kurumların çalışan beklentilerini karşılama yetersizliği medya sektöründe işten ayrılma kararına çalışanların yakın olduğunu göstermektedir. Başka iş aradığını, gelecekte başka bir kurumda olabileceğini ifade eden sorulara gelen yüksek puanlar ayrılma kararına sektör çalışanlarının uzak olmadığını bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir.

Bağlılık türleriyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bir kez daha göz atıldığında, normatif ve duygusal bağlılıktaki artışın işten ayrılma niyetini azalttığı, devam bağlılığındaki artışın ise işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Devam bağlılığı zorunluluk ve alternatif azlığından kaynaklandığı için mecburi olarak kurumda kalmayı gerektiren bir bağlılık türüdür. Bu nedenle devam bağlılığının artması aslında zorunluluk kaynaklı olması nedeniyle ayrılma niyetini artıran bir etki oluşturmaktadır.

Medya sektöründe psikolojik sözleşme üzerinde etkisi olduğu düşünülen tüm faktörler araştırma modelinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahiptir. Bu nedenle herhangi bir faktör çıkarılmadan model doğrulanmış ve iyi uyum değerleri üretmiştir. Türkiye 'de medya çalışanlarının beklentilerinin en düşük seviyede karşılandığı faktör ekonomik faktördür. Çalışanlar arasında görülen ücret farkları, havuz sistemiyle çalışan şirketlerin yapılan ortak işe tek ücret vermesi, zam beklerken işten çıkarmaların yaşanması, teliflerin ve çalışma kanunlarının yeterli olmaması nedeniyle sektör çalışanları ekonomik şartlar açısından sorunlar yaşamaktadır. Sosyal güvence, ücret, prim gibi maddi şartları içeren ekonomik faktör her üç bağlılık düzeyi ile de ilişkili çıkmıştır. En çok normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilen ekonomik faktörün iyileştirilmesi ile psikolojik sözleşmelerin güçlendirilmesi olası görülmektedir.

Çalışan beklentilerinin karşılanması noktasında düşük puanlar alan ikinci faktör adalet algısı faktörüdür. Türkiye örneğinde işe alımlarda yakınlıkların kullanımı, ücret adaletsizliği, çalışan ve çalışmayanın birbirinden ayrılmaması gibi durumlarda adalet algısının olumsuz etkilendiği görülmüştür. Araştırma modelinde adalet faktörünün bağlılık türleri üzerinden işten ayrılma niyetini etkilemediği bulgulanmaktadır. Bağlılığı aracı değişken olarak kabul etmeden direkt olarak işten ayrılma niyetine etkilemektedir. Ancak bu etkinin düşük olması, Türkiye'deki medya çalışanları tarafından adalet algısının önemsenmediğine değil, sektörde artık alışıla gelen bir duruma tepkisiz kalındığına işaret olarak kabul edilmiştir.

Medya çalışanlarının önemseydiği bir diğer faktör kurum içi iletişim faktörüdür. Modeldeki yol katsayıları açısından en yüksek değerler iletişim faktörü ile normatif bağlılık ve yine iletişim faktörü ile duygusal bağlılık arasında yollarda görülmüştür.

Sektörle ilgili yapılan ön çalışmalarda, yöneticilerle yaşanan sorunlar ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan rekabetçi ortama yönelik problemleri desteklemektedir.

Yemek, servis, çalışma saatleri, terfiler, eğitim, güvenlik vb. çalışma koşulları açısından rutin bir düzene sahip olmayan, eğitim imkanları yeterli olmayan, terfi edebilmek için başka bir kuruma transfer olmaktan başka çaresi kalmayan pek çok medya çalışanı için örgütsel faktör açısından da sıkıntılar vardır. Medyada iş koşulları, çalışma saatleri açısından sürekli bir kötüye gidiş söz konusudur (Yazıcı, 2010: 37). Analizlerde bu faktöre gelen ortalama puanlar, problemlerin varlığına ilişkin görüşleri desteklemektedir. Direkt olarak bağlılık düzeyleri ile ilişkili olmasa da çalışanların ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktör açısından medya kuruluşlarının eksikleri vardır. Özellikle terfi beklentisi karşılanmayan ve transferlerle maaş, unvan, sosyal haklar gibi şartlarını iyileştirmek isteyen çalışanların psikolojik sözleşmeleri zayıftır.

İşin doğası gereği farklı imkanlar sağlayan, kişisel tatmini yükselten, tanınırlık, başarı ve kamuoyu ilgisi gibi avantajlara sahip medya sektörü, iş algısı konusunda katılımcılardan Türkiye örneğinde yüksek puanlar almıştır. İletişim mezunu pek çok gencin idealist yaklaştığı, yaratıcı, sıra dışı, rutin olmayan işleri kapsayan medya sektöründe, çalışanlar yaptıkları işi sevdikleri ve önemsedikleri için duygusal bağlılık göstermekte ve işten ayrılmamaktadır. Bu nedenle işe ilişkin olumlu algılar sektör ve kurum için önemli bir avantaj oluşturur. Anketlerde açık uçlu yorum sorusuna katılımcılardan gelen yanıtlar ve yönetici görüşmelerinden destek alarak görülmüştür ki işini severek yapanlar, kurum ve sektördeki pek çok problemi (fazla iş yükü, ücret adaletsizliği, terfi alamama vb.) tolere edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle; sevdiği işi yapan kişiler, karşılaştıkları zorlayıcı unsurlar karşısında, kendilerine özgü “direnc eşiklerine” sahiptir. Her çalışmada dayanma düzeyi farklı olmakla birlikte, işini seven, keyifli ve eğlenceli bulan kişilerde bu eşğin örgütsel bağlılığı belli bir düzeye kadar desteklediği görülmüştür. Direnc eşğinin aşılması durumunda, denge hali bozulduğundan, kuruma ilişkin olumsuz algılar ağır basmakta ve çalışan ile kurum arasındaki psikolojik bağlar zayıflamaktadır. İşten ayrılma kararının da zayıflayan bu bağlardan dolayı artma eğilimi gösterdiği bulgulanmıştır.

Medya sektöründe psikolojik sözleşmelerde taraflardan bir diğeri kurumlardır. Kurumları temsil eden üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde çalışanlarla ilgili beklentiler ve sorunlar, psikolojik sözleşmelere zarar veren durumlar, bunların sonuçları ve etkileri incelenmiştir. Ayrıca bağlılık konusunda kurumlar tarafından neler yapıldığı ve genel olarak kurumların sıkıntıları üzerinde de durulmaktadır.

Medya sektöründe kurumlar çalışanlarından öncelikle eğitimli ve donanımlı olmasını beklemektedir. Yaratıcı, işini seven, mesleki sezgileri ve heyecanı yüksek olan, bu nedenle sıradan insan gözüyle bakmayarak yaptığı işe fark katan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Egoların yüksek olduğu medya kuruluşlarında yöneticiler çalışanlarından egolarını dizginleyebilmelerini ve takım çalışmasına yatkın olmalarını da beklemektedir. Kurumu ve markayı iyi temsil eden çalışanlara ihtiyaç duyan sektör yöneticileri, ayrıca disiplinli, sorumluluk alabilen ve çözüm odaklı kişilere de ihtiyaç duymaktadır. Beklentiler arasında dile getirilen bir diğere başlıksa sektörün sürekli yenilenen bir özellikte olması nedeniyle çalışanların başarısının sürekliliğidir. Başarılı bir işin ardından durmaksızın yeni başarılar elde edilmesi gerektiği yöneticiler tarafından dile getirilen ideal beklentileri arasındadır.

Sektör yöneticileri medyada çalışanların performanslarını takip ederken reyting, reklam getirisi ve sponsorlukların önemli belirleyiciler olduğunu dile getirmiştir. Reytingler konusunda AGB, KMG İpsos gibi araştırma şirketlerinin ölçümleri ve gazetelerde ise tirajlar baz alınmaktadır. Beklentiler karşılanmadığında defalarca altının çizildiği, sorunlar devam ettiğinde yolların ayrıldığını belirten kurum yöneticileri, reytingler düştüğünde daha yaratıcı çalışan arayışına geçtiklerini de dile getirmiştir. Performans konusunda çalışanın temel işi konusu dışında yaptıklarına da dikkat edildiğini söyleyen kurum yöneticileri yaptığı işe kendi yorumunu katan çalışanın başarılı görüldüğünün altını çizmiştir.

Kurum yöneticileri genellikle beklentilerinin çalışanlarca karşılandığını dile getirip, karşılanmadığı takdirde sorun çıkacağını ifade etmektedir. Çalışanların özveri ile görevlerini yerine getirdiğini belirten yöneticiler, mevcut işin iki, üç katı iş yüküyle

personel çalıştırdıklarını dile getirmiş. Bu nedenle kurum ve çalışanların karşılıklı olarak alıp verdiklerinin onlara göre dengede olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik sözleşme açısından kurumların bağlarını zedeleyen önemli bir konuda, çalışanların karşılayamadığı beklentilerdir. Kurumlar çalışanlarından daha iyi performans göstermesini bu amaçla yeteneğini ve hayal gücünü daha çok kullanmasını beklemektedir. Çalışanların kendini güncelleyebilme, konusuna hakim olma ve iş etiği konularında beklentileri karşılayamadığı dile getirilmiştir. Ayrıca çalışan ne kadar iyi olursa olsun yöneticiler asla “yüzde yüz tamamdır” demez sözünün de altı çizilmiştir.

Kurum yöneticilerinin farkında olduğu çalışan beklentileri arasında orantılı maaş ve adaletli terfi politikaları dikkati çekmektedir. Çalışanlar kendilerinin farkında olunmasını ve işlerinde biraz serbest bırakılmayı istiyor diyen yöneticiler, aynı zamanda çalışanların iş ortamının iyileştirilmesi beklentilerinin de farkında olduğunu belirtmiştir.

Medya sektöründe kurumların çalışanlarla ilgili yaşadıkları en temel sorunlardan ilki çalışanın kurumu sıkıntıya düşürecek, kurum imajına ve kurumsal kimliğe zarar verecek davranışlar sergilemesi olarak dile getirilmiştir. Kurum misyonu ve vizyonunu tam olarak anlayamayan çalışanların o kuruma yakışan kalitede iş çıkaramaması bir başka sorun başlığıdır. Yalan haber yazma, önemli bir haberi atlama, ben artık iyiyim diyerek gelişimini durdurma ve çok fazla okuyup araştırmama çalışanlarda görülen diğer sorunlar arasındadır. Performansın istikrarlı olmaması ve iniş çıkışlar yaşanması da önemli sorunlar arasında değerlendirilmiştir. Yöneticiler son olarak esnek ve uzun çalışma saatleri açısından ve izin konularında sıkıntılar yaşadığını dile getirmiştir.

Medya sektöründe kurumları temsil eden yöneticiler çalışanlarla yaşadıkları sorunlar karşısında genel olarak yolları ayırmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Öncesinde uyarılar ve cezai yaptırımlara başvurduğunu söyleyen yöneticilerde vardır.

Çalışanlarla yolların ayrılması durumunda yöneticilerin geneli kurumların bu durumdan çok fazla etkilenmediğini ifade etmiştir. Ayakları yere sağlam basan, marka isimlerin değil kurumların önemli olduğu ve gidenin yerine o görevi aksatmadan

yapacak kişilere sahip kuruluşların ayrılıklardan etkilenmeyeceği dile getirilmiştir. Böylece çalışanların ayrılıklardan daha çok etkilendiği görüşü öne çıkmaktadır. Kurumlar en çok sembol ve marka haline gelen isimleri kaybettiğinde sorun yaşadıklarını dile getirirken, yeni çalışanı bulma, ona alışma ve eğitim maliyetleri açısından da zorlanıldığını belirtmiştir. Ayrıca geride kalanlar için iş yükünün artması ve işten ayrılan arkadaşlarının arkasından hissettikleri üzüntü ve kendileri için duydukları kaygıda olası diğer sıkıntılar arasındadır.

Sirkülasyon konusunda yöneticilerin değerlendirmelerine gelindiğinde sektördeki hareketlilik kadrolu çalışanlara değil, sözleşmeli çalışanlara bağlanmaktadır. Medyada çalışanların bazen işyerlerini basamak olarak görmesinden, bazen işin doğası gereği, bazen de terfi, zam gibi beklentilere ulaşabilmek amacıyla transferler gerçekleştirdikleri ifade edilmiştir. Her yıl ocak-şubat aylarında kadro şişkinliklerini azaltmak ve iş kanunu uyarınca çalıştırılan kişilerin tazminatlarında birikme olmaması için işten çıkarmalara başvurulduğu, genellikle sirkülasyonun çalışandan değil kurumlardan kaynaklandığı da dile getirilmektedir. Ayrıca, zaman zaman ekonomik krizlerinde sektörde çalışan sirkülasyonuna neden olduğu kabul edilmiştir.

Ücret, kartlı giriş çıkış sistemleri gibi işlemlere ilişkin yönetici görüşlerine bakıldığında medya sektöründe çalışanların idari çalışanlar ve yayıncı/gazeteci ayrımıyla ele alındığı ve her iki grubun farklı değerlendirildiği görülmektedir. Genel olarak güvenliği sağlamak amacıyla kartlı giriş sistemlerini kullandığını belirten yöneticiler mesai kontrolünde yayıncı/gazeteciler açısından bu sistemlerin kullanılmadığından bahsetmiştir. Ücretler ise eşitsizlik algısına sebep olup, eleman sirkülasyonuna neden olmaması için şeffaf değildir açıklaması yapılmıştır. Bu noktada şeffaflık sağlanmak isteniyorsa ücretler kadar hangi çalışanın ne iş yaptığının da bilinmesi gerektiği savunulmaktadır.

Bağlılık, kurumları temsil eden yöneticiler tarafından çoğunlukla önemsenen bir olgu olarak dile getirilmiştir. Yapılan işteki kalite, verimlilik, başarı için bağlılığın gerekli olduğu yöneticiler tarafından belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların sektör ve iş ile ilgili zorluklara katlanıp fedakarlık gösterebilmesi, beş lira fazla verildiği için başka

kuruma geçmemesi ve yaptığı işte otomatikleşmemesi için de bağlılığın önemsedığı ifade edilmiştir. Yöneticilerden sadece biri bağlılığın önemli olmadığını düşünmektedir. Patron dışında herkes gidebilir diyen bu yönetici mesleğin doğasında transferler olduğunu ve bunun normal karşılanması gerektiğini belirtmiştir.

Bağlılığı sağlamak amaçlı kurum tarafından yapılanlar içerisinde; yemekli etkinlikler ve özel geceler düzenlenmesi, maaşların zamanında verilmesi, yurt dışı gezileri ve seyahat imkanları sunulması, özel gün ve durumlarda yanlarında olunduğunun hissettirilmesi, esneklik sağlanması, çalışanların yapılan işte özgür bırakılması, onlarında oyunun içinde olduğunu hissettirilmesi gibi şeyler yer almaktadır.

Kurumların çalışan bağlılığını kazanma noktasında yaptıkları öz değerlendirmeler de vardır. Bunlar içerisinde çalışanlara fazla iş yükü verilmesi, efektif personel alımı yapılmayışı, terfi şansının olmaması, çalışanlara hissettirilen psikolojik baskılar, ücret ve özel sağlık sigortası gibi konulardaki yetersizlikler sayılabilir.

Kurumların yaşadıkları genel sorunlar içerisinde televizyonlarda yer alan yapımların ağır maliyetleri, yetişmiş eleman bulma sıkıntısı, reyting ve dinlenme ölçen araştırmalara duyulan güvensizlik, sektörün benzer isimlerle yürümesi, vergi borçları, ekonomik krizler, telifler vb. konularda yasal düzenlemelerin tam oturmaması gibi başlıklar sayılmaktadır. Kurum yöneticileri, yetişmiş eleman bulma sıkıntısı ve sektörün benzer isimlerle dönmesi haricinde bu temanın altında çalışanlarla ilgili başka sorunlardan söz etmemiştir.

Genel olarak nicel ve nitel analize ilişkin bulgular değerlendirildikten sonra, öneriler kısmında ele alınan ilk faktör iş algısıdır. İş algısı Türkiye’de medya sektörü için önemli bir dinamiktir. Sektördeki tüm olumsuzluklara rağmen (fazla iş yükü, yetersiz çalışma koşulları, ücret dengesizliği vb.) yapılan işin seviliyor olması, önemsenmesi, keyifli bulunması ve idealist anlayışla mesleğe başlayan pek çok genç mezunun heyecanı sektör için önemli bir kaynaktır. İşe algısı bu anlamda medya sektöründeki psikolojik sözleşmelerin oluşumunda önemli yapı taşları olarak görev alabilir. Araştırma modeline göre, kuruma duyulan bağlar işe ilişkin olumlu algılarla

güçlenmekte ve psikolojik sözleşmeler için istenilen bağlılık türü olan duygusal bağlılığı artırmaktadır. İş algısının oluşturduğu bu yapıcı etkiden sektör genelinde daha çok yararlanılabilir. Radyoculuk gibi halen meslek olarak algılanmakta zorlanan işlere meşruiyet kazandırılması ve kamuoyu nezdinde önemli bir noktaya getirilmesi için, eğitimden, yasalara varan pek çok konuda iyileştirmeler yapılmalıdır. Radyo televizyon eğitimi veren üniversitelerde televizyon kadar radyo eğitimine de gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Teknik cihazlar ve kullanılan bilgisayar programları açısından sektördeki işleyişe benzeyen uygulamalı eğitimler artırılmalı ve staj imkanları geliştirilmelidir. Böylece kurumların beklentileri içerisinde olan donanımlı, mesleğine hakim, yetişmiş eleman ihtiyacı karşılandığı gibi aynı zamanda sektörün aynı isimlerle dönmesi sıkıntısı da aşılabılır. Yapılan işlere getirilen telif, patent, vb. yasal düzenlemelerle medya sektöründe işe ilişkin algılar güçlendirilebilir. Resmi olarak işlerliği olan bir sendikaya sahip olmayan pek çok medya çalışanın örgütlenmesi gereklidir. Sektör çalışanları için çalışma koşullarının güvenliği de son derece düşüktür. Dünyada her gün onlarca gazeteci, muhabir veya basın işçisi, haber yapmak uğruna öldürülmekte, binlercesi de bu uğurda yaralanmakta veya şiddete maruz kalmaktadır (Yazıcı, 2010: 37). Merkezi Paris'te bulunan Sınır Tanımayan Gazeteciler Örgütü (RSF), 2005 yılında 63 gazetecinin, görev başında uğradığı saldırılarda hayatını kaybettiğini açıklarken, yapılan açıklamada, 2005'te öldürülen gazeteci sayısının, 1995 yılından bu yana en yüksek düzeye ulaştığını da belirtmiştir (Uzun, 2007b: 123). Bu rakamlardan da görüldüğü üzere savaş, deprem vb. nedenlerle medya çalışanları için yıpranma payları, erken emeklilik, tazminatlar konusunda yasal iyileştirmelere gereksinim vardır. Bunlara ek olarak sektörde iş tanımı netleştirilmeli, yenilikler karşısında mevzuatın gerisinde kalınmaması için yasalarla mesleğe işlerlik kazandırılmalıdır. Özellikle yeni medya kavramı içerisinde yer alan internet yayıncılığı konusundaki mevzuat en kısa sürede düzenlenmelidir.

Çalışma saatleri, yemek, servis, güvenlik, izin vb. imkanlar, örgütsel faktör altındaki ortalama puanların geldiği başlıklar olurken, terfi ve eğitim olanakları karşılanan beklentiler açısından en düşük puana sahip iki ölçek maddesidir. Yapılan yönetici görüşmeleri ve sektörde gerçekleştirilen ön çalışmalarda da terfiler konusundaki eksikliği destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Türkiye'de medya sektöründe

terfi alabilme çaresi olarak en temel adımın transferler olduğu belirtilmiştir. Zam alamayan, işten atılmadığı için şükreder pozisyona getirilen pek çok medya çalışanı, kendisine gelen transfer tekliflerine sıcak bakmakta ve önceki kurumunu basamak olarak görüp imkanlarını artırma yoluna gitmektedir. Örgütsel faktör araştırma modelinde bağlılığı aracı kabul etmeden direkt olarak işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir değişkendir. Özellikle terfiler konusunda çalışanlar psikolojik sözleşmeleri bir anda devre dışı bırakarak, kurumdan kopma noktasına gelebilmektedir. Dolayısıyla sektördeki medya kuruluşlarının yükselme ve terfi politikalarını kurumsallaştırması ve iyileştirmesi önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkar. Eğitim olanakları, çalışanlarca düşük puan olan ikinci beklenti başlığıdır. Kurumlar bir yandan yeterli eğitim imkanları sunmazken bir yandan da yetişmiş, donanımlı personele duydukları yoğun ihtiyacı dile getirmektedir. Eğitimin her iki taraf içinde önemli bir başlık olması buradaki iyileştirmelerin karşılıklı olarak psikolojik sözleşmeleri güçlendireceğini düşündürmektedir. İnsan kaynakları departmanları mesleğe yönelik hizmet içi eğitim programları başlatmalı, insan kaynağına uzun vadede yatırım yapıldığı kurum tarafından kanıtlanmalıdır. Çalışma saatleri sektör çalışanlarını zorlayan diğer bir örgütsel faktördür. Bilinen rutin mesai anlayışının dışında (gece, gündüz, hafta sonu vb.) çalışan pek çok medya emekçisi için bayram ya da tatil kavramı olmadan çalışılması önemli bir sıkıntı oluşturmaktadır. Televizyon ve radyolar kayıt programlarla özel günlerdeki yayın yapma zorunluluğunu aşarken gazetelerde halen problemler devam etmektedir. Medyada çıkan haberlere göre “Basın İlan Kurumu” 2011 Temmuz ayında gazetelerin bayram günlerinde yayınlanmaması için gazete sahipleriyle tek tek görüşüp onay almıştır. Ancak Türkiye Gazeteciler Cemiyeti tarafından bu duruma onay verilmemesi bayram gazeteleri uygulamasını başka bahara bırakmıştır. Cemiyetin onay vermemesinin nedeni ise bayram gazetesinden elde edilen gelirin kendilerine değil basın ilan kurumuna kalmasını reddetmeleridir (gazetea24.com, 2011). Bu noktada da cemiyetler ve birliklerin kendi çıkarlarını değil varlık sebepleri olan çalışanları düşünmesi gereklidir. Ancak bu şekilde sektöre yönelik etkin adımlar atılıp, sorunlara çözüm getirilebilir. Yemek, servis, güvenlik gibi örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi de bu faktöre gelen puanların yükselmesi açısından yine önemlidir. Yöneticilerin çalışma koşullarını iyileştirme isteğini dile getirmesi, bu koşullara ilişkin olumlu değişimin gerçekleştirilmesi konusunda umut verici olmuştur.

Türkiye’de medya sektöründe görülen en önemli sıkıntılar ekonomik faktör ile ilgilidir. Ücretler konusundaki yetersizlik, sosyal güvence, tazminat, prim, teşvik gibi alanlarda görülen eksikler çalışanların bu faktör altındaki maddelere düşük puanlar vermesine neden olmuştur. Havuz sisteminde yapılan işlerin ortak kullanılması, marka isimler ile işin emektarları arasında görülen büyük ücret farkları, zam alma dönemlerinde işten çıkarmaya gidip mevcut çalışanların zam bekleyemez konuma getirilişi, her sene yapılan tenkisatlarla sözleşmeli çalışanların tazminatlarının birikmesine engel olunması gibi pek çok konu ekonomik faktör altında tespit edilen sorunlar arasındadır. Bir başka ifadeyle ekonomik beklentileri karşılama konusunda Türkiye’deki medya kurumlarının ciddi eksikleri vardır. Kurum temsilcileri de bu eksiklerin farkında olduklarını öz değerlendirme yaparak görüşmelerde dile getirmiştir. Bir çok yönetici imkanları olduğunda maddi olanaklar konusunda iyileştirme yapmak istediklerini ayrıca özel sağlık sigortası gibi sosyal imkanlar sağlama planlarını görüşmelerde belirtmiştir. Ekonomik faktörle ilgili başlıklarda iyileştirme yapılabilmesi için en önemli destek yasalardır. Medya gibi sürekli gelişen bir sektörde 1952 yılında yürürlüğe giren, 5953 sayılı basın iş kanunu (BİK) ve bu kanun üzerindeki ek düzenlemeler (6253, 212, 3983 vb.) yetersiz kalmaktadır. Kavramsal yenilikler, yargı kararlarında netlik olmaması, özel medya kuruluşlarının kamu yayıncılığında oluşturduğu farklılıklar, yeni medya ve internet teknolojileriyle değişen mevzuat, gazeteci ve haberciler dışında yer alan medya mensuplarının (kameraman, yönetmen, radyo programcısı, spiker vb.) BİK kapsamına girmemesi ve basın özgürlüğünü kısıtlayan durumlar nedeniyle var olan kanunlar günümüzde işlerliğini yitirmiştir. Gerekli yasal düzenlemelerin sektördeki belirsizliği azaltacağı ve psikolojik sözleşme düzeyindeki bağlılıkları güçlendireceği öngörülmektedir. Sektörde güçlü sendikal bir yapılanma yerine, birçok irili ufaklı dernek, birlik ve platform (Çağdaş Gazeteciler Derneği, Foto Muhabirleri Derneği, Parlamento Muhabirleri Derneği, Spikerler Derneği, Senaryo Yazarları Derneği, Türkiye Haber Kameramanları Derneği, Radyo ve Televizyon Gazetecileri Derneği, Ulusal Radyo Platformu, Radyo Televizyon Yayıncıları Meslek Birliği (RATEM), Radyo Yayıncıları Derneği (RAYAD) vb.) faaliyet göstermektedir. Ancak bu kuruluşlar sendikal haklara sahip olmadığı ve ayrı ayrı bir yaptırım gücü oluşturamadığı için medya çalışanlarının sıkıntıları halen devam

etmektedir. Ülkemizde Türkiye Gazeteciler Sendikası dışında büyük ve köklü bir sendika yoktur. Ancak Türkiye Gazeteciler Sendikası da, 1979-1994 yılları arasında 18 işyerinde örgütlüyken, bugün yalnızca Anadolu Ajansı'nda örgütlü kalan bir sendika halini almıştır (Özdemir, 2008). Anayasa ve İLO sözleşmesi ile güvence altına alınan 'toplu sözleşme' hakkını kullanabilenler ise, tüm Türkiye'de sayıları 1000'den az olan Anadolu Ajansı ve ANKA ajansı çalışanlarıdır (Üstün, 2009). Medya çalışanlarının sendikal örgütlenmeleri zayıftır ve sendikalaşmaların önünde ciddi yasal ve fiili engeller mevcuttur. Sektörde deneme ve işi öğrenme süresi adı altında, sigortasız ve ücretsiz işçi çalıştırılması son derece yaygındır (Yazıcı, 2010: 37). Göreceli olarak iyi bulunsa ve eksikleri olsa da BİK, sektör çalışanını en çok koruyan kanun olma özelliğindedir. Türkiye'de pek çok çalışan basın iş kanunu dışında sözleşmeli personel olarak ve 4853 sayılı iş kanunu hükümlerine bağlı olarak çalıştırılmaktadır. Temizlik, güvenlik gibi taşeron şirketler üzerinden işçi olarak gösterilen pek çok medya çalışanının sigortası düzenli yatmamakta, tazminatları birikmeden işten çıkarılmaktadır. 4853 sayılı iş kanunu medya sektörünün kendine has çalışma koşulları, saatleri vb. şartlarını baz almadığı için pek çok konuda yetersiz kalmıştır. Ayrıca medya gruplarının ve tekelleşmenin yoğun olarak görüldüğü sektörde bir sendikasızlaştırma çabası da söz konusudur. Yasal hakların aranmadığı, grev yapanların işten çıkarıldığı (Sabah Gazetesi Örneği) bir düzen halini alan medya sektörü köklü yasal değişimlere gereksinim duymaktadır. Bu amaçla öncelikli olarak tüm dernek, birlik ve platformların tek ve güçlü bir çatı altında toplanabilmesi ya da ortak amaçlar için söz birliğine gidebilmesi gerekmektedir. Çıkarların ortak olduğu bu yapıda esas amaç var olan durumu iyileştirmek olmalıdır. Basın iş kanununun revize edilmesi ve ek yasalarla toparlanmaya çalışılması çok yeterli görülmemektedir. 1952 yılında çıkan ilk yasa; ne özel radyo televizyonları, ne yeni medya teknolojilerini ne de haberciler dışındaki diğer sektör çalışanlarını kapsamamaktadır. Bu nedenle mevcut yasada iyileştirmeler yerine yepyeni bir "Medya İş Kanunu" çıkarılması daha anlamlı bir çözümdür. Kanunun çıkarılması noktasında yetkilileri harekete geçirecek itici güç yine sendikalar ve derneklerdir. Bu yasanın çıkarılması aşaması ise sadece yasama organı üzerinden gerçekleştirilmemelidir. Çalışanları temsil eden sendika yetkilileri, kurumları temsil eden yöneticiler ve devletin yasama organından uzman kişilerle bir konsensüs kurulması yerinde bir adım olacaktır. Üç tarafın çıkarlarını ortak müşterekte

buluşturacak bu konsensüs yeni yasayı hazırlama ve yürürlüğe koyma noktasında birlikte çalışmalıdır. Bu iş birliği medya sektöründeki istihdam politikalarında ciddi iyileştirmeler yapıp, köklü çözümleri beraberinde getirebilir. Çalışanların örgütlenmesini istemeyen kurum ve devlet yetkilileri için ikinci bir alternatif de, yeni “Medya İş Kanunu” nun “Bireysel İş İlişkilerini” düzenleyen bir yasa olarak oluşturulmasıdır. Böylece hem devlet ve kurum yetkilileri, hem de çalışanların ortak payda da buluşma şansı artmaktadır. Ülke şartları içerisinde bu çok zor gibi görünse de istendiği takdirde başaramayacak bir durum değildir. Zira 2008 yılında Amerika’da dizi senaristlerinin yaptığı grev sonucu “Lost”, “Heroes”, “Prison Break”, “Desperate Housewives”, “Two and Half Men”, “How I Met Your Mother” pek çok dizinin çekimleri durdurulmuş. Grevden sonuç alan senaristler sonunda haklarına kavuşmuştur. Benzer çaba ortak bir inanç ve kararlılıkla Türkiye’de gerçekleştirildiğinde bu adımın başarılı olma şansı oldukça yüksektir. Çünkü sektörün içinde bulunduğu sorunlardan hoşnut olmayan pek çok çalışan ve kurum yöneticisi bu sorunlara çözüm getirmeyi gerçekten istemektedir. Bu anlamda sektördeki öncü isimlere de önemli roller düşer. Yıllarca sektörde başarısı ve duruşuyla ün kazanan, usta (duayen) programcılar, yazarlar, gazeteciler ve radyocular sözleriyle kamuoyu, sektör çalışanları ve meslek birliklerini birleştirebilir ve iyileştirmeler için çalışanlara örnek olabilir. Yurt dışında sektör çalışanlarına yönelik ciddi birlikler ve başarılı örnekler söz konusudur. Bu noktada yurt dışında örgütlenen medya birlikleriyle (UNI Global Union Media vb.) benchmarkinge gidilmesi de sektörün yasal eksiklerini görme ve iyileştirme sürecinde medyaya destek sunabilir. Kurumun çalışanla kurduğu psikolojik bağlar üzerinde yöneticiler ekonomik koşullara ilişkin bir sorun belirtmemiştir. Aksine, işten çıkarmalar nedeniyle iş yükü artan mevcut personelin ekonomik açıdan özveriyle çalıştığı ifade edilmektedir. Alınan ve verilenler açısından çalışanın hakkı tam olarak ödenemese de kurum açısından durumun dengede olduğu yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

İletişim faktörü araştırma modelinde psikolojik sözleşme kavramı üzerinden etkisi ölçümlenen bir diğer değişken grubudur. İşten ayrılma niyetini normatif ve duygusal bağlılık üzerinden ve oldukça yüksek değerlerdeki ilişkilerle etkileyen bu faktör kendi içinde iki boyuta sahiptir. İlk boyut çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri, ikinci boyut ise yöneticilerle olan iletişimidir. İletişim faktörü altındaki maddelere gelen puanlar

beklentilerin ortalama bir seviyede karşılandığına işaret etmektedir. Çalışanlar açısından bağlılık üzerinde etkili olan bu faktörün iyileştirilmesi psikolojik sözleşmeleri de güçlendirme potansiyeli oluşturur. Kurumu temsil eden yöneticilerin iletişimle ilgili beklentilerine bakıldığında çalışanların takım ruhuna yatkın, egosunu yüksek tutmadan kuruma ve insanlara yaklaşabilen kişiler olması istekleri öne çıkmaktadır. Bu isteklere dair herhangi bir sorundan söz etmeyen yöneticiler, kişiler arası fark yaratılma algısını önleyebilmek için ücret şeffaflığının medyada tercih edilmediğini belirtmiştir. Beklentilerini yerine getiremeyen çalışanlarla yollarını ayırdığını dile getiren yöneticiler için en önemli sorunlar; kuruma yakışan kalitede işlerin çıkmaması, kurumun imajına ters düşecek hareket ve tavırlar, çalışanın kurum vizyon ve misyonunu tam olarak anlayamaması, başarı konusunda istikrarın olmayışı ve kurallara uyulmamasıdır. Yönetim ile çalışan arasındaki iletişime kurum açısından zarar verdiği düşünülen bu sorunların dışında, kurum yöneticileri işletme içindeki genel uyum ve huzuru bozan çalışanlar konusunda da tolerans göstermemektedir. Böyle durumlarda yöneticiler öncelikle uyarılara başvurduklarını, beklentilerini tekrarlı şekilde kişilere hatırlattıklarını, yaptırıma yönelik cezalara başvurduklarını ifade etmiştir. Tüm yapılanlara rağmen çözüm bulunamadığında ise, çalışanlarıyla yollarını ayırdıklarını dile getirmiştir. Kurum açısında psikolojik sözleşmeleri zayıflatan bu sorunlar aynı zamanda yönetici ve çalışan arasındaki iletişime zarar veren unsurlardır. Sektörde bu konuyla ilgili iyileştirmeler için yöneticilerin başarılı, dönüştürücü liderlik vasfına sahip, sektörde yetkin ve tecrübeli isimlerden seçilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve kurumlar arasındaki psikolojik sözleşmelerin güçlenmesinde sezgileri güçlü, vizyonu ve analitik gücü yüksek liderlere ihtiyaç vardır. Çünkü taraflar arasında söze dökülmeyenleri yakalayabilmek, hangi çalışanın hangi güdüleyicilerle kuruma bağlılığının sağlanabileceğine liderlik vasfına sahip kişiler karar verebilir. Bu anlamda sektörde iletişim faktörüne ilişkin boşlukların dolmasında liderlik son derece önemli bir tamamlayıcı olabilir. Katılımcı yönetim uygulamaları medya sektörü için iletişime yönelik sorunların aşılmasında çözüm getirebilecek bir diğer öneri başlığıdır. Çünkü bu yönetim anlayışı iletişim, insan kaynağı üzerinde bir etki olma olgusunun ötesinde, paylaşma ve işletmedeki bireyler arasında ilişkiler sistemi olarak düşünülmektedir (Güler, 2006: 19). Proje çalışmaları, beyin fırtınaları gibi politikalar da çalışanlarla kurumlar arasındaki iletişimi, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ilişkilerini

güçlendirmektedir. Özellikle normatif bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu tespit edilen iletişim faktörünün güçlendirilmesi için usta-çırak sistemi tekrar sektöre kazandırılabilir. İlişkilere vefa, gönül borcu gibi duygusal tamamlayıcıları ekleyen normatif bağlılık bu sistemle güçlendirilme şansına sahiptir. Normatif bağlılık nedeniyle kurumundan ayrılmayan kişilere sektörde rastlamak çok kolay olmasa da zaman zaman böyle örneklerle karşılaşılmaktadır. Spor muhabirliğinden zirveye yükselen Acun Ilıcalı'nın yarışma programı “Var mısınız? Yok musunuz?”a bir dönem gelen astronomik transfer ücretlerine rağmen, Acun'un bu teklifleri kabul etmediği bilinmektedir. Kendisine ilk şansı veren, sektör deneyimi edinmesine olanak tanıyan ve yanında yetiştiği pek çok usta ismi barındıran Show TV'yi bırakıp başka bir kuruma gitmemesi normatif bağlılığa önemli bir örnektir. Para, resmi sözleşme, çıkarların devre dışı kaldığı noktada vefa duygusuyla beslenen normatif bağlılık devreye girebilmektedir.

Adalet algısı açısından da Türkiye'deki medya çalışanları beklentilerinin karşılanmasına ilişkin yüksek puanlar vermemiştir. Psikolojik sözleşmeyi temsil ettiği düşünülen normatif ve duygusal bağlılıkla ilişkili çıkmayan adalet algısı, direkt olarak çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden bir faktör olarak bulgulanmıştır. Sektördeki ücret adaletsizliği, işe alımlarda adam kayırma, çalışanla çalışmayanın ayrılmaması, havuz sistemi nedeniyle çalışanlara hakkının verilmemesi gibi nedenler kişilerin adalet algısını olumsuz etkilemektedir. Kurum yöneticileri de bu durumu destekleyen açıklamalar yapmıştır. Çalışanların kurumla ilgili beklentileri içerisinde yöneticilerce dile getirilen ilk üç başlık adaletle ilgilidir. Çalışanların orantılı maaş politikası, adaletli terfi mekanizmaları istediklerini dile getiren yöneticiler, ayrıca yapılan iş konusunda da kimin ne yaptığının farkında olunmasının istendiğini dile getirmiştir. Bu anlamda çalışanla çalışmayan arasındaki ayrımın çizilmesi son derece önemlidir. Bağlılığı etkilemek yerine direkt olarak ayrılma niyeti üzerinde etkili olan adalet algısı konusunda sektörün iyileştirmelere ihtiyaç duyduğu açıktır. Çalışanın kurumuna duyduğu güven noktasında oldukça önemli bir etkiye sahip olan adalet algısı, ekonomik faktörden sonra çalışan beklentilerinin en düşük seviyede karşılandığı ikinci faktördür. İyileştirmeler için insan kaynakları ve bölüm yöneticileri tarafından sektörün doğasına uygun performans değerlendirme kriterleri getirilmeli, herkesin eşit şansa sahip olduğu işe alım ve yükselme süreçleri sektöre kazandırılmalıdır. Ücretler konusunda şeffaflık

getirilmesi de gereklidir. Ancak ciddi maaş farkları ve transfer bedelleri sektörde o kadar sık görülmektedir ki, şeffaflığın bu sektörde uygulanabilirliği azalır. Dolayısıyla medya sektörünün bu konuda da köklü yapılandırmalara ihtiyacı vardır. Öncelikle yapılan işlerden kurumun elde ettiği kazanca, çalışanın katkı payı ve performansa dayalı bir ücretlendirme getirilebilir. Böylece kişiler aldıkları maaşı kıyaslama ihtiyacı duymadan, maddi koşullarını net bir şekilde değerlendirebilir. Örneğin; bir radyo programcısının kuruma ne kadar reklam geliri sağladığı, bir editörün birim içinde yürüttüğü temel ve ekstra işler, bir muhabirin haber sayısı, bir kameramanın çektiği görüntüler kriter olarak kabul edilebilir. Bu sistemde çalışanlar, başkalarının ücretlerini bilmese de, yapılan işlerin sağladığı katkıların farkında oldukları için haksızlığa uğrama payı azaltılmaktadır. Elbette maaş konusunda işe yeni giren bir çalışanla, 20 yıldır sektörde olan birini kıyaslamak doğru değildir. Bu nedenle performans ve kuruma katkı yüzdesine ek olarak sektör kıdemi, çalışma zamanları (hafta sonu, tatil, gece, gündüz vb.), yapılan işin niteliği gibi kriterlerde dikkate alınmalıdır. Ayrıca kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasındaki ciddi ayrımın ortadan kaldırılması için yasal düzenlemelere gidilmesi de önemli bir gereksinimdir.

Sektörde görülen bağlılık düzeyleri irdelendiğinde devam bağlılığını destekleyen pek çok koşul olduğu görülmektedir. Ekonomik krizler, çalışanın yaşadığı maddi sıkıntılar, işsizlik, mevcut iş seçeneklerinin azlığı gibi nedenler devam bağlılığını güçlendirmektedir. Zorlayıcı etkenlerle oluşan bu bağlılık psikolojik sözleşme açısından ters bir etkiye sahiptir. Bir noktaya kadar çalışanı kurumda tutsa da, devam bağlılığının artması ile işten ayrılma niyetinin arttığı araştırma modelinde tespit edilmiştir. Bu nedenle devam bağlılığının sektördeki yoğunluğunun azaltılması gerekmektedir. Kurumları temsil eden yöneticilerle yapılan görüşme deşifreleri de bu bağlılığı artıran gayri resmi uygulamalara dair ifadeleri içerir. Buna göre yöneticiler çalışanları üzerinde psikolojik baskılar kurduklarını kabul etmektedir. “İşten çıkarılmadıysan, benim sayemde, zam bekleme, işini iyi yap ve güvenime layık ol” tavrı, çalışanlar üzerinde zorlayıcı bir güç olarak kullanılmış ve kişilerin devam bağlılıkları artırılmaya çalışılmıştır. Devam bağlılığının azaltılması için çalışanın öncelikle korkmaması ve üzerinde zorlayıcı bir baskı hissetmemesi gerekmektedir. Bu nedenle medya sektöründe sözleşmeli çalışanlar yerine kadrolu çalışanların sayısında artış olması önemli bir

adıdır. Geleceğe yönelik belirsizliklerden ve kuruma karşı duyulan güvensizliklerden kişilerin kurtulabilmesi için çalışanlara uzun dönemli yatırımlar yapılması ve onlara verilen değer gösterilmesi gerekmektedir. Bu sadece yemekler düzenlemek, etkinlikler yapmakla elde edilebilecek bir durum değildir. Çalışanlarından zor durumda da olsa vazgeçmeyen bir kurum, yapılan tüm sosyal etkinliklerden daha samimi bir çaba göstermiş olur. Her sene sektörde belirli zamanlarda yapılması olağan kabul edilen işten çıkarma ve küçülme stratejileri içindeki tenkisatlar kaldırılmalıdır. Bu amaçla kurum yöneticilerinin de ideal olarak belirttiği efektif personel alımı ve kullanımı uygulamasına geçilmelidir. Ekonomik kriz, borçlanma, vergiler vb. nedenlerle maliyet azaltmaya gidilmesi zorunlu olarak gerekiyorsa çalışanlar birer ay arayla dönüşümlü olarak ücretsiz izinlere çıkarılabilir. Kriz durumu atlatılana kadar belirli bir dönem yarım maaş uygulamasına gidilebilir. Çalışanlarından vazgeçmek yerine onlarında onayını alınarak ücretsiz izin ve yarım maaş uygulamasına giden bir kurum, devam bağlılığından çok daha öte bağlılık düzeylerini hak etmektedir. Çünkü işten çıkarmalar; bir sonraki seferde sıra bendemi korkusunun dışında, giden arkadaşının ardından hissedilen endişe ve kaygıya da neden olmaktadır. Kurumun çalışana karşı bağlılığını azaltan önemli bir konu ise kişilerin kurumları bazen basamak gibi görme algısıdır. Örneğin Ocak 2011’de Tolga Gündüz’ün Süper FM’den istifa ederek, Kral Pop ekibine dahil olması ve burada müzik direktörü olarak göreve başlaması transferlerle terfi hakkı kazanılmasına sektörden bir örnektir (oydar.com, 2011). Bu durumun aşılabilmesi için kurumların terfi politikalarında iyileştirmelere ihtiyaç vardır.

Normatif bağlılık sektörde en az puan alan ve iyileştirilmeye en müsait bağlılık türü olarak bulgulanmıştır. Zorlayıcı unsurların daha ziyade vefa, gönül borcu gibi içsel duygularla oluştuğu bu bağlılık türü, devam bağlılığına göre daha kuvvetli bir sadakat anlayışına sahiptir. Çünkü Türkiye’de medya sektörü örneğinde çalışanların işten ayrılma niyetini en çok düşüren, normatif bağlılık olarak bulunmuştur. Verilen hizmet içi eğitimler, usta-çırak ilişkisinde yetiştirilen çalışanlar, maaşların aksatılmadan düzenli şekilde verilmesi kuruma yönelik normatif bağlılığı artırabilir. Kurumun çalışana vefa duymasını sağlayan durumlara ise; yöneticiler, artan iş yüküne ve gelecekle ilgili belirsizliklere rağmen öz veriyle çalışan kişileri örnek vermektedir.

Duygusal bağlılık bu tez kapsamında psikolojik sözleşmeler açısından en içselleştirilmiş ve olması istenen bağlılık türü olarak kabul edilmektedir. Analizler sonucunda Türkiye’de medya sektöründe çalışanların duygusal bağlılığı düşük çıkmıştır. Bu sektörde pozitif ve güçlü psikolojik sözleşmelerin var olabilmesi için duygusal bağlılıkların artırılması gerekmektedir. Çalışanın kurumdan beklentileri ile kurumun çalışandan beklentilerinin karşılama düzeyi dengeye ulaştığında psikolojik sözleşmeler güçlenecek ve duygusal bağlılıklar artacaktır. Bağlılığın önemli olduğunu kabul eden pek çok kurum yöneticisi, çalışanların biraz fazla para verildi diye başka kuruma geçmemesi, sektörün tüm zorluklarına katlanıp, fedakarlık gösterebilmesi, yapılan işin kaliteli ve başarılı olması için bağlılığı şart olarak görmektedir. Yöneticilerden sadece biri; bu sektörde bağlılık yoktur, patron dışında herkes kurumdan gidebilir diyerek medya sektörüne ilişkin çarpıcı bir yorum yapmıştır. İşini iyi yapan, performansından memnun olunan çalışanların gitmemesi için iyileştirmeler yapan kurum yöneticileri de vardır. Bu yöneticiler kişilere duyulan bağlılığa dair ifadeler kullanmıştır. Ancak bu yanıtlar tüm sektör genelinde oldukça az rastlanılan yanıtlardandır. Duygusal bağlılığı artırabilmek amacıyla, çalışanları karar süreçlerine dahil etmek, aidiyet duygusunu artıran etkinlikler ve organizasyonlar düzenlemek, belirsizlikleri azaltmak ve çalışanların güvenini kazanabilmek önemlidir. Kurumlar genel olarak beklentilerinin karşılandığını söylese de, çoğu zaman çalışanlarını kaybetmemek için çaba gösterdiklerine dair yanıtlar vermemiştir. Sektördeki potansiyel işgücü fazlası, yeni mezunların alternatif oluşturması, iletişim eğitimi almayanlarında medya sektöründe çalışma potansiyeli oluşturması gibi nedenler kurumların duygusal bağlılık göstermesine engel olurken, aksine biri gider, diğeri gelir mantığı ve rahatlığıyla hareket etmelerine neden olmaktadır. Aslında performans odaklı ve insanla yürüyen bir sektör olan medya için insan kaynakları son derece önemliken Türkiye’de çalışanların hak ettiği değeri göremediği tespit edilmektedir.

İşten ayrılma niyeti medya sektöründe ortalama değerler gösteren puanlar almıştır. İşe ilişkin olumlu algıların yüksek olması işten ayrılma niyetinin çok yüksek çıkmamasında etkili ilk unsurdur. Ayrıca ekonomik zorunluluklar ve işsiz kalması durumunda çalışanların yaşayacağı sıkıntılar nedeniyle yani devam bağlılığının oluşturduğu baskılar da işten ayrılma niyetini bir noktaya kadar azaltan etkilere sahiptir.

Gerçekten kuruma bağılı olduğu için işten ayrılma niyeti taşımayan kişi sayısı medya sektöründe oldukça az görülmektedir. Psikolojik sözleşmeleri güçlendiren beklentiler başlığındaki değışkenlerin düşük puanlar alması işten ayrılma niyetini artırırken, devam bağılılığı gibi zorlayıcı unsurların varlığı da çalışanları baskılamaktadır. Sektördeki en önemli yapıcı unsur işe duyulan olumlu algılardır. İdealist pek çok medya çalışanı yaşanan tüm zorluklara, beklentilerin çoğı zaman karşılanmamasına rağmen işinden vazgeçmemektedir. Kurumdan ayrılma kararı Türkiye’de genellikle çalışanlar tarafından verilmeyen çoğunlukla kurumlar tarafından alınan kararlardır. Medya kuruluşunun yayın politikasına ters düşenler için işten atılmak, alışılmış ve kanıksanmış bir uygulamadır (Yazıcı, 2010: 37). Rutin olarak her yıl işten çıkarma dönemleri olan medyada, çalışanlar çoğı zaman nedensiz bir şekilde kurumdan gönderilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların genellikle yönetimle yaşanan olumsuzluklar, terfi ve zam alamama, yüksek transfer teklifleri gelmesi nedeniyle işten ayrıldıkları görülmüştür. Çalışanlarını kaybeden kurumlar en çok kamuoyunda marka ve sembol haline gelen isimler gittiğinde sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmiştir. Yöneticiler bunun dışında işten ayrılmaların kurumlardan ziyade çalışanları etkilediğı görüşünü belirtmiştir.

## Sonuç

Psikolojik sözleşme kapsamında hedeflenen sadakat yapılarından biri olan duygusal bağlılığa Türkiye'deki medya sektöründe sık rastlanılmamaktadır. Çalışanlar işe yönelik mesleki bağlılık ve devam bağlılığının zorlayıcı etkileri nedeniyle kurumlarında kalmayı tercih etmektedir. Sektör çalışanlarından düşük puanlar alsa da, araştırma modeli üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülen normatif bağlılığın Türkiye'deki medya sektöründe iyileştirilmesi ciddi bir gerekliliktir. Kurumların yaşadığı sıkıntılara gelindiğinde, problemlerin genel olarak çalışanlardan kaynaklanmadığı tespit edilmiştir. Vergi borçları, krizler, işe yönelik siyasi baskılar vb. nedenlerle sorunlar yaşayan medya kuruluşlarının çalışanlara yönelik en büyük sıkıntıları yetişmiş ve eğitilmiş kişi bulmakta yaşanan güçlükler, sektörün benzer kişilerle ilerlemesi ve kurumlarını basamak olarak gören çalışanlardır. Bu noktada sektöre insan yetiştiren eğitim kuruluşlarının işin uygulama sahasıyla daha bütünleşik ve yoğunluklu eğitimler vermesi, kurumlar açısından donanımlı insan kaynağına ulaşma şansını artıracaktır. Türkiye'de medya sektörüne bakıldığında; fazla iş yüküyle çalışmaktan yorgun, yükselme umudu yitik, geçim derdi nedeniyle işini idealleri doğrultusunda yapmaktan vazgeçmiş ve sendikasılaştırılmış çalışanların var olduğu görülmektedir. İşe duyulan heyecanı önemseyen pek çok kurum için, çalışanlarının heyecanını yitirmesine neden olan bu sorunlar yasal iyileştirmelerle düzeltilebilir. Özellikle kurumların; terfi, işe alım, eğitim, sosyal hak ve imkanlar konusunda iyileştirmelere gitmesi şarttır. Medya sektöründeki tüm olumsuz koşullara rağmen çalışanların işe ilişkin olumlu algılara sahip olması, kurum ve çalışanlar arasında psikolojik sözleşmelerin oluşma şansını olası kılmaktadır. Bu noktada liderlik de önemli bir destekleyicidir. Lider vasıflı yöneticilerle iletişim boşlukları dolarken, çalışanları motive eden unsurlar da sezgisel olarak keşfedilebilir. Böylece medya sektöründe sıklıkla görülen işten ayrılma ve toplu istifa haberleride azalabilir. Ayrıca çalışanlar

üzerinde hissettirilen psikolojik baskıların ortadan kaldırılması da sektör çalışanları için rahatlatıcı olacaktır. Bireylerin medya sektöründe yaşadığı en temel sorun; ücret, sosyal hak ve güvenceleri içeren ekonomik faktörlerdir. Bu konuda iyileştirmeler ancak yasal bir takım düzenlemelerle sağlanabilir. Bu anlamda istihdam politikalarında iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Medya gibi devingen, aktif bir sektörde iyileştirmelerin gerçekleştirilebilmesi için sadece kurum ve çalışanlara değil, aynı zamanda sendikal yapılanmalara ve devlete de görevler düşmektedir. “Yeni Medya İş Kanunu” bu anlamda psikolojik sözleşmelerin oluşmasını sağlayacak güven ve istikrar ortamına zemin hazırlayabilir. Yasal düzenlemeler ilk etapta kurumların aleyhine gibi algılsa da, uzun vadede çalışanların oluşturduğu sinerji ve katkı payı pek çok kuruluşta çitanın yükseltilmesi için avantajlar sağlayacaktır. Basın özgürlüğü noktasında kurumların güç kazanması da bu yasal düzenlemelere bağlıdır. Devletin medya kuruluşları üzerindeki denetleyici ve yönlendirici etkisi TRT’den günümüze devam eden bir durumdur. Özel holdinglerin; temel faaliyet konuları medya olmadığı için enerji, tekstil, turizm gibi farklı sanayi kollarından gelen pek çok şirket vergi, teşvik, indirim gibi konularda devlet desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu gerçekler, hükümet ile ters düşmek istemeyen medya patronları üzerinde baskı yaratabilmektedir. Baskı altında kalma durumu hiçbir zaman resmi makamlar ve taraflarca kabul edilmese de, işten çıkarılan yazarlar (Emin Çölaşan, Bekir Coşkun vb.), haber programcıları (Uğur Dündar, Banu Güven vb.), tutuklu gazeteciler (Mustafa Balbay, Tuncay Özkan vb.) var olan durumun göstergesi olarak kabul edilebilir. Tekelleşme olgusu var oldukça ve medya sahiplerinin medya dışı alanlardaki etkinlikleri devam ettikçe, bu etik kurallara aykırı davranış biçimleri de devam edecektir (Büyükbaykal, 2008: 33). Yasal düzenlemeler aracılığıyla sadece çalışanlar için değil, kurumlar açısından da katkı sağlanması hedeflenmektedir. İç ve dış basın özgürlüğünün arttığı, ekonomik baskıların ve el değiştirmelerin daha az yaşandığı bir medya sektörü, hem çalışanlar, hem de kurumlar için uzun vadeli çözümler getirebilir. Tüm bu öneriler ışığında, Türkiye’deki medya sektöründe tespit edilen sorunlarda iyileşme sağlanması ve psikolojik sözleşmelerin oluşumu için uygun alt yapının sektöre kazandırılması olası görülmektedir.

## Ekler Listesi

<b>Ek 1: Anket içerik geçerliliği yönergesi .....</b>	<b>224</b>
<b>Ek 2: Derinlemesine görüşme soruları içerik geçerliliği yönergesi .....</b>	<b>239</b>
<b>Ek 3: Anket.....</b>	<b>242</b>
<b>Ek 4: Derinlemesine görüşme soruları.....</b>	<b>248</b>

## **Ek 1: Anket içerik geçerliliği yönergesi**

### **UZMAN GÖRÜŞÜ İÇİN YÖNERGE:**

Sayın Alan Uzmanı,

“Psikolojik Sözleşme Kavramının (Psychological Contract) Kavramının Türkiye’de Medya Sektöründeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi” adlı doktora tezimi Prof. Dr. Deniz Taşcı danışmanlığında yürütmekteyim.

Araştırmada kullanılması planlanan ölçme aracının geliştirilmesi sürecinde konuyla bağlantılı literatürden, daha önce yapılmış araştırmalardan, geçerlilik güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden, gözlem, görüşme ve sektördeki kişilerle yapılan odak grup toplantılarından yararlanmıştım. Sizden beklenen, her bir maddeyi okumanız ve aşağıdaki yönelimler açısından görüşünüzü belirtmenizdir. Değerli görüşleriniz ve çalışmaya sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla..

### **YÖNELİMLER:**

Ölçek ifadelerinin gözden geçirilmesi esnasında inceleyen kişilerden beklenenler;

1. Kavramlarla ilgili tanımları doğrulamak ya da geçersiz kılmak. Değerlendirmeyi yapan kişiler, kullanılan ifade ile ölçümlenmek istenen şeyin ne kadar ilgili olduğunu değerlendirmek..
2. Ölçekte yer alan ifadeleri açıklık ve sadelik açısından değerlendirmek.
3. Ölçümlenmek istenen konuyla ilgili olası diğer ifadeleri önermek.

### **Madde Yazımında Önerilen Ölçütler**

- Şimdiki ya da geniş zaman ifadesinden çok, geçmişe atıf yapan tutum maddelerinden kaçınmak,

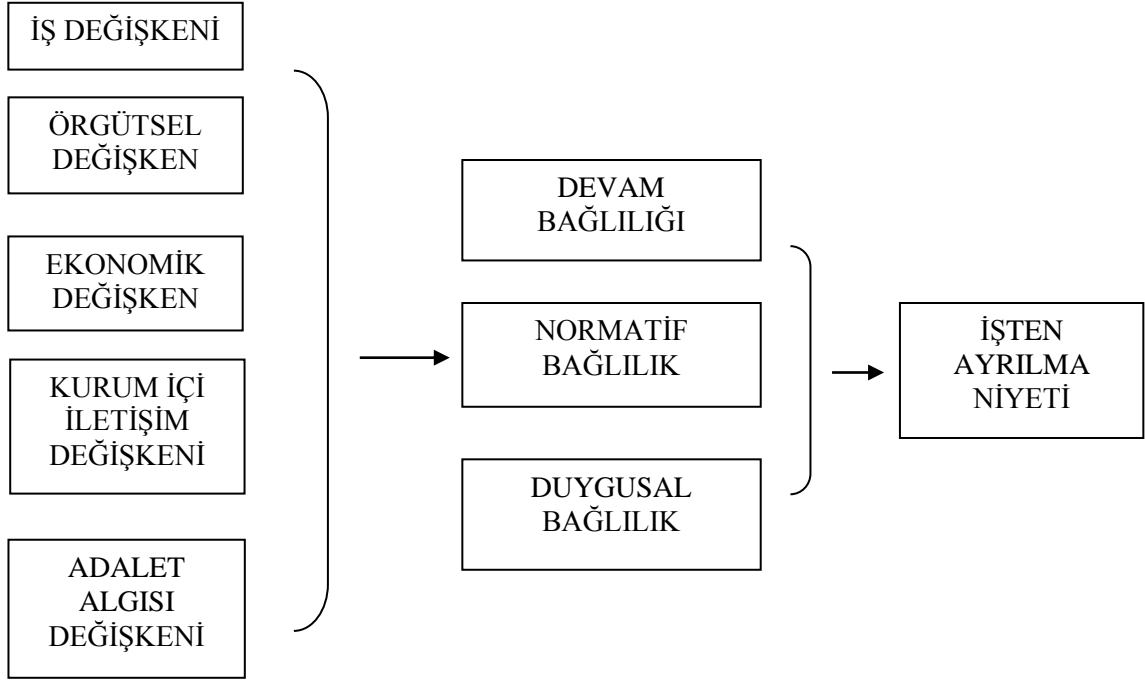
- Gerçek olayları yorumlayan ya da gerçek olaylara dayalı olarak yorumlanabilecek ifadelerden kaçınmak,
- Hakkında birden fazla yorum yapılabilecek ifadelerden kaçınmak,
- Ele alınan psikolojik özellikle ilişkisiz maddelerden kaçınmak,
- Hemen herkes tarafından kabul edilebilecek ya da hemen herkesin kabul etmeyeceği ifadeler kullanmaktan kaçınmak,
- İlgi konusu olan ölçeğin duyusal ranjını bütünüyle kapsadığına inanılan cümleleri seçmek,
- İfadelerde dilin açık, basit, kesin ve doğrudan anlaşılır olmasını sağlamak,
- Maddelerin kısa (en fazla 20 kelime) olmasına dikkat etmek,
- Maddelerde hepsi, daima, hiçbiri, asla gibi cevaplayıcıyı belirsizliğe götüren sözcükleri kullanmaktan kaçınmak,
- Her maddeyi tek bir düşünceyi içerecek şekilde yazmak,
- Yalnızca, sadece, bir tek gibi sözcükleri kullanırken dikkatli olmak, ölçülü kullanmak,
- Maddeleri karmaşık ve bileşik cümle yapısında kurmaktan mümkün olduğunca kaçınıp basit cümle yapısında kurmak.
- Ölçeğin uygulandığı kimselerin anlayamayacağı kelimeleri kullanmaktan kaçınmak.
- İki olumsuz ifadeyi aynı maddede kullanmaktan kaçınmak.

### **Ölçek İfadelerini Yazma Prensipleri:**

#### **1. İfadelerin araştırmanın amacını yansıtması gerekir.**

Bu ölçeğin amacı medya sektöründeki çalışanların bağlılık düzeylerini psikolojik sözleşme üzerinden araştırmak ve medya sektöründe çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanıp karşılanmama algısının bağlılıklar ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

## ARAŞTIRMA MODELİ



### Ölçümlenen Yapıların Tanımları

**Psikolojik Sözleşme;** Michael Wellin'e göre (2007) psikolojik sözleşme, esas itibarıyla insanların diğer kişilerle olan ilişkilerinde karşılıklı beklentilerini ve bu beklentilerin zaman içinde nasıl değiştiğini, davranışları nasıl etkilediğini ifade eden kavram olarak tanımlanmaktadır.

**İş Değişkeni;** Tez kapsamında ele alınan iş niteliğine ilişkin değişkenler temelde Turner ve Lawrence, Hackman ve Lawler, Locke ayrıca Hackman ve Oldham'ın araştırmalarına dayanılarak sınıflandırılmaktadır. Bu değişkenlerden ilki işin anlamlılığıdır. Diğer işin sorumluluğu ve etkileşim düzeyidir. Etkisi ölçümlenmek istenen bir diğer iş değişkeni ise işin sevilme düzeyidir.

**Örgütsel değişken;** Bu değişken grubunda ele alınacak faktörler arasında, örgüte ilişkin çalışma koşulları, kariyer ve yükselme olanakları ve izin imkanları yer almaktadır. Bozkurt ve Turgut'un yaptığı araştırmada (1999) işyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi unsurlar çalışma koşulları arasında ele alınmaktadır. Amerika'da yapılan bir araştırmada, eğitim, ilerleme ve kariyer olanakları

sunan örgütlerde çalışanların, daha verimli oldukları ve örgütlerine uzun süreli sadakatlerini korudukları saptanmıştır (Feldman, 2000, ss 1286).

**Kurum İçi İletişim Değişkeni;** Kurum içindeki sosyal ilişkileri temsil eden değişkendir. Yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler bu değişken grubuna dahil edilmektedir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996); yöneticilerin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır.

**Ekonomik Değişken;** Bu tez kapsamında ekonomik değişkenler içerisine ücret, teşvik, prim, sigorta ve sosyal güvence gibi kavramlar dahil edilmektedir.

**Adalet Algısı;** Örgütsel bağlılık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Moorman, 1991; Organ, 1998, 1990) en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. (Özen İşbaşı 2000, s.50) Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel bağlılık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedir (Özen, 2000, s.23-24).

**Örgütsel Bağlılık;** Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Awamleh, 1996). Performans düzeyini etkilemede belirleyici bir role sahip olan örgütsel bağlılık kavramı, kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği olarak da tanımlanabilmektedir (Sargut, 2001).

**Devam Bağlılığı;** Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36). Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için gerekli olan örgüt üyeliğini sürdürürler (Seymen, 2008, ss 176). Devam bağlılığında çalışan, örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Ayrıca örgüte devamlılık bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir.

**Normatif Bağlılık;** Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılık türüdür. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devam bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2008). Bu bağlılık

türünde iş gören örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak algılar. İş gören bu bağlılık anlayışında sadakat, görev, yükümlülük, vefa gibi toplumsal nedenlerle örgüte devam etmenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedir (Seymen, 2008, ss 177, Güner, 2007, ss 13). Yani normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir.

**Duygusal Bağlılık;** Duygusal bağlılık (affective commitment), “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Porter ve diğerleri,1974;604; Mowday ve diğerleri,1982;27; Allen ve Meyer,1990;2). Duygusal bağlılık başka bir tanıma göre; çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duymasıdır (Özgener, Allanzorov, 2009, ss 473). Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam eder (Erdoğan, 2006, ss 43, Seymen 2008, ss 175).

**İşten Ayrılma Niyeti;** İşten ayrılma niyeti (intend to leave) kavramı, “örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” ifade etmektedir (Bartlett,1999;70). Mowday ve arkadaşlarına göre (1982;38), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2007, ss 617). Nitekim, yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Porter ve diğerleri,1974; Mowday ve diğerleri,1979; Clugston,2000).

## 2. Açıklık ve İfade Sadeliği

- A) **Ölçekteki Madde Sayısı:** Büyük bir ifade havuzu oluşturulması önerilir. Başlangıçtaki havuz en sondaki ölçekten %50'ye kadar daha büyük yada küçük olabilir.
- B) **Kelimelerin Açıklığı:** İyi bir ölçek ifadesi tüm katılımcılar tarafından aynı şekilde anlaşılmalı ve vermek istediği anlam bu açıdan kesin olmalıdır.

Aşağıdaki maddeler size kötü olan ölçek ifadelerini iyi olanlardan nasıl ayıracağınız konusunda yardımcı olacaktır.

- **Okuma zorluğu:** Kullanılan dil o nüfusun okuma düzeyine göre genellenmelidir.
- **İfade uzunluğu:** Ölçek ifadesi nüfusun okuma düzeyine bakmaksızın kısa ve basit olmalıdır. Çünkü uzunluk ifadelerin karmaşıklığını artırıp, netliğini azaltır.
- **Mesleki teknik dilden kaçınmak:** Ölçek ifadesi oluştururken teknik terim ve uzmanlık gerektirecek mesleki jargondan kaçınılmalıdır.
- **Aynı ifadede iki şeyi ölçmekten kaçınmak:** (ve/veya kullanımı gibi) Her bir ölçek ifadesi sadece bir fikir ifade etmelidir.
- **Çoklu negatiftikten kaçınmak:** Ölçek ifadeleri oluşturulurken birden çok negatiftik yapıdan kaçınılmalıdır. Örneğin; Bilimdeki değerlendirme metotlarıyla ilgili tatminsiz değilim. (Aslında tatmin oluyorum demek isteniyor.)
- **Belirsizlik içeren zamirlerden kaçınmak:** Örneğin; Öğretmenler değerlendirme süreçlerinde aileler ve idarecilerle kolayca iletişim kurmaya gerek duyar. Çünkü onlar öğrencilerin öğrenme süreçlerini izler. (İkinci cümledeki onlar ifadesi öğretmenleri mi, aileleri mi yoksa idarecileri mi ifade ediyor belirsizdir.)
- Ölçek ifadeleri herkesin aşırı bir şekilde onaylayacağı genellikte olmamalıdır. Örneğin; Değerlendirme yararlıdır.

C) **İfade Sadeliği:** Ölçek ifadelerindeki bazı kelimeler gereksizdir. Örneğin: Öğretmenler değerlendirme sonuçlarında ailelerle iletişim kurmaya ihtiyaç duyarlar. Diğer bir ifadeyle değerlendirme çıktılarının ailelerin anlayabileceği kolaylıkta raporlanması gerekir.

D) **Cevap Formatının Seçimi:** Burada iki temel konu ele alınmalıdır.

- **İkili ve çoklu ölçek:** Genellikle çoklu ölçeklerle karşılaşılır. En sık görüleni Likert tipi ölçeklerdir.
- Ölçek cevaplama kelimeleri: Likert tipi ölçeklerdeki ifadeler genellikle cevaplarda katılım düzeyini ölçümlemeyi amaçlar (katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ya da katılıyorum vb.) İyi bir Likert ifadesi görüş, tutum, inanç ve

diğer yapıları açık bir şekilde yansıtabilmelidir. Çünkü ifadelerin açıklığı sonuca ulaşmak için bir fırsat sağlar.

Aşağıda 3'lü Likert ölçeğinin yanıt biçimine bir örnek verilmiştir.

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Tamamıyla Katılıyorum</b>
Kendi kendini değerlendirmenin öğrenmede öğrencilerin gelişimini değerlendirirken etkili bir metod olduğuna inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Bölüm 1: Konuyla Uygunluk ve Kelime Açıklığı Ölçümü**

#### **Bilgilendirme:**

Lütfen her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyun ve

1. İlk sütunun adı “Konuyla Uygunluk Ölçümü” dür. Lütfen her bir ifadenin ölçümlenmek istenen konuyla ne kadar ilgili ve uygun olduğunu değerlendirin.
2. İkinci sütunun adı “Kelime Açıklığı Ölçümü” dür. Lütfen her bir ifadeyi yönelimlerde bahsedilenlere göre değerlendiriniz. Eğer bir ifadenin “kötü” olduğunu düşünüyorsanız aşağıda yer alan harf kodlarının ilgili olanlarını son sütundaki problem alanı bölümüne yazınız.

**A** : Okuma Güçlüğü

**B** : İfadenin Uzunluğu

**C** : Mesleki Dil Kullanımı

**D** : Aynı İfadede İki Durumu Ölçümü

**E** : Çoklu Negatiflik İçerimi

**F** : Belirsiz Zamir Kullanımı

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>A. İş Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
<b>Yaptığım iş(i).....</b>							
1. Yeteneklerimi kullanıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Seviyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Keyiflidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Önemli görüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Sorumluluk almama olanak tanıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Toplumda saygın bir kişi olma fırsatı veriyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Doğru ve yanlışlarım açısından geri bildirim sağlıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. İdealimdeki iştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>B. Örgütsel Değişken Ölçek İfadeleri</b>							
<b>..... işyerim beklentilerimi karşılar.</b>							
1. Yemek olanakları açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Servis olanakları açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Çalışma saatleri açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Güvenlik açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Terfi olanakları açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Eğitim olanakları açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. İzin( tatil) olanakları açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>C. Ekonomik Değişken Ölçek İfadeleri</b>							
<b>..... işyerim beklentilerimi karşılar.</b>							
1. Ücret konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Ücretlerin zamanında verilmesi konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Çabalarımın olması gerektiği gibi ücretlendirilmesi açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Prim, ikramiye vb. teşvikler açısından	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Sosyal güvence açısından (Sigorta, tazminat vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>D. Kurum İçi İletişim Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
<b>..... işyerim beklentilerimi karşılar.</b>							
1. Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurma konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Çalışma arkadaşlarımla çatışma ve anlaşmazlık yaşamama konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Çalışma arkadaşlarıyla rekabet ve çekişme yaşamama konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Problemleri çözen, başarılı yöneticilerin işyerinde bulunması konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Yöneticilerin idari tarzından memnun olmam konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Yöneticilerin takdir ve memnuniyetlerini bana hissettirmesi konusunda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>E. Örgütsel Adalet Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
<b>..... işyerim beklentilerimi karşılar.</b>							
1. Bazı çalışanların üstleriyle arkadaşça ilişkiler geliştirdiği için özel muamele gördüğünü düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Bazı çalışanların bazen gerçekte yaptıklarından daha fazla iş yapmış gibi takdir gördüğünü düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Bazı çalışanların yeni işler üstlenmemek için mevcut işlerini bitirmediğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Bazı çalışanların işlerini yapabilecekleri en iyi şekilde yapmadıkları için bu işyerinde çalışmanın daha zor olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Bana ve diğer çalışanlara olan yaklaşımı karşılaştığımda bazen kendimi haksızlığa uğramış hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>F. Devam Bağlılığı Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
1. Bu kurumda kalmak benim için bir istekten öte gereklilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Kurumumdan ayrılırsam, maddi olarak zarara uğrayacağımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biriside mümkün alternatiflerin azlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Başka bir kuruma geçersen, buradaki imkanlara sahip olamayacağım için bu kurumdan ayrılmak benim kişisel fedakarlık yapmamı gerektirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>G. Normatif Bağlılık Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
1. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsam bile, kurumumdan ayrılmanın doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Kurumumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Bir örgütten diğerine geçmek bana göre etik değil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Kurumuma karşı minnet duygusu (gönül borcu) hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Bana bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Kurumuma çok şey borçluyum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>H. Duygusal Bağlılık Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Bu kurumun benim için özel bir anlamı var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Kurumuma güçlü bir ait olma hissi besliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Kurumumda kendimi bir “ailenin parçası” gibi hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Dışarıdaki insanlara çalıştığım kurumdan gururla bahsediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Dışarıda bir yerde kurumuma karşı olumsuz bir tavır takınıldığında işyerimi seve seve savunurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>DEĞERLENDİRME TÜRLERİ / AMAÇLARI</b>							
<b>I. İşten Ayrılma Niyeti Değişkeni Ölçek İfadeleri</b>							
1. Gelecek yıl şu an çalıştığım yerin dışında başka bir kurumda olabilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Bazen başka işler aramayı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. İmkanım olsa işten ayrılmayı isterdim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Şu an ki şartlarımdan daha iyi olanaklara sahip bir iş bulsam başka kuruma geçebilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Gelecek iki yıl içerisinde bu işi bırakmayı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Bazen bu kurumda çalışmak yerine başka bir yerde çalışmayı düşündüğüm oluyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Lütfen aşağıdaki maddelerin altına düşünce ve yorumlarınızı yazınız.

1. Ölçekte kullanılan ifade sayısı:

2. Kelime belirsizliği:

3. Ek yorumlar:

## Ek 2: Derinlemesine görüşme soruları içerik geçerliliği yönergesi

### DERİNLEMESİNE GÖRÜŞMELERE İLİŞKİN SORU YÖNERGESİ

Psikolojik sözleşmeler çalışan ve kurum arasındaki karşılıklı algı ve beklentileri içeren bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle yürütmekte olduğumuz doktora tezinde medya sektöründeki kurumları temsilen yöneticilerle de görüşmeler yapılması planlanmıştır. Kurumlardaki yöneticilere yöneltilmesi planlanan sorular aşağıdaki tabloda bulunmaktadır. Sizden beklenen, her bir soruyu okumanız ve aşağıdaki yönelimler açısından görüşlerinizi belirtmenizdir. Sorular üzerinde boş alanları kullanarak düzeltme yapabilirsiniz. Önemsiz gördüğünüz soruların üstünü çizebilirsiniz ya da şu soru mutlaka bulunmalı dediğiniz soruyu tablonun altına ekleyebilirsiniz. Ayrıca son sayfadaki düşünce ve yorumlarınız kısmında tespit ettiğiniz diğer eksikleri bize iletebilmeniz için ayrılmıştır. Değerli görüşleriniz ve çalışmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımla..

	Konuyla Uygunluk			Kelime Açıklığı			Kelime Açıklığı İçin Problem Kod(ları)
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	KÖTÜ	ORTA	İYİ	
<b>Yöneticilerle Derinlemesine Görüşme Soruları</b>							
1. Yöneticisi olduğunuz kurumda çalışanlarınızın performansları hakkında ne düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Medyada performans değerlendirme neye göre yapılıyor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Size göre ideal çalışan nasıl olmalı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. Kurumunuzda çalışan kişiler işle ilgili beklentilerinizi karşılıyor mu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
5. Çalışanlarınızla en çok hangi konularda problem yaşıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
6. Kurum olarak çalışanlarınıza değer verdiğinizi hissettirmek için nasıl politikalar uyguluyorsunuz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
7. Hangi durumlarda çalışanlarınızla yollarınızı ayırmayı tercih ediyorsunuz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
8. Medya sektöründe görülen çalışan sirkülasyonu hakkında ne düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
9. Size göre medya sektöründe aynı kurumda uzun yıllar boyunca çalışan kişilere sık rastlanmamasının nedenleri neler?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
10. Kurum olarak çalışanlarınızda tolere etmediğiniz hatalar neler?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
11. Çalışanlarınıza yaklaşım konusunda sizce kurumunuzun en önemli eksikleri neler?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
12. Maliyet azaltma noktasında işten çıkarma politikası hakkında ne düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
13. Kurumunuzda işten ayrılmalar sık yaşanıyor mu? (Geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında durum nasıl?)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

14. İşten ayrılmaların yaşanması sizce kurumu nasıl etkiliyor?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
15. Devamsızlıklar noktasında kartlı giriş ve kontrol sistemi kullanılmasının kuruma yararı nedir?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
16. Medya da ücret politikalarının şeffaf olmamasının nedenleri sizce nedir?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Lütfen aşağıdaki maddelerin altına düşünce ve yorumlarınızı yazınız.

1. Ölçekte kullanılan ifade sayısı:

2. Kelime belirsizliği:

3. Ek yorumlar:

### Ek 3: Anket



## ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket medya sektörü çalışanlarının kurumlarıyla ilgili algılarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette, katılımcı ve çalıştıkları kurumların adları istenmediği için değerlendirme ve analizler kişi ve kurum adları deşifre edilmeden yapılacaktır. Genel olarak medya sektörünün yönetim konusunda mevcut durumunu ve çalışanların psikolojik sözleşme kavramı üzerinden örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma, doktora tezi düzeyinde yürütülmektedir. Aşağıdaki anketi cevaplandırma konusunda göstereceğiniz özen ve destek için teşekkür ederiz.

Uzman Güzin KIYIK  
Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Bu bölümde yer alan sorular sizinle ilgili genel bilgileri öğrenmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir soruda **size uygun seçeneğin karşısındaki kutucuğu işaretleyiniz**. Eğer soru açıklama yapmanızı gerektiriyorsa durumunuza ilişkin açıklamayı boşluklara yazınız.

1. Cinsiyetiniz?

- Erkek  
 Kadın

2. Yaşınız? (Lütfen yazınız)

.....

3. Medeni durumunuz?

- Evli  
 Bekâr  
 Diğer

4. Eğitim durumunuz? (Lütfen en son bitirdiğiniz okulu esas alarak cevaplayınız)

- Ortaöğrenim  
 Lise  
 Üniversite  
 Lisansüstü



5. Bu kurumda çalışma süreniz? (Lütfen aşağıdaki boşluklara uygun olacak şekilde yazınız)

.....yıl ..... ay

6. Bu kurumdaki göreviniz? (Lütfen unvan, görev adı vb. şeklinde yazınız)

.....

Bu bölümde yer alan ifadeler yapılan işe ve çalışılan iş yerine ilişkin değerlendirmelerinizi öğrenmeyi amaçlamaktadır. İfadeleri nasıl değerlendireceğinize ilişkin açıklamalar her bir tablonun ilk satırında bulunmaktadır. Lütfen tablolara ilişkin açıklamaları **dikkatle okuyunuz** ve **her bir ifade için** size uygun olan cevabı ilgili puan cetveline göre, **ifadenin bulunduğu satırda** işaretleyiniz.(Puan cetveli "**1:Kesinlikle Katılmıyorum** ..... **6:Tamamıyla Katılıyorum**" arasında değişmektedir.)

<i>A. Yapılan işe ilişkin aşağıdaki ifadeleri, kendi düşüncelerinizi yansıtacak şekilde işaretleyiniz.</i>						
<i>Yaptığım iş (i).....</i>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM			←→	TAMAMIYLA KATILYORUM	
1. Yeteneklerimi sergileme fırsatı tanıyor	1	2	3	4	5	6
2. Keyiflidir	1	2	3	4	5	6
3. Seviyorum	1	2	3	4	5	6
4. Önemli görüyorum	1	2	3	4	5	6
5. Sorumluluk almama olanak tanıyor	1	2	3	4	5	6
6. Toplumda saygın bir kişi olma fırsatı veriyor	1	2	3	4	5	6
7. Doğru ve yanlışlarım açısından geri bildirim sağlıyor	1	2	3	4	5	6
8. İdealimdeki iştir	1	2	3	4	5	6

<b>B. Kurumunuzun, aşağıdaki ifadeler açısından, beklentilerinizi karşılayıp karşılamadığını puanlayınız.</b>						
<b>..... işyerim beklentilerimi karşılar.</b>	<b>KESİNLİKLE KARŞILAMIYOR</b>		<b>TAMAMIYLA KARŞILIYOR</b>			
1. Yemek olanakları açısından	1	2	3	4	5	6
2. Servis olanakları açısından	1	2	3	4	5	6
3. Çalışma saatleri açısından	1	2	3	4	5	6
4. Güvenlik açısından	1	2	3	4	5	6
5. Terfi imkanı açısından	1	2	3	4	5	6
6. Eğitim olanakları açısından	1	2	3	4	5	6
7. İzin (tatil) olanakları açısından	1	2	3	4	5	6
8. Ücretler açısından	1	2	3	4	5	6
9. Ücretlerin zamanında verilmesi açısından	1	2	3	4	5	6
10. Çabalarımın olması gerektiği gibi ücretlendirilmesi açısından	1	2	3	4	5	6
11. Prim, ikramiye vb. teşvikler açısından	1	2	3	4	5	6
12. Sosyal güvence açısından (Sigorta, tazminat vb.)	1	2	3	4	5	6

<b>C. Kurumunuzun <u>sosyal ilişkiler</u> açısından, beklentilerinizi karşılayıp karşılamadığını puanlayınız.</b>						
<b>..... işyerim beklentilerimi karşılar.</b>	<b>KESİNLİKLE KARŞILAMIYOR</b>		<b>TAMAMIYLA KARŞILIYOR</b>			
1. Çalışma arkadaşlarımla iyi ilişkiler kurma konusunda	1	2	3	4	5	6
2. Çalışma arkadaşlarımla rekabete dayalı çekişme yaşamama konusunda	1	2	3	4	5	6
3. Çalışma arkadaşlarımla sorun yaşamama konusunda	1	2	3	4	5	6
4. Problemleri çözen, başarılı yöneticilerin işyerinde bulunması konusunda	1	2	3	4	5	6
5. Yöneticilerin yönetim anlayışlarından memnun olma konusunda	1	2	3	4	5	6
6. Yöneticilerin takdir ve memnuniyetlerini bana hissettirmesi konusunda	1	2	3	4	5	6

<b>D. Aşağıdaki ifadeleri kurumunuzdaki adalet algısına ilişkin hissettiklerinizi yansıtacak şekilde işaretleyiniz.</b>						
<b><i>İşyerimde .....</i></b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>			<b>TAMAMIYLA KATILYORUM</b>		
1. Bazı çalışanların, üstleriyle arkadaşça ilişkiler geliştirmesi nedeniyle özel muamele gördüğünü düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
2. Bazı çalışanların bazen gerçekte yaptıklarından daha fazla iş yapmış gibi takdir gördüğünü düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
3. Bazı çalışanların yeni işler üstlenmemek için mevcut işlerini zamanında bitirmediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
4. Bazı çalışanların, işlerini yapabileceği en iyi şekilde yapmadıkları için bu kurumda çalışmanın daha zor olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
5. Bana ve diğer çalışanlara olan yaklaşımı karşılaştırdığımda, bu kurumda bazen kendimi haksızlığa uğramış hissediyorum	1	2	3	4	5	6

<b>E. Kurumunuza duyduğunuz bağlılığı aşağıdaki ifadeler açısından puanlayınız.</b>						
	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>			<b>TAMAMIYLA KATILYORUM</b>		
1. Benim için bu kurumda kalmak istekten öte bir gereklilik	1	2	3	4	5	6
2. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst olur	1	2	3	4	5	6
3. Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor	1	2	3	4	5	6
4. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
5. Kurumumdan ayrılırsam maddi olarak zarara uğrayacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
6. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de mevcut iş seçeneklerinin azlığı	1	2	3	4	5	6
7. Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda kaygı duyuyorum	1	2	3	4	5	6
8. Başka bir kuruma geçersen buradaki imkanlara sahip olamayacağım için bu kurumdan ayrılmak, benim kişisel fedakarlık yapmamı gerektirir	1	2	3	4	5	6

<i>(Tablonun Devamı)</i>							
<i>E. Kurumunuza duyduğunuz bağlılığı aşağıdaki ifadeler açısından puanlayınız.</i>							
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM			↔	TAMAMIYLA KATILYORUM	
9.	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi gelse bile, kurumumdan ayrılmanın doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum	1	2	3	4	5	6
10.	Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	1	2	3	4	5	6
11.	Bu kurum, ona duyduğum bağlılığı hak ediyor	1	2	3	4	5	6
12.	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluk nedeniyle kurumumdan şimdi ayrılmanın yanlış olacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
13.	Bir kurumdan diğerine geçmek bana göre etik değil	1	2	3	4	5	6
14.	Kurumuma karşı minnet duygusu (gönül borcu) hissederim	1	2	3	4	5	6
15.	Bana, bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi	1	2	3	4	5	6
16.	Kurumuma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5	6
17.	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder	1	2	3	4	5	6
18.	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissederim	1	2	3	4	5	6
19.	Kurum dışındaki insanlara, çalıştığım kurumdan gururla söz ediyorum	1	2	3	4	5	6
20.	Kurumuma karşı güçlü bir "ait olma duygusu" besliyorum	1	2	3	4	5	6
21.	Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissederim	1	2	3	4	5	6
22.	Kurumumda kendimi bir "ailenin parçası" gibi hissederim	1	2	3	4	5	6
23.	Bu kurumun benim için özel bir anlamı var	1	2	3	4	5	6
24.	Dışarıda bir yerde kurumuma karşı olumsuz bir tavır takınıldığında onu seve seve savunurum	1	2	3	4	5	6

*F. Kurumdan ayrılma düşüncesiyle ilgili algınızı aşağıdaki ifadeler açısından puanlayınız.*

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		←→		TAMAMIYLA KATILIYORUM	
1. Gelecek yıl şu an çalıştığım yerin dışında başka bir kurumda olabilirim	1	2	3	4	5	6
2. Bazen başka işler aramayı düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
3. İmkanım olsa işten ayrılmayı isterdim	1	2	3	4	5	6
4. Şu an ki şartlarımdan daha iyi olanaklara sahip bir iş bulsam başka kuruma geçebilirim	1	2	3	4	5	6
5. Gelecek iki yıl içerisinde bu işi bırakmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
6. Bazen bu kurumda çalışmak yerine başka bir yerde çalışmayı düşündüğüm oluyor	1	2	3	4	5	6

**KURUMUNUZLA İLGİLİ GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİZİ LÜTFEN YAZINIZ**

**ANKETİMİZİ CEVAPLANDIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...**

#### Ek 4: Derinlemesine görüşme soruları

**Önemli Not:** Lütfen soruları çalışan bakış açısıyla değil kurumu temsil eden kişi gözüyle, kurumun beklentilerini ve algılarını yansıtacak şekilde yanıtlayınız..

#### YÖNETİCİLERLE DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI:

1. Yöneticisi olduğunuz kurumda çalışanlarınızın performansları hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Kurumunuzda performans değerlendirmesi neye göre yapılıyor?
3. Size göre kurum açısından ideal çalışan nasıl olmalı?
4. Kurumunuzda çalışan kişiler yapılan işle ilgili beklentilerinizi karşılıyor mu?
5. Çalışanlarınızla en çok hangi konularda problem yaşıyorsunuz?
6. Hangi durumlarda çalışanlarınızla yollarınızı ayırıyorsunuz?
7. Medya sektöründe görülen çalışan sirkülasyonu hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Bu sektörde çalışma sürelerinin kısalığına neden olan faktörler kurum açısından sizce neler?
9. Kurum olarak çalışanlarınızda tolere etmediğiniz işle ilgili yada kişisel hatalar neler?
10. Kurumun beklentilerini karşılama noktasında sizce çalışanların en önemli eksikleri neler?
11. Maliyet azaltma noktasında işten çıkarma politikası hakkında ne düşünüyorsunuz?
12. Kurumunuzda işten ayrılmalar sık yaşanıyor mu?
13. İşten ayrılmaların yaşanması sizce kurumu nasıl etkiliyor?
14. Kurum olarak çalışanınızın bu kurumu benimsemesi sizce ne kadar önemli? Neden?
15. Çalışanlarınızın kurumu benimsemesi için neler yapıyorsunuz?
16. Çalışanlarınıza sağladığınız imkanlarla onlardan elde ettiğiniz performans sizce dengede mi?
17. Kartlı giriş ve kontrol sistemleriyle medya kuruluşları ne amaçlamakta?
18. Medya da ücret politikalarının şeffaf olmamasının kurum açısından nedenleri sizce nedir?
19. Çalışanların beklentilerini karşılama noktasında sizce kurumunuzun en önemli eksikleri neler?
20. Kurumunuzda çalışanların motivasyonunu artırmak için ne tür uygulamalar yapılıyor?
21. Kurum olarak çalışanlarınıza değer verdiğinizi hissettirmek için uyguladığınız politikalar var mı? Varsa bunlar neler?
22. Sizce çalışanlarınız kurumunuza bağlı mı?

## Kaynakça

- Adaklı, G. (2006). *Türkiye’de medya endüstrisi neoliberalizm çağında mülkiyet ve kontrol ilişkileri*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 11, 422-436.
- Aktan, C.C. (1999). *2000’li Yıllarda yeni yönetim teknikleri, sinerjik yönetim*. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Aktaş, E. (2010). “Meslek yada Meslekcik” Başlıklı Erkut Aktaş’ın Yazısı, <http://www.radyocuyuz.com/yazar.asp?durum=detay&yz=99&haberdetay-meslek-yada-meslekcik-yazar.html> . (Erişim tarihi: 10.12.2010)
- Alan, Ü. (2003). Basın İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 62.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). *The role of procedural and distributive justice in organization behavior*. Social Justice Research, 177-198.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya Üniversitesi Yayınları, 268.
- Arbuckle, J. L. (1994). *AMOS: Analysis of moment structures, psychometrika*. 59, 135-137.
- Arbuckle, J. L. (1997). *AMOS Users’ guide, version 3.6, small waters corp.* . Chicago, IL, 606-615.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Newyork: John Wiley and Sons, Inc.
- Arnold, J. ve Feldman, C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition Management Series, 62.

- Arnold, J. (1996). The psychological contract. A concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-521.
- Arslan, A. (2006). Günümüz Türkiye’inde medya gerçeği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* ISSN: 1303-5134, [www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com) . (Erişim tarihi: 12.08.2011)
- Ataman, E. Ö. ve Kıyık, G. (2010). Analysis of variables influencing job satisfaction and organizational commitment of radio programmers in Turkey. 8. *International Symposium Communication in the Millennium*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Atilla, F. (2002). *Verimlilik analizleri ve motivasyonla işletme başarısının artırılması semineri*. İstanbul: KOSGEB Seminer Notları.
- Awamleh, A. K. H. N. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, Vol:15, No:5, 65-74.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları, 18-30.
- Bal, E. A. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 547.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bartlett, K. R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field, The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana: The University of Illinois.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. İstanbul: Nobel Yayın.
- Batı, H. A. (2004). *Nitel araştırma yöntemleri*. Sunu Notları, 58.
- Bayraktaroğlu, S.; Özen K. R. ve Dosaliyeva D. (2009). İş koliklik ve örgütsel bağlılık: bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 554.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi* Sayı: 59, 127-132.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Sociological Society*, 32.
- Belsey, A. (1998). *Journalism and ethics: Can they co-exist?*. Media Ethics, Matthew Kieran (Ed.), London: Routledge, 1-14.
- Bengi, H. (2006). *Basın ve istihdam, medyada istihdam*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Bentler, P. M. (1989). *EQS Structural equations program manual*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS Structural equations program manual*. Multivariate Software, Encino, CA.
- Bertrand, C. J. (2000). *Media ethics and accountability systems*. USA: Transaction Publishers.
- Bies, R. J. ve Shapiro D. L. (1987). *Interactional fairness judgements: The influence of casual accounts*. Social Justice Research, 1, 199-218.
- Bilgin, L. (2001). İşçi-işveren ilişkilerinde psikolojik sözleşme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Makale Cilt: 17, Sayı: 1, 287-296.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Newyork: John Wiley and Sons, Inc.
- Boddy, J. (2000). Negotiating the psychological contract. *Training Journal*, Sep 2000, 20-23.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 514.
- Boss, R. W. (1985). The psychological contract: a key to effective organization development consultation. *Consultation: An International Journal*, 4, 284-304.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamalar ile ilgili iş tatminleri ve kültürel saygıtları arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt 2, Haziran.
- Browne, M. W. (1974). Generalised least squares estimators in the analysis of covariance structures. *South African Statistical*, J. 8, 1-24.
- Browne, M. W. (1982). *Covariance structures, topics in applied multivariate analysis*. Hawkins, D.M.(Ed.), Cambridge: Cambridge University Press, 72-141.

- Browne, M. W. (1984). Asymptotically distribution-free methods in the analysis of covariance structures, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 37, 62-83.
- Briggs, A. vd. (2004). *Medyanın toplumsal tarihi*. İstanbul: İzdüşüm Yayınları.
- Brown, S. P. (1996). A meta analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, Vol. 120, No. 2, 242.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment, the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 533-546.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Burr, R.; Thompson P. (2002). Expanding the network: What about including 'the all' in the psychological contract, *Academy of Management Conference*, Denver, CO.
- Butler, J. R. (1991). *Designing organizations, a decision making perspective*. Routledge.
- Büyükbaykal, I. C. (2008). Küresel medya yapılarının yoğunlaşması. *İstanbul İletişim Fakültesi Dergisi*, 31.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi kitabı, istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS*. NewYork: Routledge.
- Cammann, C. M.; Fichman, D. ve Jenkins, Klesh J. (1983). *Assessing organizational change: a guide to methods, measures, and practices. Assessing the attitudes and perception of organizational members*, Derl.: Seashore, S., E. Lawler, P. Mirvis, C. Cammann (NewYork: John Wiley&Sons.)
- Carvajal, D. (2002). The artisan's tools. Critical issues when teaching and learning CAQDAS. *Forum Qualitative Sozialforschung, Forum: Qualitative Social Research*. <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02carvajal-e.htm> (Erişim tarihi: 05.07.2010)

- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt yaşamında örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve Eskişehir bölgesinde doktor ve hemşire meslek grupları arasında karşılaştırmalı bir çalışma, 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 62, Issue: 3, 490-516.
- Cheng, Y. ve Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 62, Issue: 3, 465-489.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 477-486.
- Cnbc-e Business Dergisi Medya Özel Sayısı, (2008). “Medya Dosyası” Başlıklı Yazı, Haziran Sayısı.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. ve I. Kessler (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Cronbach, L. J. ve Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, Vol.83, No,2, 85-113.
- Crowley, C.; Harre, R. ve Tagg, C. (2002), Qualitative research and computing: Methodological issues and practices in using Qsr N-vivo and nud\*ist. *International Journal of Social Research Methodology*, 5(3), 193-197.
- Çağdaş Gazeteciler Derneği, (1993). Basın Kurultayı 92, No:7, B1, Ankara, 73-74.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları, 80-164.
- Çelik, H. E. (2009). Yapısal eşitlik modellemesi ve bir uygulama: Genişletilmiş online alışveriş kabul modeli, Doktora Tezi.

- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 91-92.
- Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dağtaş, E. (2003). Gazetecilik eğitiminde kuram ve uygulama ikilemi: Türkiye'deki iletişim fakülteleri üzerine bir araştırma. *İletişim, Bahar* (17), 143-200.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- De Vos, A. ve Buyens, R. Chalk (2003). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 28, Vlerick Management School.
- Dean, J. W.; Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(3), 341-353.
- DelCampo, R. (2007). Psychological contract violation: an individual difference perspective. *International Journal of Management Reviews*, 43-52.
- Deluga, R. J. (1995). *The relation between trust in teh supervisor and subordinate organizational citizenship behaviour*. *Military Psychology*, 1-16
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; De Jonge, J.; Janssen, P. P. M. ve Schaufeli W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal for Work Environment and Health*, 27, 279 -286.
- DeMeuse, K. P.; Bergmann, T. J. ve Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 102-118.
- Deniz, M. vd. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Dickmann, M. (2001). Erfolgshebel für unternehmen und mitarbeiter-der psychologische vertrag. [http://www.atoss.com/presse/fachartikel/psychologischer\\_vertrag.html](http://www.atoss.com/presse/fachartikel/psychologischer_vertrag.html) (Erişim tarihi: 20.12.2009)

- dipnot.tv, (2011). <http://www.dipnot.tv/14365/VE-STAR-TV-DOgUs-GRUBUNA-SATiLDi-.aspx> (Erişim tarihi: 18.10.2011)
- Doğan Holding Kurumsal, (2010). Yönetim organizasyon şeması, <http://www.doganholding.com.tr/yatirimlar/medya.aspx>. (Erişim tarihi: 06.05.2011)
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, Ocak-Haziran, 47-80.
- Dopson, S. ve Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, contrariness and the double-bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9(3), 53-70.
- Dora, A. (1963). Basın mesleğinde çalışanlar çalıştıranlar arasındaki münasebetleri düzenleyen 212 sayılı kanunun fikir işçisi gazetecilere getirdiği yeni haklar, iş ve sigorta, 4.
- Dönmezer, S. (1968). *Basın hukuku*. İstanbul, İ.Ü.H.F., No:303, 305.
- dmg kurumsal, (2010). Doğan medya grubu kurumsal yönetim sayfası, <http://www.dmg.com.tr/tr/KurumsalYonetim.aspx> . (Erişim tarihi: 12.05.2010)
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elloy, D. F. ve Everett, J. E. (1991). An examination of the correlates of job involvement. *Group And Organization Management*, June, Vol. 16, Issue. 2.
- Elloy, D. F.; Everett, J. E. ve Flynn, W. R. (1995). Multidimensional mapping of the carrelates of job involvement, *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol. 27, No. 1.
- ensonhaber.com, (2011). “Milliyet ve Vatan Satıldı” başlıklı haber, <http://www.ensonhaber.com/milliyet-ve-vatan-satildi-2011-04-20.html> . (Erişim tarihi: 21.07.2011)
- Erdil, O.; Keskin H.; İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Erdoğan, İ. (1990). *İletişim ve toplum*. Bilge Yayınevi, İstanbul.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul, 242.
- Erdoğan, H. (2006). Resmi özel ilk öğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ergenç, A. (1982). Kişinin performans düzeyi, işe bağlılığı ve iş doyumunu. *Psikoloji Dergisi*, Sayı:16, 90-91.
- Erol, V. (1998). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eskew, E. D. (1993). The role of organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, V.:6, N.:3.
- Farh, J.; Zhong, C. ve Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, Mart/Nisan, 15(2), 241-253.
- Feldman, D. C. (2000). The dilbert syndrome, how employee cynicism about ineffective management, *American Behavioral Scientist*, Vol. 43, No. 8, 1286.
- Feldman, D. ve Hugh, A. (1986). *Managing individual and group behavior in organizations*, Auckland: McGraw-Hill International Book Company, 197.
- Fielding, N. G. ve Lee, R. M. (2002). *New patterns in the adoption and use of qualitative software*. *Field Methods*, 14, 197-216.
- Fisher, C. D. (1990). Current and recurrent challenges in human resource management, *Journal of Management*.
- Floyd, F. J. ve Widaman, K. F. (1995). *Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments*. *Psychological Assessment*. 7(3), 286-299.
- Folger, R. (1987). *Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model*. In Masters, J. And Smith W. (eds.), *Social Comparison, Social Justice and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical and Policy Perspectives*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Fox, K. A. (1997). An investigation of factors affecting job satisfaction and career motivation of on-air radio personalities. *Journal of Radio & Media*. Volume 4, Issue 1, 30-44.

- Freese, C. ve Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? a critical criteria--based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 269-286.
- gazetea24.com, (2011). "Bayram Gazetesi Yeniden Çıkacak mı?" Başlıklı haber [http://www.gazetea24.com/haber/bayram\\_gazetesi\\_yeniden\\_cikacak\\_mi\\_.htm](http://www.gazetea24.com/haber/bayram_gazetesi_yeniden_cikacak_mi_.htm) . (Erişim tarihi: 19.09.2011)
- Geçgil, B. A. (2005). Medya piyasalarında hukuki düzenlemeler ve rekabet hukuku uygulamaları. Ankara: Rekabet Kurulu Uzmanlık Tezi, 8.
- Golob, T. F. (2003). Structural equation modeling for travel behavior research, *Transportation Research, B - Methodological*, 37, 1-25.
- Goodman, P. (1974). An examination of referents used the evaluation of pay. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.12, 170-195.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric ant the pscyhological contract: A case of 'easier said than done'. *The International Journal of Human Resource Management*, 327-350.
- Greenberg, L. ve Tyler, T. R. (1987). *Why procedural justice in organizations? ~ Justice Research* I. 127-142, (Çev: J. Ö. İşbaşı, 2001, 60).
- Grimmer, M. ve Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- Grote, G. (2000). *Der "psychologische vertrag" zwischen mitarbeitenden und unternehmen*. Zürich: Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich.
- Guest, D. E. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(1), 1-19.
- Guest, D. E.; Conway, R.; Briner, R.; Dickmann, M. (1996). *The state of the psychological contract in employment issues in people management*. Report No: 16, London: Institute of Personel Directors.
- Guest, D. E. ve Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective, *Human Resource Management Journal*, 12, 22-39.

- Guzzo, R. A.; Noonan, K. A. ve Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2 Sayı:1, Ocak 2002, 40.
- Güler, E. Ç. (2006). İşletmelerin e- insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, 19.
- Güner, A. R. (2007). Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 13.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayınları, 5.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3, 48-75.
- Gürüz, D. (1992). *Ajans işletmeciliği ve yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi Basım Evi.
- Güven, B. (2011). milliyet.com.tr'deki Banu Güven Röportajı, <http://gundem.milliyet.com.tr/banuguvendenbasbakanmektup/gundem/gundemdetay/14.07.2011/1414228/default.htm> . (Erişim tarihi: 21.07.2011)
- haber7.com, (2011). haber7.com'daki "Doğan Grubu Medyadan Çekiliyor" Başlıklı haber. <http://www.haber7.com/haber/20101213/Dogan-Grubu-medyadan-cekiliyor.php> . (Erişim tarihi: 12.09.2011)
- Habertürk Gazetesi, (2011). 14 Temmuz 2011 tarihli habertürk gazetesi ekonomi bölümündeki medya sektörü reklam payları rakamları.
- Hackman, J. R. ve Lawler E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monography*, Vol. 55, No. 3, 264-275.
- Hackman, J. R. ve Oldham G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No:2, 159-170.
- Hair, F. J.; Anderson, E. R.; Tatham, L. R. ve Black, C. W. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 928.
- Hall, D. T.; Schneider B. ve Nygren H. T. (1970). Personel factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 176-190.
- Hall, D. T. ve Moss J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.

- Hartmann, W. M. (1992). *The CALIS procedure: extended users' guide*, sas institute, Cary. NC.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- Herriot, P.; Manning, W. E. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Hitt, M. A. vd. (1979). *Effective management*. New York: West Publishing.
- Hodson, R.; Creighton S.; Jamison C. S.; Rieble S. ve Welsh S. (1994). *Loyalty to whom? Workplace participation and the development of consent*. Human Relations, 47(8), 895-909.
- Homans, G. C. (1961). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hooper, D.; Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1) , 53-60.
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*, (Derl.: R. H. Hoyle), *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hrabok, A. (2003). Psychological contract of experienced college instructors. Doctoral Thesis, Canada.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personel and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 555-573.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structura Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huang, L. H. (2000). *The perceived leadership behaviour and organizational commitment at cpa firms*. DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698, <http://www.lib.umi.com> .

- Hulin, C. L. ve Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences and worker response. *Psychological Bulletin*, Vol. 69, No:1, 42.
- Huseman, R. C; Hatfield, J. D. ve Miles, E. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222- 234.
- Hürriyet Kurumsal, (2010). Yönetim organizasyon şeması, [http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/organizasyon\\_semasi.asp](http://www.hurriyetkurumsal.com/tr/organizasyon_semasi.asp) . (Erişim tarihi: 08.05.2010)
- Igbaria, M. ve Parasuraman, S. (1994). Work experiences, job involvement and quality of work life among information systems personnel, *MIS Quarterly*, Vol. 18, No.2, 175-202.
- Israel, E. R. (1996). An investigation of antecedents and consequences of organizational commitment in Turkey. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Janssens, M.; Sels, L. ve Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Jöreskog, K. G. (1970). *A general method for analysis of covariance structures, biometrika*. 57, 239-251.
- Jöreskog, K. G. (1973). *A general method for estimating a linear structural equation system*. (Derl.: A. S. Goldberger, O. D. Duncan), *Structural Equation Models in the Social Sciences*. New York: Seminar.
- Jöreskog, K. G. ve Goldberger, A. S. (1972). *Factor analysis by generalized least squares, psycometrika*. 37, 243-260.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8 user's reference guide*. Chicago: Scientific Software.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kara, M. (1995). Kitle iletişim araçlarının toplumsal gücü. Yüksek lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabay, E. (2004). Kamuda ve özel sektörde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Karaca, N. G. (2004). *Türkiye’de basın çalışanlarının iş ilişkileri ve sorunları*. No: 1547, İ.İ.B.F. No: 181, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 16.
- Karaca, N. G. (2010). *Medyada Çalışma Hayatı, Türkiye’de Medyada Çalışma Hayatına Yönelik Hukuki Düzenlemeler (3.Ünite)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss. 44-68.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat.
- Kavi, A. (1998). Relationship between commitment and organizational-professional conflict. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, B. (2005). *Basın kartı yönetmeliği bağlamında türkiye’de gazeteciler ve basın mesleğini temsil edenler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.
- Kejanlıoğlu, D. B. (1998). Türkiye’de yayıncılık politikası: Ekonomik ve siyasal boyutlarıyla Türkiye’de radyo-televizyon yayıncılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, 192-193.
- Kejanlıoğlu, D. B. (2004). *Türkiye’de medyanın dönüşümü*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keesling, J. W. (1972). Maximum likelihood approaches to casual flow analysis. Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Chicago.
- Kelloway, K. E. (1989). *Using Lisrel for structural equation modeling: A researcher’s guide*. London: Sage.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:2, 115-136.
- Kıyık, G. (2009). Psychological contract as an innovative approach in media management in Turkey. *Communication And Cognition And Media: Communication Sciences International*, 23-25 September, Portugal.
- Kıyık, G. ve Ataman, E. Ö. (2010). Problems of human resources in the media management in Turkey and the solution model developed with regards the new management concepts. *The Eighth International Conference on the Humanities University of California*, Vol 8, Number 8, :199-213, USA.

- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 290.
- King, W.; Miles, E. ve Day, D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 301-317.
- Kingshott, R. P. J. ve Pecotich, A. (2007). The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributer relationships. *European Journal of Marketing*, 41 (9-10), 1053-1072.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling (Second Edition)*. NY: Guilford Publications, Inc.
- Kocadaş, B. (1996). Kitle iletişim araçları ve siyaset kurumuna etkisinin analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği (10. Baskı)*, İstanbul: Arıkan Yayınları, 186, 226, 379.
- Koçer, S. (2009a). Örgütsel alanın dönüşümü ve örgüt yapılarına etkisi: Türkiye’de televizyon işletmeleri. Doktora Tezi. Kocaeli.
- Koçer, S. (2009b). Örgütsel Alanın Dönüşümü Ve Örgüt Yapılarına Etkileri: Türkiye’de Televizyon İşletmeleri. "Nihat ERDOĞMUŞ" ve "Sevim KOÇER", 17. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 21-23 Mayıs, 661-667.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15 (9), 91-99.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization’s performance. *Employee Relations Today*, Vol. 22, 93-105.
- kurtulusyolu.org, (2011). “Medyada da baskı ve sömürü had safhada”, Yıl: 7, Sayı: 55, 24 Temmuz 2011 15 Günlük Siyasi Gazete, [http://www.kurtulusyolu.org/gazete/tam\\_goster.php?fid=266&yt=2](http://www.kurtulusyolu.org/gazete/tam_goster.php?fid=266&yt=2) . (Erişim tarihi: 03.09.2011)

- Kuva-yı Medya Dergi, (1998). 12 Ekim 1998 tarihli 122'nci sayısında verilen yazarların maaşları tablosu.
- Kürkçü, E. (2005). "Yeni Medya Mimarisinde Çalışma Koşulları" Başlıklı yazı, <http://bianet.org/bianet/medya/59748-yeni-medya-mimarisinde-calisma-kosullari> . (Erişim tarihi: 12.07.2010)
- Lamsa, A. M. ve Savolainen, T. (1999). Exploring commitment in different contexts change: Findings from a study on downsizing and quality improvement. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 35-41.
- Lawler, E. E. ve Hall, D. T. (1970). Relationships of characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No:4, 312.
- Lemire, L. ve Rouillard C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: the case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms, *Journal of Personality*, Vol.45, Issue.1, 1-52.
- Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum Press.
- Lester, S. W.; Kickul, J. R. ve Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 191-208.
- Leventhal, G. S. (1976). *The distinction of rewards and resources in groups and organizations*. L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in experimental journal of entrepreneurship and development social psychology*, New York: Academic Press, Vol.9, 91- 131, (Çev: BEUGRÉ, Constant D. 1998), *Managing fairness in organizations*. London: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationship*. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, 27-55.

- Leventhal, G. S.; Jr. Karuza, J. ve Jr. Fry, W. R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences. 1980 justice and social interaction- experimentation and theoretical research from psychological research*, New York: Edited by Gerold Mikula, 170-171, 194, 196.
- Levinson, H.; Price, C.; Munden, K.; Mandl, H. ve Solley, C. (1962). *Men management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Pres.
- Lo, S. ve Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005-1020.
- Love, T. (1998). *Training can reduce employee turnover*. Nationals Business.
- Luthans, F. (1973). *Organizational behavior*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill, 114-122.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. ve Hong, S. (1999). *Sample size in factor analysis, psychological methods*, 3, 84-99.
- Macmillan, K. ve Koenig, T. (2004). The wow factor: Preconceptions and expectations for data analysis software in qualitative research. *Social Science Computer Review*, 22, 179-186.
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Marr, R. ve Fliaster, A. (2003a). *Bröckelt das loyalitätsgefüge in deutschen unternehmen? Herausforderungen für die künftige gestaltung des "psychologischen vertrages" mit führungskräften*. In M. J. Ringlstetter, & M. Aschenbach (Eds.), *Perspektiven der strategischen Unternehmensführung: Theorien, Konzepte, Anwendungen*, Wiesbaden: Gabler, 277-305.
- Marr, R. ve Fliaster, A. (2003b). *Jenseits der "Ich-AG" münchen: Rainer Hampp Verlag*.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover. A predictive study, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 57-75.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. A. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, corralates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, 2, 171-194.

- McClellan, K. L. (1996). A party for two: The employee and the organization as parties to the psychological contract. Paper presented at the 1996 *Academy of Management Meeting*, Cincinnati.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 638-642.
- McGreevy, M. (2003). The changing nature of work. *Industrial and Commercial Training*, 35(5), 191-195.
- McLean Parks, J.; Kidder, D. L. (1994). Trends in Organizational Behaviour, Till Death Do Part, Changing Work Relationships in the 1990s, Derl.: C.L. Cooper ve D.M. Rousseau, 111-136.
- McLean Parks, J.; Kidder, D. L. ve Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, 697-730.
- medyatava, (2002). Bu da Cem Aydın'ın efe önbilgin'e cevabı: Ağırlığı olmayan bir eleştirisi, [www.medyatava.net](http://www.medyatava.net) . (Erişim tarihi: 12.07.2010)
- Medyada İstihdam, (2007). *Medyada istihdam olanaklar/sınırlılıklar, ulusal toplantı, 27 Nisan 2006*. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kırkinci Yıl Kitaplığı, No: 1.
- medyoloji, (2010). “Medyada İstihdam Politikaları” konulu panel notları, [http://www.medyoloji.net/haber/\\_medyada\\_istihdam\\_politikalarinda\\_ne\\_degisti\\_.htm](http://www.medyoloji.net/haber/_medyada_istihdam_politikalarinda_ne_degisti_.htm) . (Erişim tarihi: 03.04.2010)
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık, 5-6.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. London, New Delhi: Thousand Oaks.

- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1980). *Designing strategic human resource systems*. Organizational Dynamics, 8, 36- 52.
- Miles, E.; Hatfield, J. ve Huseman, R. (1989). The equity sensitivity construct: Potential implications for worker performance. *Journal of Management*, 15, 581- 588.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. G. (1994). *An expanded for source book. Qualitative data analysis*. (2. Basım), Thousand Oaks CA: Sage Publication.
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts and job commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Millward, L. J., Brewerton, P. (1998). *Validation of the psychological contract scale in an organisational context*. University of Surrey, Guilford: SPERI Publication.
- Millward, L. J. ve Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 5.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior managing people and organizations*. Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychologi* 76, 845-855.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-778.
- Mora, N. (2008). Medya ve kültürel kimlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1, Yıl:2008, 5.
- Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T.; Steers R. M. ve Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Newyork N.Y: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work an introduction to industrial and organizational psychology (sixth edition)*. 284-285.
- Murphy, K. R. ve Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing. principles and applications*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Muthén, B. O. (1988). *Liscomp: Analysis of linear structural equations with a comprehensive measurement model*. Scientific Software, Mooresville, IN.
- Muthén, L. K. ve Muthén, B. O. (1998). *Mplus User's Guide*, Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
- Nalçaoğlu, H. (2003). *Medya ve toplum ilişkisini anlamak üzere bir çerçeve*. Sevda Alankuş (Der.). *Medya ve toplum*, İstanbul: IPS İletişim Vakfı Yayınları, 44.
- Neale, M. C. (1997). *Mx:Statistical modeling (3rd edition)*. MCV, Richmond, Box 980, 126.
- Nerdinger, F. W. (2003). *Neue organisations formen und der psychologische kontrakt: folgen für eigenverantwortliches handeln*. In S. Koch (Ed.), *Eigenverantwortung Für Organisationen*, Göttingen: Hogrefe, 167-177.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational behavior: huma behavior at work (10th edition)*. New York: Mc-Graw Hill, 263.
- Nicholson, N. ve Johns, G. (1985). The absence and the psychological contract who's in control of absence. *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationships between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 527-56.
- Nijhof, W. J.; De Jong, M. J. ve Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: An exploration. *Journal of European Industrial Training*, Cilt 22, Sayı 6, 243–248.

- Notoku, (2010). AÖF kurumsal iletişim yönetimi, “Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj” ünitesi ders notu, <http://notoku.com/02-kurumsal-dizayn-kurumsal-kultur-kurumsal-imag/> . (Erişim tarihi: 10.08.2010)
- O’Donohue, W.; Sheehan, C.; Hecker, R. ve Holland, P. (2007). The psychological contract of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 73-82.
- O’Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3, 492-499.
- Odabaşı, Y. (1994). *Tüketim kültürü*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Oğuzman, K. (1967). Gazetecilerin mesleki ve sosyal hakları ve bunların korunması. *İ.Ü.H.F. Mecmuası*, 2-4.
- Oldham, G. R. (1996). Job design. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 11, :36.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. . *Human Relations*, Vol:43, 6, 513-526.
- Oral, M. (2010). “Dijital Çağın İnternet Gençlerine” Başlıklı yazıdan alıntı, <http://www.halklailiskiler.com.tr/yazi.php?id=5353> . (Erişim tarihi: 16.11.2010)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Book, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research In Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior its nature, antecedents, and consequence*. London: Sage Publications.
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education [Electronic version]. *The International Journal of Educational Management*, 14(1), 31-39.
- oydar.com, (2010). Radyo sektöründeki çeşitli istifa haberleri.

- oydar.com, (2011). “Radyo Vadisi” Başlıklı haber, <http://www.oydar.com/yazar.asp?yz=61&durum=detay> . (Erişim tarihi: 24.09.2011)
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.
- Özalp, İ. (2005). *İşletme yönetimi*. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., 133-474.
- Özdemir, S. (1998). *Medya emperyalizmi ve küreselleşme*. İstanbul: Timaş Yayınları, 35-36.
- Özdemir, G. Y. (2008). Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Gamze Yücesan Özdemir’in 26 Nisan 2008 tarihinde verdiği “Medyada Çalışma İlişkileri” konulu semineri, <http://www.calis-der.org/?&Bid=557791> . (Erişim tarihi: 03.06.2011)
- Özek, Ç. (1978). *Türk basın hukuku*. İstanbul: İ.Ü.H.F., No:53, 800.
- Özgener, Ş. ve Allanazorov, Y. (2009). Personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kültürlerarası bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, 47.
- Özkalp, E (2005). *Örgütsel davranış*, Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları, 279.
- Özkan, I. (1994). *Radyo ve televizyon işletmeciliği*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:5.
- Özsoy, A. S. (2004). Bir yüksek okul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi, Cilt. 6. Sayı:2., 13-19.
- Pate, J.; Martin, G. ve Staines, H. (2000). Mapping the relationship between psychological contracts and organizational change: A process model and some case study evidence. *Journal of Strategic Change*, 9, 481-493.
- Pate, J.; Martin, G. ve McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, 43-59.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor psychological contract management*. Hamburg: Gabler Edition Wissenschaft, 3-5.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, August, 351, 351-363.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. ve Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviours as determinants of managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. in G.R. Ferris & K.M. Rowland, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 11, Greenwich, CT., JAI Pres., 1-40.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Irwin Dorsey, Aktaran: Lawler E. E., Hall D. T., agm, 307.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. ve Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- pressturk.com, (2011). "Ntv'de yaprak dökümü devam ediyor." Başlıklı haber, <http://www.pressturk.com/medya/haber/6635/ntvde-yaprak-dokumu-devam-ediyor.html> . (Erişim tarihi: 24.07.2011)
- Purvis, L. J. ve Copley, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 213- 241.
- Püsküllüoğlu, A. (1994). *Türkçe sözlük*. Ankara: Arkadaş Yayınları, 723.
- Raeder, S. ve Grote, G. (2002). Psychologischer Vertrag ohne sicheren Arbeitsplatz. [http://www.hrtoday.ch/Artikel\\_Detail\\_de.cfm?MsgID=465](http://www.hrtoday.ch/Artikel_Detail_de.cfm?MsgID=465) . (Erişim tarihi: 12.05.2010)

- Radford, L. M. ve Larwood, L. (1982). A field study of conflict in psychological contract: who's in control of absence?. *Academy of Management Review*, 10, 397- 407.
- Raja, U.; Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Redhouse. (1995). *Redhouse İngilizce sözlük*. İstanbul: Redhouse Yayınları, 358.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). Structural equation modeling with Lisrel, application in tourism, *Tourism Management*, Vol. 20, 71-8.
- Restubog, S. L. D.; Bordia, P. ve Tang, R. L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of it employees: the mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 299-306.
- Robins, K. (1999). *İmaj görmenin kültür ve politikası*. (Çeviri: Nuray Türkoğlu), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the expectation but the norm. *Journal of Organizational Behavior*.
- Robinson, S. A.; Kraatz, M. S. ve Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: Effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 289-298.
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 11, 389.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). LMX meet the psychological contract: Looking inside the black box of leader-member exchange. In F. Dansereau, & F.J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The Multilevel Approaches* (Vol. B. Pp. 149-154). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*, Version 3, August 2000.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Ideosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M. ve Mclean Parks, J. (1993). *Research in organizational behavior*. The Contracts of Individuals in Organizations, Derl.: L.L. Cummings ve B.M. Staw, (15, Greenwich, Connecticut: JAI Pres), 1-43.
- Rousseau, D. M. ve Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385–401.
- Rousseau, D. M. ve Wade Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assesseing pscyhological contrats: İssues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 665.
- Rousseau, D. M. ve Schalk, R. (2000). *Psychological contract in employment: Cross-national perspectives*. Newbury Park: Sage.
- rtuk.gov.tr, (2011). Sektör bilgileri. (Erişim tarihi: 05.02.2011-14.10.2011)
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım, 88.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 613-628.
- Saillard, E. K. (2009). *N-Vivo 8 ile nitel araştırma projeleri*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2.
- Sapançalı, F. (1993). “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, 4, 55-74.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. İstanbul: İmge Yayınları, 58.

- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 4.
- Sarkar, D. (2010). World over, employee retention or ‘talent retention’ is a major concern for the organisations, both in private and public sectors. This research is an attempt to study the probable co-relation between employee retention and psychological contract. Investor’s Business Daily, <http://www.iipm.edu/iipm-old/managing-psychological-contract.htm> . (Erişim tarihi: 13.09.2010)
- Schalk, R. ve Freese, C. (1993). *Trends in organizational behavior, new facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the dutch experience*. Derl.: Cooper, C.L. D.M. Rousseau, (Chicester: John Wiley & Sons.), 107-123.
- Schalk, R. ve Freese, C. (1996). *How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures*.
- Schalk, R. ve Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the dutch experience. In: Cooper, C.L. & Rousseau, D.M., *Trends in Organizational Behaviour*, Vol.4. New York: Wiley, 107-124.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology (3rd edition)*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Scheines, R.; Spirtes, P.; Glymour, C. ve Meek, C. (1994). TETRAD II: Tools for Discovery, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Schmitt, B. ve Simonson, A. (2002). *Pazarlama estetiği, marka, kimlik ve imajın stratejik yönetimi*. (Çev: Zelal Ayman). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (1996). *A beginner’s guide structural equation modeling (first edition)*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling second edition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 498.

- Scott, D. C. (1993). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, Cilt 74, Sayı 3, 279-305.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri, paradoks, ekonomi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi*. [www.paradoks.org/makale/yil5\\_sayi1/esoglu-hbyilmaz51.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil5_sayi1/esoglu-hbyilmaz51.pdf) . (Erişim tarihi: 03.09.2010)
- Severin, W. J. ve Tankand, J. W. (1994). *İletişim kuramları: kökenleri yöntemleri ve kitle iletişim araçlarında kullanımları*. (Çev. A. A. Bir ve S. Sever), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kibele Sanat Merkezi Yayını, 565.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sharma, S.; Mukherjee, S.; Kumar, A. ve Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cut off values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 143-150.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). *Trends in organizational behaviour*. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, Derl.: C. Cooper ve D.M. Rousseau, 1, 91-109-95.
- Shore, L. M.; Barksdale, K.; Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment in relations to the organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6).
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). *Organizational politics, justice and support*. Perceived Organizational Support and Organizational Justice, Derl.: R.S. Cropanzano ve M. Kacmar, 149-164.
- Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 731-744.

- Shultz, P. ve Cook, I. (2003). Porche an nichemanship. *Harvard Business Review*, March, 1980., Lemmink Jos, Schuijf Annelien and Sandra Streukens, “The Role Of Corporate İmage And Company Employment İmage İn Explaining Application İntentions”. *Journal of Economic Psychology* Volume 24, Issue 1, February 2003.
- Siegel, P. H. ve Siyase, S. (1997). An analysis of the difference between organization identification and professional commitment: A study of certified public accountants. *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 18, Sayı 3, 149-165.
- Slaughter, J. (1997). Organizational citizenship behavior: Discussion, review and reformulation. *Paper Presented at the Academy of Management Conference*, Boston.
- Smith, C. A.; Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 6, 653-663.
- Somers, M. ve Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal and job performance. *Public Personnel Management*, 353-365.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Söylemez, A. (1998). *Medya ekonomisi ve türkiye örneği*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını.
- Sparrow, P. R. (1996), Careers and the psychological contract: Understanding the european context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 479-500.
- Spindler, G. S. (1994). Psychological contracts in the workplace. *Human Resource Management*, 328.
- Steiger, J. H. (2007). *Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling, personality and individual differences*. 42, 893-898.

- Subaşı, Ç. Y. (2008). Cnbc-e Business dergisindeki “Medya Dosyası” Başlıklı yazı, Doğan Holding CEO’su Mehmet Ali Yalçındağ ile yapılan röportaj, Haziran 2008 sayısı.
- Sümer, N. (2000). *Yapısal eşitlik modelleri*. Türk Psikoloji Yazarları, 3(6), 49-47.
- Şahin, M. (2000). *Genel işletme*. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., 133
- Şahin, M. (2008). *Genel işletme*. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F., 142
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin çalışanlara karşı iş etiğine yönelik değerlerinin tespit ve analizine ilişkin bir çalışma, Doktora Tezi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine girşi temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tang, T. L. ve Kim, J. K. (1999). The meaning of money among mental health workers. *Public Personel Management*, Vol.28, No.1, 15-27.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behaviour: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 195-207.
- Tekleab, A. G. ve Taylor, M. S. (2003). Aren’t there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Ten Brink, B. E. H. (2004). Psychological contract: A useful concept? . PhD Thesis. Amsterdam: VU University.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings*. *Personnel psychology*, 46, 259-290.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, H. D. C. ve Anderson, N. (1998). Changes in newcomers’ Psychological contract during organizational socialization: A study of recruits entering the british army. *Journal of Organizational Behavior*, 745-767.
- Thompson, J. B. (1996). *Ideology and modern culture: critical social theory in the era of mass communication*. Cambridge: Polity Press, 195-205.

- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications (first edition)*. Washington: American Psychological Association.
- Thompson, R. (2002). Reporting the Results of Computer-Assisted Analysis of Qualitative Research Data. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 3(2), [www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02thompson-e.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-02/2-02thompson-e.htm) .
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586.
- Timm, H. N. (2002). *Applied Multivariate Analysis*. Springer – Verlag New York, 720.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Toruk, İ. (2005). Türkiye’de 1990-2000 yılları arasında sosyo-ekonomik ortamını ve kültürel reklamlar üzerinden temsili, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya: Selçuk üniversitesi, 14.
- tsg.org, (2010). Türkiye Gazeteciler Sendikası Başkanı Ercan İpekçi’nin açıklaması, [http://www.tgs.org.tr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=445&Itemid=51](http://www.tgs.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=445&Itemid=51) . (Erişim tarihi: 24.12.2010)
- Tuncay, A. C. (1989). *Hukuki yönden basında işçi-işveren ilişkileri*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, No:24, Hukuk Dizisi:13, 22.
- Turner, A. N. ve Lawrence P. R. (1971). *Industrial jobs and worker*, Boston, Harvard university graduate school of business administration, 1965, Derl: Hackman J. R., Lawler E.E., Employee Reactions to Job Characteristics”, *Journal of Applied Psychology Monography*, Vol. 55, No. 3, 261.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). *The Impact Of Psychological Violations On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect, Human Relations*. 52(7), 895- 922.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contracts violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol:21, No:1, February 2000, 25-27.
- Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 23.

- Türkiye İzleme Raporu. (2005). *Open society institute eu monitoring and advocacy program network media program*, Avrupa’da televizyon düzenleme, politikalar ve bağımsızlık, 30.
- Tüz, V. M. ve Altıntaş Ç. F. (2001). Psikolojik sözleşme ihlalleri ve psikolojik sözleşme ihlallerinin iş gören davranışlarına olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 711-730.
- Uzun, R. (2007a). İstihdam sorunu bağlamında türkiye’de iletişim eğitimi ve öğrenci yerleştirme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı 25, 117-134.
- Uzun, R. (2007b). *İletişim etiği sorunlar ve sorumluluklar*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basım Evi, 123.
- Ünlüer, A. O. (2005). *Ekranın öteki yüzü radyo televizyon yayıncılığının dünü, bugünü ve yarınlarına ilişkin bir perspektif*. Konya: Tablet Yayınları.
- Üstün, H. (2009). “Sabah-ATV Grevi ve TBMM’nin Görevi”, Başlıklı yazı, [www.bianet.org:http://bianet.org/english/siyaset/113510-sabah-atv-grevi-ve-tbmm-nin-gorevi](http://www.bianet.org/english/siyaset/113510-sabah-atv-grevi-ve-tbmm-nin-gorevi) . (Erişim tarihi: 10.08.2009)
- Van Buren III, H. (2000). The bindingness os social and psychological contracts: Toward a theory os social rsponsibility in downsizing. *Journal Of Business Ethics*, 25, 205-219.
- Van den Brande, I.; Janssens, M.; Sels, L. ve Overlaet, B. (2002). *Psychologische contracten in Vlaanderen: ‘old deals’?! [Psychological contracts in Flanders: ‘old deals’?!]*. Gedrag en Organisatie, 15, 355-369.
- Vural, S. (1986). *Radyo ve televizyon kurumlarında yönetim ve türkiye’deki uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82- 111.
- Weiner, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 26, 81-96.
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract, using the personal deal to increase business performance*, 17.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, 418-428.
- Wiener, Y. ve Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 10, 47-52.
- wikipedia, (2011). <http://en.wikipedia.org/wiki/NVivo> . (Erişim tarihi: 20.03.2011)
- Wiley, D. E. (1973). *The identification problem for structural equation models with unmeasured variables*. (Derl.: A.S. Goldberger, O.D. Duncan). Structural Equation Models in the Social Sciences. New York: Seminer.
- Willems, I.; Janvier, R. ve Henderickx, E. (2006). New pay in european civil services: is the psychological contract changing?. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 609- 621.
- Yaşa, F. (1999). “Çalışanı düşünmeyen müşteriyi kaybeder”. Başlıklı yazı, *Hürriyet İnsan Kaynakları*. 18 Temmuz, Sayı:141.
- Yazıcı, A. (2010). *Medya sektöründe yaşanan gelişmeler ve çalışma hayatına etkileri*. Eskişehir: Açıköğretim Yayınları, 25-28.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemler*. Ankara: Seçkin Yayınları, 224.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 77-90.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-1*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Zincirkıran, N. (1994). *Hürriyet ve Simavi imparatorluğu*. (Sabah Yazı Dizileri), İstanbul Gençlik, 155.