

17 3523

**BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİ
ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

-Basın İşletmelerinde Bir Uygulama-

Ümit ALAN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2003

**BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL
FAKTÖRLER**

-Basın İşletmelerinde Bir Uygulama-

Ümit ALAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Basın ve Yayın Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç.Dr. Feyyaz Bodur

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2003

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

Ümit Alan

Basın ve Yayın Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2003

Danışman Yard.Doç.Dr. Feyyaz Bodur

Demokrasilerde dördüncü güç olarak kabul edilen basın kuruluşlarının aynı zamanda ticari birer işletme olması bu alanda yapılan çalışmaların önemini arttırmaktadır. Karlılığın yanı sıra topluma yön vermek ve bu yolla demokrasilerin işleyişine katkıda bulunmak gibi bir amaçla yola çıkan basın işletmelerinde, işgörenlerin işlerine karşı tutumları da bu yönüyle farklılaşmaktadır.

Basın işletmelerinde çalışmaların zamana karşı yapılması, işin entelektüel niteliği gibi unsurlar, basın işletmelerinde işgörenlerin iş tatmini konusunu başlı başına bir çalışma konusu haline getirmiştir. Böylesine önemli bir konuda çalışan işgörenin işinden tatmin sağlaması, hem bireysel verimliliğinin artması, hem de toplumun şekillenmesine yön verecek kadar önemli mesleğini başarıyla yerine getirmesini sağlayabilecektir. Bu çalışmada, basın işletmelerinde örgütsel faktörlerin iş tatminine olan etkisini incelemek için:

Birinci bölümde; iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmini araştırmalarının tarihsel gelişimi, başta örgütsel faktörler olmak üzere iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatmininin olumlu olumsuz sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde; basın işletmeciliği kavramı, basın işletmelerinde yönetim yapısı, örgüt ve kuramları, basın işletmelerinde iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler konularından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; ilk iki bölümde kuramsal çerçevesi çizilen konu üzerinde uygulama niteliğinde bir araştırma yapılmıştır.

ABSTRACT

The fact that press institutions, which are accepted as the fourth force in democratic countries, are at the same time trade institutions make the studies on this subject important. The aim of these institutions is to lead the community and contribute the activation of democracy by making profit at the same time. Therefore the attitudes of employers on their jobs become different.

Some elements like the intellectual quality of the work and the fact that operations are carried out against time in press institutions has made the subject of employers' job satisfaction a very important study subject. When an employer working on such an important topic has job satisfaction, this satisfaction may both increase the individual productivity and let him/her do his/her job well enough to shape the community.

In this study to investigate the affects of organizational factors on job satisfaction in press institutions:

In the first part; the definition of job satisfaction, the historical developments of job satisfaction studies, the factors, especially organizational one's, affecting job satisfaction and the positive and negative results of job satisfaction were mentioned.

In the second part; the concept of press business, the organizational structure in press institutions, organizations and theories and organizational factors affecting job satisfaction in press institutions were mentioned.

In the third and last part; an investigation as an application of the subject, the theoretical frame of which was given in the first two parts, was carried out.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ümit ALAN'ın “**Basın İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler- Basın İşletmelerinde Bir Uygulama-**” Bir Araştırma başlıklı tezi **14 Ekim 2003** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Basın ve Yayın Anabilim Dalında**, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Feyyaz BODUR

Üye : Doç .Dr.Kerim BANAR

Üye : Doç.Dr.Ali Murat VURAL

Prof.Dr. Yalçın AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	2
1.1 İş Tatmini Tanımları.....	2
1.2 İş Tatmini Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3 İş Tatmininin Önemi.....	7
2. İŞ TATMİNİNİN TEMEL UNSURLARI.....	8
2.1 Tutumlar.....	8
2.2 Değerler.....	11
2.3 İnançlar.....	12
2.4 Tutum İnanç ve Değerlerin İlişkisi.....	13
3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	14
3.1 Örgütsel Faktörler.....	15
3.1.1 Yönetim ve Denetim.....	15
3.1.2 Çalışma Arkadaşları (Grubu).....	18
3.1.3 İşin Niteliği.....	20
3.1.4 Ücret.....	23
3.1.5 Terfi Olanakları.....	27
3.1.6 Çalışma Koşulları.....	28
3.1.7 İletişim Yapısı.....	30
3.1.8 Rol Yapısı.....	33
3.2 Bireysel Faktörler.....	35
3.2.1 Yaş.....	35
3.2.2 Cinsiyet ve İrk.....	37
3.2.3 Medeni Durum.....	37
3.2.4 Kişilik.....	38
3.2.5 Eğitim Düzeyi.....	38
3.2.6 Yetenekler.....	39
3.3 Diğer Faktörler.....	40

4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	40
4.1 Devamsızlık ve Gecikme.....	41
4.2 İşgücü Devri.....	45
4.3 İşgörenin Sağlığı.....	48
4.4 Başarım-Verimlilik İlişkisi.....	50
4.5 Diğer Sonuçları.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

BASIN İŞLETMECİLİĞİ VE İŞ TATMİNİ

1. BASIN İŞLETMECİLİĞİ.....	57
1.1 Basın İşletmeciliği Kavramı.....	57
1.2 Basın İşletmelerinde Yönetim Yapısı.....	59
1.3 Basın Örgütlerinde İşgörenin Öznel Durumu.....	62
2. BASIN İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPI.....	63
2.1 Örgüt ve Kuramları.....	63
2.1.1 Geleneksel Örgüt Kuramı.....	64
2.1.2 Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı.....	66
2.1.3 Çağdaş Örgüt Kuramı.....	66
2.1.3.1 Sistem Yaklaşımı.....	67
2.1.3.2 Durumsallık Yaklaşımı.....	68
2.2 Basın İşletmelerinin Örgütlenmesi.....	68
2.2.1 Dış Çevrenin Örgütlenmeye Etkileri.....	69
2.2.2 İç Çevrenin Örgütlenmeye Etkileri.....	70
2.3 Basın İşletmelerinde Temel Örgütsel Yapı Modelleri.....	70
2.3.1 Dikey Örgütlenme.....	72
2.3.2 Dikey-Kurmay Örgütlenme.....	73
2.3.3 Dikey-İşlevsel Örgütlenme.....	73
2.3.4 Matriks Örgütlenme.....	74
3. BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	75
3.1 Yönetim ve Denetim.....	75
3.2 Çalışma Arkadaşları (Grubu).....	80
3.3 İşin Niteliği.....	83
3.4 Ücret.....	86
3.5 Terfi Olanakları.....	88
3.6 Çalışma Koşulları.....	90
3.7 İletişim Yapısı.....	94
3.8 Rol Yapısı.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BASIN İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	99
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	100
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	100
3.1. Araştırma Modeli.....	100
3.2. Evren ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	101
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	101
4. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....	102
4.1. Biyografik Özelliklerin Analizi.....	102
4.2 İş Tatminine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	105
4.2.1 İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Soruların Genel Dağılımı.....	140
4.2.2. Örgütsel Faktörlere İlişkin Soruların Gruplar Halinde Genel Dağılımları.....	144
5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	163
SONUÇ.....	166
EKLER.....	171
KAYNAKÇA.....	179

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo.1.1. Mesleki Düzeyle İlgili İş Tatmininin Miktarı.....	22
Tablo.3.1. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	102
Tablo.3.2. Örneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	102
Tablo.3.3. Örneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	103
Tablo.3.4. Örneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	103
Tablo.3.5. Örneklerin İş Tecrübesine Göre Dağılımı.....	104
Tablo.3.6. Örneklerin Bulundukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	104
Tablo.3.7. “Yöneticim işle ilgili kararlara katılımımı sağlayan bir yaklaşıma sahiptir” ifadesinin analizi.....	105
Tablo.3.8. “Yöneticim kendisine bağlı çalışanlara karşı genellikle hoşgörülü bir tutuma sahiptir” ifadesinin analizi.....	106
Tablo.3.9. “Yöneticim işimi yaparken ihtiyacım olan serbestliği sağlamaktadır. (haber yazarken, araştırma yaparken vs.)” ifadesinin analizi.....	107
Tablo.3.10. “Yöneticim yaptığım işin sonuçları yalnızca kötü olduğunda beni bilgilendirir” ifadesinin analizi.....	108
Tablo.3.11. “Yöneticim gerektiğinde yetkisinin bir kısmını veya tamamını bana devretmekten çekinmez” ifadesinin analizi.....	109
Tablo.3.12. “Yöneticim bana ve arkadaşlarıma her zaman adil davranmaktadır” ifadesinin analizi.....	110
Tablo.3.13. “Yazdığım haberin gazeteye girmemesi, kısaltılması değiştirilmesi durumlarıyla karşılaştığımda, bu durum çalışma azmimi daha da artırıyor” ifadesinin analizi.....	111
Tablo.3.14. “İş arkadaşlarımla ortak bir amaca yönelik uyum ve dayanışma içinde çalışırız” ifadesinin analizi.....	112
Tablo.3.15. “Çalıştığım işyerinde beni rahatsız eden rekabete dayalı gruplaşmalar vardır” ifadesinin analizi.....	113

Tablo.3.16.	“İş arkadaşlarımla, işimle ilgili veya iş haricinde her türlü konuyu rahatlıkla konuşabiliyorum” ifadesinin analizi.....	114
Tablo.3.17.	“Yaptığım işin nitelikleri; bilgime, yeteneklerime ve aldığım eğitime uygundur” ifadesinin analizi.....	115
Tablo.3.18.	“İşim ve bulunduğum konum (mesleğim) toplum içerisinde bana saygınlık kazandırmaktadır” ifadesinin analizi.....	116
Tablo.3.19.	“Tekrar bir iş (meslek) seçme şansım olsaydı kesinlikle bu işi yapmazdım” ifadesinin analizi.....	117
Tablo.3.20.	“İşimi layığıyla yerine getirdiğim zaman parayla satın alınmayacak bir başarıma hissi duyuyorum” ifadesinin analizi.....	118
Tablo.3.21.	“İşimi tekdüze bulduğum için çok sıkıldığım zamanlar oluyor” ifadesinin analizi.....	119
Tablo.3.22.	“Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir” ifadesinin analizi.....	120
Tablo.3.23.	“Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim” ifadesinin analizi....	121
Tablo.3.24.	“Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum” ifadesinin analizi.....	122
Tablo.3.25.	“Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir” ifadesinin analizi.....	123
Tablo.3.26.	“Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır” ifadesinin analizi.....	124
Tablo.3.27.	“Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi.....	125
Tablo.3.28.	“Çalıştığım işletmede terfi için önceden belirlenmiş ve açık olarak belirtilmiş standartların olmadığını düşünüyorum” ifadesinin analizi..	126
Tablo.3.29.	“Çalıştığım işletmede herkes için adil olarak uygulanan bir terfi sistemi vardır” ifadesinin analizi.....	127
Tablo.3.30.	“Sorumluluklarımı ve iş yükümü arttıracığını düşündüğüm için terfi ettirilmek istemem” ifadesinin analizi.....	128
Tablo.3.31.	“Şu anki işimde ideallerimi karşılayacak oranda terfi şansları olduğuna inanmıyorum” ifadesinin analizi.....	129

Tablo.3.32. “Çalıştığım işyerinin fiziki koşullarının (havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dekor vs.) işimi gerçekleştirmemi herhangi bir şekilde engellemeyecek kadar yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi.....	130
Tablo.3.33. “İşimi etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmek için ihtiyacım olan araç ve gereçleri temin etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum (teyp, kaset, film, bilgisayar, telefon,internet...)” ifadesinin analizi.....	131
Tablo.3.34. “Değiştirebilme imkanım olsa çalışma saatlerimi (vardiyamı) değiştirmeyi çok isterdim” ifadesinin analizi.....	132
Tablo.3.35. “İşe nadiren geç gitmeme rağmen kırıncı bir şekilde uyarılıyorum” ifadesinin analizi.....	133
Tablo.3.36. “Zaman zaman veya sürekli kalmak zorunda olduğum fazla mesailer beni olumsuz etkilemektedir” ifadesinin analizi.....	134
Tablo.3.37. “Sürekli işten atılma korkusu, etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir” ifadesinin analizi.....	135
Tablo.3.38. “İşyerinde iletişim içerisinde olmam gereken tüm birimlerle, karşılıklı iletişim kurmakta herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum” ifadesinin analizi.....	136
Tablo.3.39. “İşyerimizde haber ve olaylar açık bilgilendirmeden çok dedikodu yoluyla yayılmaktadır.” İfadesinin analizi.....	137
Tablo.3.40. “İş yerimizde tüm çalışanların konumu, görevi ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmiştir” ifadesinin analizi.....	138
Tablo.3.41. “İşimi yaparken gazeteci kimliğimle, X işletmesi işgöreni kimliğim arasında bir çatışma yaşıyorum” ifadesinin analizi.....	139
Tablo.3.42. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin soruların genel Dağılımı.....	143
Tablo.3.43. Yönetim ve Denetim Yapısı Grubundaki Soruların Genel Dağılımı.....	144
Tablo.3.44. İş Tecrübesi ve Yönetim ve Denetim Yapısı Grubunun Beraber Dağılımı.....	145
Tablo.3.45. Çalışma Arkadaşları Grubundaki Soruların Genel Dağılımı.....	147
Tablo.3.46. İşletmede çalışma süresi ile çalışma arkadaşları grubunun beraber Dağılımı.....	148

Tablo.3.47. İşin Niteliği Grubundaki Soruların Genel Dağılımı.....	149
Tablo.3.48. Yaş gruplarıyla işin niteliği grubundaki soruların beraber dağılımı.....	150
Tablo.3.49. Ücret Grubundaki Soruların Genel Dağılımı.....	151
Tablo.3.50. Eğitim düzeyi gruplarıyla ücret grubunun beraber dağılımı.....	153
Tablo.3.51. Medeni durum ve ücret gruplarının beraber dağılımı.....	155
Tablo.3.52. Terfi Olanakları Grubundaki Soruların Dağılımı.....	156
Tablo.3.53. Yaş gruplarıyla terfi olanakları grubunun beraber dağılımı.....	157
Tablo.3.54. Çalışma Koşulları Grubundaki Soruların Dağılımı.....	158
Tablo.3.55. Medeni durumla çalışma koşulları grubunun beraber dağılımı.....	159
Tablo.3.56. İletişim Yapısı Grubundaki Soruların Genel Dağılımı.....	161
Tablo.3.57. Rol Yapısı Grubundaki Soruların Genel Dağılımı.....	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Tutumlar Üç Bileşeni.....	10
Şekil 2. Tutumların Durumsal Görünümü.....	11
Şekil 3. Tutum, İnanç ve Değerlerin İlişkisi.....	12
Şekil 4. Ücret Tatminsizliğinin Yol Açacağı Sorunlar.....	26
Şekil 5. Örgütsel İletişim Modeli.....	31
Şekil 6. Rol Bölümü (Zinciri).....	33
Şekil 7. Devamsızlığın Arabuluculuk Modeli.....	44
Şekil 8. Başarım-Tatmin İlişkisi Modeli.....	52
Şekil 9. Başarım-Tatmin-Çaba Bağı.....	53

GİRİŞ

Teknolojideki hızlı ilerleme, günümüzde bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan ara safhaların pek çoğunu ortadan kaldırmıştır. Bu durum, insanları daha çok zihinsel faaliyet ve yaratıcılık gerektiren işlere yönlentmektedir. Söz konusu gelişmeler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için insan faktörünün zaten hiç de az olmayan önemini daha da arttırmıştır. İşletme faaliyetlerinde bu denli temel öneme sahip olan işgörenlerin, işleri ve içinde bulundukları örgüt hakkındaki tutumlarını görme olanağı sağlayan iş tatmini araştırmaları, işgörenlerin işlerine karşı tutumlarının örgütün hangi yönlerine odaklandığını tespit etme ve diğer problemlerini tanımak için de güçlü bir teşhis olanağı sağlamaktadır.

Toplumsal sorumlulukları diğer işletmelere göre çok daha yüksek olan basın işletmelerinin sağlıklı ve işletme amaçlarına uygun bir işgören yapısına sahip olmaları, işleyişlerinin temel gereklerinden biridir. Söz konusu sağlıklı yapıyı kurmak ve koruyabilmek için öncelikle işgörenlerin tatminini sağlamakla yola çıkılması doğru bir başlangıç olacaktır. Basın işletmelerinde, yapılan işin niteliği gereği, devamlı olarak zamana karşı bir yarış verilmektedir. Basın işletmelerinin çatısı altında yapılan gazetecilik mesleğinin niteliği ve kimi şartlarda oldukça tehlikeli bir yapıya bürünmesi de daha önce yapılan araştırmalara konu olmuştur. Bunlarla beraber, teknolojinin de ilerlemesiyle, basın sektöründe ayakta kalabilmek için büyük yatırımların gerekmesi, özellikle 80'li yılların ortasından itibaren bu piyasanın kabuk değiştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu kabuk değişiminin işgörenler üzerindeki etkisi, bu süreçle beraber gelen bir tartışma konusu olmuştur. Böyle bir ortamda işgörenlerin işlerine karşı tutumlarının bir toplamını ifade eden iş tatmini, önemli bir yol gösterici olabilecektir. Bu nedenlerle, bu çalışmanın amacı; basın işletmelerinde örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1.1. İş Tatmini Tanımları

İş tatmini konusunda oldukça geniş bir literatür bulunmasına karşılık, sosyal bilim alanındaki bir çok kavram gibi tam ve açık bir tanım yapılamamaktadır. 1950’lerden bu yana kavram üzerine süren ve kavramla ilişki olan çok sayıda araştırmmanın sonucunda tek bir tanım üzerinde görüş birliği sağlanamamıştır. Locke’a göre iş tatmini; “Kişinin işine veya iş deneyimine biçtiği değerden kaynaklanan memnuniyet verici veya olumlu duygusal durumdur.”¹

İş tatmini kavramına tam bir tanım verebilmenin güçlüğünden dolayı çeşitli kavramların yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Vroom’a göre; İş tatmini ve iş tutumu değişkenleri tipik değişken olarak birbirlerinin yerine kullanılabilirler; işe gösterilen olumlu tutumlar kavramsal olarak iş tatminine, olumsuz tutumlar ise işten tatmin olmamaya eşittir. ²

Davis, iş tatmininin tanımını işgörenlerin işlerinden duyduğu hoşnutluk yada hoşnutsuzluk olarak yapmıştır. Bu tanıma dayanarak işin nitelikleriyle, işgörenin özellikleri birbirine uyduğu zaman iş tatmininin gerçekleşeceğini belirtmektedir.³ Bu tanımın ortaya çıkardığı iki boyut iş tatminin incelenmesi açısından önemli kabul edilebilir. İşgörenin özellikleriyle, işin niteliği arasında kurulacak olan ilişki bireyden bireye değişim göstereceğinden, bu tanım iş tatminin ölçülmesinde bireysel özelliklerin

¹ Edwin E. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Ed.: Marvin Dunette (Chicago, Rand McNally, 1976, ss. 1297-1301) s.1300.

² Victor H. Vroom, **Work and Motivation** (New York : J. Wiley, c1964), s.99.

³ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı Çeviren**: Kemal Tosun vd. (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 136, 1982), s.96.

ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yine bir başka tanım, işin bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra his ve değer yargılarını da olumlu etkilediği vakit iş tatminin ortaya çıkacağını ileri sürerek Davis'in bu tanımını destekler bir nitelik göstermektedir.⁴

Organ ve Hamner'a göre; iş tatmini bireyin işine karşı olan tutumudur ve diğer herhangi bir tutum gibi bilgilerin, duyguların ve davranışsal eğilimlerin karmaşık bir şekilde bir araya toplanmasıdır. Buna göre yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan bir kişi, iş hakkında oldukça olumlu tutumlar taşıyacaktır, tersine iş tatminine sahip olmayan kişi ise olumsuz tutumlar taşıyacaktır.⁵

Kolasa'ya göre; iş tatmini iş tutumlarına dayanan ancak onlardan daha geniş olan bir kavramdır ve işin bireyin tüm işleyişine nasıl uyduğunu gösterir. İşin dışındaki tatminler genel olarak iş tatminine girmese de, eğer bireyin iş rolü kendi beklentilerine, diğerlerinin beklentilerine ve kültürel modeller yoluyla kazanılan değerler sistemine nasıl uyduğunu algılamasına katkıda bulunursa, iş tatmini kavramının içine iş dışı tatminler de girebilir.⁶

İş tatmininin bahsi geçen tanımlarında bireyin işine karşı olan tutumları üzerinde durulmuştur. Bu gibi tanımların ortak noktalarını göz önünde bulundurarak yapılan bir başka tanım, iş tatmininin, iş ortamına ve işin kapsamına karşı bireyin geliştirdiği olumlu tutumların tümü olduğunu söylemektedir.⁷

Eren'in yaptığı tanıma göre; "İş tatmini denince işten elde edilen maddi çıkar ile işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir."⁸ Bu tanım daha çok iş arkadaşları ve iş ortamı üzerinde durarak iş tatmini kavramının farklı boyutlarını da vurgulamaktadır.

⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, 1991), s.376.

⁵ Dennis W. Organ ve W. Clay Hamner, *Organizational Behavior (An Applied Psychological Approach)* (Rev. Ed. Plano, Tex. : Business Publications, 1982), s.287-288.

⁶ Blair J. Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş* Çeviren: Kemal Tosun vd. (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:42, 1979), s. 453.

⁷ Levent Şimşek, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*. Cilt No:24 Sayı No:2 (1995), s.92.

⁸ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1993), s.112.

İş tatmini tanımının tutum kavramıyla beraber yapılması, iş tatminin bireylerin tutumları sonucunda ortaya çıkması sebebiyledir. Bireylerin olumlu tutumları işgören morali olarak da adlandırılabilir. Bu tutumların olumlu olması halinde verimlilik yükselebilmekte, işgücü devri devamsızlık ve işe gelmeme oranları da azalış gösterebilmektedir.⁹ Yine de iş tatminiyle verimlilik arasındaki ilişki tam olarak ispatlanamamıştır. İş tatmini verimlilik ilişkisi çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrı bir başlık altında incelenecektir.

İş tatmini ve çalışma motivasyonu kavramları birbirleriyle ilişkilidir, fakat birbirinin aynısı olan kavramlar değildir. Motivasyon kavramı hedefe doğru harcanan çabayla ilgilidir. İş tatmini ise işle ilgili tatmin veya beğenmeye duyulan ihtiyaçla ilgilidir.¹⁰ Yani buradan hareketle iş motivasyonu yüksek olan işçilerin her zaman işten tatmin olacağı söylenemediği gibi, motive olmayan işçilerin tatminsiz olacağı gibi bir sonuca da varılamamaktadır. Mullins'e göre de iş tatminiyle motivasyon aynı şey değildir; iş tatmini içe dönüktür ve bir tutumdan daha fazlasını ifade eder. Motivasyon bir süreçtir ve iş tatminine yol açar.¹¹

İş tatminiyle karıştırılan bir başka kavram da *moral* olmaktadır. Ancak iş tatmini ve moral kavramları birbirinin aynı olan kavramlar değildir. İş tatmini tipik olarak tek başına bir işçinin tutumlarını ifade ederken, moral kavramı tüm grubun tatminini ifade etmektedir.¹² Moralle iş tatmini arasındaki bu ayrım, tatminin tek tek bireylere, moralin ise gruplara odaklandığını göstermektedir. O halde iş tatminin bireysel değişkenlerden oldukça etkilendiği söylenebilecektir.

⁹ Ayşe Can Baysal, "Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt No:12 Sayı No:2 (1983) s.37.

¹⁰ Andrew J. Dubrin, **Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective** (Second Ed., New York : Pergamon Press, 1978), s.40.

¹¹ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behavior** (Fourth Ed., London: Pitman Publishing, 1996), s. 520.

¹² John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behavior** (Nineth. Ed., Hightstown: McGraw Hill Inc., 1993) s.195.

1.2. İş Tatmini Araştırmalarının Tarihsel Gelişimi

Yönetim bilim tarihinde iş tatmini ve değişkenleri üzerine pek çok araştırma yapılagelmıştır. Genellikle yönetim akımlarını paralel giden bu araştırmalar neticesinde iş tatmini konusunda bugün bulunan noktaya gelinmiştir. İş tatmini araştırmalarının tarihsel gelişimi bu çalışmanın sınırlılıkları nedeniyle tam olarak incelenemeyecekse de, belli başlı bazı gelişmelerden kısaca söz edilmeye çalışılacaktır.

Taylor 1911 yılında o güne dek yaptığı tüm çalışmaları “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı bir kitapta toplayarak, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadığını gözlemlediğini belirtmiştir. İşgörenlerin, işlerini yaparken vücut azalarını gereken şekilde kullanmadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı ve temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerini iyi ayarlayamamaktan dolayı yorgunluklarının artıp dayanıklılıklarının azaldığını ve bu hususların sonucunda verimliliklerinin düştüğünü belirtmiştir. İnsan sorunlarına daha çok bir mühendis gibi yaklaşan bu yöntem sonradan Taylorizm adıyla ekol olmuştur.¹³ Genel olarak klasik yönetim yaklaşımı adıyla ele alınan bu yaklaşım, iş tatmini araştırmalarında, “Fiziki ve Ekonomik Şartlarla ilgilenen ekol olarak adlandırılmış ve “Hawthorne” çalışmalarına kadar sürmüştür.

Yönetimbilimde bir kilometre taşı olarak görülen ve Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları, 1920’li yılların sonunda aydınlatma, istirahat, molaları ve iş yapmayı etkileyen diğer çeşitli çalışma koşullarını incelemek üzere başlatılmıştır. Bu haliyle “Fiziki ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekol”ün bir devamı olarak sayılabilecek bu çalışmaların asıl önemi, çalışmalar henüz sonuçlanmadan liderlik stili, grup standartları, ve iş performansındaki diğer sosyal faktörlerin öneminin farkına varılmasından kaynaklanmaktadır.¹⁴ Denemeler başlangıçta fiziksel faktörlerin önemini ortaya koyma amacını taşıırken, sonucunda sosyal ve duyuşsal faktörlerin öneminin açıkça ortaya çıkması yönetimbilim tarihinde

¹³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İkinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993) s.111.

¹⁴ Abraham Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji** Çeviren: İlhan Akhun ve Cevat Alkan (Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1978), s. 9.

yeni bir sayfa açmıştır. Çeşitli çalışmalarda iş tatmini araştırmaları açısından “İnsan İlişkileriyle İlgilenen Ekol” olarak adlandırılmıştır.

Bir başka görüşe göre; bugünkü anlamda iş tatmini araştırmaları, ilk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından başlamış ve bu süreçte iş tatmini öğeleriyle beraber verimlilik ve iş başarımı (performans) arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu süreci izleyen yıllarda Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi’nde yapılan bazı araştırmalarda da genel iş tatmininin; iş grubuyla gururlanma, kendiliğinden doğan iş tatmini, şirket faaliyetlerine katkı, mali ve statü açısından tatmin şeklinde dört ölçüsü belirlenmiştir.¹⁵

Vroom ve Barret 1960’lı yıllarda yaptıkları çalışmalarda iyi bir nezaretçi (danışman) ve dostluk çerçevesindeki ilişkilerin, işten duyulan tatmini arttırarak, işgücü devir oranı ve devamsızlığı azalttığına ilişkin kanıtlar bulmuşlardır.¹⁶ Vroom ve Barret’in bu kanıtları, “İnsan İlişkileriyle İlgilenen Ekol”ün bir uzantısı olarak kabul edilmektedir.

Herzberg, Mausner ve Synderman tarafından 1959 yılında başlatılan bir başka araştırma iş tatmini araştırmalarında bir başka ekolün temel noktasını oluşturmuştur. Herzberg ve diğerleri, söz konusu araştırmalarında iş ortamı ile birlikte ilk kez işin kendi içeriği üzerinde durmuşlardır. Herzberg ve diğerleri bu çalışmalar sonucunda, başarı, işin takdir görmesi, sorumluluk, ilerleme, ve işin kendisi gibi faktörlerin tatmin sağladığını, gözetim, ücret, şirket politikası, kişilerarası, ilişkiler ve çalışma koşullarının ise tatminsizlik sağlayan faktörler olduğunu bulmuştur. Herzberg, yukarıdaki faktörlerin tatmin sağlayanlarına hijyenik (sağlık) faktörleri, diğerlerine ise güdüleyiciler (motivatorler) adını vermiştir.¹⁷ Bu çalışma ve bu çalışmanın takipçilerinin daha öncekilerden farklı olarak işin kendisine ve çağdaştırılmasına yoğunlaşması, iş tatmini literatürüne “İşin Çağdaştırılmasıyla İlgilenen Ekol” olarak geçmelerini sağlamıştır.

Sonraki yıllarda da Herzberg ve diğerlerinin söz konusu çalışmalarıyla başlayan “işin çağdaştırılmasıyla ilgilenen bu ekolü destekleyen çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan

¹⁵ Kolasa, a.g.e., s.455.

¹⁶ Vroom, a.g.e., s.125-136.

¹⁷ Kolasa, a.g.e., s.454.

en ünlüleri, İngiltere'deki Tovistock Enstitüsünün ve Amerika'daki Graduate School of Business Administration'un söz konusu işin her bir işçiyi tatmin edecek şekilde yeni baştan organize edilmesi gerektiğini ileri süren araştırmalarıdır.¹⁸

Daha sonraki yıllardan günümüze gelen süreçte de iş tatmini araştırmalarında yeni adımlar atılmıştır. Toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, hücre üretim sistemleri, yalın üretim sistemleri, iş karakteristikleri modeli, sosyo-teknik sistem, katılımlı yönetim gibi sistem ve uygulamalar bu adımlar arasında sayılabilir ve uygulamada sıklıkla rastlanmaktadır. Bu yeni uygulamaların tümünün ortak paydası, özellikle gelişen teknoloji ve otomasyon sistemleri sonrası çalışma yaşamının içinde insan faktörünün önemini yadsımaması ve ona yoğunlaşmasıdır.

1.3.İş Tatmininin Önemi

İş tatmini insanların gerek iş yaşamında gerekse iş dışındaki yaşamı açısından önemli olarak değerlendirilen bir değişken olmaktadır. İşine karşı olumlu tutumlara sahip olan bir işgörenin, bu olumlu tutumlarını iş dışındaki yaşamında da sürdürmesi beklenmektedir. Elbette ki; buradaki ilişki karşılıklı olabilmekte; iş yaşamı, iş dışındaki yaşamı (örn: aile kurumu) etkileyeceği gibi, bu durumun tam tersiyle de karşılaşılabilir. Bu çalışmanın iş tatmininin sonuçları kısmında ayrıntılı olarak inceleneceği gibi iş tatmini (veya tatminsizliği); işten ayrılma, devamsızlık, gecikme, hırsızlık ve hatta sağlık problemleri gibi pek çok olumlu ve olumsuz sonuca doğrudan veya dolaylı olarak yol açabilmektedir.

İş tatminini araştırmaları birer tutum araştırması olarak şekillenmektedir. Belirli bir grup işgörenin tutumları hakkında bilgi verdiği için, iş tatminin en büyük faydası tutumların izlenmesine sağladığı katkı olmaktadır. İş tatmini ölçümleri, işgörenlerin işleri hakkında ne hissettiklerini, onların hislerinin işin hangi yönüne odaklandığını, hangi bölümün özellikle etkilendiğini göstermektedir ve yine bu ölçek, geniş işgören problemlerini tanımak için güçlü bir teşhis aracıdır.¹⁹

¹⁸ G.Hutton, "Work Groups and Job Design, *Work Study and Management Services*, Vol:7, Sayı:6, (March 1970) s.211-216.

¹⁹ Newstrom ve Keith Davis, *a.g.e.*, s.203.

İş tatmininin genel olarak işgören tutumlarını izleme olanağı sağlamakla beraber birçok ilave faydası da bulunmaktadır. İş tatmininin; iletişim akışının sağlanması, duygusal bildirim veya emniyet sübabı olarak hizmet etmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni programların planlanması ve izlenmesindeki yardımı ve benzerleri gibi pek çok faydası da bulunmaktadır.²⁰ İş tatmini araştırmaları sonucu, işgörenlerin tutumlarıyla ilgili üst yönetimin ilk bakışta göremeyeceği pek çok bilgiye ulaşılabilecektir. Örneğin; mevcut işgücü piyasasına göre oldukça dolgun bir ücret veren bir işletmede bile, ücrette eşitlik algısı sağlanamadığı için, beklenmediği halde ücret tatminsizliği görülebilecektir. Çünkü; bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de kanıtları gösterilerek ayrıntılı şekilde inceleneceği gibi, ücrette eşitlik algısı, ücret tatminin etkilemektedir. Yine işgörenler için neyi daha fazla önemli olduğu yani öncelik sırasında neyin yer alması gerektiği, iş tatmini ölçekleriyle belirlenebilecektir. Örneğin; genellikle en önemli faktörün ücret olduğu düşünülse de, bazı işgörenler ya da örgütler için fiziki çalışma koşullarının düzeltilmesi, o an için ücretten daha önemli olabilmektedir. İş tatmini ölçümleri ve doğal olarak iş tatmininin oranı, bu gibi görünmeyen problemleri ortaya çıkarması açısından örgütler için oldukça önemli olmaktadır.

2.İŞ TATMİNİNİN TEMEL UNSURLARI:

2.1. Tutumlar

“Tutum herhangi bir olaya, kişiye ya da yere karşı olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimidir.”²¹ Gündelik hayatta karşılaşılan olaylara karşı geliştirilen davranış ve tepkiler tutumların oluşmasını sağlamaktadır. Her birey kendi kişilik yapısına göre çeşitli tutumlara sahiptir. Tutumlar karşılaşılan olay veya durumun niteliğine göre olumlu ya da olumsuz olabilmektedirler.

Tutumlar bireylerin olaylara kendilerine özgü bir şekilde cevap vermek için hazır ve eğilimli olma durumu şeklinde de açıklanabilirler. Tutumlar yaşam boyunca öğrenilir

²⁰ Newstrom ve Keith Davis, a.g.e., s. 203.

²¹ Kolasa, a.g.e., s. 431.

ve sosyalleşme sürecimizde cisimleştirilirler. Bu nedenle insanların sahip olduğu tutumların sınırı yoktur.²²

Tutumlar bir şahsın etrafındaki şeyleri nasıl gözlemleyeceğine etkileyen zihinsel bir settirler; aynı bir pencere gibi binanın içindeki veya dışındaki görüşümüz için bir çerçeve teşkil ederler. Bu pencere bazı şeyleri görmemize izin verirken, çerçevenin şekli ve büyüklüğü diğer elementleri görmemizi engeller. Camın rengi de algılarımızın doğruluğunu etkileyebilir. Buna benzer olarak tutumların rengi de işteki çevrenin nasıl gözlemleneceğine ve yargılanacağına dair etkiye sahiptir.²³

Tutumların geçmiş deneyimlerle şekillendiğine ilişkin tanımlar da vardır. “Kişi çevresinde bulunan ve kendisini sürekli uyarlayan diğer kişiler veya olgulardan aldığı uyarırları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklar. Tekrar aynı kişi veya olgularla karşılaştığında kullanacağı bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyaranlara karşı tutumudur.”²⁴

Literatürde 50’li yıllardan itibaren yapılmış birçok tanımın ortak özelliklerine dayanarak yapılmış bir başka tanım da tutumların geçmiş bilgi ve deneyimlerle ilişkili olduğunu işaret etmektedir: ”Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir toplumsal konu (obje) ya da olaya karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak örgütlediği bilişsel, duygusal ve davranışsal tepki öneğilimidir.”²⁵

Tutumlar, duysal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden meydana gelirler. Bireyin tutum nesnesine yönelik duygu ve değerlendirmeleri duygusal bileşeni oluştururken, aynı nesneye yönelik bilgi ve inançları bilişsel bileşeni ve sonucunda ortaya koyulan davranışta davranışsal bileşeni oluşturmaktadır.²⁶ Tutumları meydana getiren bu bileşenler Şekil 1.’de gösterilmiştir.

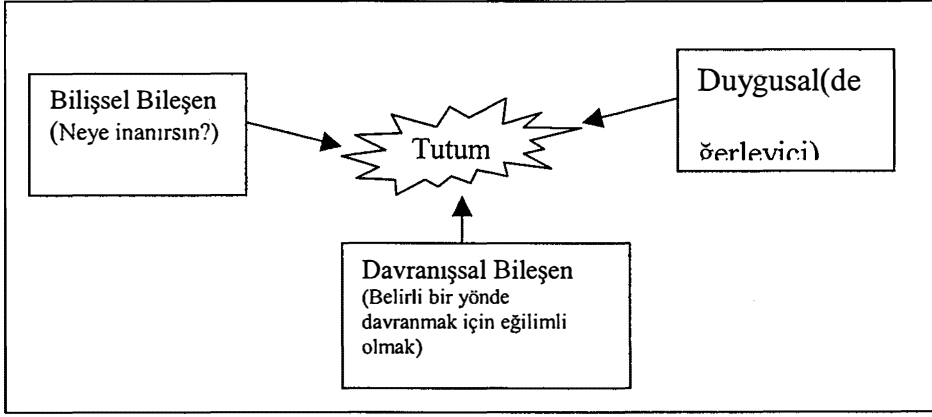
²² Mullins, a.g.e., s.116.

²³ Newstrom ve Davis., a.g.e., s.194-195.

²⁴ Erdoğan a.g.e., s.361.

²⁵ Ayşe Can Baysal, *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar* (İstanbul: 1981), s.13.

²⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESBAY Yayınları No:149, 2000), s. 120-121.



Şekil1. Tutumlar Üç Bileşeni

Kaynak: Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, (Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon A Division of Simon & Schuster Inc., 1993), s.156.

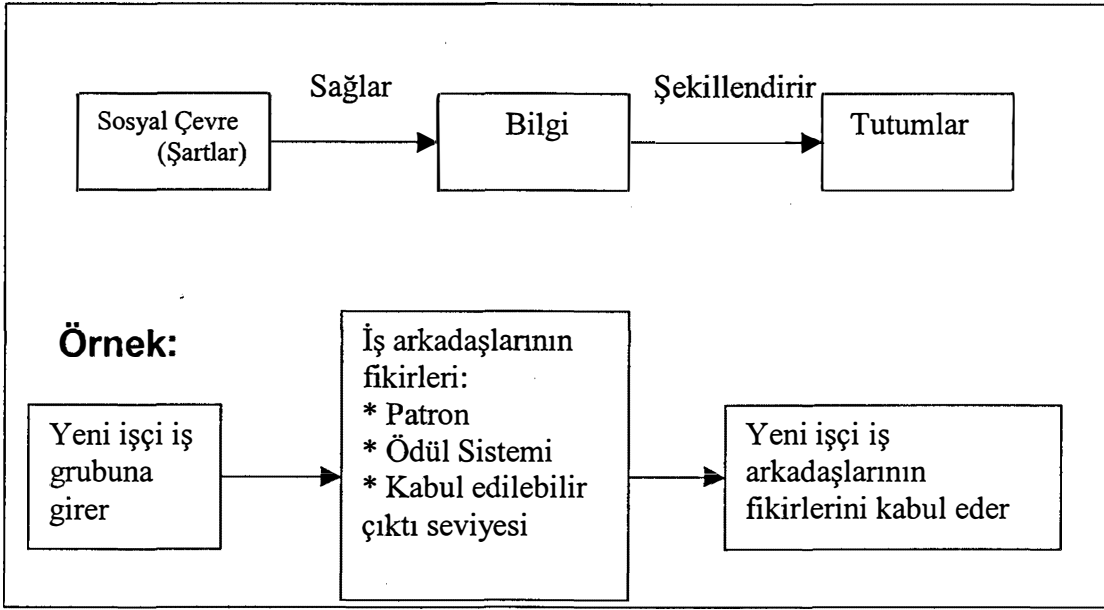
Tutumun bu bileşenlerden oluştuğunu belirtildikten sonra onun inanç ve değer gibi kavramlarla yakından ilişkili olduğunu söylenebilmektedir. Çünkü herhangi bir şeye veya olaya karşı geliştirilen tutumun oluşumunda, o olguyla ilişkili inanç ve değerler büyük rol oynamaktadır. Örneğin; bireyin bir bankanın iflas edeceğine yönelik bir bilgisi, inancı varsa, o bankaya para yatırmak istemeyecek ve sonucunda da para yatırmama davranışını gerçekleştirecektir. Bu örnekte görebileceğimiz gibi, bir tutum tüm bu bileşenlerin yerinde ve farkında olarak ya da olmayarak kullanılmasıyla meydana gelmektedir.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi işin çeşitli boyutlarına karşı gösterilen tepkiler de iş tutumlarını oluşturmaktadır ya da başka bir deyişle: “Bir işgörenin işine karşı tutumu da, işle ilgili özgül faktörlere değişik şekillerde tepki gösterme ön eğilimidir.” Çalışanların iş tatmini derecesini belirleyen de işle ilgili bu faktörlerdir.²⁷

Tutumlar çok çeşitli değişkenler tarafından etkilenecek şekilde şekillenirler. Bireyler tutum geliştirirken içinde bulundukları sosyal çevrenin etkisi altındadırlar. Gerald Salancik ve Jeffrey Pfeffer bilgi dağıtan sosyal çevrenin bireyin tutumlarını şekillendirdiğini ve çeşitli rehberler ve ipuçları vasıtasıyla sosyal bilgilerin kabul edilebilir davranış ve tutumlar için özel bir reçete sağlandığını öne sürmüşlerdir. Salancik ve Pfeffer’in bu

²⁷ Baysal a.g.e., s.166.

öngörüler Şekil 2.'de gösterilmiştir. Şekildeki örnekten de görülebileceği gibi yeni iş grubuna giren bir işçiyle, grubun diğer üyeleri patron, ödül sistemi, bir işin yapılması için ne kadar performans gösterilmesi gerektiği hakkında yeni işgörenle hızlıca iletişim kuracaklardır. Sonuç olarak yeni gelen işçi muhtemelen grubun diğer üyeleriyle aynı yönde bir tutum göstermeye eğilimli olarak onlara adapte olacaktır.²⁸ Eğer yeni işçi tutumlarını bu sosyal çevrenin sağladığı bilgilerle şekillendirmeyecek olursa, yüksek olasılıkla bu yeni iş grubunun diğer üyeleri tarafından dışlanabilecektir.



Şekil 2. Tutumların Durumsal Görünümü

Kaynak: Gregory Moorhead ve Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior** (Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), s. 85.

2.2.Değerler

Değerlerin kişilerin yaşamları boyunca oluşturdukları bir sistem olduğu söylenebilir. Bir tanıma göre; “değer hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulan ve istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir.”²⁹ Bu tanımdan hareket edilerek değerlerin bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılıklar gösterebileceği tahmin edilebilir. Bir birey herhangi bir organizasyona dahil olurken bu değerlerden

²⁸ Moorhead ve Griffin, a.g.e., s. 85-86.

²⁹ Özkalp ve Kirel a.g.e., s.123.

bağımsız değildir. Kendi ailesinin ve/veya toplumunun kültürünü de beraberinde getirir ve tutumlarını bu değerlerin etkisinde geliştirir. Değerleri sınıflandırma çabalarının en eskilerinden biri Allport ve arkadaşlarına aittir buna göre:³⁰

- 1- Teorik
- 2- Ekonomik
- 3- Sosyal
- 4- Estetik
- 5- Politik
- 6- Dini

Olmak üzere altı tip değer vardır. Allport ve arkadaşları birçok farklı durum belirlemiş ve bunlara ilişkin sorular hazırlamıştır. Bu sorulara verilen yanıtları temel alarak da bu sınıflandırmayı oluşturmuşlardır. Allport ve arkadaşlarının değerlendirmesine göre; teorik değerler gerçeğin keşfedilmesinde kritik ve rasyonel bir yaklaşım taşıırken, ekonomik olanlar kullanışlılığı ve pratikliği ön plana çıkartır. Üçüncü maddede yer alan sosyal değerler insanları sevmenin en büyük değer olduğunu işaret etmekte, sınıflandırmanın dördüncü maddesindeki estetik değerlerse oluşum ve uyumun en büyük değer olduğunu vurgulamaktadır. Beşinci maddedeki politik değerler güç ve etkinin kazanılmasıyla ilgiliyken altıncı ve son maddedeki dini değerler evreni bir bütün olarak algılayanın ve insanların tecrübelerinin birliğiyle ilgili olmaktadır.³¹

2.3.İnançlar

İnançlar dünya hakkında bilinenlerle ilgilidir; anlaşılan gerçeğin ne olduğu üzerine merkezlenirler. Onları tutum ve değerlerden ayıran da budur.³²Bir tanıma göre: “İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının (iç alemlerinin) bir yönüyle ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır.”³³ İnançları tutumlardan ayıran en önemli yönü, onların lehte ve aleyhte yorumlanamaz oluşudur. Örneğin bir kişinin dünyanın yuvarlaklığı veya tanrının varlığı hakkındaki inancı onun aleyhinde veya

³⁰ Stephen P.Robbins, **Organizational Behaviour** (Seventh Ed., New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996), s.176.

³¹ Robbins, a.g.e., s.176.

³² Mullins, a.g.e., s.116.

³³ Eren, a.g.e., s.86.

lehinde yorumlanamazken içki içmeye ya da kumar oynamaya karşı tutumları onun aleyhinde veya lehinde yorumlanabilir.³⁴

İnançların oluşumunda geçmiş tecrübe, ulaşılabilir bilgi ve genellemeler gibi üç süreç rol oynar. Buna göre kişiler geçmişte gördükleri veya kazandıkları şeyleri inanmaya eğilimlidirler, yine aynı şekilde ulaşabildikleri ilgiler çalışanların inançlarını etkileyecektir. Üçüncü olarak benzer olay ve durumları genelleme davranışı da kişinin inançları üzerinde etkilidir.³⁵

2.4. Tutum İnanç ve Değerlerin İlişkisi

Tutumlar, inançlar ve değerler, bu çalışmanın konusu olan iş tatmini oluşturan temel unsurlar olmaktadır. Bu üç kavram, bireylerin iş tatminlerini belirlemede önemli rol üstlenirler. Örneğin; domuz çiftliğinde çalışan bir Müslüman'ın iş tatmini, inançları tarafından büyük ölçüde etkilenebilir. Tutumlar, inançlar ve değerler arasındaki ilişki birbirlerinin belirleyicisi olmaları yönünden de önemlidir. İş tatminini etkileyen unsurlar olarak tutum inanç ve değerleri inceledikten sonra onlar arasındaki ilişkiyi bir şekil yardımıyla açıklamak olasıdır. Şekil 3. bu ilişkiyi anlayabilmek adına fikir verici bir niteliktedir.

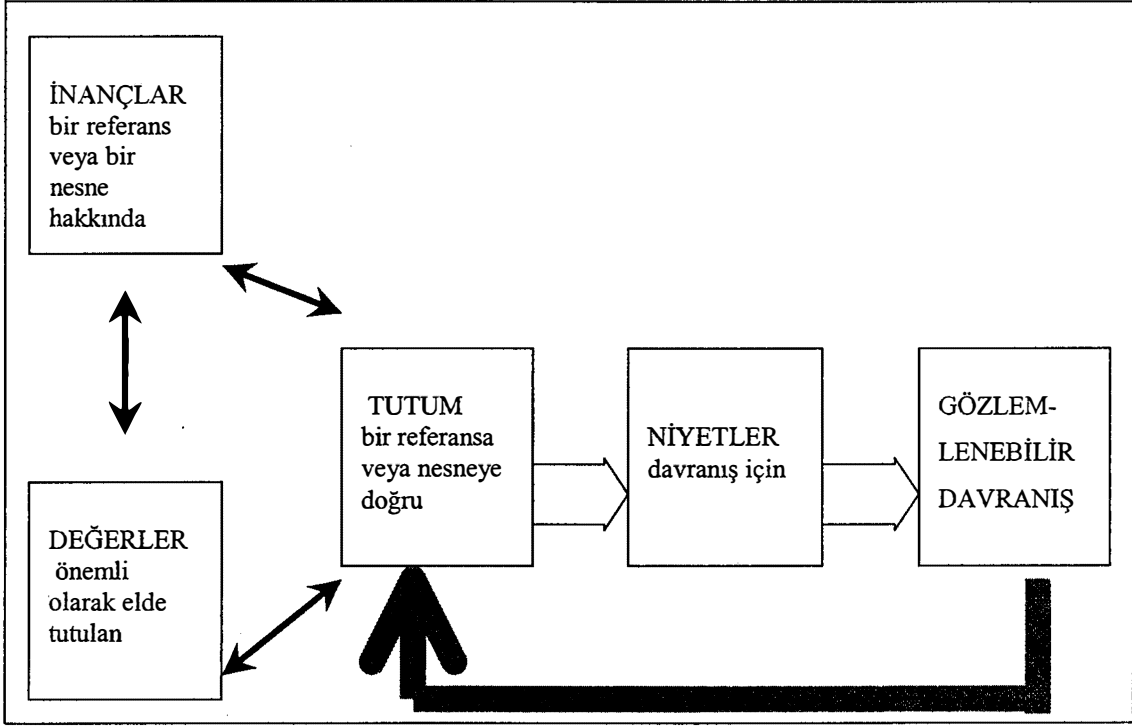
Tutum kavramı karışık olmakla beraber bileşenleri ve dinamikleri açısından incelenebilir. Şekil 3.'ün gösterdiği gibi tutumlar, değerler ve inançlara bağlıdır ve onlar davranış için niyetten ve gerçek davranıştan önce gelmektedirler.³⁶ İnançlar, değerler ve tutum arasındaki karşılıklı ilişki, davranış için bir niyet oluştururken bütün bunların sonucunda gözlemlenebilir bir davranış meydana gelmektedir. Yine Şekil 3.'e dayanarak gözlemlenebilir davranışın, yeni bir tutumun oluşmasında da etkili olabileceği söylenebilecektir.

³⁴ Eren, a.g.e., s.87.

³⁵ Şimşek, a.g.e. s.95-96.

³⁶ Henry L. Tosi, John R.Rizzo ve Stephen J.Carrol, **Managing Organizational Behavior** (Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1986) s. 123.

Çalışmanın tutum, inanç ve değer kavramlarının üzerinde ayrıntılı olarak durulmasının nedeni, bu kavramların iş tatmini üzerinde etkili olması nedeniyledir. Yine bu çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği gibi iş tatmini de bir çeşit tutum göstergesidir ve bu nedenle tutum kavramından ayrı incelenememektedir.



Şekil 3. Tutum, İnanç ve Değerlerin İlişkisi

Kaynak: Tosi, Rizzo ve Carrol, a.g.e., s. 123.

3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde işle ilgili tutumlar genel isimlendirmesiyle incelediğimiz iş tatmini çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu yüzden iş tatminini etkileyen faktörleri incelerken belirli bir sınıflandırmaya ihtiyaç olmaktadır. Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler için örgütsel faktörler, bireysel ve diğer faktörler şeklinde bir gruplandırma kullanılacaktır.

3.1 Örgütsel Faktörler

Asıl olarak işgören tutumlarını etkileyen beş önemli faktör bulunmaktadır: ücret, terfi şansları, işin kendi doğası, örgütün politika ve prosedürleri, çalışma şartları. Sıralanan bu beş faktör iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerinin en önemlileri arasında gösterilmektedir. Bir kişi, her bir faktöre doğru farklı tatmin düzeyleri hissedebilmektedir.³⁷ Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde iş tatminini etkileyen bireysel faktörler başlığı altında da inceleneceği gibi her bireyin bu örgütsel faktörlerden tatmin düzeyleri farklı olabilecektir. Örneğin bir birey için işin doğası başlı başına bir tatmin unsuru olurken, bir diğeri için ücret daha belirleyici bir tatmin unsuru olabilecektir. Bu çalışmada iş tatmini etkileyen örgütsel faktörler, bu beşli sınıflamadan yola çıkarak aşağıdaki şekilde genişletilebilir:

- 1- Yönetim ve Denetim
- 2- Çalışma Arkadaşları (Grubu)
- 3- İşin Niteliği
- 4- Ücret
- 5- Terfi Olanakları
- 6- Çalışma Koşulları
- 7- İletişim Yapısı
- 8- Rol Yapısı

3.1.1. Yönetim ve Denetim

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler içerisinde yönetim yapısının olması doğal bir durum olarak görülmektedir. Örgütün yönetim ve denetim sisteminin, liderlik yapısının iş tatmini üzerindeki etkisi de yadsınamaz derecede önemli kabul edilerek birçok araştırmada önemle vurgulanmaktadır. İşgörenlerin seçilmesinden çalışma performanslarının değerlendirilmesine kadar tüm hareketleri örgütün yönetim yapısıyla doğrudan ilişkili olmaktadır.

³⁷ Moorhead ve Griffin, a.g.e, s.88.

Örgütün yönetimi; bireyin görevlerini, iş yükünü, sorumluluk derecesini, ücretinin oranını ve işin fiziksel şartlarını belirlemektedir ve gerçekte tüm bu faktörlerin üzerinde işgörenin en yakın amirinden bile daha fazla kontrole sahiptir.³⁸ Tüm bu faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi, bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde de ayrıntılı olarak incelendiği üzere çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. O halde tüm bu faktörlerin bir belirleyicisi olarak yönetim yapısının, tatminle ilişkisi olduğu söylenebilecektir. Yönetim yapısının iş tatminiyle ilişkisini ararken; karar vermeye katılım, güven, iletişim yapısı, özerklik, yönetici tarafından tanınma, adalet duygusu gibi bazı belirleyici kavramlar aracılığıyla hareket etmek daha akılcı bir yaklaşım olabilecektir. Ancak iletişim yapısı bu çalışmada ayrı bir bölüm olarak incelendiğinden bu bölümde iletişim yapısının etkilerinden bahsedilmeyecektir.

Kararlara katılımın iş tatmininin bir belirleyicisi olduğundan literatürde sık sık söz edilmektedir ve bu görüş için çalışmaların yaklaşık %60'ı olumlu bir ortaklık göstermiştir. Ayrıca karar vermeye katılımın etkili bir şekilde işleyebilmesi için kapsanan konuların önemi ve astların üstlerini ne kadar etkileyebildiğinin derecesi gibi faktörlerinde hesaba katılması gerekmektedir.³⁹ Yine başka bir çalışmaya göre; kararlara katılımın etkili bir şekilde işleyebilmesi için; işgörenin; değerlerini, kişiliğini, risk almak için meyilliğini, anlaşmazlıklar için olan potansiyelini de göz ardı etmemek gerekmektedir.⁴⁰ Bir başka çalışmada Vroom, kararlara katılımın tatminle olan ilişkisinde, katılımcının kişiliğinin etkili olduğunu gösteren kanıtlar elde etmiştir.⁴¹ Dolayısıyla karar almanın iş tatminiyle olan ilişkisini vurgularken bu gibi faktörleri de değerlendirmenin kaçınılmaz olduğu söylenebilecektir. Ancak uygulamada birçok işgörenin, önemli kararlarda kendilerinin fikrinin alınmasından hoşnut olduğu gözlenebilecektir.

İşgörenin denetçisi (ya da amiri) tarafından sözlü olarak tanınması, iş tatmini açısından incelenmeye değer bir değişken olarak kabul edilmektedir. Locke'un bulgularına göre;

³⁸ Locke, 1976, a.g.e., s.1327.

³⁹ Edwin. A. Locke, "Job Satisfaction" **Social Psychology and Organizational Behavior**. Ed.: M.Gruneberg and T.Wall (NewYork: John Wiley & Sons Ltd., 1984, ss.93-117) s.109

⁴⁰ James L.Gibson, John M. Ivancevic, James H. Donnely, Jr., **Organizations: Behavior-Structure-Processes** (Fifth.Ed., Texas: Business Publications, Inc., 1985), s.576.

⁴¹ Vroom, a.g.e., s.118.

tanınma, özellikle mavi yakalı işgörenler arasında, iş tatmini ya da tatminsizliğine yol açan olaylar içinde en sık bahsedilenlerden biri olmaktadır.⁴² İşgörenin tanınmaya olan ihtiyacı, kendisinin de sık sık vurguladığı bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında salt işgörenler değil, genel olarak tüm insanlar, yaptıkları bir işin ardından geribildirim alma ihtiyacı hissetmektedirler. İşgörenlerle yapılan yüz yüze görüşmelerde, genellikle yapılan iyi işler yerine, yalnızca kötü işlerde geribildirim alabildikleri sıklıkla vurguladıkları bir şikayet unsuru olmaktadır.

İşgörenler, işlerini yaparken belirli bir oranda özerkliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Denetçilerinin (amirlerinin) sık sık işlerine müdahale ediyor olması, işgörenin gerek kendine güvenini kaybetmesine, gerekse işini yapmaktan aldığı hazzın yok olmasına yol açabilmektedir. Yalnızca kendisine söylenileni yapan bir işgören, bir süre sonra kendini bir makineden farksız hissedebilecektir. İnsanın doğasından kaynaklanan bu duruma dayanarak; özerklik olgusunun, iş tatminini oluşturan değişkenler arasında denetim yapısıyla ilişkili değişkenler arasında değerlendirilmesi yanlış bir tutum olmayacaktır. İşgörene amiri tarafından belirli bir serbestliğin tanınması, onun işini yapmaktan duyduğu mutluluğu arttıran ve dolayısıyla iş tatminini arttıran bir unsur olarak kabul edilmektedir. Yine buna paralel olarak amirin yetkilerini bir kısmını astına devretmesi de, astın kendine olan güvenini ve saygısını arttırmak yoluyla tatminini arttırabilecek bir unsur olarak değerlendirilebilecektir.

İnsan kaynaklarının büyük ölçüde önem kazandığı günümüzde, onları etkin bir şekilde yönetmenin de bir o kadar önemli kolaylıkla ifade edilebilecektir. Bu olgu da göz önünde bulundurularak yönetim ve denetim yapısıyla, iş tatmini arasında bir ilişki aramanın mantık temelleri daha iyi kavranabilecektir. Çalışanların her birinin ayrı ayrı bireyler olduğunu onlara hissettirebilecek fakat bunun yanında işgörenlere adil olarak değerlendirecek bir yönetim ve denetim yapısının iş tatminine giden yolda önemli bir yapıtaşı olduğu düşünülebilir. Tüm bunlar söylenirken; işgörenlerin bireysel farklılıklarına bağlı olarak bu etkinin de farklılaşabileceği literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

⁴² Locke, 1976, a.g.e., s.1324.

3.1.2 Çalışma Arkadaşları (Grubu)

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamı boyunca çok çeşitli gruplara girip çıkmakta, bazılarında uzun bir süre yer alırken, bazılarını da kısa sürede terk etmektedir. Grup içerisindeki davranışlar ilgili literatürde ayrıntılı olarak incelenmiş ve insanın mutluluğunun bu grup içerisinde sahip olduğu değere göre değişebildiği gözlemlenmiştir. İşte bu çok çeşitli gruplar içerisinde çalışma grupları ve çalışma arkadaşlıkları insan hayatının önemli bir parçasını teşkil etmektedir. İnsanların günlerinin büyük bölümünün işyerinde geçiyor olması, çalışma grubunun ne denli önemli olduğunu kanıtlayacak göstergelerden biridir.

İşgörenlerin ve daha geniş bir ifadeyle insanların grup oluşturmalarının nedeni tatmin olma ihtiyacıdır. İşgörenlerin, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları onların gruplara dahil olması suretiyle bir dereceye kadar tatmin edilebilir. İşgören bir gruba üye olduğu zaman grup aktivitelerine dahil olabilir ve destekleyici görüşe sahip olan diğer üyelerle yönetim taleplerini tartışabilir.⁴³ Örgüt içerisindeki yalnızlık duygusu, işgörenlerin bu gibi ihtiyaçlarını karşılamasını engelleyecek ve tatmin gerçekleşmemiş olacaktır. Örgütlerde oluşan çalışma gruplarının ve çalışma arkadaşlığının yönetimin taleplerine karşı daha güçlü olma duygusunu işgörene kazandırması yönünden de tatmini artırıcı bir işlev gördüğü söylenebilir. Ayrıca örgütlerde oluşan bu çalışma grupları kimi zaman işin niteliği nedeniyle kaçınılmaz olabilmektedir.

1920'deki Hawthorne araştırmaları ve 1930'daki bir araştırma, izole edilmiş (gruplardan) işlerde çalışan işgörenlerin, kırgınlıklarını, tatminsizliklerini ve iş üzerindeki depresyon hislerini ifade etmeye daha eğilimli olduklarını göstermiştir. Ayrıca otomobil işçileriyle yapılan mülakatlar sonucunda; izole işlerde çalışan işgörenlerin işlerinden hoşlanmadıkları ve diğerlerinin de işin en iyi iki özelliği olarak, ücret ve çalışma gruplarından bahsettikleri kaydedilmiştir.⁴⁴ Bu bulguların bir sonucu olarak bireyin iş tatmininin, çalışma grubuyla da ilişkili olduğu rahatlıkla

⁴³ Gibson, İvanchevic, Donnely, a.g.e.,266-267.

⁴⁴ W.Clay Hamner ve Dennis W. Organ, **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach** (Texas: Business Publications Inc., 1978), s.227.

söylenilecektir. Bu ilişkinin büyüklüğü tartışmalı olsa da, emekli olmalarına rağmen çalışma arkadaşlarıyla görüşebilmek için sık sık işyerine giden ve hatta tekrar çalışmaya başlayan işgörenlerin varlığı, çalışma arkadaşlığının ve gruplarının önemi konusunda fikir verici bir örnek olmaktadır.

Homans'ın hipotezine göre; eğer bir veya daha fazla kişi arasındaki etkileşim artarsa, birinin diğerine karşı sevgi derecesi de artacak veya bu durum tam tersine gelişecektir.⁴⁵ Ancak daha sonraki çalışmalar göstermiştir ki; Homans'ın etkileşim hipotezi tamamen açık değildir. Ve etkileşimin grup üyelerinin birbirlerine olan bağlılığı arttırmasında grubun büyüklüğü de önemli rol oynamaktadır. Buna göre; büyük gruplarda bağlılık ve moral düşerken; daha küçük olan gruplarda bağlılık ve moral artmakta ve beklenmeyen devamsızlıklar da büyük gruplara göre daha az ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkan Vroom'un gruplandırmasına göre; çalışma grubunun iş tatminine etkisinde etkileşimin yanı sıra; bireylerin tutumlarının benzerliği, gruba kabul edilme, amaçların ortaklığı ve bireysel farklılıklar da göz önünde tutulmalıdır.⁴⁶

Bazı örgütlerde bireyler ve gruplar arası rekabetin yaşanması da çalışma gruplarının iş tatminine etkisi konusunda göz önüne alınması gerekebilecek bir durumdur. Bireysel rekabetin yüksek düzeyde yaşandığı (örneğin; primle çalışılan) işlerde çalışma grupları arasında çatışmalar yaşanabilecektir. Eğer bu çatışmalar tehlikeli düzeylerde seyredecek olursa bunun örgüte yararından çok zararı dokunabilecektir.

Çalışma gruplarının iş tatminiyle olan ilişkisini kurarken elbette ki; diğer örgütsel ve bireysel faktörlerin etkileri de unutulmamalıdır. Farklı çalışmalarda çalışma gruplarının ve arkadaşlarının önemine dair birbirine zıt görüşler ileri sürülmüştür. Görüşlerin çeşitliliği, çalışma gruplarının iş tatminini etkileyen diğer faktörler arasındaki öneminin, gruptan gruba ve iş sahasından sahasına farklılık gösterebileceğinin kanıtı olarak değerlendirilebilecektir.

⁴⁵ "G.C. Homans, The Human Group, (New York: Harcourt Brace, 1950), s.112" Vroom, a.g.e., s.120'deki alıntı.

⁴⁶ Vroom, a.g.e., s.120-126.

3.1.3 İşin Niteliği:

İşin niteliği, işin doğası ya da işin içeriği diyebileceğimiz bu faktör iş tatmini üzerinde geniş ölçüde etkiye sahip olmaktadır. İşgörenin işine karşı tutumlarının işin kendisiyle yakından ilişkili olduğu yapılagelen tutum araştırmalarıyla defalarca vurgulanmıştır. İşinin niteliklerini ve içeriğini sevmeyen ve ona saygı duymayan bir bireyin iş tatminin de oldukça düşük olacağı tahmin edilebilir.

İşin niteliğinin ve içeriğinin zevkli olması işgörenin işle ilgili tutumların olumlu olmasında yani iş tatmininde önemli bir etkidir. Bu etkenin en önemli üç boyutu, çeşitlilik (tekdüze olmama), bağımsızlık (işin tümüne egemen olma) ve yeteneklerin kullanabilmesidir. Bu durumun daha çok üst düzey, işlerde görülebileceği iddia edilebilir.⁴⁷ İşin çeşitliliği, işgörene sağladığı bağımsızlık duygusu ve onun yeteneklerine uygunluğu gibi boyutları bir arada değerlendirilecek olursa, bu özelliklerin işgörenin kendisini gerçekleştirme ihtiyacına cevap verdiği söylenebilir.

İşin niteliğiyle iş tatmini arasında bir ilişki ararken, aşırı tekniğin ve iş bölümüyle otomasyonun daha yoğun olduğu işlerin sıkıcılığından da bahsedilebilir. Bu tip işlerde işgörenler, yaptıkları işin karşılığını görmek ve bunun sonucunda kendileriyle gururlanma zevkinden mahrum kalabilirler. İşgören çalışması sonucu ortaya koyduğu eseri somut olarak gördüğünde duyduğu işçilik gururuyla tatmin olacaktır.⁴⁸ Bunun tersi olarak da sıkıcı ve monoton işlerde tatminsizliğin artacağı söylenebilir. İş zenginleştirilmesi ve monotonluğu önleme tedbirleri bu sorundan kaynaklanan tatminsizliği önlemek için yapılan uygulamalardır.

Sheppard ve Herrick mavi yakalı işgörenler üzerine yaptıkları bir araştırma sonucunda bazı fabrika ve inşaat işçilerinin hislerini, -belki de genellikle isyanı ve acıları işleyen melankolik güfteli bir caz türü olan “blues” müziğine verilen ismine öykünerek- “blue collar blues” (mavi yakalı blues/sıkıntı) olarak isimlendirmişlerdir. Araştırmaya göre; bu tip işlerde, ilerleme fırsatının ve yaratıcılık, sorumluluk, denetim gibi değişkenlerin

⁴⁷ Baysal, a.g.e., s.46.

⁴⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000), s.186.

yoksunluğu, işgörenlerin daha yüksek düzeyli işleri arzulamasına yol açmaktadır.⁴⁹ Ülkemizde acı, ezilmişlik ve yoksulluk gibi temaları işleyen “arabesk” müziğin doğuş aşamasında özellikle inşaat işçileri arasında yaygınlaşması, Sheppard ve Herrick’in araştırmasının bulgularına benzerlik göstermekte ve işin niteliğinden kaynaklanan mesleki düzeyin iş ve yaşam tatmini için önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir.

İşin, bireye sağladığı saygınlık iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Meslek düzeyi bu anlamda araştırmacıların ilgisini çeken bir unsur olmuş ve meslek düzeyiyle iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu olumlu ilişkiyi kanıtlayan bir başka araştırmaya göre vasıfsız işçilerin yalnızca %13’ü işinden tatmin olurken, meslek sahibi bireylerin %42’si işinden tatmin olduğunu ifade etmiştir.⁵⁰ Tatminin mesleki düzeye bağlı olarak arttığı ve en büyük tatminin profesyonel gruplar arasında olduğu başka çalışmalarda da belirtilmektedir.⁵¹ Tablo 1.1.’de farklı meslekler arasında iş tatmini miktarını ortaya koyan bir araştırmanın verileri gösterilmektedir.

Toplumların yapılarına göre mesleki saygınlık değerleri oluşabilir. Örneğin; Türk toplumunda yakın yıllara kadar mühendislik mesleği, oldukça saygı gösterilen bir meslek dalı olarak kabul edilmiştir. Ancak son yıllarda mühendislik fakültelerinin hızla artması ve diğer nedenlerden dolayı bu mesleğe duyulan saygı sürse de, eskisi kadar değildir. Aynı şekilde cumhuriyetin ilk yıllarında çok büyük bir anlam ve kutsal bir değer ifade eden öğretmenlik mesleğinin de, ücret düşüklüğünden dolayı son yıllarda eskisi kadar saygın bir konumda olmadığı göreceli olarak söylenebilecektir. Toplum içerisinde gördüğü bu saygıdan dolayı, bireyler belirli meslekleri tercih edebilir veya etmeyebilirler. Elbette ki bu değerler bireyden bireye farklılık gösterebilir, ama işin kendisinden doğan saygınlığın iş tatmini üzerindeki etkisi, yapılan bir çok araştırmayla da kanıtlanmış bir olgudur. Aynı şekilde mesleki saygınlık değerlerinin dönemden döneme değişeceği de söylenebilir. O dönemde içinde bulunulan toplumun şartlarına göre bazı işler moda olabilir ve bu işlerde çalışıyor olmanın işgörenin tatmini için bir

⁴⁹ Harold L. Sheppard ve Neal Q. Herrick, **Where Have All The Robots Gone?** (NewYork: The Free Press A Division of The Macmillan Company, 1972). s.17-39.

⁵⁰ Kolasa a.g.e., s.455.

⁵¹ Daniel Katz ve Robert Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (NewYork: John Wiley & Sons Inc., 1978). s.364.

unsur olabileceği ilave edilebilir. Yine tüm bunları söylerken, bireysel değişkenlerden dolayı mesleki saygınlık değeri ve algılarının değişebileceği de unutulmamalıdır.

Tablo 1.1. Mesleki Düzeyle İlgili İş Tatmininin Miktarı

İŞ TATMİNİ	Profesyo- nellerTek nisyenler	Yöneticiler Sahipler	Büro	Satış	Vasıflı	Yarı vasıflı	Vasıfsız	Çiftçiler
Çok tatmin	42%	38%	22%	24%	22%	27%	13%	22%
Tatmin	41	42	39	44	54	48	52	58
Tarafsız	1	6	9	5	6	9	6	4
Kararsız	10	6	13	9	10	9	13	9
Tatminsiz	3	6	17	16	7	6	16	7
Araştırılmayan	3	2	—	2	1	1	—	—
TOPLAM	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
İnsan Sayısı	(119)	(127)	(46)	(55)	(202)	(152)	(84)	(77)

Kaynak: "G.Gurin, J. Veroff, ve S. Feld, Americans View Their Mental Health, (New York: Basic Books, 1960)" Daniel Katz ve Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (Second.Ed, New York: John Wiley & Sons Inc., 1978), s.365.

Toplumların yapılarına göre mesleki saygınlık değerleri oluşabilir. Örneğin; Türk toplumunda yakın yıllara kadar mühendislik mesleği, oldukça saygı gösterilen bir meslek dalı olarak kabul edilmiştir. Ancak son yıllarda mühendislik fakültelerinin hızla artması ve diğer nedenlerden dolayı bu mesleğe duyulan saygı sürse de, eskisi kadar olmadığı söylenebilecektir. Aynı şekilde cumhuriyetin ilk yıllarında çok büyük bir anlam ve kutsal bir değer ifade eden öğretmenlik mesleğinin de, ücret düşüklüğünden dolayı son yıllarda eskisi kadar saygın bir konumda olmadığı göreceli olarak söylenebilecektir. Toplum içerisinde gördüğü bu saygıdan dolayı, bireyler belirli meslekleri tercih edebilir veya etmeyebilirler. Elbette ki bu değerler bireyden bireye farklılık gösterebilir, ama işin kendisinden doğan saygınlığın iş tatmini üzerindeki etkisi, yapılan bir çok araştırmayla da kanıtlanmış bir olgudur. Aynı şekilde mesleki saygınlık değerlerinin dönemden döneme değişeceği de söylenebilir. O dönemde içinde

bulunulan toplumun şartlarına göre bazı işler moda olabilir ve bu işlerde çalışıyor olmanın işgörenin tatmini için bir unsur olabileceği ilave edilebilir. Yine tüm bunları söylerken, bireysel değişkenlerden dolayı mesleki saygınlık değer ve algılarının değişebileceği de unutulmamalıdır.

Mesleki düzeyin yanı sıra işin işgörenin bilgi ve yeteneklerine uygunluğu da iş tatmini açısından göz önünde bulundurulması gerekli bir iş niteliği olmaktadır. Örneğin; üniversite mezunu bir işgörenin, vasıfsız bir işte çalışırken tatmin olması muhtemelen beklenemeyecektir; aynı şekilde vasıfsız bir işgören de kendi vasıflarının üstünde bir işte çalışırken başarısız olacak yahut başarısızlık korkusuyla tatmin olamayabilecektir.

Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırma ve çalışmaların sonucunda başarı ve işin doğası gibi hoş giden iş niteliği faktörlerinin tatmin üretmeye eğilimli olduğuna, fakat onların yokluğunun da tatminsizlik üretmediğine inanmışlardır. Diğer taraftan zayıf denetim yapısı ve çalışma şartları gibi hoş gitmeyen iş durumu faktörleri tatminsizlik üretmeye eğilimlidir fakat onların yokluğu da tek başına tatmin üretmemektedir. Dünyanın hızla değişen teknolojisinde işin niteliği problemi büyük bir önem taşımaktadır.⁵² Özellikle işsizliğin yaygın olduğu ülkelerde işin niteliği problemi işgörenler tarafından zorunlu olarak göz ardı edilebilmektedir ancak bu çalışmanın iş tatmininin sonuçlarını içeren bölümünde de inceleneceği gibi bu durum, iş yaşamının kötü kalitesine yol açabilecektir. Amerika, Almanya gibi yoğun işgücü göçü almış ve almakta olan ülkelerde düşük düzeyli işleri, göçle gelen yabancılar tercih etmektedir. Bu tip örnekler işin niteliğinin, iş tercihinde rol oynadığı gibi iş tatmininde de aynı etkin rolü oynayacağına ilişkin sonuçlara götürebilecektir.

3.1.4 Ücret:

Ücret, işgörenin emeğinin karşılığı olarak işvereninden almış olduğu iktisadi değer olarak tanımlanabilmektedir. Ücret terimi ilk bakışta yalnızca parasal değerleri ifade eder gibi görünüyorsa da bazı ek gelirleri de kapsamaktadır. İş tatminine dair yapılan

⁵² Vroom, a.g.e., s.127-129.

araştırmalarda iş tatminiyle ücret arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Zira ücret, işgörenin her türlü ihtiyacını karşılamasına aracılık etmektedir ve çalışanların yalnızca iş tatminlerini değil yaşama ilişkin tatminlerini de etkileyebilecek yani artırıp azaltabilecektir.

Lawler, ücret tatmini konusunu incelerken zıtlık teorisini ve eşitlik teorisini kıyaslamıştır. Zıtlık teorisine göre ücret tatmini, elde edilen ücretle değerler arasındaki farklılığa bağlıdır. Eşitlik teorisine göre ise ücret, elde edilen gelirle bireyin algıladığı girdi ve çıktı miktarıyla beraber benzer işlerde çalışanlarla ilişkisinin bir fonksiyonudur.⁵³

Ücretin azlığı veya çokluğu her birey için değişen bir nitelik gösterebilir. İşgörenler için asıl önemli olan ödeme sistemindeki adalet ve eşitliktir.⁵⁴ İşgörenler için kendisiyle aynı gördüğü bir iş arkadaşının daha fazla ücret alıyor olması tatminsizlik yaratabilir. Adalet ve eşitlik bu nedenle ücretle iş tatmini açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Ücret sisteminin adilliği tek başına iş tatmini için yeterli olmayabilir. Hatta ücret sistemi adil olarak algılandığı zaman bile, aldığı ücret ihtiyaçlarını karşılamadığı sürece işgörenler bundan mutlaka tatmin olacak anlamı çıkarılamayacaktır. Ücrette eşitlik ve adillik yalnızca iş arkadaşları açısından düşünülmemelidir; eşitlik ve adillik işgörenin içinde bulunduğu iş pazarı açısından da değerlendirilmelidir. Eşitlik ve adillik mevcut iş pazarında olan durumla yakından ilişkilidir.⁵⁵ İşletme içerisinde adillik sağlamak elbette ki önemlidir; ama örgütün ücret sistemi, diğer örgütlerin çok aşağısında ise bu da bir tatminsizlik yaratabilecek ve işgöreni daha yüksek ücretli bir iş arama davranışına sürükleyebilecektir.

Ücret yalnızca maaş olarak algılanmamalıdır. Ücretin yanında bazı yan ödemeler de işgörenin tatmini üzerinde etkili olabilir. Emeklilik aylığı, sağlık sigortası, tatil parası, yıllık ücretli izin, işsizlik sigortası da ücretin içinde değerlendirilmelidir. Kimi zaman bu tip yan ödemeler ve kazançlar maaştan daha önemli olarak değerlendirilebilmektedir.

⁵³ Locke, a.g.e., s.1321.

⁵⁴ "Edward E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, (NewYork: Mc.Graw-Hill Book Comp., 1971), s.244" Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset, 1995), s.204'deki alıntı.

⁵⁵ Locke, 1984, a.g.e., s.105.

Özellikle sigortasız işçi çalıştırmanın oldukça yaygın olduğu Türkiye gibi ülkelerde, sigortalı yani sosyal güvenceye sahip iş, başlı başına bir tatmin unsuru olarak algılanabilir. İşsizliğin ve işten çıkarmaların yaygın olduğu bir iş pazarında, herhangi bir kamu işletmesinde çalışıyor olmak, işten çıkarılma ihtimalinin daha az olması nedeniyle ücretten daha önemli bir tatmin unsuru kabul edilebilecektir.

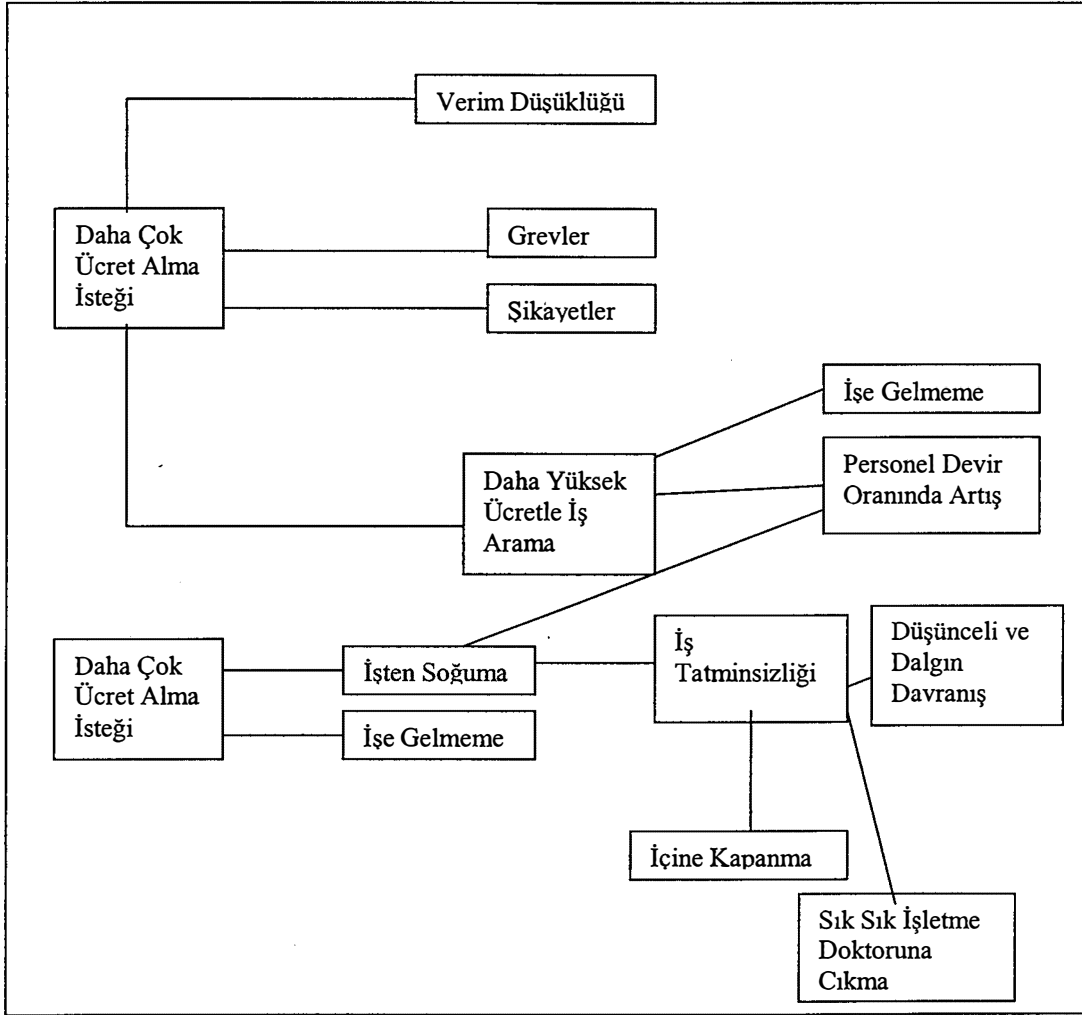
İşgören, düşük ücret nedeniyle gösterebileceği tatminsizlik ve bunun sonuçları Şekil 4.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.'den de açık olarak anlaşılabileceği gibi işgöreninin daha çok ücret alma isteği greve, verim düşüklüğüne, çeşitli şikayetlere ve işten soğumaya yol açabilecektir. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de açıklanacağı gibi iş tatminsizliğinin sonucunda da işe devamsızlık ve yüksek işgücü devri görülebilir. Aynı şekilde işgörenin içine kapanması, düşünceli ve dalgın bir davranış göstermesi, sık sık sağlık problemleriyle karşılaşması da olasıdır. Yine Şekil 4.'e dayanarak daha çok ücret alma isteğinin verim düşüklüğüne yol açabileceği söylenebilir. İşletmede bir işgörene haklı veya haksız sebeplerle aşırı ücret verilmesi de onun iş tatmini üzerinde her zaman olumlu bir etki bırakmayabilir. Aşırı ücret alan işgören diğer arkadaşlarının içerisinde suçlu hissedebilir ve iş çevresine uyum zorlaşır.⁵⁶

Ücretle tatmin bireysel farklılıklara bağlı olarak her işgören için farklı farklı seviyelerde gerçekleşebilecektir. Bireyin kişisel finansal durumu, ekonomik istekleri, harcamalarının miktarı ücretin değerlendirilmesinde etkili olacaktır. Yine her bir bireyin değer standartları onun ücretinden tatminini farklılaştırabilir.⁵⁷ Bu aşamada bireyin yaşam standartları, eğitim seviyesi, dünyayı algılayış biçimi ücretle tatminin sınırlarını belirleyebilecektir. Örneğin; gazetecilik gibi özünde idealistlik taşıyan işlerde ücretle tatmin, her gün aynı vidayı sıkma gibi rutin bir iş yapan bir işgörenle kıyaslandığında o kadar da önemli olmayabilir. Böyle bir örnek verilebilmesine karşılık bunu genellemek yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü para ve onun taşıdığı değer bireyden bireye farklılık göstermektedir.

⁵⁶ "Edward E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, (New York: Mc.Graw-Hill Book Comp., 1971), s.233" (Geylan, 1995, s.204'deki alıntı).

⁵⁷ Locke, 1976, a.g.e., s.1322.



Şekil 4. Ücret Tatminsizliğinin Yol Açacağı Sorunlar

Kaynak: "Edward E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, (New York: Mc.Graw-Hill Book Comp., 1971), s.233" (Geylan, 1995 s.205'deki alıntı).

3.1.5 Terfi Olanakları

İnsan tüm ömrü boyunca bir ilerleme içindedir. Gerek yaşamın ve alışkanlıkların kendiliğinden kattığı deneyimler ve gerekse de sistemli eğitimlerle kazanılan bilgiler insanları neredeyse tüm yaşamları boyunca değiştirmekte ve şekillendirmektedir. Yaşamın bu devinimi içerisinde işgörenler de bulundukları örgütte sistemli bir ilerleyiş içerisinde olmayı bekleyebilirler. Bu doğrultuda; tecrübesi, deneyimi ve bilgileri artan bir işgören, sorumluluğunun da artmasını bekleyebilir. Emeklilik yahut istifa nedeniyle boşalan yönetim basamaklarının işletme içinden terfilerle doldurulmasının iş tatminini arttırdığı yapılan birçok araştırmada da görülmüştür. Üstelik bu uygulama tatmini arttırmasının yanı sıra daha az maliyetlidir ve terfi eden işgörenin işletmeyi, dışarıdan gelecek olan işgörenden daha iyi tanınması açısından da avantajlı olabilmektedir.

Terfinin adil bir şekilde gerçekleşmesi de iş tatminini artırma açısından önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir işgörenin yerine hak etmeyen birinin terfi ettirilmesi bir huzursuzluğa sebep olur ve tatmini olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir terfi sisteminde de işgören olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir ancak terfisini gösterdiği performansın sonunda alan bir işgören daha çok tatmin olacaktır.⁵⁸ Konuyla ilgili literatürde farklı görüşlerde mevcuttur. Terfi yukarıdaki açıklamadan da anlaşılabacağı gibi kıdem temelli ve meziyet temelli olmak üzere iki temelde verilmektedir. Terfi verilecek işgörenin meziyetleri göz önünde tutulmalıdır ama yönetime karşı güvensizlik içerisinde olan işgörenler kıdem temelli terfiyi tercih ederler, çünkü kimin daha meziyetli olduğuna karar verilecek bir grup içerisinde konuyla ilgili tartışmalar çıkabilir. Yine aynı şekilde herkes uzun ve sadık hizmetlerin terfiyle ödüllendirilmesinden yanadır. Bu açıdan bakıldığında da meziyet temelli terfi elbette ki önemlidir, ama bu konu hakkında tek bir düşünce şekli olduğu söylenememektedir. İşgörenlerin yönetime güvensizliği ve uzun süreli hizmetin ödüllendirilmesi beklentileri gibi sebeplerden dolayı kıdem temelli terfinin de düşünülmesi gerekli olmaktadır.⁵⁹

⁵⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.e, s.131.

⁵⁹ Aaron Q. Sartain ve Alton W. Baker, **The Supervisor and The Job** (3rd.Ed, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1978), s.201-204.

Terfinin birçok olumlu tarafı bulunmasına karşılık her işgören terfi etmek istemeyebilir. Çünkü terfi, artan sorumluluk, bu sorumluluğa karşılık bazen azalabilen ücret ve daima baş ağrısı anlamına gelebilmektedir. Fakat bu duruma rağmen büyüme ve başarıma arzusu içinde olanlar için terfi hâlâ cezbedici gelmektedir. İşgörenler ücret konusunda olduğu gibi terfide de eşitlik beklemektedirler.⁶⁰ Terfi konusunda bu eşitlik beklentisine karşılık özellikle sendikalaşmış firmalarda terfi başarıya göre verilmekten ziyade özellikle kıdem yönünden açıklanmaktadır. Yine buna paralel olarak söylenebilir ki; teknik olarak yeterli olan bireyler yönetim becerileri olmadığı sürece muhtemelen iyi bir yönetici olmayacaklardır.⁶¹ Özellikle terfi konusunda teknik becerileri olan işgörelere öncelik verilmesi yoluyla yaratılan bu eşitsizliğin uygulamada kötü sonuçları görülebilmektedir. Teknik kısmı ağırlıklı bir eğitim almış olan mühendislerin yönetici kadrolarda sıklıkla yer almaya başlaması bu uygulamaya örnek olarak gösterilebilir. Söz edilen örnekler içerisinde başarılı olanlar kadar başarısız olanlarda mevcut olabilir.

Terfide adillik yukarıda da bahsedildiği gibi ücrette adillik kadar önemlidir ve iş tatmini üzerinde büyük etkisi olabilmektedir. İşgörenin terfi etmesini sağlayan nedenlerin nesnel olması beklenmektedir. Uygulamada da görüldüğü şekliyle siyasi nedenler, akrabalık ilişkileri gibi terfi de adaletsizlik yaratan uygulamaların, haksızlığa maruz kalmış işgörelerin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı söylenebilir. Yine yukarıda vurgulandığı ve çekinceleri de konduğu gibi işgörenin başarısı nedeniyle gelen terfinin yarattığı tatmin, diğer terfi çeşitlerine göre muhtemelen daha yüksek olacaktır.

3.1.6 Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları da iş tatmini üzerinde etki yaratan faktörler arasındadır. Çalışma koşulları işyerinin fiziki koşullarıyla (temizlik, aydınlatma, havalandırma, renk gibi) çalışma saatleri gibi iş özelliklerini içermektedir. Günümüz iş dünyasında gittikçe ilerleyen teknoloji nedeniyle el emeğine dayalı işler giderek azalmakta, masa başında ve özellikle bilgisayar karşısında yapılan işler ise hızla artmaktadır. Bilgisayarların hayatın her alanına sıçraması kimi işgörelerin bütün bir işgünü ekran karşısında geçirmesine neden olmaktadır. Bilgisayar ekranı karşısındaki göz yorgunluklarının ve bütün gün

⁶⁰ Locke, 1984, a.g.e., s.106.

⁶¹ Locke, 1984, a.g.e., s.106.

boyunca oturmaktan kaynaklanan fiziki problemlerin günümüz işlerinin olumsuz koşulları arasında en önemlileri arasında geldiği söylenebilir. Bu konuyla ilgili yapılan daha önceki araştırmalardaki aydınlatma, havalandırma gibi nedenlerden kaynaklanan olumsuzlukların son dönemde özellikle büyük işyerlerinde asgari düzeye indirildiği, istisnai örnekleri hariç tutmak kaydıyla gözlemlenebilecektir. Tabii ki; bu saptamayı yaparken ağır endüstri dallarında çalışan işgörenleri de hariç tutmak gerekmektedir.

Locke'a göre; fiziksel çalışma şartları aşırı derecede iyi veya kötü olmadığı sürece işgören tarafından kabul edilmektedir ve karşılaştırmanın bazı aşırı standartlarının çok altında veya üstünde olmadıkça onlar göze çarpmazlar. Yine aynı yazara göre; fiziki ihtiyaçlara dayanan rahat etme arzusu ve iş amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıran iş koşulları için olan arzular, işgörenin tercihlerinin altında yatan temel prensipler olmaktadır.⁶² İşyerinin aydınlatma oranı aşırı derecede karanlık olmadığı sürece bu işgörenin dikkatini çekmeyecektir. Tam tersine bir işi bilgisayarla yapmak işgörenin 1 dakikasını almasına rağmen, işi elde yapmak zorunda kalarak 15 dakika uğraşıyorsa, işgören muhtemelen bunun farkında olacak ve durumdan hoşnut kalmayacaktır.

İşgörenlerin görevlerini yerine getirirken kullandıkları araç ve gereçlerin yeterliliği veya yetersizliği de iş tatminini etkileyen çalışma koşulları arasında gösterilebilir ki; bazı iş sahalarında kullanılan ekipmanın yetersizliği ciddi sorunlara yol açabilecektir. Aynı şekilde iş güvenliği önlemlerinin alınması elzem olan işlerde, bu tip önlemlerin alınmasına imkan verecek koşulların sağlanması, işgöreni daha huzurlu kılabilir. Ayrıca iş kazaları meslek hastalıkları ve bunların sonucunda işgörene işletmenin sağlayacağı imkanlar da iş tatmini üzerinde etkili olabilecektir. Eğer işletme bu gibi kazalardan sonra gerekli önlemleri almıyorsa, bu ihmalkarlık da tatmin üzerinde etkili olabilir.

Mesai saatleri çalışma koşullarının oldukça önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. İşgörenler iş dışındaki aktivitelerini gerçekleştirmek için daha geniş olanak sağlayan çalışma saatlerini tercih ederler ve bunun için son dönemlerde esnek çalışma saatleri ve

⁶² Locke, 1976, a.g.e., s.1324-1325.

yarım zamanlı işler oldukça büyük bir popülerlik kazanmaktadır.⁶³ Uzun çalışma saatleri ve gece vardiyaları işgörenleri toplumsal yaşamın diğer faaliyetlerinden soyutlayarak bireyin yaşam tatminini düşürücü bir etki yaratabilir. Mesai saatlerinin bu gibi olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için esnek çalışma saatleri ve yoğunlaştırılmış çalışma saatleri gibi düzenlemelere gidilmektedir. Bu gibi düzenlemeler de her zaman olumlu etki yaratmayabilir. Esnek çalışma saatleriyle ilgili uygulamalarda başarısızlıklarla da karşılaşılabilir.

Çalışma koşullarının lüks olması her zaman için olumlu etki yaratmayabilir. Kimi kaynak ve görüşler gösterişli işletme merkezlerinin işgörenleri gerçeklerden uzaklaştırdığını ve görev anlayışlarını saptırdığını ileri sürmektedir.⁶⁴ Daha çok verimlilik açısından yaklaşan bu kaynağın tersine lüks çalışma koşullarının muhtemelen iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratacağı ifade edilebilecektir. Ancak lüks çalışma koşullarına olan isteğin, işin farklı boyutlarından kaynaklanan sıkıntıların bir yansıması olduğu da bu görüşe ilave edilebilir. Örneğin; işin niteliğinden veya amirlerinden şikayetçi olan işgörenlerin, işyerinde daha lüks koşullar sağlama isteğiyle bu şikayetlerini yansıtmaya edimi içerisine girdikleri görülebilmektedir.

Bazen işgörenler veya yöneticiler çalışma koşullarından şikayetçi olurken (örneğin; ofisin iyi temizlenmediğinden), gerçekte söylemedikleri diğer problemlerinden şikayetçi olabilmektedirler.⁶⁵ Daha geniş bir ölçekten bakıldığında bu tip yansımaların; ailevi problemler, maddi sıkıntılar vs. gibi çok çeşitli nedenlerden kaynaklanacağı da düşünülebilir.

3.1.7 İletişim Yapısı:

İletişim çağı olarak adlandırılan yaşadığımız çağda, iletişimin önemi her alanda olduğu gibi örgütsel davranış alanında da oldukça önemli bir nitelik göstermektedir. Yapılan

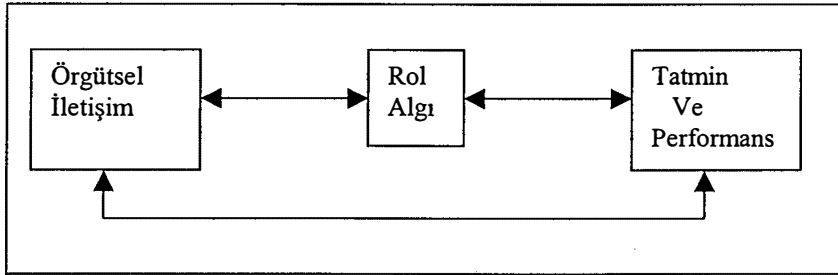
⁶³ "Golembievski, R.T., ve Proehl, C. W., A Survey of The Empirical Literature on Flexible Workhours: Character and Consequences of A Major Innovation , Academy of Management Review, 3, 837-853" Locke, 1984, a.g.e, s.107'deki alıntı.

⁶⁴ "Sibson E.B., (Çev: Sinan-İnci Artan) İşletmelerde Verimliliğin Arttırılması (İstanbul: Çağdaş Yönetim Dizisi, 1991), s.110" Faruk Sapancalı, "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar" Verimlilik Dergisi. Cilt No:22 Sayı No:4 (1993), s.63.

⁶⁵ Fred Luthans, **Organizational Behavior** (Sixth Ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1992), s.122.

araştırmalar iletişim araçlarının bu denli yaygın olmasına karşılık iletişimsizlik sorunun halen sürüyor olduğunu dair bulgular elde etmektedir. İşte böylesine bir ortamda örgütlerin içerisindeki iletişimin de aynen yaşamımızın diğer tüm alanlarında olduğu gibi hayati bir kavram olduğu söylenebilecektir.

Örgütler içerisindeki iletişim, yazılı, sözlü, resmi, gayri resmi olabilir ve amaçlara yöneliktir. Yine aynı şekilde iletişim örgütlerde kararların alınmasını sağladığı gibi, bu kararların uygulanmasında da büyük role sahiptir.⁶⁶ Schuler'e göre örgütsel iletişim rol algıları, tatmin ve performansla karşılıklı ilişki halindedir. Schuler'in bu karşılıklı ilişki fikri veya modeli, iletişimin örgüt içerisindeki bireyler içerisindeki etkisi hakkında bazı önemli bulgular sağlamaktadır. Şekil 5'de de gösterilen modele göre; bireyin rolleri yalnızca iletişimin yorumunu etkilemez aynı zamanda iletişimin kendisinden de etkilenir. Yine modele göre; rol algısı işgörenin tatmini ve performansı ile iletişimin etkisi arasında arabuluculuk yapmaktadır. Son olarak model rol algıları ile tatmin ve performans arasında da karşılıklı bir ilişki kurmaktadır.⁶⁷



Şekil 5. Örgütsel İletişim Modeli

Kaynak: Randall Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model For Organizational Communication-Outcome Relationships, Organizational Behavior and Human Performance, 1979, p.270" (Szilagyi ve Wallace, 1995, s. 495'teki alıntı).

İdeal iletişim bir yönden ziyade iki yönlü olmaktadır. Tek yönlü bir iletişim yapısı her şeyi yöneticiler biliyor iması bırakabilir. Bu imanın yol açacağı sonuç, işgörenlerin bazı bilgilerinden yoksun kararlar alınması olacaktır ki; bunlar da zayıf kararlardır. Aşağı doğru iletişim kararları alındığı zaman bu kararlar, doğru ve yeterli olmalıdır. ABD'de

⁶⁶ Andrew D. Szilagyi ve Marc J. Wallace, **Organizational Behavior and Performance** (5th Ed. Illionis: Scott, Foresman and Company, 1990), s. 488.

⁶⁷ "Randall Schuler, "A Role Perception Transactional Process Model For Organizational Communication-Outcome Relationships, Organizational Behavior and Human Performance, 1979, p.270" (Szilagyi ve Wallace, s. 495'teki alıntı).

yapılan bir araştırmaya göre; (Opinion Research Corporation, 1980) işgörenlerin 2/3'ü böyle bilgilerin kendilerine ulaşmadığını düşünmektedirler. Birçok işgören önemli şirket kararlarının arkasındaki nedenler, örgütün plan ve hedefleri, çalışma performanslarını nasıl geliştirecekleri ve ödeme sisteminin nasıl çalıştığı gibi bilgileri ilk amirinden duymak istemektedir fakat uygulamada bu tip bilgiler genellikle dedikodu yoluyla elde edilebilmektedir.⁶⁸

Son dönemde özellikle büyük örgütlerde, bülten yahut gazeteler çıkartılarak işletme içerisindeki iletişim yapısı güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Yalnızca işletme içerisinde dağıtılan bu organlar işletmenin mevcut yapısını, son dönemde yaşanan gelişmeleri, ücret yapısındaki değişiklikler vs. bilgileri sağlayarak işgörenlerin kafalarındaki bazı sorulara cevap verebilmektedir. Tabii ki; iletişim yapısının sağlıklı olarak kurulması için bu organların yeterli olduğu söylenememektedir. Yukarıda da vurgulandığı gibi iki yönlü iletişim yapısı en ideal iletişim yapısı olarak kabul edilmektedir ve bu tip organlar, bunun yalnızca bir yönünü oluşturabilirler. Kurum gazeteleri ve bültenleri gibi bu tip organlara bütün işgörenlerin katılımını sağlayarak bu yöntem de etkin bir düzeyde kullanılabilecektir.

Muchinsky'nin 1977 ve Downs'ın 1979'daki çalışmaları kaliteli iletişim yapısının iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur.⁶⁹ Bu sonuç bir sürpriz değildir, öyle ki; iletişimle ilgili problemlerin bireylerin yalnızca iş tatminini değil genel olarak yaşam tatminini de etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerin içerisinde kurulacak sağlıklı iletişim yapısının, kişinin sadece iş tatminini etkilediğini söylemek eksik bir yaklaşım olacaktır. Yaşam tatminini sağlamak için en önemli aracın "sağlıklı iletişim kurabilme" olduğu iletişim bilimleri alanında yapılan çalışmalarda da sıklıkla vurgulanmaktadır. O halde yaşam tatminin bileşkelerinden biri olarak kabul ettiğimiz iş tatmini sağlamada, örgüt içerisindeki sağlıklı iletişim yapısının önemli bir etken olduğu söylenebilecektir.

⁶⁸ Locke, 1984, a.g.e., s.108.

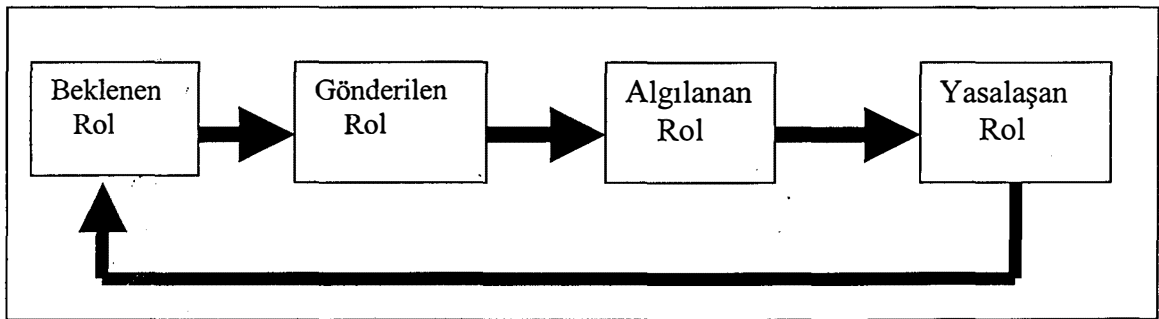
⁶⁹ Locke, 1984, a.g.e., s.108.

3.1.8. Rol Yapısı

Tüm sağlıklı insanlar sosyal çevre içerisinde yaşarken çeşitli sorumluluklar alıp kendilerinden beklenen bir takım davranışları yerine getirmektedirler. İçine dahil olunan hemen hemen her türlü topluluk içerisinde bireyden beklenen bu tutum ve davranışlar, bireyin rolünü oluşturmaktadır. İnsanların rolleri, aile içerisinde başlayıp, iş yerinde, okulda kısacası içine dahil olduğu her türlü örgütte devam etmektedir.

Bir örgüt yapısı içerisinde de rol, bireylerden beklenen tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰ Her işgörenin içinde bulunduğu işletme örgütü içerisinde, örgütü amaçlarına ulaştırmak ve bu arada kendi amaçlarına da ulaşmak için oynadığı bir rol bulunmaktadır. Örgütün rol yapısının karmaşaya yol açmayacak şekilde düzenlenmesi, gerek işgörenin mutluluğu, gerekse örgütün amaçları açısından önemli bir aşama olmaktadır.

Grup içerisindeki insanlardan belirli bir rolü belirli yollarla oynamaları beklenmektedir. İnsanlar bu beklentileri resmi veya resmi olmayan yollarla karşılamaktadırlar. Bireyin bu rol beklenti algıları, bir süre çeşitli seviyelerde sürüp gittikten sonra yasalaşabilmektedir. Beklenen rol, gönderilen rol, algılanan rol ve yasalaşan rolden oluşan rol bölümü Şekil 6.'da gösterilmektedir ve eğer bu süreçte bir hata meydana gelirse, rol belirsizliği veya rol çatışmasıyla sonuçlanabilecektir.⁷¹



Şekil 6. Rol Bölümü (Zinciri)

Kaynak: Moorhead ve Griffin, a.g.e., s.250.

⁷⁰ Herbert Hicks ve C.Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. Çeviren: B.Baykal (İstanbul: İİTA İşl. Bil. Enst. Yayın No:1, 1981), s.25.

⁷¹ Moorhead ve Griffin, a.g.e., s.250.

Rollerin ve rol takımlarının çokluğu yüzünden, bireylerin eşzamanlı olarak iki veya daha fazla role gereksinmesi mümkün olabilmektedir ve böyle durumlarda bir rolün, diğerinin performansını engellemesi durumuna rol çatışması denilmektedir.⁷² Gerek iş yaşamında, gerekse iş dışı yaşamda çok çeşitli rol çatışmalarıyla karşılaşılabilir. Örneğin; bir basın örgütünde gazetecinin mesleği ilkeleri gereğince bir yolsuzluk olayını yazmak istemesi, buna karşılık yolsuzluğa adı karışan kişiler arasında çalıştığı gazetenin sahibinin de olması durumunda bir rol çatışması meydana gelmektedir. Bu durumda söz konusu birey, gazeteci rolüyle, A gazetesi işgöreni rolü arasında bir çatışmaya düşebilecektir.

Rol çatışması, kişisel, rol içi ve roller arası çatışma şeklinde gruplanarak incelenebilmektedir. Rolün gereksinimleri kişinin temel değerlerine, tutumlarına ve işgal ettiği pozisyona uymadığı zaman kişisel rol çatışması, farklı bireylerin bir rolden farklı beklentilere sahip olması durumunda rol içi çatışma, aynı anda çok sayıda rolle karşılaşıldığıdaysa roller arası çatışma meydana gelmektedir.⁷³ Rol çatışmaları çoğu kez kaçınılmazdır ve kimi durumlarda çatışmayı yok etmek olanaksızlaşabilmektedir. Bu aşamada çatışmayı yok etmek yerine onun olumsuz etkilerini asgariye indirmenin daha akılcı bir yaklaşım olacağı söylenebilecektir. Literatürde rol çatışmalarıyla ilgili yapılan pek çok araştırma, çatışmaların performans üzerinde olumsuz bir etki yarattığını kanıtlamaktadır.

Rol yapısıyla ilgili bir diğer sorun da rol belirsizliğidir. Bir kişinin özel bir rolün doğasından tam olarak emin olmaması halinde rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Yetersiz iş tarifleri, amirin belirsiz talimatları veya çalışma arkadaşlarından gelen belirsiz ipuçları, rol belirsizliğinin nedenleri arasında gösterilebilmektedir.⁷⁴ Rol belirsizliği uygulamada sıklıkla rastlanan bir sorun olmakta ve işgörenlerin çalışma isteğini azaltabilmektedir.

⁷² John M. Ivancevic ve Michael M. Matteson, **Organizational Behavior and Management** (Second Ed., Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990), s. 273.

⁷³ Ivancevic ve Matteson, **a.g.e.**, s.273-275.

⁷⁴ Moorhead ve Griffin, **a.g.e.**, s.250.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatminsizliğiyle ilgili olduğu pek çok çalışmada ifade edilmektedir.⁷⁵ Rol çatışmaları ve belirsizliklerinin sıklıkla ortaya çıktığı bir örgütte, işgörenlerin bu durumdan olumsuz olarak etkileneceği rahatlıkla düşünülebilmektedir. Örgütün rol yapısında görülen bu aksaklıkların işgörenin iş tatmini üzerinde de aynı etkiyi yapacağı söylenebilecektir. Çünkü; işgörenin mutluluğu yada mutsuzluğu işine karşı olan tutumlarını doğrudan etkilemektedir ki; zaten bilindiği gibi, iş tatmini de işgörenin işine karşı olan tutumlarının bir toplamı olarak kabul edilmektedir.

3.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerin iş tatminiyle oldukça ilişkili birer değişken grubu olduğu söylenmekte ve sıklıkla araştırılmaktadır. Kişilik, yaş, cinsiyet, ırk, medeni durum, bireyin eğitim düzeyi ve yetenekleri gibi bireysel değişkenler, iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Tüm bu değişkenlerin yapısına bakıldığında bireysel farklılıkları vurguladıkları açıkça görülebilmektedir. Her ne kadar bu çalışmanın konusu iş tatmini üzerinde etkisi olan örgütsel faktörleri içeriyor olsa da, bireysel farklılıkların önemi göz ardı edilmeyecek ve bireysel farklılık yaratan faktörler üzerinde de bilgi verme amaçlı olarak durulacaktır.

3.2.1. Yaş

Yaş, iş tatmini araştırmalarında üzerinde sıklıkla durulan bir değişken olagelmektedir. Bu konuda genel kanı, işgörenlerin belirli bir yaşa kadar iş tatminlerinin de arttığı şeklinde oluşmaktadır. Zaman içerisinde bu hipotezin de istisnaları yada ilaveleri getirilmiştir. Toplumu oluşturan bireylere, iş tatmininden daha geniş bir anlam ifade eden yaşam tatmini açısından bakıldığında da, gençlerin beklentilerinin yaşlılardan çok daha fazla olduğu görülebilmektedir. İnsanlar genellikle olgunlaştıkça istekleri, beklentileri törpülenmekte ve kendilerini şartlara uyarlamaktadırlar. Oysa gençler, çoğu

⁷⁵ "House, R. J., ve Rizzo J., Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in A Model of Organizational Behavior, Organizational Behavior and Human Performance , 1972, 7, 467-505; Kahn ve diğerleri, Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, (New York:Wiley, 1964)" (Locke, 1976, s.132'deki alıntı).

hayal olan pek çok beklentiye sahiptirler ve bu beklentilerinin de mevcut işlerinin sağladığı veya sağlayacağı iş tatmini üzerinde etkili olacağı söylenebilecektir.

Yaşla iş tatmini arasında yukarıda da bahsedilen bu olumlu ilişki ancak belirli bir yaşa kadar sürmektedir. Örneğin; bir işgören, kurumdan ayrılma zamanı yaklaştıkça yaşlılığından dolayı işinin sosyal yönden değeri ve prestiji azalacağından muhtemelen işini daha düşük değerleyecektir.⁷⁶ Buna karşılık bu durum bir genelleme olarak düşünülmemektedir. Çünkü; bazı örgütlerde, gerek toplumun kültürel yapısından, gerekse yaşlı işgörenlerin tecrübesine duyulan güvenden dolayı emekliliği yaklaşanlara karşı olumsuz bir tutum içerisine girilmemektedir. Aynı şekilde aynı işyerinde ve işte uzun süre kalmış olmanın işgörende oluşturduğu tutum bu ilişkiyi etkilemektedir ve genellikle bunun olumlu olduğu düşünülmektedir.

Hopkins'e göre; yaşın iş tatmini üzerindeki etkisi oldukça büyük olmaktadır ve aralarında olumlu bir ilişki vardır. Bu olumlu ilişkinin nedeni de işyerine karşı olan tutum ve beklentilerin zaman içerisinde değişiyor olmasıdır. İşgörenin yaşı ilerledikçe alternatif iş bulma güçlüğü artacak ve bu duruma kendisini ayarlayacaktır. Yaşla birlikte ilerleyen bu gibi rol ve durum değişikliklerini de göz önünde bulunduran Hopkins, işgörenin tatmin edilebilme ihtimalinin yaşla birlikte arttığını öne sürmektedir.⁷⁷

Yaşla iş tatmini arasındaki ilişki olumlu olarak düşünülmesine karşılık teknolojik değişiklikler bu durumu değiştirmektedir. Özellikle bilgisayar kullanmak gibi yeni değişiklikler tatminsizliği arttırabilmektedir.⁷⁸ Hızla ilerleyen teknoloji karşısında insanların öğrenme kapasiteleri yetersiz kalabilmektedir. Her gün hatta her saat yeni bilgisayar paket programları gibi pek çok yeni araç geliştirilmekte ve piyasaya sürülmektedir. Bu durum belirli bir yaştan sonra kavrama ve öğrenme yetenekleri gerileyen işgörenler üzerinde olumsuz bir etki bırakabilecek ve hatta işten duydukları tatmini düşürebilecektir.

⁷⁶ Korman, a.g.e. s.178.

⁷⁷ "A.H.Hopkins, Work and Job Satisfaction in The Public Sector, (Totawa, NJ: Rowman & Allenheld, 1983)" Geula Lowenberg ve Kelly A. Conrad, **Current Perspectives in Industrial/Organizational Psychology** (Boston: Allyn & Bacon, 1998), s.372'deki alıntı.

⁷⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.e, s.119.

3.2.2 Cinsiyet ve Irk

Geçmişte yapılan pek çok araştırma sonucunda iş tatminiyle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kadının geleneksel toplum yapıları içindeki durumu göz önünde bulundurularak, kadınların daha az iş tatmini duyabileceği beklenmiş ve sınılanmıştır fakat elde edilen sonuçlar genellikle kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini açısından ayrıışmadığı yönünde olmaktadır. Elbette ki; bu önermeyi küresel anlamda düşünmek olanaklı değildir. Avrupa ve Amerika kıtası için düşünüldüğünde yapılabilen bu tespit kadının ikinci sınıf kabul edildiği toplumlar için aynı şekilde yapılamamaktadır.

İş tatminiyle ırk ve cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında daha güçlü bir ilişkiye rastlanabilmektedir. Örneğin; Weaver'in tespitine göre; Amerika'da, Afrika asıllı Amerikalılar, (Afro Amerikalı) beyaz ırktan gelen Avrupalılara göre işlerinden daha az tatmin olmakta ve bu durum kadın ve erkek için belirgin fark göstermemektedir.⁷⁹ Aynı şekilde belirli toplumların içerisindeki özellikle göçle gelen azınlıklar düşük düzeyli işlerde çalıştıklarından işlerinden duydukları tatmin azalabilmektedir. Almanya başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine göç eden Türklerin, ilk dönemde özellikle o bölgede yerleşik ırkların yapmak istemedikleri ağır işlerde çalıştırıldığı hatırlanacak olursa, bazı toplumlarda tatmin ve ırk arasında cinsiyetten daha önemli bir ilişki olduğu görülebilecektir.

3.2.3 Medeni Durum

Toplumsal bir kurum olan evlilik, insan hayatını muhtemelen belirli bir düzene sokmaktadır. Evli çiftlerin birbirleri arasında olan veya olması gereken sorumluluk duygusu, bireyin işine karşı olan tutumlarını da etkilemektedir. Evli değilken yalnızca kendine karşı sorumlu olan birey, evlendikten sonra bu sorumluluğu eşine ve eğer varsa çocuklarına karşı da duymaktadır. Evlilik iş tatmini arasında aranacak ilişkiyi de "sorumluluk" duygusu açısından incelemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

⁷⁹ "C.N. Weaver," Job Satisfaction in the United States in the 1970's" Journal of Applied Psychology Sayı:64, s.364-367, (1980)" (Lowenberg ve Konrad, 1998, s.372'deki alıntı).

Medeni durum üzerine yapılan araştırmalar bu ilişkiyi ortaya koyma açısından net sonuçlar göstermemesine karşılık evli işgörenlerin bekrlara oranla daha tatminkar olduğunu gözleyen ve vurgulayan çalışmalar da literatürde yer almaktadır.⁸⁰ Yine aynı şekilde Türkiye’de yapılan bir araştırma iş tatmini ve medeni durum arasında bir ilişki tespit etmekte ve bu ilişkinin evlilerin bekarlardan daha fazla iş tatminine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.⁸¹ Bununla birlikte evlilik kurumunun insana bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından yaklaşıldığında iş tatminiyle olumlu bir ilişki içerisinde olduğu düşünülebilecektir.

3.2.4 Kişilik

Kişilik değişkeni bireysel faktörler arasında en karmaşıklarından biri olmaktadır. Çünkü kişilik değişkeni insanın doğumundan ölümüne kadar pek çok faktör tarafından etkilenmekte ve şekillendirilmektedir. Aynı zamanda bireyin doğumla beraber getirdiği kalıtsal özellikler de kişiliğini oluşturan faktörler arasında yer almaktadır. Bireysel farklılıkların temelini oluşturan kişilik değişkenin işgörenler üzerinde farklı beklenti ve davranışlar ortaya çıkardığı kabul edilirse, iş tatminin de ondan etkileneceği söylenebilecektir. Yapılan araştırmalar kişilik ve davranış arasındaki doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kişilik değişkeninin karmaşık yapısı da göz önünde bulundurulduğunda, iş tatminiyle kişilik arasındaki ilişkiyi tespit etmenin glğ de görülmektedir.

3.2.5 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, bireylerin toplumun eğitim ihtiyaını sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış

⁸⁰ “T.Baldwin, D.R.Austrom and G.J. Macy, The Single Worker; An Emprical Exploration of Attitudes, Behavior and Well-Being, Canadian Journal of Administrative Sciences, Arahık, s.22-29 ” (Özkalp ve Kirel, 2000, s.120’deki alıntı).

⁸¹ Cavide Uyargil, “İş Tatmini ve Bireysel zellikler; Türkiye’de zel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması.” (Yayımlanmamış Doçentlik alışması, İstanbül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989), s.50.

biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişikliğin bireyin beklentilerini de değiştireceğini tahmin etmek zor olmamaktadır.

Meslek düzeyinin sabit tutarsak, bir bireyin eğitim düzeyiyle iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren oldukça kuvvetli kanıtlar bulunmaktadır. Korman'a göre; bir bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde bulunduğu referans grubunun da düzeyi yükselmekte ve bununla beraber iş ödüllerini değerlendirme şekli de değişmekte, sonuç olarak tatmini azalmaktadır.⁸² Aslen uygulamada karşılaşılan örnekler de bu görüşü desteklemektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin beklentileri, eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Eğer mevcut iş, bu beklentileri karşılayamayacak olursa, bu durumun tatminsizlik yaratması bir sürpriz olarak karşılanmamaktadır. Özellikle bu çalışmanın işin niteliği bölümünde de incelediğimiz gibi eğer işin niteliği işgörenin yeteneklerinin altında kalıyorsa bu durum da tatminsizlik yaratmaktadır ki; eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin genellikle karşılaştıkları bir tatminsizlik şekli olduğu söylenebilecektir.

İş tatminini etkileyen bir bireysel değişken olarak eğitim düzeyini ele alırken olumsuz bir ilişki kurulmasına karşılık, bu belirlemenin istisnai örneklerinin olabileceği de göz ardı edilmemektedir. Özellikle eğitim düzeyiyle meslek düzeyi kuvvetli bir uyum gösterdiği vakit eğer diğer şartlarda olumluysa bu ilişkinin olumlu yönde gelişebileceği söylenebilecektir.

3.2.6 Yetenekler

Her birey yaratılıştan ve/veya yetişme tarzından ötürü çok farklı yeteneklere sahiptir. Herkesin farklı alanda yetenekleri olabileceği gibi, bu yeteneklerin yoğunlukları farklı derecelerde olmaktadır. Yetenekler fiziki veya zeka ve entelektüel yetenekler olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir. Bazı bireylerde fiziki yetenekler öne çıkmaktayken, bazılarında zeka ve entelektüel yetenekler belirgin olmakta, bazılarındaysa her ikisi de dengeli olmaktadır.

⁸² Korman, a.g.e., s.179.

Bir bireysel değişken olarak yetenek faktörünün iş tatmini için önemi, bireyin yeteneklerine uygun bir işte çalışıp çalışmaması açısından önemli olmaktadır. Örneğin; entelektüel yeteneklerini ön plana çıkan bir yazarın, fiziki yetenek gerektiren bir işte çalışması halinde iş tatmininin düşük olacağını tahmin etmek çok zor olmayacaktır. Örgütün verimliliği ve işgörenlerin mutluluğu açısından her bireyin yeteneklerine uygun işlerde çalışıyor olması oldukça önemli bir nokta olarak ön plana çıkmaktadır.

3.3. Diğer faktörler

İş tatminini etkileyen diğer faktörler kültürel ve çevre faktörleri olarak gösterilebilecektir. İleri sanayi ülkelerinde, fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları karşılanmış olduğu için, bu ihtiyaçların üstünde olanlar tatmin edilmek istenmekte, buna karşılık Afrika'nın bazı bölgeleri ve Hindistan gibi ülkelerde açlık tehlikesi mevcut olduğundan tatmin, ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha aşağısında sağlanmaktadır. Hatta bazı Avrupa ülkelerinde ve Japonya'da takdir edilme ihtiyaçlarının güvenlik ihtiyaçlarına ve sosyal ihtiyaçlara oranla daha karşılanıldığına inanılmaktadır.⁸³ Bu örneklerden de görülebileceği gibi kültürel ve çevresel faktörler, iş tatmini üzerinde çok farklı düzeylerde ve farklı koşullarda etki sağlayabilmektedirler. Bu durum tamamıyla tutum, inanç ve değerlerin kültüre ve çevreye göre farklı şekillenmesinden kaynaklanmaktadır.

4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini bireysel ve örgütsel açıdan önemli sonuçlara neden olmaktadır. 1930'lu yıllardan bu tarafa yapılan araştırmalarla şekillenen olumlu ve olumsuz sonuçlar çalışmanın bu bölümünde incelenecektir. Devamsızlık, işgücü devri, işgörenin sağlığı, iş yaşamının kötü kalitesi, verimlilik ve diğer sonuçlar, şeklinde sınıflandırılan iş tatmininin sonuçlarının her biri, örgütün başarısının ve bireyin mutluluğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

⁸³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İkinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993), s.363.

4.1. Devamsızlık ve Gecikme

Devamsızlık davranışıyla iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların çoğunda vurgulanmaktadır. İş tatmini düşük olan bir işgörenin, işine devamsızlık yapacağı beklenmektedir. Çeşitli mazeretlerle sık sık izin alma, sahte sağlık problemleri yaratma gibi yollarla gerçekleştirilen devamsızlık edimiyle uygulamada sık sık karşı karşıya kalınmaktadır.

Devamsızlık ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur ve genellikle bunun oranı 0.40'tan az olmaktadır.⁸⁴ Bu veriye göre; iş tatmininin oranı düştükçe devamsızlık artış gösterecektir. Ancak bu noktada iş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer faktörlerin de gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Örneğin; işgören, devamsızlığa yüksek cezalar uygulanan örgüt politikalarıyla karşı karşıyaysa, kendisi istese dahi devamsızlık yapamayacak veya yapması halinde de cezayı göze alacaktır. Bu gibi sebeplerden dolayı devamsızlık oranlarının düşük olması, bir örgütte iş tatmininin yüksek olduğunu gösteren bir kanıt olarak sayılamayacaktır. Buna karşılık düşük iş tatmininin devamsızlığa yol açtığına ilişkin kanıtlar tutarlı ve sürekli sonuçlar vermektedir.

İş tatmininin devamsızlık sonucunu doğurduğu çıkarımına ulaşabilmek için devamsızlığın türünü de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bunun nedeni devamsızlığın işgörenin kendi isteğiyle gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi olarak gösterilebilir. Çünkü; devamsızlık, işgörenin gönüllü işe gelmeme kararının yanı sıra hastalıklar, kazalar ve kişinin işe devam etmek istemesine rağmen çeşitli koşullar tarafından engellenmesi gibi nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.⁸⁵ Tüm bu nedenlerin içinde, devamsızlık ve iş tatmini arasında ilişki ararken üzerinde durulması gereken, gönüllü devamsızlığın, toplam devamsızlık içindeki oranı olmaktadır. Zaten hastalıklar, kazalar, aile sorumlulukları, ulaşım problemleri vs. gibi diğer nedenlerinin

⁸⁴ J.Hogan ve R.Hogan, "How to Measure Employee Reliability" *Journal of Applied Psychology*, Cilt no:75, Sayı no:2, 615-621, (Mayıs 1989), s.617-620.

⁸⁵ J.Richard Hackman, Edward E.Lawler, Lyman W. Porter, *Perspective On Behavior In Organizations* (New York: Mc.Graw Hill Inc., 1983), s. 86.

işgörenin isteminin dışında gerçekleşeceği de açıkça görülebilmektedir ve bu istem dışı devamsızlık davranışlarının iş tatminiyle ilişkisini kurmak olanaksızlaşmaktadır.

İşe devamsızlığın bir diğer nedeni, işgörenin işine verdiği önem derecesidir. Hükümet çalışanları arasında yapılan bir araştırma, işlerinin önemli olduğuna inanan işgörenlerin, işlerini önemsiz kabul edenlere göre daha az devamsızlık yaptığını bulmuştur.⁸⁶ İşe verilen önem derecesinin, devamsızlığı düşürdüğüne ilişkin bu bulgu, iş tatminiyle de ilişkilendirilebilecektir. Çünkü; işe verilen önem derecesi, işin niteliğinden kaynaklanmaktadır ve bu çalışmada da incelendiği gibi işin niteliği iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla işe verilen önem derecesinden kaynaklanan devamsızlık yada devamlılık iş tatminin bir sonucu olarak düşünülebilecektir.

İş tatminin işe katılıma yol açtığına ya da devamsızlığa yol açtığına ilişkin etkileyici bir örnek olay Amerika'da yaşanmıştır ve bunu takip eden bir çalışma yapılmıştır. Tesadüfi bir olay nedeniyle tatmin bilgileri mevcut bulunan Sears şirketinin New York ve Chicago'da bulunan iki merkez bürosunu karşılaştıran bir çalışma yapma fırsatı bulunmuştur. Sears şirketinin politikasına göre; mazeretsiz devamsızlık cezalandırılmaktadır. Ancak Chicago'da şehir ulaşımını etkileyecek ölçüde bir kar fırtınası yaşanınca, çalışanlara cezasız bir şekilde işe devamsızlık yapmak için fırsat doğmuştur ve çalışanlar da bunun farkındadır. Aynı gün şirketin diğer merkez bürosunun bulunduğu New York'ta ise hava oldukça iyidir ve işe katılmamayı doğuracak şartlar oluşmamıştır ve bu doğal olay da iki merkezdeki tatmin olmuş ve olmamış işgörenleri karşılaştırma fırsatı doğurmuştur. İşe katılım için herhangi bir doğal engelin olmadığı New York'ta devamsızlık oranları, tatmin olmuş işgören gruplarında tatmin olmamışlar kadar yüksek bulunmuştur. Fakat katılım için ciddi bir doğal engelin olduğu Chicago'da tatmin olmuş işgörenlerin katılım oranı, düşük tatminli işgörelere göre oldukça yüksek çıkmıştır.⁸⁷ Bu örnekten yola çıktığımızda New York'taki sonuçlar tartışmalı olmakla beraber, Chicago'daki sonuçlara dayanarak iş tatminiyle devamsızlık davranışı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilecektir.

⁸⁶ Luthans, a.g.e., s.124.

⁸⁷ Robbins, a.g.e., s.195.

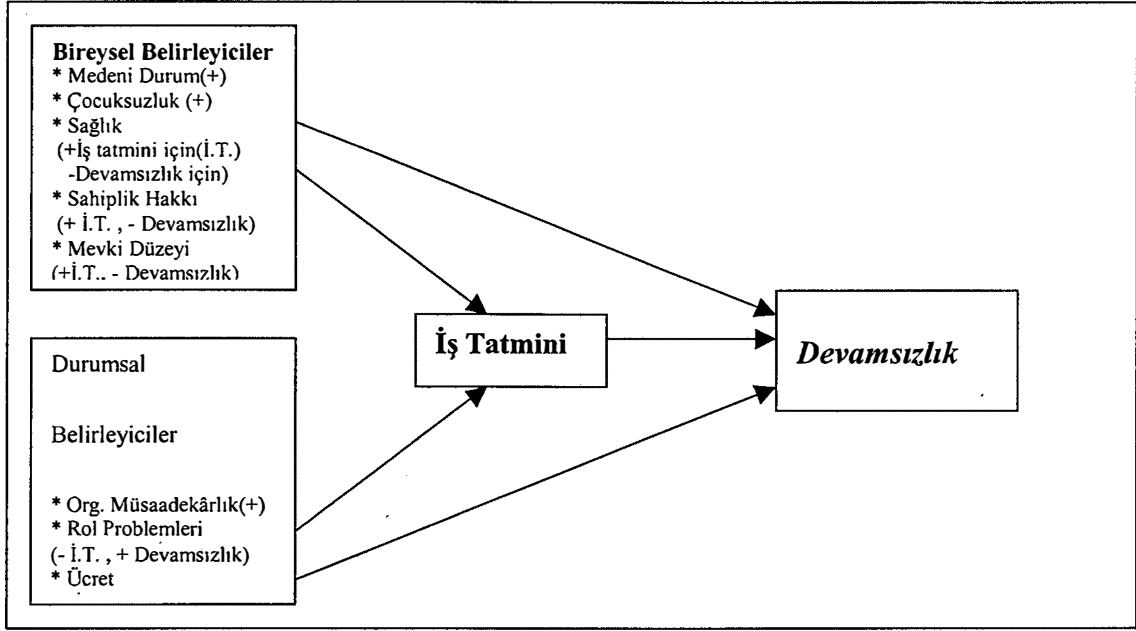
Devamsızlığın maliyeti sanıldığından da yüksek olabilmektedir. Tek tek devamsızlık hareketleri ilk bakışta önemsiz de görünse toplam olarak ele alındığında durumun ciddiyeti daha iyi görülebilir. Örneğin; Amerika’da yapılan tahminlere göre; her bir yıl devamsızlığın maliyeti 30 milyar dolara ulaşmaktadır.⁸⁸ Devamsızlığın sürekli olması halinde örgütte fazladan eleman çalıştırma ihtiyacı doğacak ve bu ihtiyaç, giderleri arttırabilecektir. Aynı şekilde devamsız işgörenin, devamsız bulunduğu gün gerçekleştireceği işin gecikmesi de maliyeti arttırabilecek ve nihayetinde örgütün başarısını olumsuz olarak etkileyebilecektir. Örneğin; Genaral Motor’un 1970’de bulunduğu göre; üretim işçilerinin %10’u pazartesi ve cuma günleri hiçbir açıklama yapmadan işten kaytarmaktadır. Montaj hattıyla üretim yapan bu örgüt, devamsızlıklar nedeniyle üretimi aksatmamak için her 10 tam zamanlı iş için fazladan iki işçiyi geride tutmak zorunda kalacaktır.⁸⁹ Uygulamanın içerisinde karşılaşılan bu örnek de göstermektedir ki; devamsızlık örgütler için her açıdan maliyetli bir sorundur. Devamsızlığın iş tatminiyle ilişkisi de düşünüldüğünde, iş tatminin önemi bu noktada da kendini göstermektedir. Devamsızlığın iş yerinde ahengi bozmasının yanı sıra diğer işgörenlerin de bundan etkilenebileceği söylenebilir.

Ancak son dönemde literatürde iş tatmini devamsızlık ilişkisini kurmak için yapılan çalışmalarda tartışmalar olduğu görülmektedir. Devamsızlığın arabuluculuk modelini tartışmaya açan Goldberg ve Waldman, iş tatminin bireysel ve durumsal faktörlere aracılık ederek devamsızlığı belirlediğini varsayan bu modeli tartışmaya açmış ve iş tatmininin aracılık etmediği sonucuna ulaşmışlardır. Goldberg ve Waldman’ın tartışmaya açtıkları model, Şekil 7.’de görülmektedir. Bu modele göre devamsızlığın bireysel ve durumsal belirleyicileri iş tatminini belirlemekte ve bu tatminin derecesi de devamsızlığa yol açmakta veya açmamaktadır. Goldberg ve Waldman’ın bulguları bu belirleyicilerin devamsızlığı doğrudan belirlediği, iş tatmininin bu ilişkiye aracılık etmediği yönünde olmaktadır. Yine de iş tatmini ve devamsızlık arasında zayıf bir ilişkinin olabileceğini ifade eden Goldberg ve Waltman, uygulamada karşılaşılan

⁸⁸ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior** (Third Ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995), s.132.

⁸⁹ Hamner ve Organ, a.g.e, s.229.

devamsızlığın en tutarlı belirleyicisinin sağlıkla ilgili nedenler olduğunu düşünmektedirler.⁹⁰



Şekil 7.: Devamsızlığın Arabuluculuk Modeli

Kaynak: Goldberg ve Waldman, a.g.e., s.677.

Gecikme ise iş tatminin kısa periyotlu bir çeşidi olarak kabul edilmektedir. Birkaç dakikadan birkaç saate kadar varabilen gecikme, işgörenin örgüte aktif olarak bağlanmamak için fiziksel olarak verdiği tepkilerin bir başka yolu olarak kabul edilmektedir.⁹¹ Kronik gecikmenin işgören tatminsizliğinin bir işareti olduğuna inanılmaktadır.⁹² Ancak gecikme davranışıyla iş tatmini arasında ilişki ararken aynen devamsızlıkta olduğu gibi gecikmenin gönüllü olup olmadığının ayrımına varılması gerekmektedir. Aile sorumluluğunun, trafikteki problemlerin, hava şartlarının vs. gibi nedenlerin yol açtığı gecikmeleri, bazen işgören istese dahi engelleyememektedir. Diğer taraftan kasıtlı yapılan gecikmenin iş tatminiyle ilişkisi kurabilecektir. Öyle ki; eğer işgören işine gidişi isteyerek geciktiriyorsa, bu işgörenin işini sevmediği ya da işiyle

⁹⁰ Caren B. Goldberg ve David A. Waldman, "Modeling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, Cilt no 21, Sayı no 6: 665-676, (Eylül-2000), s.665-676.

⁹¹ Newstrom ve Davis, a.g.e., s.202.

⁹² "A.Adler ve J.Golan, Lateness as a Withdrawal Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Sayı no 66, 544-554: (1991)" (Vecchio, 1995, s.132'deki alıntı).

ilgili bir problemi olduğu şeklinde yorumlanabilir ve yapılan bu yorum işgörenin iş tatmininin büyük ihtimalle düşük çıkabileceğinin bir işareti olmaktadır.

İlgili literatürde bahsedildiği gibi tartışmalar olmasına karşılık, tüm bu açıklamalar ve örneklerden sonra çekinceleri konarak ve istisnaları belirtilerek; iş tatminiyle devamsızlık arasında ters orantılı bir ilişkinin olduğu söylenebilecektir. Bu ilişki hakkında bir tartışma olması, ilişkinin tahmin edildiği kadar yüksek olmadığı anlamına gelebilir, ancak tüm diğer veriler herhangi bir ilişkinin olmadığı savını çürütür niteliktedir. İşinden tatmin olmayan, diğer bir deyişle yaşamdaki mutluluğu işiyle yakalayamayan bir bireyin de, caydırıcı cezalar ve engelleyiciler olmadıkça devamsızlık yapmak veya gecikmek için fırsat kollayacağı da, insan yapısını göz önüne alındığında tahmin edilebilir bir durum olmaktadır. Bu bölümle ilgili sonuç olarak; hem devamsızlık hem de gecikme davranışında kasıtlılık kıstasının iyi incelenmesi gerekmektedir ve kasıtlı olmayan devamsızlık davranışların iş tatminiyle ilişkisini kurmak zorlaşmaktadır. Ancak keyfi devamsızlıkların iş tatminiyle bir ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür ve bu ilişki de olumsuz olmaktadır.

4.2 İşgücü Devri

İşgücü devri yada işgücü devir oranı, belirli bir dönemde, belirli bir işletmede, işten ayrılan işgörenlerin oranını göstermektedir. İşgücü devir oranının yüksek olması işletmeler için ayrı bir maliyet unsuru olup, önlenmesi için pek çok çalışma yapılmaktadır. İşgücü devri oranının yol açtığı olumsuz sonuçlar; maliyet artışı, moral bozukluğu, olumsuz halkla ilişkiler, işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerde zayıflama, kaçırılan fırsat maliyetleri şeklinde özetlenebilmektedir.⁹³ Bu özetlemede bahsi geçen her bir sonucun örgütün başarısını da etkilediğini tahmin etmek zor olmayacaktır.

İş tatminin yarattığı bir diğer önemli sonuç, işgücü devri üzerindeki etkisi olmaktadır. Literatürde yapılan çok sayıda çalışma, iş tatmininin işgücü devriyle olumsuz bir ilişki

⁹³ "William Mobley, Employee Turnover: Causes, Consequences and Control, (New York: Addison Wesley Company, 1982)" Ramazan Geylan "Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları" *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt no 5, Sayı no 2, 87-99, (Kasım 1987), s. 89-90'daki alıntı.

içinde olduğunu kanıtlamakta ve hatta bu ilişkinin işgücü devri ve devamsızlık arasında olan ilişkiden daha kuvvetli olduğunu da göstermektedir.⁹⁴ Buna göre; işgörenlerin iş tatmini arttıkça işgücü devri düşecek, tersine işgörenlerin iş tatmini azaldıkça da işgücü devri yükselecektir.

Pek çok deneysel çalışma, tatmin olan işgörenlerin verilen zamanda işlerinden vazgeçmelerinin tatmin olmayanlara göre daha az muhtemel olduğunu kanıtlamaktadır.⁹⁵ Bu ifadeye göre; iş tatmini yüksek olan işgörenlerin terfi etme ve daha iyi ücret beklentileri içerisinde çalışmaya devam edeceği, iş tatmini düşük olanların ise ayrılmak için daha çok istekli olacağı söylenebilecektir. Ancak iş tatmini işgücü devri ilişkisini kurarken varolan iş piyasasının öznel durumu da düşünülmelidir. İşsizlik dönemlerinde, işgörenlerin ne kadar tatminsiz olursa olsunlar işten ayrılmak için çok istekli olmayacakları tahmin edilmektedir. İş tatminiyle ilgili ilk dönem çalışmalar da, işgücü devrinin işsizlik dönemlerinde düştüğüne ilişkin kanıtlara ulaşmış bulunmaktadır.⁹⁶

Muchinsky ve Morrow'un önerdiği işgücü devri modeline göre devrin; ekonomik fırsatlar, bireysel faktörler ve işle ilgili faktörler olmak üzere üç belirleyicisi bulunmaktadır. Yine aynı modele göre; iş tatminsizliği ayrılma kararı almanın başlıca nedeni olsa da, karar üzerinde en büyük etkiyi ekonomik fırsatlar oluşturmaktadır.⁹⁷ Buna karşılık ekonomik fırsatların da bir iş tatmini belirleyicisi olduğu düşünüldüğünde son tahlilde iş tatminiyle işgücü devri arasındaki ilişkiyi desteklediği söylenebilecektir.

İşten ayrılmaların sıklığıyla belirlenen işgücü devir oranı için bir bireysel değişken olan yaş faktörü de göz önünde bulundurulmaktadır. Örneğin; işleriyle ilgili sınırlı sahiplik hakkına sahip olan, örgüte bağlılığı eksik olan ve işini güvensiz olarak değerleyen genç işgörenler, başka iş bulma olanaklarının sınırlı olduğunu bilseler dahi işlerinden ayrılma

⁹⁴ Robbins, a.g.e, s. 195.

⁹⁵ Hamner ve Organ, a.g.e., s.228.

⁹⁶ Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: Vroom, a.g.e, s.178.

⁹⁷ "P.M.Muchinsky ve P.C. Morrow, A Multi Disciplinary Model of Voluntary Employee Turnover, Journal of Vocational Behavior, Sa.14, s.43-77" Geula Lowenberg, Kelley A. Conrad, **Current Perspectives in Industrial/Organizational Psychology** (Boston : Allyn and Bacon, 1998) s.383'deki alıntı.

eğiliminde olmaktadırlar.⁹⁸ Genç işgörenler için ulaşılan bu sonuç, daha yaşlı olanlar için tam tersi olarak düşünülebilecektir. Özellikle emekliliği yaklaşan ya da yaşı nedeniyle başka bir yerde iş bulma olanağı güçleşen işgörenlerin de, tatminsiz olmalarına karşılık işlerinden kolaylıkla ayrılma kararı alamayacakları düşünülebilir. Bireysel değişkenlere bu açıdan bakıldığında düşük iş tatmininin işgücü devrini her zaman doğurmayacağı görülebilmektedir.

İşgücü devri üzerinde diğer nedenlere göre en büyük etkiyi iş tatmini ve zihinsel sağlığın oluşturduğu bulunmuştur. Öyle ki; Wright ve Bonnet'in çalışmasına göre; iş tatmini sağlayamadığı veya sağlıkla ilgili problemler yaşadıkları için işini ve hatta mesleğini değiştirenlerin oranı, yalnızca işini değiştiren veya buna rağmen işinde kalanlara oranla büyük artış göstermektedir.⁹⁹ İşgöreni meslek değiştirmeye götürecektir düzeyde bir tatminsizlik veya zihinsel sağlık probleminin yaşanıyor olması; iş tatmininin örgüt sınırlarını aşan bir boyutu olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörler bölümünde de incelendiği gibi, bazı işler, işgörenin yaradılış şekline ters düşebilmektedir. Böyle bir durumda örgütsel faktörler ne kadar iyi olursa olsun, işgörenin tatminini arttırmanın ve bu yolla işinden ayrılmasını engellemenin mümkün olmayacağı söylenebilecektir.

İş tatmininin bir sonucu olarak işten ayrılma davranışının incelemesinde, diğer birçok değişkenin bu ilişkiyi etkilediği düşünülmektedir. Örneğin; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya göre; iş tatmini işten ayrılma davranışı üzerinde, örgütsel bağlılıktan daha büyük bir direk etkiye sahip olmaktadır.¹⁰⁰ Bu tip karşılıklı ilişkilerinin yapısındaki karışıklık, elbette ki; başka çalışmaların konusu olmaktadır. Ancak böyle veriler, işten ayrılma davranışı üzerinde iş tatmininin etkisinin ne denli önemli olduğunu görmek açısından önemli olabilmektedir.

⁹⁸ Lowenberg ve Conrad, a.g.e, s.383.

⁹⁹ Thomas A. Wright ve Douglas G. Bonett, "The effect of turnover on work satisfaction and mental health: Support for a situational perspective" *Journal of Organizational Behavior*, Cilt no 13, Sayı no 6: 603-615 (Kasım-1992), s.609-612.

¹⁰⁰ Michael Clugston "The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave" *Journal of Organizational Behavior*, Cilt no 21, Sayı no 4: 477-486, (Haziran-2000), s.483.

İş tatmini ve işgücü devri arasında bir ilişkinin olduğunu ifade etmekle beraber, işgücü devrini etkileyen diğer birçok faktörün olduğunu da belirtmek gerekir. Evlilik, hastalıklar, aile yaşamı, çocukların sorumluluğu, taşınma vb. gibi nedenlerle işten ayrılma davranışı üzerinde, iş tatmininin etkisi ya hiç olmayacak ya da muhtemelen zayıf bir ilişki olacaktır. İşte bu gibi engeller sebebiyle işgücü devrinin tek belirleyicisinin iş tatmini olduğunu söylemek eksik ve hatta yanlış bir ifade olarak kabul edilebilecektir.

Bahsedilen sınırlılık ve istisnaları da göz önünde bulundurarak iş tatmini ve işgücü devri arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilecektir. İşle mutlu olamayan bir bireyin, bu mutsuzluğunun nedeni; ücret, çalışma koşulları, amiriyle olan ilişkiler, yönetim tarzı gibi nedenler de olabilir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, bu faktörlerin tümünün iş tatmininin bir belirleyicisi olduğu gözden kaçmamalıdır. Belki de iş tatmininin en önemli sonuçlarından biri olarak kabul edebilecek olan işten ayrılma davranışı, örgütün dengesini bozması açısından da yalnızca işten ayrılan işgöreni değil, tüm örgütü dolayısıyla örgüte dahil işgörenleri de olumsuz olarak etkileyebilecektir.

4.3 İşgörenin Sağlığı

Çalışan insanların günlük hayatının büyük bölümünün iş yerinde geçtiği düşünülürse, işten duyulan bir tatminsizliğin yaşamın tümünü etkileyeceği görülebilir. Kaldı ki; genel yaşam tatminiyle iş tatmini arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu anlamda iş tatminiyle işgören sağlığı arasında bir ilişki aranabilecek ve işten duyulan tatminsizliğin sağlık problemlerine yol açabileceği düşünülebilir. Ve bu doğrultuda, iş tatmininin gerek fiziksel gerek zihinsel sağlık problemlerine yol açabileceği vurgulanabilecektir.

Sağlık problemleri iş tatmini dışında pek çok değişken tarafından etkilenmektedir. Bununla beraber işten kaynaklanan tatminsizliğin baş ağrısı, iştah kaybı, sindirim bozukluğu, nevroz ve psikozlara neden olduğu bulunmuştur.¹⁰¹ Elbette ki; bu problemlere salt iş tatmininin yol açtığını düşünmek mümkün olmamaktadır.

¹⁰¹ Frederick Herzberg, Bernard Mausner ve Barbara B. Synderman, *The Motivation to Work* (Second Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959), s.90-91.

Ancak bu gibi problemlerin diğer etkenler yanında iş tatminiyle de bir ilişkisi olduğu söylenebilecektir.

İş tatmininin sağlık üzerine etkilerini tartışan pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; bir laboratuvar deneyi, haz veren görev konularının kolesterol düzeyiyle olumsuz ilişkili olduğunu bulmuş ve yüksek kolesterol düzeyi de koroner kalp hastalıklarının bir belirtisi olarak düşünüldüğü için, tatminsizlikle böyle hastalıklar arasında bir ilişki olabileceğini kanıtlamaktadır.¹⁰² Elbette ki; bu tip bulgularda diğer koşullar sabit tutulmaktadır. Zaten yukarıda da belirtildiği gibi, işten duyulan tatminsizliğin böyle rahatsızlıkların tek sebebi değil, nedenlerinden biri olarak düşünülmesi daha doğru bir yaklaşım olabilecektir.

İş tatmininin fiziki etkilerinin yanı sıra zihinsel sağlığı da etkilediği yapılan çalışmaların ulaştığı sonuçların içinde yer almaktadır. Kornhauser, endişe ve gerginlik, kendine saygı, düşmanlık, sosyalleşme, yaşam tatmini ve kişisel morali içeren bir zihinsel sağlık indeksi oluşturmakta ve bu indeksteki her bir değişkenin zihinsel sağlıkla ilgili ölçümlerde tikel belirleyici olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir.¹⁰³

İş tatmini ve işgören sağlığı arasındaki ilişki çok yönlü olarak ele alındığında; iş tatmine etki eden ve bu çalışmada da incelenen pek çok faktörün, sağlık üzerinde etkisi olacağı düşünülebilir. Örneğin; çalışma koşulları, işin niteliği gibi örgütsel değişkenlerin yanı sıra, cinsiyet, yeteneklerin işe uygunluğu gibi bireysel değişkenlerde işgören sağlığı üzerinde etkilidir ve aynı zamanda iş tatminini de etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında da iş tatminiyle, işgören sağlığı arasında bir ilişkinin olabileceği söylenebilecektir. Ancak iş tatmininin incelediğimiz diğer sonuçlarında da belirtildiği gibi, iş tatmini işgören sağlığı üzerinde etkili olan tek faktör olarak düşünülmemeyecektir.

İşgören sağlığının iş tatminiyle ilişkisini kurduktan sonra, işgören sağlığının sonuçlarına değinmek uygun bir yaklaşım olacaktır. Bilindiği gibi insan hayatı için en önemli faktör

¹⁰² "S.M. Sales, "Organizational role as a risk factor in coronary disease" Administrative Science Quarterly, Cilt no 14: 325-336 (1969)" (Locke, 1976, s.1329'daki alıntı).

¹⁰³ Arthur Kornhauser, **Mental Health of The Industrial Worker: A Detroit Study** (New York: John Wiley & Sons Inc., 1965) s.25.

sağlık olmaktadır ve bireysel olarak insanın bütün yaşamını belirlediği gibi örgütlere de hemen hemen aynı düzeyde etki yapmaktadır. İşgören sağlığının bozulması, devamsızlığa, iş bırakmaya, işin yavaşlamasına, işe yoğunlaşamamaya kadar pek çok olumsuzluğa neden olabilmektedir. Tüm bu veriler ışığında; işgörenlerin sağlığı açısından bakıldığında da iş tatmininin önemli belirleyiciler arasında yer aldığı söylenebilecektir.

4.4 Başarım-Verimlilik İlişkisi

Örgütler için verimlilik ve başarım (“Performans” kelimesi kimi kaynaklarda Türkçe’ye yerleşmiş kabul ediliyorsa da, onun yerine bu çalışmada Türkçe karşılığı olduğu düşünülen “başarım” ifadesi kullanılacaktır.) önemli birer hedef olmaktadır. Verimlilik mümkün olan en az girdiyle alınabilecek en iyi sonuç olarak basitçe tanımlanabilmektedir. Verimlilik ya da başarım, ister kamu işletmesi olsun ister özel işletme olsun her işletmenin ana amaçları arasında yer almaktadır. Verimlilik-başarımın işletmeler için bu denli önemli birer hedef olmaları da, iş tatmini araştırmalarında ilişki aranan değişkenler arasında yer almalarına yol açmaktadır.

Verimlilik, iş tatminiyle yaygın olarak ilişkisi aranan bir değişken olarak dikkat çekmektedir. “Tatminli işgörenler aynı zamanda en verimli işgörenler midir?” sorusu pek çok araştırmacının ilgisini bu konuya odaklamaktadır. Ancak iş tatminiyle verimlilik arasında yapılan çok yönlü bir meta-analizi sonucu sadece ortalama 0.17’lik bir ilişki bulunabilmiştir.¹⁰⁴ Bu veriye göre; iş tatmini ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki kurmayı engelleyen şartların mevcut olduğu söylenebilecektir. Gayri resmi iş normları, işlerin birbirine bağlı olması, kullanılan makinelerin hızı gibi etkiler, işgörenin bireysel verimliliğini etkilemektedir.¹⁰⁵ Bu ifadeyi daha yakından incelemeye çalışırsak; örneğin; fabrikalardaki bant üretimleri, amirin tutumları, kullanılan aletlerin hızı ve kapasitesi bireyden bağımsız değişkenlerdir ki; birey ne kadar çaba sarf ederse etsin bazı sınırları aşamayacaktır. Örneğin; dışarıdan haber gönderen bir gazeteci için;

¹⁰⁴ M.T.Iffaldona ve P.M Muchinsky, Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, Psychological Bulletin, Sayı.97: 251-273 (1985) s.251-273” (Luthans, 1992, s.123’deki alıntı).

¹⁰⁵ Vecchio, a.g.e, s.134-135.

çalıştığı bölgede internet bağlantısına erişim imkanları, internet bağlantısının hızı, bilgisayarının işlemcisi gibi pek çok özellik, hızın çok önemli olduğu mesleğinde birer engel ve sınırlayıcı olarak kabul edilebilecektir. Elbette ki; böyle sınırlılıklardan dolayı düşen verimliliğin-başarımın iş tatminiyle ilişkisi kurulamayacaktır. İş tatminiyle başarımlar arasındaki ilişkinin bireysel boyutlarından ziyade, örgütsel boyutlarına odaklanmak daha doğru bir yaklaşım olarak kabul edilebilecektir. Ancak hatırlanacağı gibi bu çalışmanın iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler bölümünde, bu gibi çalışma koşullarının iş tatminini olumsuz etkileyeceği ayrıca vurgulanmaktadır.

Bu veriler ve örnekler doğrultusunda iş tatminiyle verimlilik arasında bir ilişki olabileceği, ancak bu ilişkinin sanıldığı kadar basit olmadığı söylenebilecektir. Ancak; diğer koşulları sabit tuttuğumuz takdirde, iş tatmininin bireysel verimlilik konusunda etkili bir faktör olduğu bir tahmin olarak söylenebilecektir; elbette ki; bu tahminin başka çalışmalar yoluyla desteklenmesi de gerekmektedir. Çünkü; iş tatminiyle verimlilik arasındaki ilişki, bağımsız olarak verimliliği ya da iş tatminini de etkileyen pek çok faktör tarafından etkilenmektedir.

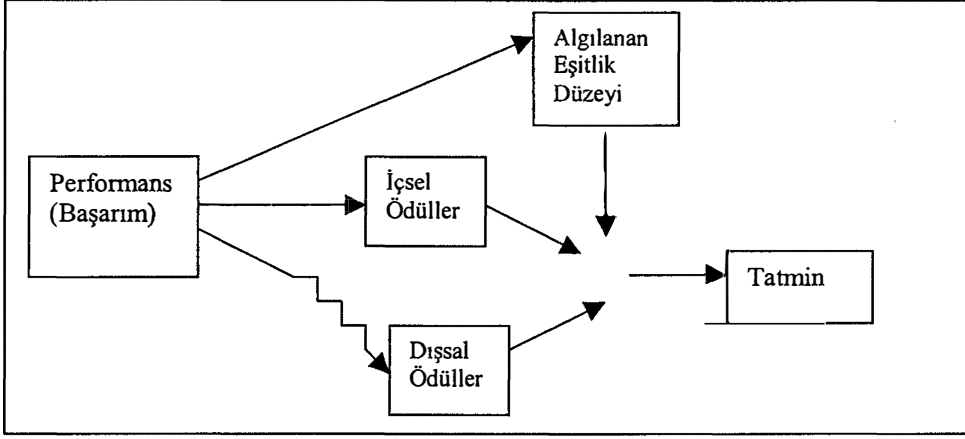
Lawler ve Porter'in tatmin – başarımlar ilişkisi modeli, başarımın içsel ve dışsal ödüllere yol açtığını, bu içsel ve dışsal ödüllerin ise eşitlik algısıyla beraber tatmini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Lawler ve Porter'a göre; dışsal ödüllerin doğrudan başarımlara bağlanmasının zorluğundan dolayı bağlantı zayıf olmaktadır. Aynı şekilde başarımları ölçmek oldukça zor olmakta ve bu ölçüm için pek çok diğer faktörün de göz önüne alınması gerekmektedir.¹⁰⁶ Başarımlar tatmine yol açar şeklinde özetlenebilecek Lawler ve Porter'in bu hipotezi (modeli) Şekil 8'de gösterilmektedir.

Başarımlar ve tatmin arasında kurulan bu bağlantının başka bir yorumuna göre; daha iyi bir başarımlar, yüksek ekonomik, sosyolojik ve psikolojik ödüller sağlayacak, ve ödüller eğer eşit olarak algılanırsa tatmin oluşacaktır; elbette tam tersi bir durumda ise tatminsizlik oluşacaktır. İşgörenin başarımlar düzeyi ise örgüte olan bağlılığını arttıracaktır.¹⁰⁷ İş tatmini ve başarımlar arasındaki bu ilişkinin daireselliği olarak da

¹⁰⁶ Edward, E. Lawler ve Lyman W. Porter, "The effect of performance on job satisfaction" *Industrial Relations*, Cilt No:7, Sayı No:1: 20-28 (1967), s.20-28.

¹⁰⁷ Newstrom ve Davis, a.g.e, s.199.

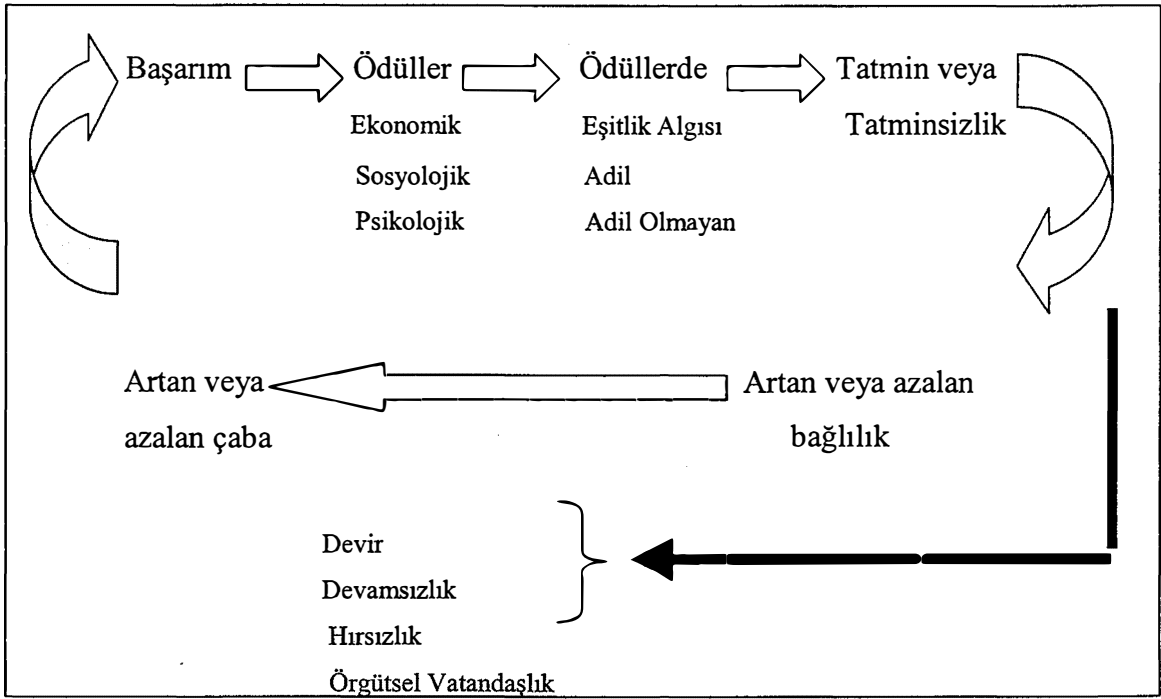
adlandırabileceğimiz bu yorum Şekil.9'da gösterilmektedir. “Başarım mı tatmine, tatmin mi başarıma yol açar?” Sorusunun cevabı da aynı şekilde bu dairesellikte aranabilir. Yine bu yoruma göre; zaman içerisinde her ikisinin de birbirini etkileyeceği söylenebilecektir.



Şekil 8. Başarım-Tatmin ilişkisi modeli

Kaynak: Lawler ve Porter (1967), a.g.e., s.23.

İş tatmini verimlilik-başarı arasındaki ilişki, sunulan tüm bu yorumlara karşılık halen tartışılmaktadır. Üzerinde bunca tartışma yapılması bile iş tatminiyle verimlilik-başarı arasındaki ilişkinin önemine dair bir fikir vermektedir. İşletmelerin önde gelen amacı olan verimliliğin, iş tatminini etkileyebilme olasılığı bile, iş tatmininin sonuçlarının ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Her ne kadar tartışmalar sürüyor olsa da, örgütsel düzeyde iş tatminiyle verimlilik-başarı arasında düşük de olsa olumlu bir ilişkinin olduğu söylenebilecek ve bu ilişkinin muhtemelen Şekil.9'da görüldüğü gibi dairesel olduğu düşünülebilir.



Şekil 9. Başarım-Tatmin-Çaba Bağı

Kaynak: Newstrom ve Davis, a.g.e. , s.199.

4.5 Diğer Sonuçları

İş tatmininin birer başlık altında incelediğimiz sonuçlarından başka pek çok sonucu da bulunmaktadır. Hırsızlık, erken emeklilik, sendikal hareketler, sabotaj, düşmanca davranışlar, iş yaşamının kötü kalitesi gibi olayların, iş tatmininden etkilendiği genel olarak düşünülmektedir.

İşgören hırsızlığı çoğunlukla iş tatminiyle bağlantılı olmaktadır. İşgörenin eşitlik algısını adil olmayan muamele etkilediği zaman bir stres meydana gelebilecek ve işgörenler bu stresi azaltmak amacıyla hırsızlık hareketine geçebileceklerdir.¹⁰⁸ Hırsızlık gibi kanuni olarak suç kabul edilen bir davranışı, iş tatminiyle ilişkilendirmek ve genellemek elbette mümkün olmayacaktır. Bireysel-kültürel farklılıklar, dini inançlar ve kişilik gibi değişkenler bu ilişkiyi etkileyebilecektir. Ancak; özellikle küçük hırsızlıklar,

¹⁰⁸ Lowenberg ve Conrad, a.g.e. , s.384.

uygulamada sıklıkla rastlanan sorunların başında gelmektedir. Bu tip küçük hırsızlıklar, ilk bakışta önemsiz gibi görünse de, toplamda önemli maliyetlere ulaşabilmektedir.

Makineleri veya üretimi sabote etmek, işgören hırsızlığı, işletme mallarına zarar vermek, işvereni halka veya müşterilere haksızca eleştirmek, çalışma arkadaşlarına veya amirlere fiziksel şiddet göstermek ve benzerleri gibi pek çok davranış, tatminsizliğin yarattığı düşmanlık davranışları arasında gösterilmektedir.¹⁰⁹ İşinden tatmin olamadığı için mutsuz olan bir işgörenin, tepkisini bu tip davranışlarla göstermesinin de yine bireysel özelliklerine (kişilik gibi) göre değişebileceği söylenebilecektir. Çünkü; her tatminsiz olan işgörenin bu tip davranışlara yöneleceği gibi bir genelleme yapmak yanlış olacaktır. Yine de bu tip davranışlara meyilli olan işgörenlerin, tatminsizlik durumunda düşmanlık davranışına daha kolay gideceği düşünülebilir. Örneğin; uygulamada, içinde bulunduğu örgütle bütünleşip, onu bir vatandaşıymış gibi savunan işgörenler görüldüğü gibi, sanki kendisi o örgütün bir üyesi değilmiş gibi kötüleyen işgörelere de rastlanmaktadır. Elbette işgörenin şikayetinin haklılığı veya haksızlığı tartışılabilir, ancak bu da tatminsizlik sağlayan etkenlerin (ücret, yönetim tarzı vb.) o örgütte bulunduğunun bir işareti olarak kabul edilebilir.

Bulunulan ülkedeki mevcut iş yasalarının elverdiği ölçüde erken emeklilik davranışıyla da karşılaşılabilir. Schmitt ve McCune'nin erken emeklilikle iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları çalışmaya göre; erken emekli olanların, işinde kalmayı tercih edenlere göre, işlerine karşı daha az olumlu tutumlara sahip olduğunu destekleyici kanıtlar bulunmaktadır.¹¹⁰ Öte yandan iş düzeyi de erken emeklilik ve tatmin ilişkisinde önemli bir başka değişken olarak kabul edilebilmektedir ki; muhtemelen düşük düzeyli işlerde çalışanlar, yüksek düzeyli işlerde çalışanlara göre emekliliği daha avantajlı kabul edebileceklerdir.¹¹¹ Ekonomik şartların da erken emeklilik davranışında etkili olacağı düşünülebilir; çünkü emeklilik geliri düşürmektedir. Hatta bu sebeple, Türkiye'de pek çok işgören, emekli oldukları halde aynı işyerinde yahut başka bir iş yerinde çalışmaya devam etmektedir. O nedenle iş

¹⁰⁹ Vecchio, a.g.e, s.134.

¹¹⁰ Neal Schmitt ve Joseph T. McCune "The Relationship Between Job Attitudes and the Decision to Retire", *Academy of Management Journal*, Cilt no:24, Sayı no:4, 795-802 (1981), s.799-801.

¹¹¹ Vecchio, a.g.e, s.133.

tatminin erken emeklilik sonucunu doğuracağını söylemeden önce, bu gibi sınırlılıkların da vurgulanması gerekmektedir. Elbette ki; bu tip önermelerde başka araştırmaları gerektirmektedir.

İşverene karşı haklarını daha güçlü savunabilmek için işgörenlerin bir araya gelme olanağı bulduğu sendikal hareketlerin, iş tatminsizliğinin bir sonucu olup olmadığı, merak edilen bir başka boyut olmaktadır. Grev, iş yavaşlatma, toplu şikayet vb. gibi şekillerde oluşan bu örgütlü hareketlerin iş tatminsizliğinin bir sonucu olacağına ilişkin görüşler ileri sürülmektedir. Fakat örneğin; Hamner ve Smith'in 62.000 işgören üzerinde yaptığı bir tutum ölçümünde, sendikal hareketlere katılanların aşağı-yukarı 1/3'ü iş tatmini bilgilerinden tahmin edilebildi.¹¹² Diğer taraftan düşünüldüğünde de her sendikal harekete katılan işgörenin, tatminsiz olacağı gibi bir sonuca ulaşmak pek mümkün görünmemektedir. Pek çok işgörenin daha işe başlar başlamaz sendikaya üye olduğu ve dolayısıyla sendikal hareketlere katılma taahhüdü vermiş olduğu da unutulmamalıdır. Aynı şekilde sendikal hareketlere katılmayan işgörenlerin, çalışma grubu içerisinde dışlanacağı ve bunu göze alamayanların da ister istemez bu nevi hareketlere katıldığı da görülebilmektedir. Hepsinden öte, işgörenlerin tatminsiz olduklarından değil, yalnızca kendilerini güvende hissedebilmek için sendikal hareketlere katıldıkları da söylenebilir. Kimi sendikal hareketlerin, işten duyulan tatminsizliğin bir sonucu olduğu söylenebilecektir ve literatürde son dönemde bunun kanıtlarına da ulaşılmaktadır. Ancak bir genelleme olarak; işten duyulan tatminsizliğinin sendikal hareketler doğurduğunu söylemek henüz çok mümkün görünmemektedir.

Mutsuz işgörenlerin oluşturduğu bir çalışma hayatında istenilen çıktıların alınmayacağı tahmin edilebilmektedir. Hele ki; makineleşmenin hızla arttığı ve insanların daha fazla düşünmeye yönelik işlere yöneldiği bu çağda, iş yaşamının kalitesi önem taşımaktadır. İş tatmini düşük ya da hiç olmayan işgörenlerden oluşan örgütlerin ve çalışma hayatının kalitesi de düşük olacaktır. İşgörenlerin kendi kapasite, yetenek ve ilgi alanlarına doğru yönlendirilmediği bir çalışma yaşamında hem kalite, hem de tatminin düşük olacağı beklenebilecektir. Bu sebeplerle tatminsizliğin yaygın olduğu bir iş yaşamında, hem

¹¹² "A.H. Brayfield ve H.F. Rothe, "An Index of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 35: 307-311(1951)" (Vecchio, 1995, 133'deki alıntı).

bireyler için hem de örgütler için verimlilik ve kalite gerçekleşmesi zor hedefler arasına girmektedir.

2.BÖLÜM

BASIN İŞLETMECİLİĞİ VE İŞTATMİNİ

1. BASIN İŞLETMECİLİĞİ

1.1. Basın İşletmeciliği Kavramı

Basın işletmeciliğinin kavramının bir tanımını vermeden önce işletme bilimini tanımlamak ve basın işletmeciliği kavramını bu tanım üzerinden temellendirmek yararlı bir giriş olacaktır. Bilindiği gibi insanların istek ve ihtiyaçları sınırsızdır. Bu istek ve ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten ve bunun sonucunda da kâr elde etmeyi amaçlayan örgütler işletme adını almaktadır. Bu sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanma zorunluluğu ekonomi bilimi ve işletme biliminin doğuşunu hazırlamıştır. İşletme daha ayrıntılı bir tanımını arayacak olursak:

İşletme bilimi, işletmelerin kuruluşundan, finansmanlarından, üretim araçlarının sağlanmasından, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanmasından, ussal bir biçimde örgütlenip, yönetilmelerinden ve işletmelerde geçen parasal olayların hesaplarla saptanmasından söz eden bir bilimdir.¹¹³

İşletme biliminin verdiğimiz bu ayrıntılı tanımından yola çıkarak basın işletmeciliği kavramını daha iyi anlaşılabilir. Şüphesiz ki basın işletmeleri de diğer bütün işletmeler gibi faaliyetlerini sürdürebilmek için mal ve hizmet üretmek ve bunun sonucunda kâr elde etmek amacını taşımaktadırlar. Ancak basın işletmelerini diğer işletmelerden ayıran öznel yanları da olmaktadır. Bu yönden bakıldığında “basın işletmeleri ticari işletme hüviyetine sahip olmakla beraber aynı zamanda düşünce üreten ve kamu hizmeti gören ekonomik birimlerdir.”¹¹⁴ Basın işletmeleri haber ve düşünce üretmekle varolurlar bir başka anlatımla “(...) fiziksel bir ürün ortaya koyarak iletişim hizmeti sağlarlar.

¹¹³ Rıdvan Karalar, *İşletme-Temel Bilgiler İşlevler* (5. Baskı, Eskişehir: 1996), s.3.

¹¹⁴ Özkan Işık, *Basın ve Basın İşletmeciliği* (İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985), s.7.

Hizmetin bu biçimde sunulması, basın işletmelerinin kuruluş ve varoluşunda etkili olan ikili karaktere sahip amacının bir sonucudur.”¹¹⁵

Basın işletmelerinin yukarıdaki paragrafta bahsedilen bu öznel durumu, bu alanda yapılan işletmecilik faaliyetlerinin yapısını farklılaştırmaktadır. Bilindiği gibi işletmelerin kurulma amaçları kâr elde etmek ve topluma hizmet etmek gibi iki ana başlık altında toplanabilmektedir. Uygulamada daha çok kâr elde etme amacının ön plana çıkmasına rastlanılabilmektedir, fakat basın işletmelerinin bahsettiğimiz farklı konumlarından dolayı; “kâr ana amaç değildir. Ana amaç özellikle basın açısından ele alınınca toplumun şekillendirilmesidir. Toplumun kısa ve uzun vadede yararlandırılmasıdır ama, bunun yanında kârın da ihmal edilmemesi lazımdır.”¹¹⁶ İşletme sahipleri için kar amacı ön planda tutulan bir amaç olsa da; “gazetelerin yazı işleri bölümü çalışanları, yazarlar, muhabirler, çizerler, vb. elde edilecek kârla değil, daha çok yarattıkları kamuoyu tepkisiyle ilgilenirler.”¹¹⁷ Yaratılacak olan kamuoyuna yönelen ilgi, örgütün işletmecilikle ilgili birimlerini de etkilemektedir.

Yazı işleri bölümü çalışanları, işletmenin elde edeceği kârla ilgilenmiyor olduklarına ilişkin düşünceler varsa da, basın işletmeleri de diğer işletmeler gibi ancak kar ederek varlıklarını sürdürebilirler. Bu kârlılığın basın işletmelerinde gerçekleşebilmesi için “basın işletmeleri sürekli bir büyüme ve iyi kaliteli ürün için çok sayıda reklam satabilmeli, buna karşılık reklam sahiplerine çekici görünüp daha çok gelir elde edebilmek için iyi bir ürün ortaya koyarak çok sayıda okuyucuya ulaşabilmelidir”¹¹⁸

Basın işletmeciliği tanımı çalışmamızda yalnızca gazete işletmeciliği yönünden işleniyor ve sınırlandırılıyor olsa da, basın işletmesi kavramı yalnızca gazete işletmeciliğiyle sınırlı değildir. Basın işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir¹¹⁹:

¹¹⁵ Güneş Berberoğlu, **Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri – Basın İşletmelerinde Bir Uygulama** (İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları No: 34, 1991), s.27.

¹¹⁶ Mehmet Oluç, **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları** (İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, No: 17, 1984) s.102.

¹¹⁷ Feyyaz Bodur, **Yerel Basında Yönetim ve Örgüt Yapısı** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1997) s.7.

¹¹⁸ Berberoğlu, **a.g.e.**, s.28.

¹¹⁹ Şevket Evliyagil, **Basım ve Basın İşletmeciliği** (Ankara: 1993), s.22 .

- 1- Gazete İşletmeleri
- 2- Haber Ajansları
- 3- Dergi İşletmeleri
- 4- Radyo İşletmeleri
- 5- TV. İşletmeleri

Son yıllarda internet teknolojisinin gündelik hayata girmesiyle ortaya çıkan internet haber siteleri(başka bir deyişle internet gazeteleri) de bu işletme türleri arasına katılabilir ve altıncı bir işletme türünü oluşturabilir. İnternetteki haber siteleri de reklam alıp ticari gelir ederek bir işletme gibi faaliyet göstermektedirler. Bu yeni basın işletmeciliği türüne yol açan internet gazeteciliği/haberciliği, “internet ortamında kullanıcılara açılan haber servisi ve sayfaları internet gazeteciliği ya da haberciliği, sanal gazetecilik ya da online habercilik gibi adlarla anılmaktadır.”¹²⁰ Bu noktada normal olarak yayımlanan gazetelerin internet versiyonları, yalnızca internet ortamında yayınlanan bağımsız haber siteleriyle karıştırılmamalıdır. Yukarıda bahsettiğimiz tüm bu işletme türlerini ve burada bahsedilmeyen diğerlerini de içeriğine alan medya işletmeciliği adlandırılması da son yıllarda basın işletmeciliği yerine sıkça kullanılır olmuştur.

1.2.Basın İşletmelerinde Yönetim Yapısı

Basın işletmelerinde yönetim yapısı olarak tek bir modelden söz etmek mümkün olmamaktadır. Gazete üretim birimlerinin ve gazetelerinin bizzat kendilerinin büyük çeşitlilikler göstermesi, bütün bir endüstri için yaygın tek bir yönetim yapısının kabul edilmesinin zorlaştıran neden olarak gösterilmektedir.¹²¹ Günümüzde basın işletmelerinin tümünün neredeyse birbirinden farklı ve karmaşık bir yönetim yapısı içinde olması bu görüşü desteklemektedir. Bu farklılığa rağmen genellikle her basın işletmesinin yönetim yapısında ortaklık gösteren bazı yönetim birimlerinden söz edilebilir.

¹²⁰ Erkan Yüksel ve Halil İbrahim Gürkan, **Habercinin El Rehberi Soru ve Örneklerle Haber Toplama ve Yazma Kural ve Teknikleri** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), s.18.

¹²¹ John Goulden, **Newspaper Management** (London: William Heinemann Ltd., 1967) s. 18-19.

Bir başka çalışmaya göre; Yayıncı, Finans Müdürü, Genel Yayın Yönetmeni, Sorumlu Müdür, Yazı İşleri Müdürü, Haber Müdürü, Tiraj Müdürü, Pazarlama Araştırmaları Müdürü, Üretim Müdürü ve Promosyon Müdürü önemli yönetim birimlerini oluşturmaktadır.¹²² Özellikle büyük basın işletmelerinde editörler de bir yönetim birimi olarak düşünülecektir. Yine büyük basın işletmelerinde son dönemde bu birimlere İnsan Kaynakları Müdürünün de eklendiği görülebilmektedir. Bu birimler, bazı basın işletmelerinde, sorumlulukları birbirine yakın da olsa farklı isimlerle anılabilmektedir.

Yayıncı, işletmenin sahibidir. Yayıncı her zaman bir gerçek kişi olmayıp bir tüzel kişilik veya bir yayın grubu da olabilmektedir. Bazı küçük ya da yerel basın işletmelerinde, yayıncının genel yayın yönetmenliği de yaptığı görülebilir. Büyük basın işletmelerinde ise genellikle etik değerler ve genel yayın yönetmenliğinin farklı bir uzmanlık alanı olmasından dolayı yayıncı ile genel yayın yönetmeni farklı kişiler olabilmektedir.

İşletmenin tüm finansal konularından sorumlu olan ve diğer tüm bölümlerle finansal konularda ilişki kuran kişi Finans Müdürüdür. Finans Müdüründen, finansal tehdit, eğilim ve fırsatları eksiksiz olarak anlayıp değerlendiren ve bu yeteneğiyle bütçe oluşturulması, gelir toplanması ve maliyet kontrolünde rol oynaması beklenir.¹²³ Tiraj, Pazarlama Araştırmaları, Reklam ve Promosyon Müdürleri de basın işletmesinin finansal faaliyetleriyle ilgili yönetim birimlerini temsil etmektedirler.

Genellikle yönetim kurulu ve işletme sahipleri, basın işletmesinin ürünü olan yayının ana ilkelerini belirledikten sonra; gazetenin bu ilkelere göre yayınlanması işini, gazete yayınlama konusunda uzmanlaşmış bir gazeteciye bırakırlar, bu gazeteci Genel Yayın Yönetmenidir. Genel Yayın Yönetmeni gazetenin baş sorumlusu ve yetkilisi olup, gazetenin tüm işgörenlerini komutası altında bulunduran yöneticidir.¹²⁴

¹²² Semra Atılgan, **Basın İşletmeciliği** (İstanbul: Der Yayınları, 1998) s.147.

¹²³ "Jim Wills, *Surviving In the Newspaper Business: Newspaper Management in Turbulent Times*, USA: Praeger Pub., 1988" (Atılgan, 1998 s.149'daki alıntı).

¹²⁴ Bodur, a.g.e., s.62.

“Basın Kanununa göre süreli olarak yayımlanan her gazete, dergi ile televizyonda, haber yayımından birinci derede sorumlu olan kişidir.”¹²⁵ Söz konusu kanun, sorumlu müdür bulundurmaya bir yasal zorunluluk olarak getirmiştir. Haber içeriğinin tüm kısımlarından yayın adına sorumlu olan bu yönetici, bazı yayın organlarında Yazı İşleri Müdürü olarak da belirlenebilmektedir.

Yazı İşleri Müdürü, malzemeyi seçen, gözden geçiren, yayına hazırlayan, ilgili birimlere görev dağıtan, yazı ve haberlerin yayın ilkelerine uygunluğunu inceleyip, yayınlanacağı yeri belirleyen ve gerekirse yazı ve haberi yeniden kaleme alan kişidir.¹²⁶ Yazı işleri müdürü aynı zamanda gazete yönetim yapısı içerisinde Genel Yayın Müdüründen hemen sonra gelen üst düzey yöneticidir ve ona karşı sorumluluk taşımaktadır.

Haber müdürü, günümüzde çoğunlukla istihbarat şefinin yerine kullanılan bir yönetim basamağıdır. Haber müdürü, istihbarat şefinin yaptığı şekilde, muhabirlerden gelen haberleri kontrol edip yayımlanma kararını verebileceği gibi, haberi yeniden biçimleyebilir.¹²⁷

Basın işletmelerinde editör de önemli bir yönetim birimi olarak değerlendirilmektedir. Editör ünvanı bazı kaynaklarda müdür kelimesi ile aynı manada kullanılıp; yukarıda incelenen Haber Müdürü ve Spor, Magazin v.b. gibi diğer birimlerin müdürlerini de temsil etmektedir. Bir görüşe göre; haber ve yazı işleri faaliyetlerinde en önemli rolü bu manada editörler üstlenmektedir.¹²⁸ Bununla beraber editör genel olarak; “haberlerin okuyucunun ya da izleyicinin ilgisini çekecek şekilde yeniden yazılıp düzenlenmesinden, haber içeriğinin yeniden kurgulanmasından sorumlu kimsedir”¹²⁹ şeklinde tanımlanabilecektir.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin artan önemine bağlı olarak, büyük basın işletmelerinde insan kaynağını etkin bir şekilde seçilip, işe yerleştirilmesi ve

¹²⁵ Yüksel ve Gürçan, a.g.e, s. 25.

¹²⁶ Atılğan, a.g.e., s.150.

¹²⁷ Yüksel ve Gürçan, a.g.e., s.29.

¹²⁸ Berberoğlu, a.g.e., s.54-55.

¹²⁹ Yüksel ve Gürçan, a.g.e., s.26.

geliştirilmesi içi ayrı birimler oluşmaya başlamıştır. Bu birimlerin yöneticileri de İnsan Kaynakları Müdürü veya benzer unvanlarla son yıllarda basın işletmelerinin yönetiminde etkinliklerini arttırmaktadırlar.

1.3. Basın İşletmelerinde İşgörenin Öznel Durumu

Basın işletmeleri, bu çalışmanın geriden kalan bölümlerinde sözü edilen farklı yapısından dolayı, klasik örgütlere göre oldukça farklı yapıda işgörenler istihdam etmektedirler. Bu farklılık doğal olarak basın işletmelerindeki örgütsel yapıyı da farklılaştırmaktadır. Çalışma özerkliği, çalışma saatleri, çalışma biçimi vb. gibi pek çok farklılık, basın örgütlerini incelerken üzerinde durulması gereken ayrıntılar olarak ortaya çıkmaktadır.

Basın işletmeciliğiyle ilgili çalışmalarda üretici ve yaratıcı kanat sınıflandırılmasına gidilmiş olup aralarında kesin ayırıcı bir çizginin olduğu belirtilmektedir.¹³⁰ Gazetenin baskıya hazırlık ve baskı işlemini gerçekleştiren kanadı üretici kanat olarak adlandırılırken, haber ve bilginin gazeteye ulaştırılması anlamına gelen yazı işleri kanadı da yaratıcı kanat olarak adlandırılmaktadır. Bu iki kanat arasındaki kesin ayırıcı çizgi son yıllardaki teknolojik gelişmelerle beraber kırılmaya uğramaktadır. Özellikle bilgisayar kullanımının yaygınlaşması basın işletmeciliğinde pek çok ara işlemi ortadan kaldırmıştır. Bu çizginin bu denli belirsizleşmesi, basın ve basım işletmelerini birbirinden ayırmaktadır. Artık gazetenin hazırlandığı yerle basıldığı yer, teknolojik gelişmeler nedeniyle eskisi kadar birbirinin içinde, birbiriyle ilişkili olmamaktadır. Son yıllarda gelişmeye başlayan ve herhangi bir basılı materyale gerek duymayan “internet gazeteciliği” de göz önünde bulundurulursa; basım işletmeleriyle basın işletmelerinin eskisi kadar birbiriyle ilişkili olmadığı daha iyi anlaşılabilecektir.

Basın örgütlerinde işgörenlerin bir kısmının “gazeteci” sıfatına sahip olması, gerek kanuni olarak gerekse gayri kanuni olarak işgörenlerin çalışma koşullarını, şartlarını ve sorumluluklarını değişime uğratmaktadır. Gazeteci “basın çalışanlarından haber üretme işiyle ilgilenenlere verilen addır. Gazetede yayımlanan, basında devamlı olarak yazı

¹³⁰ “Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations (New York: The Free Press, 1965), s.52” (Berberoğlu, 1991, s.28’deki alıntı).

yazmayı, haber toplayıp vermeyi ya da yazı işlerinde çalışmayı iş edinen kimsedir.”¹³¹ Gazetecinin topluma karşı sorumluluğu, herhangi bir işletmede çalışan normal bir işgörene karşı daha fazla olmaktadır. Topluma karşı sorumluluğun bu denli artmasında “gazetecilik mesleğinin” toplumdaki aksaklıkları tespit edip onları kamuoyuna sunmasının da payı vardır. Yani herhangi bir işletmede çalışan bir işgören, ilk elde kendine ve çalıştığı işletmeye karşı sorumluydu da, gazetecinin sorumluluğu yalnızca bunlarla sınırlı kalmamakta, kimi hallerde tüm insanlığa karşı olarak bile genişletilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında gazetecinin ilk olarak okuyuculara karşı sorumlu olduğu bile söylenebilecektir. Bu yönden gazetecilik ahlakıyla karlılık arasında kalındığında mesleki saygınlıklarına önem veren gazeteciler, ahlakı ön planda tutmaktadırlar. Örneğin; kimi haberlerin sansasyonel ya da çarpıtılarak verilmesinin basılı yayının tirajını veya televizyonun izlenme oranlarını arttırabilecek olmasına rağmen, mesleki ahlakını ön planda tutan gazeteci veya gazeteci gruplarının haberi bu şekilde vermekten kaçındığı görülebilmektedir. Bu gibi öznel durumlar, basın işletmeciliğinde iş tatmini olgusunu farklılaştırmaktadır. Bu farklılık ayrıntısıyla, bu çalışmanın “Basın İşletmelerinde İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler” bölümünde incelenecektir.

2. BASIN İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPI

2.1 Örgüt ve Kuramları

Çeşitli kaynaklarda teşkilat ve organizasyon sözcükleri ile de tarif edilen ve onlarla aynı anlamı karşılayan örgütlenme kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlanabilmektedir. Geniş anlamda örgüt kavramı, kıt kaynakların amaca yönelik etkin kullanımıyla ilgilidir. Buna göre geniş anlamda örgütlenme; “(...) insanların fiziksel araç ve imkanların, bir işletme amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete koşulması demektir.”¹³² Dar anlamda örgütlenme ise; “(...) herhangi bir amaç için gerekli didinmelerin neler olduğunu belirlemek; ve bu didinmeleri kişilerin

¹³¹ Yüksel ve Gürçan, a.g.e, s.21.

¹³² “M. Edwin Robinson, Business Organization and Practice (Second Edition, New York: Mc.Graw Hill Book Co., 1957, s.56” Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi* (İstanbul: İ.Ü Yayınları, 1978) c.1, s.223’deki alıntı .

görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir.”¹³³ Beşeri örgütlenme de denilebilecek olan dar anlamda örgütlenme bir süreçtir. Bu süreç; bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri benzeşen yönleriyle gruplama, gruplanan işleri görebilecek sayı ve nitelikte işgören istihdam etme ve bunların görev, yetki sorumluluklarını belirleyecek bir örgütsel ilişki düzenleme çabalarını kapsamaktadır.¹³⁴

2.1.1. Geleneksel Örgüt Kuramı

Geleneksel örgüt kuramı, Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol ve Max Weber’in öncülüklerini yaptığı bilimsel yönetim ve klasik örgütlenme-yönetim teorisinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır ve 1880-1930 yılları arasında yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

Bu kuram, örgütü sadece biçimsel olarak ele alırken, temelini işletme içinde işbölümü ve uzmanlaşma, eşgüdüm ve komuta birliği, yetki ve sorumluluk, komuta ve kurmay organların belirlenmesi oluşturur.¹³⁵ Sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözleyen Taylor, bunun sonucunda işgörenlerin işe harcayacağı enerjinin çoğunun boşa gittiğini, çabuk yorulduklarını ve verimlerinin düştüğünü saptamıştır.¹³⁶

İnsanı daha çok bir makine gibi algılayan ve insani sorunlara bir mühendisin bakış açısıyla yaklaşan ve bu nedenle hem kendi döneminde, hem de sonradan eleştirilen Taylor, önerilerini bilimsel yönetim ilkeleri olarak getirmiştir. Bu ilkeler; standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, işgörenlerin sistematik olarak seçimi ve eğitimi, parça başı ücret sistemi ve fonksiyonel ustabaşılık başlıklarıyla gruplandırılabilir. ¹³⁷

¹³³ “L. Urwick , The Elements of Administration (London: Sir Isaac Pitman and Sons LTD. 1955) s.36” (Mehmet Oluç, 1978 s.223’deki alıntı).

¹³⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İkinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993) s.111.

¹³⁵ Atılgan, a.g.e., s.45.

¹³⁶ Eren, a.g.e., s.14.

¹³⁷ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: 1996) c.1, s. 49-56.

Taylor, daha çok işgörenlerin kullandıkları aletler ve işin başındayken uyması gereken kural ve ilkeleri açıklarken, Fayol, bir örgütü yönetmek için yöneticilerin uyması gereken kurallar ve ilkeler üzerinde durmuştur.¹³⁸ Fayol'a göre işletmecilik; teknik, ticaret, finansman, güvenlik, muhasebe ve yönetim gibi altı değişik faaliyetten oluşmaktadır ve bunların her biri kendine özgü sorumluluk fonksiyonlarına ayrılmaktadır.¹³⁹ Fayol bu sorumluluk fonksiyonlarından hareketle temel ilkeler getirmiştir. Bir başka kaynak, toplamı 14 tane olan bu ilkeleri yapısal, süreç ve sonuçlarla ilgili olarak gruplayarak incelemektedir.¹⁴⁰

Yönetimde bürokrasi yaklaşımıyla bilinen Max Weber, bürokrasiyi örgütlenme açısından ele alarak bir büro veya makam tarafından yönetimi düşünmüş ve özellikle büyük işletmelerin yönetimi açısından ideal bir örgütlenme biçimi olarak bürokrasiyi uygun görmüştür.¹⁴¹ Weber'in bürokratik modelini oluşturan kavram yönetsel yetke kavramıdır. Weber, yönetsel yetkeleri; geleneksel, karizmatik ve meşru yetke olarak üç ayrı grupta incelemiştir. Buna göre; babadan oğula geçen, yani doğuştan kişisel olarak kazanılan yetke geleneksel, kahramanlık, kutsallık, büyücülük vb. üstün kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak kazanılan yetke karizmatik, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerle kazanılan yetke de meşru yetke olmaktadır.¹⁴²

Geleneksel örgüt kuramında çevre belirsiz olduğundan dolayı en ufak bir değişimde örgütün yeni değişikliklere uyum sağlaması zorlaşmakta, karar verme ve yürütme konularında tepe yöneticilerine sonsuz yetkiler verildiği için bazı sakıncalar doğabilmektedir. Bu sebeplerle örgütün dış çevreden soyutlanması ve çalışanların sosyal yönlerinin reddedilmesi bu kuramı zaman içinde geçersiz kılmıştır.¹⁴³

¹³⁸ Eren, a.g.e., s.15.

¹³⁹ Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993), s.34-35.

¹⁴⁰ Gibson, İvanchevich ve Donnely, a.g.e., s.70.

¹⁴¹ Daniel A.Wren, *The Evaluation of Managament Thought* (New York: John Wiley and Sons Inc., 1979), s.249" (Özalp, 1996, s.108'deki alıntı).

¹⁴² Eren, a.g.e., s.17.

¹⁴³ Atılğan, a.g.e., s.46.

2.1.2. Yeni Geleneksel (Neo-Klasik) Örgüt Kuramı

Elton Mayo ve arkadaşlarının 1920 yılının sonlarına doğru yaptığı Hawthorne deneyleriyle temelleri atılan bu kuramla birlikte örgütlerin yönetiminde, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji gibi bilim dallarının da ele alınması dikkat çekmektedir.¹⁴⁴ Bu kuramla birlikte işletme yönetiminde insan faktörü, önceleri olduğu gibi yalnızca teknik açılardan değil, psikolojik ve sosyolojik açılardan önem kazanmaya ve bir inceleme konusu olmaya başlamaktadır.

Yankee City, Harwood ve Tavistock kömür ocakları deneyleriyle daha da ileriye götürülen Hawthorne deneyleri, ilk kez bir örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunu gündeme getirirken, endüstri devriminin bir getirisi olan aşırı uzmanlaşmanın işgörenleri tek düze işler yapmaya ittiği için eskinin zanaatkarlığı gibi doyurucu olmadığını, bu sebeple işgörenlerin tatmini kendi aralarında kurdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur.¹⁴⁵

Yeni geleneksel örgüt kuramı ilk defa fiziksel koşulların yanı sıra örgüt içerisindeki insan ve insan ilişkileri üzerinde durması açısından da önemli kabul edilmektedir.

2.1.3. Çağdaş (Modern) Örgüt Kuramı

Geleneksel örgütlenme teorisi, işletmeleri bir makine ve örgütün tüm üyelerini de o makinenin birer parçası olarak görme eğiliminde ve mekanik değerlendirmeler yapmaktadır. Buna karşılık örgütün parçaları olan işgörenler ve işgören grupları makineler gibi cansız varlıklar olmadıkları için sıkıntılarının nedenleri farklı olmaktadır. İşte geleneksel örgütlenme kuramının yoğun eleştirilere uğradığı bu noktada, 1950'lerden itibaren davranış bilimleriyle yönetim bilimleri arasında ilişkiler artmış ve davranış bilimleri de buna bağlı olarak gelişme eğilimi göstermiştir. Bu dönemde pek çok farklı düşünce ortaya atılmış ve tartışılmışsa da sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ön plana çıkan ve genel olarak çağdaş örgüt kuramının omurgasını oluşturan yaklaşımlar olmuşlardır.

¹⁴⁴ Özalp, a.g.e., s.110.

¹⁴⁵ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim** (Dördüncü Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997), s.40.

2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

1960'lı yıllardan sonra yönetim ve örgüt kuram ve uygulamalarındaki değişiklikler yeni yaklaşımların geliştirilmesine sebep olmuştur. Bir tanıma göre; “gerçekler, ilkeler ve doktrinlerin belli bir düşünce alanında düzenli ve kapsamlı bir bütün oluşturmasıdır.”¹⁴⁶

Daha geniş bir başka tanıma göre ise sistem, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak”¹⁴⁷ tanımlanmaktadır.

Sistemler açık veya kapalı sistem olabilmektedirler buna göre; “sistem dışarıdan bilgi alıyorsa veya enerji ve materyal alıyorsa ve çevresiyle ilişki kuruyorsa açık sistemdir.”¹⁴⁸ Bunun tam tersi düşünüldüğünde yani çevreyle hiçbir ilişkisi olmayan sistemin kapalı sistem olduğu söylenebilecektir. Kuşku yok ki, işletmelerde çevresiyle karşılıklı ilişki kuran açık sistemlerdir. Geleneksel örgüt kuramının eksik kalan ve en çok eleştiriye uğrayan yönü de bir işletme örgütünü kapalı bir sistem olarak düşünmesidir. Sistem yaklaşımı işletmeleri açık bir sistem olarak düşünmüş ve bu yaklaşım yapılan çalışmalar bu doğrultuda yürümüştür.

“Sistem yaklaşımı, işletme sisteminin herhangi bir bölümünde meydana gelecek bir değişikliğin işletmenin tüm bölümlerini etkileyeceğini varsayar.”¹⁴⁹ Aynı şekilde çevrede sistemi etkileyen faktörler içerisinde düşünülmektedir. Sistem yaklaşımı klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışmanın gerçekleştirildiği tüm sistemi göz önünde bulundurması ve tek bir bölüm yerine kümelerin işleyişini istatistiksel olarak çözümleme yönlerinden farklılık taşımakta ve bu sebeple niceliksel yaklaşım olarak da adlandırılabilmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁶ Hicks ve Gullett, a.g.e, s. 162.

¹⁴⁷ Eren, a.g.e., s.35.

¹⁴⁸ Özalp, a.g.e., s.296.

¹⁴⁹ Karalar, a.g.e., s.195.

¹⁵⁰ a.g.e., s.195.

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirme amacını taşımasına rağmen bunu sağlayamaması, durumsallık yaklaşımının çıkışına zemin hazırlamıştır.¹⁵¹ Buna göre; bir örgütü belirleyen ilke ve kurallarını belirlerken, tüm kuramlarının en kullanışlı yönlerinin alınarak, duruma bağlı olarak değiştirilmesinin durumsallık yaklaşımının öngörülerinde olduğu söylenebilecektir. 1970'li yıllarla beraber sistem yaklaşımı yerine durumsallık yaklaşımı tercih edilir olmuştur. “Durumsallık yaklaşımı yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için tek bir “en iyi yol” olmadığını belirtmektedir.”¹⁵²

Durumsallık yaklaşımında göre; her yönetim ve organizasyonu; işletmenin kendi koşulları, kuruluşun çevresel koşulları ve unsurlarla ilişkisi, kullandığı teknolojinin özellikleri ve kullandığı işgörenin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte değerlendirmek gerekmektedir.¹⁵³ Yine durumsallık yaklaşımında, her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilememekte, örgüt ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olarak değişmesi göz önünde bulundurularak hareket edilmekte, “öyle olursa böyle olmalıdır” ilişkileri incelenmektedir.¹⁵⁴

2.2. Basın İşletmelerinin Örgütlenmesi

Basın işletmelerinin örgütlenmesini (organizasyonunu) diğer işletmelerden farklı kılan nokta, basın işletmelerinin kültür endüstrisine dahil hizmet örgütlenmeleri olmalarıdır. Ancak diğer hizmet örgütlenmelerinden farklı olarak bu fonksiyonlarını üretilen bir mal olan “gazeteye sağlamaktadırlar; bu durum basın işletmelerinin kuruluş ve varoluşlarında etkili olan ikili karaktere sahip amacının bir sonucu olmaktadır.¹⁵⁵ Kültürel işletmeler, endüstri ve hizmet işletmelerinden, pazarın sürekli değişen yapısı, talep ve isteklerin belirsizliği ve kültürel ürünlerin karmaşası nedeniyle farklı bir yapıya

¹⁵¹ Can, a.g.e., s.45.

¹⁵² Özalp, a.g.e., s.316.

¹⁵³ Eren, a.g.e., s.49.

¹⁵⁴ Can, a.g.e., s.46.

¹⁵⁵ Berberoğlu, a.g.e., s.27.

sahip olmaktadır ve bu farklılık düzenli tüketici araştırmalarıyla beraber, yapıcı kararlar alacak bir yönetimi önemli kılmaktadır.¹⁵⁶

Örgütlenme işlemi, tüm işletmeler için olduğu gibi basın işletmeleri için de zorunludur. Söz konusu basın işletmesinin büyük veya küçük olması bu zorunluluğu yok etmemesine karşılık, büyük bir basın işletmesinin örgütlenmesi elbette çok daha karmaşık bir iş olmaktadır. Bu karmaşık işlemde önemli bir etken olan çevre konusunun ihmal edilmemesi gerekmektedir.¹⁵⁷ Bu amaçla basın işletmelerinde çevrenin örgütlenmeye etkileri bir aşağıda bir sonraki bölümde incelenecek ve tartışılacaktır.

Basın işletmeleri bu çalışmada daha önce de sözü edilen farklı yapılarından dolayı çevrenin etkilerine tamamiyle açık örgütlenmelerdir. Basın işletmelerinin reklam verenler ve okuyucular olmak üzere iki farklı müşteri grubuna hizmet ediyor olmaları, çevrenin etkilerinin incelenmesini daha önemli kılmaktadır.

2.2.1. Dış Çevrenin Örgütlenmeye Etkileri

Bu çalışmanın bundan önceki bölümlerinde de incelenen örgüt kuramlarından, gerek sistem yaklaşımında, gerekse durumsallık yaklaşımında dış çevrenin örgütlenmeye etkileri olabileceğine ilişkin kanıtlar olduğundan bahsedilmiştir. Basın işletmesi pay sahipleri, basın işletmesi ile ilgili çeşitli yasal düzenlemeler, rakip basın işletmeleri, basın iş kolundaki sendikalar, okuyucu kitle, reklam veren kuruluş ve kişiler, basın sektörü ile doğrudan ilgili işgücü potansiyeli, basın işletmesine üretim faktörlerini sağlayan kaynaklar, haber sağlayan kaynaklar ve basın sektöründe gelişen teknoloji, basın işletmelerinde örgütlenmeye etki eden dış çevreyi oluşturmaktadır.¹⁵⁸

¹⁵⁶“Adam Finn, Stuart Mc. Fadyen, Colin Hoskins, “Marketing Management and Competitive Strategy in the Cultural Industries”, Canadian Journal of Communication, Vol. 19. Number ¾(Summer-Autumn 1994) s.527” (Atılın, 1998, s.51’deki alıntı).

¹⁵⁷ “William H.Newman, İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Çeviren: Kenan Sürgit (Ankara: TODAİE Yayını, 1972) s.160” (Berberoğlu, 1991, s.160’daki alıntı).

¹⁵⁸ Berberoğlu, a.g.e., s. 33-35.

Basın işletmelerin diğer işletmelerden belirgin bir farklılığı olan ikili müşteri grubu, dış çevrenin örgütlenmeye etkilerine özellikle üzerinde durulması gereken bir faktör olarak düşünülebilecektir. Basın işletmeleri bir yandan ürününü satın alacak olan okurun beklentilerini göz önünde bulundurarak örgütlenirken, diğer yandan ürününün devamlılığını sağlayan reklam verenin beklentilerini göz önünde bulunduracaktır. Bunda basılı materyal olan ürünün satış fiyatının çoğu kez basım masraflarını bile karşılayamaması, kârın reklam verenlerin ilanlarıyla sağlanmasının da etkisi vardır. Basın işletmeleri çoğunlukla bu iki ayrı grubun beklentilerini dengeleyerek varlıklarını devam ettirmektedirler.

2.2.2 İç Çevrenin Örgütlenmeye Etkileri

Basın işletmelerinde iç çevre, yönetim faaliyetler, yönetim şekli, basın ve basım faaliyetlerinin girdileri; işletmede uygulanmakta olan teknoloji ve işletmeden okuyucuya sunulan yayınlardan oluşmaktadır.¹⁵⁹ Haber kaynakları, basın alanındaki işgörenler ve bunlar arasındaki ilişkiler, basın işletmelerinin örgütlenmesini diğer işletmelerden farklı kılan iç çevre faktörleri olarak söylenebilecektir. Normal işletmelerin girdilerinde olduğu gibi açık bir tanımlı yapılamayan haber ürünü ve kaynaklarının belirsizliği bu farklılığın ana nedenleri arasındadır.

Basın işletmelerinde ana amaçlardan biri olan kitle iletişimi hizmetini yerine getirmek için muhabir, fotoğrafçı, reklamcı yazar, başyazar, yazı işleri yönetmeni, matbaacı vb. farklı niteliklere sahip işgören gruplarına gerek duyulmaktadır. Faaliyetlerin bu çeşitlilikte işgören gruplarınca genellikle ekip halinde yürütülüyor olması da biçimsel olmayan örgütlemenin işlemlerini gerekli kılmaktadır.¹⁶⁰

2.3 Basın İşletmelerinde Temel Örgütsel Yapı Modelleri

Geleneksel örgüt kuramından bugüne yapılan çalışmalar sonucunda üzerinde uzlaşılan örgütlenme ilkelerinden yola çıkarak temel örgütsel yapı modelleri oluşturulmuştur. Üzerinde uzlaşma sağlanan bu ilkeler, örgütün tümünün aynı amaca yönelik çalışması

¹⁵⁹ Berberoğlu, a.g.e., s.35.

¹⁶⁰ Berberoğlu, a.g.e., s.35-37.

anlamına gelecek amaç birliği ilkesi, amaçları en düşük maliyetle gerçekleştirecek yeterlilik ilkesi, işbölümü ve uzmanlaşma ilkesi, görevlerin açıklıkla tanımı ilkesi, yetki sırasını belirleyen basamaklar sırası ilkesi, herkesin kendi yetkisini kullanması anlamına gelen ayrılık ilkesi, her astın bir konuyla ilgili olarak sadece bir üstten buyruk alması anlamına gelen komuta birliği ilkesi, aynı amaca yönelik işlerin bir araya getirilerek bir bölümün emrine verilmesi anlamına gelen yöneltme birliği ilkesi, çeşitli basamaklardaki yöneticilere verilen yetkinin ve sorumluluğun birbiriyle uyumluluğunu sağlayan yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yetkinin merkezleşmesi ve merkezleşmemesi durumlarının belirlenmesindeki denge ilkesi, koşullara uyum sağlamak için değişebilirlik ilkesi, örgütün sürekliliği ilkesi, önderliğin kolaylaştırılması ilkesi, yöneticilere denetleyebilecekleri kadar işgören bağlanmasını sağlayacak yönetim alanı ilkesi olarak özetlenebilecektir.¹⁶¹

Bütün işletmelere uyabilecek tek bir örgütsel yapıdan söz edebilmek neredeyse imkansız olmasına karşılık, işletmelerin tek ya da karma olarak uygulayabileceği çeşitli örgüt biçimleri bulunmaktadır. Söz konusu örgütlenme biçimlerini bile katıksız olarak uygulayabilen işletmelerle karşılaşmak oldukça zordur.¹⁶² Uygulamada işletmeler kendi gereksinimleri ve içlerinde bulundukları koşullar uyarınca temel örgütlenme yapılarının çeşitli bileşimlerini kullanabilmekte ve zaman içerisinde değiştirebilmektedirler.

Basın işletmelerinde söz konusu temel örgütlenme yapılarından hangisinin daha geçerli olacağı, üst yönetimin yetki ve sorumluluk ilişkilerine ilişkin politikasına, basın işletmelerinin özgün özelliklerine ve işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir.¹⁶³ Söz konusu temel örgütlenme yapıları, aşağıdaki kısımlarda, dikey, dikey-kurmay, işlevsel (fonksiyonel), dikey-işlevsel ve matriks örgütlenme başlıkları altında incelenecektir.

¹⁶¹ Oluç, a.g.e., s.230-233

¹⁶² Karalar, a.g.e., 216

¹⁶³ Berberoğlu, a.g.e., s.63

2.3.1 Dikey Örgütlenme Modeli

En yalın ve en eski örgütlenme modeli olarak kabul edilen dikey örgütlenme modelinde yetki akışı, üst kademelerden alt kademelere doğrusal bir şekilde olmaktadır. Hat şeklindeki bu örgütlenme modelinde her yönetici bir üstüne bağlı olmakta ve üst-ast ilişkisine bir başka bölüm veya kişiler karışmamaktadır.¹⁶⁴ Bunun her işgörenin yalnızca kendi bölümünü yöneticisinden buyruk alması anlamına geldiği söylenebilecektir. İşletmelerin küçük olması durumunda en uygun örgütlenme yapısının dikey örgütlenme modeli olduğu söylenebilir.¹⁶⁵ Günümüzün dev basın işletmelerinde böyle bir örgütlenme modelinin kullanılmasının da bu anlamda olanaksız olacağı ifade edilebilecektir. Bununla beraber genellikle dar bir bölgeye yayın yapan ve küçük işletme olan yerel basın işletmelerinde bu modelin kullanılabilme olasılığının yüksek olduğu da ifade edilebilir.

Dikey örgütlenme modeli, karar alma ve sorun çözmenin hızlı işleyişi, her görevin otorite ve sorumluluk alanlarının belirlenmiş olması, disiplin ve kontrolün kolay sağlanması gibi avantajları beraberinde getirmektedir.¹⁶⁶ Zamana karşı yarışan ve bu nedenle hızın önem kazandığı basın işletmelerinde ilk bakışta dikey örgütlenme modelinin uygun olabileceği düşünülse de bu modelin bazı sakıncaları nedeniyle modelin basın işletmelerinde uygulanabilirliği zor görünmektedir. Modelin sakıncalı tarafları olarak; yöneticilerin yükünü arttırması, yöneticilerin emrindeki işgörenlerin sayısının artmasıyla denetimin zorlaşması, basamaklar arası koordinasyonun zorlaşması, örgüt içi haberleşme sisteminin zayıflaması ve uzmanlaşmayı zorlaştırması gösterilebilecektir.¹⁶⁷ Bu sakıncaları da göz önünde bulunduran bir başka görüşe göre; “bir basın işletmesi organizasyonu, üst yönetimden en alt basamaklara doğru inen bir dizi hat olarak değil, iç içe geçmiş sürekli etkileşimde olan bir kontrol ve otorite ilişkileri bütünü olarak düşünülmesi gerekir.”¹⁶⁸

¹⁶⁴ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon* (Eskişehir: 1996) c.2, s.154.

¹⁶⁵ Karalar, a.g.e., s.217.

¹⁶⁶ Atılkan, a.g.e., s.54.

¹⁶⁷ Özalp, a.g.e., s.157.

¹⁶⁸ “Cyril Spector, *Management in The Printing Industry* (London: Longmans, Gren and. Co. Ltd., 1967) s.19” (Berberoğlu, 1991 s.66’daki alıntı).

2.3.2 Dikey-Kurmay Örgütlenme Modeli

Dikey-Kurmay örgütlenme modeli, dikey örgütlenmeye belli konularda yeteneği, bilgisi ve uzmanlığı olan kişilerin veya bölümlerin bu özelliklerinden gelen kurmay yetkiyle çeşitli kademelere dahil edilmesiyle oluşmaktadır. Başka bir deyişle kurmaylar, kendi uzmanlık alanlarında yönetime danışmanlık yapmaktadırlar. Kurmayların, dikey örgütlenmenin getirdiği yetkileri ve kendilerine bağlı olarak kumanda edecekleri astları bulunmamakta, bunun yerine yönetime kendi alanlarında bilgi ve becerilerini sunmaktadırlar.¹⁶⁹

Dikey-kurmay örgütlenme, yöneticilerin eksik kaldığı konularda sorunları çözümüleme olanağı vermesi ve bir konuda özellikle yetişmiş işgörenlerin tecrübelerinden yararlanılması gibi kazançlar sağlayabilecekken, yetki işlerinde komuta ve kurmay yöneticilikler arasındaki fikir ayrılıklarından dolayı karmaşa çıkarabilmesi ve karar almada gecikmelere neden olması gibi özelliklerinden dolayı sakıncalı da olabilecektir.¹⁷⁰

Basın işletmelerinde ise dikey-kurmay örgütlenmenin sakıncalarından çok faydaları olduğunu, hatta bunun bir gereklilik olduğunu ifade eden görüşler mevcuttur. Bir görüşe göre basın işletmelerinin çoğunda danışmanlık amacıyla kurulmuş kurmay birimleri görmek mümkündür ve bu birimler basın faaliyetlerine tutarlılık, hız, etkinlik kazandırmada faydalı olabileceklerdir.¹⁷¹ Zaten ekip çalışmasının bir zorunluluk haline geldiği basın işletmelerinde, uygulamada ayrı bölümler arasında da bu tür kurmay ilişkilerin varlığına rastlamak mümkündür ve bu tür ilişkilerin işin niteliği gereği kaçınılmaz olduğu söylenebilecektir.

2.3.3 Dikey-İşlevsel (Fonksiyonel) Örgütlenme Modeli

Örgütlenme yapısı içinde bir bölüm yöneticisinin, belirli işlemler, uygulamalar, politikalar veya başka hususlarla ilgili didinmelerden kendi üzerinde taşıdığı yetkiye

¹⁶⁹ Karalar, a.g.e., s.219.

¹⁷⁰ Özalp, a.g.e., s.158-160.

¹⁷¹ Berberoğlu, a.g.e., s.68.

işlevsel (fonksiyonel) yetki denmektedir.¹⁷² İşlevsel örgütlenme modeli, uzmanlaşma ve işbölümünün bir sonucu olarak ve işlevsel yetkinin kullanımıyla gerçekleşmektedir. Örneğin; basın işletmelerinde genel yayın yönetmeni, ilan-reklam müdürü, dağıtım müdürü gibi yöneticiler işlevsel yetki kullanarak, kendi bölümleri haricinde işletmenin herhangi bir bölümündeki işgörenler üzerinde de uzmanlaştıkları alanda yetki sahibi olabilmektedirler.

Basın işletmelerinde, kitle iletişim hizmetinin sağlanması sırasında birçok aşamada özel bilgi ve yeteneğe ihtiyaç duyulması ve işin niteliği, örgütlenmede işlevsel ilişkileri bir bakıma zorunlu kılmaktadır.¹⁷³ Bu zorunluluk nedeniyle basın işletmelerinin büyük çoğunluğunda işlevsel ilişkilerin yaygın olduğu söylenebilecektir. Buna karşılık işlevsel örgütlenme modelinin özellikle alt basamaklardaki işgörenler açısından sakıncalar doğurduğu da söylenebilecektir. Bunun nedeni olarak; her işgörenin birden fazla üste tabi olması düşünülebilecek, özellikle bu iki yönetici arasında görüş ayrılığı çıktığı durumlarda, hangisine karşı sorumlu olacağını kestirememesi olarak gösterilebilecektir. Buna karşılık işbölümü ve uzmanlaşmayı kolaylaştıran dikey-işlevsel örgütlenme modelinin birçok basın işletmesi için büyük yararlar sağlayacağı söylenebilecektir.

2.3.4 Matriks Örgütlenme Modeli

Matriks örgütlenme modeli, tüm birimlerin karar mekanizmasına katılma olanağı bulunduğu, işgörenlerin yeteneklerini gösterebilecek şekilde çalışabileceği, eşgüdümün hiyerarşik olarak sağlanması yerine birimlerin iç içe geçmesiyle sağlandığı, orta kademe yöneticilerinin etkinlik sağlayabileceği bir örgütlenme biçimidir.¹⁷⁴ Bu tanımdan anlaşılabileceği üzere bu örgütlenme yapısında üst yönetimin yetkileri, orta kademe yöneticilerine doğru yoğunlaştırılmıştır. Bu durumda her bir kademedeki işgörenin iki yöneticiye bağlı çalışması kaçınılmaz olmaktadır.

¹⁷² “Harold Koontz, Cyril O’Donnel, Principles of Managament (New York: Mc. Graw-Hill Book Company Inc., 1955), s.147” (Oluç, 1978, s.273’deki alıntı).

¹⁷³ Berberoğlu, a.g.e., s.72.

¹⁷⁴ Atılğan, a.g.e., s.58.

Matriks örgütlenme modeli, esnek bir yapıya sahip olması, proje yönetimine olanak sağlaması, bölümler arası ilişkilerin artması nedeniyle kaynakların daha verimli kullanılması, uzmanlaşma dayandığı için projenin gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılan teknik sorunlara daha kolay çözüm bulabilmesi gibi yararlar sağlamaktadır. Buna karşılık matriks örgütlenme yapısı işletme maliyetlerini arttırması, otorite ve sorumluluk sınırlarının tam olarak belli olmaması nedeniyle örgüt içi etkinlik mücadelesine sebebiyet vermesi ve örgüt içi gruplaşmaları arttırması açısından da sakıncalı görülmektedir.¹⁷⁵ Matriks örgütlenme modelinin sözü edilen sakıncalı giderildiği takdirde, basın işletmeleri için uygun bir örgütlenme modeli olduğu, gerek değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olan esnekliği açısından, gerekse bölümler arası ilişkilerinin artmasını sağlamasından görülebilmektedir. Özellikle basın işletmelerinin

ortaya koyduğu hizmetin temel hareket noktasının dış çevreye gelişen, önem derecesi farklı olaylar olması ya da dış çevrenin rakipler ve okuyuculardan gelen olumsuz etkilerinin giderilmesi –tiraj düşüklüğüne çözüm olmak üzere süratle okuyucuya yenilikler sunmak gibi- amacı nedeniyle, matriks yapının basın işletmelerine uygun bir organizasyon yapısı olduğu savunulabilir.¹⁷⁶

3.BASIN İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

3.1.Yönetim ve Denetim

İş tatminini etkileyen bir örgütsel faktör olarak “yönetim ve denetim yapısı” basın örgütlerinde de tatminle ilişkilendirilebilmektedir ve bunun kanıtları mevcut bulunmaktadır. Bu çalışmanın birinci bölümünde de vurgulandığı gibi, yönetim ve denetim yapısı; kararlara katılım, yetki devri, özerklik, yönetici tarafından tanınma, adalet duygusu gibi belirli kavramlar üzerinden incelendiği zaman daha iyi anlaşılabilir. Basın örgütlerinde de bu kavramlara karşılık gelen öznel olgular üzerinden hareket etmek uygun bir yaklaşım olacaktır.

¹⁷⁵ Eren, a.g.e., s.174-178.

¹⁷⁶ Berberoğlu, a.g.e., s.74.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin yönetim ve denetim boyutunda yer alan kararlara katılım olgusu, zaten niteliği gereği basın işletmelerinin faaliyetlerinin yürütülmesi için de birincil derecede öneme sahip olmaktadır. Bohere'ye göre özellikle; "yazı işleri personeli, işletmenin yaşamını etkileyecek tüm önemli kararlardan zorunlu olarak haberdar edilmelidir."¹⁷⁷ Berberoğlu'na göre ise; mesleğe yeni başlamış işgörenlere kararların neden alındığının açıklanmasının bile onları motive edici bir özelliğinin olduğu vurgulanmakta, daha eski ve deneyimli işgörenler için ise, kararlara katılım zaten başlı başına önemli olmaktadır.¹⁷⁸ Bunun nedeni, basın işletmelerinin daha önce de sözü edilen öznel durumu olarak düşünülebilecektir. Yine basın işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre; yöneticiler, alınan kararlarda astlarından gelen görüş, düşünce ve önerilerin önemli bir bölümünü kabul ettiklerini belirtmektedirler. Ancak bu kararların genel ve politika ve strateji kararlarından çok, işgörenlerin sadece kendi işleriyle ilgili kararlar olduğu da yöneticiler tarafından vurgulanmaktadır. Bununla beraber, yine aynı araştırmanın verilerine göre; büyük basın işletmelerimizde, yönetim basamakları dışında çalışanların, yaptıkları işle ilgili konularda alınan kararlara bile doğrudan katılım sağladıkları söylenememekte, kararların çoğunlukla yönetim basamaklarında alındığı vurgulanmaktadır.¹⁷⁹ Çalışmamızın birinci kısmında da vurgulandığı gibi, bu durumun iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı bilinmektedir. Giles'e göre basın işletmelerinde de; demokratik eğilimli bir patrona sahip işgörenler, yüksek morale sahip olmakta, aynı zamanda özellikle kararlara katılım, işgörenlerin önemli kabul ettikleri kararlarda tatmini doğrudan arttırmaktadır.¹⁸⁰ Atılğan'a göre de işgörenlerin diğer işletmelerde olduğu gibi basın işletmelerinde de yönetime katılması, onlarda yabancılaşmanın etkilerini daha az hissettirecek ve işine karşı eskisine göre daha fazla sorumlu olmasını sağlayacaktır.¹⁸¹ Bununla beraber başka bir araştırmada özellikle muhabir basamağındaki işgörenler, gönderdikleri haberlerin seçiminde bir etkileri olmadığından, daha da ötesi haberlerinin sonradan yapılan müdahalelerle, kendi yazdıkları içeriğe ters düşmesinden yakınmaktadır.¹⁸² Öke'nin araştırmasında, kendisine soru yöneltilen muhabir düzeyindeki işgörenlerin ¾'ü yazdığı

¹⁷⁷ G. Bohere, *Gazetecilik Mesleği* (Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayını, 1986) s.158.

¹⁷⁸ Berberoğlu, a.g.e., s.115.

¹⁷⁹ Berberoğlu, a.g.e., s.118.

¹⁸⁰ Robert H.Giles, *Newsroom Management* (Detroit: Media Management Books Inc., 1988) s.232.

¹⁸¹ Semra Atılğan, *Gazetecilerin Korunması* (İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1991) s.72.

¹⁸² Doğan Tılıç, *Utaniyorum Ama Gazeteciyim-Türkiye ve Yunanistan'da Gazetecilik* (İstanbul: İletişim Yayınları, 1998) s.230-231.

haberlin özünün değıştirilmesi ya da müdahale edilmesi gibi durumlarda, bunun nedeninin bazen açıklandığını, hiç açıklanmadığını ya da yanlışlık yapıldığı öne sürölüp, bunun sonuçlandırılmadığı görüşünü belirtmektedirler. Bu sorunun yöneltildiğı muhabirlerden yalnızca ¼'ü bunun gerekçesinin her zaman açıklandığı görüşünde birleşmektedirler. Yine aynı araştırmada aynı soru yönetici düzeyindeki işğörenlerin %68'i bunun gerekçesini her zaman açıkladığını belirtmektedir.¹⁸³ Buradan yöneticilerin ve işğörenlerin bu konuda fazla hemfikir olmadıkları göröllebilmektedir. Böyle bir müdahalenin ve edilgenleştirmenin özellikle gazetecilik mesleğinde hoş karşılanmayacağı bilinmektedir; hele ki bu müdahalenin nedenlerinin işğörene uygun bir dille açıklanmaması durumunda, işğören üzerindeki olumsuz etkisinin daha da büyüyeceğı tahmin edilebilecektir. O halde bu durumun işğörenlerin tatmininde olumsuz bir etkiyi yaratabileceğı de söylenebilecektir.

Basın işletmelerinde haber, yazı, fotoğraf gibi, yaratıcı faaliyetleri yerine getiren işğörenlerin, bu materyallerin basım kararına katılımı, tatmin için oldukça önemli bir unsur olarak değerdendirilebilecektir. Söz konusu işğörenlerin mesleki kariyerleriyle de ilgili olan bu sürece katılımları, onlar için birincil derecede önem taşımaktadır. Böylesine önemli bir sürece bizzat iştirak edemeyen, şu veya bu nedenle edilgin kalan işğörenin mutlu olmasını beklemek nafile bir beklenti olabilecektir. Buna rağmen, bir araştırmada elde edilen veriler, Türkiye'deki büyük basın işletmelerinde muhabir, fotomuhabir ve yazarların hazırladıkları materyallerin basım kararının, çoğunlukla onların görüşleri alınmaksızın verildiğini göstermektedir.¹⁸⁴ Berberoğlu bu durumu şöyle aktarmaktadır:

Şu halde basın işletmelerimiz yöneticilerine göre muhabir ya da fotomuhabirlerin işlerinin kendileri ile doğrudan ilişkili bölümü haber yazıların / fotoğrafların yazılması / çekimi ile sona ermektedir. Oysa, haber yazısının ele alınması sırasında yazı ile ilgili olayın önem derecesini ya da yazının yeterince çarpıcı olup olmadığını belirlemede muhabirin görüşünün alınmasında büyük yarar vardır. Aynı şekilde, bir fotoğrafın basıma değerd olup olmadığı ya da bir olayı en iyi hangi fotoğrafın yansıttığı gibi oldukça teknik bir konudaki kararda en büyük pay fotomuhabirinin olmalıdır. Kuşkusuz bu tür kararları alan yönetim grubu yılların verdiği deneyime sahip ve hata yapma olasılığı çok düşük olan kişilerdir. Ancak, önlerine gelen bir çalışmanın, örneğinin bir haber yazısının, olayı yakından izlemiş bir muhabir

¹⁸³ Mim Kemal Öke, *Gazeteci-Türkiye'de Basın Çalışanları Üzerine Bir İnceleme* (İstanbul: Çağdaş Gazeteciler Derneğı Yayınları, 1994) s.92-93.

¹⁸⁴ Berberoğlu, a.g.e, s.110-115.

tarafından hangi düşüncelerle ya da bir fotomuhabir tarafından hangi yönünü fotoğraflamak amacıyla yapıldığını öğrenmek başarıyı arttırıcı rol oynar.¹⁸⁵

Kuşku yok ki, başarıyı arttırıcı rol oynadığı düşünülen kararlara katılım olgusu, işgörenin kendine olan güvenini ve işine verdiği önemi de arttırarak yüksek iş tatminine giden yolu oluşturacaktır. Aylarca çalışıp hazırladığı bir haberin, kendince en önemli kabul ettiği yerinin kesildiğini ya da yeterince vurgulanmadığını gören bir işgörenin de tatmininin düşeceği, konunun diğer boyutunu oluşturmaktadır. Her ne kadar, özellikle deneyimsiz işgörenlerin kararlara katılımının uygulamada aksaklıklar yaratacağı düşünülecekse de, en azından karar sürecinde dinleyici olarak bulunmaları bile, ikna olmalarını sağlayıp, tutumlarını olumsuzdan olumluya doğru etkileyebilecektir.

Yönetimle ilgili bir başka boyut olarak değerlendirilebilecek olan “yetki devri” olgusu da basın işletmelerinde üzerinde durulması gereken bir başka önemli noktadır. Yetki devrinin işgörene kararlara katılım olgusunun sağladığına yakın bir tatmin sağlamaktadır. Bu tatmin, yetki devrinin işgörene, yöneticinin aldığı bazı kararları tek başına alma hakkı tanınmasından kaynaklanmaktadır. Berberoğlu’nun araştırmasına göre; büyük basın işletmelerindeki yöneticilerin çoğunluğu, yetkilerinin bir bölümünü işgörenlerine devretmekten çekinmediklerini vurgulamaktadırlar. Bunun en büyük nedeni de, basın işletmelerinde faaliyetlerin özünde bir dinamizmin yatması ve duraksamalarında günlük başarısızlık ve maliyetlere yol açmakta olmasıdır.¹⁸⁶ Biraz da zorunluluk ve işin niteliğinden kaynaklanan bu yetki devrinin, işgörenlerin tatminin de olumlu bir etkiye yaratacağı da düşünülebilir. Bu çalışmanın birinci bölümünde de vurgulandığı gibi, yöneticinin işgörelere karşı “güven” duygusunun iş tatminine yol açan etkenler arasındadır ve “yetki devri” kavramı da bu duyguyla yakından ilişkiye sahip olmaktadır. Bir araştırmanı verilerine göre; basın işletmelerinde yöneticilerin işgörelere karşılıklı güven duygusunu sağladıkları görülmektedir.¹⁸⁷ Bu durumun iş tatminine olumlu etki sağlayacağı da, daha önceki deneyimlerden yola çıkılarak rahatlıkla söylenebilir.

¹⁸⁵ Berberoğlu, a.g.e, s.115.

¹⁸⁶ a.g.e, s.105-106.

¹⁸⁷ a.g.e, s.117.

İş tatmininin bir başka boyutu olan özerkliğin, gazeteciliğin de temel gerekliliklerinden biri olması, bu alanda yapılacak tespitlere çift boyutlu ve çift etkili bir önem katmaktadır. Öke'ye göre;

rutin haberdeki yukarıdan aşağıya görevlendirme bir tarafa bırakılırsa, muhabir haberi seçmekte, onu kovalamakta ve yazmakta özgürdür. Bu bir bakıma mesleğin icra edilmesinin temelinde yatan bir felsefedir. Bu anlamda özerklik mesleğin ayrılmaz parçasıdır. Gazeteci, kokuyu alacak, onu değerlendirecek ve sonra da yazacaktır. Bu seçim gazetecinin alabildiğince özgür kullandığı bir seçimdir. Böyle olması da mesleğin niteliği gereğidir. Ancak haberin nasıl verileceği ve hangi yanının öne çıkarılacağı konusunda muhabirin özgürlüğü ile sayfa sekreterinin ya da editörün özgürlüğü çakışır.¹⁸⁸

Özellikle gazeteci işgörenlere, üstleri tarafından işlerinin nasıl yapılacağını ayrıntısıyla tarif etmek, her ne kadar doğru gibi görünse de ters tepebilecektir. Eğer editör görevi, işgörenin öznel yaratıcılığını engelleyecek şekilde tarif ederse, muhtemelen muhabir veya yazar düzeyinde olan işgören, kendisini kısıtlanmış hissedebilecek ve yaptığı işten tatmin olmayabilecektir.¹⁸⁹

İşte muhabir, editör ve sayfa sekreterinin özgürlük bakımından çakıştığı bu nokta, işgörenin iş tatmininde de kilit nokta olarak kabul edilebilecektir. Çalışmanın birinci kısmında da vurgulandığı gibi, özgürlüğünün kısıtlandığını düşünen bir işgörenin tatmininin de azalacağı rahatlıkla tahmin edilebilecektir. Söz konusu işletme basın işletmesi olduğunda ise; bu duruma gösterilen hassasiyet ve tepki daha güçlü olacağından iş tatmini araştırmalarında “özerklik” olgusu daha bir ön plana çıkmaktadır. Yine buraya kadar vurgulananlardan hareketle; katı bir hiyerarşik yapılanmanın gazetecilik mesleğinin özgürlüğe, özgünlüğe ve yaratıcılığa dayalı doğası gereği, basın işletmelerinde fazla tercih edilmeyeceği söylenebilecektir.

İfade özgürlüğünün de gazeteci yaratıcılığında bir cesaretlendirici olması göz önüne alındığında aşırı otoriter ve hiyerarşik örgütlerde işleyemeyeceği açık olarak görülmektedir.¹⁹⁰ Bunlara ilaveten Tılıç uygulamada karşılaşılan durumu şöyle özetlemektedir: “Medyada kurum içi ilişkiler düşük doyumun bir başka nedeni olarak

¹⁸⁸ Öke, a.g.e, s.83.

¹⁸⁹ John Herbert, *Journalism in The Digital Age* (Oxford : Focal Press, 2000), s.40-41.

¹⁹⁰ Herbert, a.g.e, s.28-30.

görüldüğü. Kurum içi hiyerarşinin gazeteciye dayattığı sınırlar öyle aşılmaz olabiliyor ki, sonunda bazı gazetecilere bir çaresizlik ve güçsüzlük duygusu hakim olabiliyor.”Tılıç’ın ifade ettiği bu çaresizlik ve güçsüzlük duygusu, tatminsizliğin bir yansıması olarak da değerlendirilebilecektir. Bu araştırmada sıkça vurgulandığı gibi, basın işletmeciliğinin özgün yapısından kaynaklı olarak, kurum içi hiyerarşinin sınırlarının daha esnek bir niteliğe bürünmesi, işgörenlerin iş tatmini için gerekli koşullar arasında yer alacaktır.

“Yönetici tarafından tanınma” olgusunun da hiyerarşiyle ilişkisi kurulabilecektir. Basın işletmelerinde de özellikle üst yönetim tarafından bir işgörenin ismen tanınıp niteliklerinin biliniyor olmasının gazeteciye ayrı bir tatmin ve güven sağlayacağı da düşünülebilir. Zaten basın işletmelerinde özellikle yazı işleri, haber merkezi gibi bölümlerde yöneticilerin işgörenlerini tanımaması hemen hemen olanaksız olduğundan böyle bir tatminsizlik kaynağının olmayacağı da öngörülebilecektir. Bu nedenle basın işletmelerinde tanınmadan çok “adalet duygusunun” ön plana çıkacağı söylenebilir. Bunun nedeni; yine özellikle muhabir ve/veya yazar işgörenler için haber, fotoğraf yada makalelerine verilen önemin, günlük ürün olan gazeteye yansıması gösterilebilir. İşgören, kendisine ve meydana getirdiği işe, diğer çalışma arkadaşlarınınkinden şu veya bu nedenle daha az önem verildiğini, daha az yer ayrıldığını öne sürerek bir adaletsizlik duygusuna kapılabilecek ve bu duygudan ötürü tatminsizliğe sürüklenebilir.

3.2.Çalışma Arkadaşları (Grubu)

Çalışma arkadaşları, basın işletmelerinde yürütülen işin gereği olarak, hem işgörenlerin iş tatmini açısından, hem de faaliyetlerin devamlılığı açısından azami derecede öneme sahip bulunmaktadır. Çünkü; basın işletmelerinde belirli konular için sık sık geçici veya sürekli ekipler oluşturulmaktadır. İşgörenlerin bu ekiplerde, bir amaca yönelik uyumlu olarak çalışmaları, hem kendi kariyerleri açısından, hem de işletme amaçlarına ulaşabilme açısından iki yönlü bir fayda sağlamaktadır.

İşletme içerisindeki işgörenlerin oluşturduğu gruplar, bir işin yapılması için editör veya diğer yöneticiler tarafından resmi olarak oluşturulabileceği gibi, gayri resmi olarak birbirlerine emsal işgörenler tarafından da oluşturulabilmektedir. Okullarda, işyerlerinde veya yaşamın sürdüğü herhangi bir yerde, birbirleriyle daha iyi anlaşılan emsal insanlar, farkında olarak veya olmayarak grup oluşturmakta ve grup dinamiklerine göre hareket etmektedir. Bilindiği gibi sosyalleşme ihtiyacı da insanın yaşamını sağlıklı olarak sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Basın işletmelerinde özellikle gazeteci işgörenlerin sözü edilen emsal grupları oluşturma nedenleri; güvenlik, arkadaşlık, fark edilme, desteklenme, bilgilenme gibi ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır.¹⁹¹ Grubun bireyi koruması ve ona ait olma hissini vermesi güvenlik ihtiyacı nedeniyledir. Aynı şekilde işgören, editörüyle arasındaki otoriter ilişkiden dolayı ifade edemediği fikir ve şikayetlerini grup içerisinde güvenilir bir şekilde ifade edip rahatlayabilecektir. Gününün büyük bölümünü işyerinde geçiren bir işgören için arkadaşlık ihtiyacı da gruplar sayesinde rahatlıkla sağlayabileceği bir başka gruplaşma gerekçesi olarak gösterilmektedir. Gazeteci işgörenler, genel olarak kamuoyu ve toplum tarafından takip edilen ve bu nedenle fark edilen bir iş yapmalarına ve kimi zaman olağanüstü ilgi görmelerine karşılık, işyerlerinde benzer işleri yapan arkadaşları ve amirleri tarafından da fark edilme ihtiyacı taşırlar ve bu ihtiyacı da dahil oldukları gruplar içerisinde giderebilmektedirler. Gazeteciler işlerinin doğası gereği, kimi zaman yoğun desteklenme ihtiyacıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Özellikle editörleriyle aralarında bir gerilim olduğu zaman, rahatlatıcı bir söze, bir tavsiyeye yani bütün olarak desteğe ihtiyaç duyabilmektedirler ve emsal gruplarını oluşturma nedenlerinden biri de bu olmaktadır. İşgörenlerin emsal gruplarını oluşturmalarının bir başka nedeni olarak bilgilerini paylaşma ihtiyaçları gösterilebilecektir. Özellikle yeni bir haber peşinde koşarken, birbirlerinin geçmiş deneyimleri ve o konu hakkındaki bilgilerini grup içerisinde paylaşarak çoğalttıklarında, hem işlerini layığıyla yerine getirmeleri açısından, hem de bireysel mutlulukları açısından fayda sağlayabileceklerdir.

¹⁹¹ Giles, a.g.e, s.26-29.

Basın işletmelerinde, haberi toplayıp getiren muhabirle, son şeklini vererek yayınlayan yazı işleri işgörenleri arasında belirgin bir çatışma olduğu bilinmektedir. Hatta kimi zaman bu çatışmanın rakip gazeteler arasında bile oluşmayacak düşmanlıklar yarattığı ve takım ruhunun bundan dolayı derin yaralar aldığı da vurgulanmaktadır.¹⁹² Basın işletmelerinde sürekli veya zaman zaman ortaya çıkabilmesi muhtemel bu türden çatışmalar da çalışma arkadaşlarının (grubunun) işgörenin tutumlarını etkilemesi bakımından dikkat çekebilecektir. Sürekli çatışmaların ve dargınlıkların yaşandığı bir çalışma grubundaki işgörenin de işinden tatmin olması beklenmeyecektir.

Basın işletmelerindeki çalışma grubunda cinsiyet farklılıklarından dolayı çeşitli çatışmaların olabildiği, kadın gazetecilere “elinin hamuruyla manşete karışma” gibi telkinlerde bulunulduğu da vurgulanmaktadır.¹⁹³ Her ne kadar bu vurgu, bireysel farklılardan olan cinsiyet farklılığının iş tatminiyle olan ilişkisi şeklinde yorumlanabilecekse de, çalışma grubu içerisindeki bir çatışma olması nedeniyle çalışma grubuyla da ilişkilendirilebilecektir.

Türkiye’de gazete binalarının Babıali’deki klasik yerlerinden şehrin epey dışındaki Medya Center ve Plaza tipi devasa binalara taşınması, sembolik olarak da yeni bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Devcioğlu bu yeni durumun, çalışma grupları içerisindeki dayanışmayı öldürmekle beraber, rekabete ve kıskançlığa dayalı yeni bir tür gruplaşmanın başlamasını şöyle açıklamaktadır:

Öte yandan, bu yeni mekanın yarattığı ayrışma ve yabancılaşmanın psikolojik etkisiyle dayanışma tümüyle yok oldu. Medya çalışanları, şehir dışında sürülerek yalnızca halktan değil, birbirlerinden de uzaklaştırılmıştı. Belki de bu psikolojinin yarattığı güçsüzlük duygusundan kaynaklanan ve giderek kemikleşen gruplaşmalar, kıskançlık ve rekabet ortamı, kimilerinin yaptıkları işle izah edilmeyecek kadar yüksek ücretler almasıyla körüklendi. Her an işten atılabilme korkusu, son dayanışma kırıntılarını da yok etti.¹⁹⁴

Teknolojideki hızlı gelişme, insanları birbirinden koparıp, daha bireysel bir çalışma ortamına doğru sürüklenmeleri gerçeğini de beraberinde getirmektedir. Bir araştırmaya

¹⁹² “Yalçın Pekşen, Köpeği Isıran Adamın Peşinde (İstanbul: Cep Kitapları, 1989), s.106” (Öke, 1994, s.91).

¹⁹³ Ragıp Duran **Burası Dünya Polis Radyosu** (İstanbul: YKY, 1999), s.85.

¹⁹⁴ Ayşegül Devcioğlu, “Medyada Uzun Operasyon” **Birikim**, Sayı No:145: 105-120, (Mayıs 2001), s.112.

göre; yüksek bir teknolojik altyapıyla çalışan basın işletmelerinde de işgörenlerin, giderek birbirinden uzaklaşarak çalışma gruplarına yabancılaşmaya başladıkları görülmektedir.¹⁹⁵

Kadrosu uyum içerisinde olmayan bir basın işletmesinin, işin niteliği nedeniyle etkin olma şansının olmadığını tahmin etmek güç değildir. Basın işletmelerinde çalışma grubunun iş tatminini üzerindeki etkisinin ister istemez yoğun olacağı, grup çalışmasının ve aralarındaki uyumun zorunluluğundan anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışma grubu içerisinde çatışmalar yaşayan ve bu nedenle tatminsizlik yaşayan işgörenin, işinin diğer tatmin unsurlarına karşı da tepkisiz kalacağı düşünülebilecektir.

3.3. İşin Niteliği

Basın örgütlerinde iş tatminini etkileyen bir faktör olarak, işin niteliğinde söz etmeden önce, basın alanında ve özellikle yazı işleri kadrosunda çalışan işgörenlerin, genel sınıflandırmada “beyaz yakalı” işgören olarak değerlendirilebileceğini vurgulamak daha doğru bir giriş olacaktır. Bu alanda yapılan bir iş tatmini araştırmalarında, “işin niteliği”nden kaynaklanan tatminin genellikle olumlu yönde olabileceğini söylemek de yanlış bir tahmin olmayacaktır. Sektördeki düşük ücretler, yüksek işsizlik oranı, kimi zaman oldukça zor çalışma koşullarına rağmen, işgörenlerin mesleklerinde ısrarcı olmaları, bunun en büyük kanıtıdır. Elbette bu değerlendirme yazı işleri ve haber merkezi bölümlerinde çalışan “gazeteci” işgörene ilişkindir. Her ne kadar işin niteliğinden kaynaklanan genellikle olumlu bir havadan söz etsek de, bunun çekinceleri mevcuttur ve yine bu başlık altına incelenecektir.

Basın işletmelerinde hizmetlerin özünü oluşturan meslek grubu olan gazetecilikte işin niteliğinin önemi, işgörelere yüksek düzeyde bir manevi tatmin sağlamasından kaynaklanmaktadır. Öke’ye göre; bir başka meslek grubunda, mesleğe karşı böylesine bir sevgi ve bağlılık duymak sık karşılaşılabilecek bir durum değildir ve bu manevi tatmin,

¹⁹⁵ Ali Murat Vural ve Halil İbrahim Gürçan, **Türk Basınında Teknoloji ve İnsan** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1994), s.91-93.

haz duygusu ve prestijden gelmektedir.¹⁹⁶ Bilindiği gibi, gazetecilik mesleği, her ne kadar son yıllarda, tekelleşme gibi nedenlerden dolayı eski popüleritesini yitirmişse de, yine de toplum içerisinde insana belirli oranda bir saygınlık kazandırmaktadır ve elbette bu durum, tatmin üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Buna karşılık, yine Öke'ye göre; zamanla bu olumlu duygulara alışılır ve ayrıcalıklar rutin bir alışkanlık haline gelir.¹⁹⁷ Bu sebeple tatminin, mesleğin ilk yıllarında belirli bir orana kadar yükseleceğini söylemek ve bir noktadan sonra aynı kalacağını, hatta az da olsa düşeceğini tatmin etmek zor olmayacaktır.

İşe yabancılaşma, iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaratan bir başka faktördür. Bu sebeple, işgörenlerin mümkün olduğu kadar yaptıkları işe yabancı kalmamaları gerekmektedir. İşgörenler, yaptıkları işten haz alabilmeleri için onu sahiplenmeleri, yani açık açık ve gururla “bunu ben yaptım” diyebilmeleri gerekmektedir. Yine aynı şekilde basın işletmelerinde de işin niteliği gereğiyle, örneğin; muhabirler veya yazarlar, işlerini sahiplenme eğilimini taşımaktadırlar. Öyle ki, o günkü gazetenin manşetine haber yapan bir gazeteci için, o ön sayfada adını görebilmek büyük bir mutluluk kaynağı olabilmektedir. Bu sebeple, basın işletmelerinde bu yolla tatmin sağlayabilmek için, haberlerin altına o haberi meydan getiren işgörenlerin isimlerini ve hattâ fotoğraflarını koymak bir artık gelenekselleşmiştir ve işin sahibine tatmin sağlamaktadır. Bu savı Tılıç'ın araştırması da desteklemektedir; Türkiye'deki gazetecilerin yüzde 30'unun isimlerini gazetede, özellikle ön sayfada görmekten büyük doyum sağladıklarını ortaya koymaktadır. Ancak, yine aynı araştırmaya göre; mesleki kariyerin başlangıcındaki gazetecilerle, daha deneyimli gazeteciler arasında, bu açıdan büyük farklar vardır ve yeniler arasında doyum daha yüksek görünmektedir. Bununla beraber, aynı araştırmanın sonuçları, mesleki doyumun bazen, kitlelere ulaştırılan mesajlarla bir bağı olmadığını ortaya koymaktadır ki, iş tatminini yüksek olarak ifade eden üç gazeteci, kendi siyasal görüşleriyle tamamen zıt gazetelerde çalışmaktadır.¹⁹⁸

İşe ve onun niteliğine yabancılaşmanın işin tatmine olumsuz etkisinden söze edilirken, son yıllarda, yaygın kanıya göre; basın işletmelerinde bu durumla ilgili, çarpıcı ve

¹⁹⁶ Öke, a.g.e, s.126-127.

¹⁹⁷ a.g.e, s.127.

¹⁹⁸ Tılıç, a.g.e, s.158-159.

olumsuz bir gidiş, göze çarpmaktadır ve bu durumun zaman içinde tatmin üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı söylenebilecektir. Champagne'ye göre;

medya sektörü kendi hesabına, (...) giderek yeni liberalizme yaklaştı, haber yapımı da gitgide, koltuklarında eğreti oturan, iş yerindeki geleceği, başındaki iki kişinin iki dudağı araksında olan, tüm angaryalara boyun eğen, fason çalışan ve sipariş üzerine haber üreten gazetecilerin yaptıkları alt çalışmalara indirgendi.¹⁹⁹

Ramonet'e ye göre de: "Televizyonda bile bir haber, ekranda sunulmadan önce onlarca elden geçiyor, kesiliyor, parçalanıyor, sonunda kimin elinden çıktığı anlaşılmaz hale geliyor. Sonuçta, haberi kaleme alan muhabir, silinip gidiyor."²⁰⁰ Basın işletmelerinde ve özellikle gazetecilikte mesleki düzey ve toplumsal prestij bakımından genellikle olumlu bir havadan söz etmiş olsak da, bir başka araştırma, bu bakımdan da çarpıcı ve olumsuz sonuçların yavaş yavaş kendini göstermeye başladığını ortaya koymaktadır. Tılıç'ın araştırmasına göre; "Yunanlı gazeteciler de Türk gazeteciler de, gazetecilikteki hızlı toplumsal prestij kaybının 80'li yıllarda başladığını belirtiyorlar. Bu yıllar, iki ülkede de, medya ortamında ticarileşmenin hakim olduğu, yeni tür bir sahiplik yapısının ortaya çıktığı yıllar oluyor."²⁰¹ Bu olumsuz havaya rağmen, basın dünyasının dışarıya yansıyan ışıltılı görüntüsü, maceraya açık yapısı ve kimi "star" gazetecilerin toplum tarafından gördüğü ilgi, bu alanda gerçekleştirilen mesleği saygın bir mertebeye taşımaktadır. Öyle ki, sözü edilen prestij kaybını göz önüne alanların ve bunu gerçekten dert edinenlerin büyük kısmı, meslekleri gazetecilik de olsa artık başka işlerle uğraşmaktadır. Bu işletmelerde ve bu şartlarda çalışmayı tercih edenlerin büyük kısmının da zaten, sözü edilen olumsuz koşulları kanıksamış yada içselleştirmiş olabileceği söylenebilecektir.

Öke'nin araştırmasına göre; gazetecilere mesleklerinden ne kadar tatmin buldukları sorulduğunda, %15'i çok tatmin bulunduğunu, %53'ü çoğunlukla tatmin bulunduğunu söylerken, %30'u az tatmin bulduğu yanıtını vermiş %1'i de hiç tatmin bulmadığını ifade etmiştir.²⁰² Görüldüğü gibi, işin niteliğinin bir görüngüsü olarak değerlendirilebilecek meslek tatmini olgusu, yüksek bir oranla tatmin sağlamaktadır.

¹⁹⁹ "Patrick Champagne, "La Censure journalistique", Les Incroquptibles, (16 Aralık 1998)" Ignacio Ramonet, **Medyanın Zorbalığı**. Çeviren: Aykut Derman (İstanbul: Om Yayınevi, 2000), s.60.

²⁰⁰ Ramonet, a.g.e, s.61.

²⁰¹ Tılıç, a.g.e., s.156.

²⁰² Öke, a.g.e, s.132.

Her şeye rağmen bu oran, en azından işin niteliğinden kaynaklanan bir tatminle yüksek bir düzeyde seyrettiğini göstermektedir. Yine son olarak, bir gazetecinin, bir araştırma kapsamında yer alan şu ifadeleri, işin niteliğiyle ilgili, yaygın ve çoğunluğa genellenebilir bir fikir verebilecek niteliktedir: “İstediğimi yazamıyorum, istediğim parayı kazanamıyorum, sigortam yok... Ama bana yaptığım işten aldığım doyumunu sorma. Bu iş için çıldırıyorum. Seviyorum. Üç gün hasta olup da bilgisayarın tuşlarından uzak kalsam ne yapacağımı şaşıyorum.”²⁰³

3.4.Ücret:

Genel olarak basın işgörenleri ve özellikle gazeteciler için ücret, nesnel ve öznel faktörler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Nesnel faktörleri gazetecinin eğitim düzeyi, görevi, derecesi, uzmanlığı, yaşı ve hizmet süresi belirlerken, öznel faktörleri gazetecinin şöhreti, kişisel nitelikleri, varsa üye olduğu sendikanın gücü ve işverenin manevra alanı belirlemektedir.²⁰⁴ Öznel faktörlerden biri olarak değerlendirilen gazetecinin şöhreti, basın işletmelerinde “star gazetecilik sistemi” olarak adlandırılabilir yeni bir sistem yaratmıştır. Sektörün içinde bir gazetenin genel yayın yönetmeni olan Berkan, bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Türk basınında genel insan kalitesine olan yatırımın azalması, deyim yerindeyse takım oyunu yerine ‘star’ sistemini geçerli kıldı, yani gazetenizin muhabir kadrosunu oluşturan en az 120 muhabire yeterli yatırımı yapacağınız en çok 8-10 kişiden oluşan bir köşe yazarı grubuna bu yatırımı yapmak yeterli gibi gözüktü.²⁰⁵

Uygulamada 120 muhabire karşılık istihdam edilen bu köşe yazarı ya da star gazeteci grubu, gazetenin diğer işgörenlerine göre, aldıkları ücret bakımından da oldukça büyük farklılık göstermektedir. Söylemez’e göre:

Türkiye’de; medyanın iş gücü piyasalarında, yönetici kadrolarla, istihdam edilen diğer personel arasında önemli ölçüde ücret farklılıkları olduğu bilinmektedir. Basın ve yayın piyasasında astronomik ücretli profesyonellerin yanı sıra, asgari geçim koşullarında çalışan pek çok gazeteci vardır. (...) Türkiye’deki medya sektöründe daha düşük ücret ödemeleri medya çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun, iş ve sendika güvencisinden yoksun olarak çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer

²⁰³ Tılıç, a.g.e., s.159.

²⁰⁴ Bohere, a.g.e., s.113.

²⁰⁵ İsmet Berkan, “Önce, Yazdığın Gerçek Olacak” **Radikal**, (7 Ağustos 2001), s.3.

yandan yukarıda sözü edilen, firmanın çalışanlara sağladığı prestij duygusu da, düşük ücret ödemelerinde bir faktör olarak değerlendirilebilir.²⁰⁶

Bu durumun ücrette adalet duygusunu zedeleyerek, tatmin üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı da düşünülebilecektir. Basın işletmelerindeki bu öznel durum, Türk basınında “özel durumlu personel veya zarf” sistemi olarak adlandırılan bir sistemle gerçekleşmektedir. Gazetelerin departman şefleri, yazı işleri müdürleri ve genel yayın yönetmenleri gibi yönetim kadrolarındaki gazetecilere, her ay ücretlerinin dışında ödeme yapılmaktadır. Yine bazı gazeteler, bazı ayrıcalıklı gazetecilere yıl sonunda “jestiyon” adı altında yıl sonunda kardan belirli bir pay vermektedir. Zarf sisteminde ise yine bazı ayrıcalıklı gazeteci ve yöneticilere özel primler verilmektedir.²⁰⁷ Tüm bu ayrıcalıklı ödemelerin, bazı işgören ve yöneticilere yapıp, bazılarına yapılmıyor oluşu ve ölçülebilen bir performans sistemine dayanmaması, bu ödemelerden yararlanamayanlar açısından ücrette eşitsizlik duygusu yaratarak adalet duygularını zedeleyebileceği ve ücret tatminsizliği yaratacağı tahmin edilebilecektir.

Söz konusu eşitsizliğin ve ücret düşüklüğünün sebepleri olarak; işlerin aynı özelliğe sahip olmaması, gazetecilerin farklı özelliklere sahip olması, devletin ücret politikası, sendikalı olup olmama ve Türk basın piyasasının özellikleri (işsizlik ve iş arayan gazeteci sayısının fazlalığı bakımından) gösterilmektedir.²⁰⁸ Bununla beraber, özellikle yeni başlayan işgörenler için bu ekonomik baskının çok daha vahim boyutlarda olduğu ve hattâ sosyal güvenceden bile yoksun bulundukları gerçeği ise; Tılıç’ın araştırmasında şöyle vurgulanmaktadır:

Türkiye’de mesleğe yeni başlayan gençlerin durumunu açıklamaya en uygun sözcük ancak kölelik olabilir. Başlangıçta tamamen sosyal güvencelerden yoksun olarak çalıştırılıyorlar ve eğer bir para veriliyorsa bu pek çok medya kuruluşunda ayda 50 dolar gibi komik bir para oluyor. Gençler ülkenin en büyük gazetelerinde bile, bir gün kadrolu olabilmek umuduyla, para almadan uzun süre çalıştırılabilirler. Bazen 1-2 yılı geçen deneme süreleri sonucunda başarısız bulunup işe alınmayabiliyorlar. İki yılı bile aşan ücretsiz deneme süreleri sonucu tabandaki “ayak işlerinin” çok ucuza, hattâ bedavaya yaptırılması mümkün oluyor.²⁰⁹

²⁰⁶ Alev Söylemez, **Medya Ekonomisi**, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını, 1998) s.126.

²⁰⁷ Nuray Gökçek Karaca, “Türkiye’de Basın Çalışanlarının İş İlişkileri ve Sorunları.” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s.137-138.

²⁰⁸ Karaca, a.g.e., s.142-147.

²⁰⁹ Tılıç, a.g.e, s.128-129.

Sözü edilen koşullarda işgörenlerin çoğunluğu için olumlu bir “ücret tatmininden” söz etmek giderek zorlaşmaktadır. Yine Öke’ye göre; sınırlı bir ayrıcalıklı gurubu hariç tutmak kaydıyla, basın çalışanlarının çoğunluğunun herhangi bir meslek grubundan daha ayrıcalıklı bir hayat sürdüğü söylenememekte ve hattâ çeşitli nedenlerle kadrosuz çalışan genç işgörenlerin çok büyük bir ekonomik baskı altında olduğu bilinmektedir.²¹⁰ Yine uygulamada yaşanan bazı somut örnekler, sektörde bir işsizlik ve iş güvencesi yoksunluğuna işaret etmekte ve kimi zaman etkin bir sosyal güvenlik sisteminin bile olmadığına işaret etmektedir.²¹¹

Basın işletmelerinde çeşitli faaliyetler işletme dışında ve hattâ şehir, ülke dışında gerçekleştirilmektedir. Böyle durumlarda işgörelere ayrılan ödenekler, masraflarının karşılanma şekli, işe ve işletmeye karşı duyulan tutumlarını etkileyebilecektir. Aynı maaşta olduğu gibi, bu konuda da işgörelar arasında eşitlik algısı sağlanmaz ise, bu durum, hem iş tatmini açısından, hem de söz konusu işin kalitesi bakımından olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Tüm bu açıklamaların ışığında, basın işletmelerinde, işgöreların çoğunluğu için bir ücret tatmininden söz etmek giderek zorlaşmaktadır. Ücretteki bu eşitsizlik algısına ve düşüklüğe karşılık, işgöreların neden hâlâ çalışmaya devam ettikleri sorusunun cevabı, piyasadaki genel işsizliğe ve işin niteliğinden kaynaklanan manevi tatmine bağlanabilecektir. İşin niteliğinden kaynaklanan bu manevi tatmin, bu çalışmanın konuyla ilgili bölümünde ayrıntısıyla incelenmektedir.

3.5.Terfi Olanakları

Terfi olanakları da bu çalışmanın birinci bölümünde ayrıntısıyla incelendiği gibi, iş tatminini etkileyen bir başka örgütsel faktör olarak kabul edilmektedir. Terfi olanaklarının örgüt içerisinde yaratılması ve terfide adillik, bu konuda örgütsel bir tatmine ulaşmak için yeterli ve gerekli koşullar olarak kabul edilmektedir. Basın işletmelerinde ise genel olarak kısıtlı bir terfi imkanından söz edilebilir ve çoğu kez,

²¹⁰ Öke, a.g.e, s.126.

²¹¹ Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için Bkz.:Tılıç, a.g.e, s.217-220.

işgörenler bunun adilane olduğunu düşünmemektedir. Özellikle basında başarı kriterlerinin oldukça farklı ve belirlenmelerinin zor olması adalet duygusunu zedelemektedir. Kişisel şöhret vs. gibi çeşitli kriterler, bir basın işletmesinde deneyimli bir işgören varken boşalan veya yeni yaratılan bir kadroya, çoğu kez dışarıdan birisi transfer edilmektedir ve bu durum, işgörenler arasında bir tatminsizliğe ve hoşnutsuzluğa yol açabilmektedir. Türkiye’de de terfi ve atama konusunda belirlenip ilan edilmiş politikalara hemen hemen hiç rastlanmamaktadır. Bu nedenle işgörenler, terfi konusunda tam olarak ne yapacaklarını hesaplayamamaktadırlar.

Basın işletmelerinde özellikle gazeteci işgören için terfi olanakları, üst basamaklardaki kadroların dar olması nedeniyle oldukça kısıtlanmaktadır. Bohere’ye göre;

gazeteciler, bu çabayı gösterdiklerinde ve mesleki nitelikleri mükemmel olduğunda da, hiyerarşide ilerlemeleri birçok değişkene bağlıdır. Mesleki olmayan faktörler (örneğin politika) bir yana, boş yerlerin azlığı, yetenekli meslektaşların çok sayıda olması, hareket kabiliyetlerini azaltan ailevi veya diğer sorumluluklar işverenin tercihini etkileyebilir, gazetecinin uzun süre aynı statüde kalmasına neden olabilir.²¹²

Genel olarak, basın işletmelerinde terfi olanaklarının az olması, işgücü akımını hızlandırmaktadır ki, bu terfi olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklanan tatminsizliğin bir kanıtı olarak gösterilebilecektir. Bohere’ye göre; meslekte yeninin ve bilinmeyenin çekiciliği, bu işgücü akımında önemli rol oynamaktadır ve diğer bir gazeteyi tercih etme edimi, “de facto” (fili) terfi olarak kabul edilebilecektir.²¹³

Bir başka araştırmaya göre; gazeteci denekler, iş değişmelerine yol açacak faktörü; ücret gelecek güvencesi ve kuruluşun yayın politikasını benimsememek olarak belirtmişlerdir. Bu üç faktörden biri olan gelecek güvencesi, terfi olanaklarının kısıtlılığından kaynaklanan bir endişe ve tatminsizlik belirtisi olarak kendini göstermektedir. Yine aynı araştırmaya göre; Türk ve Amerikan gazetecilerinin iş bırakma konusundaki eğilimlerindeki ortaklıklardan biri de ilerleme fırsatının olmaması olarak göze çarpmaktadır ki, bu da basın işletmelerinde terfi olanaklarından kaynaklanan tatminsizliğin bir başka göstergesi olmaktadır.²¹⁴

²¹² Bohere, a.g.e, s.75.

²¹³ a.g.e, s.75.

²¹⁴ Öke, a.g.e, s.134-140.

Kadınların son yıllarda göreceli olarak azalmasına rağmen toplumsal koşullardan kaynaklanan eşitsiz konumları, basın örgütleri içerisinde de gözle görülür bir haksızlığa ve terfide adalet duygusunun zedelenmesine yol açmaktadır. Duran bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Medyadaki kadınların önemli sorunlarından biri de mesleki konumları. Kadın gazeteciler hep erkeklerin yönettiği, daha da vahimi erkek ideolojisinin egemen olduğu bir medyada çalışmak zorunda kalıyorlar. Kadınların medyada yönetici konumuna gelmeleri çok zor ve nadir rastlanan bir durum. Erkek değerlerini benimseyen kadınların hiç olmazsa görünümde kadın yönetici olarak bazı medya organlarının başında olduğu da doğru. Avrupa Birliği ülkelerindeki medya kuruluşlarının sadece yüzde altısında kadın yönetici çalışıyor. Yazı işleri müdürleri arasında da kadınların oranı yine yüzde altıyı geçemiyor.²¹⁵

Terfi olanaklarındaki bu doğal yetersizliğin, kişilerde ileriye görememe rahatsızlığı yaratarak tatmin üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı açıktır. Bunun en büyük sonucu da işten ayrılma olarak kendini gösterebilmektedir.. Yukarıda da ifade edildiği gibi, basın piyasasında işgücü devri kimi dönemlerde oldukça yüksek olabilmektedir. Özellikle yeni bir basın işletmesi açılırken, diğer işletmelerde bir ilerleme olanağı göremeyen işgörenler, bu yeni işletmelerde daha üst düzey bir göreve yerleşebilmektedirler. Öyleyse, işgücü devri yönünden hareketli bir basın piyasasında terfiden kaynaklanan tatminsizliğinin daha az olacağı söylenebilecekken, işsizliğin yaygın olduğu bir basın işgücü piyasasında bu yönde tatminsizliğin artacağı tahmin edilebilir. Özellikle, kimi zaman Türkiye'deki gibi, işletme sahiplerinin aralarında anlaşıp birbirlerinden ayrılan işgörenleri almama gibi yazılı veya yazılı olmayan "centilmenlik anlaşmaları" yaptıklarının konuşulduğu bir piyasada, bu yönde tatminsizliğin yüksek olacağını tahmin etmek bir kehanet olmayacaktır.

3.6. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, bu çalışmanın birinci kısmında da vurgulandığı gibi, çalışma saatlerini ve işyerinin ve/veya çalışma sahasının fiziki koşullarını içermektedir. Basın işletmeciliğinde faaliyetlerin özü "haber" olgusuna dayandığı için; çalışma, günün 24

²¹⁵ Duran, a.g.e, s.84.

saatinde ve savaş sahaları gibi, tehlikeli yerler de dahil olmak üzere dünyanın herhangi bir yerinde yapılabilmektedir. Zaten bu alanda çalışan işgörenler de bu durumu göz önünde bulundurarak işe başlamaktadırlar. Bu sebeple, aşırıya kaçılmadığı sürece, çalışma koşullarından kaynaklanan zorlukların iş tatmini üzerinde çok büyük etki sağlayacağı düşünülmeyecektir. Fakat elbette bu durum belirli bir standardın da altında kötü olan çalışma koşullarını kapsamayacaktır çünkü; her zaman için kötü çalışma koşullarının iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı bilinmektedir. Bununla beraber Türkiye’de basın işletmelerinde çalışma koşullarının özellikle kötü olduğu da sık sık vurgulanmaktadır. Bu durumu ve düzeltilememesi nedenini Karaca şöyle açıklamaktadır:

Gazetecilerin iş güvencesinin bulunmayışı, gazetecileri çoğu zaman kendilerine dayatılan kötü çalışma koşullarını kabul etmeye zorlamaktadır. Mesleğe yeni girmeye hazırlanan ve kendisini kabul ettirmek için düşük ücret de dahil her türlü koşula rıza gösteren çok sayıda genç gazeteci adayının var olması da, çalışma koşullarının iyileştirilmesi taleplerini sınırlandırmaktadır.²¹⁶

Son yıllarda büyük basın işletmeleri, faaliyetlerini, “plaza” adı verilen devasa binalarda sürdürmektedirler. Eski işyerlerine göre oldukça lüks kabul edilebilecek plazalarda gösterilen faaliyetler için yaygın görüşler mevcut bulunmaktadır. Kimi gazeteciler, bu lüks işyerlerini savunurken, kimileri de oldukça hijyenik koşullarda düzenlenmiş bu yeni iş yerlerinin insanların arasındaki sıcaklığı öldürdüğünü savunmaktadır. Bu durumu Devecioğlu şöyle açıklamaktadır:

(...)Gazetelerin şehir dışındaki “Medya Center”lara taşınması gerçekten de milat sayılabilecek kadar önemli bir başlangıç noktası. Bu dev binalarda çoğu zaman birbirlerinin bulunduğu katlara bile çıkamayan, daha çok büyük işletmelerin büro çalışanlarına uygun mekanlarda çalışmak zorunda kalan gazeteciler, sigara içmenin masasına çiçek, çekmecesine yiyecek koymanın yasak olduğu yeni bir dünyayla tanışmışlardı.²¹⁷

Bu görüşü destekler biçimde; bu çalışmanın birinci bölümündeki “çalışma koşulları” başlığı altında da incelendiği gibi, bazen aşırı lüks çalışma koşullarının insanları olumsuz etkileyip, gerçeklerden uzaklaştırdığına ilişkin kanıtlarla da karşılaşılmaktadır. Hele ki, farklı ve yoğun iletişim halinde çalışma gerektiren bir işte bu durum daha da

²¹⁶ Karaca, a.g.e., s.127.

²¹⁷ Devecioğlu, a.g.e., s.112.

önemli bir nitelik kazanmaktadır. Aslında basın işletmelerinde çalışan gazeteci işgörenler için işyeri kavramı, oldukça değişkendir. Örneğin; TBMM, Başbakanlık muhabirleri günlerinin büyük bölümünü, bu kurumların olduğu yerde hatta kapısında geçirebilmektedirler, yine aynı şekilde savaş muhabirleri bazen bombaların altında görev yapabilmektedirler. Ancak bu şartlar, bu bölümün giriş kısmında da belirtildiği gibi, işe başlarken bilinen ve kabul edilen şartlar olduğu için işgören, bunlara katlanmaktan duyduğu yorgunluğu elde ettiği haz ve toplumsal prestije dengeleyebilmektedir.

Çalışma saatleri bakımından incelendiğinde Türkiye'deki basın işletmeleri, genellikle yetersiz sayıda işgören istihdam ettiğinden çalışma saatleri, çoğu kez normalin üzerinde olabilmektedir. Faaliyetlerin 24 saat boyunca sürüyor olması ve haber ürününün ömrünün çok kısa olması, bu mesleği icra edenlerin normalin çok üzerinde bir performans göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Tılıç, bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Gazeteciler, "Boş zamanınızı nasıl değerlendirirsiniz?" şeklinde bir soruyu pek anlamlı bulmazlar. Çünkü, hiç boş zamanları olmadığını düşünürler. Yaptıkları 09:00'dan 17:00'ye bir iş değildir ve hem gecelerini hem gündüzlerini almaktadır. Haber trafiğinin belirsizliği yüzünden, yatma kalkma zamanları bile iyiden iyiye birbirine karışmıştır. Uyumaya zaman bulamadığından şikayet eden gazeteci sayısı hiç de az değildir.²¹⁸

Tüm bu kötü koşullara rağmen, işin maceraperest yapısı ve niteliğinden kaynaklanan prestiji, bu alanda çalışan işgörenlerin bu gibi koşulları baştan kabul etmesini sağlamaktadır. Bununla beraber, uygulamada zaten kötü olan bu koşulların iyice abartılıp, işgörenin adeta bir köle gibi görüldüğü durumlarla da karşılaşmaktadır. Tılıç, araştırmasında görüşme yaptığı gazetecilerden birinin ağzından bu abartılı durumu şöyle aktarmaktadır: "Aynı kanıyı paylaşan T-14'de, bazı büyük medya kuruluşlarının gazeteciye, "hasta olma özgürlüğü" bile tanımadığını belirtiyor. "Çalıştığım gazete grip aşısı olma mecburiyeti getirdi. Bir sürü arkadaş protesto edince mecburiyetten vazgeçtiler."²¹⁹

Basın alanında fiziki çalışma koşullarından kaynaklanan sorunların olduğu da bilinmektedir. Bunlar içerisinde en sık görülenler; kalp ve damar hastalıkları olmakla

²¹⁸ Tılıç, a.g.e, s.145.

²¹⁹ Tılıç, a.g.e, s.234.

beraber, sindirim sistemi enfeksiyonlarının izlediği nevroz, özellikle karaciğer şikayetleri ve ülser olmaktadır. Bu hastalıklar ile bir ile gazeteci işgörenlerin genellikle sağlığa zararlı addolunan davranışları arasında bir ilişki kuran Bohere, bu ilişkiyi şöyle açıklamaktadır:

Düzensiz çalışma saatleri, sık sık gece işi, hafta tatilinin kesintiye uğraması, düzensiz yemek, enformasyonun gerisinde kalmama ve önemli bir haberi kaçırmama korkusuyla hızlı çalışma ve yeterince üzerinde çalışmadan bir hikayeyi yayınlamaya bağlı olarak endişe veya en azından asabi tansiyon, sıkı rekabet, iş güvencesinin olmaması, mesleğin içerdiği hüsranslar, bilgisayarlaşmış haber ajanslarında artan hız; bunlar ve diğer faktörler, bunlara maruz kalan kimselerin sağlığını giderek bozar ve bu meslekte kalp krizlerinin ve psikozların nispeten daha sık görülmesinin nedenini açıklar.²²⁰

Bunlara ilaveten gün boyunca bir ekran karşısında oturan işgörenlerde meydana gelen göz yorgunlukları, sırt ağrıları da, işgörenlerin genel sıkıntıları arasında yer almaktadır. Tüm bu sağlık sorunlarının işgöreni fiziksel olarak etkilediği kadar, duygusal ve zihinsel açıdan da etkileyebileceği düşünüldüğünde, fiziksel çalışma koşullarının, iş tatminini üzerinde geçici veya sürekli bir etki yaratacağı da söylenebilecektir.

Her ne kadar teknolojik gelişmeler, işgörenlerin işlerini azaltıp onlara belirli oranda pratiklik sağlıyor olsalar da, işgörenlerin bunlara intibak etmekte yaşadığı güçlüklerin de kimi olumsuz etkiler yaratabilmektedir.²²¹ Bu olumsuz etkilerin, özellikle başarısız olarak işten atılma korkusundan kaynaklanacağı, dolayısıyla tatmini olumsuz etkileyeceği de düşünülebilecektir. Bu gibi hızlı teknolojik değişim dönemlerinde, özellikle öğrenme yeteneği kırılmaya uğramış yaşlı işgörenlerde olumsuz tavırlarla karşılaşılabilir.

Nasıl bir fabrika işçisi için kullandığı makine ve el aletleri vazgeçilmez ise, fotoğraf makinesi, kayıt cihazı, bilgisayar gibi aletler de muhabir düzeyinde bir işgören için vazgeçilmez unsurlardır. Diğer pek çok işletmede olduğu gibi, basın işletmelerinde de faaliyetler, çeşitli malzemeleri kullanarak gerçekleştirilmektedir. Fotoğraf makinesi, kayıt cihazı, bilgisayar, internet bağlantısı, telefon gibi cihazlar, bu aletler arasında sayılabilecektir. Bu iş aletlerinin varlığı ve kalitesi de, işgörenin işine ve işyerine karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecektir ki, teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde,

²²⁰ Bohere, a.g.e, s.118.

²²¹ Vural ve Gürcan, a.g.e, s.91-92.

yeni sistemle çalışan aletleri kullanmak neredeyse zorunlu olmaktadır. Bu nedenle bazı alet ve bilgisayar programlarının sık sık güncellenmesi gerekmektedir. İşgörenlerin bu tip beklentilerinin karşılanmaması da, onların işletmeye karşı tutumlarını şekillendirici bir etki yaratabilmektedir. Örneğin; dijital fotoğraf makineleri, film, baskı maliyeti ve zaman kaybından, işgöreni ve işletmeyi kurtararak faaliyetleri hızlandırmaktadır.

3.7. İletişim Yapısı:

İletişim endüstrisinde faaliyet gösteren basın işletmelerinin kendi örgütsel iletişim yapılarında diğer bir pek çok işletmede karşılaşılan sorunlarla karşılaşmaktadır ve bu durum oldukça ilgi çekici bulunmaktadır. Amacı kamuoyuna iletişim hizmeti sunmak olan bir örgütün, kendi örgütsel iletişim yapısının sağlıklı kurulmuş olması, hem toplumu, hem de işgörenlerin iş tatminini ilgilendirmesi açısından çift taraflı öneme sahip olmaktadır. Kabul edilmelidir ki, henüz kendi aralarındaki iletişimi tam olarak sağlayamayan bir örgütün, kamuoyuyla sağlıklı bir iletişim kurması, oldukça zor görünmektedir. Buna rağmen, Herbert, gazetecilerin tek tek okuyucuları ve/veya dinleyicileriyle kurdukları iletişimin, haber merkezindeki kendi arkadaşlarıyla kurdukları iletişimin kötü olmasına rağmen, iyi olabileceğini vurgulamaktadır.²²² Ancak, yine de, gazeteciliğin sağlıklı bir ekip çalışması gerektirdiği göz önüne alındığında, işgörenlerin hem okuyucuları, hem de arkadaşlarıyla iyi ilişki kurması halinde, daha sağlıklı ve kaliteli bir iş yaşamının mümkün olacağı söylenebilecektir.

Basın işletmelerinde örgütsel iletişim yapısının ihmal edildiğine dair kimi görüşler mevcut bulunmaktadır.²²³ Bir başka araştırma da bu görüşü desteklemektedir. Söz konusu araştırmaya göre; basın işletmelerinde yönetim basamaklarında çalışanlar, çok yüksek bir oranla astlarıyla sağlıklı ve sürekli iletişim kurabilmek için çaba gösterdiklerini belirtirken, işgörenler %40 gibi yüksek kabul edilebilecek bir oranda, üstleriyle iletişimlerinin oldukça düşük oranda seyrettiğini vurgulamaktadırlar.²²⁴ Aslında söz konusu araştırmanın verileri, iletişimin yalnızca astlar ve üstler arasında

²²² Herbert, a.g.e., s.26-27.

²²³ Candi Van Meter, "Managing Personnel," *The Newspaper-Everything You Need to Know to Make It in the Newspaper Business*. Ed.: Earl Newsom (New Jersey: Prentice Hall-Inc., 1981), s. 176

²²⁴ Berberoğlu, a.g.e, s.102-110.

gerçekleşen bir boyutunu ortaya koymaktadır. Oysa iletişim yapısı bir bütün olarak önemli kabul edilmektedir ve bu bütünün içinde ast-üst ayrımı yapmadan tüm işgörenlerin arasındaki iletişim yer almaktadır. İş tatminini ilgilendiren ve etkileyen de bir bütün olarak örgütsel iletişim yapısı olmaktadır. Elbette ki, astlar ve üstler arasındaki iletişim de, işgörenlerin iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir etki yaratmaktadır. Üstelik sürekli ekip çalışmasının görüldüğü basın işletmelerinde, bu etkinin daha büyük olabileceği tahmin edilebilecektir.

Bu çalışmanın birinci kısmındaki “iletişim yapısı” başlığı altında da incelendiği gibi, özellikle büyük işletmelerde, hem insan doğasının bir sonucu olarak, hem de sağlıklı iletişim yapısının bir eksikliği olarak, “dedikodu” oldukça yaygındır. Bilindiği gibi, “dedikodu” olarak adlandırılan iletişimin doğruluk payı görece olarak düşük olmakla beraber, etkisi kimi zaman oldukça büyük olabilmekte ve istifalara kadar varan bir süreci doğurabilmektedir. Bir görüşe göre; basın işletmelerinde olumsuz ve cesaret kırıcı bilgiler, yöneticiler tarafından gizli tutulsa da, bildirilmesi dedikoduları önlemek açısından daha doğru olacaktır, çünkü; başta haber merkezi olmak üzere basın işletmeleri dedikodu için oldukça elverişli olarak görünmektedir.²²⁵ Basın işletmelerinin, kamuoyunun iletişim ihtiyacını sağlayan bir kurum olmaları ve bünyelerinde nispeten ünlü insanları barındırmaları, bu dedikoduların önemini daha da arttırarak, onların internet üzerinden yayınlanıp, ilgi görür hale gelmesini sağlamıştır.²²⁶ Öyle ki, söz konusu sitelerde, bir basın işletmesinde maaşların geç dağıtılmasından, işgörenler arasındaki tartışmalara kadar çeşitli konular, haber olarak yer alabilmektedir. Muhtemeldir ki; işgörenlerin kendileri veya çalıştıkları ekip hakkındaki karar veya değerlendirmeleri, ilk ağızdan duymak yerine, bu veya bu tip dedikodu kanallarında duymaları, kendilerince pek hoş karşılanmayacak ve dolayısıyla işine ve işyerine karşı tutumlarını olumsuz etkileyebilecektir.

Herbert’e göre; basın işletmelerinde de işgörenler, şirket ve onun hedefleri hakkında sürekli bir bilgi akışı istemektedirler ve bu bilginin, başkalarından değil, en yakın amirlerinden gelmesini beklemektedirler. Bunun sağlanması için iyi bir gazete iletişimi de, gazetecilik mesleğinde olup bitenler hakkında keskin bir bilgiyle beraber,

²²⁵ Herbert, a.g.e, s.27.

²²⁶ Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz.: <http://www.medyatava.net>.

konusurken ve dinlerken iletişim sanatını iyi uygulayabilmeyi gerektirmektedir. Yine iyi bir haber merkezi iletişimi, işgörenlere onların fikirlerinin değerli olduğunu düşündürten bir yapıyla beraber varolacaktır.²²⁷

Sözü edilen sağlıklı bir iletişim yapısının kurulabilmesi için en büyük rol, gazeteci işgörenlerin genellikle en yakın amirleri olarak kabul edilebilecek editörlere düşmektedir. Bu çerçevede editör, birkaç değişik rol üstlenmek zorunda kalacaktır. Bu roller, işletme sahiplerinden ve üst yönetimden gelecek iletilere tercümanlık yapmak, işgörenlerin yoğun bilgi ihtiyacını göz önünde bulundurarak onlara karşı bilgi verici olmak, üst yönetimden gelen işgörenlerin ilgilendirmeyen bilgilere karşı bir tampon görevi üstlenmek ve onları filtrelemek, alt kadrosundaki işgörenlerin diğer bölümlerle bağlantılarını kurmak, bir fikir lideri olarak alt kadrosunun tutumlarının veya davranışlarının şekillenmesine yardımcı olmak ve belki de en önemlisi iyi bir dinleyici olmak şeklinde sıralanabilecektir.²²⁸ Kuşkusuz bu rollerin tümünü etkin bir şekilde yerine getiren bir editör, bireysel faktörler gibi diğer bütün şartların sabit kalması koşuluyla, alt kadrosundaki işgörenleri iletişim ihtiyaçları yönünden tatminkar kılmış olacaktır. Bununla beraber Türkiye’de uygulama içerisinde böyle bir yapının var olmadığını belirten görüşler de yaygın olarak mevcut bulunmaktadır. Devocioğlu, basın işletmelerinde iletişim yapısıyla ilgili olarak şunları söylemektedir:

Büyüklüğü ve soğukluğuyla insanda acz duygusu yaratan “Medya Center”larda asansörler, bilgisayarlar arasında insanlar yavaş yavaş kayboldu. (...) Muhabirlerin bir üstü dışında diğer yöneticilerle ilişkileri büyük ölçüde kesilmişti. Gazeteci ile haber merkezi ve editör arasındaki iletişim bile, neredeyse, insanlar birbirini görmeden, konuşup tartışmadan, bilgisayar ortamında kuruluyor, çoğu gazeteci için o zamana kadar imkan dahilinde olan, haberini sayfada görmek, hangi resmi kullanacağına karar vermek, kısaltma yada uzatma yapmak hakkı- zevki -görevi ortadan kalkıyordu. (...) Bu dev binalarda, büyük işten çıkarmalar veya devamlı birilerinin ortadan kaybolması da pek göze çarpmıyordu. Çalışanların, işten çıkarıldıklarını, kapıda giriş kartları işe yaramayınca anladıkları toplu kıyımlara sık sık rastlandı Medya Center’larda.²²⁹

İletişim yapısıyla ilgili olarak yukarıdaki gibi yorum ve görüşlerin bulunduğu basın işletmelerinde, bu konunun iş tatminiyle olan ilişkisinin de olumlu yönde kurulamayacağına ilişkin kuşklar doğallıkla ortaya çıkabilecektir. Yine genel olarak

²²⁷ Herbert, a.g.e, s.28.

²²⁸ “Jery L. Gray, Supervision, (Boston: Kent, 1984), s.233-234” Giles, a.g.e, s.84-86.

²²⁹ Devocioğlu, a.g.e, s.112

Türkiye’de tüm sektörlerde teknolojinin hızla otomasyon ve bilgisayarlar yönüne hızla kaymasının da, basın işletmelerinde iletişim yapısını olması gerekenden uzaklaştırdığına yönelik görüşlerde bulunmaktadır. Bu durumun basın işletmeleri açısından önemini, Vural ve Gürcan şöyle açıklamaktadırlar:

Gelişen teknoloji bireysel yalnızlığı, tembelliği ve iletişimsizliği de beraberinde getirmektedir. Bir kitle iletişim aracında çalışan birey kendi servisinde dahi diğer çalışanlarla büyük bir iletişimsizlik içinde yaşamını sürdürebilmekte, bunu başarabilmektedir. Kişisel bilgisayarlarda, büyük gizlilik içinde ve bireysel olarak sürdürülen çalışmalarla, tartışmadan, bir iş ortamını ve bu ortamın kültürünü yaşamaktan uzak birey, ağırlaşan yaşam koşullarının etkisiyle nasıl yalnız ve iletişimsiz kalmasın ki?²³⁰

Tüm bu görüşlerden yola çıkarak, basın işletmelerinde özellikle plaza da denilen Medya Center’lara geçiş ve yoğun teknolojiyle tanışma dönemiyle beraber, iletişim yapısında ciddi zedelenmeler yaşandığını söylemek mümkün olmaktadır. Bu gelişmelerle beraber, örgütsel iletişim yapısında yaşanan kopmalar, işgörenlerin tutumlarının şekillenmesinde de rol oynamaktadır.

3.2.Rol Yapısı:

Basın örgütlerinde ve özellikle haber merkezinde başarı, pek çok örgütten farklı olarak kişiselleştirmeye ve karizmatik liderliğe bağlanmaktadır. Yine bu nedenle haber merkezi işgöreni, kendisini örgütün diğer bölümlerinden daha çok editörüne adamaktadır.²³¹ Daha çok yönetim rolleriyle ilişkilendirilebilecek bu görüş, basın örgütlerinin rol yapısı içinde editörün hayati bir rol taşıdığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle; diğer örgütlerde bölüm yöneticilerinin (müdürlerinin) üstlendiği rol, basın örgütlerinde editör tarafından üstlenilmektedir. Buna göre haber merkezi örgütlenmesindeki planlama, örgütlenme, kadrolama, yönetme ve denetim gibi beş temel rol de, örgütün içinde çeşitli düzeylerdeki editörlerin sorumluluğuna girmektedir.²³²

Üst düzey editörler, bütçeyi planlamak, haber veya makale içeriğini değiştirebilmek, bütçe planına göre kaynakları örgütlemek, haber merkezi için işgören seçip geliştirmek, diğer editörler yoluyla işgörenlerin işini yönetmek ve geri besleme, değerlendirme ve

²³⁰ Vural ve Gürcan, a.g.e., s.92.

²³¹ Herbert, a.g.e, s.35.

²³² Giles, a.g.e, s.137.

ödülleri yoluyla başarıyı denetleme gibi sorumluluklara sahiptirler. Şehir, makale, spor editörü gibi alt düzey editörler ise; yayınlanacak haberin yerini veya zamanını planlama, işgörenleri bir araya getirip yazı işini örgütleme; yazma ve haberleri düzeltme, diğer editörlerle görüş alışverişinde bulunarak kadrolama kararlarına katılma, bireysel gazetecilik aktivitelerini yönetme, kısıtlı olan zamanın yanı sıra kalite kontrol devamlılığını denetleme gibi sorumluluklara sahiptirler. Ancak küçük basın örgütlerinde üst düzey ve alt düzey ayrımı ortadan kalkabilmekte ve her iki düzeyin rolleri de aynı kişi tarafından üstlenilebilmektedir.²³³

Yönetimsel rollerin yanı sıra, özellikle gazeteci işgören bireysel düzeyde de işin niteliği nedeniyle topluma karşı da bir rol üstlenmektedir. Gazetecilik mesleğine belirli oranda bir kutsallık da getiren bu rol, gazeteci işgörenin, örgütte kendisinden beklenenlerle, toplumun kendisinden bekledikleri arasında bir çatışmayla karşılaşmasını da beraberinde getirebilecektir. Medya sahiplik yapısının yanı sıra, gazetecinin özgürlüğüyle de ilişki olan bu rol çatışmasının zamanla içselleştirildiğine de şahit olunmaktadır. Bununla beraber bir çalışmada, reklam müdürlerinin medya kuruluşu içinde etkilerini giderek arttırdıkları ve bazen sözlerinin, hiyerarşinin en üst basamağında bulunan genel yayın yönetmenlerinden daha çok geçtiği, hatta haber üretiminin niteliğine bile müdahale edebildikleri vurgulanmaktadır.²³⁴ Böylesi bir durumda rol yapısının belirsizleşmesinden dolayı rol çatışmalarının ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde de vurgulandığı gibi, rol yapısındaki bu tip belirsizlik ve çatışmalar, işgörenin işine karşı olan tutumlarını etkileyebilecek ve tatminsizliğe sebebiyet verebilecektir. Bu çatışmaların basın örgütlerinde diğer örgütlerden ayrı değerlendirebilecek yönü, gazeteci işgörenin işini, özellikle toplumun beklentilerine uygun gerçekleştirmesine duyduğu ihtiyaçtır. Eğer bu ihtiyaç şu veya bu nedenle karşılanmayacak olursa işgörenin tatminsizlik yaşaması beklentiler dahilindedir. Ancak yine yukarıda vurgulandığı gibi, bu çatışma zaman içerisinde gazeteci işgören tarafından içselleştirilebilmektedir.

²³³ Giles, a.g.e, s.137-138.

²³⁴ Tılıç, a.g.e, s.229

3.BÖLÜM

BASIN İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Demokrasilerde yasama, yürütme, yargı gibi temel güçlerin yanı sıra “dördüncü güç” olarak kabul edilen basının toplumsal işlevleri diğer bir çok kuruma göre önemli bir nitelik göstermektedir. Toplumların işleyişinde bu denli önemli rol oynayan basın kuruluşlarının aynı zamanda ticari usullere göre işleyen birer işletme de olması, bu alanda yapılan işletmecilik faaliyetlerinin önemini arttırmaktadır.

İşgörenlerin işlerine karşı olan tutumlarının bir toplamı olarak kabul edilecek olan iş tatmini, çalışma yaşamının kalitesini arttıran unsurlardandır. Basın işletmelerinin yukarıda sözü edilen durumu, bu alandaki işgörenlerin iş tatmini konusunu da önemli kılmaktadır. Basın işletmeleri fiziksel üretim ve düşünsel bir çaba ile hizmet üreten işletmeler olduklarından iki farklı yapıyı bir çatı altında toplamaktadırlar. Buna rağmen; “basın organizasyonlarının üretici kanadı ile yaratıcı özelliğe sahip yazı işleri kanadı arasında kesin ayırıcı bir çizgi vardır.”²³⁵ Bu iki farklı yapıdan üretici kanat, normal bir sanayi işletmesinden farksız çalışmaktadır. Buradan hareketle işletmenin üretici kanadındaki işgörenlerin iş tatminini etkileyen unsurların, normal bir sanayi işletmesindeki işgörenden çok da farklı olmayacağı düşünülebilecektir. Konunun ikinci boyutu olan yaratıcı kanat devreye girdiğinde ise çok farklı bir inceleme alanı ortaya çıkmaktadır. Topluma yön vermek gibi bir amaçla yola çıkan basın işletmelerinde işgörenlerin işlerine karşı belirlenen durumlardaki tutumları nelerdir ve hangi örgütsel faktörlerden ne şekilde etkilenmektedir?” sorusunun cevabı bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

²³⁵ Amitai ETZİONİ’den aktaran: BERBEROĞLU GÜNEŞ, *Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri* Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul, 1991, s. 28.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, kuramsal olarak iş tatmini ve basın işletmeciliği kavramları ayrı ayrı inceledikten sonra, bu konularda bir uygulama araştırması modeli oluşturularak, basın işletmelerinde örgütsel faktörlerin genel iş tatmini üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu araştırmanın amacı, basın işletmelerinde iş tatmini üzerinde etkisi olan örgütsel faktörlerin saptanıp, belirli bir örnekleme üzerinde bu faktörlerin etkisiyle oluşan iş tatmininin ölçülmesidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada bağımlı değişken olan iş tatmini ile bağımsız değişkenler olarak belirlenen; ücret, işin niteliği, yükselme olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim ve denetim yapısı, iletişim yapısı ve rol yapısı arasındaki ilişkiler, seçilen basın işletmelerinin yazı işleri bölümü bazında incelenmektedir. Bununla beraber yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, işletmede çalışma süresi gibi bireysel özellikler de bilgi amaçlı olarak ve gerektiğinde karşılaştırma olanağı sağlamak açısından incelemeye dahil edilmiştir.

Araştırma amacına ulaşabilmesi için çalışma genel hatlarıyla üç bölüme ayrılarak yürütülmüştür. İlk iki bölüm araştırmanın literatüre dayanan bölümünü oluşturulmuştur. İlk iki bölümde birbirinden farklı ana bilim dallarının konusu olan iş tatmini ve basın işletmeciliği kavramlarına ilişkin yazılı kaynaklar ve bu konularla ilgili daha önceden yapılan çalışmalar saptanılmış, saptanan bu çalışmalar olanaklar dahilinde incelenerek bu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, daha önceden yapılmış iş tatmini araştırmalarının yöntemini basın işletmeciliği alanının kendi özgün yapısına uygun olarak uyarlayarak bir anket yoluyla veri toplanmasına karar verilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul merkezli ve ulusal bazda yayın yapan gazetelerden böyle bir araştırmanın yapılması için olumlu yanıt veren gazetelerin yazı işleri ve eşdeğeri bölümdeki işgörenleri oluşturmuştur. Olumlu yanıt veren 4 gazeteden birincisi 80 yıllık köklü örgüt yapısına sahip Cumhuriyet, ikincisi 17 yıllık Sabah, üçüncüsü 6 yıllık Akşam ve dördüncüsü de henüz 1 yılın bile altında yeni örgüt yapısına sahip Vatan gazetesi olmuştur. İşletmeler arasında ayrı ayrı bir karşılaştırma yapma gereği duyulmadığından ve söz konusu işletmelerin kurumsal imajlarının güvenliği için seçilen gazeteler tekrar isimleriyle anılmayacaktır. Basın işletmelerinin öznel yapısı gereği, söz konusu işgörenlerin bir listesinin olmadığı ve bir liste oluşturulmasının da mümkün olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle 2002 yılı ekim ayının tesadüfi olarak seçilen bir gününde söz konusu iş yerlerinde bulunan işgörenler, bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

İlk iki bölümün çalışmaları tamamlandıktan sonra, basın işletmelerinde yazı işleri ve eşdeğeri bölümlerdeki işgörelere yönelik bir anket hazırlanmasına başlanmıştır. Bu anketin hazırlanmasında iş tatmini araştırmalarının temeli sayılabilecek Minnesota İş Tatmini anketini göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Aynı şekilde İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyelerinden Ayşe Oya Özçelik'in "Çalışanların İş Tatminleri ve Örgüte Bağlılıkları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli araştırmasının anket formundan da yararlanarak, iş tatminine yönelik, 35 soruluk bir anket formu hazırlanmıştır. Anket nesnel tarama şeklinde yapılmış ve Likert tipi beş dereceli tutum ölçeği kullanılmıştır.

Belirlenen örneklem için daha önceden hazırlanan toplam 150 anket formu işyerinde bulunan işgörelere kapalı zarf halinde dağıtılmış ve cevaplandırma için bir hafta süre verilmiştir. Ankete katılan işgörelerin adları, araştırmanın anonimliği ve işgörelerin kendi güvenlikleri açısından sorgulanmamış ve işgörelere anket formlarını kapalı zarf halinde önceden belirlenen bir masa üzerine koymaları istenmiştir. Bu sürenin

sonunda dağıtılan bu 150 anket formundan 104'ü cevaplandırılmış bir şekilde geri toplanabilmiş ve değerlendirmeye dahil edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

4.1. Biyografik Özelliklerin Analizi

Tablo.3.1. Örneklerin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

	Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	18-25	24	23,1	23,1	23,1
	26-35	60	57,7	57,7	80,8
	36-45	13	12,5	12,5	93,3
	45 ve daha fazla	7	6,7	6,7	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Tablo 3.1.'den de anlaşıldığı gibi basın işletmelerinde işgörenlerin genel yaş ortalaması 26-35 arasında yoğunlaşmakta ve hatta yarısından fazlasını bu yaş grubu oluşturmaktadır. İşin niteliği dolayısıyla da bu şaşırtıcı değildir. Yine 18-24 gibi oldukça genç gibi yaş grubunda da %23.1'lik bir oranla karşılaşılacaktır. Orta yaş ve sonrası kabul edilebilecek yaşlarda 36-45 ve 45'den daha fazla olan işgörenlerin oranı da toplama göre %19.2'ye karşılık gelmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak basın işletmelerinde yüksek oranda genç işgören istihdam edildiği söylenebilecektir.

Tablo.3.2. Örneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Erkek	67	64,4	64,4	64,4
	Kadın	37	35,6	35,6	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Basın işletmelerinin sınırlandırdığımız bölümlerindeki işgörenlerin %64.4'ünün erkek, %35.6'sının kadın olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle erkek işgörenlerin

kadınlara göre çoğunlukta olduğu fakat genel oranlara göre söz konusu sektörde kadın işgörenlerin de azımsanmayacak oranda olduğu söylenebilecektir.

Tablo.3.3. Örneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Medeni Durum	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Evli	41	39,4	40,2	40,2
	Bekar	61	58,7	59,8	100,0
	Toplam	102	98,1	100,0	
Cevapsız		2	1,9		
Toplam		104	100,0		

Araştırmaya katılan işgörenlerin %1.9 gibi oldukça küçük bir kısmının cevapsız bıraktığı medeni duruma ilişkin bulgular, sektörde bekar işgörenlerin oranının (%58.7), evlilere göre (%39.4) biraz daha fazla olduğunu göstermektedir. İşgörenlerin yaş ortalamasının düşük olması, bekar işgörenlerin oranının yükselmesinde belirli düzeyde bir rol oynamış olabilir.

Tablo.3.4. Örneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Ortaokul	1	1,0	1,0	1,0
	Lise	22	21,2	21,4	22,3
	Lisans	64	61,5	62,1	84,5
	Yüksek Lisans	15	14,4	14,6	99,0
	Doktora	1	1,0	1,0	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız	0	1	1,0		
Toplam		104	100,0		

Yapılan işin niteliği düşünüldüğünde eğitim düzeyinin yüksek olması kaçınılmaz olmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %76.9 gibi yüksek bir oranın lisans ve lisans üstü eğitim görmüş olması ve sadece %1'lik bir oranın ilköğretim düzeyinde olması bu görüşü desteklemektedir. Katılımcıların %1'i bu soruyu cevaplamamışlardır.

Tablo.3.5. Örneklerin İş Tecrübesine Göre Dağılımı

	Tecrübe	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	0-5 yıl	31	29,8	29,8	29,8
	6-10 yıl	32	30,8	30,8	60,6
	11-15 yıl	28	26,9	26,9	87,5
	15 yıldan fazla	13	12,5	12,5	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Örneklerin iş tecrübesine göre dağılımına bakıldığında 0-15 yıl arasında dengeli ve birbirine yakın bir dağılım görülmekte, işgörenlerin yaş ortalamasının düşük olması nedeniyle 15 yıldan fazla tecrübe sahibi olan işgörenlerin oranı %12,5’le diğerlerine göre azalmaktadır.

Tablo.3.6. Örneklerin Bulundukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Süre	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	1 yıldan az	59	56,7	56,7	56,7
	1-5 yıl	27	26,0	26,0	82,7
	6-10 yıl	12	11,5	11,5	94,2
	11-15 yıl	4	3,8	3,8	98,1
	15 yıldan fazla	2	1,9	1,9	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Bulgulara göz atıldığında %56,7’lik bir oranla sektörde hareketli bir söylenecekse de, araştırma yapıldığı sırada, anketlerin uygulandığı 4 gazeteden, 32 anket toplanan bir tanesinin henüz bir aylık yeni bir işletme olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu yüksek oranının yanıltıcı olduğu görülecektir. Yine de 11- 15 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenlerin oranının genel toplama göre %5,7 gibi düşük bir oranda seyretmesi, bu işletmelerde ve genel olarak sektörde iş değiştirme oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, işgörenlerin çeşitli faktörlerden dolayı olumsuz tutumlarla işlerini ve işyerlerini değiştirdiklerini ya da mesleği genç yaşlarda terk ettiklerini akla getirebilecektir.

4.2. İş Tatminine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo.3.7. “Yöneticim işle ilgili kararlara katılımımı sağlayan bir yaklaşıma sahiptir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,7	6,7	6,7
	Katılmıyorum	14	13,5	13,5	20,2
	Kararsızım	15	14,4	14,4	34,6
	Katılıyorum	43	41,3	41,3	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	25	24,0	24,0	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında yönetim ve denetim başlığı altında incelenen “kararlara katılım” olgusunun işlerliğini sorgulayan bu ifadeye verilen cevaplar, çoğunlukla kararlara katılımın sağlandığını gösterir niteliktedir. İşgörenlerin %41.3’ü bu ifadeye katıldığını belirtirken, %24,0’ı da daha güçlü bir ifadeyle kesinlikle katıldığını vurgulamıştır. Buradan, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %65.3’lük bir kısmının kararlara katılım sürecinde yer aldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla beraber gazetecilik gibi yüksek düzeyde katılım gerektiren bir meslekte, işgörenlerin %14.4’ünün kararsız kalması ve toplam %20.2 sinin bu sürece katılmadığını belirtmesi de düşündürücü olarak kabul edilebilecektir. İşin niteliğinden kaynaklanan ortak karar süreci göz önüne alındığında, işgörenlerin toplam %34.6’sının bu konuda kararsız kalması veya bu ifadeye katılmadığını belirtmesi de genel tatmini düşürücü bir faktör olarak değerlendirilebilecektir.

Tablo.3.8. “Yöneticim kendisine bağlı çalışanlara karşı genellikle hoşgörülü bir tutuma sahiptir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,9	2,9	2,9
	Katılmıyorum	10	9,6	9,6	12,5
	Kararsızım	15	14,4	14,4	26,9
	Katılıyorum	53	51,0	51,0	77,9
	Kesinlikle Katılıyorum	23	22,1	22,1	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Yönetim ve denetim yapısının iş tatmini üzerindeki etkisinin bir başka göstergesi olan yönetici ve astları arasındaki ilişkinin, işgörenler tarafından nasıl algılandığını belirlemeye çalışan bu ifadeye, toplam 73.1’lik bir çoğunluk katıldığını belirtmiştir. Yine bu ifadeye işgörenlerin %14.4’ü kararsız kalmış, toplam %12.5’i de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, araştırmaya katılan işgörenlerin genel olarak yöneticilerinin tutumundan memnun olduklarını ve bu açıdan tatmin sağladıklarını göstermektedir.

Tablo.3.9. “Yöneticim işimi yaparken ihtiyacım olan serbestliği sağlamaktadır. (haber yazarken, araştırma yaparken vs.)” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9	1,9	1,9
	Katılmıyorum	13	12,5	12,6	14,6
	Kararsızım	7	6,7	6,8	21,4
	Katılıyorum	48	46,2	46,6	68,0
	Kesinlikle Katılıyorum	33	31,7	32,0	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız		1	1,0		
Toplam		104	100,0		

Basın işletmelerinde yapılan işin niteliği açısından daha farklı bir öneme sahip olan özerklik olgusuna ilişkin veri sağlayacak bu ifadeye, katılımcıların toplam % 78.6’lık bir kısmı olumlu cevap verirken, %6.8’lik bir oran kararsız kalmış ve %17.5’lik bir oranda olumsuz cevap vermiştir. Katılımcıların %1’i bu soru için bir fikir belirtmemişlerdir. %78.6’lık yüksek kabul edilecek bir çoğunluğun olumlu cevap vermesi, bu konudaki tatminin genel olarak sağlandığını göstermektedir. Yönetim ve denetim yapısının iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin olarak bir veri sağlayacak olan bu ifadeye olumlu katılımın yüksek olması, gazetecilik mesleği gibi daha yüksek oranda serbestlik gerektiren bir meslekte, iş tatmini açısından önemli bir avantajın sağlandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilecektir.

Tablo.3.10. “Yöneticim yaptığım işin sonuçları yalnızca kötü olduğunda beni bilgilendirir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	18	17,3	17,3	17,3
	Katılıyorum	28	26,9	26,9	44,2
	Kararsızım	16	15,4	15,4	59,6
	Katılmıyorum	33	31,7	31,7	91,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,7	8,7	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Yönetim ve denetim yapısının bir boyutunu sorgulamak amacını taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %44.2’lik bir kısmı katılarak bu boyutta bir tatminsizlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık işgörenlerin toplam %40.4’ü de bu olumsuz ifadeye katılmayarak yönetim yapısının bu boyutuna ilişkin bir tatminsizlik yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin %15.4’ü ise bu ifade karşısında kararsız kalmışlardır. Bu bulgulardan hareketle katılımcı işgörenlerin önemli bir kısmının bu boyutta bir tatminsizlik yaşadıkları söylenebilecektir. Bu olumsuz ifadeye katıldıklarını belirten işgörenler, yöneticileri tarafından yalnızca hata yaptıklarında bilgilendirildiklerini düşünmektedirler. Bununla beraber yönetim ve denetim yapısının bu boyutuyla ilgili olarak genel bir tatminsizlik veya tatminden söz etmek, oranların birbirine yakınlığı nedeniyle mümkün olmamaktadır.

Tablo.3.11.“Yöneticim gerektiğinde yetkisinin bir kısmını veya tamamını bana devretmekten çekinmez” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,7	8,9	8,9
	Katılmıyorum	22	21,2	21,8	30,7
	Kararsızım	19	18,3	18,8	49,5
	Katılıyorum	41	39,4	40,6	90,1
	Kesinlikle Katılıyorum	10	9,6	9,9	100,0
	Toplam	101	97,1	100,0	
Cevapsız		3	2,9		
Toplam		104	100,0		

Yönetim ve denetim yapısından kaynaklanan iş tatmininin göstergelerinden biri olan “yetki devri”ne ilişkin olarak yöneltilen bu ifadeyi, cevaplayan işgörenlerin toplam %50.5’i bu fikre katılırken, %18.8’i kararsız kalmış, %30.7’lik bir oran da yöneticilerinin yetki devri konusuna olumlu yaklaşmadığını belirtmişlerdir. Bu ifade hakkında katılımcıların %2.9’u bir fikir belirtmeyerek herhangi bir seçeneği işaretlememişlerdir. İşin niteliği ve önemi açısından hataların gazetecilikte diğer mesleklere göre, çok daha büyük sonuçlara yol açacağı düşünüldüğünde, “yetki devri” olgusundaki tatminin yönetim ve denetim yapısıyla ilgili diğer sorulardakine göre daha düşük olması bir derece anlaşılır olmaktadır. Bununla beraber; ifadedeki “gerektiğinde” vurgusu da düşünüldüğünde, araştırmaya katılan işgörenlerin neredeyse yarıya yakın bir kısmının (%49.5) “yetki devri” konusunda olumlu bir cevap vermemesi, bu konuda beklenildiği kadar yüksek oranda bir tatminin sağlanmadığını göstermektedir.

Tablo.3.12.“Yöneticim bana ve arkadaşlarıma her zaman adil davranmaktadır”
ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,7	8,7	8,7
	Katılmıyorum	13	12,5	12,6	21,4
	Kararsızım	25	24,0	24,3	45,6
	Katılıyorum	43	41,3	41,7	87,4
	Kesinlikle Katılıyorum	13	12,5	12,6	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız		1	1,0		
Toplam		104	100,0		

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden olan yönetim ve denetim yapısının önemli bir unsuru olan “adalet duygusu”nu sorgulayan bu ifadeye, katılımcıların toplam %54.3’ü katılmış, %21.3’ü katılmamış, %24.3’lük bir kısmı kararsız kalmış, %1’i ise fikir belirtmemişlerdir. Özellikle kararsızların oranının yüksek olması (%24) ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde güçlü olumlu seçeneğe %12.6 gibi düşük bir katılımın olması adalet duygusundan kaynaklanan tatminin çok da yüksek olmadığını göstermektedir. İşgörenlerin %45.6 gibi azımsanmayacak bir kısmının bu konuda olumlu cevap vermemesi adil bir yönetim konusunda şüpheleri olduğunu göstermekte ve bu konuda tatmin sağlayamadıklarını gösteriyorsa da, bunların sadece toplam %21.2’sinin tamamen olumsuz cevap vermesi kararsızların önemini arttırmaktadır. Bununla beraber, katılımcıların %54.3 gibi bir oranla yarısından fazlasının adalet duygusuna sahip oldukları ve bu konuda iş tatmini sağladıkları görüşüne ulaşılabilir. Adalet duygusunun önemi düşünüldüğünde, iş tatmini oranının beklentiler dahilinde çok da yüksek olmadığı söylenebilecektir.

Tablo.3.13. “Yazdığım haberin gazeteye girmemesi, kısaltılması değiştirilmesi durumlarıyla karşılaştığımda, bu durum çalışma azmimi daha da arttırıyor” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	18	17,3	19,1	19,1
	Katılmıyorum	39	37,5	41,5	60,6
	Kararsızım	10	9,6	10,6	71,3
	Katılıyorum	17	16,3	18,1	89,4
	Kesinlikle Katılıyorum	10	9,6	10,6	100,0
	Toplam	94	90,4	100,0	
Cevapsız	0	10	9,6		
Toplam		104	100,0		

Gazetecilik mesleğinin öznel durumlarından biriyle ilgili olarak yönetim ve denetim yapısına karşı tutumu belirleme amacı taşıyan bu ifadeyi cevaplayan işgörenlerin %28.7’lik bir kısmı katıldıklarını, %10.6’lık bir kısmı kararsız kaldıklarını %60.6’lık bir kısmı ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bunlarla beraber; katılımcıların %9.6 gibi bir oranının bu soruyu hiç cevaplamadıkları da görülmektedir. İşgörenlerin %60.6’lık bir çoğunluğunun bu ifadeye katılmaması, karşılaşılan durumu çoğu kez haksız bulduklarına ilişkin bir kanıt olarak gösterilebilecektir. Toplam %20.2’lik bir kısmı kararsızlar ve cevaplamayanların oluşturması da bu ifadenin işgörenler tarafından tam olarak anlaşılamadığının bir işareti olarak kabul edilebilir. Yine de olumlu veya olumsuz ifadelerden birini seçen % 89.3’lük kısım içinde %60.6’nın bu ifadeye olumsuz yaklaşması, işgörenlerin büyük çoğunluğunu yönetimin bu kararından hoşnut olmadığının ve bu aşamada tatmin sağlamadığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo.3.14.“İş arkadaşlarımla ortak bir amaca yönelik uyum ve dayanışma içinde çalışırız” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,7	6,8	6,8
	Katılmıyorum	12	11,5	11,7	18,4
	Kararsızım	13	12,5	12,6	31,1
	Katılıyorum	55	52,9	53,4	84,5
	Kesinlikle Katılıyorum	16	15,4	15,5	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız	0	1	1,0		
Toplam		104	100,0		

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler içinde çalışma grubunun etkisini sorgulayan bu ifadeye, katılımcıların toplam %68.9’lık bir çoğunluğu olumlu görüş bildirerek bu açıdan tatmin sağladıklarını belirtirken, toplam %18.5’lik bir kısmı olumsuz görüş bildirerek bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %12.6inin kararsız kaldığı bu ifade için ayrıca %1’lik bir kısım herhangi bir görüş bildirmeyerek cevap vermemiştir. Gazetecilik gibi zamana karşı yarışılan ve bu nedenle de iyi bir ekip çalışmasının beklendiği bir ortamda, işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olması beklentiler dahilindedir. Bununla beraber %68.9’lık olumlu görüş bildirenlerin içinde yalnızca %15.5’lik bir kısmın “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki daha güçlü ifadeyi tercih ettiği de göz önünde bulundurulursa, sağlanan tatminin yüksek olmasına rağmen, beklenildiği kadar yüksek olmadığı düşünülebilecektir. Yine de bu bulgulardan, katılımcı işgörenlerin çoğunun çalışma arkadaşlarıyla olan uyumlarından tatmin sağladığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo.3.15.“Çalıştığım işyerinde beni rahatsız eden rekabete dayalı gruplaşmalar vardır” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	11	10,6	10,8	10,8
	Katılıyorum	24	23,1	23,5	34,3
	Kararsızım	12	11,5	11,8	46,1
	Katılmıyorum	43	41,3	42,2	88,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,5	11,8	100,0
	Total	102	98,1	100,0	
Cevapsız	0	2	1,9		
Toplam		104	100,0		

Çalışma grubunun iş tatmini üzerindeki etkisini sorgulayan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %34.3’ü katıldığını, %54’le yarıdan fazlası katılmadığını belirtmiş %11.8’lik bir oranda kararsız kalmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %1.9’u bu konuda herhangi bir görüş belirtmeksizin bu soruyu atlamışlardır. Kararsızların %11.5’lik oranı da düşünüldüğünde, işgörenlerin tatminlerinin bu konuda belirli bir oranda olumsuz bir etki altında olduğu ifade edilebilecektir. Yine de araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun (%54) bu olumsuz ifadeye katılmıyor oluşu, iş tatminiyle ilgili olumlu bir düşünce uyandırabilecektir. Bununla beraber; yukarıda da ifade edildiği gibi kararsızların ve bu olumsuz ifadeye katıldığını belirtenlerin oranı beraber düşünüldüğünde, örgütte bu türden gruplaşmaların olabileceği ve bunların çoğunlukta olmasalar da azımsanmayacak miktarda işgöreni etkilediği düşünülebilir. Gazetecilik gibi yüksek rekabet ve bireysel kariyerin önemli olduğu bir meslekte bu tip gruplaşmalar ve rekabete dayalı hareketler, bazen gerekli de olsa, aşırıya kaçtığında ve özellikle başarısızlıkla sonuçlandığı hallerde tatmin konusunda önemli ölçüde olumsuz bir etki yapabileceği de unutulmamalıdır.

Tablo.3.16. “İş arkadaşlarımla, işimle ilgili veya iş haricinde her türlü konuyu rahatlıkla konuşabiliyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,7	8,7	8,7
	Katılmıyorum	17	16,3	16,3	25,0
	Kararsızım	15	14,4	14,4	39,4
	Katılıyorum	43	41,3	41,3	80,8
	Kesinlikle Katılıyorum	20	19,2	19,2	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İşyerinde ve dahil olunan çalışma grubundaki arkadaşlık ortamını sorgulayan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %60.5’i katıldığını belirtirken, %25’i katılmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Tüm işgörenlerin görüş bildirdiği bu ifadeye karşı kararsız kalanların oranı da %14.4’tür. Bu veriler sonucunda araştırmaya katılan işgörenlerin dörtte birlik bir oranına (%25) karşılık, yarıdan fazlasının (%60.5) arkadaşlık ortamından tatmin sağladıkları görülebilmektedir. Bu ifadeyi bireysel bazı faktörlerin de geniş ölçüde etkilediği düşünüldüğünde %60.5’lik bir oran görece olarak yüksek kabul edilebilir. Bununla beraber olumsuz görüş bildirenlerle kararsızlar kalanlar beraber düşünüldüğünde, verilen fire azımsanacak ölçüde değildir. Günlük hayatın büyük bir bölümünün işyerinde ve iş arkadaşlarıyla beraber geçtiği göz önünde bulundurulursa, bu orandaki tatmininin daha yüksek olmasının, hem işgörenler, hem de işletmenin amaçları açısından önemli olduğu düşünülebilir.

Tablo.3.17.“Yaptığım işin nitelikleri; bilgime, yeteneklerime ve aldığım eğitime uygundur” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9	1,9	1,9
	Katılmıyorum	6	5,8	5,8	7,7
	Kararsızım	9	8,7	8,7	16,3
	Katılıyorum	52	50,0	50,0	66,3
	Kesinlikle Katılıyorum	35	33,7	33,7	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İşin niteliğine karşı işgörenin tutumlarını belirleme amacı taşıyan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %83.7’lik büyük bir çoğunluğu katıldığını belirterek işinin kendi niteliklerine uygun olduğunu düşünürken, sadece %7.7’lik bir kısmı katılmadıkları yönünde görüş bildirerek işiyle kendi nitelikleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcı işgörenlerin %8.7’sinin kararsız kaldığı bu ifadeden alınan verilere göre; bu konuda yüksek düzeyde tatmin sağladıkları ve işgörenlerin genel olarak, işlerinin nitelikleriyle kendi nitelikleri arasında bir çatışma yaşamadıkları söylenebilecektir.

Tablo.3.18. “İşim ve bulunduğum konum (mesleğim) toplum içerisinde bana saygınlık kazandırmaktadır” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	8	7,7	7,7	8,7
	Kararsızım	20	19,2	19,2	27,9
	Katılıyorum	50	48,1	48,1	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	25	24,0	24,0	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Mesleki düzeyden kaynaklanan tatmini sorgulayan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %72.1’lik bir kısmı katılarak, mesleklerinin ve bulundukları konumun kendilerini tatmin ettiğini belirtirken, yalnızca %8.7’lik kısmı bu ifadeye katılmayarak mesleki düzeylerinin kendilerini yeterince tatmin etmediğini vurgulamışlardır. Bu olumlu yargıya katılmayan % 8.7’lik kısmın içinde sadece %1’inin güçlü olumsuz yargı olan “kesinlikle katılmıyorum”u seçtiği de ayrıca düşünülürse, bu konuda işgörenlerin tatminsizliklerinin çok düşük bir oranda olduğu görülebilecektir. Bu ifadenin analizinde diğer dikkat çekici unsur, %19.2’yle kararsızların azımsanmayacak bir oranda olmasıdır. Son yıllarda basına duyulan güvensizlik ve gazetecilik mesleğindeki hızlı prestij kaybı bu kararsızlığın nedenleri olarak düşünülebilir. Yine de bu verilerden yola çıkarak, %72.1 gibi bir oranla mesleki düzeyden kaynaklanan yüksek bir tatminin mevcut olduğu söylenebilecektir.

Tablo.3.19. “Tekrar bir iş (meslek) seçme şansım olsaydı kesinlikle bu işi yapmazdım” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
	Kesinlikle Katılıyorum	12	11,5	11,5	11,5
	Katılıyorum	9	8,7	8,7	20,2
	Kararsızım	25	24,0	24,0	44,2
	Katılmıyorum	35	33,7	33,7	77,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	23	22,1	22,1	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Meslek tatminiyle ilgili bir başka tutum belirleyicisi olan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin %55.8’lik bir kısmı katılmadıklarını belirtirken, %20.2’lik kısmı katıldıklarını belirtip, kendilerine ikinci bir şans verildiğinde böyle bir mesleği seçmeyecekleri yolunda bir görüş bildirmişlerdir. Mesleki tatminle ilgili olan bir önceki ifade de olduğu gibi bu ifade de kararsızların oranı (%24) oldukça ciddi boyutlardadır. Bir önceki ifadenin analizinde de belirtildiği gibi, mesleğin son yıllarda yaşadığı hızlı prestij kaybının yanı sıra, bundan sonraki sorularda ayrıca analiz edileceği gibi ücretin düşüklüğüyle ilgili unsurlar da bu konudaki tatminsizliğe ve kararsızlığa bir neden olarak düşünülebilecektir. Ancak mesleğin kendine has çekiciliği ve kutsallığı, tüm olumsuzluklara rağmen, çoğunluk kabul edilebilecek (%55.8) oranda bir tatmin sağlanmasının nedeni olarak görülebilir.

Tablo.3.20. “İşimi layığıyla yerine getirdiğim zaman parayla satın alınmayacak bir başarıma hissi duyuyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,9	2,9	2,9
	Katılmıyorum	2	1,9	1,9	4,8
	Kararsızım	4	3,8	3,8	8,7
	Katılıyorum	48	46,2	46,2	54,8
	Kesinlikle Katılıyorum	47	45,2	45,2	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Gazetecilik mesleğinin niteliğiyle ilgili öznel unsurların tatmine etkisini belirleyebilmek amacıyla sorgulanan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %91.4'lük kısmı katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin sadece %3.8'i kararsız kalırken, %4.8'lik bir kısmı da bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu olumlu ifadede %91.4 gibi yüksek bir görüş birliğinin olması, katılımcı işgörenlerin, işlerine olan bağlılıklarının yanı sıra idealize ettikleri bir biçimde işlerini gerçekleştirdiklerinde ne denli yüksek oranda tatmin sağlayacaklarının bir ifadesi olarak kabul edilebilir. Diğer tüm olumsuzluklara karşılık katılımcıların yine de böyle olumlu bir tutum içerisinde olması, gerekli diğer şartlar sağlandığında sektörde sağlıklı bir örgütsel yapıya ulaşabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilecektir.

Tablo.3.21. “İşimi tekdüze bulduğum için çok sıkıldığım zamanlar oluyor” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,8	5,8	5,8
	Katılıyorum	13	12,5	12,5	18,3
	Kararsızım	10	9,6	9,6	27,9
	Katılmıyorum	56	53,8	53,8	81,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	19	18,3	18,3	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İşin niteliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini sorgulama amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %72.1’i katılmadığını belirterek işlerinin kendilerine sıkıntı vermediğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin toplam %18.3’ünün katıldığı bu olumsuz ifade karşısında %9.6’lık bir kısım ise kararsız kalmıştır. Yine de işgörenlerin toplam %27.9’unun bu konuda olumsuz ve kararsız tutumlar için de olması düşündürücüdür. İşin niteliğinden kaynaklanan manevi tatmin düşünüldüğünde ve gazetecilik mesleğinin genellikle rutinden uzak bir meslek olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin çoğunluğunun bu konuda tatmin sağlıyor olması şaşırtıcı olmayacaktır.

Tablo.3.22.“Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	41	39,4	39,8	39,8
	Katılmıyorum	16	15,4	15,5	55,3
	Kararsızım	10	9,6	9,7	65,0
	Katılıyorum	30	28,8	29,1	94,2
	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,8	5,8	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız		1	1,0		
Toplam		104	100,0		

Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam % 55.3'ü ücret tatminiyle ilgili bu olumlu ifadeye katılmadıklarını belirterek ücret açısından tatmin olmadıklarını vurgulamışlardır. Bu %55.3'lük toplam oranın %39.8 gibi yüksek bir kısmının “kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki güçlü olumsuz ifadeyi tercih etmesi de bu tatminsizliğin ciddiyetini göstermektedir. Bu olumlu ifadeye katılıp ücretinden tatmin olduğunu belirtenlerin oranı da %34.9'dur. Ancak bu %34.9'luk oranın sadece %5.8'inin “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki güçlü olumlu ifadeyi tercih etmiş olması da dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 9.7'si kararsız kalırken, %1'lik bir kısmı da bu ifade hakkında bir görüş belirtmeyip soruyu cevapsız bırakmıştır. Bu bulgulardan hareketle; işgörenlerin büyük ölçüde ücret açısından tatminsiz oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo.3.23.“Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	14	13,5	13,6	13,6
	Katılıyorum	9	8,7	8,7	22,3
	Kararsızım	28	26,9	27,2	49,5
	Katılmıyorum	33	31,7	32,0	81,6
	Kesinlikle Katılmıyorum	19	18,3	18,4	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız		1	1,0		
Toplam		104	100,0		

Ücret tatmininin veya tatminsizliğinin boyutlarını; çalışılan işletmeye bağlılık ve meslek tatminiyle ilişkisi bakımından sorgulayan bu olumsuz ifadeye işgörenlerin araştırmaya katılan ve cevaplayan işgörenlerin toplam %50.4’ü katılmadıklarını belirterek, mesleklerinden veya işletmelerinden ayrılacak kadar ciddi boyutlarda tatminsizlik yaşamadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bununla beraber; işgörenlerin toplam %22.3’ü bu olumlu ifadeye katılarak tatminsizliklerinin boyutlarının işyerini ve hatta mesleği terk edecek boyutlarda olduğunu vurgulamışlardır. Yine araştırmaya katılan işgörenlerin %27.2 gibi önemli bir oranın kararsız kalması da düşündürücüdür. Ayrıca araştırmaya katılan işgörenlerden %1’i de ifade hakkında görüş bildirmeyerek bu soruyu cevapsız bırakmışlardır. Katılımcı işgörenlerin tam olarak yarısının ücret bakımından tatminsizliğinin boyutlarının işyerlerini ve mesleklerini terk etmeyecek ölçüde olmasının olumlu olarak değerlendirilebilecekse de, kararsız kalanların oranının yüksekliği ve %22.2’lik bir kısmın tatminsizliğinin ciddiyeti, ücret tatminsizliğinin işaretleri olarak değerlendirilebilecektir.

Tablo.3.24.“Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	38	36,5	36,5	36,5
	Katılıyorum	28	26,9	26,9	63,5
	Kararsızım	13	12,5	12,5	76,0
	Katılmıyorum	15	14,4	14,4	90,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	10	9,6	9,6	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Ücret tatmininin önemli bir boyutu olan “ücrette adalet duygusunun” işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiğini sorgulama amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %63.5’lik bir kısmı katıldıklarını belirterek ücretlerinin adil olarak dağıtıldığına inanmadıklarını vurgulamışlardır. Katılımcı işgörenlerin toplam %24’ü de bu olumsuz ifadeye katılmadıklarını belirterek ücretin adil olarak dağıtıldığını düşünmektedirler. %12.5’lik bir kısım da bu ifade karşısında kararsız kalmıştır. Bu bulgulardan hareketle katılımcı işgörenlerin, ücrette adalet duygusuyla ilgili olarak büyük oranda tatminsizlik yaşadıkları söylenebilecektir. Bu çalışmanın ilgili kısmında da incelendiği gibi, özellikle son yıllarda basın sektöründe “star gazetecilik” adı verilen bir olgunun ön plana çıkması ve “star” olanlarla olmayanlar arasındaki uçurumun git gide büyümesi, ücrette adalet duygusunun kaybolmasının bir nedeni olarak düşünülebilir.

Tablo.3.25.“Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir”
ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	39	37,5	37,9	37,9
	Katılmıyorum	28	26,9	27,2	65,0
	Kararsızım	15	14,4	14,6	79,6
	Katılıyorum	18	17,3	17,5	97,1
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,9	2,9	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız		1	1,0		
Toplam		104	100,0		

Ücret tatminiyle ilgili bir başka boyutu sorgulayan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan ve bu soruyu cevaplayan işgörenlerin toplam %65.1’i katılmadıklarını belirterek, aldıkları ücretin bilgi, eğitim ve yeteneklerinin karşılığını vermediğini vurgulamışlardır. Katılımcı işgörenlerin %14.6’sı bu ifade karşısında kararsız kalırken, toplam %20.4’lik bir kısım da ifadeye katıldıklarını belirterek bu bakımından tatmin olduklarını vurgulamışlardır. İfadeye katılmayan yani bu konuda tatmin olmadıklarını belirten %65.4’lik kısmın %37.9’luk büyük bölümünün “kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki güçlü olumsuz ifadeyi tercih etmesi de dikkat çekicidir. Aynı şekilde ifadeye katılan ve bu bakımdan tatmin yaşadığını belirten %20.4’lik kısmın da sadece %2.9’unun “kesinlikle katılıyorum” şeklinde güçlü olumlu ifadeyi tercih etmesi de dikkat çekicidir. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, araştırmaya katılan işgörenlerin büyük bölümünün, bu ifadenin işaret ettiği açıdan büyük ölçüde tatminsiz oldukları söylenebilecektir.

Tablo.3.26.“Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	36	34,6	37,5	37,5
	Katılmıyorum	19	18,3	19,8	57,3
	Kararsızım	7	6,7	7,3	64,6
	Katılıyorum	29	27,9	30,2	94,8
	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,8	5,2	100,0
	Toplam	96	92,3	100,0	
Cevapsız	0	8	7,7		
Toplam		104	100,0		

Basın işletmelerinde işin niteliğinden kaynaklanan unsurların ücret tatmini üzerindeki etkisini sorgulama amacı taşıyan bu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin %7.7'si belki de görev yolluğu alacak nitelikte bir iş yapmadıklarından dolayı soruyu cevapsız bırakmışlardır. Bu yüzden değerlendirmeyi, daha önceki bu nitelikte sorularda olduğu gibi cevaplayanların geçerli yüzdesinden yapmak daha doğru olacaktır. Buna göre katılımcı işgörenlerin, toplam %57.8'i bu olumlu ifadeye katılmayarak, bu konuda tatmin sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. %7.3'lük bir kısım kararsız kalırken, katılımcı işgörenlerin %35.4'ü de bu ifadeye katılarak bu açıdan tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Tüm bu bulgular beraber değerlendirildiğinde bu konuda belirli oranda bir tatminsizliğin olduğu görülebilmektedir.

Tablo.3.27.“Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	31	29,8	29,8	29,8
	Katılmıyorum	39	37,5	37,5	67,3
	Kararsızım	5	4,8	4,8	72,1
	Katılıyorum	27	26,0	26,0	98,1
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9	1,9	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Ücret tatmininin bir başka boyutu olarak değerlendirilebilecek olan sosyal güvenlik imkanlarına karşı işgörenlerin tutumlarını değerlendiren bu olumlu ifadeye, katılımcı işgörenlerin toplam %67.3’ü katılmadıklarını belirterek bu konudaki tatminsizliklerini vurgulamışlardır. Katılımcıların %4.8’i bu ifade karşısında kararsız kalırken, toplam %27.9’luk bir kısmı da bu olumlu ifadeye katıldığını belirterek sosyal güvenlik imkanlarını yeterli olarak değerlendirmiştir. İşgörenlerin büyük çoğunluğunun sosyal güvenlik imkanları gibi önemli bir unsuru yetersiz bulması ve bu konuda tatminsiz olması, genel olarak ücret tatminsizliğinin ciddi göstergelerinden biri olarak değerlendirilebilecektir.

Tablo.3.28.“Çalıştığım işletmede terfi için önceden belirlenmiş ve açık olarak belirtilmiş standartların olmadığını düşünüyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	32	30,8	31,7	31,7
	Katılıyorum	42	40,4	41,6	73,3
	Kararsızım	14	13,5	13,9	87,1
	Katılmıyorum	8	7,7	7,9	95,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,8	5,0	100,0
	Toplam	101	97,1	100,0	
Cevapsız	0	3	2,9		
Toplam		104	100,0		

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden olan “terfi olanakları” hakkında işgörenlerin tutumlarını belirleme amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan ve bu soruyu cevaplayan işgörenlerin %73.3’ü katılarak, terfi konusunda işletmelerinde açık olarak belirtilmiş standartların olmadığı yolunda görüş bildirmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin %13.9’unun kararsız kaldığı bu olumsuz ifadeye, %12.9’luk küçük bir kısım katılmayarak işletmelerinde terfi için açık olarak belirlenmiş standartların var olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulguların ışığında, katılımcı işgörenlerin terfi ile ilgili olarak bir belirsizlik yaşadıkları ve bu belirsizliğin tatminsizlik yaratacağı söylenebilecektir.

Tablo.3.29.“Çalıştığım işletmede herkes için adil olarak uygulanan bir terfi sistemi vardır” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	43	41,3	42,6	42,6
	Katılmıyorum	29	27,9	28,7	71,3
	Kararsızım	19	18,3	18,8	90,1
	Katılıyorum	7	6,7	6,9	97,0
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,9	3,0	100,0
	Toplam	101	97,1	100,0	
Cevapsız	0	3	2,9		
Toplam		104	100,0		

Terfi olanaklarındaki adillik algısını sorgulayan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan ve bu soruyu cevaplayan işgörenlerin toplam % 71.3’ü katılmadığını belirterek, çalıştıkları işletmede adil olarak uygulanan bir terfi sisteminin olduğuna inanmadıklarını vurgulamışlardır. Bu %71.3.2’lük oran içinde %42.6’lık bir kısmın daha güçlü olumsuz ifade olan “kesinlikle katılmıyorum” olması da bu görüşü desteklemektedir. Katılımcı işgörenlerin; %18.8’inin kararsız kaldığı bu olumlu ifadeye, toplam %9.9’u da katılarak, adil uygulanan bir terfi sisteminin varlığına inandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcı işgörenlerin %2.9’u da bu ifade hakkında herhangi bir görüş bildirmeyerek soruyu cevapsız bırakmışlardır. Bu bulguların bir sonucu olarak; terfide adalet konusunda katılımcı işgörenlerin büyük bölümünün tatmin sağlamadığını söylemek mümkün olabilecektir. Bu durum, işgörenlerin işletmedeki gelecekleriyle ilgili olumsuz bir hava içersindeki olduklarının da bir işareti olarak kabul edilebilir.

Tablo.3.30.“Sorumluluklarımı ve iş yükümü arttıracığını düşündüğüm için terfi ettirilmek istemem” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9	1,9	1,9
	Katılıyorum	4	3,8	3,8	5,8
	Kararsızım	8	7,7	7,7	13,5
	Katılmıyorum	50	48,1	48,1	61,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	40	38,5	38,5	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Terfi konusundaki istekliliği belirleyebilmek amacıyla yöneltlen bu olumsuz ifadeye,araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %86.6 gibi oldukça yüksek bir oranı katılmayarak, terfiye açık olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %7.7’si bu ifade karşısında kararsız kalırken, toplam %5.7 gibi küçük bir kısmı da bu olumsuz ifadeye katılarak, terfi ettirilmek istemedikleri yönünde tercih belirtmişlerdir. Bu bulguların sonucunda terfi olanaklarının oldukça kısıtlı olduğu bu sektörde, işgörenlerin oldukça yüksek bir oranla terfiye açık oldukları başka bir deyişle bir terfi beklentisi içinde oldukları söylenebilecektir. Bu bulgular, araştırmaya katılan işgörenlerin terfi ettirilmeleri halinde tatmin sağlayacaklarının bir işareti olarak da görülebilir.

Tablo.3.31.“Şu anki işimde ideallerimi karşılayacak oranda terfi şansları olduğuna inanmıyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	20	19,2	19,6	19,6
	Katılıyorum	25	24,0	24,5	44,1
	Kararsızım	24	23,1	23,5	67,6
	Katılmıyorum	21	20,2	20,6	88,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	11,5	11,8	100,0
	Toplam	102	98,1	100,0	
Cevapsız	0	2	1,9		
Toplam		104	100,0		

İşgörenlerin şu anki işlerindeki geleceklerine karşı tutumlarını sorgulama amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan ve bu soruyu cevaplayan işgörenlerin toplam %44.1’i katıldıklarını belirterek şu an ki işlerinin ideallerini karşılama olasılığının zayıf ya da hiç olmadığını vurgulamışlardır. Buna karşılık araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %32.4’ü de, bu olumsuz ifadeye katılmadıklarını belirterek işlerinin ideallerini karşılayacak oranda terfi olanaklarını sahip olduğunu düşündüklerini vurgulamışlardır. İşgörenlerin %23.5 gibi azımsanmayacak bir kısmının bu ifade karşısında kararsız kalması da dikkat çekicidir. Ayrıca işgörenlerin %1.9’u bu soruyu yanıtlamadan geçmişlerdir. Olumlu veya olumsuz uçlarda yarıdan fazla bir görüş birliğinin bulunmadığı bu ifade hakkında kesin bir yargıya ulaşmak zorsa da, %44.1 gibi büyük çoğunluğun idealleri ölçüsünde bir terfinin olmadığını belirtmesi ve kararsızların çokluğu (%23.5) bu konuda belirli oranda tatminsizliğin yaşandığını göstermektedir. Bu çalışmanın ilgili kısımlarında da incelendiği gibi, gelecek beklentisinin olmayışı tatmini düşürücü bir unsur olarak değerlendirilebilecektir.

Tablo.3.32.“Çalıştığım işyerinin fiziki koşullarının (havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dekor vs.) işimi gerçekleştirmemi herhangi bir şekilde engellemeyecek kadar yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,7	7,7	7,7
	Katılmıyorum	18	17,3	17,3	25,0
	Kararsızım	11	10,6	10,6	35,6
	Katılıyorum	48	46,2	46,2	81,7
	Kesinlikle Katılıyorum	19	18,3	18,3	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İşyerinin fiziki koşullarına karşı işgörenlerin tutumlarını belirleme amacı taşıyan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %64.5'i katılarak fiziki koşulların yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık işgörenlerin toplam %25'i de fiziki koşulların yetersizliği yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların %10.6'sı ise bu ifade karşısında kararsız kalmışlardır. Basın işletmeciliğinde işin niteliğinden ötürü işyerinin her yer olabileceği de göz önünde bulundurulduğunda bu ifadenin sorguladığı fiziki koşullar karmaşıklaşabilecektir. Buna rağmen son yıllarda büyük basın işletmelerinin hızla “plaza” adı verilen büyük ve ferah binalara taşınması da çeşitli tartışmalar yaratmıştır. Bir görüşe göre; bu yeni işyerleri çalışma kolaylığı sağlarken, bir diğer görüşe göre sıcak iletişimi engellemekte ve yapılan işin zevkini ortadan kaldırmaktadır. Bu tartışmalara rağmen, katılımcı işgörenlerin %64.5 gibi önemli sayılabilecek bir çoğunluğunun bu konuda tatminkar oldukları ve yaptıkları işin gerektirdiği fiziksel koşullara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo.3.33.“İşimi etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmek için ihtiyacım olan araç ve gereçleri temin etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum. (teyp, kaset, film, bilgisayar, telefon,internet...)” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	25	24,0	24,5	24,5
	Katılmıyorum	22	21,2	21,6	46,1
	Kararsızım	6	5,8	5,9	52,0
	Katılıyorum	36	34,6	35,3	87,3
	Kesinlikle Katılıyorum	13	12,5	12,7	100,0
	Total	102	98,1	100,0	
Cevapsız	0	2	1,9		
Toplam		104	100,0		

Çalışmanın fiziki koşullarını oluşturan araç ve gereçlerin yeterliliği konusunda işgörenlerin tutumlarını sorgulama amacı taşıyan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan ve bu soruyu cevaplayan işgörenlerin toplam %48'i katılarak bu açıdan herhangi bir zorlukla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin toplam %46.1'i ise bu konuda tatminsizliklerinin bir göstergesi olarak bu olumlu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine katılımcı işgörenlerin %5.9'luk bir kısmın kararsız kaldığı, ayrıca %1.9'unun da bu soruya hiç cevap vermedikleri görülmektedir. Bu verilerden hareketle kesin bir yargıya varmak olumlu ve olumsuz oranların birbirine yakınlığı nedeniyle olanaksız görünmektedir. Araç gereçlerinin yeterliliğine katılan işgörenlerin oranının, katılmayanlara göre küçük bir farkla (%1.9) daha fazla olduğu söylenebilecekse de, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki güçlü olumlu seçeneği tercih edenlerin oranının (%12.7), “kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki güçlü olumsuz ifadeyi tercih edenlerin oranına (%24,5) göre oldukça düşük çıkması, bu küçük farklılığı anlamsızlaştırmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın örnekleminin 4 farklı işletmeden oluşması da bu konuda kesin bir orana ulaşamamasının bir sebebi olarak gösterilebilir. Araştırmanın amaçları arasında bu işletmeleri birbirleri arasında karşılaştırma yer almadığı için bu konunun üzerinde durulmamıştır. Bu bulgulardan hareketle, bu konuda yeterli düzeyde bir tatmininin bulunmadığını söylemek olasıdır.

Tablo.3.34.“Değiştirebilme imkanım olsa çalışma saatlerimi (vardiyamı) değiştirmeyi çok isterdim” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	13	12,5	12,5	12,5
	Katılıyorum	20	19,2	19,2	31,7
	Kararsızım	18	17,3	17,3	49,0
	Katılmıyorum	42	40,4	40,4	89,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,6	10,6	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Çalışma koşullarıyla ilgili bir başka tatmin unsuru olan çalışma saatlerine karşı işgörenlerin tutumlarını belirme amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %50.5’lik bir kısmı katılmayarak, çalışma saatleriyle ilgili büyük bir problemleri olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %31.7’si ise çalışma saatlerinden belli oranlarda şikayetçi olduklarının bir göstergesi olarak bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin %17.3’ü de bu ifade karşısında kararsız kalmışlardır. Basın işletmelerinde işin niteliği göz önünde bulundurulduğunda; özellikle çalışma saatlerinin düzensizliği, zamana karşı olan yarış gibi unsurlardan dolayı belirli bir oranda tatminsizlik de beklentiler dahilindedir. Bu sebeple %50.5’e karşı %17.3’lük bir oranla katılımcı işgörenlerin bu konuda bir tatminsizlik yaşamadıkları söylenebilir ve bu durum olumlu kabul edilebilir.

Tablo.3.35.“İşe nadiren geç gitmeme rağmen kırıncı bir şekilde uyarılıyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9	2,0	2,0
	Katılıyorum	9	8,7	9,0	11,0
	Kararsızım	8	7,7	8,0	19,0
	Katılmıyorum	45	43,3	45,0	64,0
	Kesinlikle Katılmıyorum	36	34,6	36,0	100,0
	Toplam	100	96,2	100,0	
Cevapsız		4	3,8		
Toplam		104	100,0		

Çalışma koşulları ile yönetim ve denetim yapısının tatminle ilişkisini bir arada sorgulayan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %81'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %11'i ise bu konuda bu olumsuz ifadeye katılarak bu konudaki tatminsizliklerini vurgulamışlardır. Bu ifadeye karşı katılımcı işgörenlerin %8'i kararsız kalırken, ayrıca %3.8'lik bir kısmı da bu soruyu cevaplamadan geçmişlerdir. Basın işletmelerinde bazı büro işleri hariç genel olarak çalışma saatlerinin düzensiz olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, böyle bir ifadeye katılmayanların oranının yüksek olması şaşırtıcı olmamaktadır. Zaten bu ifadenin bulgularının analizi de katılımcı işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun bu gibi olaylarla karşılaşmadığını göstermektedir. O halde bu durumla ilgili olarak iş tatmini düşmesinin olanaklı olmadığı söylenebilecektir.

Tablo.3.36. “Zaman zaman veya sürekli kalmak zorunda olduğum fazla mesailer beni olumsuz etkilemektedir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	17	16,3	16,5	16,5
	Katılıyorum	30	28,8	29,1	45,6
	Kararsızım	14	13,5	13,6	59,2
	Katılmıyorum	31	29,8	30,1	89,3
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,6	10,7	100,0
	Toplam	103	99,0	100,0	
Cevapsız		1	1,0		
Toplam		104	100,0		

Çalışma koşulları ile ilgili bir başka boyutu sorgulama amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %45.6’sı katıldıklarını belirterek bu konuyla ilgili tatminsizliklerini ortaya koymuşlardır. Buna karşılık katılımcı işgörenlerin toplam %40.8’i de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmektedirler. Katılımcı işgörenlerin %13.6’sı bu ifade karşısında kararsız kalırken, ayrıca %1’i de bu ifade karşısında herhangi bir görüş bildirmeden soruyu cevapsız bırakmıştır. Birbirine oldukça yakın çıkan bu bulgulara dayanarak kesin olarak bir tatminsizliğin olduğunu veya bir tatminin sağlandığını söylemek oldukça güçleşmektedir.. Bununla beraber işgörenlerin %45.6’lık bir çoğunluğunun bu konuda bir rahatsızlık duyduğunu ifade etmesi, kararsızlarında oranı göz önünde bulundurulduğunda, belirgin bir tatminsizliğin göstergesi olarak kabul edilebilecektir.

Tablo.3.37.“Sürekli işten atılma korkusu, etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	20	19,2	19,2	19,2
	Katılıyorum	18	17,3	17,3	36,5
	Kararsızım	13	12,5	12,5	49,0
	Katılmıyorum	35	33,7	33,7	82,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	17,3	17,3	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Çalışma koşullarının bir başka boyutuyla ilgili olan “işten atılma korkusu”nu sorgulama amacı taşıyan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %51’i katılmayarak bu konuda tatminsizlik yaratacak bir korkuları olmadığını ortaya koymuşlardır. Buna karşılık katılımcı işgörenlerin toplam %36.5’lik bir kısmı da bu ifadeye katılarak etkin çalışmalarının işten atılma korkusu tarafından engellendiğini belirtmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin %12.5’i de bu ifade karşısında kararsız kalmışlardır. Bu bulgulardan katılımcı işgörenlerin yarısından fazlasının bu konuda bir tatminsizlik yaşamadığı görülmektedir. Bununla beraber katılımcı işgörenlerin %36.5 gibi azımsanmayacak bir kısmının bu boyutta tatminsizlik yaşaması, yine %12.5’inin böyle bir ifade karşısında kararsız kalması da şaşırtıcıdır. Bu bulgulardan hareketle, bu boyutta işgörenlerin belirli bir oranda tatmin sağladıkları söylenebilecekse de, bunun beklenildiği ölçüde yüksek olmadığı da söylenecekler ilave edilebilir.

Tablo.3.38. “İşyerinde iletişim içerisinde olmam gereken tüm birimlerle, karşılıklı iletişim kurmakta herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,7	7,7	7,7
	Katılmıyorum	12	11,5	11,5	19,2
	Kararsızım	12	11,5	11,5	30,8
	Katılıyorum	47	45,2	45,2	76,0
	Kesinlikle Katılıyorum	25	24,0	24,0	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İletişim yapısının tatmin üzerindeki etkisini sorgulama amacı taşıyan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam % 69.2’si katılarak bu boyutta tatmin sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Katılımcı işgörenlerin toplam %19.2’si de bu ifadeye katılmadıklarını belirterek bu boyutta bir tatminsizlik yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Katılımcı işgörenlerin %11.5’i ise bu ifade karşısında kararsız kalmıştır. Kararsızların ve bu olumlu ifadeye katılmayanların oranının toplam % 30.7’yi bulması, iletişim yapısında işgörenleri rahatsız edici bazı aksaklıkların varlığının bir işareti olarak değerlendirilebilecektir. Buna rağmen, bu bulgulardan hareketle; katılımcı işgörenlerin büyük bölümünün iletişim kurma konusunda herhangi bir zorlukla karşılaşmadıkları ve bu boyutta tatmin sağladıkları söylenebilecektir.

Tablo.3.39.”İşyerimizde haber ve olaylar açık bilgilendirmeden çok dedikodu yoluyla yayılmaktadır.” İfadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	21	20,2	20,2	20,2
	Katılıyorum	31	29,8	29,8	50,0
	Kararsızım	14	13,5	13,5	63,5
	Katılmıyorum	27	26,0	26,0	89,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,6	10,6	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

İşyerindeki iletişim yapısının iş tatmini üzerindeki etkisinin bir başka boyutunu sorgulayan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin toplam %50’si katılarak iletişimin dedikodu yoluyla yürüdüğünü düşündüklerini ortaya koymuşlardır. Buna karşılık katılımcı işgörenlerin toplam %36.6’sı da bu olumsuz ifadeye katılmayarak dedikodunun etkinliğinin belirtilen düzeyde olmadığı yönünde bir tercih ortaya koymuşlardır. Katılımcı işgörenlerin %13.5’i de bu ifade karşısında kararsız kalmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin yarısını oluşturan bir çoğunluğun bu ifadeye katılıyor olması, açık bilgilendirme yerine dedikodunun kullanılıyor olduğunu bir göstergesi olarak değerlendirilebilecek ve bu boyutta bir tatminsizliğin yaşandığı söylenebilecektir.

Tablo.3.40. “İş yerimizde tüm çalışanların konumu, görevi ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmiştir” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	18	17,3	17,3	17,3
	Katılmıyorum	22	21,2	21,2	38,5
	Kararsızım	17	16,3	16,3	54,8
	Katılıyorum	38	36,5	36,5	91,3
	Kesinlikle Katılıyorum	9	8,7	8,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

Rol yapısının iş tatmini üzerindeki etkisini sorgulayan bu olumlu ifadeye, araştırmaya katılan işgörenlerin %45.2’si katılarak, rol yapısında bir belirsizlik yaşamadıklarını ortaya koymuşlardır. Katılımcı işgörenlerin %38.5’i ise bu olumlu ifadeye katılmayarak rol yapısıyla ilgili bazı aksaklıkların olduğu yönünde tercih belirtmişlerdir. Katılımcı işgörenlerin %16.3’ü de bu olumlu ifade karşısında kararsız kalmıştır. Kararsız kalanlarla bu ifadeye katılmayanların toplamının %54.8’i bulması rol yapısı hakkında işgörenlerinin tutumu açısından dikkat çekicidir ve bu konuda belirgin bir tatminsizliğin göstergesi olarak ele alınabilecektir. Bununla beraber; kararsızlar göz ardı edildiğinde bu olumlu ifadeye katılanların oranının (%45.2), katılmayanların oranından (%38.5) fazla olması, bu boyutta bir dereceye kadar tatmin sağlandığını da göstermektedir.

Tablo.3.41.”İşimi yaparken gazeteci kimliğimle, X işletmesi işgöreni kimliğim arasında bir çatışma yaşıyorum” ifadesinin analizi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artan Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılıyorum	11	10,6	11,1	11,1
	Katılıyorum	24	23,1	24,2	35,4
	Kararsızım	14	13,5	14,1	49,5
	Katılmıyorum	34	32,7	34,3	83,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	15,4	16,2	100,0
	Toplam	99	95,2	100,0	
Cevapsız		5	4,8		
Toplam		104	100,0		

Gazetecilik mesleğinin niteliğiyle ilgili olarak rol yapısının bir başka boyutunu sorgulayan bu olumsuz ifadeye, araştırmaya katılan ve bu soruyu cevaplayan işgörenlerin %47.2’si katılmadıklarını belirterek böyle bir çatışma yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık katılımcı işgörenlerin %35.3’ü de bu olumsuz ifadeye katılarak, böyle bir çatışmayı yaşadıklarını ortaya koymuşlardır. Katılımcı işgörenlerin %14.1’i bu ifade karşısında kararsız kalırken, ayrıca %4.8’i ise bu soruyu cevapsız bırakmışlardır. Bu olumsuz ifadeye katılanların, kararsızların ve cevapsız bırakanların oranı beraber düşünüldüğünde, bu tip bir çatışmanın tatmin üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu söylenebilecektir. Bununla beraber kararsızları göz ardı ettiğimizde %35.3’e karşı %47.2’lik bir çoğunluğun bu ifadeye katılmadığı, yani bu boyutla ilgili bir tatminsizlik yaşamadığı görülmektedir. Her iki görüşün de araştırmaya katılanların %50’sinin üstünde bir çoğunluğu sağlayamaması, son yıllarda basın sektöründe yaşanan bazı gelişmelerin gazetecilik mesleğinin niteliğine ilişkin böyle bir çatışma yarattığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilecektir.

4.2.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Soruların Genel Dağılımı

Aşağıda tablo 3.42.’deki genel toplam dağılımı tablosuna ulaşmak için, soru formunun örgütsel faktörlerle ilgili kısmındaki “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçeneği olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Buna göre; 1871 cevap, işgörenin tatmin sağladığı gösteren olumlu seçeneklerde toplanırken, 1231 cevap da işgörenin tatmin sağlamadığını belirttiği olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanmıştır. 485 cevap ise kararsız seçenekte kalmıştır. Bu verilerden hareketle, seçilen örneklem dahilinde genel olarak örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Ancak kararsızların sayısı ve olumsuz seçeneği tercih edenlerin de oldukça yüksek olması, örgütsel faktörlerden kaynaklanan iş tatminin yüksek oranda olduğunu söylemeyi güçleştirmektedir.

Soru 1: Yöneticim işle ilgili kararlara katılımımı sağlayan bir yaklaşıma sahiptir.

Soru 2: Yöneticim kendisine bağlı çalışanlara karşı genellikle hoşgörülü bir tutuma sahiptir.

Soru 3: Yöneticim işimi yaparken ihtiyacım olan serbestliği sağlamaktadır. (haber yazarken, araştırma yaparken vs.)

Soru 4: Yöneticim yaptığım işin sonuçları yalnızca kötü olduğunda beni bilgilendirir.

Soru 5: Yöneticim gerektiğinde yetkisinin bir kısmını veya tamamını bana devretmekten çekinmez.

Soru 6: Yöneticim bana ve arkadaşlarıma her zaman adil davranmaktadır.

Soru 7: Yazdığım haberin gazeteye girmemesi, kısaltılması, değiştirilmesi durumlarıyla karşılaştığımda, bu durum çalışma azmimi daha da artırıyor.

Soru 8: İş arkadaşlarımla ortak bir amaca yönelik uyum ve dayanışma içinde çalışırız.

Soru 9: Çalıştığım işyerinde beni rahatsız eden rekabete dayalı gruplaşmalar vardır.

Soru 10: İş arkadaşlarımla, işimle ilgili veya iş haricinde her türlü konuyu rahatlıkla konuşabiliyorum.

Soru 11: Yaptığım işin nitelikleri; bilgime, yeteneklerime ve aldığım eğitime uygundur.

Soru 12: İşim ve bulunduğum konum (mesleğim) toplum içerisinde bana saygınlık kazandırmaktadır.

Soru 13: Tekrar bir iş (meslek) seçme şansım olsaydı kesinlikle bu işi yapmazdım.

Soru 14: İşimi layığıyla yerine getirdiğim zaman parayla satın alınmayacak bir başarıma hissi duyuyorum.

Soru 15: İşimi tekdüze bulduğum için çok sıkıldığım zamanlar oluyor.

Soru 16: Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir.

Soru 17: Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim.

Soru 18: Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum.

Soru 19: Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir.

Soru 20: Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır

Soru 21: Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum.

Soru 22: Çalıştığım işletmede terfi için önceden belirlenmiş ve açık olarak belirtilmiş standartların olmadığını düşünüyorum.

Soru 23: Çalıştığım işletmede herkes için adil olarak uygulanan bir terfi sistemi vardır.

Soru 24: Sorumluluklarımı ve iş yükümü arttıracığını düşündüğüm için terfi ettirilmek istemem.

Soru 25: Şu anki işimde ideallerimi karşılayacak oranda terfi şansları olduğuna inanmıyorum.

Soru 26: Çalıştığım işyerinin fiziki koşullarının (havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dekor vs.) işimi gerçekleştirmemi herhangi bir şekilde engellemeyecek kadar yeterli olduğunu düşünüyorum.

Soru 27: İşimi etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmek için ihtiyacım olan araç ve gereçleri temin etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum. (teyp, kaset, film, bilgisayar, telefon, internet...)

Soru 28: Değiştirebilme imkanım olsa çalışma saatlerimi (vardiyamı) değiştirmeyi çok isterdim.

Soru 29: İşe nadiren geç gitmeme rağmen kırıncı bir şekilde uyarılıyorum.

Soru 30: Zaman zaman veya sürekli kalmak zorunda olduğum fazla mesailer beni olumsuz etkilemektedir.

Soru 31: Sürekli işten atılma korkusu, etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.

Soru 32: İşyerinde iletişim içerisinde olmam gereken tüm birimlerle, karşılıklı iletişim kurmakta herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum.

Soru 33: İşyerimizde haber ve olaylar açık bilgilendirmeden çok dedikodu yoluyla yayılmaktadır.

Soru 34: İşyerimizde tüm çalışanların konumu, görevi ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmiştir.

Soru 35: İşimi yaparken gazeteci kimliğimle, X işletmesi işgöreni kimliğim arasında bir çatışma yaşıyorum.

Tablo.3.42.İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin soruların genel dağılımı

Sorular	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:1	21	20,2%	15	14,4%	68	65,4%
Soru:2	13	12,5%	15	14,4%	76	73,1%
Soru:3	15	14,6%	7	6,8%	81	78,6%
Soru:4	46	44,2%	16	15,4%	42	40,4%
Soru:5	31	30,7%	19	18,8%	51	50,5%
Soru:6	22	21,4%	25	24,3%	56	54,4%
Soru:7	57	60,6%	10	10,6%	27	28,7%
Soru:8	19	18,4%	13	12,6%	71	68,9%
Soru:9	35	34,3%	12	11,8%	55	53,9%
Soru:10	26	25,0%	15	14,4%	63	60,6%
Soru:11	8	7,7%	9	8,7%	87	83,7%
Soru:12	9	8,7%	20	19,2%	75	72,1%
Soru:13	21	20,2%	25	24,0%	58	55,8%
Soru:14	5	4,8%	4	3,8%	95	91,3%
Soru:15	19	18,3%	10	9,6%	75	72,1%
Soru:16	57	55,3%	10	9,7%	36	35,0%
Soru:17	23	22,3%	28	27,2%	52	50,5%
Soru:18	66	63,5%	13	12,5%	25	24,0%
Soru:19	67	65,0%	15	14,6%	21	20,4%
Soru:20	55	57,3%	7	7,3%	34	35,4%
Soru:21	70	67,3%	5	4,8%	29	27,9%
Soru:22	74	73,3%	14	13,9%	13	12,9%
Soru:23	72	71,3%	19	18,8%	10	9,9%
Soru:24	6	5,8%	8	7,7%	90	86,5%
Soru:25	45	44,1%	24	23,5%	33	32,4%
Soru:26	26	25,0%	11	10,6%	67	64,4%
Soru:27	47	46,1%	6	5,9%	49	48,0%
Soru:28	33	31,7%	18	17,3%	53	51,0%
Soru:29	11	11,0%	8	8,0%	81	81,0%
Soru:30	47	45,6%	14	13,6%	42	40,8%
Soru:31	38	36,5%	13	12,5%	53	51,0%
Soru:32	20	19,2%	12	11,5%	72	69,2%
Soru:33	52	50,0%	14	13,5%	38	36,5%
Soru:34	40	38,5%	17	16,3%	47	45,2%
Soru:35	35	35,4%	14	14,1%	50	50,5%
Toplam	1231		485		1875	

4.2.2. Örgütsel Faktörlere İlişkin Soruların Gruplar Halinde Genel

Dağılımları

Tablo.3.43. Yönetim ve Denetim Yapısı Grubundaki Soruların Genel Dağılımı

Yönetim ve Denetim Yapısı	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:1	21	20,2%	15	14,4%	68	65,4%
Soru:2	13	12,5%	15	14,4%	76	73,1%
Soru:3	15	14,6%	7	6,8%	81	78,6%
Soru:4	46	44,2%	16	15,4%	42	40,4%
Soru:5	31	30,7%	19	18,8%	51	50,5%
Soru:6	22	21,4%	25	24,3%	56	54,4%
Soru:7	57	60,6%	10	10,6%	27	28,7%
Toplam:	205		107		401	

Soru 1: Yöneticim işle ilgili kararlara katılımımı sağlayan bir yaklaşıma sahiptir.

Soru 2: Yöneticim kendisine bağlı çalışanlara karşı genellikle hoşgörülü bir tutuma sahiptir.

Soru 3: Yöneticim işimi yaparken ihtiyacım olan serbestliği sağlamaktadır. (haber yazarken, araştırma yaparken vs.)

Soru 4: Yöneticim yaptığım işin sonuçları yalnızca kötü olduğunda beni bilgilendirir.

Soru 5: Yöneticim gerektiğinde yetkisinin bir kısmını veya tamamını bana devretmekten çekinmez.

Soru 6: Yöneticim bana ve arkadaşlarıma her zaman adil davranmaktadır.

Soru 7: Yazdığım haberin gazeteye girmemesi, kısaltılması, değiştirilmesi durumlarıyla karşılaştığımda, bu durum çalışma azmimi daha da artırıyor.

Bu analizi yapmak için soru formunda yönetim ve denetim yapısıyla ilgili olarak belirlenen 7 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum”

seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçeneği olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda, 401 cevap işgörenlerin iş tatmini ile ilgili olumlu seçeneklerde toplanırken, 205 cevap olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanmış, 107 cevap ise kararsız seçenekte kalmıştır. Bu sonuçlardan da görüleceği üzere; örneklem dahilindeki işgörenlerin, yönetim ve denetim yapısı ile ilgili genel olarak tatmin sağladığı söylenebilecektir.

Tablo.3.44. İş Tecrübesi ve Yönetim ve Denetim Yapısı Grubunun Beraber Dağılımı

İş Tecrübesi / Yönetim ve Denetim Yapısı		Katılmıyor m		Kararsızım		Katılıyorum	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0-5 yıl	Soru:1	6	19,35	7	22,58	18	58,06
	Soru:2	5	16,12	6	19,35	20	64,51
	Soru:3	7	22,58	2	6,45	22	70,96
	Soru:4	13	41,93	5	16,12	13	41,93
	Soru:5	11	35,48	5	16,12	15	48,38
	Soru:6	8	26,66	8	26,66	14	46,66
	Soru:7	19	65,51			10	34,48
Toplam:		69		33		112	
6-10 yıl	Soru:1	6	18,75	3	9,37	23	71,87
	Soru:2	4	12,5	5	15,62	23	71,87
	Soru:3	5	16,12	3	9,67	23	74,19
	Soru:4	14	43,75	6	18,75	12	37,5
	Soru:5	11	34,37	9	28,12	12	37,5
	Soru:6	7	21,87	7	21,87	18	56,25
	Soru:7	18	60	2	6,66	10	33,33
Toplam:		65		35		121	
11-15 yıl	Soru:1	5	17,85	5	17,85	18	64,28
	Soru:2	3	10,71	2	7,14	23	82,14
	Soru:3	2	7,14	2	7,14	24	85,71
	Soru:4	14	50	2	7,14	12	42,85
	Soru:5	5	19,23	4	15,38	17	65,38
	Soru:6	6	21,42	5	17,85	17	60,71
	Soru:7	11	44	7	28	7	28
Toplam:		46		27		118	
15 yıl üstü	Soru:1	4	30,76			9	69,23
	Soru:2	1	7,69	2	15,38	10	76,92
	Soru:3	1	7,69			12	92,30
	Soru:4	5	38,46	3	23,07	5	38,46
	Soru:5	4	33,33	1	8,33	7	58,33
	Soru:6	1	7,69	5	38,46	7	53,84
	Soru:7	9	90	1	10		
Toplam:		25		12		50	

Soru 1: Yöneticim işle ilgili kararlara katılımımı sağlayan bir yaklaşıma sahiptir.

Soru 2: Yöneticim kendisine bağlı çalışanlara karşı genellikle hoşgörülü bir tutuma sahiptir.

Soru 3: Yöneticim işimi yaparken ihtiyacım olan serbestliği sağlamaktadır. (haber yazarken, araştırma yaparken vs.)

Soru 4: Yöneticim yaptığım işin sonuçları yalnızca kötü olduğunda beni bilgilendirir.

Soru 5: Yöneticim gerektiğinde yetkisinin bir kısmını veya tamamını bana devretmekten çekinmez.

Soru 6: Yöneticim bana ve arkadaşlarıma her zaman adil davranmaktadır.

Soru 7: Yazdığım haberin gazeteye girmemesi, kısaltılması, değiştirilmesi durumlarıyla karşılaştığımda, bu durum çalışma azmimi daha da artırıyor.

Yukarıda görülen tablo 3.44.'de ise; yönetim yapısı grubundaki soruların dağılımı ile iş tecrübesi grubundaki soruların dağılımı bir arada incelenmiş ve yaş gruplarının tümünde, grubun genel dağılımına paralel olarak olumlu cevapların çoğunlukta olduğu gözlenmiştir. Bu örneklem dahilinde, iş tecrübesi gruplarına göre; yönetim ve denetim yapısından duyulan tatminin genel anlamda farklılık göstermediği söylenebilecektir

Tablo.3.45.Çalışma Arkadaşları Grubundaki Soruların Genel Dağılımı

Çalışma Arkadaşları	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:8	19	18,4%	13	12,6%	71	68,9%
Soru:9	35	34,3%	12	11,8%	55	53,9%
Soru:10	26	25,0%	15	14,4%	63	60,6%
Toplam:	80		40		189	

Soru 8: İş arkadaşlarımla ortak bir amaca yönelik uyum ve dayanışma içinde çalışırız.

Soru 9: Çalıştığım işyerinde beni rahatsız eden rekabete dayalı gruplaşmalar vardır.

Soru 10: İş arkadaşlarımla, işimle ilgili veya iş haricinde her türlü konuyu rahatlıkla konuşabiliyorum.

Bu analizi yapmak için soru formunda çalışma arkadaşlarıyla ilgili olarak belirlenen 3 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçeneği olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda, 189 cevap işgörenlerin iş tatmini ile ilgili olumlu seçeneklerde toplanırken, 80 cevap olumsuz seçeneklerde toplanmış, 40 cevap ise kararsız seçenekte kalmıştır. Bu sonuçlardan hareketle olumlu cevaplarla, olumsuzlar arasında bariz fark olduğu görülebilecek ve bu örneklem dahilinde genel olarak çalışma arkadaşları ile ilgili tatmin sağlandığı söylenebilecektir.

Tablo.3.46.İşletmede çalışma süresi ile çalışma arkadaşları grubunun beraber dağılımı

Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz? / Çalışma Arkadaşları		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1 yıldan az	Soru:8	11	18,96	8	13,79	39	67,24
	Soru:9	16	28,07	10	17,54	31	54,38
	Soru:10	11	18,64	8	13,55	40	67,79
Toplam:		38		26		110	
1-5 yıl	Soru:8	6	22,22	4	14,81	17	62,96
	Soru:9	12	44,44	1	3,70	14	51,85
	Soru:10	9	33,33	5	18,51	13	48,14
		27		10		44	
6-10 yıl	Soru:8	1	8,33			11	91,66
	Soru:9	5	41,66	1	8,33	6	50
	Soru:10	4	33,33	1	8,33	7	58,33
Toplam:		10		2		24	
11-15 yıl	Soru:8			1	25	3	75
	Soru:9	1	25			3	75
	Soru:10	1	25	1	25	2	50
Toplam:		2		1		8	
15 yıldan fazla	Soru:8	1	50			1	50
	Soru:9	1	50			1	50
	Soru:10	1	50			1	50
Toplam:		3				3	

Soru 8: İş arkadaşlarımla ortak bir amaca yönelik uyum ve dayanışma içinde çalışırız.

Soru 9: Çalıştığım işyerinde beni rahatsız eden rekabete dayalı gruplaşmalar vardır.

Soru 10: İş arkadaşlarımla, işimle ilgili veya iş haricinde her türlü konuyu rahatlıkla konuşabiliyorum.

Yukarıda görülen tablo.3.46.'da ise; işletmedeki çalışma süresi ile çalışma arkadaşlarından duyulan tatmine ilişkin bulgular bir arada incelenmiştir. Bu noktada örneklemdaki işletmelerden birinin açılma tarihinin üzerinden 1 yıldan az bir zaman geçmiş olması, söz konusu grupta bir yığılma sağladıysa da, çalışma yılı grupları ile çalışma arkadaşları grubundaki sorulara verilen cevapların dağılımının, genel dağılıma paralel gittiği söylenebilecektir. Bu örneklem dahilinde, çalışma arkadaşlarından duyulan tatmininin, çalışma yılına göre, büyük ölçüde farklılık göstermediği söylenebilecektir.

Tablo.3.47.İşin Niteliği Grubundaki Soruların Genel Dağılımı

İşin Niteliği	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:11	8	7,7%	9	8,7%	87	83,7%
Soru: 12	9	8,7%	20	19,2%	75	72,1%
Soru:13	21	20,2%	25	24,0%	58	55,8%
Soru:14	5	4,8%	4	3,8%	95	91,3%
Soru:15	19	18,3%	10	9,6%	75	72,1%
Toplam:	62		68		390	

Soru 11: Yaptığım işin nitelikleri; bilgime, yeteneklerime ve aldığım eğitime uygundur.

Soru 12: İşim ve bulunduğum konum (mesleğim) toplum içerisinde bana saygınlık kazandırmaktadır.

Soru 13: Tekrar bir iş (meslek) seçme şansım olsaydı kesinlikle bu işi yapmazdım.

Soru 14: İşimi layığıyla yerine getirdiğim zaman parayla satın alınmayacak bir başarıma hissi duyuyorum.

Soru 15: İşimi tekdüze bulduğum için çok sıkıldığım zamanlar oluyor.

Bu analizi yapmak için soru formunda işin niteliğiyle ilgili olarak belirlenen 4 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçeneği, olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda, 390 cevap, işgörenlerin iş tatmini ile ilgili olumlu seçeneklerde toplanırken, 62 cevap olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanmıştır. 68 cevap ise kararsız seçeneğinde kalmıştır. Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi, olumlu seçeneğin tercih edilme oranı, olumsuz ve kararsız seçeneğe göre oldukça yüksektir. Buradan hareketle; örneklem dahilinde genel olarak işin niteliğiyle ilgili yüksek oranda tatmin sağlandığı söylenebilecektir.

Tablo.3.48. Yaş gruplarıyla işin niteliği grubundaki soruların beraber dağılımı

Yaşınız? / İşin Niteliği		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-25	Soru:11			3	12,5	21	87,5
	Soru:12	1	4,16	2	8,33	21	87,5
	Soru:13	5	20,83	6	25	13	54,16
	Soru:14	3	12,5			21	87,5
	Soru:15	3	12,5	3	12,5	18	75
Toplam:		12		14		94	
26-35	Soru:11	7	11,66	6	10	47	78,33
	Soru:12	7	11,66	11	18,33	42	70
	Soru:13	13	21,66	14	23,33	33	55
	Soru:14	2	3,33	3	5	55	91,66
	Soru:15	12	20	5	8,33	43	71,66
Toplam:		41		39		220	
36-45	Soru:11	1	7,69			12	92,30
	Soru:12	1	7,69	6	46,15	6	46,15
	Soru:13			5	38,46	8	61,53
	Soru:14			1	7,69	12	92,30
	Soru:15	2	15,38	2	15,38	9	69,23
Toplam:		4		14		47	
45 ve daha fazla	Soru:11					7	100
	Soru:12			1	14,28	6	85,71
	Soru:13	3	42,85			4	57,14
	Soru:14					7	100
	Soru:15	2	28,57			5	71,42
Toplam:		5		2		29	

Soru 11: Yaptığım işin nitelikleri; bilgime, yeteneklerime ve aldığım eğitime uygundur.

Soru 12: İşim ve bulunduğum konum (mesleğim) toplum içerisinde bana saygınlık kazandırmaktadır.

Soru 13: Tekrar bir iş (meslek) seçme şansım olsaydı kesinlikle bu işi yapmazdım.

Soru 14: İşimi layığıyla yerine getirdiğim zaman parayla satın alınmayacak bir başarıma hissi duyuyorum.

Soru 15: İşimi tekdüze bulduğum için çok sıkıldığım zamanlar oluyor.

Yukarıda tablo 3.48.'de ise yaş gruplarıyla, işin niteliği grubundaki sorulara verilen cevapların dağılımı görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, bu örneklem dahilinde, işin niteliği grubunun genel dağılımının, yaş gruplarına göre büyük ölçüde farklılık göstermediği söylenebilecektir. Bununla beraber 36-45 yaş grubunda kararsızların oranının (0.51) diğer gruplara göre (18-25: 0.13, 26-35: 0.14, 45-+: 0.05) yükselmesi de

dikkat çekmektedir. Buna bağlı olarak yaşın artmasıyla işin niteliğinin sağladığı tatminin düştüğü tam olarak söylenemeyecekse de, diğer yaş grupları kadar yüksek olmadığı söylenebilir.

Tablo.3.49.Ücret Grubundaki Soruların Genel Dağılımı

Ücret	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:16	57	55,3%	10	9,7%	36	35,0%
Soru:17	23	22,3%	28	27,2%	52	50,5%
Soru:18	66	63,5%	13	12,5%	25	24,0%
Soru:19	67	65,0%	15	14,6%	21	20,4%
Soru:20	55	57,3%	7	7,3%	34	35,4%
Soru:21	70	67,3%	5	4,8%	29	27,9%
Toplam:	338		78	4,8%	197	27,9%

Soru 16: Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir.

Soru 17: Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim.

Soru 18: Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum.

Soru 19: Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir.

Soru 20: Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır

Soru 21: Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum.

Bu analizi yapmak için soru formunda ücretle ilgili olarak belirlenen 5 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçeneği, olumsuz cevapları simgeler hale

getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda 338 cevap işgörenlerin iş tatminiyle ilgili olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanırken, 197 cevap olumlu seçeneklerde toplanmış, 78 cevap ise kararsız seçeneğinde kalmıştır. Buradan hareketle; örneklem dahilinde, ücretle ilgili yüksek oranda tatminsizlik yaşandığı söylenebilecektir

Tablo.3.50.Eğitim düzeyi gruplarıyla ücret grubunun beraber dağılımı

Eğitim Düzeyiniz / Ücret		Katılmıyorum		Katılıyorum		Kararsızım	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
	Soru:16	1	100				
	Soru:17			1	100		
	Soru:18	1	100				
	Soru:19	1	100				
	Soru:20	1	100				
	Soru:21	1	100				
Toplam:		5		1			
Ortaokul	Soru:16					1	100
	Soru:17			1	100		
	Soru:18	1	100				
	Soru:19	1	100				
	Soru:20			1	100		
	Soru:21	1	100				
Toplam:		3		2		1	
Lise	Soru:16	12	57,14	8	38,09	1	4,76
	Soru:17	4	18,18	13	59,09	5	22,72
	Soru:18	13	59,09	7	31,81	2	9,09
	Soru:19	8	38,09	9	42,85	4	19,04
	Soru:20	10	52,63	8	42,1	1	5,26
	Soru:21	13	59,09	8	36,36	1	4,54
Toplam:		60		53		14	
Lisans	Soru:16	37	57,81	21	32,81	6	9,37
	Soru:17	16	25,39	28	44,44	19	30,15
	Soru:18	40	62,5	15	23,43	9	14,06
	Soru:19	47	73,43	9	14,06	8	12,5
	Soru:20	36	58,06	21	33,87	5	8,06
	Soru:21	48	75	13	20,31	3	4,68
Toplam:		224		107		50	
Yüksek Lisans	Soru:16	6	40	7	46,66	2	13,33
	Soru:17	2	13,33	9	60	4	26,66
	Soru:18	10	66,66	3	20	2	13,33
	Soru:19	9	60	3	20	3	20
	Soru:20	7	58,33	4	33,33	1	8,33
	Soru:21	6	40	8	53,33	1	6,66
Toplam:		40		34		13	
Doktora	Soru:16	1	100				
	Soru:17	1	100				
	Soru:18	1	100				
	Soru:19	1	100				
	Soru:20	1	100				
	Soru:21	1	100				
Toplam:		6					

Soru 16: Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir.

Soru 17: Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim.

Soru 18: Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum.

Soru 19: Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir.

Soru 20: Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır

Soru 21: Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum.

Yukarıda görülen Tablo 3.50’de ise eğitim düzeyi ile ücret grubundaki sorulara verilen cevapların dağılımı birlikte incelenmiştir. Buradan hareketle; eğitim düzeyi gruplarındaki dağılımlar, ücret grubunun genel dağılımının birbirine paralel olduğu söylenebilecektir. Ancak ortaokul (1.5), lise (1.13) yüksek lisans (1.17) gibi eğitim düzeylerinde olumsuz cevapların olumlu cevaplara oranlarının birbirlerine oldukça yaklaştıkları görülürken, ilkokul (5), lisans (2.09) ve doktora (6) eğitim düzeylerinde olumsuz cevapların oranı yükselmektedir. Buradan hareketle örneklemin büyük çoğunluğunu (%62.1) oluşturan lisans mezunlarının, diğer eğitim düzeyindekilere göre ciddi oranda tatminsiz olduğu söylenebilecektir. Ortaokul ve lise mezunlarında olumlu ve olumsuz cevapların oranının birbirlerine yaklaşmasının nedeni olarak, bu eğitim grubunda beklentilerin daha düşük olması düşünülebilir. Bu oranın yüksek lisans mezunlarında birbirine yakınlığı ise; yüksek lisans mezunlarının yönetim basamaklarında daha yukarılarda yer alma ihtimalinin yüksekliğine ve dolayısıyla ücretlerinin daha yüksek olacağına bağlanabilir. Doktora mezunlarının oranının genel orana göre çok çok düşük olması, bu konuda sağlıklı veri elde edilmesini zorlaştırmıştır.

Tablo.3.51. Medeni durum ve ücret gruplarının beraber dağılımı

Medeni Durum/ Ücret		Katılmıyorum		Katılıyorum		Kararsızım	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
evli	Soru:16	23	57,5	12	30	5	12,5
	Soru:17	11	27,5	19	47,5	10	25
	Soru:18	27	65,85	10	24,39	4	9,75
	Soru:19	27	65,85	7	17,07	7	17,07
	Soru:20	26	68,42	10	26,31	2	5,26
Bekar	Soru:21	31	75,60	9	21,95	1	2,43
	Toplam:	145		67		29	
	Soru:16	32	52,45	24	39,34	5	8,19
	Soru:17	10	16,39	33	54,09	18	29,50
	Soru:18	38	62,29	14	22,95	9	14,75
Bekar	Soru:19	38	63,33	14	23,33	8	13,33
	Soru:20	28	49,12	24	42,10	5	8,77
	Soru:21	37	60,65	20	32,78	4	6,55
	Toplam:	183		129		49	

Soru 16: Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir.

Soru 17: Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim.

Soru 18: Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum.

Soru 19: Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir.

Soru 20: Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır

Soru 21: Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum.

Tablo 3.51’de katılımcı işgörenlerin medeni durumlarıyla, ücret grubundaki sorulara verdikleri cevapların dağılımı birlikte incelenmiştir. Buradan hareketle; evli ve bekar gruplardaki katılımcıların ayrı ayrı olarak da, ücretle ilgili genel olumsuz sonuçları desteklediği söylenebilir. Bununla beraber, evli gruptaki işgörenlerin olumsuz cevaplarının olumlulara oranı 2.16’yken, bekar grupta bu oran 1.41 çıkmaktadır. Bu durum, ücretten kaynaklanan tatminsizliğinin evli işgörenlerde, bekarlara göre çok daha fazla olduğunu gösteren bir kanıt olarak değerlendirilebilir.

Tablo.3.52.Terfi Olanakları Grubundaki Soruların Dağılımı

Terfi Olanakları	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:22	74	73,3%	14	13,9%	13	12,9%
Soru:23	72	71,3%	19	18,8%	10	9,9%
Soru:24	90	86,5%	8	7,7%	6	5,8%
Soru:25	33	32,4%	24	23,5%	45	44,1%
Toplam:	269		65		74	

Soru 22: Çalıştığım işletmede terfi için önceden belirlenmiş ve açık olarak belirtilmiş standartların olmadığını düşünüyorum.

Soru 23: Çalıştığım işletmede herkes için adil olarak uygulanan bir terfi sistemi vardır.

Soru 24: Sorumluluklarımı ve iş yükümü arttıracaklarını düşündüğüm için terfi ettirilmek istemem.

Soru 25: Şu anki işimde ideallerimi karşılayacak oranda terfi şansları olduğuna inanmıyorum.

Bu analizi yapmak için soru formunda terfi olanakları ile ilgili olarak belirlenen 4 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçenekleri, olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda 269 cevap, iş tatmini ile ilgili olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanırken, 74 cevap olumlu kabul edilecek seçeneklerde toplanmış, 65 cevap ise kararsız seçeneğinde kalmıştır. Buradan hareketle; örneklem dahilinde, terfi olanakları ile ilgili yüksek oranda tatminsizlik yaşandığı söylenebilecektir.

Tablo.3.53.Yaş gruplarıyla terfi olanakları grubunun beraber dağılımı

Yaş / Terfi Olanakları		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-25	Soru:22	16	66,66	5	20,83	3	12,5
	Soru:23	16	66,66	6	25	2	8,33
	Soru:24	1	4,16	3	12,5	20	83,33
	Soru:25	10	41,66	6	25	8	33,33
Toplam:		43		20		33	
26-35	Soru:22	42	70	8	13,33	10	16,66
	Soru:23	41	68,33	11	18,33	8	13,33
	Soru:24	2	3,33	2	3,33	56	93,33
	Soru:25	27	45	14	23,33	19	31,66
Toplam:		112		35		93	
36-45	Soru:22	10	90,90	1	9,09		
	Soru:23	10	90,90	1	9,09		
	Soru:24	2	15,38	1	7,69	10	76,92
	Soru:25	5	41,66	4	33,33	3	25
Toplam:		27		7		13	
45 ve daha fazla	Soru:22	6	100				
	Soru:23	5	83,33	1	16,66		
	Soru:24	1	14,28	2	28,57	4	57,14
	Soru:25	3	50			3	50
Toplam:		15		3		7	

Soru 22: Çalıştığım işletmede terfi için önceden belirlenmiş ve açık olarak belirtilmiş standartların olmadığını düşünüyorum.

Soru 23: Çalıştığım işletmede herkes için adil olarak uygulanan bir terfi sistemi vardır.

Soru 24: Sorumluluklarımı ve iş yükümü arttıracaklarını düşündüğüm için terfi ettirilmek istemem.

Soru 25: Şu anki işimde ideallerimi karşılayacak oranda terfi şansları olduğuna inanmıyorum.

Yukarıda görülen tablo 3.53’de ise, yaş gruplarının cevap dağılımları ile terfi olanakları grubunun dağılımları birlikte incelenmiştir. Bu dağılımda, tüm yaş gruplarında terfi olanakları soru grubunun genel dağılımına paralel olarak olumsuz cevapların olumlulara göre daha yüksek oranda olduğu görülebilmektedir. Ancak kararsızlar göz ardı edildiğinde, 36-45 ve üzeri yaş gruplarında olumsuz cevapların olumlu cevaplara oranı toplam 3.23’ken diğer yaş gruplarında 1.23’dür. Bu oranın yüksek çıkması dikkat çekicidir; buradan hareketle; ileri yaş gruplarında bir terfi beklentisi olmasına rağmen

bunun karşılanamadığı ve tatminsizliğin bu nedenle daha yüksek olduğu düşünülebilecektir

Tablo.3.54. Çalışma Koşulları Grubundaki Soruların Dağılımı

Çalışma Koşulları	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru: 26	26	25,0%	11	10,6%	67	64,4%
Soru:27	47	46,1%	6	5,9%	49	48,0%
Soru:28	33	31,7%	18	17,3%	53	51,0%
Soru:29	11	11,0%	8	8,0%	81	81,0%
Soru:30	47	45,6%	14	13,6%	42	40,8%
Soru:31	38	36,5%	13	12,5%	53	51,0%
Toplam:	202		70		345	

Soru 26: Çalıştığım işyerinin fiziki koşullarının (havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dekor vs.) işimi gerçekleştirmemi herhangi bir şekilde engellemeyecek kadar yeterli olduğunu düşünüyorum.

Soru 27: İşimi etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmek için ihtiyacım olan araç ve gereçleri temin etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum. (teyp, kaset, film, bilgisayar, telefon, internet...)

Soru 28: Değiştirebilme imkanım olsa çalışma saatlerimi (vardiyamı) değiştirmeyi çok isterdim.

Soru 29: İşe nadiren geç gitmeme rağmen kırıncı bir şekilde uyarılıyorum.

Soru 30: Zaman zaman veya sürekli kalmak zorunda olduğum fazla mesailer beni olumsuz etkilemektedir.

Soru 31: Sürekli işten atılma korkusu, etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.

Bu analizi yapmak için soru formunda çalışma koşulları ile ilgili olarak belirlenen 6 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş

tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçenekleri, olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda 345 cevap, iş tatminiyle ilgili olumlu seçeneklerde toplanırken, 202 cevap olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanmış, 70 cevap ise kararsız seçenekte kalmıştır. Aradaki fark fazla yüksek olmamakla beraber olumlu seçeneğin daha fazla cevaplandığı görülmektedir. Buradan hareketle; örneklem dahilinde çalışma koşulları ile ilgili genel olarak tatmin sağlandığı görülmektedir.

Tablo.3.55. Medeni durumla çalışma koşulları grubunun beraber dağılımı

Medeni Durum / Çalışma Koşulları		Katılmıyorum		Katılıyorum		Kararsızım	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evlü	Soru:26	12	29,26	25	60,97	4	9,75
	Soru:27	19	47,5	18	45	3	7,5
	Soru:28	7	17,07	26	63,41	8	19,51
	Soru:29	3	7,5	36	90	1	2,5
	Soru:30	18	45	19	47,5	3	7,5
	Soru:31	14	34,14	22	53,65	5	12,19
Toplam:		73		146		24	
Bekar	Soru:26	14	22,95	40	65,57	7	11,47
	Soru:27	27	44,26	31	50,81	3	4,91
	Soru:28	25	40,98	26	42,62	10	16,39
	Soru:29	8	13,79	43	74,13	7	12,06
	Soru:30	28	45,90	22	36,06	11	18,03
	Soru:31	23	37,70	30	49,18	8	13,11
Toplam:		125		192		46	

Soru 26: Çalıştığım işyerinin fiziki koşullarının (havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dekor vs.) işimi gerçekleştirmemi herhangi bir şekilde engellemeyecek kadar yeterli olduğunu düşünüyorum.

Soru 27: İşimi etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmek için ihtiyacım olan araç ve gereçleri temin etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum. (teyp, kaset, film, bilgisayar, telefon, internet...)

Soru 28: Değiştirebilme imkanım olsa çalışma saatlerimi (vardiyamı) değiştirmeyi çok isterdim.

Soru 29: İşe nadiren geç gitmeme rağmen kırıncı bir şekilde uyarılıyorum.

Soru 30: Zaman zaman veya sürekli kalmak zorunda olduğum fazla mesailer beni olumsuz etkilemektedir.

Soru 31: Sürekli işten atılma korkusu, etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.

Yukarıda görülen tablo 3.55.'de çalışma koşulları grubu dağılımları ile medeni durum dağılımı birlikte incelenmiştir. Her iki medeni durum halinde de çalışma koşulları grubunun genel dağılımına paralel olarak, olumlu cevapların oranının, olumsuzlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kararsızları göz ardı ettiğimizde, evli grupta olumlu cevapların olumsuzlara oranı 2 çıkarken bekar grupta 1.53 çıkmıştır. Bununla beraber; her ne kadar gazetecilik mesleğinin evlilik yaşamına uygun olmadığı genel bir kanıya da, evli işgörenlerin olumlu cevapların oranının, bekarlara göre daha yüksek çıkması şaşırtıcı bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Tablo.3.56.İletişim Yapısı Grubundaki Soruların Genel Dağılımı

İletişim Yapısı	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:32	20	19,2%	12	11,5%	72	69,2%
Soru:33	52	50,0%	14	13,5%	38	36,5%
Toplam:	72		26		110	

Soru 32: İşyerinde iletişim içerisinde olmam gereken tüm birimlerle, karşılıklı iletişim kurmakta herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum.

Soru 33: İşyerimizde haber ve olaylar açık bilgilendirmeden çok dedikodu yoluyla yayılmaktadır.

Bu analizi yapmak için soru formunda iletişim yapısı ile ilgili olarak belirlenen 2 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçenekleri, olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda 110 cevap, iş tatminiyle ilgili olumlu seçeneklerde toplanırken, 72 cevap olumsuzluk bildiren seçeneklerde toplanmış, 26 cevap kararsız seçenekte kalmıştır. Buradan hareketle; iletişim yapısıyla ilgili olarak, çok yüksek olmamakla beraber iş tatmininin sağlandığı söylenebilecektir.

Tablo.3.57.Rol Yapısı Grubundaki Soruların Genel Dağılımı

Rol Yapısı	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Soru:34	40	38,5%	17	16,3%	47	45,2%
Soru:35	35	35,4%	14	14,1%	50	50,5%
Toplam:	75		31		97	

Soru 34: İşyerimizde tüm çalışanların konumu, görevi ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmiştir.

Soru 35: İşimi yaparken gazeteci kimliğimle, X işletmesi işgöreni kimliğim arasında bir çatışma yaşıyorum.

Bu analizi yapmak için soru formunda rol yapısı ile ilgili olarak belirlenen 2 sorunun, “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile “Katılıyorum” seçenekleri, “Katılıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Aynı şekilde “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri ile “Katılmıyorum” seçenekleri de “Katılmıyorum” seçeneğinde birleştirilmiştir. Ayrıca tablo hazırlanırken anket formundaki olumsuz sorular da ters çevrilerek araştırmaya dahil edilmiş ve bunun sonucunda “Katılıyorum” seçeneği iş tatminiyle ilgili olumlu cevapları simgelerken, “Katılmıyorum” seçenekleri, olumsuz cevapları simgeler hale getirilmiştir. Bu işlemin sonucunda 97 cevap iş tatminiyle ilgili olumlu seçeneklerde toplanırken, 74 cevap da olumsuzluk bildiren seçenekte toplanmış, 31 cevap ise kararsız seçenekte kalmıştır. Buradan hareketle; rol yapısı ilgili olarak bir iş tatmininin sağlandığı söylenebilecek, fakat aradaki farkın azlığı ve kararsızların oranı düşünüldüğünde, bu iş tatmininin çok da yüksek olmadığı görülebilecektir.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Basın işletmelerinde yönetim ve denetim yapısı, çalışma arkadaşları, işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, iletişim yapısı ve rol yapısı olarak belirlenen örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, örneklem dahilindeki işgörenlerin, örgütsel faktörlerden kaynaklanan ortalama iş tatmini puanları 3.18 olarak bulunmuştur. “1” ile “5” arasında 1’in en düşük, 5’in ise en yüksek puanı temsil ettiği ölçek itibarıyla bu oran, çok yüksek olmamakla beraber olumlu olarak kabul edilebilir. Bu ölçekte en düşük değer “1”, orta değer “3” ve en yüksek değer “5” olarak ele alınmıştır. Bununla beraber; araştırmanın ana amacına hizmet eden örgütsel faktörlerin ayrı ayrı ortalama iş tatmini puanları da şu şekilde ortaya çıkmıştır:

Yukarıda sıralanan 8 örgütsel faktör içinde en yüksek ortalama iş tatmini puanı, “işin niteliği” faktöründe 3.87 ile ortaya çıkmıştır ki, bu oldukça olumlu olarak kabul edilebilir. Bu durum örneklem dahilindeki işgörenlerin işlerinin kendisinden ve mesleklerinden kaynaklanan tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Sıralanan örgütsel faktörler içinde en düşük ortalama iş tatmini puanı, 2.52 ile “ücret” faktöründe ortaya çıkmıştır. “3”ün orta değer olarak kabul edildiği bir ölçekte 2.52’nin ortalamanın altında kalan bir değer olduğu görülmektedir. Bu durum örneklem dahilindeki işgörenlerin ücret yönünden tatminlerinin çok olmamakla beraber düşük olduğunu ve bu konuda bir tatminsizlik yaşandığını göstermektedir.

Yönetim ve denetim yapısı ile ilgili ortalama iş tatmini puanı 3.34 çıkmıştır. Genel ortalama olan 3.18’in üzerinde olan bu değer, yönetim yapısından kaynaklanan tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, örneklem dahilindeki işgörenlerin yönetim ve denetim yapısından belirli bir oranda tatmin sağladığının bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Çalışma arkadaşları ile ilgili ortalama iş tatmini puanı, 3.42 çıkmıştır. Yine genel ortalama olan 3.18’in üzerinde olan bu değer, çalışma arkadaşlarından kaynaklanan

tatmininin belirli bir oranda yüksek olduğunu göstermektedir. Yine de “5” in en yüksek değer olarak kabul edildiği bir ölçekte bu oranın çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Terfi olanakları ile ilgili ortalama iş tatmini puanı 2.77 ile 2.52’lik ücretten sonra en düşük puan olarak ortaya çıkmıştır. Ortalama değer olan 3.18’in ve ölçeğin orta değeri olan 3’ün altında kalan bu değer, terfi olanaklarından dolayı belirli bir oranda bir tatminsizliğin yaşandığını göstermektedir. Bu durum örneklem dahilindeki işgörenlerin terfi olanaklarıyla ilgili tutumlarının olumsuz olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Çalışma koşulları ile ilgili ortalama iş tatmini puanı 3.27 çıkmıştır. Ortalama değer olan 3.18’in ve ölçeğin orta değeri 3’ün üzerinde olan bu değer, olumlu olarak kabul edilebilir. Bu durum çalışma koşullarından çok yüksek olmasa da bir tatminin sağlandığını göstermektedir.

İletişim yapısı ile ilgili ortalama iş tatmini puanı, 3.21 çıkmıştır. 3.18 olan genel ortalamanın çok az üstünde olan bu değer de olumlu olarak kabul edilebilir. Örneklem dahilindeki işgörenlerin iletişim yapısına ilişkin olarak ortalamaya yakın bir oranda tatmin sağladıkları söylenebilecektir.

Rol yapısıyla ilgili olarak iş tatmini puanı 3.09 çıkmıştır. 3.18 olan genel ortalamanın altında ve ölçeğin orta değeri olan 3’ün çok az üzerinde olan bu değer hakkında olumlu veya olumsuzdur yargısında bulunmak oldukça güçtür. Rol yapısıyla ilgili olarak bir tatminden söz edilebilecekse de bu ortalamanın altında kalan çok az olumlu bir tatmindir. Bu sonuç; örneklem dahilindeki işgörenlerin rol yapısı konusunda çelişkiler içinde olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Ücretle ilgili olarak verilen cevaplar, eğitim düzeyiyle beraber incelendiğinde lisans düzeyinde eğitim alan işgörenlerin, diğer eğitim düzeylerine göre daha olumsuz tutumlar içerisinde oldukları da bu araştırmanın ilgili bölümünde görülmüştür. Yine ücretle ilgili olarak; evli işgörenlerin, bekarlara göre daha olumsuz tutumlar taşıdıkları ve dolayısıyla tatminsiz kaldıkları da dikkat çekmiştir.

Terfi olanaklarında genel olarak olumsuz tutumların ve dolayısıyla bir tatminsizliğin göze çarptığı daha önce belirtilmişse de, bu olumsuz tutumların çalışma yaşamında ileri yaşlar olarak kabul edilebilecek olan 36-45 yaş arasında arttığının gözleniyor olması da dikkat çekicidir. Bu durum, belirli bir yaşa ve iş tecrübesine sahip olan işgörenlerin, bekledikleri ve hak ettikleri terfiyi elde edememiş olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Gazetecilik mesleğinin nitelikleri gereği evlilik kurumuyla genel olarak beraber yürümediği ve bekar mesleği olduğu söyleniyor ve ücretle ilgili bulgularımız bu savı destekliyorsa da, çalışma koşulları açısından çok küçük bir farkla da olsa örneklem dahilindeki evli işgörenler, bekarlara göre daha olumlu tutumlara sahip görünmüşlerdir. Bu durum şaşırtıcı olarak kabul edilebilir.

Yönetim ve denetim yapısı, çalışma arkadaşları, işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, iletişim yapısı ve rol yapısı olarak belirlenen sekiz örgütsel faktörden ikisinde bir olumlu iş tatminden söz edilemeyecekken, diğer altısında orta değere yakın olsa da olumlu bir iş tatmininden söz edilebilecektir. Örgütsel faktörlerin içerisinde, ücret ve terfi olanakları bu araştırmada dikkat çekici ölçüde tatminsizlik yaratan faktörler olarak ortaya çıkmışlardır. Buna rağmen bu araştırmanın sonucunda genel olarak örgütsel faktörlerin, orta değer üzerinde bir tatmin sağladığı söylenebilecektir.

SONUÇ

Bu çalışmada da sözü edildiği gibi, işten ayrılma, devamsızlık, gecikme, hırsızlık ve hatta sağlık problemleri gibi pek çok olumlu ve olumsuz sonuca doğrudan veya dolaylı olarak yol açabilen iş tatmini kavramının, verimlilikle ilişkisi de sık sık araştırmalara konu olmaktadır. Bunlarla beraber; iş tatmininin genel olarak işgören tutumlarını izleme olanağı sağlaması gibi temel faydasının yanı sıra birçok ilave faydası da bulunmaktadır; iletişim akışının sağlanması, duyuşal bildirim, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni programların planlanması ve izlenmesi bu faydalar arasında gösterilebilir.

İşgören tutumlarının bir toplamı olarak kabul edilen iş tatmini, yaş, cinsiyet, ırk, medeni durum, kişilik, eğitim düzeyi, yetenekler gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel, kültürel ve çevresel faktörlerden de etkilenebilmektedir. Bu tutum toplamının içerisinde bir grup olan örgütsel faktörler de; yönetim ve denetim yapısı, çalışma arkadaşları, işin niteliği, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, iletişim yapısı, rol yapısı olarak sayılabilecektir.

Basın işletmelerinde sözü edilen örgütsel faktörlerden yönetim ve denetim yapısı; kararlara katılım, yetki devri, özerklik, yönetici tarafından tanınma, adalet duygusu gibi genel kavramlar üzerinden incelenmiştir. Bu çalışmanın literatüre dayanan kısmında basın işletmelerinde bu kavramlarla ilgili genel olarak olumsuz bir etkinin var olduğu gözlenmektedir. Bununla beraber, bu çalışmanın uygulamaya dayanan kısmında yönetim ve denetim yapısının iş tatmini üzerinde çok yüksek olmamakla beraber olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu faktörle ilgili olan iş tatmini puanının yüksek çıkmamasının nedeni olarak, çalışmanın literatür kısmında sözü edilen olumsuzluklar gösterilebilir.

Diğer bir örgütsel faktör olan çalışma arkadaşları, basın işletmelerinde işin, dayanışma ve ekipler halinde çalışmayı gerektiren niteliği nedeniyle oldukça önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple, bu faktörden kaynaklanan iş tatmininin yüksekliği beklentiler dahilindedir. Son yıllarda ülkemizde basın işletmelerinin hızla plaza ya da medya center olarak adlandırılan steril ve devasa merkezlere taşınmasının, eskinin

samimi havasını yok ettiği benzer çalışmalarda vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın uygulama kısmında, çalışma arkadaşları ya da başka bir deyişle çalışma grubu faktöründen kaynaklanan iş tatmini puanı, ortalama değerin çok az üzerinde çıkmıştır. Bu sonuç normalde olumlu olarak kabul edilecekse de, basın işletmelerinde işin niteliği düşünüldüğünde çok da yüksek olmadığı söylenebilecektir. Bu nedenle örgüt içerisindeki arkadaşlık ortamının sağlanması için çeşitli önlemlerin alınmasının gerekliliği vurgulanabilir.

Basın işletmelerinin en çekici tarafı, yapılan işin niteliğidir. Öyle ki pek çok işgören, bütün olumsuzluklara ve gazetecilik mesleğinin zorluklarına rağmen, işin kendilerine sağladığı prestij duygusu vb. nedenlerle işlerine devam etmektedirler. Nitekim bu çalışmanın uygulama kısmında da en yüksek tatmin puanı, işin niteliği faktöründen sağlanmıştır. Genel olarak örgütsel faktörlerin iş tatmini puanını en çok yükselten faktörün işin niteliği olduğu söylenebilir ve yine basın işletmelerindeki pek çok olumsuzluğa rağmen, işgörenlerin işlerinde kalmasının nedeni olarak işin kendi doğasından kaynaklanan çekiciliği gösterilebilir.

Ücret faktörü basın işletmelerinde örgütsel faktörlerden kaynaklanan iş tatminini puanını en çok düşüren faktörlerden biri olarak görülmektedir. Gerek basın alanında işsizlik oranının çok yüksek olması, gerekse basın işletmelerinin karlılık oranı çok yüksek olmayan işletmeler olması, ücretlerin düşüklüğüne yol açmaktadır. Daha önce konuyla ilgili yapılan pek çok çalışmada da vurgulanan bu durumu, bu çalışmanın uygulama kısmında da destekler sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmanın uygulama kısmının sonuçlarında da vurgulandığı gibi ücret faktörü, tatmin puanı en düşük çıkan faktör olmuştur ve ücret nedeniyle ciddi bir tatminsizliğin yaşandığı söylenebilecektir. Bu tatminsizliğin nedenleri olarak, ücrette adalet algısının zedelenmiş olması, sosyal güvenlik imkanlarının yetersiz olması ve maaşların düşüklüğü düşünülebilir.

Basın işletmelerinde üst basamaklarda kadroların çok dar olması, terfi olanaklarını sınırlandırmaktadır. Bu nedenle basın işletmelerinde pek çok işgören gelecek göremedikleri için erken yaşlarda başka alanlara kaymaktadırlar. Bu çalışmanın uygulama kısmındaki örneklemin %80.8'lik bir kısmının 35 ve altındaki yaşlarda

toplanması da bu savı desteklemektedir. Nitekim yine çalışmanın uygulamasında da terfi olanaklarından kaynaklanan bir tatminsizlik yaşandığı ortaya çıkmıştır. Uygulamaya göre; terfi olanakları, ücretten en sonra en düşük iş tatmini puanına sahip faktör olmuştur.

Basın işletmelerinde çalışma koşullarının kimi durumlarda oldukça ağırlaştığı bilinmektedir. Çalışma saatleri ve çalışmanın diğer fiziki koşullarını içeren çalışma koşulları, genellikle işe başlamadan önceki önkabuller arasında olduğu için çok yüksek bir tatminsizlik beklentiler dahilinde olmamaktadır. Bununla beraber, özellikle her gün zamana karşı verilen yarıştan dolayı bazen çalışma saatleri gereğinden fazla uzayabilmekte ve bu durum işgörenleri olumsuz etkilemektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde basın işletmelerinde yeteri kadar, işgören istihdam edilmemesi ve kimi zaman iş malzemelerinin yetersizliği de bu koşulların ağırlaşmasının bir nedeni olarak görülebilir. Bunlarla beraber, bu çalışmanın uygulamasında, çalışma koşullarından genel olarak orta değer üzerinde bir iş tatmininin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine de bu oranın olumlu olmakla beraber, çok yüksek olmadığı söylenebilecektir. Çalışma koşullarının düzeltilebilmesi için atılacak adımlardan biri olarak, özellikle alt yönetim basamaklarında, işin gerçekleştirilmesi için yeterli düzeyde işgören istihdam edilmesi önerilebilecektir.

İletişim hizmeti veren bir kurum olarak basın işletmelerinde iletişim yapısının sağlamlığı, hem iş tatmini açısından, hem de işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bununla beraber; gerek bu çalışmanın literatüre dayanan kısmında, gerekse uygulamasında iletişim yapısıyla ilgili olarak çok olumlu sonuçlara ulaşılamamıştır. Pek çok alanda olduğu gibi, basın işletmelerinde de iletişimin açık bilgilendirmelerden çok dedikodu yoluyla sağlandığı söylenebilecektir. Bu çalışmanın uygulama kısmında ise, iletişim yapısıyla ilgili olarak genel olarak olumlu fakat çok da yüksek olmayan bir tatminin sağlandığı gibi bir sonuca ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle; basın işletmelerinde örgüt içerisindeki iletişim kanallarının daha etkin kullanılmasının gerekliliği üzerinde durulmasının gerekliliği bir öneri olarak getirilebilir.

Basın işletmelerinde özellikle gazeteci işgörenler açısından rol yapısının iki boyutu olduğu söylenebilir. Bunlardan biri işletme içinde üstlendiği rol olurken, diğeri gazetecilik mesleğinden dolayı topluma karşı üstlendiği roldür. İşgörenin üstlendiği her iki rol de örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Son yıllarda basın alanında sahiplik yapısındaki değişimlerden dolayı, özellikle topluma karşı üstlenilen rolle, örgüt içerisinde üstlenilen rol zaman zaman çatışabilmektedir. Bu çatışmanın bir tatminsizlik yaratacağı söylenebilir. Ancak bu çatışmanın işgören tarafından zamanla içselleştirilerek yok edileceği de düşünülebilir. Bu çalışmanın uygulamasından elde edilen sonuç da bu düşünceyi desteklemektedir. Nitekim rol yapısıyla ilgili olarak elde edilen iş tatmini puanı da ortalama iş tatmini puanının altında kalmıştır. Bu durum basın işletmelerinde rol yapısı ile ilgili belirsizlik ve çatışmalar yaşandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Açık görev tanımlarının yapılarak tüm işgörenlere gereğince sunulması, rol belirsizliğinin giderilmesi için atılacak adımlardan biri olarak düşünülebilir. İşletme çıkarlarıyla, toplumsal sorumluluk arasındaki rol çatışması ise başka çalışmaların konusunu oluşturmaktadır.

Basın işletmelerinde, iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında gösterilen ücret ve terfi olanakları konusunda bir tatminsizliğin yaşanıyor oluşu, oldukça ciddi bir sorun olarak görülebilir. Bu durum, işgörenlerin, önlerine daha iyi fırsatlar geldiğinde işlerini terk edeceklerinin bir sinyali olarak kabul edilebilecektir. Bu nedenle ücret ve terfi olanaklarının daha tatminkâr bir hale getirilebilmesi için acil önlemlerin alınmasını gerekmektedir. Üst kadrolarda çeşitli nedenlerle boşalan yönetim basamaklarına işletmenin dışından bir yönetici getirmek yerine, örgüt içerisinde uygun işgörenlerin üst basamaklara kaydırılması, terfi olanakları ile ilgili tatmininin sağlanmasında etkili olabilir. Ücretle ilgili olarak da belirli standartların üzerine çıkılması ya da en azından o standartlara erişilmesi de acil gereklilikler arasındadır. Özellikle araştırmanın uygulama kısmından elde edilen sonuçlardan da görüldüğü gibi, üniversite mezunu işgörenler arasında ücretle ilgili iş tatminsizliğinin boyutları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durumun devamı halinde, sektörde nitelikli işgören sıkıntısının yaşanacağı düşünülebilir. Demokrasilerin işleyişinde dördüncü güç olarak kabul edilen ve bu nedenle diğer işletmelerin üzerinde bir sosyal sorumluluğa sahip olan basın

işletmelerinde işgörenlerin niteliklerinin düşmesinin, hem işletme açısından, hem de toplum açısından hiç de iyi sonuçlar doğurmayacağı düşünülebilecektir.

Basın işletmelerinin ticari niteliklerinden daha önemli kabul edilen ve ortaya çıkış nedenleri olan kamusal görevlerini layığıyla yerine getirebilmeleri için, öncelikle kendi örgütlenmelerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Basın işletmelerinin söz konusu toplumsal sorumlulukları, onların tam olarak bir ticari işletme mantığıyla yönetilmelerini zorlaştırmaktadır. Her işletmenin kârın yanında sosyal fayda da sağlamasının gerekliliği literatürde sıkça vurgulanan bir olgu olarak göze çarpıyorsa da, sosyal fayda olgusu, basın işletmelerinin asıl kuruluş amaçlarını oluşturmaktadır. Basın işletmelerinin tamamıyla ticari işletme mantığıyla yönetilmeleri halinde asıl amaçlarından uzaklaşacakları ve bu durumun işgörenlerin tatminleri üzerinde olumsuz etki yaratabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle basın işletmelerinin, kamusal bir görevi yerine getiriyor olmaktan gelen sosyal fayda amacıyla, işletme olgusunun doğasında bulunan kârlılık amaçlarını, örgütsel yapılarını da buna uyarlayarak, başarılı bir şekilde dengelemeleri gerekmektedir.

Basın işletmelerinde, bu çalışmada sözü edilen örgütsel faktörlerin kapsamına giren konularda çeşitli sorunların bulunduğu, bundan önceki çalışmalarda da sık sık vurgulanmıştır. Bu çalışmanın uygulama kısmında ise; sözü edilen örgütsel faktörlerle ilgili olarak genel olarak olumlu olmakla beraber, çok yüksek olmayan bir iş tatmininin olduğu görülmüştür. Uygulama kısmının sonuçlarında da vurgulandığı gibi elde edilen iş tatmini puanının ortalama değere oldukça yakın olması, uygulamanın sınırlılıkları da göz önüne alındığında, genel olarak olumlu veya olumsuz bir sonuca ulaşıldığının söylenmesini zorlaştırmaktadır. Bununla beraber, basın işletmelerinde özellikle işin niteliğinden kaynaklanan çekicilik ve prestij duygusu, örgütsel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisini olumlu bir noktaya getirmiştir. Ücret ve terfi olanakları faktörlerinde ise ciddi bir tatminsizlikle karşı karşıya kalınmıştır. Yönetim ve denetim yapısı, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim rol yapısı gibi örgütsel faktörlerin ise ortalama bir düzeyde tatmin sağladığı söylenebilecektir.

EKLER**Sayfa****A. ANKET SORULARI..... ..172****B. ÖRNEKLEM DAHİLİNDEKİ GAZETELER HAKKINDA GENEL BİLGİ.177**

EK A. ANKET SORULARI

CEVAPLANDIRMADAN ÖNCE LÜTFEN AŞAĞIDAKİ KISMI OKUYUNUZ

Bu anket, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yard.Doç.Dr. Feyyaz BODUR danışmanlığında Ümit ALAN tarafından hazırlanan Yüksek Lisans (Master) tezinin uygulamasını oluşturmaktadır. Bu anketin uygulanması için çalıştığınız işletmenin yetkililerinden gerekli izinler alınmıştır. Anket formları kapalı zarf halinde dağıtılıp aynı şekilde toplanacak ve her aşamasında gizlilik ilkesi gözetilerek değerlendirilecektir. Anketin herhangi bir yerine kesinlikle isminizi yazmayınız. Size uygun olan şıkların altındaki kutucuklara X koymanız yeterli olacaktır. Türkiye'deki basın çalışanlarının iş tatminleriyle ilgili veri sağlayacak olan bu bilimsel çalışmaya gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

Ümit Alan

KİŞİSEL BİLGİLER

Yaşınız:

18-25 26-35 36-45 45 ve daha fazla

☐ ☐ ☐ ☐

Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

☐ ☐

Medeni Durum

Evli Bekar

☐ ☐

Bölümünüz:.....

İşletmedeki Göreviniz:

Gazeteci Yazar İdari Personel Teknik Personel Ulaştırma Büro Personeli Diğer

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Eğitim Düzeyi

İlkokul Ortaokul Lise Lisans Yüksek Lisans(Master) Doktora

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

İş Tecrübesi:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla

☐ ☐ ☐ ☐

Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz:

Bir yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Not: Takip eden anket formunda her önerme için 5 seçenek verilmiştir. Size uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneğin altındaki kutucuğa (X) koymanız yeterli olacaktır.

6- Yöneticim işle ilgili kararlara katılımımı sağlayan bir yaklaşıma sahiptir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7- Yöneticim kendisine bağlı çalışanlara karşı genellikle hoşgörülü bir tutuma sahiptir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8- Yöneticim işimi yaparken ihtiyacım olan serbestliği sağlamaktadır. (haber yazarken, araştırma yaparken vs.)

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9- Yöneticim yaptığım işin sonuçları yalnızca kötü olduğunda beni bilgilendirir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10- Yöneticim gerektiğinde yetkisinin bir kısmını veya tamamını bana devretmekten çekinmez.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11- Yöneticim bana ve arkadaşlarıma her zaman adil davranmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12- Yazdığım haberin gazeteye girmemesi, kısaltılması, değiştirilmesi durumlarıyla karşılaştığımda, bu durum çalışma azmimi daha da artırıyor.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13- İş arkadaşlarımla ortak bir amaca yönelik uyum ve dayanışma içinde çalışırız.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14- Çalıştığım işyerinde beni rahatsız eden rekabete dayalı gruplaşmalar vardır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15- İş arkadaşlarımla, işimle ilgili veya iş haricinde her türlü konuyu rahatlıkla konuşabiliyorum.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16- Yaptığım işin nitelikleri; bilgime, yeteneklerime ve aldığım eğitime uygundur.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17- İşim ve bulunduğum konum (mesleğim) toplum içerisinde bana saygınlık kazandırmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13- Tekrar bir iş (meslek) seçme şansım olsaydı kesinlikle bu işi yapmazdım.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14- İşimi layığıyla yerine getirdiğim zaman parayla satın alınmayacak bir başarıma hissi duyuyorum.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15- İşimi tekdüze bulduğum için çok sıkıldığım zamanlar oluyor.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16- Aldığım ücret ihtiyaçlarımı normal bir düzeyde karşılayacak ölçüde yeterlidir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17- Farklı bir alanda da olsa; beni ücret açısından daha fazla tatmin edecek bir iş bulursam hiç düşünmeden geçerim.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18- Maaş ve ücretlerin tüm çalışanlar için adil olarak belirlendiğine inanmıyorum.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19- Aldığım ücret, bilgi, eğitim ve yeteneklerimin karşılığını vermektedir.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20- Aldığım görev yollukları (habere veya göreve giderken ulaşım, yemek masrafları, telefon ve diğerleri) o iş için yapmak zorunda kaldığım masrafı karşılamaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21- Sosyal güvenlik imkanlarının (SSK,Emekli Sandığı,özel sağlık sigortaları vs.) yeterli olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

22- Çalıştığım işletmede terfi için önceden belirlenmiş ve açık olarak belirtilmiş standartların olmadığını düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

23- Çalıştığım işletmede herkes için adil olarak uygulanan bir terfi sistemi vardır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

24- Sorumluluklarımı ve iş yükümü arttıracığını düşündüğüm için terfi ettirmek istemem.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

25- Şu anki işimde ideallerimi karşılayacak oranda terfi şansları olduğuna inanmıyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

26- Çalıştığım işyerinin fiziki koşullarının (havalandırma, aydınlatma, ısıtma, dekor vs.) işimi gerçekleştirmemi herhangi bir şekilde engellemeyecek kadar yeterli olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

27- İşimi etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmek için ihtiyacım olan araç ve gereçleri temin etmekte herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum. (teyp, kaset, film, bilgisayar, telefon, internet...)

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

28- Değiştirebilme imkanım olsa çalışma saatlerimi (vardiyamı) değiştirmeyi çok isterdim.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

29- İşe nadiren geç gitmeme rağmen kırıcı bir şekilde uyarılıyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

30- Zaman zaman veya sürekli kalmak zorunda olduğum fazla mesailer beni olumsuz etkilemektedir.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

31- Sürekli işten atılma korkusu, etkin bir şekilde çalışmamı engellemektedir.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

32- İşyerinde iletişim içerisinde olmam gereken tüm birimlerle, karşılıklı iletişim kurmakta herhangi bir zorlukla karşılaşmıyorum.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

33- İşyerimizde haber ve olaylar açık bilgilendirmeden çok dedikodu yoluyla yayılmaktadır.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

34- İşyerimizde tüm çalışanların konumu, görevi ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmiştir.

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

35- İşimi yaparken gazeteci kimliğimle, X işletmesi işgöreni kimliğim arasında bir çatışma yaşıyorum. (Gazeteci değilseniz cevaplamayınız.)

Kesinlikle Katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐

EK B. ÖRNEKLEM DAHİLİNDEKİ GAZETELER HAKKINDA GENEL BİLGİ

1.Cumhuriyet Gazetesi

Kurucusu: Yunus Nadi

Kuruluş Yılı: 1924 (80. yıl)

İmtiyaz Sahibi: Cumhuriyet Vakfı adına İlhan Selçuk

Genel Yayın Yönetmeni: İbrahim Yıldız

Yazı İşleri Müdürü: Salim Alpaslan

Türü: Günlük gazete

Ortalama Tirajı: 40970

(Araştırma verilerinin toplandığı Ekim 2002'nin son haftasında)

Adresi: Yeni Gün Haber Ajansı Basın ve Yayıncılık A.Ş. Türkocağı Cad. 39/41
Cağaloğlu 34334 İstanbul.

2. Sabah Gazetesi

Kurucusu: Dinç Bilgin

Kuruluş Yılı: 1986 (18. yıl)

İmtiyaz Sahibi: Bilgin Yayıncılık adına Dinç Bilgin

Yayınlayan ve Marka Lisans Sahibi: Turgay Ciner

Genel Yayın Müdürü: Ergun Babahan

Yazı İşleri Müdürleri: Balçıçek Pamir-Murat Köprü

Türü: Günlük gazete

Ortalama Tirajı: 340207

(Araştırma verilerinin toplandığı Ekim 2002'nin son haftasında)

Adresi: Barbaros Bulvarı, No:125, Cam Han, Beşiktaş İstanbul

3. Akşam Gazetesi

Yönetim Kurulu Başkanı ve İmtiyaz Sahibi: Türkiye'de Akşam Gazetesi adına

Mehmet Bülent Ergin

Kuruluş Yılı: 1997 (7.yıl)

Genel Yayın Yönetmeni: Nurcan Akad

Yazı İşleri Müdürleri: Erol Şengül, İzzet Doğan, Halil Demir, Gülden Aydın

Türü: Günlük gazete

Ortalama Tirajı: 196398

(Araştırma verilerinin toplandığı Ekim 2002'nin son haftasında)

Adresi: Davutpaşa Cad. No:20/98 Topkapı – 34010 İstanbul

4.Vatan Gazetesi

Yönetim Kurulu Başkanı: Zafer Mutlu

Genel Yayın Müdürü: Tayfun Devecioğlu

Yazı İşleri Müdürleri: Atilla Güner - İsmail Yuvacan

Türü: Günlük gazete

Ortalama Tirajı: 208036

(Araştırma verilerinin toplandığı Ekim 2002'nin son haftasında)

Adresi: Büyükdere Cad. No:123 80300 Gayrettepe İstanbul)

KAYNAKÇA

- “Adler, A.ve J.Golan. Lateness as a Withdrawal Behavior, Journal of Applied Psychology, 66, 544-554: 1991” (Vecchio, 1995, s.132’deki alıntı).
- Atılğan, Semra. **Basın İşletmeciliği**. İstanbul: Der Yayınları, 1998.
- _____. **Gazetecilerin Korunması**. İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1991.
- Baldwin, T.ve D.R.Austrom and G.J. Macy, The Single Worker; An Emprical Exploration of Attitudes, Behavior and Well-Being, Canadian Journal of Administrative Sciences, Aralık, s.22-29 ” (Özkalp ve Kirel, 2000, s.120’deki alıntı.)
- Baysal, Ayşe Can. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**. İstanbul: 1981
- Berberoğlu, Güneş. **Basın İşletmelerinin Organizasyon Yapıları ve Yönetim Şekilleri – Basın İşletmelerinde Bir Uygulama**. İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1991.
- Berkan, İsmet. “Önce, Yazdığın Gerçek Olacak,” **Radikal**. 7 Ağustos 2001.
- Brayfield, A.H. ve H.F. Rothe, “An Index of Job Satisfaction,” Journal of Applied Psychology, 35: 307-311(1951)” (Vecchio, 1995. s.133’deki alıntı).
- Bodur, Feyyaz. **Yerel Basında Yönetim ve Örgüt Yapısı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1997.
- Bohere, G. **Gazetecilik Mesleği**. Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayını, 1986.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Dördüncü Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- “Champagne, Patrick. “La Censure journalistique”, Les Incrouptibles, (16 Aralık 1998)”Ignacio Ramonet, **Medyanın Zorbalığı**. Fransızca’dan çeviren: Aykut Derman. İstanbul: Om Yayınevi, 2000.
- Clugston, Michael. “The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave” **Journal of Organizational Behavior**, 21, 4: 477-486, Haziran 2000.
- Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı** İngilizce’den çeviren: Kemal Tosun vd. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1982.
- Devecioğlu, Ayşegül. “Medyada Uzun Operasyon” **Birikim** 145: 105-120, Mayıs 2001.

- Dubrin, Andrew J. **Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective**. Second Ed. New York: Pergamon Press, 1978.
- Duran, Ragıp. **Burası Dünya Polis Radyosu**. İstanbul: YKY, 1999.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1993.
- _____. **Yönetim ve Organizasyon**. İkinci Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993.
- _____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000)
- Etzioni, Amitai A Comparative Analysis of Complex Organizations New York: The Free Press, 1965. s.52” (Berberoğlu, 1991., s.28’deki alıntı).
- Evliyagil, Şevket. **Basım ve Basım İşletmeciliği**. Ankara: 1993.
- “Finn, Adam, Stuart Mc. Fadyen, Colin Hoskins. “Marketing Management and Competitive Strategy in te Cultural Industries”, Canadian Journal of Communication, Vol. 19. Number ¾(Summer-Autumn 1994) s.527” (Atılğan, 1998, s.149’daki alıntı)
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1995.
- Gibson, James L. ve John M. Ivanchevic, James H. Donnely, Jr. **Organizations: Behavior-Structure-Processes**. Fifth.Ed. Texas: Business Publications, Inc., 1985.
- Giles, Robert H. **Newsroom Management**. Detroit: Media Management Books Inc., 1988.
- “Golembievski, R.T. ve C. W. Proehl. A Survey of The Emprical Literature on Flexible Workhours: Character and Consequences of A Major Innovation , Academy of Management Rewiew, 3” (Locke, 1984, s.107’deki alıntı).
- Goulden, John. **Newspaper Management**. London: William Heinemann Ltd., 1967.
- “Gray, Jerry L. Supervision. Boston: Kent, 1984.” Giles, Robert H. **Newsroom Management**. Detroit: Media Management Books Inc., 1988. s.84’deki alıntı.
- Hackman, Richard ve Edward E.Lawler, Lyman W. Porter. **Perspective On Behavior In Organizations**. New York: Mc.Graw Hill Inc., 1983.

- Hamner ,W.Clay ve Dennis W. Organ. **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**. Texas: Business Publications Inc., 1978.
- Hatipoğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1993.
- Herbert, John. **Journalism in The Digital Age**. Oxford : Focal Press, 2000.
- Herzberg, Frederick ve Bernard Mausner ve Barbara B.Synderman. **The Motivation to Work**. Second Ed.New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- Hicks, Herbert ve C.Ray Gullett. **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. İngilizce'den çeviren: Besim Baykal. İstanbul: İİTA İşl. Bil. Enst. Yay., 1981.
- Homans, G.C. **The Human Group**. New York: Harcourt Brace, 1950.
- “Hopkins, A.H. Work and Job Satisfaction in The Public Sector, (Totawa, NJ: Rowman & Allenheld,1983)” (Lowenberg ve Conrad, 1998. s.372'deki alıntı).
- Hutton, G. “Work Groups and Job Design, **Work Study and Management Services**. 7,6: March 1970
- Iffaldona, M.T. ve P.M Muchinsky. Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, Psychological Bulletin, Sayı.97: 251-273 (1985) s.251-273” (Luthans. 1992 s.123'deki alıntı)
- Işık, Özkan. **Basım ve Basın İşletmeciliği**. İzmir: Bilgehan Basımevi, 1985.
- Ivanchevic, John M. ve Michael M. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. Second Ed., Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990.
- Karaca, Nuray Gökçek. “Türkiye’de Basın Çalışanlarının İş İlişkileri ve Sorunları.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE. 2000.
- Karalar, Rıdvan. **İşletme-Temel Bilgiler İşlevler**. Beşinci Basım. Eskişehir: 1996.
- Katz , Daniel ve Robert Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. NewYork: John Wiley & Sons Inc., 1978.
- Kolasa, Blair J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. İngilizce'den çeviren: Kemal Tosun vd. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:42, 1979.
- “Koontz, Harold, Cyril O'Donnel. Principles of Managament New York: Mc. Graw-Hill Book Company Inc., 1955.” (Oluç, 1984, s.273'deki alıntı).
- Korman, Abraham. **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. İngilizce'den çeviren: İlhan Akhun ve Cevat Alkan. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1978.

Kornhauser, Arthur. **Mental Health of The Industrial Worker: A Detroit Study.** New York: John Wiley & Sons Inc., 1965.

Lawler, Edward E. **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View.** New York: Mc.Graw-Hill Book Comp., 1971.

Lawler, Edward E. ve Lyman W. Porter, "The effect of performance on job satisfaction", **Industrial Relations.** 7, 1: 20-28 1967

Locke, Edwin E. **The Nature and Causes of Job Satisfaction.** Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed.: Marvin Dunette. Chicago, Rand McNelly, 1976.

_____. **Job Satisfaction.** Social Psychology and Organizational Behavior. Ed. M.Gruneberg and T.Wall New York: John Wiley & Sons Ltd., 1984.

Lowenberg, Geula Kelley A. Conrad. **Current Perspectives in Industrial/Organizational Psychology.** Boston : Allyn and Bacon, 1998.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior.** Sixth. Ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1992.

Meter, Candi Van. **Managing Personnel.** The Newspaper-Everything You Need to Know to Make It in the Newspaper Business. Ed.: Earl Newsom. New Jersey: Prentice Hall-Inc., 1981.

"Mobley, William. Employee Turnover: Causes, Consequences and Control New York: Addison Wesley Company, 1982." Ramazan Geylan "Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları" **Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** 5, 2: 87-99, Kasım 1987., s.90'daki alıntı

Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin. **Organizational Behavior.** Second Ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.

"Muchinsky, P.M. ve P.C. Morrow. "A Multi Disciplinary Model of Voluntary Employee Turnover", Journal of Vocational Behavior.14: s.43-77" (Lowenberg ve Conrad,1998, s.383'deki alıntı).

Mullins, Laurie J. **Management and Organisational Behavior.** Fourth Ed. London: Pitman Publishing, 1996.

Newman, William H. **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare.** Çeviren: Kenan Sürgit. Ankara: TODAİE, 1972.

Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behavior**. Ninth. Ed. Higtstown: McGraw Hill Inc., 1993.

Oluç, Mehmet. **İletişim Olayları ve Türk Basınının Sorunları**. İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, 1984.

Organ, Dennis W. ve W. Clay Hamner. **Organizational Behavior -An Applied Psychological Approach**. Revised Ed. Plano, Tex. : Business Publications. 1982.

Öke, Mim Kemal. **Gazeteci-Türkiye’de Basın Çalışanları Üzerine Bir İnceleme**. İstanbul: Çağdaş Gazeteciler Derneği Yayınları, 1994.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: 1996 c.1.

_____ **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: 1996 c.2.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESBAV Yayınları, 2000.

“Pekşen, Yalçın. Köpeği Isıran Adamın Peşinde, (İstanbul: Cep Kitapları, 1989), s.106” (Öke, 1994. s.91’deki alıntı).

“Robinson, M. Edwin. Business Organization and Practice. Second Edition. New York: Mc.Graw Hill Book Co. 1957” (Oluç, 1978, s.223’deki alıntı).

Robbins, Stephen P. **Organizational Behaviour**. Seventh. Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996.

“Sales,S.M. “Organizational role as a risk factor in coronary disease” Administrative Science Quarterly, 14: 325-336 1969” (Locke,1976, s.1329’daki alıntı)

Sartain, Aaron Q. ve Alton W. Baker. **The Supervisor and The Job**. Third.Ed. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1978.

Schmitt, Neal ve Joseph T. Mc.Cune “The Relationship Between Job Attitudes and the Decision to Retire”, **Academy of Management Journal** 24, 4: 795-802, 1981

“Schuler, Randal. “A Role Perception Transactional Process Model For Organizational Communication-Outcome Relationships, Organizational Behavior and Human Performance, 1979” (Szilagyi ve Wallace, 1990, s. 495’teki alıntı).

Sheppard, Harold L. ve Neal Q. Herrick. **Where Have All The Robots Gone?** NewYork: The Free Press A Division of The Macmillan Company. 1972.

“Sibson E.B., İşletmelerde Verimliliğin Arttırılması. İngilizce’den çevirenler: Sinan-İnci Artan. İstanbul: Çağdaş Yönetim Dizisi, 1991.” Faruk Sapancalı
“Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi** 22, 4: 1993.

- Söylemez, Alev. **Medya Ekonomisi**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını, 1998.
- “Spector, Cyril. Management in The Printing Industry. London: Longmans, Gren and. Co. Ltd., 1967” (Berberoğlu, 1991, s.66’daki alıntı).
- Szilagyi, Andrew D. ve Marc J. Wallace. **Organizational Behavior and Performance**. Fifth Ed. Illionis: Scott, Foresman and Company, 1990.
- Şimşek, Levent. “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi** 24, 2: 1995
- Tılıç, Doğan. **Utanyorum Ama Gazeteciyim-Türkiye ve Yunanistan’da Gazetecilik**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- Tosi, Henry L. John R.Rizzo ve Stephen J.Carrol. **Managing Organizational Behavior**. Massachusettes: Ballinger Publishing Company, 1986.
- “Urwick, L. The Elements of Administration. London: Sir Isaac Pitman and Sons LTD. 1955” Mehmet Oluç. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü Yayınları, 1978, c.1, s.223’deki alıntı.
- Uyargil, Cavide. “İş Tatmini ve Bireysel Özellikler; Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması.” Yayınlanmamış Doçentlik Çalışması. İ.Ü. SBE,1989.
- “Weaver, C.N. Job Satisfaction in the United States in the 1970’s” Journal of Applied Psychology Sayı:64, s.364-367, (1980)” (Lowenberg ve Konrad, 1998 s.372’deki alıntı).
- Wills, Jim. Surviving In the Newspaper Business: Newspaper Management in Turbulent Times, USA: Praeger Pub., 1988”(Atılğan, 1998, s.149’daki alıntı)
- Wren, Daniel A. The Evaluouon of Managament Thought. New York: John Wiley and Sons Inc., 1979” (Özalp, 1996, s.108’deki alıntı).
- Wright, Thomas A. ve Douglas G. Bonett. “The effect of turnover on work satisfaction and mental health: Support for a situational perspective” **Journal of Organizational Behavior**. 13, 6: 603-615 Kasım 1992.
- Vecchio,Robert P. **Organizational Behavior**, Third Ed., Fort Worth: The Dryden Press, 1995
- Vroom, Victor H. **Work and Motivation**. New York : J. Wiley, 1964.
- Vural, Ali Murat ve Halil İbrahim Gürcan. **Türk Basınında Teknoloji ve İnsan**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1994.

Yüksel, Erkan ve Halil İbrahim Gürcan. **Habercinin El Rehberi Soru ve Örneklerle Haber Toplama ve Yazma Kural ve Teknikleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.