

Medya Endüstrisinde Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılık Konusu Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi

Comparative Analysis of Public and Private Sector Employees in the Media Industry with Respect to Organizational Commitment

Prof. Dr. Deniz Taşcı - Prof. Dr. A. Çiğdem Kirel - Yrd. Doç. Dr. Güzin Kıyık Kıcı

Öz

Entelektüel sermaye, fiziksel ve finansal sermayenin dışında işletmeleri başarıya ulaştıran önemli bir güçtür. Medya gibi insan odaklı bir sektörde gerek insanın, gerekse ürettiklerinin kurumlara katacağı artıları düşündüğümüzde entelektüel sermayenin medya endüstrisi için önemi yadsınmaz. Türkiye'de iş gücü devir hızı yüksek olan medya kuruluşlarında, çalışanların bağlılığını özel ve kamu sektörü ekseninde analiz etmeye çalışan bu araştırma, bir doktora tezinden esin alınarak geliştirilmiştir. Psikolojik sözleşme kavramından hareket eden tezden farklı olarak, araştırmayı örgütsel bağlılık konusu bağlamında inceleyen bu çalışmaya, ayrıca özel-kamu karşılaştırması dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında medyanın çeşitli alanlarında çalışan 8 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Kamu ve özel sektör karşılaştırmasında örneklemin dengeli olabilmesi amacıyla her iki sektörden 4'er katılımcıya ulaşılmıştır. N-Vivo 8 yardımıyla içerik çözümlemesi yaparak analiz edilen tüm bulgular, araştırma için yeni geliştirilen bir veri kodlama cetveliyle değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın amacı medyada faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını sorgulamak, aynı zamanda bağlılığı etkilediği varsayılan faktörleri karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Araştırmada her iki sektör yapısı için artı ve eksiler vurgulandıktan sonra, bulgularan sorunlara ilişkin öneriler de geliştirilmiştir. Sonuç olarak; özel medya kuruluşlarında tespit edilen sorunlar iş güvencesinin azlığı, yönetim baskıları ve

maddi şartlardaki yetersizlikler olurken, kamuda siyasi etkileşimlerin kadro ve yönetime etkisi, idarecilerin çalışanlara göre oransal fazlalığı ve kadrolu-sözleşmeli çalışan ayrımı temel problemler arasında yer almıştır. Her iki sektörde de işe duyulan sevgiden kaynaklanan bağlılığın güçlü olduğu görülmektedir. Ayrıca medya sektöründe tespit edilen sorunlar nedeniyle örgütsel bağlılık türleri içinde en çok devam bağlılığına ilişkin temalarla karşılaşmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Medya Yönetimi, İçerik Analizi

Abstract

Intellectual capital is an important strength, in addition to physical and financial capital, which ensures success of enterprises. Intellectual capital has undeniable importance for media industry, when contribution made by human and services produced by human is considered in a human-oriented sector, like media. This study aimed to analyze organizational commitment of employees in media enterprises, which are characterized with high labor force turnover rate, in Turkey, and the study is inspired by a doctorate thesis. On the contrary to the thesis which originates from the concept of psychological contract, current study examines organizational commitment in both private and public sector in a comparative approach. Within the scope of

Prof. Dr. Deniz Taşcı, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, dtasci@anadolu.edu.tr

Prof. Dr. A. Çiğdem Kirel, Anadolu Üniversitesi İİBF, ackirel@anadolu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Güzin Kıyık Kıcı, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, gkiyik@anadolu.edu.tr

the research; deep interviews were held with 8 people who are working in different area of media sector. 4 people from both public and private media sector were interviewed in order to provide the equilibrium in sample group. Content analysis was done with N-Vivo 8 and all groups were examined by data coding scale, which was recently developed. The aim of this study is to examine organizational commitment of employees in public and private media sector and to make comparative analysis of factors which are assumed to exert influence on the commitment. All pros and cons of both sectors are underlined, and next, recommendations are developed for resultant problems. As a result; While the problems identified in private media companies are the lack of job security, management pressures and inefficiencies in financial conditions, the basic problems in public sector are the political pressures on staff and management process, the proportional excess of administrators in comparison to employees and the differences between permanent and contracted employees' rights. In both sectors, there are strong commitment to work. In addition, due to the problems in the media sector, the themes mostly generated are organizational commitment related to perpetuation.

Keywords: Organizational Commitment, Media Management, Content Analysis

Giriş

Çalışan ve işletmeler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve güçlendiren birçok kavram hali hazırda yönetim literatürüne girmiş ve zaman içerisinde yazında yer edinmiştir. Örgütsel davranış çatısı altında kabul gören ve pek çok araştırmaya konu olan örgütsel bağlılık konusu da bu kavramlardan biri olagelmektedir. Çalışanların performanslarından, verimliliğe, iş memnuniyetinden, devamlılık sürelerine kadar pek çok unsurla ilişkili olan örgütsel bağlılık konusu bu araştırma kapsamında medya endüstrisi üzerinde incelenmiştir. Türkiye'de 1950'lere kadar devlet tekeliyle sürdürülen medya faaliyetleri, 50'li yıllardan sonra özellikle basın yayın için yavaş yavaş sermaye yoğun işletmelere dönüşmüştür. Bununla birlikte başlangıç yıllarında olduğu gibi devletin basın üzerindeki denetleyici ve yönlendirici olma özelliği bu dönemde

de devam etmiştir. 1960'lı yıllar radyo ve televizyon anlamında TRT'li yıllardır. Türkiye Radyo Televizyon kurumu açılımla bilinen TRT aracılığıyla kamu yayıncılığının sürdürüldüğü bu dönem de aynı zamanda, günümüzün duayen pek çok ismi de TRT ekolünde yetiştirmeye başlamıştır. 1980'li yıllarda batı ülkeleriyle hemen hemen aynı zamanda başlayan ve yapısal bir dönüşümü amaçlayan serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci, başka bir deyişle küreselleşme, medya endüstrisi üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. 1980'li yıllara dek süregelen bu etkiler, diğer sektörlerde de gözlemlendiği gibi, anlamlı ölçüde değişim ve dönüşüme neden olmuştur (Yazıcı, 2010). En çarpıcı değişim, medya endüstrisi açısından radyo ve televizyon işletmeciliği alanında yaşanmış, devlet tekelinde olan bu işletmecilik türünde özel sektör egemen olmaya başlamıştır. Türkiye'de özellikle 1990'lı yıllarda, deyimim tam anlamıyla bir "medya devrimi" gerçekleşmektedir (Arslan, 2006). Bu dönemde çok sayıda uluslararası, ulusal, yerel ve bölgesel nitelikte yayın yapan televizyon kanalı yayın hayatına başlamıştır. Bunun yanında yerel, bölgesel, ulusal ya da uluslararası ölçekte yayın yapabilen binden fazla radyo istasyonu da faaliyete geçmiştir (Kıyık, 2011). Reklam pastasındaki büyüme hızının yüzde 25 civarında olduğu medya endüstrisi, günümüzde hızla gelişen ve aktörleri gerek siyasi, gerekse ekonomik nedenlerle her yıl değişebilen bir platform halini almıştır. İnsan odaklı bu endüstri için istihdam bir başka önemli konudur. Türkiye'de, özellikle özel medya kuruluşlarında istihdam edilen personel hem işe girişte, hem de çalışırken sorunlar yaşamaktadır. İstihdam edilmek için bireyler, kişisel ilişki kanallarını kullanmak zorunda kalmaktadır. İletişim alanında bir iş bulduklarında ise, çok düşük ücretlerle ve sosyal güvenceden yoksun olarak çalıştırılırlar. İletişim mezunlarının çokluğu, medya sektöründe ucuz iş gücünü daha kolay bulmayı sağlamaktadır. Medya çalışanları işsiz kalma korkusunu, gerek personel sirkülasyonu, gerekse ülkenin sık yaşadığı ekonomik krizlerle yoğun olarak hissetmektedir (Medyada İstihdam, 2007). Bu araştırma kapsamında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık türlerinin, Türkiye'deki medya yapılanması içerisinde nasıl çalıştığı, hangi koşullardan etkilendiği, özel ve kamu sektöründeki işleyiş farklılıkları ve medya için yeni sadakat formlarının nasıl desenleneceği konuları sorgulanmaktadır. Bu bağlamda yapılacak içerik analizinde ele alınacak veri kodlarının ana başlıkları ise iş tatmini, çalışma koşulları ve örgütsel bağlılıktır.

İş Tatmini

İş tatmini başlığı altında çalışanın işe ilişkin algısı ve iş güvencesi temaları yer almaktadır. Kovach'in (1995) çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri incelediği araştırması işi sevmenin çalışan üzerindeki etkisini kanıtlar niteliktedir. Kovach çalışanlar için motive edici ilk unsuru işin ilgi çekici bir iş olması olarak tespit etmiştir. Kısıtlayıcı baskılara rağmen sevdiği işte çalışanların geliştirdikleri bağlılıkta en önemli destekleyici gücün, işin kendisi ve çalışanın işe karşı hissettiği duygu yoğunluğu olduğu görülmüştür. İş tatmini başlığı altındaki diğer tema iş güvencesidir. İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmamasını ifade etmektedir. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alan ve bu önerileri uygulamaya aktaran, çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlayan ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence veren işletmeler iş görenlere gerekli örgütsel desteği sağlamaktadır (Özdevcioğlu, 2003).

Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları başlığı altında ele alınan ilk tema maddi şartlardır. Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır (Tang ve Kim, 1999, s. 15-27). Diğer bir tema eğitim ve terfi imkanlarıdır. Bir bireyin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerine, kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Aytaç, 1997, s. 18). Eğitim ve kariyer olanakları bireyin kuruma ve kendine karşı güvenini yükseltmekte, aynı zamanda çalışan tarafından geleceğe ümitle bakılmasını sağlamaktadır. Kurumuna güvenen çalışanın gelecekte ne olacak belirsizliğini yaşamaması, işyerinde daha verimli ve başarılı olmasında etkilidir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009). Diğer koşullar başlığı altında dikkate alınan başlıklar içerisinde ısıtma, havalandırma, yemek, servis, çalışma saatleri gibi genel şartlar söz konusudur. Bozkurt ve Turgut'un yaptığı araştırmada (1999) işyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, işyerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar çalışanlara etki etmektedir.

Bunun yanında çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma da, bireylerin işyerindeki sağlık ve moralini etkileyen koşullardandır (Çakır, 2001, s. 22). Bir diğer çalışma koşulu çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler temasıdır. Yapılan birçok araştırmada, işyerindeki arkadaşlık ortamının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s. 20-21). Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlamak ve çalışanı yönlendirmektedir. Arkadaş canlısı, teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu, algılar üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999, s. 60). Diğer çalışma koşulu; yöneticilerle ilişkiler başlığıdır. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını artırdığı, bu yöneticilerin yüksek bağlılık için gerekli psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Elloy ve Everett, 1991). Çalışma koşulları başlığı altında ele alınan son tema çalışanlarda oluşan adalet algısıdır. Örgütsel bağlılık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Moorman, 1991; Organ, 1998) en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel bağlılık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedir (İşbaşı, 2000, s. 23-24).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleridir (Awamleh, 1996). Performans düzeyini etkilemede belirleyici bir role sahip olan örgütsel bağlılık kavramı, kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği olarak da tanımlanmaktadır (Sargut, 2001, s. 58). Bu makale kapsamında, tutumsal bağlılık alanında çalışan Meyer ve Allen'in (1991) ortaya koyduğu üçlü bağlılık modeli esas alınmıştır. Bu modele göre örgütsel bağlılık; devam, normatif ve duygusal bağlılık olarak üç başlıkta sınıflandırılır.

Bağlılık türlerinden ilki olan devam bağlılığı; Allen ve Meyer, tarafından Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen,

Francesco, 2003, s. 490-516; Kavi, 1998, s. 8). Yani iş gören çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak olan maliyetlerden ve/veya seçenek azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu bağlılık türünde kişiler, örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceğinin farkında olması sebebiyle zorunlu olarak örgüte bağlılık göstermek durumunda kalmaktadır. Diğer bir bağlılık türü olan duygusal bağlılık, “bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” dur (Porter vd., 1974, s. 604; Mowday vd., 1982, s. 27; Allen ve Meyer, 1990, s. 2). Meyer ve Allen’e göre (1991, s. 82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. Duygusal bağlılığı oluşturan etmenler arasında, işin güçlüğü, rol ve amaç açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağımlılığı, örgüte güven, örgüt içi adalet, iş görenlere verilen önem, performans, geri besleme ve iş görenin kararlara katılımı gibi maddeler sayılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, gereksinim duyduklarından değil, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam eder (Erdoğan, 2006; Seymen 2008). Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devam bağlılığına ek olarak, Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmiştir (Meyer ve Allen, 1984, s. 372-378; Weiner ve Vardi, 1980, s. 81-96). Üçüncü boyut olan normatif bağlılıkta kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin kurumda çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadır (Bayram, 2005). Çalışanların bağlılık duygusu, kişisel çıkarlardan değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Tiryaki, 2005). Normatif bağlılıkta da zorunluluk vardır. Ancak bu devam bağlılığındaki gibi çıkara değil, erdem ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2002). Her üç bağlılık türü de birbiriyle zaman zaman karıştırılabilmektedir. Farklılıkları ortaya koyabilmek için bağlılık türlerini temsil eden temel referans cümlelerini içeren bir tablo hazırlanmıştır. Bu cümleleri Tablo 1’de görmek mümkündür.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Türlerinin Sınıflandırılması

DEVAM BAĞLILIGINDA	NORMATİF BAĞLILIKTA	DUYGUSAL BAĞLILIKTA
Çalışan Zorunluluktan, alternatif azlığından, “koşullar öyle gerektirdiği için” Örgütte kalır.	Çalışan Doğru davranışın bu olduğuna yönelik ahlaki algısına ilişkin “zorunluluk hissettiği için” Örgütte kalır.	Çalışan “Geçekten istediği için” , zorunluluk hissetmeden, içten ve samimi duygularla Örgütte kalır.

Türkiye’de Medya Yönetimi

Yeni medya teknolojilerinin etkisi, yasal düzenlemeler, reklam ve pazar paylarında her geçen gün görülen büyüme ve dahasıyla medya sektörü ülkemizde hızla gelişen bir endüstri halini almıştır. Trendler oluşturulan, ülkelerin siyasi politikalarına yön veren, kamuoyu üzerinde gerek sosyal, gerekse kültürel boyutta etkili olmayı başaran medya endüstrisi, klasik üretim ve hizmet işletmelerinden ayrılmaktadır. Şu ana kadar yapılan araştırmalar, görüşme ve odak grup toplantıları doğrultusunda medya yönetimi ile klasik yönetim organizasyon anlayışı arasında dört temel farklılık bulgulanmıştır. Bunlar; yapılan işin niteliği, ortaya çıkan ürün/hizmet, çalışan profili ve müşteri kavramıdır (Kıyık ve Ataman, 2010). Bu farklılıkların

medya kuruluşlarında uygulanan işletme (pazarlama, üretim, finansman vb.) ve yönetim fonksiyonları (planlanma, yöneltme, denetim vb.) üzerinde de ayrımlar oluşturduğu görülmektedir.

Bu araştırmada medya yönetimi kamu ve özel olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Kamu sektörünü 1964 yılında kurulan TRT temsil etmektedir. TRT bünyesinde 14 TV kanalı, 14 radyo istasyonu, 2 internet sitesi ve 3 basılı yayın yer almaktadır (TRT Kurumsal Web Sayfası, 2013). Özel sektörü ise 1920’li yıllardan bu yana yayın hayatında var olan özel gazeteler ve 1990 yılında RTÜK kanunıyla sektöre giriş yapan özel radyo ve televizyon kuruluşları temsil etmektedir. Son yirmi yıldır özel sektörde birçok radyo ve te-

levizyon yayın hayatına dahil olmuştur (Tascı, Kirel, Kıyık, 2011). Günümüzde Türkiye'deki özel medya kuruluşları Doğan Grubu, Çalık Grubu, Ciner Grubu, Çukurova Grubu, Doğu Grubu ve Feza Grup gibi çok sektörlü büyük şirket grupları tarafından yönetilmektedir (Barış, 2010).

Devlet bünyesinde faaliyet gösteren kurumlar ile özel medya kuruluşları arasında yapı ve işleyiş bakımından farklılıklar söz konusudur. Türkiye'de medya sektöründe faaliyet gösteren kamu kurumlarının işleyişine bakıldığında devlet bünyesindeki diğer kurumlarda olduğu gibi kuralcı, iç denetim yapısı güçlü ve bürokratik bir tarzla karşılaşılır. Kamu kurumlarına alımlar merkezi sınavlarla yürütülmektedir. Ancak yine de genel müdür atamaları, personelin eğilimi gibi konularda dönemsel olarak siyasi hükümetlerin etkisiyle değişimler yaşandığı görülmektedir (Kejanlıoğlu, 2004). TRT Genel müdürü ve yönetim kurulu üyelerinin atanmasında bakanlar kurulunun neredeyse tek yetkili olması da bu durumu destekleyen bulgulardandır (Ünlüer, 2006). Bunlara rağmen iş garantisi ve sosyal güvence gibi destekleyici şartlar nedeniyle kamu, özel sektördeki kuruluşlardan daha uzun dönemli çalışma hayatlarına sahiptir. TRT'de emeklilik yaşı geçen ve halen dış yapımlar aracılığıyla çalışmayı sürdüren pek çok kişi olduğu gerçeği de bu yargıyı desteklemektedir. Çalışanlar için olumlu şartlar içermesine rağmen kamu sektöründe de işten ayrılmalar, transferler yaşanmaktadır. Bu durum TRT'de örgütsel bağları etkileyen olumsuz şartların işaretçisi olarak kabul edilmektedir.

Medya sahipliğinde en hızlı gelişim gösteren alanlardan birisi medya holdingleridir (Kıyık, 2011). Akra-ba bir kuruluş, gazetelere, dergilere, yayınevlerine, haber kuruluşlarına, radyo televizyon istasyonlarına vb. şirketlere sahip olabilir (Severin, Tankard, 1994). Türkiye'de de hemen hemen tamamı aile şirketi olarak piyasaya girmiş bulunan medya holdinglerinin kontrolü halen sahiplerin elindedir ve pek çok medya şirketinin yönetiminde kurucu ailelerin fertleri bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Özel sektördeki medya kuruluşlarında çalışma koşulları ve idari işleyiş kamuya nazaran daha esnek bir yapıya sahiptir. Sosyal güvence ve iş garantisine ilgili yasal düzenlemeler ise henüz yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle günümüzde medya sektörü emek mobilizasyonunun en yüksek oranlara ulaştığı, iş güvencesinin en sınırlı düzeyde seyrettiği bir alan haline gelmiştir (Adaklı,

2006). Çalışan sirkülasyonuna bakıldığında özel sektörde görülen personel devir hızı, transfer ve istifalar bu sektör için güçlü olmayan örgütsel bağların habercisidir.

Araştırmanın Yöntemi

Nitel bir durum çalışması olan bu çalışmada derinlemesine görüşmelerden elde edilen metin biçimindeki veriler, "içerik analizi" (Silverman, 1993; Yıldırım ve Şimşek, 2006) tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi; Smith'e göre (1975) mevcut verileri özetleme, standardize etme, karşılaştırma ya da başka bir biçime dönüştürme aracı olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma kapsamında içerik analizine ilişkin takip edilen işlem basamakları şunlardır:

- Medya çalışanlarının verdikleri cevaplardan oluşan metinler deşifre edilerek incelenmiş,
- Kodlama cetvelindeki ana ve alt temalar belirlenmiş,
- Deşifre metinler üzerinde önemli görülen referanslar tespit edilmiş,
- Temaların altındaki referanslar ilgili istatistik yazılımına girilmiş ve
- Referansların tüm metin içindeki dağılımlarına göre analiz sonuçları yüzdesel olarak sunulmuştur.

Kullanılan nitel analiz metoduyla medyadaki insan davranışları, içinde buldukları iş ortamı içinde ve çok yönlü anlamaya çalışılmaktadır. Ayrıca Türkiye'deki medya çalışanlarının bağlılık düzeyleri esnek ve bütüncül bir yaklaşımla incelenmiştir. Elde edilen nitel veriler sayesinde medya yönetimi ve örgütsel davranış alanında yazına katkı sağlanması ve saha çözümlenmeleriyle sektörlere ipuçları sağlayarak sürdürülebilir bilgi elde edilmesi planlanmıştır.

Hazırlanan kodlama cetvelindeki temel başlıklar iş tatmini, çalışma koşulları ve örgütsel bağlılık türleridir. Kamu sektörü ve özel sektör çalışanları için karşılaştırmalı analize gidebilmek amacıyla her iki sektörden dörder kişiyle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Uygulama için kamuda TRT, özel sektör içinse özel medya kuruluşlarından kişiler belirlenmiştir. Çalışmadaki toplam 8 görüşmecinin

5'i erkek, 3'ü kadındır. Görüşmeler yüz yüze ya da telefon bağlantısıyla gerçekleştirilmiş ve ses kaydı alınarak yapılmıştır. Ses kayıtlarının deşifresi sonucunda elde edilen metinler Nvivo 8 programına aktararak analiz edilmiştir. Bu noktada kategori ve kodlamalar iki alan uzmanı tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada 3 ana veri kodu vardır. Bunların altındaki alt

temalarla görüşme verileri toplam 11 başlıkta ele alınıp incelenmiştir. Tablo 2'de hazırlanan bu kodlama cetvelini ve temaları görmek mümkündür.

Tablo 3'deki gösterimde ise Nvivo 8'de yapılan kodlamalara ilişkin bir çıktı örneği vardır.

Tablo 2. Veri Kodlama Cetveli

VERİ KODLAMA CETVELİ
1. İş Tatmini
1.a İşe İlişkin Algı
1.b İş güvencesi
2. Çalışma Koşulları
2.a Maddi Şartlara İlişkin Koşullar
2.b Eğitim ve Terfi İmkanlarına İlişkin Koşullar
2.c Diğer Koşullar (Isıtma, Havalandırma, Yemek, Servis, Çalışma Saatleri vb.)
2.d Yöneticilerle İlişkiler Açısından Koşullar
2.e Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Açısından Koşullar
2.f Adalet Algısına İlişkin Koşullar
3. Örgütsel Bağlılık Türleri
3.a Devam Bağlılığı
3.b Normatif Bağlılık
3.c Duygusal Bağlılık

Tablo 3. N-Vivo Görseli

<Internals\1. KAMU GÖRÜŞMESİ> - § 4 references coded [7,90% Coverage]
Reference 2 - 3,27% Coverage
"Görev değişiklikleri sık olduğu için kişisel ilişkiler bozuluyor bazen bu noktada kurum içi birim değişiklikleri istenebiliyor radyodan TV'ye ya da TV'den radyoya geçenler oluyor."

N-Vivo'daki referans bilgilerini veren Tablo 3'e göre "1. KAMU GÖRÜŞMESİ" ifadesi, referansın TRT'deki bir çalışanla yapılan görüşmelerin deşifresiyle elde edilen dökümlerden çıkartıldığını göstermektedir. "§ 4 reference coded" ilgili kod altında, dokümandan kaç tane referans alındığını ifade etmektedir. Yukarıdaki örnek için referans sayısı 4'tür.

"[7,90% Coverage]" dokümandan ilgili kodlamaya yapılan tüm referansların dokümanın yüzde kaç olduğunu gösterir. Örnek için bu rakam 7,90'dır. "Reference 2- 3,27% Coverage", dokümandan ilgili koda yapılan ikinci referansı ve bu referansın dokümanın ne kadarlık bir kısmını kapsadığını göstermektedir. Referans bilgilerinin altındaki cümle ise örnek alıntı

metnidir. Bu araştırmada raporlama kısmındaki tüm referanslar parantez içinde ilgili dokümanın ismi ve referanslara ait satır numaraları verilerek gösterilmiştir. Örnek: ("1. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 17-18).

Çalışmada araştırmayı sınırlandıran şartlar ise; kullanılan yöntemin nitel analiz olması nedeniyle örneklemin genelleme olasılığının düşük oluşu, katılımcıların rastlantısal belirlenmesinden dolayı görüşme grubunun evreni yansıtmaya yetersizliği ve verilerin önceden belirlenen kriterlerin dışına çıkılmadan analiz edilmesi nedeniyle oluşan yorum sınırlılığıdır.

Bulgular

Veri kodlama cetvelindeki ilk başlık iş tatminidir. İş tatminiyle ilgili ilk tema olan iş algısı başlığı altında özel sektördeki dört görüşmeciden toplam 22 referans tespit edilmiştir. Bu referansların 5'i, 1. görüşmeciye, 8'i, 2. görüşmeciye, 3'ü, 3. görüşmeciye ve son olarak 6'sı, 4. görüşmeciye aittir. Kamu sektöründe yapılan görüşmelerde de toplam 21 referansa ulaşılmış. Bu referansların 4'ü 1. görüşmeciye, 3'ü 2. görüşmeciye, 10'u 3. görüşmeciye ve 4'ü ise 4. görüşmecinin deşifre kayıtlarından çıkarılmıştır.

Derinlemesine görüşmelerin özel sektör ayağındaki ilk katılımcı yaptığı işi sevdiğini, eğlenceli bulduğunu ve medya sektöründe çalışmaktan mutlu olduğunu belirtmiş ancak radyoculuğun toplumda ve kurumda meslek olarak görülmemesi konusundaki sıkıntısını dile getirmiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 9-10, 12-14, 270). Özel sektördeki ikinci katılımcı işe ilişkin algısını ifade ederken yaptığı işi sevdiğini, kariyerinin başından beri istediği noktada olduğunu, medyanın birebir insan ilişkilerinden oluşan bir sektör olduğu için sosyal hayatı renklendirdiğini ifade etmiştir. Ancak düzensiz çalışma saatleri ve iş stresinin, sektördeki pek çok çalışanda olduğu gibi kendisinde de sağlıklı bir yaşama yol açtığını ve bu konuda bazen psikolojik destek ve anti-depresana başvurduğunu dile getirmiştir. Ayrıca medya sektöründe okulda öğrenilenlerden çok farklı bir dünya olduğunu öğrendiğini de sözlerine eklemiştir ("2. Özel Sektör Görüşmesi" str 12-13, 15-17, 45-52, 54-59, 128-134). Araştırma kapsamında görüşme yapılan 3. özel sektör görüşmecisi, işi sevdiğini, yazılı basının ona habere farklı açıdan bakmayı öğrettiğini, insan ilişkilerini geliştirip çevre kazandırdığını, ayrıca insanları tanımayı öğrettiğini söylemiştir. Yaptığı işin dezavantajları konusunda da gerek kurumlardan, gerekse çalıştığı ortamdan dolayı

bildiği bazı gerçekleri haber yapamama sıkıntısından bahsetmiştir ("3. Özel Sektör Görüşmesi" str 4-8, 13-14, 25-27). Özel sektörde görüşme yapılan son görüşmeci ise, işe ilişkin düşünce ve algısını cümleye dökerken hayatın kendisini bu noktaya zorunlu olarak getirmediği ve bilinçli seçimlerle medyayı seçtiğinin altını çizmiş, işini severek yaptığı için hiçbir eksi yan görmediğini ifade etmiştir ("4. Özel Sektör Görüşmesi" str 6, 238-240).

Araştırma kapsamında medyanın kamu ayağında çalışan ve görüşme yapılan ilk görüşmeci işe ilişkin algısından bahsederken işini sevdiğini ve ona kendini ifade edebilme imkanı verdiğini, özellikle müzik konusunda uzmanlaştığını belirtmiş. Sosyal hayatı güçlendiren güçlü bir kurum olan TRT'de çalışmanın kendisine kazandırdığı prestijden bahsetmiştir. Medyada yapılan işte her zaman iyi olmaya çalışmanın insanı ruhsal olarak zorlaması ve sözleşmeli çalışanları mağdur eden tek taraflı anlaşmalar ise 1. görüşmecinin sektörle ilgili dezavantaj olarak gördüğü konulardandır ("1. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 3-6, 37, 48, 77-78). Kamuda görüşme yapılan 2. görüşmeci işini severek yaptığını, TRT'de 25 yılı doldurduğunu ve işinin kendisine manevi tatmin sağladığını ifade etmiştir ("2. Kamu Sektör Görüşmesi" str 4-5, 13-14). Medyada kamuda çalışan 3. görüşmeci sevdiği işi yapıp, üste para aldığı için duyduğu memnuniyetten bahsetmiş, yayıncılığın bir virüs gibi olduğunu ve kendisinin de 20 yıldır bu sektörde çalıştığını dile getirmiştir. İşinin kendisine felsefe, yaşam biçimi, statü kattığını, normalde kendi imkanlarıyla tanışamayacağı ünlü isimlerle TRT aracılığıyla bağlantı kurabildiğini, çalışma süreleri, kıyafet vb. koşulların rahatlığından dolayı bilinen devlet memuru anlayışından uzak olmasının hoşluğunu işin artıları içerisinde söylemiştir. Eksiler konusunda ise üst düzey bir disiplin ve standartla çalışmanın zor olduğunu belirtmiş, ayrıca televizyonda hırs ve egoların radyoya oranla daha ön planda olmasının vermiş olduğu sıkıntılardan bahsetmiştir. ("3. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 5-7, 16-17, 30-31, 37-40, 59-61, 99-101). Araştırmadaki 4. görüşmeci kurumda ikinci yılı olduğunu işinin renkli ve farklı olduğunu ifade etmiş, ayrıca yaptığı işi sevdiğini dile getirmiştir. İnsanların hayatta keyif almak için yaptıkları şeylerin kendi işi için malzeme oluşturduğunu ve bunların işini keyifli kıldığını belirtmiş, işi sayesinde sanatçılarla tanışabilmenin memnuniyetini sözlerine eklemiştir ("4. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 3-5, 50, 60-62).

Araştırmadaki veri kodlama cetvelinin ilk başlığı altında yer alan ikinci tema iş güvencesidir. Bu tema altında özel sektörle yapılan görüşmelerden toplam 16 referans bulunmuştur. Bu referansların 8'i, 1. görüşmeciye, 5'i, 2. görüşmeciye, 1'i, 3. görüşmeciye ve 2'si, 4. görüşmeciye aittir. Kamu sektöründe çalışan kişilerle yapılan görüşmelerde ise bu tema altında toplam 10 referansa rastlanmaktadır. Bunlardan 6'sı, ilk görüşmeciye, 1'i 2. görüşmeciye, 1 tanesi 3. görüşmeciye ve son olarak 2'si, 4. görüşmeciye aittir. Burada sözleşmeli çalışan olan ilk görüşmeciye ait referans sayısındaki fazlalık kadro güvencesi konusunda TRT'deki sözleşmeli personellerin sıkıntılarına dair ipucu olarak değerlendirilebilir.

Özel sektörde görüşme yapılan 1. görüşmeci, radyoculuk için sektörün gün geçtikçe daraldığını, genel olarak medyada sirkülasyonun çok fazla olduğunu, performansa dayalı bir iş yaptıkları için performans kayıplarında direkt gönderilme riski taşıdıklarını, bu nedenle iş güvencesi anlamında yaşadığı endişe yüzünden ilerleyen yıllarda televizyona geçebileceğini ifade etmiştir. Bu endişelerin performansa yansımalarını istemediği için, 1. görüşmeci işten çıkarılma ihtimalini ve kaygısını bir kenara itip, işine odaklanmayı tercih ettiğini dile getirirse de sektörün bu anlamda daha güvenilir olması gerektiğinin de altını çizmiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 22-24, 41-42, 157-160, 174-176, 200, 253-254). Özel sektörde derinlemesine görüşme yapılan 2. görüşmeci, işten çıkarılma korkusunu çok fazla hissettiğini dile getirmiş, hatta bu anlamda psikolojik tedavi bile gördüğünü sözlere eklemiştir. Sektörde pek çok arkadaşının işten kovulduğunu sabah işe girişte kartları okutulmadığında anladıklarını ve bunun ne kadar acımasız bir uygulama olduğunu ifade eden 2. görüşmeci ayrıca, medyada çalışanları koruyan sendikal haklarında da azlığına vurgu yapmıştır ("2. Özel Sektör Görüşmesi" str 74-76, 182-184, 266-267). Araştırmada özel sektör çalışanı olan 3. görüşmeci iş güvencesi başlığı altında işten çıkartılma korkusu yaşamadığını söylemiştir ("3. Özel Sektör Görüşmesi" str 94). 4. görüşmeci ise işten çıkarılma korkusunu çok nadiren hissettiğini dile getirmiştir ("4. Özel Sektör Görüşmesi" str 215).

İş güvencesi teması altında görüşme yapılan kamu çalışanlarına gelindiğinde devlet garantisinin altı çizilmiş, bu tema altında soruna ilişkin söylemler sadece sözleşmeli çalışandan gelmiştir. Buna göre 1. görüşmeci sözleşmeli olması nedeniyle her gün işten

çıkarılma korkusu yaşadığını, iş güvencesinin kadrolu çalışanlara göre daha az olduğunu hatta sözleşmeli personele daha az değer verildiğini ifade etmiştir. Kadrolu çalışanlar için kazanılmış haktan yararlanma durumunun sözleşmeli personelde olmamasının eksikliğini dile getiren ilk görüşmeci, ayrıca iş güvencesi konusundaki bu sıkıntıdan dolayı da başka bir mesleğinin olmasını istediğini sözlere eklemiştir ("1. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 16, 24-25, 38-39, 72-73, 79-80). Kamuda çalışan diğer üç görüşmeci kadrolu olmalarının vermiş olduğu rahatlıkla ortak bir söylem içerisinde işten çıkarılma korkusu yaşamadıklarını dile getirmiş, sıkıntılı durumlarda en fazla birim değişikliği yapıldığını ifade etmişlerdir. Bu temada 4. görüşmecinin de belirttiği üzere kadrolu çalışanlar sevdikleri işi TRT koruması altında yapmaktadır ("2. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 70-71, "3. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 102-103, "4. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 65).

Araştırmadaki veri kodlama cetveli içerisinde yer alan ikinci ana başlık çalışma koşullarıdır. Bu tema altında ilk sırada maddi koşullar yer almaktadır. Özel sektör için toplam 13 referans söz konusudur. Bunların 3'ü, 1. görüşmeciye, 4'ü 2. görüşmeciye, 5'i 3. görüşmeciye ve 1'i 4. görüşmeciye aittir. Kamu sektöründe ise toplam 10 referans tespit edilmiştir. Bunların 3'ü, 1. görüşmeciye, 4'ü 2. görüşmeciye, 2'si 3. görüşmeciye ve 1'i, 4. görüşmeciye ait deşifrelerden çekilmiştir.

Özel sektörde görüşme yapılan 1. görüşmeci aldığı ücreti yeterli görmediğini, daha iyi olması gerektiğini, yurt dışına göre çok daha az paralar kazandıklarını ancak diğer medya kuruluşlarına kıyasla daha iyi ücretlere çalıştıklarını belirtmiştir. Şimdiye kadar ikramiye, prim gibi maddi teşvikler almadığını belirten görüşmeci ayrıca şirket içi gizlilik politikaları gereği ücretler noktasında kimsenin bir başkasının aldığı maaşı bilmediğini de sözlere eklemiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 4-5, 214-215, 231). Görüşme yapılan 2. görüşmeci de aldığı ücreti yeterli görmezken, özel sektörün aslında çok paralar kazandırabilme potansiyeline sahip olduğunu da belirtmiştir. Prim, onurlandırıcı ödül gibi maddi teşvikler almadığını ifade eden görüşmeci kurumdan elde ettiği tek şeyin iş deneyimi olduğunu söylemiştir. Bu arada ücret politikaları konusunda birinci görüşmeci gibi 2. görüşmeci de kimse kimsenin aldığı parayı bilmez diyerek ücret gizliliğine dikkat çekmiştir ("2. Özel Sektör Görüşmesi" str 4, 22-23, 212-214). Çalışmada-

ki 3. katılımcı da aldığı ücreti yeterli görmemektedir. Kazandığı parayla geçinmeyi öğrendiğini, proje yaparken manevi destek sunulsa da prim, onurlandırıcı ödül gibi maddi teşvikler almadığını ifade etmiştir (“3. Özel Sektör Görüşmesi” str 2, 25, 51-52, 76). 4. görüşmeci maddi şartlara ilişkin düşüncelerini belirtirken aldığı ücreti yeterli bulduğunu ancak sektörle ilgili ek işlerden dolayı alternatif para kaynakları olduğu için yeterli bulduğunu sözlerine eklemiştir (“4. Özel Sektör Görüşmesi” str 2-4).

Medyanın kamu ayağında çalışan 1. görüşmeciden gelen yanıtlarda maddi şartlar konusunda ücreti yeterli görmeme yanıtı alınırken, maaşların performansa bağlı olması gerektiği düşüncesi de yanıtlardan çıkarılmıştır. Ayrıca özel sektördeki gizlilik politikasının aksine 1. görüşmecinin de belirttiği üzere kamuda ücret şeffaflığı söz konusudur (“1. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 2, 65-66, 69). Görüşme yapılan ikinci yönetici ilk etapta daha fazla ücret almayı istediğini söylese de ülke şartlarına göre düşündüğünde aldığı maaşı yeterli görmektedir. Yaptığı işle ilgili etkinliklere katılım konusunda maddi destek görememesi ve bütçe yetersizliklerinden ise üzülerek bahsetmiştir (“2. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 3, 65). Araştırmada maddi şartlar teması altında referans alınan 3. görüşmeci yayıncı standartları açısından ücretlerin yeterli olmadığını dile getirmiştir (“3. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 2). Kamuda görüşme yapılan 4. görüşmeci iki yıllık çalışma süresi için aldığı ücretin yeterli olduğunu ancak 30 yıllık bir çalışan olması durumunda ücretin yeterli gelmeyeceğini söylemiştir (“4. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 2).

Araştırmada çalışma koşulları başlığı altında ele alınan bir diğer tema medyada terfi ve eğitim olanaklarıdır. Özel sektörden toplam 18 referansın tespit edildiği bu temada referansların 4’ü, 1. görüşmeciye, 7’si, 2. görüşmeciye, 4’ü, 3. görüşmeciye ve 3’ü, 4. görüşmeciye aittir. Kamuya bakıldığında toplam 14 referans bulunmaktadır. Bunların 3’ü, 1. görüşmecinin, 5’i 2. görüşmecinin, 3’ü 3. görüşmecinin ve son olarak 3 tanesi de 4. görüşmecininindir.

Özel sektörde görüşme yapılan 1. görüşmeci, çalıştığı kurumda eğitim imkanlarının olmadığını, ancak uzun yıllar bağlılıkla çalışır ve sabırla beklerse yükselebileceğini ifade etmiştir. Medya dışında farklı bir sektörde olmuş olsa şuan ki deneyimiyle daha iyi noktalara gelebileceğini düşünen katılımcı, aynı zamanda beş, altı yıl daha sabrederek iyi noktalara ulaşabile-

ceğine inanmaktadır (“1. Özel Sektör Görüşmesi” str 35-37, 53-54, 269-270, 270-271). Özel sektörden görüşme yapılan 2. görüşmeci terfi şansının olmadığını, ancak ilişkilerini iyi tutup, sabrederek sektörde yükselme şansını yakalayabileceğinin altını çizmiştir. Hizmet içi eğitim imkanlarının kendisine hiç sunulmadığını dile getiren görüşmeci, eğitim dışında görev gereği katılması gereken etkinlikler konusunda dahi destek göremediğini ifade etmiştir (“2. Özel Sektör Görüşmesi” str 25, 31-37, 39-43). 3. görüşmeci de özel sektörde çalıştığı kurumlarda kendisine eğitim imkanlarının verilmemesini, terfi hakkının sunulmadığını dolayısıyla sektörde istediği noktalara gelemediğini dile getirmiştir (“3. Özel Sektör Görüşmesi” str 16, 18, 23, 76). Özel sektör çalışanlarından sonuncusu olan 4. görüşmeci, bu tema altında terfi imkanlarının insanların kendisine bağlı olduğunu düşünmektedir. Çalıştığı kurumların kendisine iş tecrübesi haricinde bir şey katmadığını ve eğitim olanaklarının kurum bazlı olmak yerine kişilerin kendi imkanlarıyla edinelebileceğini ifade etmiştir (“4. Özel Sektör Görüşmesi” str 16-17, 19-21, 25-27).

Kamu sektöründen kişilerle yapılan görüşmelerde terfi ve eğitim koşulları açısından 1. görüşmeci, sözleşmeli çalışan olması nedeniyle kendisinin terfi şansının olmadığını, bazı teknik eğitimler verilmesine rağmen bunların yetersiz olduğunu söylemiştir (“1. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 7, 9). Görüşme yapılan 2. katılımcı, kadrolu çalışan olması nedeniyle yükselme şansı normalde olsa da, TRT’deki siyasi etkilerin buna engel olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca kurumda eğitim imkanlarının olduğunu ancak bunun yeterli düzeyde olmadığını altını çizmiştir (“2. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 9-10, 12). 3. görüşmeci TRT’de terfi şansının siyasi eğilimlere ve arkadaş çevresine göre şekillendiğini söylemiş, hizmet içi eğitimlerin son yıllarda daha atak da olsa halen yetersiz olduğunu belirtmiştir (“3. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 10-12). Kamuda görüşme yapılan 4. görüşmeci ise terfi ve eğitim olanakları açısından diğer katılımcılarla benzerlik göstererek siyasi etkinin altını çizmiş, kurum içi eğitimlerin olduğunu ancak bunların biraz daha deneyim paylaşımına yönelik olması gerektiğini dile getirmiştir (“4. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 6-9).

Veri kodlama cetvelinde çalışma koşulları altında yer alan sıradaki tema kuruma ilişkin diğer koşullardır. Medya sektörü için bu temayla ilgili özel sektörden toplam 5 referans gelmiştir. Bu referansların 1’i, 1.

görüşmeciye, 2'si, 2. görüşmeciye, 1'i, 3. görüşmeciye ve 1 tanesi de 4. görüşmeciye aittir. Kamu sektöründe çalışan kişilerle yapılan görüşmelerde elde edilen toplam referans sayısı 6'dır. Bunlardan 1'er tanesi 1. ve 2. görüşmeciye, 2'ser tanesi ise 3. ve 4. görüşmeciye aittir.

Özel sektör görüşmelerine bakıldığında 1. görüşmeci çalışılan mekana ilişkin koşullara 10 üzerinden 8 vermiş, çalışma saatlerinin esnekliği, yemek ve servis imkanlarının iyiliğini dile getirmiş, ısıtma olanakları gibi imkanların kendisi için örgütsel bağlılık noktasında önemli olmadığını altını çizmiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 147-149). 2. Özel sektör çalışanı, sigara yasağıyla gelen kurumların çalışanlara alan oluşturmaması sıkıntısını dile getirmiş, yemek konusunda zaman zaman sıkıntılar yaşayıp beğenmediği için kurumda aç kaldığını söylemiştir. Isıtma, soğutma gibi imkanların her kurumsal şirkette olduğu gibi normalde olması gerektiğini düşünen bu katılımcı ayrıca bazı durumlarda servis olmadığı için yayına yetişemediği günler olduğunu ve kurumun ne olursa olsun bu sorunu çözmesi gerektiğini ifade etmiştir ("2. Özel Sektör Görüşmesi" str 116-123, 250-252). 3. Görüşmeci diğer koşullar başlığı altında, kurumuna 10 üzerinden 3 verirken, imkanların yetersiz olduğunu dile getirmiştir ("3. Özel Sektör Görüşmesi" str 49). Özel sektör görüşmecilerinden 4.sü, bu tema altında medyada çalıştığı hiçbir kurumu yetersiz bulmazken, şartların kaliteli olduğunu ve kendisinin memnuniyetini ifade etmiştir ("4. Özel Sektör Görüşmesi" str 104-106).

Araştırma kapsamında kamu sektöründe görüşme yapılan kişilere gelindiğinde 1. görüşmeci, TRT'de her imkanın olduğunu ama özellikle teknik imkanların yeterli kullanılmadığı ve atıl kaldığını belirtmiş, kuruma 10 üzerinden 8 vermiştir ("1. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 35-36). 2. Görüşmeci, bilgisayarının eskiliği ve odasının küçük olması dışında yemek ve diğer şartlardaki memnuniyeti nedeniyle TRT'ye 10 üzerinde 7 vermiştir ("2. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 32-33). Görüşme yapılan 3. kişi, diğer başlığı altında TRT için 10 üzerinden 7-8 vermiştir. Alım konusunda maddi desteğe sahip olsa da teknoloji konusunda geri kaldıklarını düşünen katılımcı, bu başlıkla ilgili TRT'de bir standardın olmadığını da sözlerine eklemiştir. Buna göre televizyonun montaj odaları basık ve hava almazken radyoda bunun olmadığını belirtmiştir. Hollanda, Çukurova radyolarının bina ye-

terlilikleri iyiyken, Trabzon ve Antalya radyolarının bir apartman dairesinde yayın yürüttüklerini ifade etmiştir ("3. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 13-14, 54-58). Kamudaki 4. görüşmeci, geliş gidiş saatlerinin rahatlığını sevdiğini, bazen teknik sıkıntılar olsa da, bunun dışındaki diğer çalışma şartları için 10 üzerinden 7 verdiğini söylemiştir ("4. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 34-35).

Araştırmada çalışma koşulları altında ele alınan bir diğer tema medyada yönetim tarzına ilişkin koşullardır. Bu tema için, özel sektör bazında toplam 37 referans tespit edilmiştir. Bunların 9'u, 1. görüşmeciye, 10 tanesi 2. görüşmeciye, 8'i, 3. görüşmeciye ve 10'u, dördüncü görüşmeciye ait referanslardır. Kamu sektöründeki görüşmelerden de toplamda 37 referans bulunmuştur. Bunların 9'u, 1., 7'si 2 görüşmeciye, 11'i 3. ve 10'u, 4. görüşmeciye aittir.

Özel sektörde görüşme yapılan 1. görüşmeci yöneticilerle rahat bir şekilde iletişim halinde olduğunu, istediği takdirde patronuyla bile direkt irtibata geçebildiğini söylemiştir. Yöneticilerden herhangi bir yönetim baskısı hissetmediğini söyleyen bu görüşmeci, işyerinin tam da kurumsallaşmamış bir yapıda olması nedeniyle, kurumda yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin aile ve arkadaş ilişkisi gibi olduğunu, yönetimin genel olarak işini iyi yapan çalışanlara değer verdiğini bu anlamda kendisini değerli hissettiğini söylemiştir. Ancak zaman zaman kendisinden de memnun olunmadığını hissettiği durumlar olduğunu sözlerine eklemiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 66-69, 101-103, 153-154, 184, 258). Özel sektörde yönetim tarzına ilişkin çalışma koşulları temasında görüş belirten 2. görüşmeci, yönetim baskısını çalıştığı kurumlarda çok fazla hissettiğini, farklı yöneticilerin birbiriyle çelişen kararları nedeniyle ortaya çıkan belirsizlikten duyduğu rahatsızlığı ve kurumla ilgili alınan kararlardan son dakikada haberdar olunmasının sıkıntılarını dile getirmiştir. Medyada radyo, televizyon ve gazete olmak üzere farklı mecralarda çalışma şansı bulan 2. görüşmeci genel olarak sektördeki yöneticilerin başarılı işlerde takdir etmediğini, ancak hatalı bir davranışta hemen o dakika hesap sorulduğunu sözlerine eklemiştir. Burada ÖSS mantığını örnek vermiş, medyada bir yanlışın dört doğruyu götürdüğünü söylemiştir. Yöneticilerin ve kurumun hiçbir zaman mağdur olmayacağını, gerektiğinde herkesin yerine bir başkasının bulunabileceği düşüncesinin sektörde yaygın olduğunu da bu tema

altında belirtmiştir (“2. Özel Sektör Görüşmesi” str 64-68, 78-79, 82-85, 160-169, 290-291). 3. görüşmeci, yöneticilerle ilişkisinin resmi olduğunu, kendisi üzerinde zaman zaman baskı hissedip, bazen de özgür bırakıldığını, yeni alınacak kararlarda astların her zaman olmasa da önceden bilgilendirildiğini ve farklı yöneticiler arasında emir ile talimatlar açısından bazen çelişkiler yaşanabildiğini ifade etmiştir. 3. Görüşmeci yöneticilerin kendisine değer verdiğini düşünse de, bazı dönemlerde üstlerin söylemlerinden kendisinden daha fazla performans beklediğini de hissetmiştir (“3. Özel Sektör Görüşmesi” str 29, 32-33, 35, 38-39, 51, 58, 100-101). Özel sektörde çalışan 4. görüşmeci şirketlerin çalışanlarla her şeyi paylaşmak gibi bir zorunluluğu olmadığını düşünmektedir. Kendi deneyimleri çerçevesinde yöneticilerinden baskı görmediğini dile getiren bu görüşmeci daha çok farklı yöneticilerin birbirleriyle çelişen söz ve uygulamaları nedeniyle sıkıntılar yaşamıştır. Sektörde çalışmaya başladığı ilk yıllarda yöneticilerin tutumları nedeniyle daha çok demoralize olan 4. görüşmeci, artık bu durumun kendisini etkilemediğini ve iş odaklı yaklaşarak bu sorunu aştığını dile getirmiştir. 4. görüşmeci kendisiyle ilgili, yöneticilerin genel olarak memnun olduğunu da düşünmektedir (“4. Özel Sektör Görüşmesi” str 52, 58, 64-70, 73-82, 222).

Kamu sektöründe çalışan kişilerin görüşlerini değerlendirecek olursak 1. görüşmeci TRT’de ki yönetim tarzı için kuralların katı ve yapılmaması gerekenlerin net olduğu bir sistemden bahsetmiştir. Yöneticiler içinde iyide, kötude olduğunu ifade ederken sık yönetici değişiminden ve bunun çalışanlar üzerindeki etkisinden söz etmiştir. Genellikle üzerinde yöneticiler tarafından hissettirilen performans baskısının olduğunu dile getiren bu katılımcı, zaman zaman değersiz hissettirildiğinin de altını çizmiştir. Verilen kararların son dakikada çalışanlarla paylaşılması durumunu belirten 1. görüşmeci, son olarak siyasi bağlantılarla kişilerin idari makamlara geldiğini ve herkesin kendi ekibini getirmesi nedeniyle ast-üst ilişkilerinin sıkıntıya uğraması durumunu sözlerine eklemiştir (“1. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 11-15, 19-20, 23, 26-29, 44-47). 2. görüşmeci, TRT için en büyük sorunun özerk değil, politik bir kurum olması olduğunu belirtmiş, kararlarda çalışanların bilgilendirilmemesinden, çift başlılığın yarattığı çelişkili durumlardan duyduğu memnuniyetsizliği ifade etmiştir. Kendi programı konusunda özgür bırakıldığını, kişisel olarak kendisiyle ilgili memnuniyetsizlik hissetmediğini dile getiren

katılımcı kurumunun biraz daha destekleyici olması beklentisinin de altını çizmektedir (“2. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 16-17, 18-20, 30-31, 42-44, 48). 3. görüşmeci, kendi çalıştığı kurumda ast-üst ilişkilerinin mesafeli olmadığına değinmiş, başkaları üzerinde olsa da, kendi üzerinde yönetim baskısı hissetmediğini ifade etmiştir. Ayrıca şeffaflığın kurum içinde her zaman uygulanan bir şey olmadığını ve çalışanları kararlara katma konusunda son dönemde daha az uygulamaya rastlandığını belirtmiştir. TRT’de her yeni gelen müdürün kıyafet ve çalışma saati uygulamasıyla otorite hissettirme çabasında olduğunun söyleyen 3. görüşmeci, ayrıca her yeni ekiple birlikte bir önceki dönem yatırımlarının sıfırlanma problemlerine de dikkat çekmiş ve çöpe giden projelerin durumunu vurgulamıştır. Yönetim tarzı teması altında son olarak 3. görüşmeci BBC örneğini vermiş ve BBC’de 7 yayıncıya 1 idari personel düşerken, burada 1 yayıncıya 7 idari personel düşmekte diyerek, TRT’deki yönetim piramidinin tersine işlediğini ifade etmiştir (“3. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 19-24, 25-28, 45-50, 88-89). Kamuda çalışan 4. görüşmeci ise çalıştığı kurumda yönetim baskısı, çift başlılık gibi sorunların görüldüğünü, ayrıca şeffaflığın da pek olmadığını dile getirmiştir. Yöneticilerin yaklaşımlarından çok etkilenen 4. görüşmeci destek vermeseler de ortamdaki havayı bozmamaları gerektiğini ifade etmiş. Siyasi etkilerle sık aralıklarla idari değişikliğe giden TRT için yöneticilerin atanma ile değil seçimle başa gelmelerinin iyi olacağı fikrini paylaşmıştır (“4. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 15-16, 17-22, 32-33, 43).

Veri kodlama cetvelinde çalışma koşulları başlığı altındaki bir diğer tema iş arkadaşlarıyla ilişkilerdir. Bu tema ile ilgili özel sektördeki görüşmelerden toplam 14 referans tespit edilmiştir. Bunların 4’er tanesi 1. ve 2. görüşmeciye, 1’i 3. görüşmeciye ve 5’i ise, 4. görüşmeciye aittir. Kamu sektöründe ise toplam 15 referans bulunmuştur. Bu referansların 4’ü, 1. görüşmeciye, 3’ü 2. görüşmeciye, 4’ü 3. görüşmeciye ve son olarak kalan 4’ü de 4. görüşmeciye aittir.

Özel sektör çalışanlarından gelen yanıtlara bakıldığında 1. görüşmecinin sektörde güvendiği birkaç dostu olsa da, genel anlamda çok fazla kişiye güvenmediği ifadesi dikkati çekmektedir. Sektörde rekabetin yoğun olduğunu kabul eden ilk görüşmeci, kurumun rekabeti teşvik etmemek amaçlı yayında programcılara isim söyletmemeye politikasını takip ettiğini belirtmiştir (“1. Özel Sektör Görüşmesi” str 133-134,

137, 139-140). Araştırma kapsamında özel sektörden katılım gösteren 2. görüşmeci medyada çalışanlar arasında samimi olsa da her zaman sınır olduğunu ifade etmiş, iş ortamında hiç güvendiği dostu olmadığını ve herkesin birbirini rakip olarak gördüğünü söylemiştir. Ayrıca sektörde en az rekabetin gazeteciler arasında olduğunu, sonra radyoların geldiğini ve rekabetin en yoğun hissedildiği alanın ise televizyon camiası olduğunu da sözlerine eklemiştir (“2. Özel Sektör Görüşmesi” str 61, 94-95, 103-111). 3. görüşmeci, herkesin işinde gücünde olduğu ve herhangi bir rekabet durumuyla karşılaşmadığını dile getirmiştir (“3. Özel Sektör Görüşmesi” str 43). Araştırma kapsamında görüşme yapılan 4. görüşmeci ise, çalışma arkadaşlarına ilişkin koşullar başlığı altında sektöre ilk girdiği yıllarda hırslı ve egolu olmasından kaynaklı sorunlar yaşadığını ve insanların birbirleriyle rekabetlerini çok net hissettiğini ifade etmiştir. Ancak günümüzde artık bu konuda daha fazla yorulmamak adına yeter diyerek, herkesle iyi geçindiği ve kendini işine verdiği yeni bir dönemde olduğunu dile getirmiştir (“4. Özel Sektör Görüşmesi” str 96-99).

Kamu sektöründeki 1. görüşmeciye gelindiğinde, TRT’de özel sektörden çok farklı bir rekabetin olduğu, özellikle kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasında hissedilen bu rekabetten dolayı kurumda güvenilir dostların olmadığı sözleri dikkati çekmektedir. Kişisel olarak mesleki hırsların dışında, sık yaşanan görev değişimleri nedeniyle ekip değişikliklerinin de insan ilişkilerini sarstığını ifade eden ilk görüşmeci bu durumda insanların kurum içi birim değişikliklerine gidebildiğini ifade etmiştir (“1. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 10, 17-18, 32-34). 2. Görüşmeci arkadaşları olsa da kurum içinde güvendiği dostları olmadığını söylerken, sorun yaşadığı kişilerle iş dışında görüşmeye mesafesini koruduğunu belirtmiştir (“2. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 25-26, 29). Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler teması altında görüşme yapılan 3. kişi tarafından, TRT için rekabetin radyoda, televizyondan daha az olduğu ve televizyonda ayak kaydırma- ların daha yoğun yaşandığı düşüncesi dile getirilmiştir (“3. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 33, 34-36). 4. Görüşmeci, TRT içinde gerek sosyal ilişkiler, gerekse siyasi görüşler nedeniyle gruplaşmaların olduğunu ifade etmiş, güvendiği dostları olsa da çalışanlar arası rekabetin görüldüğünü sözlerine eklemiştir. Ayrıca 3. görüşmeciye paralel olarak rekabetin radyodan ziyade televizyonda daha yoğun olduğunun da altını çizmiştir (“4. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 23-26).

Çalışma koşulları başlığı altındaki son tema adalet algısına ilişkin koşulları içermektedir. Bu tema kapsamında özel sektör çalışanlarıyla yapılan görüşmelerden toplam 14 referans alınmıştır. Bu referansların 5’i, 1. görüşmeciye, 2’si, 2. görüşmeciye, 4’ü 3. görüşmeciye ve 3’ü de 4. görüşmeciye aittir. Kamu çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde ise toplam 15 referans tespit edilmiştir. Bunların 4’ü, 1., 3’ü 2. görüşmeciye, 5’i 3. ve 3’ü 4. görüşmeciye ait kayıtlardan alınmıştır.

Özel sektörde çalışan 1. görüşmeci, kuruma verdikleri ve aldıklarını dengede görmemekte, ayrıca kurumun işini iyi yapanı korumak yerine, ona daha çok iş vermesini de adaletsizlik olarak değerlendirmektedir. Bu anlamda kurumda haksızlığa uğradığını çok defalar hissettiğini dile getiren ilk görüşmeci sabırlı olarak bir çalışanın bunları aşabileceğini ifade etmiştir (1. Özel Sektör Görüşmesi” str 209-212, 233, 244-246). Adalet algısı konusunda referans alınan 2. görüşmeci, ilk olarak medyada kurumlara son giren çalışanların daha çok maaş almalarının oluşturduğu dengesiz atmosfere değinmiştir. Kendinden daha kıdemli bir çalışana karşı haklı da olsa kendini ifade edememe nedeniyle yaşadığı gerginlik de 2. görüşmecinin adalete ilişkin yaşadığı kaygılar konusunda dile getirdiği cümleler arasındadır (“2. Özel Sektör Görüşmesi” str 239-240, 247-250). Özel sektörde çalışan 3. görüşmeci de kuruma kattıkları ve aldıklarının dengede olmadığını düşünürken, eşitliğin sadece asgari oranda sağlanabildiğini ifade etmiştir. Ayrıca bunun kendisinin performansına ve istifa kararı almasına kadar etki edebildiğini de sözlerine eklemiştir (3. Özel Sektör Görüşmesi” str 76, 82, 86-88, 97-98). 4. Görüşmeci, çalıştığı kurumda daha önce haksızlığa uğradığını hissettiği anlar yaşadığını ancak artık iş odaklı düşündüğü için bu konularda kaygılar hissetmediğini belirtmiş, herkesin olumlu ya da olumsuz kişileri gördüğünü bu anlamda haksızlıkların da yaşanmayacağını ifade etmiştir (“4. Özel Sektör Görüşmesi” str 208, 210-211).

Kamu sektörüne gelindiğinde, adalet algısına ilişkin 1. görüşmeci, siyasi bağlantılarla idari makamlara gelen kişilerin kendi ekiplerini getirmesiyle oluşan haksız uygulamalara değinmiş, iş performansına göre aldığı ücretlerin daha iyi olması gerektiğini ifade ederek, kurumunda performansla dayalı ücretlendirme sisteminin olması gerektiğini dile getirmiştir (“1. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 12, 67-70). 2. görüşmeci, verilen ve alınanlar açısından TRT’de kadrolar arasındaki uçurum farklara değinmiş, kadro ve terfi-

ler konusunda yapılan haksızlıkların kendisini de etkilediği ve kırdığının altını çizmiştir (“2. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 65-68). Adalet algısı konusunda referans alınan 3. görüşmeci, yaptığı iş ve çalışma deneyimine bağlı olarak TRT’de aldığı ücretleri yetersiz görmekte, her kadronun iş tanımı farklı olduğu için zaman zaman aynı maaşların alınmasının önemli bir eksiklik olduğunun altını çizmektedir. Ayrıca adalet algısının kendisi için önemli olduğunu ve gerek iş motivasyonu, gerekse programcılığını etkilediğini sözlerine eklemiştir (“3. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 86-87, 94-97). 4. Görüşmecide yine, adaletin kendisi için öneminden bahsetmiş. İş yaşamında özellikle yeni olması nedeniyle aldığı ücret ve çalışma yoğunluğunun dengeli olduğunu düşündüğünü ancak 20-30 yıllık bir çalışan olmuş olsa bu görüşte olmayabileceğini dile getirmiştir (“4. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 55-56, 59).

Örgütsel bağlılık türlerinden oluşan üçüncü ana veri kodu altındaki ilk tema devam bağlılığıdır. Araştırma kapsamında en çok referansı alan bağlılık olma özelliğindeki devam bağlılığı konusunda özel sektör görüşmeleri için toplam 22 referansa ulaşılmıştır. Bunlardan 5’er tanesi, 1. ve 2. görüşmeciye aitken, 3’ü 3. görüşmeciye ve 9’u da 4. görüşmeciye aittir. Kamu sektöründe yapılan görüşmeler de ise bu tema altında toplam 17 referans bulunmuştur. Bunlardan 9’u, ilk görüşmeciye, 2’si 2. görüşmeciye, 3’er tanesi ise 3. ve 4. görüşmeciye aittir.

Araştırmada özel sektöre bakıldığında 1. görüşmeci, sektördeki iş imkanlarının kısıtlı olmasından ve gidilebilecek alternatif kurum azlığından bahsetmiş, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik kriz ya da işsizlik gibi şartlardan etkilense bile sadece para nedeniyle işten ayrılmayacağını belirtmiştir. Kendisini işyerine karşı hem zorunlu, hem de bağlı hisseden ilk görüşmeci sadece devam bağlılığından destek almadığının da bu şekilde altını çizmektedir (“1. Özel Sektör Görüşmesi” str 137-138, 189-190, 192-196, 200-202, 207). 2. Görüşmeci, ekonomik nedenlerin kendisi üzerindeki zorlayıcı etkisinden bahsetmiş, para konusunda daha iyi şartlar sunan bir kurum bulduğunda iş değiştirebileceğini, belirtmiştir. İşe başladığı ilk zamanlardaki gayretli halinin yerini zamanla kurumsal sorunlara boş veren, kurumu daha az sahiplenen bir kişiye bıraktığını ifade eden katılımcı, kendisi için huzurun önemli olduğunu, huzuru bozulursa bağlılığının da azalacağını dile getirmiştir (“2. Özel Sektör Görüşmesi” str 87-92, 190-193, 197-198, 200,

252-258). Özel sektörde çalışan 3. görüşmecinin ifadelerinden de direkt olarak devam bağlılığına atıfta bulunacak yanıtlar gelmiştir. 3. görüşmeci, maaşını o kurumdan aldığı için kendini bağlı hissettiğini, daha iyi maddi getiri sunsa kurumundan ayrılmayacağını ancak gelen teklif yaptığı işten daha iyi olursa teklifi değerlendirebileceğini belirtmiştir (“3. Özel Sektör Görüşmesi” str 54-55, 60, 71-72). 4. Görüşmeci ise, medyaya ilk girdiği yıllarda kurumu daha çok sahiplenen, maddi sıkıntıları daha çok önemseyen bir profili olduğunu, ancak artık insanlardan ve çalıştığı kurumdan beklentisinin kalmadığını, daha ziyade iş odaklı yaklaştığını söylemiştir. Sevdiği işi yaptığında kurumun önemli olmadığını savunan ve kurumdan ziyade kendi işine bakmayı tercih eden 4. görüşmeci bu nedenle kriz, işsizlik gibi dış etkenlerin ayrılma kararını etkilemeyeceğini dile getirmiştir. Ancak sektördeki ilk zamanlarında istifa kararı vermek üzereyken, alternatif iş azlığı nedeniyle bu karardan vazgeçtiğini de sözlerine eklemiştir (“4. Özel Sektör Görüşmesi” str 81-82, 122-125, 159-160, 164-165, 169-170, 213).

Kamu sektöründe çalışan 1. görüşmeci, devam bağlılığı noktasında paranın kendisi için zorunluluk olduğunu ve ekonomik krizlerin kurumda kalma kararı üzerindeki etkisini ifade etmiştir. Ayrıca Ankara’da TRT dışında bir alternatifi olmadığı ve kurumun prestijli bir kurum olmasından kaynaklı çalışmayı sürdürdüğünü sözlerine eklemiştir. Kurum kendisini bırakmadığı sürece ayrılmayı düşünmeyen ilk görüşmeci, kuruma hem bağlı, hem de bağlı olmadığını söylemiş bu nedenle her zaman B planları olduğunu da dile getirmiştir (1. Kamu Sektörü görüşmesi” str 30-31, 43, 52, 56, 63, 74-75). 2. Kamu çalışanı, kuruma bağlılık noktasında maddi sıkıntıların, özellikle emeklilik konusunun kendisi üzerinde etkili olduğunu belirtmiş, özel sektöre gitme riskini alamadığını ve devlet memuru olmanın rahatlığına alıştığını ifade etmiştir (“2. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 51-53, 59-60). 3. Görüşmeci, kendisini kuruma bağlayan faktörleri, iş anlamında tatmin olma imkanı ile geçinme gerekliliği, kriz, işsizlik gibi ekonomik nedenlere bağlamıştır (“3. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 67-68, 79, 84-85). Kamudaki 4. görüşmeci ise; kriz, ekonomik şartlar, işsizlik gibi maddi zorlukların kendisini etkileyeceğini belirtmiş ancak daha iyi bir iş teklifi gelse bile kurumdan ayrılmayacağını çünkü TRT’deki kadrosunun sağladığı iş güvencesini önemseydiğini sözlerine eklemiştir (“4. Kamu Sektörü Görüşmesi” str 46-48, 54).

Bağlılık türlerinden bir diğeri olan normatif bağlılık, araştırma içerisinde değerlendirmeye alınan ikinci örgütsel bağlılık türüdür. Bu tema kapsamında özel sektörde yapılan görüşmelerden toplam 4 referans cümlesi tespit edilmiş her bir görüşmeciden birer referans alınmıştır. Kamu sektöründe ise toplam 8 referans tespit edilmiştir. Bunların 1'er tanesi, 1. ve 3. görüşmeciye, 3'er, tanesi ise 2. ve 4. görüşmeciye aittir.

Özel sektör görüşmelerine bakıldığında 1. görüşmeci, kuruma minnet duymasına neden olan unsurun maaşların düzenli yatırılması ve bazı durumlarda zamanından önce verilmesi olduğunu ifade etmiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 186-187). 2. Görüşmeci, kuruma karşı normatif bağlılık oluşturacak vefa, minnet gibi duyguları hissetmesine sağlayan bir durumun olmadığını, çalıştığı yerden ne aldıysa onu verdiğini dile getirmiştir ("2. Özel Sektör Görüşmesi" str 186-188). Özel sektörde çalışan 3. görüşmeci, çalıştığı kuruma karşı minnet duymasından öte yaptığı işi yani gazeteciliği sevdiği için kuruma bağlandığını belirtmiştir ("3. Özel Sektör Görüşmesi" str 63-64). 4. Görüşmeci de, benzer olarak çalıştığı kuruma minnet duymasına neden olan bir şey olmadığını söylemiştir (4. Özel Sektör Görüşmesi" str 162).

Medya sektöründeki kamu çalışanlarına bakıldığında; 1. görüşmeci, kendisi için tek minnet noktasının TRT'de sözleşmeli çalışan olması nedeniyle, yeni gelen her yönetimin kendisine şans tanıyıp, sözleşmesini yenilemesi olduğunu ifade etmiştir ("1. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 50-51). 2. Görüşmeci kendisinde normatif bağlılık oluşturacak tek nedenin dinleyicilerinden gelen mesajlar olduğunu söylemiş, kendisini seven ve bizi bırakıp gitmeyin diyenlerin üzerinde zorunluluk ve minnet hissi yarattığını sözlerine eklemiştir ("2. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 45-46, 49-51). Kamudaki 3. görüşmeci TRT'ye daha önceki işinden dört kat fazla maaş alarak gelmesi, bu işin kendisine kazandırdığı statü ve ilk başta kurum tarafından verilen ciddi ve altyapı sağlayıcı eğitim dolayısıyla kurumuna minnet duyduğunu dile getirmiştir ("3. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 75-78). 4. Görüşmeci ise, ilk olarak TRT'nin bir okul olduğunu ve kendisine sunulan eğitimle, tecrübenin içinde yarattığı vefa hissinden bahsetmiştir. Kurumun çalışanlarına kazandırdığı sosyal çevre, maddi kazançlar, yaptığı işin sıkıcı olmaması ve tüm bunları devlet güvencesiyle yaşamak 4. görüşmeci tarafından, TRT ile ilgili minnet duymasına neden olan unsurlar olarak dile getirilmiştir ("4. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 11, 44-45, 49-52).

Veri kodlama cetvelindeki son tema olan duygusal bağlılıkla ilgili özel sektörde toplam 6 referans tespit edilmiştir. 2. , 3. ve 4. görüşmecilerde bu bağlılığa atıfta bulunacak herhangi bir referans bulunamazken, 6 referansın tümü 1. görüşmeciden gelmiştir. Özel sektörde sadece tek bir görüşmeciden duygusal bağlılığa ilişkin cümleler alınırken, kamu sektöründe dört görüşmeciden de referans söz konusudur. Kamu sektöründeki görüşmelerde bulunan toplam referans sayısı 12'dir. Bunlardan 1'i, ilk görüşmeciye, 5 tanesi, 2. görüşmeciye, 2'si, 3'ü ve 4 tanesi ise 4. görüşmeciye aittir.

Özel sektörde duygusal bağlılığa atıfta bulunan tek katılımcı olan 1. görüşmeci kurumunu her zaman sahiplendiğini, gün sonunda işten çıkarken ışıkları kapatıp, dışarıda olumsuz şeyler söylendiğinde onu savunacak kadar işyerini önemseydiğini belirtmiştir. Kurumunun kendisi için sektörde bir hedef olduğunu, hayalini kurduğu yerde çalışması ve sevdiği işi yapmasının kendisini bağlayan en önemli nedenler olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte; ilk görüşmeci kurumlar için hiç kimsenin vazgeçilmez olmadığını, işyerine hem kendi kurumu gibi, hem de yarın işten çıkarılabilirmiş gibi temkinli şekilde yaklaştığının da altını çizmiştir ("1. Özel Sektör Görüşmesi" str 162-164, 167-168, 171-172, 189-190, 271).

Kamu sektörüne bakıldığında; 1. görüşmeci, TRT kendisini sahiplendiği sürece kurumu sahiplenmeye devam edeceğini belirtmiştir (1. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 40-41). 2. Görüşmeci, TRT'nin sevmediği bir yanı olmadığını, yaptığı işi ve işinin kendisine kazandırdığı artıları sevdiğini söyleyerek kurumunu sahiplendiğini ifade etmiştir. Yaptığı programın çok sesli müzik içermesi nedeniyle demokrasiyi temsil ettiğine inanan 2. görüşmeci, dinleyicilerden gelen mesaj ve dönütler nedeniyle de kendisini kuruma bağlı hissettiğini belirtmiş, tekrar başa dönse yine TRT'de çalışmak istediğini sözlerine eklemiştir ("2. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 36-41, 75). Araştırma kapsamında görüşme yapılan 3. görüşmeci, TRT'yi 20 yıldır sahiplendiğini, kurumla ilgili haksız yere kötü bir şey söylenirse onu savunacağını ve kendisini kurumla özdeş gördüğünü ifade etmiştir ("3. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 64-66). 4. Görüşmeci ise, çok yoğun çalışsalar da, iş koşullarını kendisi kontrol ettiği için bu yoğunluğun zor gelmediğini belirtmiş, daha iyi şartlarda bir iş teklifi gelse de, yeni teklifi kabul etmeyeceğini sözlerine eklemiştir ("4. Kamu Sektörü Görüşmesi" str 38-41, 53, 60).

Tartışma

Bulguları değerlendirdiğimizde öncelikle işe ilişkin algı konusunda özelden de, kamu sektöründen de yakın sayıda referans geldiği görülmektedir. Alınan cümlelerin içeriğinden farklı sektör çalışanlarının işe ilişkin benzer düşüncelere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yaptığı işi sevme, işin renkli ve eğlenceli görülmesi konusunda paralel yanıtlar veren katılımcılar ayrıca işin sosyal hayata katkısı, sağladığı manevi tatmine de değinmişlerdir. Her zaman başarılı olmaya çalışmanın yorucu olması, işin stresli yanı her iki sektörden gelen ortak sorunlar olurken, özel sektör de ilave olarak işin meslek algısının oluşmaması ve uygulanan sansür durumu problemler arasında belirtilmiştir. Daha önce yapılan araştırmalarda işe dair özelliklerin iş tatmininden daha çok örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ve iş boyutundaki örgütsel bağlılığın kişisel değerlerle de ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu anlamda personel güçlendirmenin iş boyutu üzerinden bağlılığa olumlu etkileyebileceği savunulmuş, çalışanlarını güçlendiren işletmelerin daha özerk, iş gücü devir hızı düşük, yüksek moralili, değişime daha kolay uyum sağlayan ve daha hesap verebilir bir konuma geldiği ifade edilmiştir (Pearson ve Chong, 1997). Bazı araştırmalar işe ilişkin bağlılığın performans ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görüşünü savunsa da, yapılan çok değişkenli analizler sonucunda iş bağlılığının, örgütsel bağlılığı destekleyecek kariyer bağlılığı üzerinde baskın bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır (Somers, Birnabum, 1998). Bu noktadan ve Türkiye'deki sektör çalışanlarından gelen ortak yanıtlardan da hareketle; medya gibi iş içeriğinin dinamik ve renkli olduğu bir iş kolunda eksileri ve artılarıyla bağlılık üzerinde işe ilişkin algıların etkili olduğu söylenebilir.

İş güvencesi açısından daha önce yapılan araştırmalarda kamu sektöründe çalışanların iş güvencesine yönelik sahip olduğu hak ve ayrıcalıklardan ötürü bağlılıkların daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Simosi, 2012). Ayrıca sürekli ve geçici çalışan ayrımında iş güvencesinden kaynaklanan zararlı etkilere geçici statüde çalışanların maruz kaldıkları görülmektedir (Cuyper vd., 2009). Türkiye örneğine bakıldığında, özel sektördeki medya çalışanlarında genellikle kişilerin iş garantisi olmadığı ve her an işten çıkarılma korkusu yaşadıkları görülmüştür. Çalışanlar, sektördeki işgücü devir hızının yüksek olması, performansa dayalı işten çıkarmaların sık yaşanması

ve sektörde yaşanan daralmaların psikolojilerine yansımalarından dolayı şikayetçidir. Üstelik özel sektörde çalışanlara sendikal haklar sağlayan yasa ve kurumlar açısından da yetersizlikler söz konusudur. Kamuyu temsilen TRT'ye baktığımızda ise iş güvencesi kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar açısından ayrılmaktadır. Kadrolu çalışanlar iş güvencesi ve sendikal haklar açısından daha rahatken, sözleşmeli çalışanlar tıpkı özel sektörde olduğu gibi düşük iş güvenceleriyle çalışmakta sözleşmeleri yenilenmediğinde, her an işsiz kalma riskiyle karşılaşmaktadır. Yani kadrolu çalışanlar TRT koruması altında sevindikleri işi yaparken, sözleşmeliler her an gidebilecekleri korkusunu taşımaktadır. Türkiye'deki sonuçlara benzer şekilde alan da yapılan diğer araştırmalarda iş güvencesinin olmadığı örgütlerde değişim ihtiyacının artması, çalışanlar açısından "biz ve onlar" düşüncesinin ortaya çıkması, eşitlik konusundaki inancın ve örgütsel bağlılığın azalması sonuçlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Lord ve Hartley, 1998). Bu nedenle stres oluşturma anlamında etkisi varsayılandan daha karmaşık görülen (Staufenbiel ve König, 2010) iş güvencesi konusunda özel sektör başta olmak üzere her iki sektör de iyileştirmeler yapılması bağlılık için önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Maddi koşullar açısından hem kamu, hem de özel sektörde çalışanların ücretleri yeterli bulmadığı görülmüştür. Kişilerin sahip olduğu yüksek maaş, ekstra prim ve ödeme gibi ayrıcalıkların kolektif çalışma, şeffaflık ve örgütsel bağlılık gibi konuları olumlu etkilediği (Simosi, 2012) göz önünde alındığında prim, ikramiye gibi maddi teşviklerin Türkiye'deki medya endüstrisinde iyileştirmelere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalar ödemelerle ilgili yaşanan tatmin düzeyinin örgütsel bağlılık ve sonrasında işten ayrılma niyeti üzerindeki direkt ve indirekt etkilerini ortaya koymaktadır (Lum vd., 1998). Bu bağlamda Türkiye'de, medya için yapılan işin türüne, gereken yeterliliğe, zorluk derecesine bağlı olarak eşitlik teorisinden hareketle, teşvik edici bir ücretlendirme politikası benimsenmelidir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki kariyer yönetimlerinin, duygusal bağlılık ve iş performansı arasındaki bağlantıyı güçlendirdiği görülmüştür (Sturges vd., 2005). Ayrıca terfi sisteminin düzgün işlediği örgütlerde planlama, gelişim, iş tasarımı gibi konularda rekabetin arttığı ve büyümenin daha olası olduğu da ortaya çıkmıştır (Sturges vd., 2002). Türkiye'deki

özel medya kuruluşlarına bakıldığında sorun; uzun dönemli çalışma hayatlarının kurumlarda görülmesi ve sirkülasyon yüksekken terfi olanağına çalışanların sahip olamamasıdır. Terfiler için ya aynı kurumda uzun dönem sabırla çalışmak ve ilişkileri iyi tutmak ya da daha iyi şartlarda bir başka kuruma transfer olmak gerekliken özel sektörde çalışanların terfi konusunda şansları düşüktür. TRT çalışanlarının terfi konusundaki şansları da sözleşmeli ve kadrolu çalışanlar açısından ayrılmaktadır. Sözleşmeliler yükselme şansına sahip olamazken, kadrolu çalışanların yükselebilmesi kurdukları siyasi bağlantılarla doğru orantılı değerlendirilmektedir. Bu bağlantılara sahip olmadığı için terfi alamayan kadrolu çalışanlar ve hiçbir terfi hakkına sahip olamayan sözleşmeli çalışanlar için kurum içinde sıkıntılar söz konusudur. Bu noktada kurumların hem bireysel, hem de örgütsel kariyer yönetimlerini güçlendirmesi oldukça önemlidir. Özellikle resmi örgütsel kariyer yönetiminin yetenekleri kullanmayı artırdığı ve yöneticilerle bağlantıları güçlendirdiği bilinmektedir (Sturges vd., 2002). Çalışanlardaki eğitim algısı da benzer şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Yang vd., 2012). Ancak Türkiye'deki medya endüstrisine bakıldığında eğitim başlığında da bir takım sorunlarla karşılaşmıştır. Eğitim olanaklarının olmaması ve medya çalışanlarının kendi gayretleri ile kişisel gelişimlerini artırma çabaları özel sektör için bir problemdir. TRT için ise şartlar özel sektöre göre daha iyi olmasına rağmen katılımcıların beklentilerine cevap verilemediği ortaya çıkmıştır. Her iki sektörde de profesyonel insan kaynakları uzmanlarınca etkili eğitim programları geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak uzmanlar sadece eğitim programlarını nasıl tasarlayıp düzenleyeceğine değil, aynı zamanda bu düzenlemelerin çalışanlar tarafından nasıl algılanacağına da odaklanmalıdır (Yang vd., 2012).

Diğer başlığı altındaki çalışma koşulları açısından her iki sektörde çok düşük puanlar almazken, özel medya kuruluşları yemek, servis, çalışma saatlerinin düzensizliği vb. konularda eksik görülmüş, buna karşılık kamuda TRT'nin farklı illerdeki kurumlarının, hatta kurum içinde radyo ve televizyon birimlerinin bile yeterliliklerinin denk olmadığı konusunda eleştiriler gelmiştir. Ayrıca TRT, eskiyen kurum binaları ve teknolojisindeki atıllık konusunda da eleştiriler almıştır. Genel olarak bakıldığında ise gerek özelde, gerekse kamuda görev alan medya çalışanlarının diğer başlığı altındaki çalışma koşullarından örgütsel

bağlılığı değiştirecek düzeyde etkilenmedikleri tespit edilmiştir. Ancak çalışma koşulları içerisinde katılımcıların en çok dile getirdiği ve medya sektörünü yakından ilgilendiren çalışma saatleri konusunda bir takım iyileştirmeler yapılabilir. Çünkü daha önce yapılan araştırmalar esnek çalışma saatlerinin özellikle kadın çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda ilişkili olduğunu göstermiştir. Düzensizliğin iş-aile çatışmalarına etki edebildiği görülmüştür (Scandura ve Lankau, 1997). Bu nedenle çalışma saatlerindeki esneklik için gönüllülüğü sağlayabilmek amacıyla çalışanların ihtiyaçlarına göre çalışma programlarının çıkarılması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında en çok referansı alan yönetim tarzı temasıyla ilgili, daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında amirlerin sağladığı destek ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiler tespit edilmiştir (Kidd, Smewing, 2001). Yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışları ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında etkileşim bulunmaktadır (Shore vd., 2008). Ayrıca kurumlardaki hiyerarşiye dayanan grup üyeliklerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle olan ilişkisi de tespit edilmiştir (Cole ve Brunch, 2006). Türkiye'deki medya sektörüne gelindiğinde ise; baskılar, çift başlılık, alınan kararların son dakikada bildirilmesi konularında çalışanlar ortak sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmektedir. Baskıların fazlalığı ve yanlılara gösterilen tolerans azlığı açısından daha zorlayıcı şartlara sahip olan özel sektöre karşılık, kamudaki en temel sorun kurumların kadrolaşma aracı olarak görülmesi ve özerk olmak yerine siyasi etkilere açık olmasıdır. TRT'de sık sık yönetim değişiklikleri olması, gelen her yöneticinin kendi ekibiyle geliş, önceki projelerin tamamlanmadan yenilerine adım atılmasının oluşturduğu maliyet, kamu için sorun olan durumlardandır. Ayrıca TRT'deki idari personelin yayıncılardan fazla olması da kurumun yönetim konusunda hantallığa düşmesine neden olan eksiklerden bir diğeridir. Bu bağlamda sektördeki insan kaynakları faaliyetlerinde planlama konusuna özen gösterilmesi, yöneticilerin ilişkilerinde belirleyici olan ödül ve ceza gibi araçların etkili kullanımı, hedeflerin düzgün şekilde belirlenmesi ve çalışanlarla karşılıklı güveni geliştirme konusuna dikkat edilmesi gerekmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler açısından medya endüstrisinin iki alanı karşılaştırıldığında özel sektörde çok daha acımasız ve ağır rekabet şartlarının görül-

düğü, kimsenin kimseye güvenmediği bir çalışma ortamına doğru kayışın söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Kamu da ise rekabetin yönü kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasında şekillenmiş, özel sektör kadar şiddetli olmasa da dostluk ve arkadaşlıkların çok fazla görülmediği bir yapı ortaya çıkmıştır. Sosyal ilişkilerin siyasi eğilimlere göre şekillendiği TRT’de, televizyonun radyoya göre daha ağır rekabet şartlarına sahip olduğu katılımcılar tarafından söylenmektedir. Benzer şekilde özel sektördeki rekabetin de düşükten yükseğe doğru yazılı basın, radyo ve televizyon ekseninde sıralandığı belirtilmiştir. Kişiler arası ilişkilerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlikle ilişkili olduğunu savunan araştırmalara göre, negatif ilişkiler tükenmişliği artırır, tükenmişliğin artması da örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanlarda görülen stresli tepkiler ve duyarsızlığın da iş arkadaşlarıyla ilişkiler de görülen memnuniyet durumuyla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (Leiter ve Maslach, 1988). Medya gibi hareketli bir sektör için rekabet koşullarını sıfırlama şansı olmasa da kişiler arası ilişkileri destekleyen, rol çatışmalarını azaltan bir yönetim anlayışıyla kurulan ekiplerde bağlantılar güçlendirilebilir.

Alan araştırmalarına bakıldığında; etkisi diğer temalara göre daha az incelenen adalet algısının, hem prosedürel, hem de dağıtımsal açıdan örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ortaya çıkmış, bu konuda sıkıntılar yaşayan çalışanların zaman zaman davranışsal tepkiler verip alternatif iş aramaya başladıkları görülmüştür (Loi vd., 2006). Adalet algısı açısından karşılaştırma yapıldığında Türkiye’deki özel medya sektöründe çalışanların kurumdan aldıkları ve verdikleri arasında denge olmadığı, görevini iyi yapanlara daha çok iş yükü bindiği, terfi alma, maaş yeterlilikleri vb. açılardan kurumlarda haksızlığa uğradıkları tespit edilmiştir. Kamuda ise haksızlığı yaratan temel olgunun siyasi bağlantılar olduğu ifade edilmektedir. Adalet algısında iyileştirmeler yapılabilmesi için çalışanlara karşılaştırma standartları sağlanması, örgütün sorumluluk ve değerlerle ilgili açık mesajlar paylaşması ayrıca adaletli uygulama ve politikaların gerçekleştirileceğine dair kurumların çalışanlarına garanti vermesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde her iki sektörde de en çok referans alınan bağlılık türü devam bağlılığıdır. Özel sektörde görüşme yapılan tüm çalışanlar ülkenin ekonomik şartları işsizlik,

borçlanma, kriz gibi unsurların işten ayrılma kararlarını etkileyeceğini dile getirmiş, alternatif iş azlığı olmasa başka kurumlara gidebileceğinin sinyallerini vermiştir. Sunulan maddi olanakları bırakıp gitmek istemediği için kurumda kalmak istediğini söyleyen ve kurumdaki ilk yıllara göre beklentisinin düşmesi nedeniyle kayıtsızlaştığını itiraf eden çalışanlarda devam bağlılığına referans olan ifadeler kullanmışlardır. İşyerine hem zorunlu, hem de bağlı hissettiğini söyleyen bir görüşmeci ise, işe yönelik olumlu algısı ve hayalini kurduğu kurumda çalışması nedeniyle bu cümleyi kursa da, fırsat bulduğunda başka sektöre geçebileceğini söyleyerek devam bağlılığının ağır bastığını ifade etmiştir. Sektörde devam bağlılığının fazla olmasının bir göstergesi de özel kurumlardaki çalışan sirkülasyonunun fazla olması ve 30 yaş üstü çalışanların azlığıdır. Kamuya bakıldığında ise görüşmecilerin hepsinin TRT gibi prestijli ve kadro güvencesi veren bir başka kurum olmadığı için kurumlarına bağlı olduklarını ifade ettiği görülmüştür. Emekliliğin yaklaşması, iş anlamında tatminsizlik, başka alternatif kurumun olmaması, memur rahatlığına alışmak gibi ifadelerin kullanımı çalışanlarda görülen bağlılığın, devam bağlılığı olduğunun göstergelerindedir. TRT’de sunulan kadro güvencesi ve sevilen işin yapılması öyle etkilidir ki pek çok çalışan emekli olduktan sonra bile çalışmayı istemektedir. Bu nedenle, TRT’de 30 yaş altında çalışan bulmak oldukça güçtür. Kamuda devam bağlılığı güçlü çıkmıştır. Yaş, kıdem gibi unsurlar fazlada olsa çalışanların kurumdan ayrılmamalarını destekleyici şartların devam bağlılığından güç aldığı söylenebilir. Bireyler tarafından ilk istenen bağlılık türü olmasa da, devam bağlılığı bu çalışma kapsamında; hem özel, hem de kamu sektörü için daha yoğunluklu karşılaşılan bağlılık türü olmuştur. Araştırmalara göre devam bağlılığı fedakarlık ve alternatifsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu noktada fedakarlıktan beslenen devam bağlılığının, işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkinin negatif, alternatifsizlikten kaynaklanan devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin pozitif olduğu bilinmektedir (Vandenbergh vd., 2011). Dolayısıyla devam bağlılığı açısından fedakarlıkla beslenen yapıya yönelmek çalışanların örgütte kalma oranlarını iyileştirici bir rol oynar. Alternatifsizlik; kişilerin şirketle ilgili kendini kapana kısılmış hissetmelerine neden olduğu için stres, sakınma, geri çekilme davranışlarına yönlendirdiği ortaya çıkmıştır (Vandenbergh vd., 2011). Sakınma davranışı eğilimlerinin stresli çevrelerde, korkunun arttığı durumlarda orta-

ya çıktığı bilinmektedir (Lazarus, 1991). Türkiye'deki medya endüstrisine bakıldığında iş stresi, gelecek endişesi ve korkular açısından sakinme davranışına yönlendiren bir platformun olduğu ve yapısal olarak bu sektörün devam bağlılığını destekleyen bir özellik gösterdiği görülmektedir. Devam bağlılığını iyileştirebilmek ve fedakarlıktan beslenen yapıyı kurabilmek amacıyla çalışanlara örgütte kalmaları için daha çok neden sunulması gereklidir.

Sosyal baskılardan beslenen normatif bağlılık açısından bakıldığında özel sektörde çalışanların tamamına yakını kurumlarına minnet duymalarına gerek olacak bir durum yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Sevdiği işi yapma fırsatı sunması dışında kurumlarına bir vefa beslemeyen özel sektör çalışanlarından farklı olarak, TRT'deki görüşmeciler sevdiği işi yapmanın hazzı, sahip oldukları kadro güvencesi, kurumun bir okul olması ve işi orada öğrenmeleri nedeniyle bağlılık hissettiklerini dile getirmişlerdir. Ayrıca kurumun dışında dinleyici ve izleyicilerine karşı da minnet duydukları için onlardan gelen mesajlar nedeniyle gidemediklerini belirterek normatif bağlılığın altını çizmişlerdir. Analizler esnasında normatif bağlılığa ilişkin cevapların zaman zaman duygusal bağlılığa benzerlik gösterdiği dikkati çekmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda bu iki bağlılık türü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır (Bergman, 2006). Ancak normatif bağlılığın temelinde zorunluluklar olması nedeniyle farklılıklar söz konusudur. Türkiye'deki medya sektörü için kamu çalışanlarından normatif bağlılığa ilişkin yanıtlar gelse de, özel medya kuruluşlarında bu bağlılık türüne çok rastlanmamaktadır. Bu nedenle insanlardan kaynaklanan baskıları olumluya çevirip normatif bağlılığı güçlendirebilmek için; eğitim programları artırılıp, proje ekipleriyle ilişkiler güçlendirebilir ayrıca işten çıkarma politikalarının yerine çalışanlara daha çok sahip çıkılabilir.

Değerlendirme kısmında ele alınan son tema duygusal bağlılıktır. Alan araştırmaları incelendiğinde örgütsel destek ve örgüt kimliğinden etkilenen duygusal bağlılığın, çalışanların ekstra rol performansını ile arasında güçlü bir pozitif korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işe yönelik tutum ve davranışlar üzerinde duygusal bağlılığın oldukça belirleyici bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Marique vd., 2012). Türkiye'deki medya endüstrisinde özel sektöre bakıldığında tek bir görüşmeciden referans alınan bu

bağlılığı kişide oluşturan unsurlar sevdiği işi, hayalini kurduğu kurumda yapıyor olmasıdır. Dışarıda kötü bir şey söylendiğinde kurumunu savunan, işi bittiğinde çıkarken ışıkları kapatan özel sektör çalışanı için duygusal bağlılığı destekleyen olaylardan bir diğeri de, çok daha iyi paralara gelen transfer teklifini kabul etmemesidir. Kurumu kendi kurumu gibi sahiplenen ancak, aynı zamanda yarın gönderilecekmiş gibi hazırlıklı çalışan katılımcı bu anlamda kendi yaklaşımını temkinli bağlılık olarak tanımlamıştır. Kurumu sahipleni davranışlar olumlu görülse de, temkinli yaklaşım belirsiz çalışma ortamının hazırlayıcısı olabilir. Belirsizlik duygusal bağlılığı negatif etkileyen bir unsurdur (Stazyk, Pandey, Wright, 2011). Dolayısıyla temkinli olma durumu ortaya çıktığında kurum ve çalışan arasındaki karşılıklı güven ve bağlar zedelenebilir. Kamuya gelindiğinde duygusal bağlılığı oluşturan en önemli unsurun kadro güvencesi ve memur rahatlığıyla sevilen işi yapma rahatlığı olduğu görülmektedir. Hatta bu rahatlığın zamanla alışkanlığa dönüşmesi nedeniyle, emekli olduktan sonra dahi çalışmayı isteyen kişi profili ortaya çıkmaktadır. Özel sektördeki en iyi kurumdan dahi iş teklifi gelse kabul etmeyeceğini söyleyen çalışanlar, TRT'nin saygınlığı ve kendilerine sağladığı imkanları önemsemektedir. Kamu'da duygusal bağlılığa gönderme yapan bir diğer cümle ise çok yoğun çalışmaları da koşullarını kendi belirleyen ve kontrol eden çalışanların iş süreçlerindeki hakimiyetidir. Tüm bu nedenler ise duygusal bağlılık açısından ipucu olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada kamu içerisinde sıklıkla görülen bürokrasi kavramının duygusal bağlılık üzerindeki etkisine kurumların dikkat etmesi gerekir. Daha önce yapılan araştırmalar; personele ilişkin bürokratik kural ve standartların çalışanların kararlara katılımını zorlaştırdığı ayrıca insiyatif alan personel sayısını düşmesi nedeniyle duygusal bağlılığı azalttığını göstermiştir (Stazyk vd., 2011). Bu nedenle TRT'nin bürokratik yönetim anlayışından kaynaklanan katı, hantal ve kontrolcü yapıdan uzaklaşıp, iş kolunun gerektirdiği esneklik ve serbestliğe ulaşabilecek iyileştirmeleri yapması gereklidir.

Bağlılık türleri açısından değerlendirildiğinde sektörde her üç bağlılık türüne de rastlanmaktadır. Ancak alınan referans sayılarının fazlalığı ve dağılımlardan dolayı daha ziyade devam bağlılığı görüldüğü söylenebilir. Referansların içeriğine bakıldığında normatif bağlılık araştırma kapsamında sadece kamuda karşı-

Tablo 4. Sektörlere Öneriler

Ozel Sektör İçin Öneriler	Kamu Sektörü İçin Öneriler
<ul style="list-style-type: none"> -Yasal iyileştirmeler yapılarak, iş güvencesi artırılmalı -Maddi şartlar iyileştirilmeli ve teşvikler daha aktif kullanılmalı (performansa dayalı ücret sistemi vb.) -Eğitim programları geliştirilmeli ve terfi imkanları sunulmalı -Çalışanların kararlara katılımı artırılmalı (proje takımları, kalite çemberleri, beyin fırtınaları vb.) -Hata tolerasyonu yükseltilmeli -Cezaî yaptırımlardan (İşten çıkarma, görevden alma vb.) ziyade ödüllendirici bir sisteme dönülmeli -Çalışan ve çalışmayanın birbirinden ayrıldığı performans tabanlı bir yapı oluşturulmalı -Çift başlılık, çelişen emirler vb. sorunlar nedeniyle yetki ve görev dağılımları netleştirilmeli 	<ul style="list-style-type: none"> -Siyasi etkilerden uzaklaşıp, özerk bir kurum olabilmek için yönetmelik ve prosedür değişikliklerine gidilmeli -Yapılan işin içeriği, zorluk derecesi ve gerektirdiği yeterliliğe göre ücret ve terfi politikaları getirilmeli -Sözleşmeli ve kadrolu çalışan ayırımında oluşan ikili sistemin yarattığı sıkıntılardan (iş güvencesi, terfi vb.) kaçınılmalı -İdari kadro fazlalığı nedeniyle yönetim piramidinde oluşan şişkinlik ve dağılım dengesizliği iyileştirilmeli -Yönetimlerin sık değişimi, gelen her yöneticiyle ekiplerin yenilenmesi ve bu süreçte eski projelerin sıfırlanmasının önüne geçilmeli -Katı ve kuralcı bürokratik yapıdan uzaklaşıp sektörün ve iş kolunun gerektirdiği esnek, katılımcı ve değişime kolay adapte olabilen bir sistem benimsenmeli

laşılan bir bağlılık türü olmuştur. Duygusal bağlılık ise özel sektörde tek bir görüşmecide yakalanırken, kamuda belirlenen konu başlıklarında zaman zaman görülen bir bağlılık türüdür.

Araştırmanın sonunda, bu çalışma kapsamında medya endüstrisi için tespit edilen sorunlara ilişkin çözüm önerileri her iki sektör için ayrı başlıklar altında toplanarak verilmiştir. Sektörlere ilişkin bu önerileri Tablo 4'te görmek mümkündür.

Sonuç

Medya endüstrisindeki örgütsel bağlılık konusunu özel ve kamu sektörü ayrımıyla ele alan bu çalışmada; özel sektör için en temel sorunlar iş güvencesinin azlığı, yönetim baskıları ve maddi şartlardaki yetersizlikler olurken, kamuda; siyasi etkileşimlerin kadro ve yönetimlere etkisi, idari kadroların oransal fazlalığı ve kadrolu-sözleşmeli çalışanlar arasındaki ayrımların oluşturduğu sıkıntılardır. Örgütsel bağlılık açısından sektörler karşılaştırıldığında medyada hem kamu, hem de özel sektör için çoğunlukla devam bağlılığına ilişkin referans cümleleriyle karşılaşmıştır. Normatif ve duygusal bağlılık konusunda ise; özel sektörde çok fazla bulguya ulaşılmazken, kamuda her iki bağlılığı da destekleyici referanslar söz konusudur. Araştırma kapsamında her iki sektörde de iş

odaklılık önemli bir kriter olarak ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle medya endüstrisinde, çalışanların işe yönelik ilgi ve sevgilerinden destek alan bir yapılanma söz konusudur. Kamuda gerek siyasi etkiler, gerekse hantal örgüt yapısına rağmen, özellikle kadrolu çalışanlara sunulan iş güvencesi nedeniyle bağlılık daha yoğun görülmektedir. Ancak devam bağlılığı gibi zorlayıcı bir bağlılık türü değil de sahiplenerek bağlanma düzeyindeki bağlılık seviyelerine gelebilmesi için TRT'nin de değişim yaşaması gereklidir. Memur rahatlığı, alışkanlık, kadro güvencesi gibi nedenlerin dışında örgütsel bağlılığı artırmak için kamu kurumlarının medya endüstrisinde siyasi etkilerden uzaklaşması, idari işleyişte hantallıktan kurtulması ve çalışanlara daha çok katılım hakkı sunması gerekmektedir. Ayrıca kadrolu-sözleşmeli çalışanlar arasında oluşan ikili sistemin yarattığı sıkıntılardan uzaklaşılması önemlidir. Özel sektörde işe yönelik algı olumlu olsa da sadece bundan destek alan bir bağlılık türü çalışanların mutluluğu ve sürekliliği için yeterli değildir. Bu nedenle iş güvencesi anlamında kadro ve yasal hakların iyileştirilmesi, yönetim baskılarının azaltılması, çalışanların sürece dahil edilip, işle ilgili sorumluluklar verilmesi, performansa dayalı ücret ve terfi sisteminin getirilmesi ve son olarak kişisel gelişimi sağlayacak hizmet içi eğitimlerle insan kaynaklarına yönelik yatırımlar yapılması özel sektör için önemli düzenlemelerdir.

Kaynakça

- Adaklı, G. (2006). *Türkiye'de Medya Endüstrisi Neoliberalizm Çağında Mülkiyet ve Kontrol İlişkileri*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arslan, A. (2006). Günümüz Türkiye'sinde Medya Gerçeği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134, www.insanbilimleri.com (Erişim Tarihi: 12.08.2011).
- Awamleh, A. K. H. N. (1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*, Vol:15, No:5, 65-74.
- Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları. (s. 18-30). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Barış R. (2010). Medya Peyzaj- Türkiye'de Medya Başlıklı Yazı, http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=tr&sl=en&tl=tr&u=http://www.ejc.net/media_landscape/article/turkey/&rurl=translate.google.com.tr&usg=ALkJrhhdH0ogxtyd23P3zZgZDuvW0zWpw (Erişim Tarihi: 15.02.2011).
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 127-132.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bergman M. E., (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 27, 645-663.
- Bozkurt, T., Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamalar ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2, Haziran.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490-516.
- Cole M. S., Bruch H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?, *Journal of Organizational Behaviour J. Organiz. Behav.*, 27, 585-605.
- Cuyper N. D., Notelaers G., De Witte H. (2009). Transitioning Between Temporary and Permanent Employment: A Two-Wave Study on The Entrapment, The Stepping Stone and The Selection Hypothesis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 67-88.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. (s. 80-164). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Edmund C. Stazyk E. C., Pandey S., K., Wright B. E. (2011). Understanding Affective Organizational Commitment: The Importance of Institutional Context, *The American Review of Public Administration*, 41 (6) 603-624.
- Elloy, D. F., Everett, J. E. (1991). An Examination of the Correlates of Job Involvement. *Group and Organization Management*, 16 (2), June.
- Erdil, O., Keskin H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- Erdoğan, H. (2006). Resmi Özel İlk Öğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), Ocak 2002, 40.

- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kavi, A. (1998). Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kejanlıoğlu B. (2004). *Türkiye’de Medyanın Dönüşümü*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kıyık G., Ataman E. Ö. (2010). Problems of Human Resources in the Media Management in Turkey and the Solution Model Developed with regards the New Management Concepts, The Eighth International Conference on the Humanities University of California, Los Angeles, USA.
- Kıyık, G. (2011). Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi. Doktora Tezi. Eskişehir: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kidd J. M., Smewing C. (2001). The Role of The Supervisor in Career and Organizational Commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 25–40.
- Kovach, K. A. (1995). Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization’s Performance. *Employee Relations Today*, 22, 93-105.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion, *American Psychologist*, 46, 819–834.
- Leiter M. P., Maslach C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Loi R., Hang-Yue N., Foley S. (2006). Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120.
- Lord A., Hartley J. (1998). Organizational Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (3), 341–354.
- Lum L. , Kervin J., Clark K., Reid F., Sirola W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment?, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305–320.
- Marique G., Stinglhamber F., Desmette D., Caesens G., De Zanet F. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: A Social Identity Perspective, *Group & Organization Management*, 38 (1) 68–100.
- Medyada İstihdam, (2007). *Medyada İstihdam Olanakları/Sınırlılıklar, Ulusal Toplantı, 27 Nisan 2006*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kırkinci Yıl Kitaplığı, No: 1.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Newyork N.Y: Academic Press.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: MA: Lexington Book.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.Ü.İ. İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113 -130.
- Pearson C. A. L., Chong J. (1997). Contributions of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Exploration in a Malaysian Nursing Context, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 357-374.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. (s. 58) İstanbul: İmge Yayınları.
- Scandura T. A., Lankau M. J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Selimoğlu, E., Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, Paradoks, Ekonomi, *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, www.paradoks.org/makale/yil5_sayil/esoglu-hbyilmaz51.pdf (Erişim Tarihi: 03.09.2010)
- Severin, W.J. & Tankard, J.W. (1994). *İletişim Kuramları*. A.A. Bir, S. Sever (Çev.). Eskişehir: Kibele Sanat Merkezi.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shore T. H., Bommer W. H., Shore L. M. (2008). An Integrative Model of Managerial Perceptions of Employee Commitment: Antecedents and Influences on Employee Treatment, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*, 29, 635-655.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publication.
- Simosi M. (2012). Trajectories of Organizational Commitment: A Qualitative Study in a Greek Public Sector Organization, *International Journal of Cross Cultural Management* 13 (1) 111-130.
- Smith, H. W. (1975). *Strategies of Social Research: The Methodological Imagination*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Somers M. J., Birnbaum D. (1998). Work-Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature of The Performance That Counts, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*, 19, 621-634.
- Staufenbiel T., König C. J. (2010). A Model for The Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101-117.
- Stazyk E., C., Pandey S. K., Wright B. E. (2011). Understanding Affective Organizational Commitment: The Importance of Institutional Context, *The American Review of Public Administration*, 41 (6) 603-624.
- Sturges J., Guest D., Conway N., Davey K. M. (2002). A Longitudinal Study of The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in The First Ten Years at Work, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*, 23, 731-748.
- Sturges J., Conway N., Guest D., Liefooghe A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.*, 26, 821-838.

- Tang, T. L., Kim, J. K. (1999). The Meaning of Money Among Mental Health Workers. *Public Personnel Management*, 28 (1), 15-27.
- Tascı D., Kirel A. Ç., Kıyık G. (2011). Psikolojik Söleşme Kavramının, Medya Sektörü için Özel Kurumlarda ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Analizi. 19. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, Cilt 1, 489-494, Çanakkale.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yüksek. Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- TRT Kurumsal Web Sayfası, (2013). <http://www.trt.net.tr/Kurumsal/anasayfa.aspx> (Erişim Tarihi: 10.05.2013)
- Ünlüer, A. O. (2006). Medyada Etik Söylem ve Medya Etiğini Biçimleyen Temel Belirleyiciler Üzerine Bir Değerlendirme. *Küresel İletişim Dergisi*, 2, 1-15.
- Vandenberghe C., Panaccio A., Ben Ayed A. K. (2011). Continuance Commitment and Turnover: Examining The Moderating Role of Negative Affectivity and Risk Aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 403-424.
- Weiner, Y., Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yang H., Sanders K., Bumatay C. P. (2012). Linking Perceptions of Training with Organizational Commitment: The Moderating Role of Self-Construals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (1), 125-149.
- Yazıcı, A. (2010). *Medya Sektöründe Yaşanan Gelişmeler ve Çalışma Hayatına Etkileri*. (s. 25-28). Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.