



**İŞ GÜVENCESİ ALGISİNİN MOTİVASYONA
ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

**2022
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Hüsnü Akın ÖZCAN

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

**İŞ GÜVENCESİ ALGISININ MOTİVASYONA ETKİSİ: TEKSTİL
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Hüsnü Akın ÖZCAN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Doktora Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK
Haziran 2022**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
DOĞRULUK BEYANI	8
ÖNSÖZ	9
ÖZ.....	10
ABSTRACT.....	11
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	12
ARCHIVE RECORD INFORMATION	13
KISALTMALAR	14
ARAŞTIRMANIN KONUSU	15
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	15
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	20
EVREN VE ÖRNEKLEM	25
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	27
BİRİNCİ BÖLÜM	28
1. İŞ HUKUKU BAĞLAMINDA İŞ GÜVENCESİ.....	28
1.1. İş Güvencesi Kavramı.....	28
1.2. İş Güvencesinin Türkiye'deki Gelişimi.....	29
1.3. İş Güvencesinin Uluslararası Hukuktaki Gelişimi.....	30
1.4. İş Güvencesinin Kapsamı	33
1.5. İş Güvencesinde Hakim Olan İlkeler	37
1.5.1. Feshin Son Çare Olması İlkesi.....	38
1.5.2. Sosyal Seçim İlkesi	39
1.5.3. Objektif Seçim İlkesi	39
1.5.4. İşletmesel Karar	40

1.6. İş Güvencesi Kapsamında Fesih	40
1.6.1. İş Güvencesi Kapsamında Fesihte Esasa İlişkin Şartlar	42
1.6.1.1. Feshin Geçerli Bir Sebebe Dayanması Zorunluluğu	42
1.6.1.2. Feshin Geçerliliği İçin Gerekli Nedenler	43
1.6.2. İş Güvencesi Kapsamında Fesihte Usule İlişkin Şartlar	46
1.6.2.1. Fesih Bildiriminin Yazılı Olarak Yapılması	47
1.6.2.2. Fesih Sebebinin Açık ve Kesin Olarak Bildirilmesi	47
1.6.2.3. Feshin Makul Bir Süre İçinde Yapılması	47
1.6.2.4. İşçinin Savunmasının Alınması	47
1.7. Feshin Geçersiz Olduğu Durumlar	48
1.8. Feshe İtiraz ve İtiraz Usulü	48
1.8.1. Arabuluculuğa ve İş Mahkemesine Başvurulması	49
1.8.2. Özel Hakeme Başvurulması	50
1.9. Feshe İtirazın Hüküm ve Sonuçları	51
1.9.1. İşçinin İşverene İşe İade Başvurusu	51
1.9.2. İşçinin İşe Davet Edilmesine Rağmen Gelmemesi	52
1.9.3. İşverenin İşçiyi İşe Başlatması	52
1.9.4. İşverenin İşçiyi İşe Başlatmaması	53
1.10. İş Güvencesinin Etkileri	54
1.10.1. İş Güvencesinin Ekonomik Etkileri	55
1.10.1.1. İstihdama Etkisi	55
1.10.1.2. Kayıt Dışı Ekonomiye Etkisi	58
1.10.1.3. Sermaye Hareketlerine Etkisi	61
1.10.1.4. Rekabete Etkisi	62
1.10.2. İş Güvencesinin Sosyal Etkileri	64
1.10.2.1. İşletme Yönetimi Üzerindeki Etkileri	64
1.10.2.2. Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri	66

1.10.3. İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri.....	69
1.10.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Üzerindeki Etkisi	69
1.10.3.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme Üzerindeki Etkisi	71
1.10.3.3. İnsan Kaynağının Eğitilmesi ve Geliştirilmesi Üzerindeki Etkisi.....	73
1.10.3.4. Ücret Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	75
1.10.3.5. Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	76
1.10.3.6. Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi	77
1.10.4. İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri.....	81
1.10.4.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerindeki Etkisi.....	81
1.10.4.2. Denetim Sistemi Üzerindeki Etkisi	84
1.10.4.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerindeki Etkisi	85
1.10.4.4. Motivasyon Üzerindeki Etkisi	87
1.11. İş Güvencesizliği Kavramı.....	88
1.11.1. İş Güvencesizliğinin Unsurları	89
1.11.1.1. Belirsizlik.....	90
1.11.1.2. Algılanan Tehdit.....	91
1.11.1.3. İşsizlik Kaygısı	91
1.11.2. İş Güvencesizliğinin Nedenleri	91
1.11.2.1. Bireysel Nedenler	92
1.11.2.2. Örgütsel nedenler	92
1.11.2.3. Ekonomik Nedenler	93
1.11.3. İş Güvencesizliğinin Sonuçları.....	94
1.11.3.1. Bireysel Sonuçları.....	95
1.11.3.2. Örgütsel Sonuçları.....	96
İKİNCİ BÖLÜM.....	98

2. MOTİVASYON	98
2.1. Motivasyon ve Dürtüler	98
2.2. Motivasyonun Önemi	99
2.2.1. Örgütsel Açıdan Önemi	100
2.2.2. Çalışan Açısından Önemi	100
2.2.3. Yönetici Açısından Önemi	101
2.3. Motivasyon Süreci	102
2.4. Motivasyon Araçları	103
2.4.1. Ekonomik Araçlar	105
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	106
2.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	107
2.5. Motivasyon Teorileri	108
2.5.1. Motivasyonda Erken Dönem Teorileri (Kapsam Kuramları)	109
2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	110
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	112
2.5.1.3. McGregor'un X ve Y Teorisi	113
2.5.2. Motivasyonda Çağdaş Teoriler	114
2.5.2.1. ERG Teorisi	114
2.5.2.2. Üç İhtiyaç Teorisi	116
2.5.2.3. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	117
2.5.2.4. Pekiştirme Teorisi	117
2.5.2.5. Amaç Belirleme Teorisi	119
2.5.2.6. Beklenti Teorisi	120
2.5.2.7. Eşitlik (Denklik) Teorisi	122
2.5.2.8. Porter-Lawler Teorisi	122
2.5.2.9. Öz Belirleme Kuramı	124
2.5.3. Motivasyon Teorilerinin Uygulamadaki Sonuçları	126

2.6. Motivasyon İlkeleri	127
2.7. Motivasyon Eksiliğinin Sonuçları.....	129
2.8. Motivasyonun Faydaları.....	130
2.9. Motivasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar	131
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	133
3. İŞ GÜVENCESİ ALGISININ MOTİVASYONA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	133
3.1. Araştırmanın Bulguları	133
3.1.1. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular	133
3.1.2. Geçerlilik Analizleri	134
3.1.2.1.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği.....	134
3.1.2.2.İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği	138
3.1.2.3. İş Güvencesi Endeksi Ölçeği	140
3.1.3. Güvenirlilik Analizi	141
3.1.4. Tanımlayıcı Değerlere İlişkin Bulgular	143
3.1.5. Normal Dağılım Analizine İlişkin Bilgiler.....	144
3.1.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bilgiler.....	144
3.1.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bilgiler	146
3.1.7.1. İş Güvencesinin Motivasyona Etkisi	146
3.1.7.2. Demografik Özelliklere Göre İş Güvencesi Memnuniyet Algısı Farklılıkları	150
3.1.7.3. Demografik Özelliklere Göre Çok Boyutlu İş Motivasyon Algısı Farklılıkları	153
SONUÇ	165
KAYNAKÇA	172
TABLolar LİSTESİ	189
EKLER	195
Ek 1: Anket Formu	195
Ek 2: Etik Kurulu Kararı.....	198

ÖZGEÇMİŞ 199

TEZ ONAY SAYFASI

Hüsnü Akın ÖZCAN tarafından hazırlanan “İş Güvencesi Algısının Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr.Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 24/06/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

Üye : Doç. Dr. Hüseyin KARAMELİKLİ (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr.Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÖKERİK (IUBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Emine Nihan Cici KARABOĞA (NEÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Hüsnu Akın ÖZCAN

İmza :

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi, öneri ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitemde, bana yol gösteren hocalarım Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a ve Doç. Dr. Hüseyin KARAMELİKLİ'ye teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışmam süresince göstermiş olduğu destek, sabır ve anlayış için eşim Sultan Özcan başta olmak üzere tüm aileme teşekkür ederim.

Hüsnü Akın ÖZCAN

ÖZ

Motivasyon bireylerin arzu, istek, dürtü ve ihtiyaçlarını kapsayan bir kavramdır. Kişide davranış değişikliklerine neden olabilen motivasyonun örgütsel ve yönetsel araçlarından bir tanesi de iş güvencesi kavramıdır. İş güvencesi olan iş göreninin çalışma koşulları keyfi değiştirilemediği gibi sözleşmesi de keyfi feshedilememektedir. Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların motivasyon düzeylerinde iş güvencesi faktörünün etkisi nedir sorusunu cevaplandırmaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemine göre desenlenmiştir. Araştırma verileri Denizli ilinde faaliyette bulunan, 30 ve üzeri işçi çalıştıran altı tekstil işletmesinde, kolayda örnekleme yöntemine göre seçilmiş 383 çalışandan 2021 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında toplanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Önder&Wasti (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş güvencesi memnuniyeti ölçeği ile Çivilidağ&Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeklerinden yararlanılmıştır. Analizlerde SPSS22 ve AMOS24 programları kullanılmıştır. Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre, çalışanların motivasyon düzeylerinde iş güvencesi faktörünün kısmi aracılık etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışanların iş güvencesi memnuniyet algıları ile çok boyutlu iş motivasyon algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları iş güvencesinin çalışanların motivasyonları üzerinde açıklayıcı bir faktör olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilerin literatüre katkıda bulunacağı, bundan sonraki çalışmalara rehberlik edeceği, tekstil sektöründe iş güvencesi ile iş motivasyonu ilişkisi bağlamında Türkiye'de yapılan ilk çalışma olması nedeniyle önemli ve özgün olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesi; İş Güvencesizliği; Motivasyon

ABSTRACT

Motivation is a concept that covers the desires, wishes, impulses and needs of individuals. One of the organizational and managerial tools of motivation that can cause behavioral changes in the person is the concept of job security. The working conditions of the employee with job security cannot be changed arbitrarily, and the contract cannot be terminated arbitrarily. The main purpose of this research is to answer the question of what is the effect of the job security factor on the motivation levels of the employees. The research has been designed according to the quantitative research method. Research data were collected in July and August 2021 from 383 employees selected according to convenience sampling method in six textile enterprises operating in Denizli, employing 30 or more workers. In order to collect data in the research, job security satisfaction scale adapted to Turkish by Önder & Wasti (2002) and multidimensional work motivation scales adapted to Turkish by Çivilidağ & Şekercioğlu (2017) have been used. SPSS22 and AMOS24 programs have been used in the analysis. According to the findings obtained from the research data, it has been understood that the job security factor had a partial mediation effect on the motivation levels of the employees. In addition, it has been determined that the job security satisfaction perceptions of the employees and the multidimensional job motivation perceptions differ according to some demographic variables. The research results show that job security is an explanatory factor on employee motivation. It is thought that the data obtained as a result of the study will contribute to the literature, will guide future studies, and that it is important and original because it is the first study conducted in Turkey in the context of the relationship between job security and work motivation in the textile sector.

Keywords: Job Security; Job Insecurity; Motivation

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İş Güvencesi Algısının Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Hüsnü Akın ÖZCAN
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	24.06.2022
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	199
Anahtar Kelimeler	İş Güvencesi; İş Güvencesizliği; Motivasyon

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Job Security Perception on Motivation: An Application in the Textile Industry.
Author of the Thesis	Hüsnü Akın ÖZCAN
Advisor of the Thesis	Assist. Prof. Dr. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Status of the Thesis	Doctorate
Date of the Thesis	24.06.2022
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	199
Keywords	Job Security; Job Insecurity; Motivation

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
Akt.	: Aktaran
AMOS	: Moment Yapıları Analizleri
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
E.	: Esas
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
H.D.	: Hukuk Dairesi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
K.	: Karar
K.T.	: Karar tarihi
M.D.	: Madde
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
Ort.	: Ortalama
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
S. S.	: Standart Sapma
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
χ^2/df	: Ki-Kare serbestlik derecesi

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Motivasyon, kişide davranış değişikliklerine neden olabilecek kavramlardan bir tanesidir. Literatürde motivasyonun, stres, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans, mesleki yabancılaşma algısı gibi kavramlar ile ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmanın konusu tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların iş güvencesine yönelik algısının, iş davranışlarının belirleyicilerinden birisi olan motivasyonu nasıl etkileyebileceğini belirlemektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Denizli ilinde tekstil ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların iş güvencesine yönelik algılarının motivasyonlarına etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları ise şunlardır;

1. İş güvencesi algısının iş motivasyonu ile alt boyutlarına etkisini ortaya çıkarmak.
2. Tekstil işletmelerinde çalışanların iş güvencesi algılarının; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mevcut işyerindeki çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek.
3. Tekstil işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu düzeylerinin; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mevcut işyerindeki çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek.

Araştırma amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgileri istenmiş, ikinci bölümünde iş güvencesi algısı için bir ölçek kullanılmış, üçüncü bölümünde ise motivasyon değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Literatürde iş güvencesi ile motivasyon kavramlarına ilişkin pek çok araştırma bulunmasına rağmen tekstil ve hazır giyim sektöründe bu iki kavramın ilişkisini ele alan saha araştırması şeklinde bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu araştırmanın temel hedefi ilgili sektörde yeni bir inceleme alanı oluşturmaktır. Bu çalışma ile çalışanlarda iş güvencesi algısının motivasyonlarını nasıl etkileyebileceği problemine çözüm aranacaktır. Çalışmanın sonucunda elde edilecek verilerin literatüre katkıda bulunacağı, bundan sonraki

çalışmalara rehberlik edeceği ve tekstil sektöründe iş güvencesi ve iş motivasyonu ilişkisi bağlamında Türkiye’de yapılan ilk çalışma olması nedeniyle önemli ve özgün olduğu düşünölmektedir.

ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Denizli ilinde tekstil ve hazır giyim sektörü işletmelerindeki çalışanlara uygulanan ve bu işletmeler ile sınırlı olan bu çalışmanın yöntemi nicel bir araştırmadır. Tez çalışmasının Denizli’de yapıyor olmasının nedeni; kentin Türkiye’nin en önemli tekstil merkezlerinden birisi olmasıdır. Pamuklu tekstilde dünya başkenti olarak da ifade edilen Denizli ili havlu ve bornoz üretiminde Türkiye’nin yıllık ihracatının yaklaşık üçte birini tek başına karşılamaktadır. Tekstil sektörü yanında gıda, yem, emaye bakır tel, ambalaj malzemeleri, elektronik bakır mamulleri alanında da Denizli firmaları her yıl “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu” çalışmasında en az 10 firma ile kenti temsil etmektedirler (T.C. Denizli Valiliği, 2022). Denizli’de dokumacılık ilk olarak Romalılar döneminde başlamış, Selçuklular ve Osmanlılar döneminde de en ihtişamlı zamanlarını yaşamıştır (Denizli Ticaret Odası Yayınları, 2020). İplik, dokuma, konfeksiyon gibi alt sektörlere ayrılan ve Türkiye gayri safi milli hasılasının %10’ununu kapsayan tekstil ve hazır giyim sektörü, üretim, ihracat ve istihdam konularında önemli bir sektördür. Bu sektör Türkiye dış ticaretinde büyük bir paya sahip olması nedeniyle pek çok kişiye istihdam yaratmakta ve işsizlik sorununun çözümünde de öncülük yapmaktadır. Sektör içerisinde moda, marka ve tasarım gibi sınai mülkiyet alanlarında nitelikli işgücü de çalıştırılmaktadır. Küresel rekabette en büyük rakip Çin karşısında sektör firmalarının bir kısmı tutunamayarak üretimine son vermişken bir kısmı ciddi markalaşma ve istihdama giderek rekabet güçlerini korumaktadırlar. Türkiye 2014-2023 ulusal istihdam strateji programında amaçlardan birisi de tekstil ve hazır giyim sektöründeki istihdamın geliştirilmesi, nitelikli işgücünün artırılması ve kayıt dışı çalışmanın önüne geçilmesi olarak sayılmıştır. Program kapsamında iş sağlığı ve güvenliği bilinci ile sosyal sorumluluk standartlarının yaygınlaştırılmasına da yer verilmiştir (Bağcı, 2020).

Araştırma verileri 2021 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında toplanmıştır. Öncelikle internet ortamında hazırlanan anket formları, firmaların olumlu geri dönüş

yapmamaları nedeniyle fiziki olarak bastırılıp araştırmaya katılmayı kabul etmiş olanlara elden dağıtılmıştır.

Anket çalışmasının etik kurallara uygunluğu, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 08.03.2021 tarih ve E.16448 sayılı yazısı ile onaylanmıştır.

Anket formları 3 grupta ele alınmıştır. Birinci grup anket formları işletmelerdeki çalışanlara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, çalıştığı kurumdaki pozisyonu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir durumu bilgilerinden oluşan demografik soruları içermektedir. İkinci grup anket formları ise iş güvencesi algı düzeyini tespit etmeye yönelik soruları içermektedir. İş güvencesine ilişkin kavramsal yapı Probst (1998)' un geliştirdiği ve Önder&Wasti (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan; "İş Güvencesi Endeksi Ölçeği", "İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği"dir. Bu anket sorularının kullanım izni alınmıştır. Ölçeklere ilişkin altışar ifade ankette yer almaktadır. "İş Güvencesi Endeksi Ölçeği"ve "İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği"nde yer alan sorular, araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından daha net algılanması için araştırmacı tarafından kavramsal değişikliğe gidilmeden yapısal değişikliğe gidilmiş, ardından oluşturulan yeni soru kalıpları iki alan uzmanı ve üç dil uzmanı tarafından gözden geçirilmiştir. Yapılan bu değişiklik sonrasında soruların kavramsal bir değişikliğe uğramadığı ve daha anlaşılır hale geldiği saptanmıştır. "İş Güvencesi Endeksi Ölçeği"nde yer alan "Evet, ?, Hayır" üç dereceli puanlama anahtarı Karacaoğlu (2015) tarafından (Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otel alışanlarında iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetine etkisi araştırmasında) beşli Likert ölçek olarak kurgulanmış ve yapılan bu çalışma sonrasında Cronbach alpha değerinin 0,71 olarak bulunmuştur. Ayrıca Köse, Özkoç, & Bekci (2019) tarafından (muhasebe mesleği mensuplarında iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetine etkisi araştırmasında) beşli Likert ölçek ile kurgulanmış ve yapılan bu çalışma sonrasında da Cronbach alpha değerinin 0,88 olarak bulunmuştur. "İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği"nde belirtilen İş güvencesi memnuniyeti ifadelerinin cevaplandırılmasında Önder ve Wasti'nin çalışmalarında kullandığı "Evet, ?, Hayır" 3'lü puanlama anahtarı, Serap Alkaya (2015) tarafından iş güvencesi memnuniyeti ile çeşitli değişkenlerin işten ayrılma niyetine etkisini araştırdığı doktora tezinde daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünesiyle 5'li Likert ölçeği olarak 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" aralığında yeniden düzenlemiştir. Bu

çalışmada da güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur. Bu tezde ise kullanılan anket çalışmasında “İş Güvencesi Endeksi” ve “İş Güvencesi Memnuniyeti” ölçeğine ilişkin ifadeler için, 1 “kesinlikle katılmıyorum” ve 5 “kesinlikle katılıyorum” aralığında beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Probst’un çalışmasındaki “İş Güvencesi Endeksi Ölçeği” ile “İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği” ne ait ifadelerin üçü olumsuz, üçü de olumlu nitelendiricilerden oluşmaktadır. “İş Güvencesi Endeksi Ölçeği”ndeki;

“Gelecekte bu kuruluşta istihdam durumumu tahmin etmek zordur.”,

“Gelecekte bu kuruluşta istihdam durumum meçhuldür.”,

“Gelecekte bu kuruluşta istihdamım belirsizdir.”,

olumsuz ifadeleri ile “İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği”ndeki ;

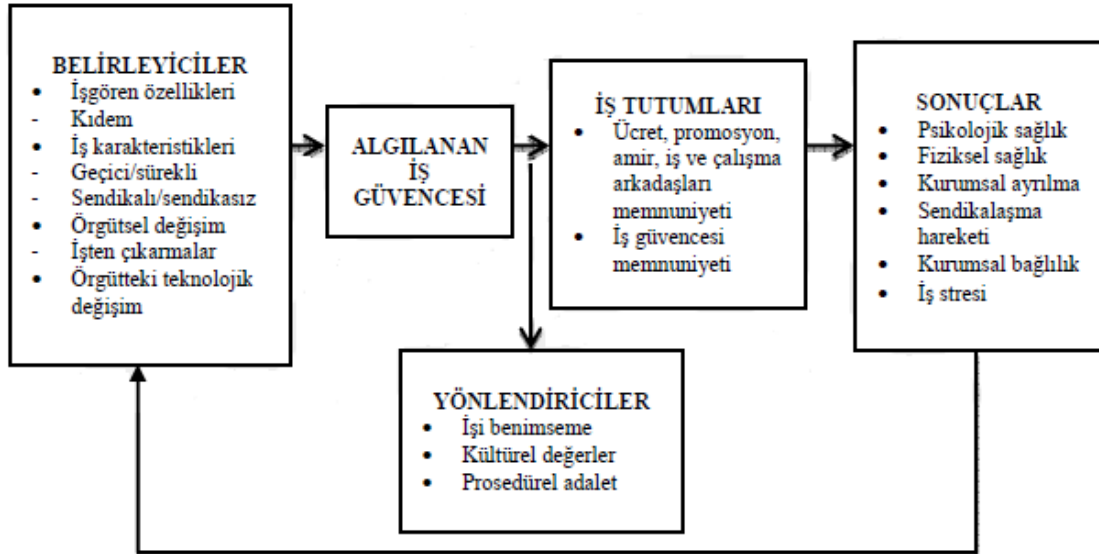
“Bu kuruluşta bu kadar az iş güvencem olması rahatsız edicidir.”,

“Bu kuruluşta iş güvencem streslidir.”,

“Bu kuruluşta iş güvencem kabul edilemeyecek kadar azdır.”,

olumsuz ifadeleri için SPSS programında ters kodlama yapılmıştır.

Şekil 1. Probst’un İş Güvencesi Modeli



Kaynak: Probst (2002:144) ve Probst (2003:453)’den aktaran Doğanekin, (2020).

Şekil1’deki modele göre; işin geleceğini tehdit eden çalışan özellikleri, işin özellikleri, örgütsel değişim ve örgütteki teknolojik değişimler gibi belirleyiciler iş güvencesizliğini ortaya çıkarmaktadır. Kıdem gibi çalışanların bireysel farklılıkları iş güvencesinin farklı algılanmasına neden olmaktadır. Yapılan işin geçici ya da sürekli olması, sendikalı ya da sendikasız çalışma gibi iş özellikleri çalışanda iş güvencesi algısını duruma göre azaltmakta ya da arttırmaktadır. Örgütsel değişim kapsamında işten çıkarmaların artması çalışanın iş güvencesi algısını azaltmaktadır. Burada iş

güvencesi işin istikrarı ve sürekliliğine ilişkin çalışanın algısının ifade etmektedir. Çalışanların işine yönelik bu iş güvencesi algısı işe yönelik tutumlarını etkilerken, işteki olaylara duygusal tepkiler vermelerine neden olmaktadır. Örneğin düşük ücretliler ile terfi olanakları zayıf olanların iş güvencesi algılarının düşük olması beklenmektedir. Ancak çalışanın işine, çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine ilişkin memnuniyet düzeylerini iş güvencesi algısı doğrudan ölçmemektedir. İş benimsenme, kültürel değerler ve prosedürel adalet iş güvencesi algısı ile iş tutumları arasında yönlendirici etkiye sahiptir. Modelde son basamak iş güvencesinin sonuçları olarak yer almaktadır. İş güvencesinin kurumdan ayrılma, kurumsal bağlılık, iş stresi, sendikalaşma hareketleri, psikolojik ve fizyolojik sağlık gibi sonuçları bulunmaktadır. Çalışmada düşük iş güvencesi algısı, işten ayrılma niyetini arttırmakta, örgütsel bağlılığı zayıflatmakta, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıkların yaşanmasına neden olmaktadır (Probst,2002&2003'ten aktaran Doğantekin, 2020).

Üçüncü gruptaki anket formları ise tekstil ve hazır giyim sektörü işletmelerindeki çalışanlar üzerinde çok boyutlu iş motivasyon boyutlarını tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Motivasyona ilişkin kavramsal yapı, Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni (2010) tarafından geliştirilen Çivilidağ & Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp uygulanan "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği"dir. Bu anket sorularının kullanım izni alınmıştır. Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen ve çağdaş motivasyon teorilerinden birisi olan Öz belirleme kuramı sürecini temel alan bu ölçek üç temel boyut (motive olmama, kontrollü motivasyon ve özerk motivasyon) ile beş alt boyut (dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon) olmak üzere 19 ifadeden oluşmaktadır. Çivilidağ & Şekercioğlu (2017) çalışmasındaki yanıtlamalarda 1 "Hiç Uygun Değil" ve 7 "Tamamen Uygun" aralığında 7'li Likert ölçek uygulamıştır. Anketteki 19.madde hiçbir alt boyutta yer almadığı için araştırmacılar tarafından analizden çıkartılmıştır. Bu tez çalışmasına ilişkin ankette ise 1 "kesinlikle katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "kararsızım", 4 "katılıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

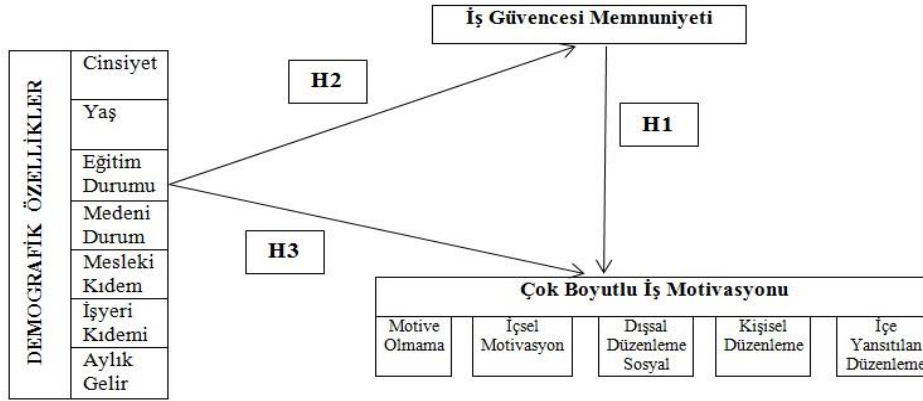
Tablo 1. Çok Boyutlu İş Motivasyonun Temel Bileşenleri ve Alt Ölçekleri

Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği	Madde Sayısı	Madde Numarası
Motive Olmama	3	1,3,5
Kontrollü Motivasyon		
Dışsal Düzenleme – Sosyal	3	7,9,11
Dışsal Düzenleme – Maddesel	3	13,15,17
İçe Yansıtılan Düzenleme	4	14,16,18,19
Özerk Motivasyon		
Kişisel Düzenleme	3	8,10,12
İçsel Motivasyon	3	2,4,6

Kaynak: Göksel&Ayhan(2020), Yeni Nesil İşte Nasıl Güdüleniyor? İş Motivasyonu Ekseninde X-Y Kuşaklararası Farklılaşma, Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi,3(11):892.

İş güvencesi algısının motivasyona etkilerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada hazırlanan hipotezler kapsamında test edilecek ilişkiyi gösterir araştırma modeli şekil 2’de ifade edilmiştir.

Şekil 2.Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli iş güvencesinin motivasyona etkisini göstermekle birlikte, iş güvencesi algısını ölçecek iş güvencesi memnuniyeti ile çok boyutlu iş motivasyonunun, katılımcıların demografik değişkenlerine göre farklılıklarını belirtmektedir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Motivasyon, kişide davranış değişikliklerine neden olabilecek kavramlardan bir tanesidir. Literatürde motivasyonun, stres, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans, mesleki yabancılaşma algısı gibi kavramlar ile ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışma ile “iş güvencesi algısının çalışanın iş davranışlarından olan motivasyonu nasıl etkileyebileceği” problemine çözüm aranacaktır. Araştırmada temel

problemden yola çıkarak aşağıdaki problemlere cevap aranmaktadır.

1. Tekstil işletmelerinde çalışanların algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeylerinin, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek.
2. Tekstil işletmelerinde çalışanların algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeylerinin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek.
3. Tekstil işletmelerinde çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu düzeylerinin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek.

Belirlenen araştırma problemlerini test etmek amacıyla oluşturulan ana hipotez ve buna ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyonları da artar.

H1a: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan motive olamama düzeyleri azalır.

H1b: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan içsel motivasyon düzeyleri artar.

H1c: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan dışsal düzenleme-sosyal düzeyleri artar.

H1d: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan kişisel düzenleme düzeyleri artar.

H1e: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan içe yansıtılan düzenleme düzeyleri artar.

İş güvencesizliği, örgütsel ve ekonomik faktörler yanında bireysel faktörlerden de kaynaklanmaktadır (Bakınız Tablo.23). Motivasyonun belirleyicisi ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel araçlar yanında doğrudan çalışma ile ilgisi olmayan iş görenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem vs. demografik değişkenleri de motivasyonu etkileyebilmektedir (Keser, 2006'dan aktaran Çakır, G.,2009).

Dolayısıyla ana hipoteze ek olarak, tekstil işletmelerinde çalışanların algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeylerinin ve çok boyutlu iş motivasyon düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılıkların olup olmadığı da incelenmiştir. Bu amaçla test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H2: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2a: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2b: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2c: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2d: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2e: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2f: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2g: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyonu ölçek ve alt boyutlarının düzeyleri demografik değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3a₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3b₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3c₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d₄: Tekstil alışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d₅: Tekstil alışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3d₆: Tekstil alışanlarının ie yansıtılan düzenleme algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e₁: Tekstil alışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e₂: Tekstil alışanlarının motive olmama algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e₃: Tekstil alışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e₄: Tekstil alışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e₅: Tekstil alışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3e₆: Tekstil alışanlarının ie yansıtılan düzenleme algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f₁: Tekstil alışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f₂: Tekstil alışanlarının motive olmama algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f₃: Tekstil alışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f₄: Tekstil alışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f₅: Tekstil alışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3f₆: Tekstil alışanlarının ie yansıtılan düzenleme algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3g₁: Tekstil alışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3g₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3g₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3g₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3g₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3g₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

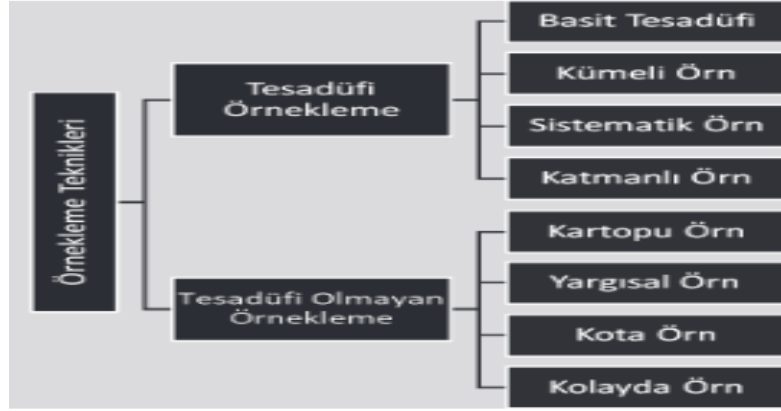
EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamında öncelikle Google formlar üzerinden hazırlanan anket, Denizli İlinde faaliyette bulunan 30 ve üzerinde işçi çalıştıran tekstil firmalarına mail yoluyla gönderilmiş, maillere bir dönüş yapılmadığı için fiziki anketler ile birlikte firmalar ziyaret edilmiştir. Pek çok firma iş güvencesi konusunun hassasiyetinden kaynaklı araştırmaya destek vermemeyi tercih etmiştir. Bazı firmaların ilk görüşmelerde olumlu tutumuna karşılık anketler bırakılmış ancak daha sonra insan kaynakları bölümlerinden ret cevabı alınmıştır. Araştırma yapılan dönemde Covid-19 pandemisinin etkisini sürdürmesi, zaman ve maliyet kısıtı ile tez konusu olarak seçilen iş güvencesi kavramının firmalar için hassas bir konu olması, sadece altı firmanın çalışmaya olumlu katkı sunmasına neden olmuştur. Denizli Çalışma ve İŞKUR İl Müdürlüğü verilerine göre bu 6 firmanın toplam işçi sayısı 1882'dir (Denizli Ticaret Odası Yayınları, 2020). Denizli ili tekstil sektöründeki ana kütlenin tamamına ulaşmak belirtilen sebepler ile imkansız olduğu için araştırmaya katılmayı kabul eden altı firmanın toplam 1882 çalışanı, araştırma evreni olarak kabul edilmiştir.

Araştırma yapılan dönemde Covid-19 pandemisinin etkisini sürdürmesi, zaman ve maliyet kısıtı, pek çok firmanın iş güvencesi konusunun hassasiyetinden kaynaklı araştırmaya destek vermemesi nedenleriyle ana kütlenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için örneklemin tespit edilmesinde tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden **kolayda örnekleme** seçilmiştir. Kolayda örnekleme, ulaşılabilen herkesin örnekleme dahil edildiği yöntemdir. Bu yöntemde araştırmacının istediği, gözüne kestirdiği kişiler

ile çalışılır. İhtiyaç duyulan örneklem büyüklüğüne ulaşılmıncaya kadar örneklem oluşturulmaya devam edilir (Tutar & Erdem, 2020).

Şekil 3.Örnekleme Teknikleri



Kaynak: Tutar&Erdem: Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları, 2020,s.245.

Kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 403 işçiye ait anket formu elde edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda ise 11 çalışanın anket formunu eksik doldurduğu tespit edilmiş ve bu kişilere ait formlar analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan faktör analizi ile veri dağılımlarında aşırı uç değerlerden başlanmak üzere, normalliği bozan veriler analizden teker teker çıkartılmış, her işlem sonucunda normalliğin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilerek kalan 383 veri ile normal dağılıma yaklaşıldığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak 383 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemin büyüklüğü Sekeran (1992)'ın çalışmasındaki belirli evrenler için öngörülen örneklem büyüklükleri tablosuna göre bilimsel kriterlere uygun olarak hesaplanmıştır. Analizlerde SPSS22 ve AMOS24 programları kullanılmıştır.

Tablo 2. Evren ve Örneklem Büyüklüğü

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5,000	357
20	19	200	132	1200	291	6,000	361
30	28	250	152	1300	297	7,000	364
40	36	300	169	1400	302	8,000	367
50	44	350	185	1500	306	9,000	368
60	52	400	196	1600	310	10,000	370
70	59	450	212	1700	313	15,000	375
80	66	500	217	1800	317	20,000	377
90	73	550	226	1900	320	30,000	379
100	80	600	234	2000	322	40,000	380
110	86	650	242	2200	327	50,000	381
120	92	700	248	2400	331	75,000	382
130	97	750	254	2600	335	100,000	384
140	103	800	260	2800	338	1,000,000	384
150	108	850	265	3000	341	10,000,000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak: Sekeran(1992:253) (N=Evren Büyüklüğü; S=Gerekli Örneklem Büyüklüğü)

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Bu çalışma Denizli ilinde tekstil ve hazır giyim sektörü işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır ve bu işletmeler ile sınırlıdır. Araştırmanın ana kütlesini Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim sektörü işletme çalışanları oluşturmaktadır. Anket tekniği ile çalışanlardan elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlandırılmıştır. Araştırma iş güvencesi algısının motivasyona etkisini belirlemek için Denizli'deki tekstil ve hazır giyim sektörü işletmelerinde çalışanlara yapılmıştır. Bu yüzden örneklemden elde edilen bulgular, sadece Denizli'de uygulanan iş güvencesine yönelik algı ile motivasyonlarına olan katkılarını araştırmakla sınırlı kalmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Çalışmaya katılan işletme çalışanlarının veri toplama aracındaki ifade ve sorulara doğru cevaplar verdikleri varsayılarak, bu görüşler ile araştırmanın sonucuna uygun çıkarımlar ortaya konmaya çalışılmıştır. İş güvencesine ve motivasyona ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar olmasına rağmen iş güvencesi algısının motivasyona etkisine yönelik tekstil sektöründe bir çalışma bulunmaması bu araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ HUKUKU BAĞLAMINDA İŞ GÜVENCESİ

1.1. İş Güvencesi Kavramı

“Çalışma hakkının korunması” olarak da ifade edilen iş güvencesi kavramı için literatürde “işçi çıkarma yasağı”, “fesih hakkının sınırlandırılması”, “feshe karşı koru(n)ma”, “istihdam güvencesi” kavramları kullanılabilir (Aktuğ, 2009). İş güvencesi ile işverenin iş akdini feshetme hakkı geçerli bir sebep gösterme koşulu ile sınırlandırılmıştır (Alp, 2003). Dar anlamda iş güvencesi, geçerli bir sebep olmaksızın iş akdi sonlandırılan işçinin işe iadesini ifade etmektedir (Şakar, 2014).

İş güvencesi kavramı, Anayasa’da tanımlanan çalışma hakkının korunması amacıyla iş sözleşmesinin feshinde belirli kurallar getirirken bu kurallara uyulmamasına karşılık birtakım yaptırımlar da öngörmektedir. İş hukuku anlamında iş sözleşmelerinin feshi; süreli fesih, geçerli sebeple fesih ve haklı sebeple (derhal) fesih olmak üzere üçe ayrılır. Haklı fesih nedenleri İş kanununda tek tek sayılmışken süreli fesih ve geçerli fesih nedenlerine dayalı iş akdinin sonlandırılması uygulamada pek çok soruna nedene olmaktadır. İş güvencesinin konusunu haklı nedenle fesih dışındaki diğer iş akdinin feshedilmesi halleri oluşturmaktadır (Narter, 2012).

İşçinin korunmasının ön planda olduğu Türk çalışma mevzuatında çalışanlara güvence ve koruma sağlayan bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Bu koruma ve güvenceler; ayrımcılık tazminatı, kötü niyet tazminatı, sendikal güvenceler ve iş güvencesi olarak sıralanabilir (Orhan, 2014). İş güvencesi, işçinin çalışmaya başladıktan sonra çalışma koşullarının işveren tarafından keyfi değiştirilememesi, iş sözleşmesinin keyfi bir şekilde feshedilememesidir (Aktuğ, 2009; Alpagut, 2008). İş güvencesi işçinin işten çıkartılmasını güçleştiren tedbirler içerdiği gibi işten çıkarılma sonucunda ortaya çıkacak zararları da telafi edici önlemleri içermektedir (Alp, 2003).

İş güvencesi olan bir işçi, iş akdini haklı bir gerekçe göstermeksizin kendi iradesi ile feshetmişse işe iade davası açamaz, işsizlik ödeneği alamaz, hatta ihbar ve kıdem tazminatı dahi talep edemez. Böyle bir durumda kendisinin işverene tazminat ödemesi dahi mümkün olabilir (Bedük, 2019). İş güvencesi sağlayan durumlardan birisi olan kıdem tazminatı işverenler açısından iş sözleşmesini feshe karşı caydırıcı bir nitelik taşıdığı gibi iş görenler için birikmiş tazminat miktarı dolayısıyla onları

istifadan vazgeçiren bir nitelik taşımaktadır (Akbiyık & Koç, 2010). Kıdem tazminatı, çalışma yaşamında işsizlik sigortası ve iş güvencesine ilişkin düzenlemeler yapıncaya kadar çalışanlar açısından bir güvence teşkil ederken işverenler açısından da maliyetleri yükselten bir durum olarak görülmüştür (Nurdoğan, Dur, & Öztürk, 2016).

İş güvencesi sistemi daha çok iş görenin bireysel çıkarı ile ilgilidir, iş görenin yaşamını sürdürmesini ve iş ilişkisinin korunmasını sağlar. Bu koruma ayrıca sosyal devlet ilkesinin bir gereğidir (Alpagut, 2008).

Çalışanın mevcut işinde yasal ve yasal olmayan nedenlerle gerçekleşen değişimler nedeniyle çalışanda işini kaybetme kaygısı iş güvencesizliğini oluşturur. Belirsizlik, çalışma şartlarının değişikliği nedeniyle algılanan tehdit ve işsizlik kaygısı iş güvencesizliğinin unsurlarıdır (Çakır, 2007).

İş güvencesi ile ilgili literatürde yapılan bazı çalışmalara bakılacak olursa;

Çıtır & Kavi (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güven ile iş güvencesi arasındaki ilişki incelenmiş, araştırma sonucunda bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanlar iş yerlerine ve yöneticilerine yüksek oranlarda güven duymasına rağmen iş güvencesi boyutunda bu güven duygusu farklılaşmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel güven duygusu yüksek olsa bile işten çıkarılmayacağı düşüncesinin mutlak olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çelik, Öztürk & Kandemir (2018), yaptıkları araştırma ile esnek çalışma biçimlerinden taşeronluğun çalışanda yarattığı iş güvencesi algısını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda kamuda çalışan taşeron işçilerde, devlet tarafından sağlanan iş güvencesine sahip olmalarının devlete bakış açılarının itibar ve sosyal devlet açısından artacağı, bunun da geleceğine daha güvenli bakmalarını sağlayacağını ortaya çıkarmıştır.

Yıldırım & Yirik (2014), iş görenlerin iş güvencesi algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, iş güvencesi algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini, işten ayrılma niyetinin erkeklerde daha fazla olduğunu, bekar çalışanların evli çalışanlara göre iş güvencesi algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

1.2. İş Güvencesinin Türkiye'deki Gelişimi

1936 yılında kabul edilen 3008 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesine ilişkin hükümlere yer verilmemiştir. 1475 sayılı İş Kanunu'nda da aynı şekilde iş güvencesi doğrudan düzenlememekle birlikte kanunun 13.maddesi işverene ihbar ve kıdem

tazminatı ödeyerek işçiyi hiçbir gerekçe ileri sürmeksizin iş sözleşmesini feshetme imkanı öngörmüştür. Söz konusu uygulama zamanla çok eleştirilmiş, bireysel ve toplu iş sözleşmelerinde kıdem ve ihbar tazminat miktarları yükseltilecek, işten çıkarmalara cezai şart uygulama gibi bazı yaptırımlar öngörülmüş ancak yine de bu önlemler iş güvencesi anlamında yeterli gelmemiştir. Türkiye 1932 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'ne üye olmuş 1994 yılında ise 158 sayılı "Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında" sözleşmeyi imzalamıştır. İç hukuk kurallarının bu sözleşme gereği uyarlanması yükümlülüğü doğmuş ancak iş güvencesine ilişkin düzenlemeler uzun yıllar geçmesine rağmen çıkartılamamıştır. Nihayet 158 sayılı ILO sözleşmesine uyum amacıyla 4773 sayılı "İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlar ile Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile 1475 sayılı İş Kanununun 13.maddesinden sonra gelmek üzere 13/A, 13/B, 13/C, 13/D ve 13/E maddeleri eklenerek iç hukukta ilk defa iş güvencesine ilişkin hükümlere yer verilmiştir. Daha sonra 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesine ilişkin temel düzenlemeler 18, 19, 20 ve 21.maddelerinde yer almıştır. İşçi ve işveren arasındaki iş sözleşmesi veya kanundan kaynaklanan her türlü hukuki uyuşmazlığın çözümü amacıyla 25.10.2017 tarihinde yürürlüğe giren 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile zorunlu arabuluculuk uygulaması getirilmiş ancak zorunlu arabuluculuk uygulaması iç hukukta 01.01.2018 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir (Evren, 2013; Demir C. A., 2018).

1.3. İş Güvencesinin Uluslararası Hukuktaki Gelişimi

İş hukukunun çağdaş gelişmelerinden birisi olan işçinin feshe karşı korunması kavramı Avrupa'da 1970'li yıllarda iç hukuk düzenlemelerine girmeye başlamış, 1982 yılında da ILO tarafından 158 sayılı sözleşme ile düzenlenmiştir (Kutal, 2012). İş güvencesi anlamında Anayasa düzeyindeki ilk düzenleme 1917 tarihli Meksika Anayasası'dır. İkinci dünya savaşı sonrası Almanya'da 1951 yılında iş güvencesi konusunda ilk kez kapsamlı bir düzenleme getirilmiştir. İş güvencesine ilişkin İtalya'da 1966 tarihli, İngiltere'de 1971 tarihli, Hollanda'da 1945 tarihli, Fransa'da 1973 ve 1975 sayılı yasalar ile düzenlemeler yapılmıştır. Sovyetler Birliğinde 1922 tarihinde, 1934 ve 1938 yıllarında Küba'da, 1931 yılında da Meksika'da iş güvencesine ilişkin yasalar çıkartılmıştır (Egemen, 2003'ten aktaran Demir C. A., 2018). Türkiye'nin 1949 yılında kabul ettiği 1948 tarihli Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi 23.maddesinde herkesin çalışma ve işsizliğe karşı

korunmasına ilişkin iş güvencesi hükümleri kabul edilmiştir. Avrupa Konseyi 1961 yılında Avrupa Sosyal Şartı'nı kabul etmiş bu şartın 1.maddesinde çalışma hakkından söz ederek işçinin işinin korunması amacıyla iş güvencesine de yollama yapmıştır (Aktay & Kaplan, 2006'dan akt. Demir C. A., 2018). Uluslararası Çalışma Örgütü 1982 yılında 158 sayılı "Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında" sözleşmeyi kabul etmiş, bu sözleşmenin uygulama esaslarını belirlemek üzere 166 sayılı tavsiye kararını yayınlamıştır. 166 sayılı tavsiye kararı sözleşme tarafı ülkeler için bağlayıcı nitelik taşımasa da 158 sayılı ILO sözleşmesi yükümlülükler yüklemiştir (Çankaya, Günay, & Göktaş, 2005'ten akt. Demir C. A., 2018).

Tablo 3. Çeşitli Dünya Ülkelerinde İş Güvencesi Kapsamında Bazı Kısıtlama ve Yasaklar

Kanada	Ontario eyaletindeki işçilerin ırk, renk, etnik köken, inanç, vatandaşlık, cinsiyet ,yaş, cinsel tercih gibi nedenlerle iş sözleşmesi feshedilemez
Yeni Zelanda	İşçilerin iş sözleşmesi, cinsiyet, inanç, etnik köken, sakatlık, siyasi düşünce, ailevi durum, cinsel yönelim gibi nedenlerle feshedilemez
Hırvatistan	7 veya daha küçük yaşta çocuğu olanlar ile tek başına yaşayan anne-baba işçilerin iş sözleşmesi feshedilemez
Arjantin/Brezilya/Şili/Kolombiya	Hamileliğini raporla ispatlayan kadın işçinin iş sözleşmesi hamilelik dönemi boyunca feshedilemez.
Almanya/Gine/Nijer	Askerlik hizmeti boyunca iş sözleşmesi askıda kabul edilir
Yunanistan	Askere giden işçinin iş sözleşmesi askıda olup işçi terhis olduğunda isterse işine geri dönebilir ve bu dönemden itibaren 1 yıllık sürede iş güvencesi kapsamında kabul edilir.
Belçika	İşçi temsilcisi olarak çalışma, çalışma şartlarında kadın-erkek eşitliğinden yakınma, hamilelik, askerlik, vatandaşlık ve siyasal bir görev nedeniyle işten ayrılma, eğitim izni dolayısıyla işyerinde bulunmama nedenleriyle iş sözleşmesi feshedilemez.
Danimarka	Sendika üyeliği ve sendikal faaliyetlerde bulunma, hamilelik, askerlik ve vatandaşlık hizmeti, çocuklu işçilere verilen anne-baba izni, eğitim izni, eşit işe eşit ücret talebi, işçi temsilcisi olmak, ırk, renk, cinsiyet, dini ve siyasi görüş gibi nedenlerle iş sözleşmesi feshedilemez.

Kaynak: Koç, Y. (2000). Dünya'da İş Güvencesi T. No:50. Ankara: Türk-İş Eğitim Yay.

Dünya genelinde pek çok ülkede işçiler geçerli bir neden olmaksızın işten çıkarılamamaktadır. Örneğin Hırvatistan, Belarus, Çekya, Bulgaristan, Polonya,

İspanya, Portekiz, Rusya ve Panama gibi ülkelerde işçiler kapasitesi ve davranışı ile ilgili bir neden yüzünden ya da işyerinde işçi çıkartılması yönünde bir zorunluluk varsa işten çıkarılabilmektedir. Almanya'da uygulanan İşten Çıkarmaya Karşı Koruma Yasası kapsamında işçiler kendisi veya davranışından kaynaklı ya da işletmenin acil ihtiyaçları nedeniyle işten çıkartılabilmektedir. Japonya'da işten çıkarma kurumu yargı kararlarında hakkın kötüye kullanılmaması kapsamında değerlendirilmektedir. Japon yargı mercilerinin kararları gereğince iş sözleşmesinin feshi haklı veya makul bir gerekçeye dayanmıyorsa ve toplum nezdinde kabul edilebilir bir gerekçesi bulunmuyorsa geçersiz kabul edilmektedir. ABD'de toplu iş sözleşmeleri ve yargı kararları ile iş güvencesi uygulanmaya çalışılmaktadır. Hollanda'da işten çıkarma talepleri Bölge Çalışma Bürosuna sunulmaktadır. İlgili daire işten çıkarmanın makul bir nedene dayanıp dayanmadığını araştırarak talebi uygun bulursa işten çıkarmaya izin vermektedir. İşçinin derhal iş akdi feshedilmesi gerekiyor ise iş mahkemelerine müracaat esası getirilmiştir. Kore'de işçi ekonomik nedenlerle işten çıkartılacaksa öncelikle işyerindeki işçi temsilcisi ile uzun bir görüşme gerçekleştirilmelidir. İşletme kaynaklı iş akdi feshi durumunda ise işyeri sendikasının veya işçi temsilcisinin 60 gün önce durumdan haberdar edilmesi gerekmektedir. İtalya'da üç durumda iş sözleşmesi feshedilebilir. İlk olarak ev hizmetlileri, emekliliği hak edenler ve şirket yöneticileri için geçerli olan fesih imkanıdır. Bu yolda işveren ihbar süresine dikkat ederek geçerli bir neden belirtmeksizin iş sözleşmesini feshedebilir. İkincisi yine ihbar sürelerinin uygulanacağı işçinin kişilik özellikleri ve işletmenin üretim sorunlarından kaynaklı fesih imkanıdır. Üçüncü fesih imkanı ise işçinin ciddi davranış bozukluğundan kaynaklı nedenlere dayalı fesihtir. Bu son yolda ihbar süresi bulunmaz. İtalya'da iş akdi hangi nedenle feshedilmiş olursa olsun işçi işten çıkartılınca tazminat almaya hak kazanmaktadır. Portekiz'de de iş sözleşmesinin feshi için üç yol bulunmaktadır. İlk yol işçinin yasa dışı bir işle uğraşması, suç işlemesi olarak görülmektedir. İşçi ve işveren temsilcisinden oluşan disiplin kurulu ilgili eylem nedeniyle işçiyi suçlu bulmuşsa işçinin sözleşmesi tazminatsız feshedilir. İkinci yol işyerinde yeni üretim yöntemlerine ve yeni teknolojiye geçilmesi dolayısıyla işçinin buna uyum sağlayamaması ve kapasitesinin yetersiz kalması nedeniyle fesihtir. Ancak bu fesih yoluna başvurulabilmesi için işçiye öncelikle mesleki yeterlilik eğitimi verilmeli buna karşın halen işçi yetersiz kalmalıdır. Bu tür fesihte işçiye bir tazminat ödemesi de yapılmaktadır. Üçüncü yol ise işyerindeki yapısal ve teknolojik gelişmelere bağlı toplu

veya bireysel işçi çıkarma uygulamasıdır. Bu yöntemde işçi temsilcileri ile görüşülerek çıkartılabilecek asgari işçi sayısı tespit edilmekte ve çıkartılan işçilere tazminat ödenmektedir. İsveç'te işçi işverene karşı yükümlülüklerini ciddi oranda ihmal etmekte ise iş sözleşmesi derhal feshedilmektedir. Ayrıca işyerinde işçi çıkartılması için nesnel nedenler mevcut ise işçiye durum öncelikle bildirilerek iş sözleşmesi feshedilebilmektedir. İspanya'da işçinin iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için; ilk olarak disiplin ve davranış bozukluğu nedeniyle fesih söz konusuysen ikinci imkan nesnel nedenlerle iş sözleşmesini feshetmektir. Bu tür fesih imkanında ihbar süresine uyulmalıdır. Üçüncü olarak işyeri kaynaklı ekonomik, örgütsel, teknolojik ve üretime bağlı nedenler dolayısıyla fesihtir. Bu fesih türünde toplu işçi çıkarmalarda işçi ve işveren temsilcileri arasında bir görüşme yapılmakta uzlaşma sağlanamazsa iş sözleşmelerini feshinde öncelikle kamu yetkililerinden izin alınmalıdır. Finlandiya'da işyerinin ekonomik durumundan veya işçiden kaynaklı bir nedenle ve ihbar süresine uyularak iş sözleşmesi feshedilebilir. Fransa'da işçinin önemli bir hatası ve yetersizliğinden kaynaklı ya da önemli ekonomik sorunların yaşanması nedeniyle iş sözleşmesi feshedilebilir. Bu tür durumlarda da ihbar süresine dikkat edilmelidir. İrlanda'da işçinin yetenekleri ve nitelikleri yetersiz ise işçide davranış bozukluğu mevcut ise işyerinde işçi fazlalığı olup da bu fazlalığın başkaca yasaları çiğnediği kanıtlanabiliyorsa iş sözleşmesi feshedilebilmektedir (Koç, 2000).

1.4. İş Güvencesinin Kapsamı

İş güvencesi bütün işçileri kapsamamaktadır. İş güvencesi kapsamında işçiye ve işyerine ilişkin bir takım şartlar aranır. İş güvencesinden yararlanabilmek için işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması, en az 6 aylık kıdeminin olması, işveren vekili veya yardımcısı olmaması gerekirken, iş yerinde 30 veya daha fazla işçi çalışıp, iş sözleşmesinin de işveren tarafından feshedilmesi gerekir (Göktaş, 2008).

Tablo 4. İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları

- İş Kanuna Göre İşçi veya Basın İş Kanunu Kapsamında Gazeteci Olma
- Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi Olması
- İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Feshedilmesi
- İşletmeye Bağlı Aynı İş Kolunda En Az Otuz İşçi Çalışması
- İşçinin En Az Altı Ay Kıdeminin Olması
- Belirli Düzeyde İşveren Vekili veya Yardımcısı Olmaması

➤ **İş Kanunu Kapsamında İşyeri:** İş yeri, iş güvencesinin uygulama alanını oluşturur. İşin görüldüğü yer olarak tanımlanan iş yerinde iş güvencesi

hükümlerinin uygulanabilmesi için işçinin 4857 sayılı İş Kanunu ve 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlar ile Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkındaki Kanun kapsamında çalışması gerekir (Evren, 2013). 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri bu kanunun 4.maddesi kapsamında yer almayan tüm işyerlerinde uygulanmaktadır (İş Kanunu md.1).

Tablo 5. İş Kanunu 4.Maddede Yer Alan ve İş Kanunu Kapsamı Dışında Kalan İşler ve Kişiler

<ul style="list-style-type: none">➤ Deniz ve hava taşıma işleri➤ Elliden az işçi çalışan (Elli dahil) tarım ve orman işleri➤ Aile ekonomisi sınırları içinde kalan tarımla ilgili her çeşit yapı işleri➤ Evlerde yapılan el sanatları işleri➤ Ev hizmetleri➤ Çıraklar➤ Sporcular➤ Rehabilite edilenler➤ Esnaf ve küçük sanatkarlar kanunundaki tanıma uygun olarak en fazla üç kişinin çalıştığı işyerleri
--

➤ **Sözleşme Şartı:** İş güvencesinden yaralanabilecek işçilerin İş Kanunu 18.madde gereğince belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması gerekmektedir. Bu açık hüküm gereğince belirli süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiler hakkında iş güvencesi hükümleri uygulanmaz. Belirsiz süreli iş sözleşmesi, iş ilişkisinin belirli bir süre ile kısıtlanmadığı sözleşme türü iken belirli süreli iş sözleşmesi belirli bir olgunun ortaya çıktığı ya da belli bir işin tamamlanması gibi objektif koşullarda veya belirli süreli işlerde işçi ve işveren arasında yazılı olarak yapılan iş sözleşmeleridir. Esaslı bir neden olmaksızın belirli süreli iş sözleşmeleri üst üste(zincirleme) yapılamaz. Aksi takdirde bu iş sözleşmesi baştan itibaren belirsiz süreli bir iş sözleşmesi kabul edilir (Demir C. A., 2018; 4857 sayılı İş K.m.11).

➤ **İşyerinde 30 İşçinin Çalışması:** İş güvencesine tabi olacak işyerleri hakkında 4773 sayılı Kanun işyeri bazında 10 işçi çalıştırma şartını getirmiş iken 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu işverenin aynı iş kolundaki tüm işyerlerini kapsayacak şekilde işletme bazında 30 işçi çalıştırma şartını aramıştır (Demir C. A., 2018).

Yargıtay'a göre iş güvencesi şartlarından işyerinde 30 ve daha fazla işçi çalışması hususu tespit edilirken, işçinin çalıştığı işyeri ile birlikte işverenin tüm Türkiye çapında aynı işkolunda başka işyerlerinin olup olmadığı da araştırılmalı, araştırma yapılırken işyerleri arasında organik bağ varsa işçi sayılarını gösteren

belgelerin celp edildikten sonra buradaki işçilerin de hesaba katılması gerekir (Yargıtay 9.HD. Karar Tarihi 12.01.2015-2014/29976 Esas-2015/38 Karar; Yargıtay 9.HD.- K.T. 05.12.2013-2013/12454 E.-2013/32034 K). İşyerinde 30 işçinin çalıp çalışmadığının tespitinde fesih bildirimının işçiye ulaştığı tarihte o işyerinde belirli-belirsiz, tam-kısmi süreli, daimi ve mevsimlik iş sözleşmesi ile çalışan işçi ayrımı yapılmaksızın tüm işçiler hesaplamaya dahil edilmelidir (Yargıtay 22.HD. K.T. 02.10.2014-2014/23254 E.-2014/27209 K.). İş güvencesi hükümleri değerlendirilirken otuz işçi sayısının hesabında işçilerin o işyeri kayıtlarında yer alması yeterli olup fiilen çalışması şart değildir (Yargıtay 7.HD. K.T. 03.04.2013- 2013/5059 E.-2013/5495 K.). Fesih tarihindeki çalışan sayısının tespit edilmesinde davalı işverenden, Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünden ve Bölge Çalışma Müdürlüğünden sorulması, gerekmesi halinde bu hususun tanık dilenmek suretiyle saptanması gerekmektedir (Yargıtay 22.HD. K.T. 28.01.2013, 2012/11611 E.-2013/1028 K).

Tablo 6. Öğreti ve Yargı Kararlarında 30 İşçinin Tespiti

30 İşçinin Tespiti Dikkate Alınacak İşçiler	30 İşçinin Tespiti Dikkate Alınmayacak İşçiler
Belirli Süreli	Asıl işveren için alt işverenin işçileri
Belirsiz Süreli	Alt işveren için asıl işverenin işçileri
Deneme Süreli	Stajyer
Mevsimlik	Çırak
Ödünç Veren İşveren	Öğrenci
Kısmi Çalışma	Ödünç alan işveren
İş Sözleşmesi Devam Eden (hasta/izinli...)	Belli sebeplerle sözleşmesi devam eden ancak fiilen çalışmayanların (hastalık/izin...) yerine ikame edilenler
İşveren vekili	Memur
Özel güvenlik görevlileri	Sözleşmeli personel
Takım sözleşmesiyle çalışan işçiler	

Kaynak: Demir, A. (2006) aktaran Kurt, R., & Koç, M. (2020). *İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları* (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., s.283.

➤ **Kıdem şartı:** 4857 sayılı yasanın 18.maddesi gereğince bir işçinin iş güvencesi hükümlerinden faydalanabilmesi için altı aylık kıdemini olması gerekir. Altı aylık kıdemini doldurmayan işçilerin iş sözleşmeleri geçerli sebep gösterilmeksizin işveren tarafından her zaman sonlandırılabilir (Demir C. A., 2018). Altı aylık kıdem süresi nispi emredici hüküm niteliğinde olduğu için bu sürenin işçi lehine iş sözleşmesi veya Toplu İş Sözleşmesi hükümleriyle kısaltılması veya ortadan kaldırılması mümkündür. Altı aylık kıdem hesabında aynı işverenin bir veya değişik işyerlerinde geçen süreler birleştirilir. Ayrıca altı aylık kıdem başlangıcı işçinin fiilen işe başladığı tarihtir. Deneme süresi kıdem hesabında dikkate alınacaktır (Evren, 2013).

Yargıtay' a göre; işçinin raporlu olduğu süre de işe iade davası açısından kıdeme esas alınacaktır (Yargıtay 22.HD. Karar Tarihi 29.01.2015-2015/1541 Esas-2015/1573 Karar). İşçi iş güvencesi hükümlerinden faydalanabilmek için aynı işverene ait işyeri veya tüm işyerlerinde fasilalı da olsa iş ilişkisine dayalı olarak altı ay çalışmalıdır. Kıdeme ilişkin bu süre fesih bildiriminin işçiye ulaştığı tarihte doldurulmuş olmalıdır (Yargıtay 9.HD. K.T. 12.01.2015-2014/29970 E.-2015/33 K; Yargıtay 7.HD. K.T. 15.10.2014- 2014/11711 E.-2014/18862 K). İşe iade davasında davacı işçinin iş güvencesi hükümlerinden faydalanmaması için altı aylık kıdem koşuluna bir gün kala iş sözleşmesinin işverence feshi dürüstlük kuralına aykırılık teşkil edeceği ve bu tür bir davranışı hukuk düzeni korumayacağından işçinin iş güvencesi hükümlerinden faydalandırılması gerekir (Yargıtay 9.HD. K.T. 01.04.2013-2012/35856 E.-2013/10606 K).

Tablo 7. Çalışma Süresi

Çalışma Süresinden Sayılan Haller (Farazi Çalışma Süresi)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maden, taşocağı ve asıl işyerlerine ulaşmak için geçen süreler ➤ İşçinin başka yerde çalıştırılmak üzere görevlendirilmesi ➤ İş görmeye hazır bulunmak ➤ İşverenin işçiyi asıl işten başka bir işle veya başka bir yerde görevlendirmesi ➤ Süt izni ➤ İşçinin yerleşim yerlerinden uzak bir mesafede bulunan işyerlerine topluca getirilip götürülmeleri
Çalışma Süresinden Sayılmayan Haller	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşçilere servis sağlanması ➤ Ara dinlenmesi

Kaynak: Kurt, R., & Koç, M. (2020). *İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları* (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

➤ **İşçinin Statüsüne İlişkin Şart:** İş güvencesinden yaralanamayacak işçiler; işletmenin tümünü sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcısı statüsüne sahip olanlar ile işyerinin tümünü sevk ve idare edip ayrıca işçi alma, çıkarma yetkisi olan işveren vekilleridir. Söz konusu yetkileri olmayan bir işveren vekili ise iş güvencesi hükümlerinden faydalanabilir. Yasa koyucu burada iş güvencesi kıstaslarını belirlerken işletme ve işyeri hususunu ayrı tutarak, işletme açısından işletmenin tümünü sevk ve idare etmekten ve buna yardımcı olmaktan bahsederken, işyeri açısından ise hem işyerinin tümünü sevk ve idare etmekten hem de işe alma ve çıkarma yetkilerinin de varlığını birlikte aramıştır (Evren, 2013).

Yargıtay'a göre; işletmenin bütünü yöneten genel müdürler ve yardımcıları iş güvencesi hükümlerinden yararlanamazlar. Dava dosyasındaki davacı genel müdür

yardımcısı işveren vekili yardımcısı sayılmakla, davacının genel müdür yardımcılarını arasındaki iş bölümü sorumluluğunun sınırlandırılması veya işçi alma ve çıkarma yetkisinin olmaması durumunda da iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacağı belirtilmiştir (Yargıtay 9.HD. K.T. 24.11.2008- 2008/83854 E.-2008/32006 K.). Bir banka şubesi müdürü ve fabrika müdürü, işyerini sevk ve idare etmekle birlikte özgür iradesi ile işçi alma ve işten çıkarma yetkisi yoksa işveren vekili sayılmaz, iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilir (Yargıtay 22.HD. K.T. 09.03.2015- 2015/5580 E.-2015/9317 K). Genel müdür yardımcısının iş güvencesi hükümlerinden faydalanıp faydalanmaması için kullandığı yetkilere bakılmalıdır. Davacı satış pazarlama direktörünün imza yetkisi müşterek imza ile sınırlandırıldığından iş güvencesi kapsamında değerlendirilmelidir (Yargıtay 7.HD. K.T. 12.06.2013- 2013/12003 E.-2013/11077 K).

➤ **İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Feshi:** İş güvencesinden yararlanabilmenin bir başka şartı iş akdinin işverence feshinin zorunlu olmasıdır. İş sözleşmesinin; işçi tarafından haklı nedenle feshedilmesi, tarafların anlaşması ile sona erdirilmesi ya da işverence haklı nedenle derhal feshedilmesi iş güvencesi hükümlerinin uygulanabilmesini mümkün kılmamaktadır (Kurt & Koç, 2020).

1.5. İş Güvencesinde Hakim Olan İlkeler

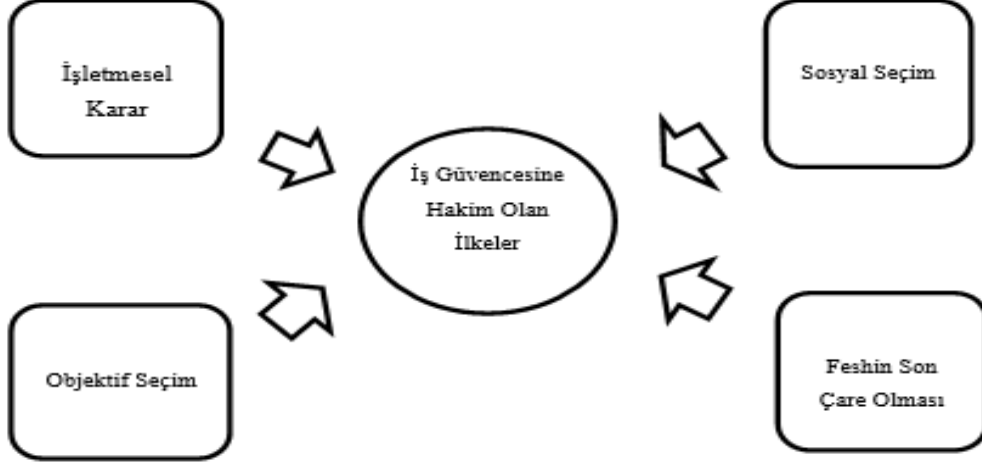
İş hukuku uygulamasında işverenin iş akdini feshederken uyması gereken ve mahkemelerce birlikişi araştırmalarında dikkate alınması istenen ilkeler şu şekilde belirtilebilir (Taşkent, 2011);

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| ➤ Ölçülülük ilkesi | ➤ Yerindelik ilkesi |
| ➤ Gereklilik ilkesi | ➤ Keyfilik denetimi |
| ➤ Menfaatlerin değerlendirilmesi | ➤ Feshin son çare olması ilkesi |
| ➤ Orantılılık ilkesi | ➤ Eşit davranma ilkesi |
| ➤ Elverişlilik ilkesi | ➤ Sosyal seçim ilkesi |
| ➤ Tutarlılık ilkesi | |

Yargıtay kararlarında bu ilkelerden daha çok “Tutarlılık denetimi; keyfilik denetimi, ölçülülük denetimi ve feshin son çare olması ilkesi” üzerinde durulmaktadır. Bununla birlikte Yargıtay Alman hukukunda esinlenerek aldığı kararlarda, “işletmesel karar, aciliyet şartı, bağlı işveren ve beklenmezlik esası” gibi kavramlara dikkat çekmektedir.

Uygulamada iş güvencesi hükümlerinden yararlanmada benimsenen ilkeler daha çok feshin son çare olması ilkesi ve sosyal seçim (objektif seçim) ilkesidir.

Şekil 4. İş Güvencesine Hakim Olan İlkeler



Kaynak: Kurt, R., & Koç, M. (2020). *İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları* (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

1.5.1. Feshin Son Çare Olması İlkesi

Feshin son çare olması ilkesi (ultima ratio), latince kökenli bir kavram olup iş akdinin işverence feshedilmesinden evvel sözleşmeyi sonlandırmayacak başka önlemlere başvurulması mümkünse bunların öncelikle tercih edilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu yüzden ölçülülük ilkesi gereğince, iş akdinin feshi ile ulaşılmak istenen netice ile aynı sonucu doğurup sözleşmeyi ayakta tutan başkaca tedbirler var iken bunlara başvurulmaksızın yapılan fesih geçersiz kabul edilir (Alpagut, 2008). İş Kanunu'nda feshin son çare olması ilkesine yer verilmemiştir ancak İş K. m.18'in gerekçesinde *"Bu uygulamaya giderken işverenden beklenen feshe en son çare olarak bakmasıdır. Bu nedenle geçerli sebep kavramına uygun yorum yaparken sürekli olarak fesihden kaçınma olanağının olup olmadığı araştırılmalıdır"* ifadesi ile bu ilkenin uygulanması gerektiği belirtilmiştir (Demir C. A., 2018). İş kanununda yer almayan bu ilke Alman doktrini ve içtihatlarında ortaya çıkmıştır. Bu ilke gereğince iş akdinin feshi koşulları gerçekleşmiş olsa bile feshin geçerli bir fesih oluşunu kabul edebilmek için işverenin sözleşmeyi ayakta tutabilmek için her yolu denemesi buna rağmen akdin devamının artık mümkün olmaması gerekir. Örneğin işçiye uygulanan fazla çalışma kaldırılarak, başka bir işte çalışması sağlanarak, meslek içi eğitime tabi tutularak, ücretsiz izne çıkartılarak, çalışma süresi kısaltılarak iş sözleşmesinin devamı için

gayret gösterilebilir (Tuncay, 2007). Yargıtay kararlarında feshin geçerli olup olmadığını hususu incelemelerinde “son çare” ilkesi yorumlanırken işverenin;

- Fesih gerçekleştirilmeden evvel esnek çalışma yöntemlerinden kısmi çalışma ve kısa çalışma şekillerine geçilmesi,
- Fazla çalışmaların kaldırılması,
- İşçilerin başka görev ve unvanlar ile istihdam edilmesi,
- Yeniden eğitilerek yeni eğitim durumuna göre işe yerleştirilmesi,

gibi tedbirleri uygulayıp uygulamadığı araştırılmaktadır (Kurt & Koç, 2020; Evren, 2013).

1.5.2. Sosyal Seçim İlkesi

Birden çok işçinin sözleşmesinin feshedilmesi işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri nedeniyle, kaçınılmaz ise, hangi işçilerin iş sözleşmesinin feshedileceğine dair İş Kanunu’nda bir hüküm bulunmamaktadır. Bu konuda uygulamada Yargıtay kararlarında sosyal seçim kriterlerine yer vermiştir (Çelik, 2006). Buna göre işten çıkarılacak işçilerin seçiminde “verim, hastalık nedeniyle işe gelememe, iş görme borcunu yerine getirmede özen gösterme, kıdem, emekliliğe hak kazanma, evli ve çocuk sahibi veya genç olma gibi” sosyal seçim ölçütlerine göre bir sıralama yapılarak iş akdi feshedilmelidir (Yarg. 9. HD., T.15.05.2006, E.2006/10807, K.2006/13509). Doktrindeki yaygın görüşe göre işveren işten çıkaracağı işçileri sosyal seçim kriterine göre belirlemelidir. Bu usul işçinin korunması ilkesine de uygun düşmektedir (Kurt & Koç, 2020).

1.5.3. Objektif Seçim İlkesi

İşten çıkartılacak işçilerin belirlenmesi usulünde Yargıtay son kararlarında sosyal seçim kriteri yerine objektif seçim kriterini benimsemeye başlamıştır (Kurt & Koç, 2020). Yargıtay’a göre fesih öncesi ve sonrası işyerine yeni işçi alınıp alınmadığı Bölge Çalışma Müdürlüğü ve Sosyal Sigortalar Kurumundan sorulmalı, eğer bir işçi fazlalığı görülmüşse, iş akdi feshedilen işçinin seçiminde objektif kriterlerin gözetilip gözetilmediğine bakılmalıdır (Yargıtay 9.HD. 22.05.2006 K. T, 2006/10732 E., 2006/15164 K.). Burada sözü edilen objektif kriterler ise kıdem ve verim gibi kavramlardır (Alpagut, 2008).

1.5.4. İşletmesel Karar

İşyeri ve işletme ile ilgili olup işin düzenlenmesi konusunda işverenin aldığı her türlü karar işletmesel karar olarak ifade edilir. Yargıtay işletmesel karar denetiminde, işverenin aldığı kararın tutarlılığı, yerindeliği, keyfililiği ve ölçülülüğü gibi kriterleri dikkate almaktadır. Yerindelik denetimi, alınmış olan işletmesel kararın amaca uygulununun tespit edilmesidir. Tutarlılık denetiminde, işletmesel kararın tutarlı uygulanıp uygulanmadığına bakılmaktadır. Örneğin işyerinde ekonomik kriz nedeniyle bir yandan işçi çıkartılırken diğer yandan yeni istihdama gidilmesi bir tutarsızlıktır. Keyfilik denetiminde işverenin işletmesel karar ile iş akdini feshederken Medeni Kanun 2.maddesi anlamında dürüst davranıp davranmadığı araştırılmaktadır. Bu anlamda işletmesel karar alınarak iş akdi feshedilecek işçi veya işçiler belirlenirken tercihen değil mecbur kalınan işçilerin iş sözleşmeleri feshedilmelidir. Ölçülülük denetimi kapsamında ise istihdam fazlalığı gerekçesinde olduğu gibi alınan işletmesel karar ile bir veya birden çok işçinin iş akdininin feshedilmesinin kaçınılmaz olup olmadığı araştırılmaktadır (Evren, 2013).

1.6. İş Güvencesi Kapsamında Fesih

İşçi ve işveren arasında yapılan iş sözleşmeleri fesih ya da fesih dışı nedenler ile sona erdirilebilir. İş sözleşmesinin fesih dışı sona erme halleri; belirli süreli iş sözleşmesinin süresinin sona ermesi, ikale(bozma sözleşmesi) ve ölümdür. İşçinin ölümü her ihtimalde iş sözleşmesini sonlandırmakta iken işveren ölümü istisnai hallerde iş sözleşmesini sona erdirmektedir (Türk Borçlar Kanunu madde 441). Fesih ile sona erdirme halleri ise süreli(bildirimli) fesih ve haklı nedenle derhal(süresiz-bildirimsiz) fesih olarak ikiye ayrılmaktadır. Belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmelerinde haklı nedenle derhal fesih hakkı İş Kanunu 24 ve 25. maddelerinde belirtilen gerekçelerle hem işçi hem de işveren tarafından kullanılabilir. İşçi ve işveren belirsiz süreli iş sözleşmesini haklı nedenler ile feshedemezler ise kanun gereğince süreli olarak feshedebilirler. Taraflar belirsiz süreli iş sözleşmelerinde süreli fesih hakkını kullanabilmek için İş Kanunu 17.maddesinde belirlenen bildirim sürelerine uymaları gerekir. Eğer işçi iş güvencesi hükümlerinden faydalanmakta ise süreli fesih hakkının kullanımında İş Kanunu 19.maddedeki fesih usulüne de uyulmalıdır. Her çalışan iş güvencesi hükümlerinden faydalanmamaktadır. İş güvencesinden yararlanabilmek için; en az 30 işçinin çalıştığı bir işyerinde, İş Kanunu'na tabi, en az 6

kıdeme sahip, işyerinin tamamını sevk ve idaren, işçi alma-çıkarma yetkisine sahip işveren vekili sayılmayan bir çalışan olmak gerekmektedir (İş Kanunu 18.md.). İşçi iş güvencesi kapsamında olsun veya olmasın belirsiz süreli iş sözleşmesini, geçerli bir neden göstermeksizin ve herhangi bir usule uymaksızın İş Kanunu 17.maddedeki bildirim sürelerine uyarak her zaman için sonlandırabilir. İşveren belirsiz süreli iş sözleşmesini feshetmek ister ise işçinin iş güvencesi kapsamında olup olmadığına dikkat etmelidir. İş güvencesi olmayan işçilerin belirsiz süreli iş sözleşmelerini İş Kanunu 17. maddesindeki bildirim sürelerine uyarak her zaman için sonlandırabilir. Ancak iş güvencesi kapsamındaki işçilerin belirsiz süreli iş sözleşmelerini İş Kanunu 17. Maddedeki sürelerle uyarak İş K. Md. 18'deki gerekçelerle ve İş K. Md.19'daki usulle sona erdirmesi gerekmektedir. İş Kanunu 17.maddeye göre hem işçinin hem işverenin iş sözleşmesini bildirimli feshedebilmeleri için gereken süreler çalışanın kıdemine göre hesaplanır. Buna göre iş sözleşmeleri aşağıdaki tablodaki sürelerle feshedilmiş sayılmaktadır (Mutlay, 2018).

Tablo 8. Fesih Bildirim Süreleri

Kıdem süresi	Karşı tarafa bildirim yapılmasından itibaren
➤ 6 aydan az	➤ 2 hafta sonra
➤ 6 aydan 1,5 yıla kadar	➤ 4 hafta sonra
➤ 1,5 yıldan 3 yıla kadar	➤ 6 hafta sonra
➤ 3 yıldan fazla	➤ 8 hafta sonra

İş Kanunu 18. Maddesine göre iş güvencesi kapsamındaki işçilerin belirsiz süreli iş sözleşmelerini bildirimli feshedebilmek için şu geçerli nedenlerden birisi ileri sürülmelidir;

- İşçinin yetersizliği
- İşçinin davranışları
- İşletme gerekleri.

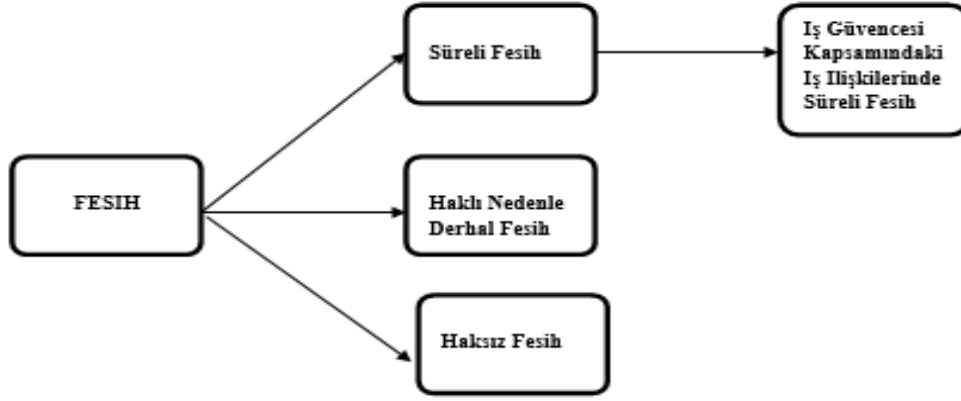
İş güvencesi kapsamındaki işçilerin belirsiz süreli iş sözleşmelerini bildirimli feshinde uyulması gereken usul kuralları ise şunlardır;

- Fesih nedeni açık ve kesin olarak belirtilmeli ve fesih yazılı yapılmalıdır.
- İşçinin savunması alınmalıdır.

- Fesihten önce işçi uyarılmalıdır (İş Kanununda belirtilmeyen bu husus Uluslararası çalışma Örgütü 166 sayılı Tavsiye Kararında belirtilmiştir.) (Mutlay, 2018).

İşveren iş güvencesi kapsamındaki işçisinin iş akdini keyfi olarak sonlandıramaz. İş Kanunu 18.maddesi gereğince işveren tarafından yapılacak feshin gerekçesi, işçinin yeterliliğine veya davranışlarına ya da işletme, işyeri veya işin gereklerine dayanması gerekir. Bununla birlikte geçerli bir fesih söz konusu olabilmesi için bu gerekçelere ilaveten iş akdinin feshi İş Kanunu 19.maddede belirtilen usul kurallarına da uymalıdır. Aksi bir durum işçinin feshin geçersiz olduğu iddiası ile işine iadesini talep hakkı sağlayacaktır (Baş, 2018).

Şekil 5. İş Sözleşmesinin Feshi



Kaynak: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları (2018), İş Hukuku, s.132.

1.6.1. İş Güvencesi Kapsamında Fesihle Esasa İlişkin Şartlar

Türkiye’de ilk olarak işverenin işçileri çıkarma hakkını kötüye kullanamaması kapsamında değerlendirilen iş güvencesi hükümleri daha sonra işçilerin işten çıkarılmasında geçerli bir nedenin aranması olarak da uygulanmaya başlamıştır (Koç, 2000).

1.6.1.1. Feshin Geçerli Bir Sebebe Dayanması Zorunluluğu

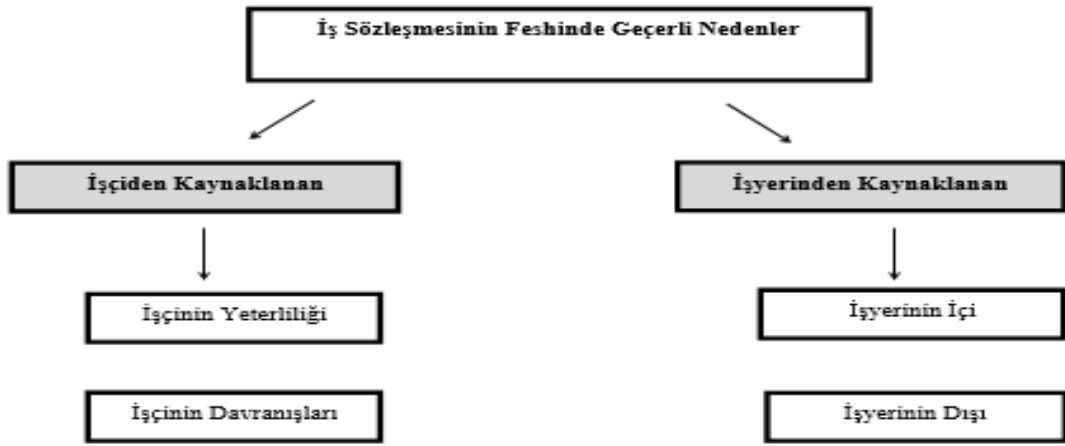
Türk iç hukuk siteminde iş güvencesi kapsamındaki işçinin iş akdinin feshi ile ilgili olarak İş K. m.18/1’de “işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebep” ifadesi kullanılmıştır. İş Kanunu’nun gerekçesinde bu geçerli nedenlerin tespitinde, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nün İş Sözleşmesine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 Sayılı Sözleşmesi hükümlerden faydalandığı belirtilmiştir.

158 sayılı ILO sözleşmesinin 4.maddesine göre işçi kapasitesi, işin yürütümü ve işyeri gereklerine dayanan nedenler ile iş sözleşmesi sonlandırılabilir.

1.6.1.2. Feshin Geçerliliği İçin Gerekli Nedenler

İş Kanunu hükümleri uyarınca iş sözleşmesi, işçinin kişiliğinden ve işyerinden kaynaklı nedenlerle geçerli bir şekilde feshedilebilmektedir. İşçinin kişiliğinden kaynaklanan geçerli fesih nedenleri, işçinin yeterliliği ve davranışları iken işyeri ile ilgili geçerli fesih nedenleri de işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklı sebeplerden oluşmaktadır (Şakar, 2014).

Şekil 6. İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Nedenler



Kaynak: Kurt&Koç (2020), İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları,s.331.

A. İşçinin Kişiliğine İlişkin Geçerli Nedenler

I. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

İşçinin yeterliliğinden kast, verimsizlik ya da performansın yeterli olmamasıdır. Bu bağlamda işçinin yetersizliği, mesleki ve fiziki şartlardan kaynaklanabilir. İşçinin sürekli veya geçici hastalığı nedeniyle işini yapamaması, yaşlılığı dolayısıyla fiziki kapasitesinin zayıflaması, moral ve motivasyonunu azaltacak bazı sebepler nedeniyle iş gücü kaybı gibi durumlar fiziki yetersizlik hallerini oluşturabilir. İşçinin eğitim ve tecrübe eksikliği, sertifika yoksunluğu gibi nedenler ile sorumlu olduğu iş için yeterli görülmemesi ise mesleki yetersizlik olarak ifade edilir (Evren, 2013). İş Kanunu 18.maddesinin gerekçesinde, işçinin yetersizliğinden kaynaklanan fesih nedenlerine örnek olarak sayılan durumlar tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

- Ortalama olarak benzer iş görenlerden daha az verimli çalışmak
- Gösterdiği niteliklerden beklenenden daha az performans ile çalışma
- İş yoğunlaşmasının giderek azalması
- İşçinin işe yatkın olmaması
- İşçinin öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği
- Sık sık hastalanma
- Çalışamaz duruma getirmemekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını devamlı olarak etkileyen hastalık,
- Uyum yetersizliği,
- İşyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olma

Kaynak: İş Kanunu Gerekçe madde 18.

Fransa, Çekya, Slovakya, Portekiz gibi ülkelerde işçinin işyerinden çalışma kapasitesinin yeterli olmaması nedeniyle çıkartılmasının geçerli olabilmesi için ayrıca işçinin yetersizliği dolayısıyla işyerine zarar vermesi şartı da aranmaktadır. Bu şartlarda dahi işçiye mesleki eğitim verilerek işyerine alınması için makul bir süre verilmesi de gerekmektedir. Çin’de işçinin işten çıkartılabilmesi için eğitim verildikten veya başka bir işe nakledildikten sonra dahi başarısız olma gerekmektedir. Finlandiya’da ise işçi yetersizliği dolayısıyla işten çıkarılmamakta, eğitilmektedir (Koç, 2000).

II. İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Nedenler

İşçinin davranışları nedeniyle geçerli fesih için, işçinin iş sözleşmesi yükümlülüklerine aykırı hareketi kusurundan kaynaklanmalıdır. Kusurlu davranış çalışma ilişkisini olumsuz etkilemelidir. Kusur, kast ve ihmâl biçiminde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işçinin kusurlu davranışı kasti bir davranış olabileceği gibi özen yükümlülüğünü ihlâl biçiminde de ortaya çıkabilir. Ancak kusura dayanmayan sözleşmeye aykırı davranışlarda işçiye sorumluluk yüklenemediğinden bu tür bir hareket kural olarak işçi davranışlarından kaynaklı geçerli bir fesih nedeni oluşturmaz. Sözleşme yükümlülüklerinin kusurlu ihlali konusunda işverene ispat külfeti yüklenmiştir (Demir C. A., 2018).

Yargıtay’a göre işçinin iş sözleşmesini ihlâl edici davranışlarda bulunması, işçi davranışlarından kaynaklanan geçerli fesih nedenleri için zorunlu bir unsurdur (Yargıtay 9.HD.03.05.2010 tarih ve 2009/19368 E. 2010/11949 K.). Buna göre işçinin öncelikle somut sözleşme yükümlülüğünün belirlenmeli, daha sonra ne tür bir davranışı ile bu yükümlülüğü ihlâl ettiği ortaya konulmalı, sonuç olarak da

yükümlülük ihlali neticesinde işverenin işletmesel bir zarara uğradığının ispatı gerekir (Yargıtay 9.HD.25.05.2009 tarih ve 2008/28802 E. 2009/13775 K.). İş Kanunu 18.maddesinin gerekçesinde, işçinin davranışlarından kaynaklanan fesih nedenlerine örnek olarak sayılan durumlar tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10. İşçinin Davranışlardan Kaynaklanan Geçerli Nedenler

- İşverene zarar vermek veya bu tedirginliğe sebep olmak
- Rahatsızlık oluşturacak derecede çalışma arkadaşlarından borç para istemek
- Arkadaşlarını işverene karşı kışkırtmak, işveren aleyhine sözler sarf etmek
- İşini eksik, kötü ve yetersiz yapmak
- İşin akışını engelleyecek uzun telefon görüşmeleri yapmak
- Sık sık işe geç gelmek ve işini aksatarak işyerinde dolaşmak
- Amirleri veya iş arkadaşları ile ciddi geçimsizlik göstermek
- İşçinin işvereni yanıltması
- İşçinin bağlılığının yeterli olmaması

Kaynak: İş Kanunu Gerekçe md.18

B. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

İş Kanunu'nda işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenler soyut olarak ifade edilmiş iken İş Kanunu madde 18'in gerekçesinde bu tür fesih nedenlerinin işyerinin içinden veya dışından kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Fesih sebebine yönelik örnekler kanun gerekçesi yanında Yargıtay'ın kararlarında benimsediği birtakım ilkeler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Sürüm ve satış olanaklarının azalması, talep ve sipariş azalması, enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasada genel durgunluk, dış pazar kaybı, hammadde sıkıntısı gibi nedenler işyeri dışından kaynaklanan nedenlerdir. Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, işyerinin daraltılması, yeni teknolojinin uygulanması, işyerlerinin bazı bölümlerinin iptal edilmesi, bazı iş türlerinin kaldırılması, işyeri içinden kaynaklanan nedenlere örnek gösterilebilir (Yargıtay 22.HD. 08.06.2012 tarih ve 2011/10551 E. 2012/12769 K.; Evren, 2013).

Tablo 11. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekerinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler

- Yeni üretim yöntemleri
- İşyerinin küçülmesi-istihdam fazlası
- Yeni teknolojiler ve teknolojik değişimler
- Departman kapatılması-işyerinin kapanması
- Toplu işçi çıkarma
- İşyerinin devri
- Yeniden yapılanma(Reorganizasyon)
- Sürüm ve satış imkanlarında daralma
- Ekonomik kriz
- Yasal yükümlülükler

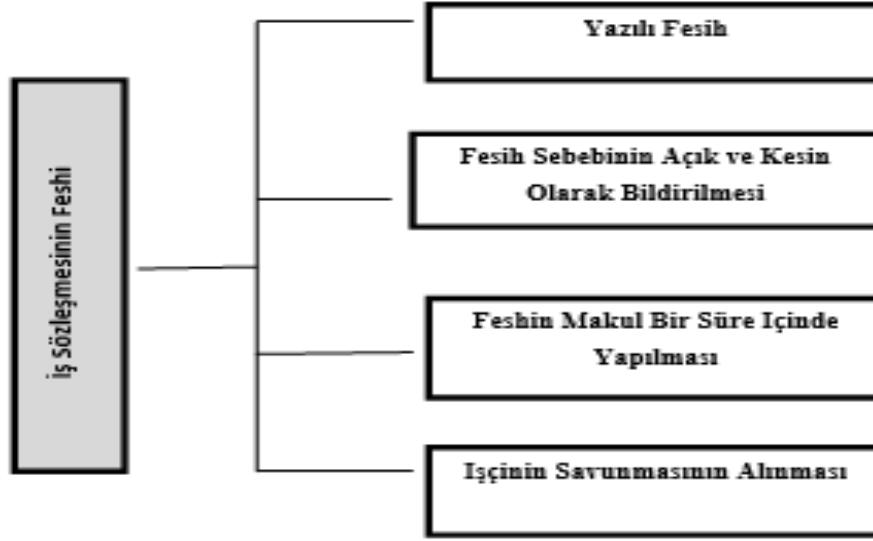
Kaynak: İş Kanunu Gereke md.18

Organizasyonel değişiklikler dolayısıyla işçinin görevli bulunduğu banka şubesinden başka bir şubeye ataması yapılarak işverence işletmesel karara dayalı fesih araştırması yapılırken, fesih tarihinde her iki şubenin eleman sayıları ve gerçek bir ihtiyacın bulunup bulunmadığı, objektif ve tutarlı davranılıp davranılmadığı mahkemece dikkate alınmalıdır (Yargıtay 7.HD KT.01.10.2014-2014/5167 E.-2014/18513 K.). Fransa’da iş akdinin fesih nedeni olarak işletmedeki yapı değişikliği ve reorganizasyonu gösterilmişse, bu durumun geçerli ekonomik bir neden olarak kabul edilebilmesi için feshin işletmenin çıkarları açısından yapıldığı kanıtlanmalıdır (Koç, 2000).

1.6.2. İş Güvencesi Kapsamında Fesihte Usule İlişkin Şartlar

4857 sayılı İş Kanunu’nda iş güvencesi kapsamındaki işçilerin iş sözleşmelerinin feshinde 17.maddedeki süreli fesih bildirim yanında 19.maddedeki usule de uyulması gerekmektedir. İş Kanunu 19.maddedeki usule uyulmaması feshi geçersiz kılmaktadır.

Şekil 7. İş Güvencesi Kapsamında İş Sözleşmesinin Feshi Usulü



1.6.2.1. Fesih Bildiriminin Yazılı Olarak Yapılması

4857 sayılı İş Kanunu 19.madde gereğince fesih bildirimini yazılı yapılmalıdır. Bu durum bir geçerlilik şartıdır. İş güvencesinde fesih bildirimini yazılı yapılmazsa feshin içeriği incelenmeyecektir (Evren, 2013).

1.6.2.2. Fesih Sebebinin Açık ve Kesin Olarak Bildirilmesi

4857 sayılı İş Kanunu 19.madde gereğince iş güvencesine ilişkin geçerli fesih usulünde yazılı yapılması dışındaki bir başka geçerlilik şartı fesih sebebinin açık ve kesin olarak işverence belirtilmesidir. Burada işveren fesih sebeplerini belirli, farklı anlamlar taşımayan, bir olay, söz veya davranış olarak ortaya koymalıdır (Evren, 2013).

1.6.2.3. Feshin Makul Bir Süre İçinde Yapılması

4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesi kapsamında feshin olayın gerçekleşmesinden itibaren hangi süre içerisinde yapılabileceğine ilişkin bir hüküm bulunmamasına karşılık, uygulamada Yargıtay fesih hakkının objektif ve iyi niyet kurallarına uygun makul bir süre içinde kullanılması gerektiğini pek çok kararında belirtmiştir (Evren, 2013; Yargıtay 9.HD KT.02.10.2006-2006/1797 E.-2006/25426 K).

1.6.2.4. İşçinin Savunmasının Alınması

4857 sayılı İş Kanunu 19/2 gereğince bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, işçinin davranışı veya verimi ile ilgili iddialar dolayısıyla feshedilmek isteniyorsa,

mutlaka savunması alınmalıdır. Bu gibi fesih nedenlerinde savunma almak bir geçerlilik şartı sayılmıştır. Uygulamadaki yargı kararlarında bu tür durumlarda işçinin savunmasının alınmaması işe iade için yeterli görülmüştür (Evren, 2013; Yargıtay 9.HD KT.27.05.2004-2004/646 E.-2004/12696 K).

1.7. Feshin Geçersiz Olduğu Durumlar

İş K. m.18/1’de iş sözleşmesi feshinin geçerliliği için gerekli nedenler düzenlenmiş iken İş K. m.18/3’te de geçerli fesih imkanı vermeyen haller belirtilmiştir. Tablo 10’da gösterilen bu sebepler sınırlı sayıda belirtilmemiştir (Baş, 2018). Mevzuat çerçevesinde ve hakkaniyet ölçüsünde bu sebepler dışında da başkaca sebeplerin kabulü söz konusu olabilir (Kurt & Koç, 2020).

Tablo 12. İş Sözleşmesinin Feshi İçin Geçersiz Sebepler

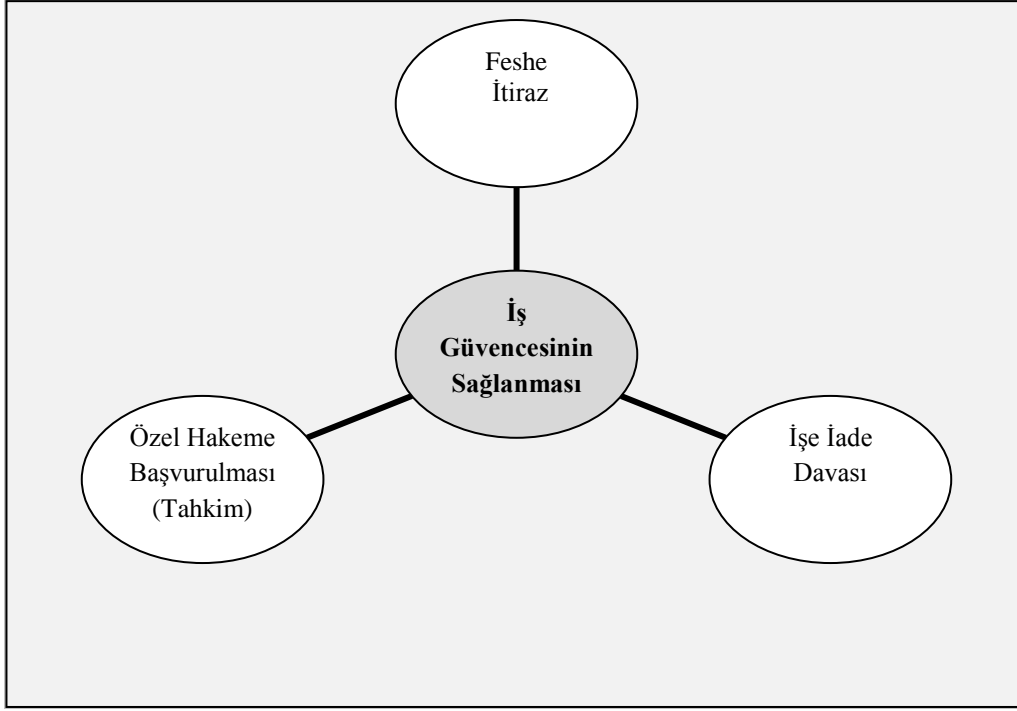
- Sendika üyeliği veya Sendikal faaliyetlere katılmak
- İşyeri Sendika temsilciliği yapmak
- İşveren aleyhine adli veya idari makamlara başvurmak
- Ayrımcılık
- Analık nedeniyle devamsızlık
- Hastalık veya kaza nedeniyle işe geçici devamsızlık
- İşyerinin devri
- İşçinin iş görmekten kaçınma hakkını kullanması
- Kanuni greve katılma

Kaynak: Kurt&Koç (2020), İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları,s.331.

1.8. Feshe İtiraz ve İtiraz Usulü

İş Kanunundaki iş güvencesine ilişkin hükümlerin uygulanabilmesi için feshe itiraz edilmelidir (Evren, 2013). İş Kanunu 20.maddesi gereğince iş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmemiş ise ya da gösterilse bile bu sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin kendisine tebliğinden itibaren bir ay içinde işe iade istemiyle, İş Mahkemeleri Kanunu hükümleri çerçevesinde arabulucuya başvurmak zorundadır. Arabuluculuk süreci sonunda taraflar anlaşamazlar ise işçi iki hafta içerisinde iş mahkemesinde işe iade istemiyle dava açabilir. Aynı iki haftalık süre içerisinde anlaşma halinde mahkeme yerine özel hakeme de başvurulması mümkündür. Arabulucuya başvurulmaksızın doğrudan iş mahkemesinde dava açılmış ise mahkeme başvuruyu usulden reddedecektir. Arabulucuya başvurma süresi olarak bir ay ve dava açma süresi olarak da iki hafta belirtilen süreler hak düşürücü nitelik taşımaktadır. Yani belirtilen süreler kesin olup kaçırılması halinde hak kaybına neden olmaktadır (Kurt & Koç, 2020).

Şekil 8. İş Güvencesinin Sağlanması



1.8.1. Arabuluculuğa ve İş Mahkemesine Başvurulması

7036 sayılı Kanun ile 4857 sayılı İş Kanunu 20.maddesinin 1. ve 3. Fıkrasında değişiklik yapılarak öncelikle işe iade taleplerinde dava şartı olarak arabuluculuğa başvuru şartı getirilmiştir. İşçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminden itibaren bir ay içinde arabulucuya başvurmak zorundadır. Yetkili arabulucu davalının yerleşim yerindeki(davalı birden fazla ise birinin işyerindeki) veya işin yapıldığı yerdeki arabuluculuk bürosudur. Arabuluculuk bürosunun bulunmadığı yerlerde ise görevlendirilen yazı işleri müdürlüğüdür. Arabuluculuk sürecinde taraflar arasında bir uzlaşma sağlanmış ise hukuk uyuşmazlıklarında dava şartı arabuluculuk anlaşması düzenlenecektir. Bu belge daha sonra asıl davaya bakmakla görevli ve yetkili mahkemeye ibraz edilecektir. Bu mahkeme taraflara icra edilebilirlik şerhi verecek böylece uyuşmazlık sona erecektir. Taraflar arabulucuya başvurmadan iş mahkemesine başvururlar ise mahkeme davayı usulden reddedecektir. Usulden ret kararının taraflara tebliğinden iki hafta içerisinde arabulucuya başvurulabilir.

Arabulucuya başvurulmasına rağmen taraflar arasında bir uzlaşma gerçekleşmez ise son tutanağın düzenlenmesinden itibaren iki hafta içinde iş mahkemesinde dava açılması mümkündür. İşe iade davasının konusunu feshin geçersizliğinin tespiti ile işçinin işe iadesi oluşturmaktadır. İşe iade davasının davacı

tarafını işçi oluşturmaktayken davalı tarafı ise iş sözleşmesini fesheden işveren oluşturur. Bu dava da görevli mahkeme iş mahkemesidir. İş mahkemesinin bulunmadığı yerlerde dava asliye hukuk mahkemesinde açılmalıdır. Dava işverenin ikametgahı veya işçinin işini yaptığı işyerinin bulunduğu yerde açılabilir. Taraflar sözleşme ile mahkemenin yetkisini değiştiremezler. İşe iade davası sonucu feshin geçersizliği yanında işçinin işe iadesi, boşta geçirilen dört aylık ücret ile işçinin başvurusu olmasına rağmen işe kabul edilmemesi neticesinde iş güvencesi tazminatına hükmedilmesi gibi alternatifli bir karar verilebilmektedir (Demir C. A., 2018). Feshin geçersizliği talebi ile birlikte ihbar ve kıdem tazminatı ile kullanılmayan yıllık izin ücreti gibi haklar talep edilemez. Çünkü feshin geçersizliği iddiası ile feshe bağlı olan hakları talep hakkı çelişkili bir durumdur (Yargıtay 9.HD KT.03.02.2005-2004/749 E.-2005/2984 K.). Ayrıca feshin geçersizliği ve işe iade talep edildiğinde İş Kanunu 17.madde anlamında kötü niyet tazminatı da talep edilemez (Yargıtay 9.HD KT.27.03.2006-2005/28617 E.-2006/7366 K.; Evren, 2013). İş Kanunu 20.madde gerekçesine göre açılan işe iade davası seri muhakeme usulüne göre görülecektir. Ayrıca davada ispat külfeti işverene yüklenmiştir. Ancak işçi feshin başka bir nedene dayandığını iddia ediyorsa ispat külfeti yer değiştirecek ve işçi bu iddiası ispatla yükümlü kalacaktır (İş K.m.20/2).

1.8.2. Özel Hakeme Başvurulması

4857 sayılı İş Kanunu 20.maddesi gereğince fesih bildiriminde sebep gösterilmez veya gösterilmesine rağmen geçerli bir sebep olmadığı iddiası varsa fesih bildiriminin tebliğinden bir ay içinde işe iade davası özel hakeme götürülebilir. Ancak bunun için ya taraflar arasında bir anlaşma olmalıdır ya da toplu iş sözleşmesinde bununla ilgili bir hüküm bulunmalıdır. Taraflar arasında tahkim şartı öngörülmüş ise işe iade talebi için artık iş davası açılamaz, özel hakeme gidilmesi gerekir (Demir C. A., 2018).

Özel hakeme gitme anlaşması, işe alınırken standartlaşmış bir şart haline dönüşmemeli, işçinin hakeme başvuru tercihi uyuşmazlık çıktıktan sonra kullanılmalıdır. Aksi halde işsizlik endişesi yaşayan işçi açısından bu durum hak arama hürriyetinin ihlali niteliği taşıyacaktır. Türkiye’de İş Kanunu 20.maddede belirtilen iş güvencesi hükmü uyarınca işe iade taleplerinde başvuru imkanlarından birisi olarak tanınan özel hakem müessesesi başkaca bireysel iş uyuşmazlıklarında tanınmamıştır

(Kurt & Koç, 2020). İş Kanunu 20.madde gerekçesine göre özel hakem kararları kesin nitelik taşımaktadır.

1.9. Feshe İtirazın Hüküm ve Sonuçları

İş güvencesi hükümleri uyarınca mahkeme veya özel hakeme yapılan fesih itirazlarına karşılık, müracaat makamları tarafından feshin geçerli olduğuna ya geçersiz olduğuna karar verilebilir. Feshin geçerliliğine karar verilmiş ise işçi geçersiz feshin doğuracağı haklardan mahrum kalacak sadece ödenmemiş ihbar ve kıdem tazminatı ile diğer işçilik haklarını almaya hak kazanacaktır. İşçinin feshe itirazına yönelik feshin geçersizliği kararı verilmesi halinde ise işçi için hem işe iade kararı verilecek hem de boşta geçirdiği en çok dört aylık süre için ücret ve sair haklarının ödenmesine, işe başlatılmaması durumunda geçerli olacak işverence ödenecek iş güvencesi tazminatına karar verilecektir (Evren, 2013). İşçinin işe iade davası açma hakkından önceden feragat etmesi mümkün değildir. Diğer bir ifadeyle işçi, işveren ile iş sözleşmesi yaparken hiçbir zaman işe iade davası açmayacağı taahhüdünde bulunamaz. 4857 sayılı İş Kanununun 21.madde hükmü uyarınca mahkeme tarafından feshin geçersizliğinin tespiti halinde, işçi çıkarıldığı işte tekrar çalışmak istiyorsa işverene başvuruda bulunması gerekir. Kanun bu başvuruyu bir süreye tabi tutmuş olup işverene müracaat yapılmaması işçi aleyhine birtakım sonuçlara neden olacaktır. Başvuru yapılması halinde ise işverene işçiyi işe başlatma veya başlatmayıp tazminat ödeme hakkı tanınmıştır.

1.9.1. İşçinin İşverene İşe İade Başvurusu

4857 sayılı İş Kanununun 21.maddesi gereğince işverence gerçekleştirilen iş akdinin feshi mahkeme veya özel hakem tarafından geçersiz kılınmış ve işe iade kararı verilmiş ise, işçi kesinleşmiş kararın tebliğinden itibaren 10 iş günü içerisinde işverene işe başlamak üzere başvurmalıdır. Bu süre içerisinde başvuru yapılmaz ise işverenin yaptığı fesih geçerli bir fesih kabul edilmektedir. Böyle bir durumda geçerli feshin hukuki sonuçları geçerli olacak yani daha önce ödemesi yapılmamış ise kıdem ve ihbar tazminatları ödenecek, bu tazminatlar ödenmiş ise iadesi istenemeyecektir. Feshin geçerli kabul edildiği durumlarda işçinin boşta geçen dört aylık ücret ve diğer hakları ile işe başlatmama tazminatı talebi söz konusu olmayacaktır (Demir C. A., 2018). İşçi işverene müracaatını bizzat yapabileceği gibi noter veya posta kanalı ile de yapabilir. Müracaatın yapıldığı işçi tarafından ispat edilmesi gerekir. İşçi başvurunun yapıldığını

şahitler, noter belgesi ve taahhütlü posta ile belgeleyebilir. İşverene on günlük süre içerisinde başvuruda bulunan işçiye işveren tarafından boşa geçen ve en fazla dört aylık döneme ait olabilen ücret ve sair hakları ödenecektir (Kurt & Koç, 2020).

1.9.2. İşçinin İş Davet Edilmesine Rağmen Gelmemesi

İşçi, işverene işe iade başvurusunu ciddi ve samimi olarak yapmalıdır. İşe başlama niyeti olmadığı halde sırf işe iade davasının sonuçlarından yararlanmak için başvuru yapılması geçerli bir işe iade başvurusu kabul edilemez. Diğer bir ifadeyle işçinin süresinde işe tekrar dönmek için yaptığı başvuru işveren tarafından kabul edilerek işe davet edilmiş ancak işçi işe başlamamış ise burada gerçek amacın işe geri dönmek olmadığı kabul edilmelidir. Dolayısıyla işverene başvurulmaması ya da işverenin davetine rağmen işe başlanılmaması yapılan ilk feshi geçerli kılacaktır. Yargıtay'da bu tür durumları 4857 sayılı İş Kanunu'nun 21/5. Maddesi gereğince geçerli bir fesih nedeni kabul etmiş ve geçerli feshin hukuki neticelerinin doğacağını ifade etmiştir. Yani işçi, işe iade davasında karar verilen işe başlatmama tazminatı ile boşa geçen ücreti alamayacak sadece ihbar tazminatı ile koşullarını sağlamış ise kıdem tazminatını talep edecektir (Demir C. A., 2018).

1.9.3. İşverenin İşçiyi İşe Başlatması

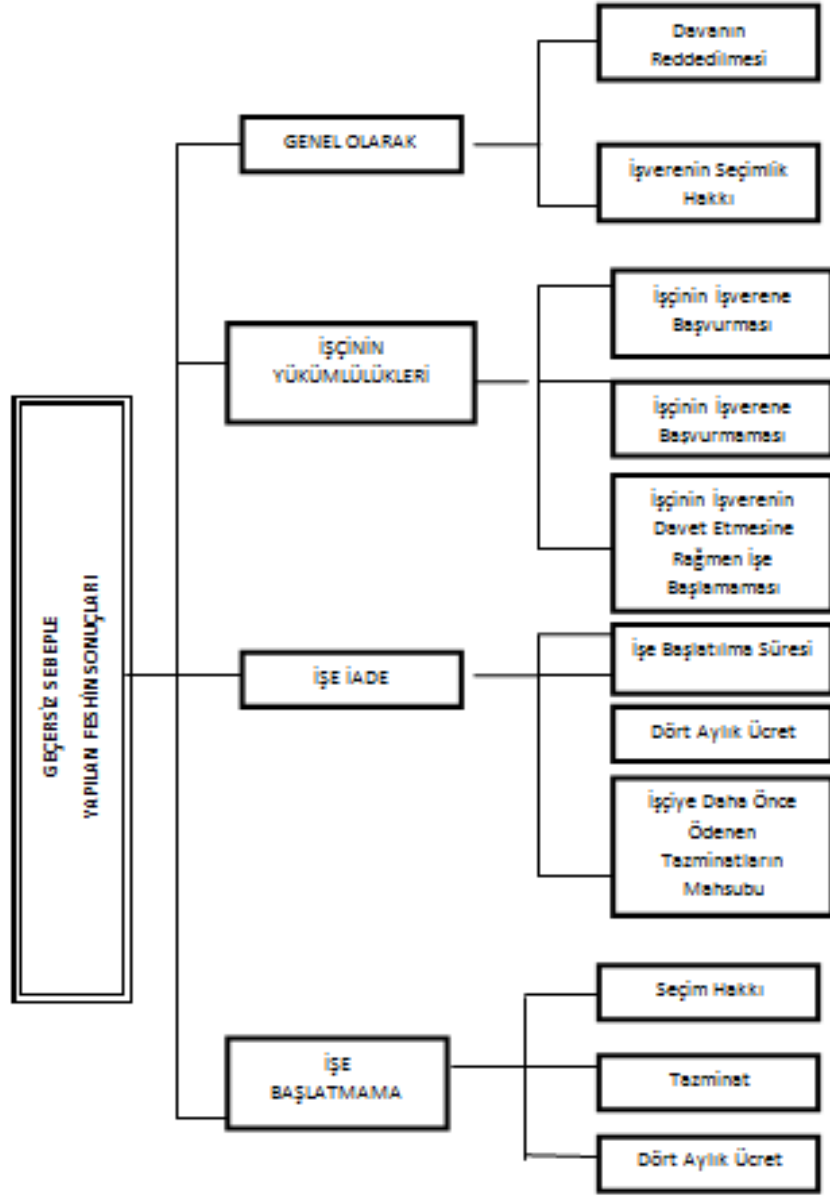
İş Kanunu işe iade davasını kazanan işçinin başvurusu üzerine işverene, işe başlatma veya tazminat ödeme şeklinde seçimlik bir hak tanınmıştır. Buna göre işveren işçinin işine geri dönmek üzere yaptığı başvuruyu kabul ederse işçiyi bir ay içerisinde işe iade etmelidir. İşveren işçiyi ya eski işine iade etmeli ya da bu mümkün olmaz ise unvan ve özelliklerine uygun başka bir işe başlatmalıdır. İşveren, işe iade davasını kazanan işçiyi işe başlatmak için herhangi bir şart getiremez (Kurt & Koç, 2020). Örneğin işe başlatma, yapılmış daha önceki ödemelerin iadesi şartına bağlanamayacaktır. Aksi takdirde işe davet samimi ve ciddi kabul edilemeyecek, işe iade başvurusu ret hükmünde kabul edilecektir (Evren, 2013). İşverenin işe başlatma amacı olmamasına rağmen iş güvencesi tazminatı ödememek için yaptığı çağrı, işçiyi tekrar işe davet edildiği durumda bezdirme ve süreci uzatmaya yönelik gereksiz evrak talebi, çalışma koşullarının ağırlaştırılması, unvan düşürülmesi, emsallerinden düşük ücret takdiri gibi davranışları gerçek ve ciddi bir işe başlatma daveti kabul edilemez. Davet üzerine işe başlatılan işçiye işveren tarafından en çok dört aya kadar boşa geçen ücreti ödenmeli bu miktardan SGK primi de kesilmelidir. Ayrıca daha önce peşin

ödemesi yapılan ihbar ve kıdem tazminatı varsa bunlar boşta geçen süre ücretinden düşülmelidir (Demir C. A., 2018).

1.9.4. İşverenin İşçiyi İşe Başlatmaması

İş Kanunu işe iade davasını işçi kazanmışsa ve işe geri dönmek üzere işverene müracaat etmişse, işe iade veya en az dört en çok sekiz aylık ücret tutarındaki iş güvencesi tazminatı ödenmesi konusunda işverene seçimlik bir hak tanımıştır. Dolayısıyla işçinin bu türden bir seçimlik hakkı bulunmaz yani işe iade yerine iş güvencesi tazminatı talep hakkı yoktur. En az dört aylık en çok sekiz aylık ücret tutarındaki bu tazminat için iş güvencesi tazminatı veya işe başlatmama tazminatı isimleri kullanılabilir. Alt ve üst sınırı belirtilmiş bu tazminatın miktarını mahkeme takdir edecektir. Yargıtay'a göre işçinin işe iade davasını kazandıktan sonra işine geri dönmek üzere yaptığı başvuruya rağmen işe başlatılmaması, işe başlatılmayacağına sözlü veya eylemli olarak açıklandığı anda ya da bir aylık işe başlatma süresinin sonunda iş akdi işveren tarafından feshedilmiş kabul edilir (Kurt & Koç, 2020). Süresi içerisinde işe iade talep eden işçinin işveren tarafından işe başlatılmaması durumunda iş akdi feshedilmiş sayılacağı için bu fesih tarihine göre ihbar ve kıdem tazminatı ödemesi brüt ücret üzerinden hesap edilerek işçiye ödenmelidir. Ayrıca işçiye en çok 4 aya kadar boşta geçen süre ücreti de ödenmelidir (Demir C. A., 2018).

Şekil 9. Geçersiz Sebep ile Yapılan Feshin Sonuçları



Kaynak: Resul Kurt, Muzaffer Koç; İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları kitabından yararlanılmıştır.

1.10. İş Güvencesinin Etkileri

İş güvencesi kavramı endüstri ilişkilerini ekonomik ve sosyal anlamda etkilemektedir. Makro ekonomik etkiler iktisadi, mikro ekonomik etkiler ise sosyal boyut olarak ortaya çıkmaktadır (Kaçan, 2009).

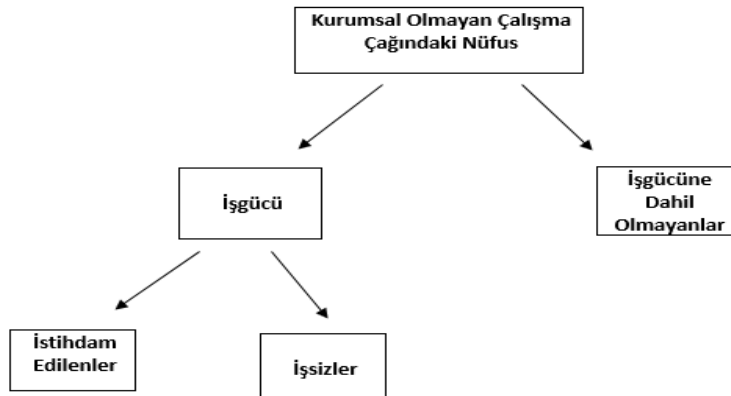
1.10.1.İş Güvencesinin Ekonomik Etkileri

İş güvencesi kavramının ekonomik anlamda, istihdam, kayıt dışı ekonomi, sermaye hareketleri ve rekabet açısından etkileri bulunmaktadır.

1.10.1.1. İstihdama Etkisi

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir görevde, işte kullanma” anlamına gelen istihdam kavramı, işgücü (emek)nün üretime katılması, üretimde kullanılması olarak ifade edilmektedir. Sadece emek değil bütün üretim faktörleri için kullanılabilir bir kavram olan istihdama, girdilerin (üretim faktörleri) fiili üretimde kullanılması tanımlaması da yapılabilir. İstihdam ile işsizlik arasında kardeşlik ilişkisine benzer yakın bir ilişki vardır. İşsizlik denilince emek faktörünün fiili üretime katılmaması akla gelmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) iş gücü piyasasını, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusa göre belirlemiştir. TÜİK’in tanımlamasına göre, üniversite yurtları, huzurevleri, yetiştirme yurtları, özel nitelikteki hastane, hapisane ve kışla türü yerler dışında ikameti bulunanlar kurumsal olmayan nüfusu oluşturur. Kurumsal olmayan nüfustaki çalışma çağındaki nüfus, 15 ve yukarı yaşlardaki bireyleri kapsamaktadır. Kurumsal olmayan çalışma çağı nüfusu, işgücü ile işgücüne dahil olmayan bireylerden ibarettir. “İş aramayıp, çalışmaya hazır olanlar; mevsimlik çalışanlar, ev işleri ile meşgul olanlar; eğitim/öğretim görenler; emekli olanlar; çalışamaz halde olanlar ile kişisel ve ailevi nedenler gibi iş aramaya hazır olmayanlar” iş gücüne dahil olmayanlar kapsamındadır. 15 yaş ve üzeri yaşa sahip olan çalışmaya istekliler ise iş gücünü oluşturur. İş gücü, istihdam edilenler ile işsizlerin toplamından oluşur (Esen, 2020).

Şekil 10. İş Gücü Piyasası Nüfusu



Kaynak: Esen (2020), İstihdam ve İşsizlik Üzerine Bir Araştırma.

Günümüz ekonomik koşullarında müşteri odaklı ve ürün farklılığına dayalı üretim yöntemleri uygulanmaktadır. Bu anlamda üretim, satış ve istihdam süreçlerinin esnekleşmesi artık zorunlu bir hal almıştır. Ekonomi ve üretim biçimlerindeki değişkenlik, iş yaşamındaki koşulları da etkileyeceğinden yeni akıma ayak uyduracak hız ve yeteneğe sahip, esnek bir iş gücüne ihtiyaç duyulmasına neden olacaktır. Bu tür gelişmelerin istihdam şartlarını etkilemesi, çalışanlarda iş güvencesizliği sorunu oluşturması muhtemeldir. Çalışma dünyasında kaosu çıkmasını engellemek adına Avrupa ülkelerinde güvenceli esnek çalışma modellerine ağırlık verilmeye başlanmıştır. İşini korumak, işyerinde kalabilmek anlamında kullanılan iş güvencesi kavramı, artık istihdamın korunarak, tek bir işverene bağımlı kalmadan çalışmanın güvencesi olarak tanımlanmaya başlanmıştır. İstihdam güvencesi oluşturulmasında, iş gücü piyasası programları vasıtasıyla iş arayanlarla birlikte çalışanlar da istihdam edilebilirlikte uyumlaştırılmalı, bu kişilere gelir güvencesi de sağlanmalıdır. Ayrıca işsiz kalanların yeni bir iş buluncaya kadar sosyal sigorta ve sosyal yardımlar ile desteklenmesi bu güvence kapsamında değerlendirilmelidir. Türkiye’de 2014-2023 ulusal istihdam stratejisinde benzer politikalara yer verilmiştir. Belirlenen hedeflerin bazılarını göz atılacak olursa (Bağcı, 2020);

- Yasal alt yapısı bulunan esnek çalışma modelleri yaygınlaştırılacaktır.
- Esnek çalışma modeline ilişkin işçi-işveren bilinç düzeyi arttırılacaktır.
- Ekonomik şartlar yanında taraf olunan uluslararası sözleşmeler kapsamında asgari ücretin uyumlaştırılması sağlanacaktır.
- Esnek çalışmada sosyal ve ekonomik haklara erişim imkanları geliştirilecektir.
- Tüm işçileri güvence kapsamına alan kıdem tazminatı fonu geliştirilecektir.
- İş ortamında, çalışanları bilgilendirme ve yönetime katılma hakları geliştirilecektir.
- Fazla çalışma konusunda çalışan yararına tedbirler alınacaktır.
- Denetim faaliyetleri ile kayıt dışı istihdamın azaltılması yönünde caydırıcı tedbirler alınacak ve esnek çalışanların haklarının korunmasına yönelik gerekli tedbirler alınacaktır.
- Kadın çalışanların istihdama katkısı arttırılacaktır.
- Genç işsizlik azaltılacaktır.
- Engelli çalışanların işgücüne katkısı arttırılacaktır.
- Uzun süreli işsizlerin istihdama geri dönüşü hızlandırılacaktır.

- Ayrımcılıkla mücadele yöntemleri geliştirilecektir.
- Daha fazla sosyal koruma sağlaması amacıyla işsizlik sigortası geliştirilecektir.
- Yoksullukla mücadele geliştirilecek, yoksul vatandaşların istihdama daha fazla katkı sunması sağlanarak, kayıt dışı çalışmalarının önüne geçilmeye çalışılacaktır.

Kayıt dışı istihdamı artıracığı endişesi taşıyan iş güvencesi kavramı ILO'nun 158 sayılı Hizmet İlişkinine Son Verilmesi Sözleşmesi'nin onaylanması ile birlikte iç hukukumuzun bir parçası haline gelmiştir. Yasal iş güvencesi hükümlerinin kabulü ile artık işveren haklı bir neden olmaksızın iş akdine son veremeyecektir. Yüksek ücretle çalışan işçilerin, işçilik maliyetlerini arttırması işverenlerin kaçak işçi çalıştırmasına neden olabilmektedir. Ancak kaçak işçi çalıştırmak sadece kalifiye olmayan işlerde mümkün olabilir. Mesleki bir eğitimi gerektirecek, kalifiye işçilerin çalıştırılması zorunlu görülen işlerde ne kadar yüksek ücretle çalışılırsa çalışılsın, kaçak işçi çalıştırmak, işletmenin verimliliğini de etkileyeceği için işverenlerce rasyonel bir karar olarak görülemez. İş güvencesi hükümlerinin çalışma hayatında uygulanabilmesinde, etkin bir devlet denetimi yanında, eğitilmiş ve bilinçli bir iş gücüne ihtiyaç vardır. İş gören yasal haklarını kullanmakta ne kadar bilinçli davranırsa iş güvencesi kavramı da o denli gelişecektir (Makas, 2003).

İşsizliğe karşı koruma anlamında sosyal güvenlik mekanizması gelişirken işsizliği önleme düşüncesi de iş güvencesi hükümlerinin oluşturulmasını sağlamıştır. İşsizlikle mücadelede önleme ve tazmin konuları arasında sıkı bir ilişki vardır. İstihdam korunarak işsizlik önlendiği sürece işsizlik tazminindeki sosyal güvenlik mekanizmasının yükü hafifleyecektir. İş güvencesinin temeli işçilerin istihdamda tutulması anlayışına dayanır. Ancak liberal ekonomik görüşe göre iş güvencesi hükümleri piyasa ekonomisi hükümlerine zarar vermekte ve işsizliği arttırmaktadır (Başterzi, 2005).

İş güvencesi hükümlerinden faydalanabilmek için işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması gerektiği için uygulamada işverenler tarafından işçiler ile belirli süreli iş sözleşmesi yapılmaya çalışılmaktadır. Ancak Yargıtay yerleşik kararlarında belirli süreli iş sözleşmesi yapılmasının objektif sebeplere dayanması gerektiğini belirtmiş ayrıca birbirini takip eden belirli süreli iş sözleşmesi yapılmasının hakkın kötüye kullanılması teşkil edeceği için bu belirli süreli iş sözleşmelerin baştan itibaren tek bir belirsiz süreli iş sözleşmesi kabul edileceğini benimsenmiştir.

1.10.1.2. Kayıt Dışı Ekonomiye Etkisi

Uluslararası literatürde, kara ekonomi (black economy), gizli ekonomi (clandestine economy), gölge ekonomi (shadow economy), yer altı ekonomisi (subterranean economy), alacakaranlık ekonomisi (twilight economy), düzensiz ekonomi (irregular economy) gibi ifadeler ile karşılık bulan kayıt dışı ekonomi, nakdi veya ayni ödemesi yapılan, vergilendirme veya işsizlik oranı gibi resmi istatistiklere yansımayan işlemlerdir (Kaptangil, 2017).

Kayıt dışı ekonomi günümüzde gelişmekte olan ülkeler yanında gelişmiş ülkelerde de bir sorun teşkil eder. Kayıt dışı ekonomi kapsamındaki faaliyetler, istatistiksel olarak ölçülememesi, hukuki ve ahlaki olmaması, gelir ve fayda sağlama özellikleri nedeniyle genel ekonomik piyasa koşullarındaki faaliyetlerden farklılık göstermektedir (Erdoğan, 2016).

Schneider&Enste (2000) kayıt dışı ekonomik faaliyetleri yasal ve yasa dışı faaliyetler kapsamında değerlendirmiştir. Çalıntı mal ticareti, kumar, fuhuş, kaçakçılık, uyuşturucu mal imali ve ticareti, hırsızlık ve dolandırıcılık yasa dışı faaliyetlere örnek teşkil ederken, kendi hesabına çalışma neticesi elde edilen gelir ile yasal mal ve hizmet mal satışlarından elde edilen gelir karşılığında vergi ödememe, çalışanlara sağlanan hak ve menfaatleri bildirmemek nedeniyle vergiden kaçınma gibi yasal faaliyetler ile kayıt dışı ekonomi oluşabilmektedir.

Kayıt dışı ekonomi, ekonomik, mali, iş hayatı kaynaklı, sosyolojik, psikolojik ve teknolojik nedenlerden meydana gelebilir (Bozkurt & Özbey, 2015).

Tablo 13. Kayıt Dışı Ekonominin Nedenleri

Ekonomik Nedenler	Mali Nedenler
<ul style="list-style-type: none">- Ekonomik istikrarsızlık, belirsizlik- Enflasyonist baskılar- Gelir dağılımında adaletsizlik- Ekonomik krizler- Nakit ekonomisi- Haksız rekabetin boyutu- Uluslararası rekabet baskısı ve taşeronlaşma- Enformel sektörün büyüklüğü	<ul style="list-style-type: none">- Vergi yükü ve adaletsizliği- Vergiye karşı direnç- Vergilendirme ortamının belirsizliği- Vergi denetiminin belirsizliği- Vergi afları- Muhasebe ve müşavirlik hizmetlerinin yetersizliği
İş Hayatından Kaynaklanan Nedenler	Sosyolojik Nedenler
<ul style="list-style-type: none">- Kayıt dışı istihdam- Kaçak işçi çalıştırma- Sigortasız işçi çalıştırma	<ul style="list-style-type: none">- Hızlı nüfus artış oranı- Yurtiçi ve yurt dışı göçler- Düzensiz kentleşme ve gecekondulaşma- İşsizlik- Rant ekonomisi- Nüfus yapısı- Eğitim düzeyi- Gelir seviyesi- Yolsuzluk ekonomisi ve ahlaki aşınma- Vergi bilinci
Psikolojik Nedenler	Teknolojik Nedenler
<ul style="list-style-type: none">- Yasadışılık- Alışkanlıklar- Rakiplerin durumu ve ekonomik faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none">- Teknolojik işsizlik

Kaynak: Bozkurt, K. & Özbey, Ö. (2015). Kayıtdışı Ekonomi: Türkiye Ekonomisi ve Türk Turizm Sektörü İçin Genel Bir Değerlendirme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 77.

Bağırzade (2015)' e göre kayıt dışı ekonomi makro ekonomik, mikro ekonomik, kamu maliyesi ve sosyal açıdan bir takım olumsuz etkiler yaratabilir. Bu olumsuz etkilerden bazıları şu şekilde ifade edilebilir;

- Kamu gelirleri azalır,
- Vergi yükünü yükseltir,
- Kamu hizmetleri kısıtlanır,
- Çarpık şehirleşme doğar,
- Çocuk emeğini teşvik eder,
- Yolsuzluk ve rant arayışı genişler,
- Vatandaşın devlete bağlılığını zayıflatır,
- Toplumda suç oranı yükselir,
- Ekonomik büyümeyi azaltır,
- Enflasyonu yükseltir,
- Ekonomik istikrarsızlık yaratır,
- Ülkeden sermaye kaçışını kolaylaştırır,
- Haksız rekabet ortamı yaratır,
- İşletmeleri küçülterek verimliliği azaltır,
- Markalaşmayı engeller,
- Sağlıksız çalışma ortamı yaratır,
- Tüketici haklarını zedeler,
- Sendikal mücadeleyi zayıflatır.
- Dürüst vergi mükellefleri cezalandırılmış olur,
- Sosyal sigortadan yoksun insan kitlesi oluşur.

İşverenler, mali kurumlardan vergi kaçırmak maksadıyla gizledikleri işler yanında çalışanların iş güvencesinin sağladığı, işe iade imkanı, tazminatlar, sosyal güvenlik gibi haklardan faydalanmaması için de kayıt dışı çalışmaya yönelebilmektedir. Dolayısıyla iş güvencesi, uygulamada kayıt dışı çalışmanın nedenlerinden birisi olarak görülmektedir. Kayıt dışı çalışanlar düşük ücretle çalıştırıldıkları gibi sosyal sigortadan yoksun kalmaktadırlar. Bu yönüyle kaçak işçi çalıştıran işveren aynı işkolundaki başka işverenlere karşı haksız rekabet etmiş olmaktadır. Kaçak işçi çalıştıran işyerleri kayıt altına alındığında devletin vergi gelirlerinde artış olacaktır. Kayıt dışı ekonominin kapsamının daraltılması, kayıtlı istihdam üzerindeki, sosyal güvenlik ve vergi yükünü hafifletebilecektir (Yüksek, 2012).

Kayıt dışı işçilikte, asgari ücret düzeyi, azami çalışma süresi, ek işte çalıştırma yasağı, iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri gibi kurallar uygulanmamaktadır. Bununla birlikte kayıt dışı çalışan, kamu yönetimi ve işçi sendikalarının desteklediği ücretli tatil izni, hastalık izni, sağlık sigortası ile yaşlı ve emekli aylığı gibi haklardan faydalanamaz (Kaptangil, 2017).

İş güvencesi hükümlerinin uygulanması konusunda, işçi, işveren ve işletmeleri bilinçlendirebilmek devletin kayıt dışı ekonomi ile etkin mücadelesine yardımcı olmaktadır (Kaçan, 2009).

Tablo 14. Kayıt Dışı Ekonomi ile Mücadelede Uygulamayı Güçlendirmeye Yönelik Politikalar

Ülkeler	Uygulanan Politikalar
Macaristan, Polonya, Slovakya	Şirket gelir vergilerinin azaltılması
Macaristan	Düşük ücretli işçi çalıştıran şirketlere vergi muafiyeti uygulanması
İsveç, Belçika, Fransa	Kayıtsız işçi oranlarının yüksek olduğu sektör firmalarına vergi ayrıcalıkları tanınması
Karadağ	Yeni işe başlayanlar için vergi indirimleri, yabancılar için günlük sabit vergi oranlarının uygulanması
Türkiye, Güney Kıbrıs	Vergi afları uygulaması
Estonya	Tekrar yatırım için kullanılan kazançlar için vergi muafiyeti uygulaması, vergi beyan formlarının elektronik ortamda düzenlenmesi
Estonya, Slovakya	Kişisel gelir vergisi oranlarının azaltılması, sabit oranlara geçilmesi
Hollanda, İngiltere	Yaratılan istihdam olanakları için vergi kredileri kazanılması
Hollanda, Bolivya	İşgücünün yoğunlukla ihtiyaç duyulduğu sektörlerde KDV'nin azaltılması
AB-27 ülkeleri	Toplam vergi yükünün hafifletilmesi
Bulgaristan, Belçika, Fransa, Hollanda	Vergiden muaf asgari gelir miktarı sınırının artırılması, az gelirliler için vergi oranlarının düşürülmesi

Avusturya, Yunanistan, Hollanda, Fransa, Portekiz, Danimarka	Vergi mevzuatının kolay ve anlaşılır hale getirilmesi
Kenya, Tanzanya, Uruguay, Arjantin, Şili, Bolivya	Küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha basit vergi kurallarının uygulanması
Arjantin, Şili, Bolivya, Brezilya, Kosta Rika, Dominik Cumhuriyeti, Guetamala, Honduras, Meksika, Nikaragua, Paraguay, Peru	KDV, gelir vergisi ve sosyal güvenlik primlerinin sabit oranlar ile toplanması
Şili, İspanya	Vergi kaçırımıyı doğru tespit edebilmek için anket uygulamasına gidilmesi, teftiş ve cezaların arttırılması.

Kaynak: Oviedo, A.M., Mark, T.R.&Özdemir, K.K. (2009)dan aktaran Erdinç (2016).

Tablo 14.Devam

1.10.1.3. Sermaye Hareketlerine Etkisi

Uluslararası sermaye hareketleri ülke ekonomilerini etkilemektedir. Özellikle doğrudan yabancı sermaye, rekabeti yaygınlaştırmakta, yeni teknolojilerin kullanılmasını artırmakta, sermaye birikimi ile ekonomik büyüme sağlamakta ve sınırlı da olsa istihdamı olumlu etkilemektedir (Cengiz & Karacan, 2015). Doğrudan yabancı sermaye yatırımları, bir ülkedeki yerleşik varlığın, bir başka ülkedeki yerleşik varlığa katılımı, yeni bir yatırım alanına yönelmesi, kalıcı kazanç elde etmek için uzun süreli bir ekonomik ilişkiye girdiği uluslararası yatırımlardır. Çokuluslu şirketler faaliyetlerini, hisse senedi yatırımları, ortak girişim, ithalat ve ihracat, franchising, lisans ve teknik anlaşmalar gibi doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile gerçekleştirir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları, yatırım yapılan ülke üzerinde gelir, ödemeler dengesi, teknoloji, istihdam ve ücretler etkisi gibi olumlu etkiler yaratmaktadır. Az gelişmiş ülkelerin büyük bir işsizlik potansiyeli olduğu için, kendi kaynakları ile bu işsizliği gidermesi yetersiz kalmaktadır. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları, bu tür ülkelerde istihdam için elverişli bir ortam sunmakta, getirdiği teknoloji ve bilgi birikimi ile istihdama doğrudan veya dolaylı katkılar sunmaktadır (Batmaz & Tekeli, 2009).

Candemir (2006)'e göre, çok uluslu şirketler, bir ülkede istihdam yaratmak, çalışanların eğitimini teşvik etmek, milli gelir ve ekonomiyi geliştirmek, az gelişmiş ülkelerin modernizasyonunu kolaylaştırmak, gelir ve refahı artırmak gibi olumlu etkilere sahiptir. Çokuluslu şirketin ana merkez ülkesinde iş kaybı ve istihdam azalması, ürün üretimini tekelleştirmek, az gelişmiş ülkelere uygunsuz teknoloji ihraç etmek, emek rekabetini piyasadan uzaklaştırarak istihdamı azaltmak, çalışan ücretlerini sınırlandırmak, zengin fakir arasında uluslararası anlamda bir uçurum yaratmak gibi olumsuz etkileri bulunabilmektedir. Yabancı sermayelerin, yatırım yaptığı ülkenin

istihdamına etkisi, geliş şekli, üretim yapmak istediği sektör, kullanılan teknolojinin emek veya sermaye yoğunluğuna göre değişmektedir. Kutal (1982)'ye göre, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını belirleyen unsurlar; ev sahibi ülkedeki çekici güçler, geniş bir pazara sahip olmak, himayeci tedbirler, iş gücünün ucuz olması ve devlet otoritesi tarafından sağlanan avantajlardır.

İş güvencesi hükümlerinin katı uygulanması, yerli yatırımcıların yurt dışına çıkmasına, yabancı sermayenin de maliyeti düşük ucuz iş gücü piyasalarına yönelmesine neden olmaktadır. İş güvencesi kavramı, iş gücü maliyetlerinin düşmesine engeldir. Her ne kadar işçiler asgari bir ücret karşılığı çalıştırılabilirler de toplu iş sözleşmeleri ile kazandıkları haklar yanında işten çıkarılmaları durumunda çalışma süreleri ile orantılı bir şekilde artacak kıdem tazminatına da hak kazanacaklardır. İş güvencesi hükümleri yanında devletin kayıt dışı istihdamın yükünü yasal kurallara uyan işverenlere yeni vergi ve vergi oranları getirerek, sosyal sigorta primlerinde artış yaparak karşılamaya çalışması yerli ve yabancı sermayenin yurt dışına çıkararak daha uygun koşullarda yatırım yapmasına neden olabilmektedir (Kaçan, 2009).

1.10.1.4. Rekabete Etkisi

Rekabet denilince akla yarışma kavramı gelmektedir. Hayatın her anında insanlar belirli amaçlar için yarışma halindedirler. Örneğin üniversite mezunları işe girebilmek için kıyasıya bir rekabete girmektedirler. Türk Dil Kurumu da rekabeti, aynı amacı güdenlerin yarışması, çekişmesi olarak tanımlamıştır. Rekabet, iki veya daha fazla ekonomik birimin aynı amaç doğrultusunda çıkar elde etmek için önceden belirlenmiş kurallara göre birbirlerine üstünlük sağlama mücadelesidir. Bu tanıma göre rekabetin unsurları; birden fazla birim, amaç, çıkar ve kurallardan oluşmaktadır (Kostakoğlu, 2017). Bir işletmenin iç veya dış piyasada, rakiplerine göre düşük maliyetli üretimde bulunması, ürettiği ürün, sunduğu hizmette kalite ve çekiciliğin olması gibi yönleriyle rakiplerine denk ya da daha üstün yenilik ve icat yeteneğinin olması işletme düzeyinde rekabet gücünü tanımlar. Rekabet gücü, dış pazara mal ve hizmet satabilmek, dış ticaret dengesi yaratabilmek yanında ülkenin uluslararası pazardaki payını artırabilmek, gelir ve istihdam düzeyini artırarak yaşam kalitesini yükseltme yeteneğini de kapsamaktadır (Aktuğ, 2009). İktisat, kıtlık bilimi olarak adlandırılır. Kıtlık denilince bir şeyin mevcut olmaması değil, yetersiz olması anlaşılır. İktisat bilimi bu yetersizliği çözmek için geliştirilmiş bir bilim dalıdır. İnsanlar arası

ihtiyaçlar sınırsız olsa da bu ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetler sınırlıdır. Rekabet kıtlık sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Kıt bir mal yetersiz olduğu için herkes tarafından ulaşılamayacaktır. Kıt mal ve hizmete ulaşabilmek için rekabet gerçekleşecek, fiyat mekanizması talebe uygun arzın gerçekleşmesini sağlayacaktır. Ekonomik birimler rekabette en üst seviyeye çıkabilmek için yüksek performans gayreti içine girerler. Alıcı ve satıcıların karşılaştığı fiziki ve fiziki olmayan ortamlar olarak tanımlanabilecek piyasa, tam rekabetçi yapıda olursa toplumsal refahı sağlayabilir. Tam rekabetçi ortam arz ve talep güçlerinin fiyatları serbestçe belirleyebilmesine bağlıdır. Dolayısıyla rekabetçi bir ortam etkin piyasa oluşmasını sağlamaktadır. Rekabetçi piyasanın olumlu etkileri ise toplum açısından yeni bilgiler ve keşiflerin ortaya çıkmasıdır. Firmaların düşük maliyet ile üretim arayışı rekabette en iyi performansı sergileyerek verimlilik artışı ve toplumsal faydayı yaratır. Rekabetçi bir ortam ayrıca teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesini sağlar. Firmalar en iyi mal ve hizmeti sunabilmek ve bunları düşük maliyetler ile üretebilmek için AR-GE faaliyetlerine ağırlık verecektir. Teknolojik gelişmeleri sıkı takip eden ve kullanan firmalar rekabette üstünlük sağlayacaktır. Rekabetçi ortamdan en çok faydalanan tüketicilerdir. Çünkü firmalar rekabet avantajı yakalayabilmek için düşük ücret ve yüksek kalitede mal ve hizmetleri tüketicilerin beğenisine sunmalıdırlar. Tekelci bir ortam toplumda gelir adaletsizliğinin önemli bir sebebini oluşturur. Bu yüzden aktif bir rekabetçi ortam gelirden pay alma oranlarını artıracaktır (Kostakoğlu, 2017). Devletler, toplumda rekabetin yol açtığı zararlara yönelik yaşanan endişeye rağmen rekabetten maksimum fayda sağlayabilmek için endişeleri giderici denetim mekanizmalarına yer vermektedirler. Dolayısıyla piyasadaki rekabeti etkin bir şekilde denetleyebilmek adına belirli düzeylerde özerk düzenleyici ve denetleyici kurumlar oluşturulmaktadır. Son dönemde devletin rekabete müdahalesinde, toplumdaki endişeleri giderirken rekabeti ortadan kaldırmayacak düzenlemeler yapması gerektiği inancı yaygınlaşmaktadır (Ateş, 2019). Küresel dünyada uluslararası piyasalarda elde edilecek başarılar ülkelerin ekonomik güçlerini belirlemektedir. Üretim faktörlerinin maliyetlerinin düşürülmesi iç piyasalarda olduğu gibi uluslararası piyasalarda da rekabette üst seviyeye çıkabilmek için önemlidir. Bu anlamda üretim faktörlerinden iş gücünün maliyetlerini düşürmek amacıyla kimi dünya ülkelerinde verimlilik ilkesinden hareketle sorun çözülmeye çalışılırken, kimi dünya ülkelerinde de ucuz işçilik yöntemlerine başvurulmaktadır (Makas, 2003).

Ucuz işçilik uygulamalarının başında sendikal güvencesi olmadığı için toplu pazarlık yapamayan zayıf konumdaki işçileri çalıştırmak gelmektedir. Bazı işletmelerin iş güvencesi hükümlerinden faydalanamayan (belirli süreli, kayıt dışı istihdam) çok sayıda ucuz iş gücü çalıştırması, her açıdan yasalara uygun ve işçi menfaatine(belirsiz süreli, kayıtlı istihdam) iş sözleşmesi yapan işletmelere nazaran haksız rekabete neden olmaktadır. Rekabette avantaj yakalayacağını düşünerek çok sayıda güvencesiz işçi çalıştırmak, çalışanların işten çıkartılabileceği kaygısı yaşamaları nedeniyle, örgütsel bağlılığını zayıflatmakta ve performanslarının düşmesine neden olabilmekte bu da işletmeler açısından verimliliği azaltabilmektedir. Devlet rekabetçi piyasada kayıt dışı çalışmayı engelleyen ve iş güvencesinin olumlu etkileri konusunda tarafları(işçi-işveren) bilinçlendirmeye yönelik etkin bir denetim mekanizması yaratmalıdır. İş güvencesi kapsamında işçi çalıştırmayı teşvik edici yöntemlerin uygulanması, kayıtlı istihdam yaratan işletmelerin işçi maliyetlerini ek bir külfetmiş gibi görmesi algısından kurtaracak ve ülke ekonomisine fayda sağlayacaktır.

1.10.2. İş Güvencesinin Sosyal Etkileri

İş güvencesi kavramının sosyal anlamda, işletme yönetimi ve endüstriyel ilişkiler açısından etkileri bulunmaktadır.

1.10.2.1. İşletme Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Üretim araçlarının birleştiği ekonomik, sosyal ve teknik yapılar işletme olarak ifade edilir. İşletme yapısı emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimciden oluşan üretim faktörleri ile örgütsel sistemden ibarettir. İşletme içerisindeki yapılar kar elde edebilmek için bir araya gelmektedir. İşletmeler iş çevresinde topluma mal ve hizmet üretmek amacıyla faaliyetlerini yürütürler. Mal ve hizmet üretimi faaliyeti ise hukuki, teknik ve ekonomik bir örgütlenmeyi gerektirir. İşletme yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında üretim faktörlerini sevk ve idare etmektir. Yönetim, amaçlara ulaşmakta grup olarak insanların faaliyetlerini yürütmektedir. Grup içerisindeki fiziksel ve zihinsel faaliyetlerin düzenli ve güvenli bir iş ortamında yürütülmesi gerekir ki bu ortamı yaratacak olan da uyulması zorunlu kuralların koyulmasıdır. Etkili ve verimli olması beklenen işletme amaçlarına ulaşabilmek için iş birliği içerisindeki insanlar yanında fiziksel ve mali faktörlere de ihtiyaç olacaktır. İşletme yönetimi, örgütlerde mali, fiziksel ve insani kaynakların planlanması, örgütlenmesi,

yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreçleri ile ilgilenmektedir. Devlet, aile, işletme gibi insanın bulunduğu her örgütte yönetim etkinliği söz konusu olur. İşletme yönetimine, işletme ve yönetim etkinliğinin bir arada bulunması gerekliliğinden ihtiyaç duyulmuştur. Sanayi devrimi öncesi el becerilerine dayalı zanaatların yaygın olduğu işletmeler yerini Sanayi devrimi ile birlikte üretimde makineleşmeye dayalı fabrika sistemlerine bırakmıştır. Dolayısıyla işletme yönetimi günümüzde modern işletmelerin yaygınlaşması ile profesyonel bir mesleğe dönüşmüştür. İşletmeler hem kurulurken hem faaliyetlerine devam ederken, hem de varlıklarına son verirken hukuk kurallarına tabiidirler. Vergi hukuku, çevre hukuku, ticaret hukuku, sosyal güvenlik hukuku ve iş hukuku mutlaka işletmeleri ilgilendiren hukuk normlarını içermektedirler (Tutar, 2015).

İş hukukunun da önemli bir konusunu oluşturan iş güvencesi kavramı işletmenin üretim faktörlerinden birisi olan emek (iş gücü) ile yakından ilişkilidir. Bir işletmedeki en alt kademede işçiden en üst düzey yöneticiye kadar uzanan beşeri faktörler insan kaynaklarını oluşturmakta iken insan kaynakları bünyesindeki personel seçim ilkeleri, eğitim programları, istihdam şekilleri, yatırım kararları gibi konuların hepsi iş güvencesi kavramından etkilenmektedir. İş güvencesi tam bir işçinin, verimliliği arttığı gibi motivasyonu ve örgütsel bağlılığı da yüksektir. İşletmelerde çalışanların iş güvencesi hükümlerinden faydalanmasına ilişkin yaygın görüş bu şekilde olsa da iş güvencesinin çalışanlar tarafından farklı algılanabileceğine ilişkin araştırmalara da rastlanılabilmektedir. Çalışanların iş güvencesine ilişkin yanlış algısı, iş güvencesine sahip oldukları zaman işveren tarafından hiçbir şekilde işten çıkarılamayacakları inancına dayanmaktadır. Bu yanlış algı kimi zaman çalışanların disiplinsiz davranışlarında, kimi zaman da verimsiz çalışmalarında karşılık bulmaktadır. Ancak tabiki iş güvencesine sahip olmak hiçbir zaman işten çıkarılamamak anlamına gelmemektedir. İş güvencesi işletmelerde istihdam türünü de etkilemektedir. İş güvencesi hükümleri belirli süreli iş sözleşmelerini kapsamamaktadır. Hal böyle olunca işverenler çalışanları ile uygulamada daha çok belirli süreli iş sözleşmesi yapma yolunu seçmektedirler. Ancak belirli süreli iş sözleşmesi yapmak objektif bazı nedenlere dayandığı için iş hukukunda istisnai bir sözleşme olarak kabul edilmektedir. Yine uygulamada iş güvencesi hükümleri uygulanmayan geçici iş ilişkileri kurulması, esnek çalışma modellerinin de işverenlerce tercih edilmekte olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamında zayıf taraf olan

iş göreni koruyucu tedbirlerden birisi olarak esnek çalışma modeline ilişkin 158 sayılı ILO sözleşmesinin 2. maddesinde belirli iş sözleşmesi yapma hakkı ile ilgili çalışana koruyucu bir hüküm kurulmaya çalışılmıştır (Kaçan, 2009). İş güvencesi olan bir işçi, kanunun kendisine sunduğu hakların bilinciyle, işinden atılma endişesini yaşamadan huzurlu ve motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmakta, bu durum kendi verimliliğini artırırken işletmeye de bağlılık ve pozitif katkı olarak yansımaktadır. İdeal bir çalışanın etkin ve verimli çalışması gerektiği beklentisinde, iş güvencesi tam işçileri çalıştırmak işverenler için işletme düzeyinde olumlu neticeler verecektir. İşletme yönetiminin bir politika olarak işyerinde iş güvencesi hükümlerini ayırım gözetmeksizin uygulaması, hem işçi alımında çalışana baştan huzurlu bir iş ortamının sunulacağı hem de kurulan sözleşmenin keyfi olarak sonlandırılmayacağı garantisinin verilmesi olarak düşünülebilir.

1.10.2.2. Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri

Endüstri ilişkileri, işçi işveren ilişkisinin düzenlenmesi ile ilgili teori ve uygulamalar bütünüdür. Çalışanlar hem işveren ile yaptıkları bireysel sözleşme kapsamında hem de üyesi oldukları sendikalar aracılığıyla toplu pazarlık yaparak işverenden hak talebinde bulunabilmektedir. Endüstri ilişkileri işçi ve işveren arasındaki bu toplu pazarlık ilişkilerini incelemektedir. Düzgün ve adil işleyen endüstri ilişkileri, toplumsal yaşamın bir parçası olan çalışanların iş ve aile yaşantısını olumlu etkilerken, toplumsal refahı da arttırmaktadır. Endüstri ilişkileri sisteminde aktörler işçi, işveren ve devlettir. Devlet bu ilişkilerde düzenleyici ve hakemlik rolünü üstlenmektedir (Ergeneli, ve diğerleri, 2016). Çalışma hayatında ortak ekonomik, sosyal hak ve çıkarların korunması için en az yedi işçi veya işveren bir araya gelerek bir iş kolunda faaliyet göstermek amacıyla tüzel kişiliğe sahip sendika kurabilmektedirler (Gül & Alaç, 2014).

Tablo 15. İşçilerin Sendikaya Katılma Nedenleri

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Ekonomik yararlar➤ İş güvencesi➤ Yönetimin tutumuna karşı güvence➤ Sosyal ihtiyaçları karşılama➤ Sendikaların sunduğu hizmetten yararlanma |
|--|

Kaynak: Filiz, A.(2012), İnsan Kaynakları Yönetimi.

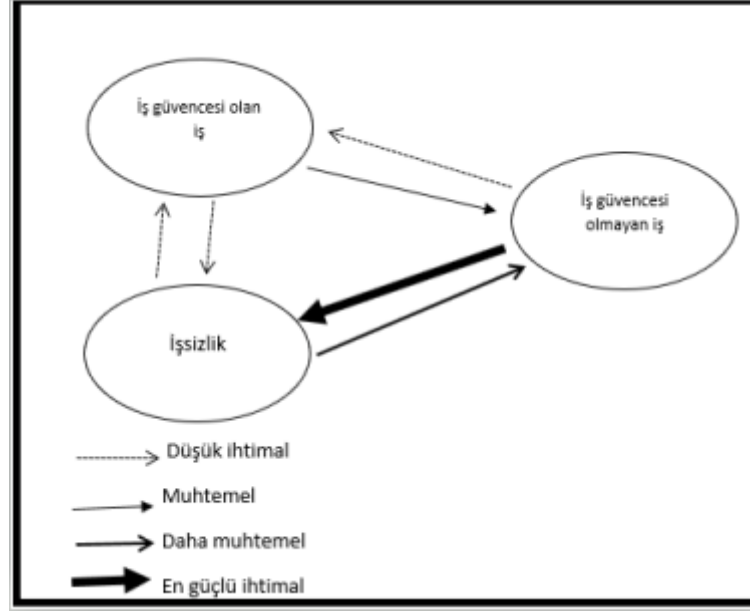
Çalışanlarına sendikalara katılma nedenleri olarak sıralanabilecek (Filiz, 2012);

- **Ekonomik yarar**, işverenle yapılan toplu pazarlık neticesinde bireysel iş sözleşmesi yapanlara göre daha yüksek ücret ve sosyal haklar sağlamasını,
- **İş güvencesi**, işverenin işe alma, terfi ve işten çıkarmada keyfi tutumunun sınırlandırılması,
- **Yönetimin tutumuna karşı güvence**, sendikalı çalışanın yönetimin keyfi ve haksız tutumu gibi çalışma ilişkilerine karşı ek güvenlik sağlaması,
- **Sosyal ihtiyaçları karşılama**, sendikanın üyelerine boş zamanlarını değerlendirebilme, bir gruba aidiyet, statü gibi olanaklar sağlayabilmesini,
- **Sendikaların sunduğu hizmetten yararlanma**, sendikanın üyelerine tatil, kredi, hukuki yardım, sağlık, kreş gibi ek imkanlar sağlaması olarak ifade edilebilir.

Endüstriyel ilişkilerde temel amaç, işletme faaliyetlerinde aksaklık yaşanmaması adına işçi, işveren, devlet ilişkisini yasalara uygun yürütülmesini sağlamaktır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi endüstriyel ilişkiler bakımından; işçi sağlığı ve güvenliği, sosyal ilişkiler, sosyal güvenlik, sosyal hizmetler, sendikalarla ilişkiler, toplu iş sözleşmeleri, toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavt gibi konularla ilgilenmelidir (Özer, Sökmen, Akçakaya, & Özaydın, 2019). Toplu pazarlık aşamasında sendikaların asli faaliyeti toplu iş sözleşmesi yapmaktır. Yürürlükte olduğu sürece taraflar arasında barışın bir göstergesi kabul edilen toplu iş sözleşmesinin hedefleri arasında şu konular bulunmaktadır; İşçi sağlığı ve güvenliği, çalışma süresi, sosyal yardımlar, ücret zammı, iş güvencesi, kamusal fayda, örgütlenme olanakları ve iş süreçlerine katılım. Toplu iş sözleşmesi görüşmeleri işçi sendikası temsilcileri ile işveren veya işveren sendikası temsilcileri arasında gerçekleşir. Taraflar arası anlaşmazlık yaşanması durumunda hakem ve arabulucu gibi üçüncü bir taraf devreye girebilmektedir (Yılmaz, 2013). Toplu pazarlıklar neticesinde müzakereler anlaşma ile neticelenmişse, toplu iş ilişkisi, toplu iş sözleşmesi halini almaktadır. Müzakerelerin sonucu anlaşmazlık ise, grev veya lokavt hakları kullanılabilir (Gül & Alaç, 2014). Uzlaştırma, arabulucu ve hakem toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı çözüm yollarını oluşturmakta iken, grev ve lokavt da mücadeleci çözüm yollarını oluşturur. Sendikalar, taleplerini yaşama geçirebilmek için grev dışında, mitingler, kampanyalar, protesto ve tüketici boykotları gibi demokratik mücadele yöntemlerini denemektedirler (Yılmaz, 2013).

İş güvencesi anlamında işçi sendikaları, işveren veya işveren sendikaları ile yaptıkları toplu iş sözleşmelerinde, işçilerin işveren tarafından keyfi olarak işten çıkarılmaması, sözleşmenin işveren tarafından feshinde ise işçileri koruyucu türden hükümlerin yer alması için uğraşmaktadırlar.

Şekil 11. İşgücü Piyasasında İş Güvencesi Hareketliliği



Kaynak: Sukti Dasgupta, Employment Security: Conceptual and Statistical Issues, International Labour Office, Geneva, Switzerland, 2001.

Şekil 11'e göre iş güvencesi işgücü piyasasındaki hareketlilikten etkilenmektedir. Güvenceli olmayan işten işsizliğe doğru hareketlilik ile, güvenceli işten güvencesiz işe doğru hareketlilik, iş güvencesini azaltmaktadır. İş piyasasında güvenceli iş ile işsizlik arasında da karşılıklı hareketlilik yaşanabilir ancak bu hareketlilik diğerlerine göre daha düşük bir ihtimaldir. Çünkü iş güvencesi, iş kaybı riskini en aza indirmektedir. İş piyasasında daha çok güvencesiz işten işsizliğe doğru hareketlilik yaşanmaktadır. İşsizlik fonu uygulamasının olmadığı ülkelerde genelde işsizlikten güvencesiz işlere yönelim fazladır. Güvencesiz işler arasındaki hareketliliğin yoğun olması da piyasada iş güvencesi uygulamasının yaygınlaşmamış olduğunun bir göstergesidir (Ensari, 2004).

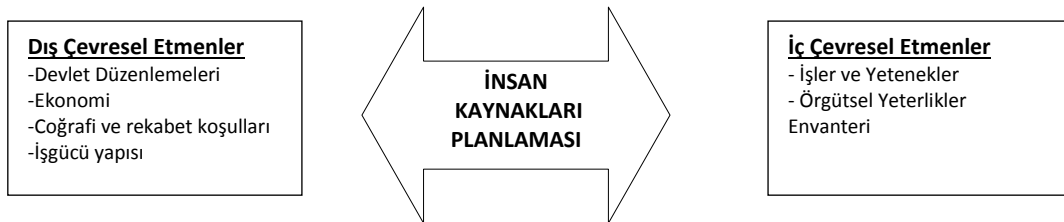
1.10.3.İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları; insan kaynakları planlaması, insan kaynağını bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi olarak ifade edilebilir.

1.10.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Üzerindeki Etkisi

Bir işletmenin sayı, nitelik, yer ve zaman gibi açılardan çalışan ihtiyacını belirlemesi insan kaynakları planlamasını gerektirir. Bu tür faaliyetlerde işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için; ne zaman, nerede, hangi niteliklere sahip, kaç çalışana gereksinimi var? sorusu cevaplanmaya çalışılır. Sorunun cevabı ise iş analizi, iş yükü ve iş gücü analizleri ile bulunmaya çalışılır. İş analizi, işin kapsadığı görevlerin ve bu görevleri başarılı bir şekilde göreceği iş gücünün tespiti amacıyla yapılan bilgi toplama sürecidir. Bu bilgiler, anket, gözlem ve görüşme gibi yöntemler ile toplanır. İş analizi neticesinde elde edilen bilgiler iş tanımları ve iş gerekleri (şartname) hazırlanmak için kullanılır. İş tanımında, yapılacak işlerdeki yetki, faaliyet ve sorumluluklar açıklanır. İş şartnamelerinde ise işi yapacak kişilerdeki eğitim, tecrübe ve yetenekler gibi kişisel nitelikler tanımlanır. İş yükü analizi ile belirli bir dönemde belirlenmiş bir işi yapabilmek için gerekli çalışan sayısı tespit edilir. İş gücü analizinde de çalışan sayısı tespit edildikten sonra iş yükünün bu personel tarafından yerine getirilip getirilemeyeceğini ölçülmeye çalışılır (Mucuk, 2013).

Şekil 12. İnsan Kaynakları Yönetimi Planlamasında Rol Oynayan Çevresel Etmenler

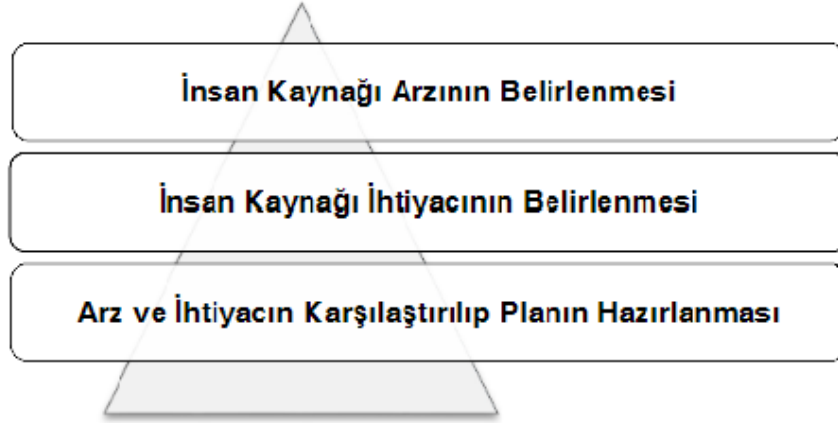


Kaynak: Çetin C. ve Özcan D.(2013)'den aktaran Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık., s.51.

İnsan kaynakları planlaması hem dış çevresel hem de iç çevresel etmenlerden etkilenir. *Devlet çalışma yaşamına ilişkin düzenlemeler* yaparken toplumsal talepler yanında ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeleri dikkate almaktadır. Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin iş kanunlarındaki yaptığı değişiklikler ile birlikte iş hukuku alanında Yargıtay'ın verdiği örnek kararların işletme insan kaynakları yöneticileri tarafından

takip edilmesi gerekir. *Ekonomik koşullardaki* zamanla yaşanan değişim, iş gücü arz ve talep dengeleri insan kaynakları planlama sürecindeki dikkate alınması gereken bir başka dış çevresel etmendir. Ülke içinde iç ve dış göç dalgaların yaşanması ile *coğrafi bölgelerdeki* nüfus yoğunluğunun değişmesi insan kaynakları planlaması ve yatırımları etkileyecektir. İnsan kaynakları planlama sürecinde örgütler arası *rekabet üstünlüğü* mücadelesi de belirleyici bir dış etmendir. Örgütteki alışanların yaş, cinsiyet gibi farklılıklarına dayanan *işgücü yapısı* da İKY planlama sürecini ilgilendirmektedir. İnsan kaynakları yönetim planlarını etkileyen i etmeler örgütteki işler, çalışanların yetenekleri ve örgütsel yeterlikler envanteridir. İş analiz çalışmaları ile işlere ilişkin iş tanımları ve personelin yeteneklerine yönelik iş gerekleri belirlenmektedir. Örgütsel işler ve çalışan yeterlilikleri bu iş analizi çalışmaları ile tespit edilebilmektedir (Özdemir M. , 2020).

şekil 13. İnsan Kaynağı Planlama Basamakları



Kaynak: Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

İnsan kaynakları planlama süreci; insan kaynağı arz ve ihtiyacının belirlenmesi ile bu arz ve ihtiyacın karşılaştırıldıktan sonra planın oluşturulması aşamalarından meydana gelmektedir (Tutar, 2015).

Tablo 16. İnsan Kaynakları Planlaması Yapılmasını Gereкли Kılan Faktörler

- İşgücü maliyetlerinin artması,
- Teknolojideki yenilikler,
- Toplumsal ve kültürel gelişmeler,
- Yasal ve politik gelişmeler,
- Ekonomik ve sosyal krizler.

Kaynak: Tutar, H. (2015), *İşletme Yönetimi*, s.231.

İşletmelerin mal ve hizmet üretimi yapmada kullandığı üretim faktörlerinden birisi olan çalışanlar, planlama faaliyetlerinin konusunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması kapsamında işi yapacak çok sayıda işçi belirlemek maliyetleri çoğaltırken, az sayıda işçi belirlemek iş yükünü arttırmaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapılırken iç ve dış etkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bunlardan terfi, yer değiştirme, işten ayrılma ve emeklilik kararları tahmin edilmesi zor etkenler iken işletmenin büyüme ve küçülme hedefleri ile bütçesi belirlenmesi daha kolay etkenlerdir. İş güvencesi hükümlerinin uygulanması, işletme yönetimini planlama yaparken yeterli ve az sayıda işçi sayısı belirlemeye teşvik etmektedir. Çünkü iş güvencesi hükümlerinin uygulanması iş sözleşmesinin feshini geçerli nedene dayandırılmasını gerektirmekte bu da işletme yönetiminin etkin insan kaynakları planlaması için rasyonel bir karar olarak işletmenin ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikte işçisi sayısının belirlenmesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler açısından yeterli işçi buldurmak ve işten çıkarmaları azaltmak için, sektör ile müşteri ihtiyaçlarına, iş gerekleri ve iş süreçlerine uygun olacak şekilde rasyonel, bilimsel bir insan kaynakları planlaması hazırlanmalıdır (Ay, 2007; Kaçan, 2009).

1.10.3.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme Üzerindeki Etkisi

İnsan kaynakları yönetim faaliyetlerinden birisi olan iş gören seçimi örgütlerin başarısı için gerekli bir aşamadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaç duyacağı çalışanları hem sayısal açıdan hem de bilgi, yetenek ve beceri kapsamında belirlemektedir (Koç & Topaloğlu, 2012). İnsan kaynağı bulma ve seçme, işletmedeki yapılan işe en uygun adayın çeşitli kaynaklardan araştırılarak seçilmesidir. Burada işletmenin kuruluş, faaliyet ve büyüme-gelişme dönemlerinde ihtiyaç duyacağı iş gücünü karşılanmaktadır. Örgüt yapısının kurulmasında, işten ayrılanların yerine yeni alımların yapılmasında, işletme amacına uygun büyüme ve gelişme faaliyetlerinde her zaman yeni personele ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında öncelikle iş gören açığı tespit edilir. Boş işleri görececek iş görenlerin seçimi için iç veya dış kaynaklardan adaylar araştırılır. İşletme içinde alt kademelerden üst kademelere ya da boş pozisyonlara yatay transfer ile iç kaynaklardan iş gören atanması mümkündür. Bunun dışında gazete, dergi, radyo ve televizyon ilanları, işçi bulma kurumları, akraba ya da yakınların işe alınması, üniversiteler, yüksekokullar, meslek liseleri gibi eğitim kurumlarından, işletmeye yapılan şahsi başvurular gibi dış kaynaklardan yeni eleman ihtiyacı giderilmeye çalışılır. Adayların başvuru yapması ile bir aday havuzu

oluşmaktadır. Daha sonra aday havuzundan mevcut iş tanımları ve iş şartnamelerine uygun bilgi, beceri ve yetenek sahibi eleman seçilip işe alınmaktadır (Mucuk, 2013).

Tablo 17. İş gören Seçim Süreci

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Ön görüşme ve başvuru formu doldurtma➤ Test-sınav➤ Mülakat (Görüşme)➤ Referans araştırmaları➤ İşe alma kararı➤ Sağlık kontrolü➤ İşe yerleştirme ve alıştırma |
|--|

İş gören seçiminin amacı örgütte ihtiyaç olan bölüme uygun adayların seçilmesidir. İş gören seçim süreci, iş analizi neticesinde belirlenmiş iş gerekleri ve iş tanımları doğrultusunda yapılmaktadır. İş gören seçiminin iş tanımlarında belirtilen genel ve özel nitelikler gereğince yapılması organizasyon-insan kaynakları işlevinin bütünlüğü ve fonksiyonelliği için oldukça önemlidir. İş gören seçim süreci genel olarak tablo 17'deki modele uygun işlese de işletme büyüklüğü, işin nitelikleri ve adayların sayısındaki farklılığa göre değişmesi mümkündür. İnsan kaynakları planlaması ile iş görenlerin çalışacakları birimler, hesap verecekleri yöneticiler, örgütün temel felsefesi gibi konular tereddüde mahal vermeyecek şekilde açıklığa kavuşturulduğu müddetçe çalışma ortamında moral, motivasyon ve verimlilik üçlüsü ayrılmaz bir parça haline gelecektir. Bu olumlu hava iş görenlerin örgütsel bağlılığını artırmakla kalmaz, işe uyumunu da hızlandırır (Koç & Topaloğlu, 2012). İş gören seçimi ve yerleştirme sistemi, daha başlangıçta verimsiz, uyumsuz ve yetersiz çalışanların işe alınmamasını sağlayarak işletmenin sonradan iş güvencesi hükümlerince yasal fesih gerekçeleri bulup işçi çıkarma sorununu da en aza indirmektedir. İş güvencesi hükümleri sadece belirsiz süreli iş sözleşmelerinde uygulanmaktadır. Dolayısıyla işveren iş güvencesi olmayan işçileri İş Kanunu 17. maddesinde belirtilen ve çalışanın kıdemi ile orantılı bildirim sürelerine dikkat ederek, gerekçe gösterilmeksizin işten çıkartabilmektedir. İş güvencesi hükümleri ise iş aklının feshinde gerekçe gösterme zorunluluğu getirdiği için işveren kısıtlanmaktadır. Örneğin işçinin uyum yetersizliği nedeniyle işten çıkartılması geçerli bir sebeptir. Ancak bu sebepte bile mahkemede yapılacak yargılamada işverenin bu iddiasını ispatlaması gerekecektir. İspat kapsamında işçiye gerekli oryantasyonun verildiğini belgelemek gerekecektir. Böylelikle işvereni zorlayan iş güvencesi hükümlerinin

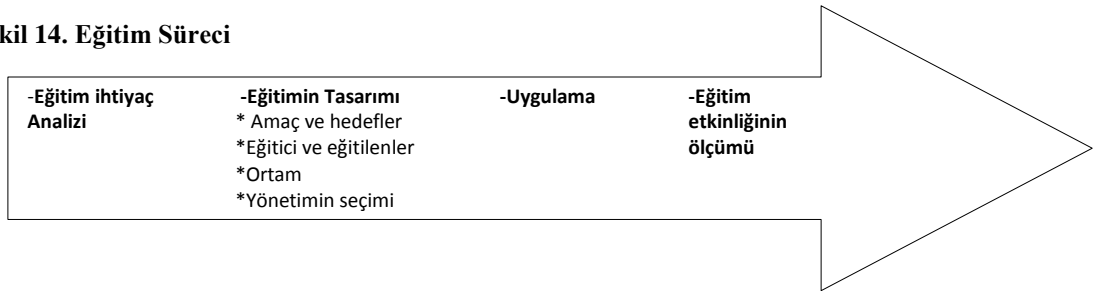
işletmede uygulanması; işe alımlarda daha titiz davranılmasını, ihtiyaç duyulmadıkça yeni işçi alımı yapılmamasını sağlamaktadır (Kaçan, 2009).

İşletmeler maksimum verimliliğe ulaşmak için iş görenlerin beklentilerini karşılamalıdır. İşçilerin örgütlerinden ana beklentisi, kafalarında işten çıkarılma endişesi yaşamadan çalışabilecekleri bir iş ortamının sağlanması yani iş güvencesinin kendilerine garanti edilmesi olacaktır. İnsan kaynakları planlamasında bu garanti öncelikle işe alım aşamasında verilebilir. Seçim süreci olumlu sonuçlanan iş gören aday ile yapılacak iş sözleşmesinin belirsiz süreli yapılması, ödenecek asıl ücret yanında prim, ikramiye gibi ücret eklerinin, yakacak yardımı, yol ücreti, yemek ücreti gibi sağlanacak menfaatlerin netleştirilmesi çalışanda işletme adına insan kaynakları yönetimi tarafından iş güvencesi sağlanacağı algısı yaratmada önemli bir göstergedir.

1.10.3.3. İnsan Kaynağının Eğitilmesi ve Geliştirilmesi Üzerindeki Etkisi

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların etkili ve verimli bir iş yapabilmesi için bilgi ve kapasitelerini artırmaya yönelik uğraşlardır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte üretim araçları ve metodları değişebilmektedir. Bu yüzden işletmede çalışanların da bu değişime ayak uydurabilmesi özel eğitim programlarına tabi tutulmasını gerektirmektedir. İş gören eğitimi ile işletmelerde üretim, verim ve kalite artışı, maliyetlerin, iş kazalarının, işe geç gelme ve devamsızlığın azaltılması, iş ve işletmeye bağlılığın artırılması hedeflenmektedir. Çalışanlar için konferans, seminer, inceleme gezileri ve kurslar gibi iş dışı eğitim yöntemlerinin yanı sıra, yaparak öğrenme olarak adlandırılan geleneksel eğitim yöntemi, oryantasyon, rotasyon ve staj gibi iş başı eğitim yöntemleri uygulanabilmektedir (Mucuk, 2013).

Şekil 14. Eğitim Süreci



Kaynak: Gürbüz, S.(2019), İnsan Kaynakları Yönetimi, s.179.

İşletmelerde insan kaynakları departmanlarındaki eğitimler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini planlayıp yürütmektedir. Eğitim faaliyetlerinde, öncelikle eğitim ihtiyaç analizi yapılır. Eğitim ihtiyaç analizi, örgütsel, görev ve iş analizini içermektedir. Örgütsel analizde, işletmenin amaç, strateji ve ihtiyaçları çerçevesinde

eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir. Örneğin küçülmeye giden bir işletme personel azaltacak ise, işten çıkarılacaklara CV hazırlama ve yeni iş arama eğitimleri yanında, çalışmaya devam edenlere de iş rotasyon eğitimi ile çıkarılan işçilerin yaptığı işlerin öğrenilmesine yönelik eğitim yaptırılabilir. Görev analizinde daha önce hazırlanan iş tanımlarından yola çıkılarak yapılacak iş için ne tür bilgi, beceri ve yetenek gerekecek ise bunlara dair eğitim planlaması yapılır. Kişi analizinde ise çalışanın performansı analize tabi tutulmakta, eğitime ihtiyacı olup olmadığı belirlenmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi ile örgütte eğitim yapılması gerektiği tespit edilmiş ise eğitim tasarımı aşamasına geçilir. Bu aşamada eğitimin hedefleri, eğitimin kimin vereceği, nerede eğitim yapılacağı, hangi öğrenme yöntemlerinin uygulanması gerektiği belirlenecektir. Eğitim uygulamalarından sonra eğitimin etkinliğinin ölçümü ile süreç tamamlanır. Eğitim etkinliğinin ölçümü neticesinde eğitim ile ulaşılan bireysel ve kurumsal faydanın katlanılan maliyetlerden fazla olması beklenir (Gürbüz, 2019).

Tablo 18. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri

<ul style="list-style-type: none"> ➤ İş başında eğitim ➤ Oryantasyon ➤ Rotasyon ve çapraz eğitim ➤ Staj ➤ Çıraklık ➤ Koçluk ve mentorlük ➤ Biçimsel olmayan eğitim ➤ Bilgisayar destekli eğitim ➤ Görsel işitsel eğitim ➤ İnternet tabanlı eğitim ve uzaktan eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konferans ➤ Sınıf eğitimi ➤ Rol oynama ➤ Davranış rol modelleme ➤ Değerlendirme merkezi ➤ Örnek olay (Vaka çalışması) ➤ Simülasyon ➤ İşletme oyunları ➤ Şirket akademileri ➤ Akademik programlar ➤ Açık hava eğitimleri ➤ Kültürel eğitim
---	--

Kaynak: Gürbüz, S.(2019), İnsan Kaynakları Yönetimi, s.184.

İşletme ile bireysel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinin olumlu katkısı vardır. Yeni teknolojiler ve çevresel etmenler doğrultusunda işletme insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yetenekleri eğitim süreci ile iyileştirilmeye çalışılır. Örgütsel menfaatler gereği eğitim faaliyetleri ile bireysel ve mesleki gelişiminin sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakat duygularının gelişmesine, yaptıkları işlerde de üstün performans sergileme gayreti içinde olmalarını sağlamaktadır (Koç & Topaloğlu, 2012).

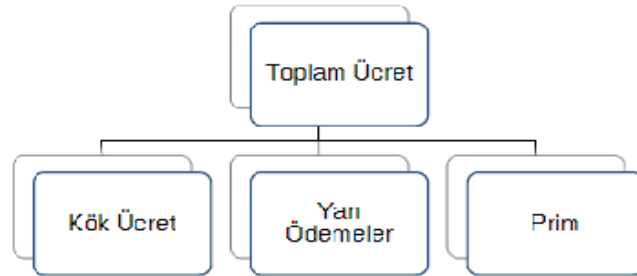
4857 sayılı İş Kanunu'nun 18.maddesinin gerekçesinde işçinin yetersizliğinden kaynaklanan geçerli fesih nedenlerine örnek olarak “işçinin öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği” ile “işe yatkın olmama” halleri de sayılmıştır. Dolayısıyla

işveren tarafından işçiye gerekli hallerde eğitim verilmesine rağmen durumunda bir düzelme olmaması, çıkacak hukuki uyuşmazlıklarda eğitimin içeriğinin ispatlanması halinde öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği veya işe yatkın olmama kapsamında değerlendirilebilir ve iş akdi haklı nedenle feshedilebilir.

1.10.3.4. Ücret Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Ücret yönetimi, çalışanların sorumlu oldukları işe ve performanslarına uygun, adil bir ücret ödemesinin yapılmasıdır. İşletmelerde üretim ve verimliliği arttırmada ve iş göreni işyerine bağlamada en çok kullanılan ekonomik araç ücrettir. Ücretleme olarak da adlandırılan ücret yönetimi ile çalışan ücretlerinin nasıl, hangi düzeyde ve ne zaman ödeneceğine ilişkin politikalar ele alınmaktadır (Mucuk, 2013). Ücretlendirmenin; eşitlik, dengeli ücret, terfi ile orantılı ücret, bütünlük, nesnellik, açıklık ve esneklik ilkelerine dayandırılması gerekir (Tutar, 2015). Ücret yönetiminde; eşit işe eşit ücret olarak ifade edilen eşitlik ilkesi, herkese hak ettiği oranda ücret ödemesi ve ücret artışının uygulandığı objektiflik(nesnellik) ilkesi ile uygulanan ücret politikasının her çalışan tarafından açık ve net anlaşılması anlamına gelen açıklık ilkesi en çok tercih edilmesi gereken ilkelerdir (Mucuk, 2013).

Şekil 15. Ücret Bileşenleri



Kaynak: Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

İş Kanunu temel (çıplak/kök) ücreti tanımlamış olmasına rağmen, prim, ikramiye, sosyal yardımlar gibi kanun ve sözleşme kaynaklı, para ile ölçülebilen menfaatler de ücret kavramına dahildir. Bu ödemelerin hepsi giydirilmiş ücreti oluşturmaktadır. İşveren için temel borç, işçi açısından hak olan ücret devlet tarafından koruma altına alınmıştır. Sosyal devletin bir gereği olarak işçilere asgari ücretin altında bir ödeme yapılmaması gerekmektedir. Ödeme günü mücbir bir sebep dışında yirmi

günden fazla geçmesine rağmen ücreti ödenmeyen bir işçi çalışmaktan kaçınabilir. Bu sebeple çalışmaktan kaçınan işçinin sözleşmesi feshedilemez, yerine yeni bir işçi alınamaz, işleri başkalarına yaptırılmaz (İş Kanunu md.34/2). Hatta ücreti ödenmeyen işçi iş sözleşmesini kendisi haklı nedenle feshedebilir (İş K.m.24/II-e) ve koşulları varsa kıdem tazminatı alabilir (Korkmaz & Alp, 2019).

Bir işletmede ücret politikası dikkatlice planlanmış ise; nitelikli çalışanlar işletmeye çekilir, eldekiler korunur, çalışan ücretleri arasında denge sağlanır, piyasadaki rekabet koşullarına uygun bir ücretlendirme yapılır, mevzuatlara uygunluk sağlanır, yönetim ve çalışanlar arasında ücrete ilişkin iletişim kolaylaşır, maliyet kontrolü sağlanıp, çalışanlara prim, ikramiye gibi ek ödemeler yapılması konusunda uygun zemin hazırlar. Ücret yapısı yeterli düzeyde oluşturulamamış ise çalışanların iş tatmin düzeyleri düşer, işten ayrılma niyetleri artar, işletmenin iş gücü devir hızı yükselir ve yine işletmenin toplam maliyetleri artarak rekabet kabiliyeti olumsuz etkilenir. Örgüt amaçlarına uygun etkin ve adil bir ücret politikası uygulanırken, enflasyona karşı koyacak, işletme faaliyetini geliştirecek, ulusal gelirin adil dağılımına katkı sağlayacak ücret ödeme yöntemi planlanmalıdır (Çavuş & Biçer, 2019). Çalışanların ücret sistemini, işgücü pazarı, devlet ve sendikalar gibi dış faktörler, işletme büyüklüğü, amaç, politika ve stratejileri gibi iç faktörler etkilemektedir. Ücret politikası, ödenecek ücret miktarı ile ücretin nasıl ödeneceğini belirten ücret ödeme yönteminden oluşur. İş analizleri, iş tanımları, iş değerlemesi ve performans değerlemesi ücret yapısını belirler. Ücret düzeyleri ise işgücü piyasasının arz-talep dengesi, yaşam standartları, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlık durumlarına göre şekillenmektedir (Tutar, 2015).

İşveren işçilere ücret öderken mutlak eşit davranmak zorunda değildir. Çalışanların uzmanlığı, yaşı, kıdemi, öğrenim durumu, yetenek ve çalışkanlığına bağlı olarak farklı ücretlendirme yapabilir. Ancak aynı veya eşit değerde bir işte cinsiyet yönünden daha az bir ücret belirlenemez (İş K.md. 5/4). Ücretin miktarı işin ve işçinin niteliğine bağlı olarak belirlenmektedir (Sümer, 2020). Ücret düzeyinin belirlenmesinde iş güvencesine sahip olan çalışanların, güvencesiz çalışanlara göre işverene karşı daha fazla pazarlık gücü bulunmaktadır.

1.10.3.5. Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Kariyer yönetimi, işyerindeki terfi ve nakil gibi iş hareketlerinin, işyeri ihtiyacı ve çalışan beklentisine göre yönetilmesidir. Çalışanın bireysel yeteneklerinin

geliştirilmesi, insan kaynaklarının etkin kullanımı, terfi gereksinimlerinin karşılanmasında çalışanların geliştirilmesi, kariyer ve eğitim imkanları ile çalışma başarısının artırılması, çalışmada iş tatmini ve örgüte bağlılığın sağlanması kariyer yönetiminin amaçlarındandır. Bireyin çalışma hayatında ve işletmedeki yerini anlaması, gelecekte hangi konum ve pozisyonda olmak istediğinin belirlenmesi bireysel kariyer planlamasıdır. Yöneticiler tarafından çalışanların şahsi performanslarının ölçülmesi, yatay ve dikey geçiş imkanlarının bulunduğu eylem planlarının hazırlanması ise örgütsel kariyer yönetimine ilişkin faaliyetleri oluşturmaktadır (Mucuk, 2013).

İş güvencesi kapsamında işçi çalıştıran işletmeler uzun dönemli istihdam sağlamak istedikleri için çalışanların kariyer planlamasına önem vermektedirler. Bu durum işletmedeki iş gücü devrinin azalmasına, çalışanların etkin çalışmasına neden olmaktadır. Kariyer planlamasına dikkat eden işletmeler nitelikli iş gücünü çekebildiklerinden bunları istediği pozisyonlarda değerlendirebilmektedirler. Haklı gerekçeler ile iş güvencesi kapsamındaki çalışanların iş sözleşmesi feshedilirken doğru personelin seçilmesi kalanlarının motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Bu seçimde kariyer planlaması dikkate alınarak özellikle çalışılmak istenmeyen nitelsiz personelin seçimi işçi-işveren arasında uzun süreli bir bağlılık yaratabilmektedir (Kaçan, 2009).

1.10.3.6. Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Performans, çalışanın yaptığı iş konusundaki bilgi ve becerisinin motivasyonu ile birleşmesi neticesinde ortaya çıkan örgütsel davranıştır. İşletmeler çalışanlardan en üst düzey performans alabilmek için işe uygun kişileri seçmeli ve istihdam sürecinde çalışanlarını hizmet içi eğitimler ile iş gereklerine uygun yetiştirerek bilgi ve becerilerini artırmalıdır (Özdemir M. , 2020).

Şekil 16. Performansın Belirleyicileri

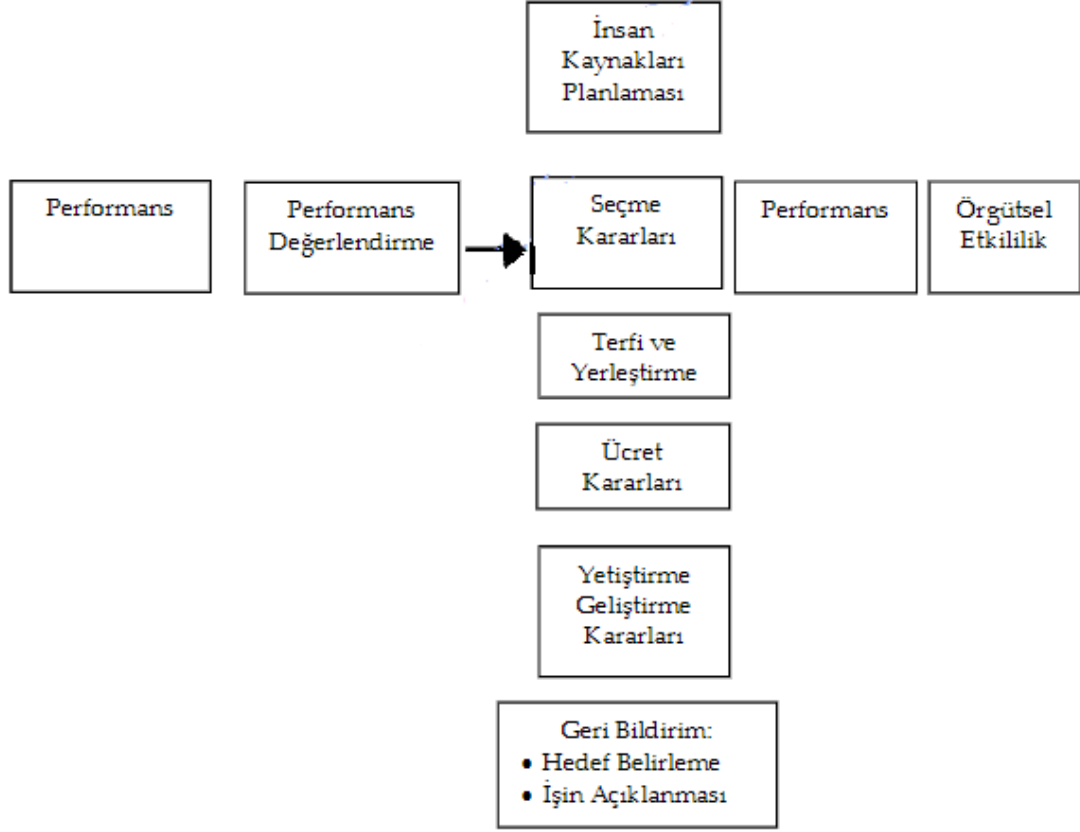


Kaynak: Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik.* Ankara: Anı Yayıncılık., s.113.

Performans yönetimi, çalışanların performansının yöneticiler tarafından işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılması sürecidir. Performans yönetim sürecinde performans tanımı, ölçümü ve gözlemi yapılarak iş görene geri bildirimde bulunulur (Ergeneli ve diğerleri, 2016). Performans yönetimi, bir işletmenin çalışanından beklediği seviyeye ne ölçüde ulaşıldığı, diğer bir ifadeyle işte gösterilen başarı düzeyinin belirlenmesine ve çalışan performansının artırılmasına yönelik faaliyetlerdir (Mucuk, 2013). İşletmeler açısından performans yönetimi, bir hedef belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi ve sonuçta ödül veya ceza sistemi geliştirilmesi gibi politikaların bütünüdür. Günümüzde performans yönetimi, ücret ve iş sözleşmesinin feshine ilişkin karar almada belirleyici olduğu gibi çalışan performansının azalmasının nedenlerinin belirlenmesi yanında iş ya da eğitimin yeniden tasarlanmasında da kullanılmaktadır (Aktaş ve diğerleri, 2015). Performans yönetim sürecinin bir parçası olan performans değerlendirme, iş görenlerin kendilerinden istenilenleri ne kadar iyi gerçekleştirebildiklerine yönelik bir çalışmadır (Ergeneli ve diğerleri, 2016). Çalışan performansının değerlendirilmesi ilk kez 1900'lü yıllarda ABD'de kamu çalışanlarında kullanılan bir yöntemdir. Sonraki yıllarda ise iş görenlerin verimliliği F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile bilimsel olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerde yöneticiler performans değerlendirmeyi insan kaynaklarını yönetmede bir araç olarak kullanmaktadırlar. Yöneticiler açısından performans değerlendirme sonuçları, çalışana ücret artışı yapılması, çalışanın terfi ettirilmesi, işten çıkarılması gibi konularda karar vermekte yardımcı olmaktadır. Ayrıca sonuçların olumlu veya olumsuz performans göstergesi olarak çalışana bildirilmesi, bu konuda geri bildirim almak amacıyla çalışan ile kritik yapılması, hata

ve eksiklerini gören çalışanın motivasyon ve verimliliğini artırırken, kendini geliştirmesini de sağlayacaktır (Mucuk, 2013).

Şekil 17. Performans ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki



Kaynak: Miner, J.B. (1992), Industrial-Organizational Psychology. New York: McGraw Hill, s.380'den aktaran Özdemir (2020), s.120.

Çalışan performansın değerlendirilmesi neticesinde işletmesel bazı kararlar alınır. İnsan kaynakları planlaması, seçme, terfi ve yerleştirme, ücret, yetiştirme ile geliştirme kararları bu işletmesel kararlardandır. Alınacak bu türden kararlar çalışanın performansını artıracığı gibi örgütsel etkililiği de sağlamaktadır (Özdemir M. , 2020). Performans değerlemenin, işletme performansının iyileştirilmesi, iletişim ve ilişkilerin iyileştirilmesi, mevcut sorunların tespiti, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgüt lehine performansın ortaya çıkartılması ve düzeltici tedbirlerin alınması gibi kurumsal faydaları vardır. Ayrıca performans değerlemenin, çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, çalışanların tutumlarına ilişkin bilgilerin edinilmesi, çalışanın kendine güven duygusunun artırılması ve rolünün belirlenmesi, eğitim ve geliştirme planlarının somut unsurlara dayandırılması gibi amaçları bulunmaktadır (Tutar, 2015). Performans değerlendirme, yapılan işle ilgili olarak hem

çalışanlara hem de yöneticilere geri bildirim sağlar. Performans değerlemenin temel amacı, çalışanların örgüte sundukları katkıyı arttırmaktır. Çalışanlar etkinlik düzeylerini, yeterliliklerini, güçlü ve zayıf taraflarını performans değerlendirme ile keşfedebileceklerdir. Amirler, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, müşteriler ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile birden fazla kişi çalışanın performansını değerlendirebilirler (Çavuş & Biçer, 2019).

İş güvencesi kapsamındaki bir işçinin iş akdinin feshinde, işçiden kaynaklanan geçerli nedenlerden birisi “*işçinin yeterliliğinden kaynaklanan sebepler*” olarak belirtilmiştir (İş K.m.18). Yeterlilik, bir görevin ifası için gerekli sorumlulukları yerine getirebilmede bilgi, beceri, yetenek yani donanım sahibi olmayı ifade etmektedir. Verimlilik ve performans yeterlilik kavramının belirleyicileridir. Bir işletmede performans değerlendirme sistemi kurulmuş ise, işçinin bilinen yeterliliklerinden daha düşük performans göstermesi iş sözleşmesinin feshinde geçerli bir sebep olarak kabul edilmektedir. Performans verimliliği ölçmektedir (Demir C. A., 2018). Performans, objektif, açık ve anlaşılır olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından birisi olan performans değerlendirme yıllarca verimliliği artırmak, çalışanları belirli görevlere getirmek ve ücretlendirme hususlarında işletme içi bir kavram olarak kullanılmıştır. İş güvencesi hükümleriyle birlikte performans kavramı artık mahkemelerde ispatlanması gereken bir husus haline gelmiştir. İş güvencesi hükümleri çerçevesinde işçinin yeterliliği ve verimi ile ilgili belge ve ölçümlene sistemlerinin yeterince açık olması gerekmektedir. Bu sebeple iş güvencesi hükümleri insan kaynaklarının artık daha fazla bilimsel yöntemlerden yararlanmasını gerektiğini ortaya koymaktadır (Ekmekçi, 2005). Yargıtay’a göre işveren, iş akdinin feshinde işçinin performans düşüklüğü sebebine dayanmış ise performansa ilişkin belgeleri mahkemeye vermesi mutlaka ibraz etmelidir. Belgelerin ibraz edilmemesi feshin geçersizliğini gerektirir. Yine Yargıtay çalışanın makul bir sürede aynı işi yapan işçilere göre performansının düşük olup olmadığını, performans eksikliği söz konusu ise bunun gelip geçici mi yoksa sürekli mi olduğunun ve neticesinde üretimde bir düşüş yaşanıp yaşanmadığının saptanması gerektiğine karar vermiştir (Yargıtay 9.HD; 26.04.2004 T.; 3740-15625 S.). Yargıtay performans değerlemenin objektif olabilmesi ve geçerli bir fesih nedeni kabul edilebilmesi için; performans değerlendirme kriterlerinin öncelikle belirlenmesi daha sonra çalışana tebliğ edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yine çalışanda yaptığı iş için istenilen bilgi, beceri ve deneyim gibi yetkinliklerin, işyerine uygun davranışı, çalışandan

beklenen iş ve şahsi gelişim hedeflerinin belirlenmesinde belirlenen kriterlerin ölçüt alındığı performans değerlendirme formlarının hazırlanması gerektiğine karar vermiştir (Yargıtay 9.HD; 07.2007 T.; 2007/13994 E.; 2007/27720 K.; Demir C. A., 2018).

1.10.4.İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

İş güvencesi kavramının, insan kaynakları uygulamalarından bilgi sistemi, denetim sistemi, iş sağlığı ve güvenliği ile motivasyon üzerinde de etkisi bulunmaktadır.

1.10.4.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerindeki Etkisi

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, bir işletmede insan kaynakları hakkında bilgi sağlamak, depolamak, kullanmak, incelemek ve bilgi paylaşımı sağlamaya yönelik uygulamalardır (Demir & Çavuş, 2010). Hyde ve Shafritz (1977)'e göre, insan kaynakları bilgi sistem modülü şu bileşenlerden oluşmaktadır;

- Kariyer planlama,
- Tarafsız denetim,
- Büyüme dosyaları,
- Yabancı hizmet sağlayıcıları,
- Engelli programları,
- Giriş planları,
- Pozisyon sınıflandırması,
- Pozisyon/çalışan karşılaştırması
- Verimlilik değerlemesi
- Ödül sistemleri,
- İstihdam politikası,
- Kaynakların dağılımı,
- Ayrılmalar,
- Eğitim devirleri,
- Eğitim programları,
- Boş kadroların raporlanması.

İnsan kaynakları bilgi yönetimi ilk olarak, çalışanları işe alma, yönetme, çalıştırma ile onların işten ayrılması için gerekli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonraları çalışan yönetimindeki süreç fazlaca değişmemekle birlikte çalışanlar hakkında toplanan bilgilerin depolanması yönteminde değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Teknolojinin kullanımının yaygın olmadığı dönemlerde işletmelerdeki çalışanların yaş, cinsiyet, adres vb. gibi kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler insan kaynakları yönetimince tutulan klasörlerde saklanmaktaydı. Zamanla çalışanların performans değerlendirmeleri, maaş vb. ödemeleri, eğitimleri ve iş disiplini gibi konularda bu klasörlerde yer almaya başladı. İşletmelerde çalışanlara ait bu türden

bilgilere ihtiyaç duyulduğunda şahsi klasörlere bakılması stratejik amaç ve planlamalara uymadığı için 1980’li yıllar sonrası çalışanların tüm verileri “Ofis Otomasyon Sistemleri”ne aktarılmaya başlanmıştır. Bu sistem uzman kişiler tarafından hazırlanarak sürekli güncel tutulmaya çalışılmıştır. İKBS, insan gücü ile yapılan tüm işlerin analiz edilip raporlanmasını ve üst yönetime iletilmesine yardımcı olmakta böylelikle edinilen bilgiler yönetimin etkin ve doğru kararlar almasını sağlamaktadır (Kaygın, 2021). Etkin bir insan kaynakları bilgi sistemine ait özellikler ile bu veri tabanının içeriği tablo 19’da belirtilmiştir.

Tablo 19. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Özellikleri

<u>Çalışanlar</u>	<u>Planlanlama Faaliyetleri</u>	<u>İdari Personel</u>	<u>Hedef</u>	<u>Dış Etmenler</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kişisel ve Demografik Veriler ➤ Performans Verileri ➤ Tercihler 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tahmin Yönetimi ➤ İK Yönetimi ➤ Personel Planlama ➤ Personel yedek/yenileme ➤ Kariyer Geliştirme ➤ Araştırma 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapor Sunma ➤ Değerlendirme ve Kontrol ➤ Organizasyon Bütçesi ➤ Tüm Departmanlardaki insan gücü koordinasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratejik Hedefleri Belirlemede Gelecek Planlama 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çevre Analizi

Kaynak: Dorel&Brdic-Martinovic(2011)’den aktaran Kaygın (2021), Dijital Çağ Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.

Tablo 19’da belirtilen özellikler incelendiğinde insan kaynakları bilgi sisteminin hem işletme hem de çevre ile etkileşimde olduğu ve her yeni gelişmeye göre kendisini güncellemeye devam ettiği ifade edilebilir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin işletmedeki kullanım amaçları tablo 20’de belirtilmiştir.

Tablo 20. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü ve Faydaları

Faaliyetler	İKBS'nin Rolü	Faydaları
İnsan kaynakları planlaması	İş gücü talep ve arzının analizi	- İş gücü verimliliği artar - Eksik veya fazla istihdamın hızlı bir şekilde tespit edilebilmesi -İş görenlere çalışma programı hazırlanır
İşe alma ve seçim	İş başvurusu yapanların kaydı	-İş gücü verimliliği artar -Geri dönüş süresi azalır -İşçilik maliyeti azalır
Personel geliştirme	Yönetim biçiminin değerlendirilmesi	-Kendi analizini kendisi yapabilir -Geliştirme faaliyetleri için plan yapabilir
Performans değerlendirme	İşe yeni başlayan çalışanların periyodik değerlendirmesine çerçeve oluşturma	-Kriterlerin oluşturulması ve düzenlenmesini teşvik eder -Değerlendirme sürekliliği sağlar
Yönetmeliğe uygunluk	İş sağlığı ve güvenliği hususunda tavsiyeler verme	-Uzman seviyesinde güvenli bilgiler sunar

Kaynak: Thompson vd., 2007'den aktaran Kaygın (2021), Dijital Çağ Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi yani otomasyona dönüşümü işletmelerde sayısız fayda sağlamaktadır. Sistem kullanıcıları tablo 21' de belirtilen hedefler doğrultusunda bu faydalara ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Tablo 21. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanıcıları ve Kullanım Amaçları

İKBS Kullanıcıları	Kullanım Amaçları
Alt ve Üst Yönetim	*Analiz, Stratejik planlama, Üç yıllık plan
Proje ve Saha Yöneticileri	*Çalışanlar hakkında karar verme, iş sağlığı ve güvenliği hakkında bilgi sağlama, çalışanların verimli kullanımı, rakiplerle ilişkilerin iyileştirilmesi.
Birimler ve Departmanlar	*İnsan kaynakları birimi ile diğer departmanların gelişimi
Şirket Bilgi Sistemleri	*Başvuru takibi, dış kaynak kullanımında ortaklık geliştirme.
Çalışanlar	*Şahsi verilerin güncel tutulması, şirket prosedür ve politikaların belirlenebilmesi için birimler arası bilgi paylaşımı
Şirket Dışı Bilgi Sistemleri (Destekçiler)	*Performans ve eğitim planlamaları, şirket planlama ve kadrolaşmasında destek alma.

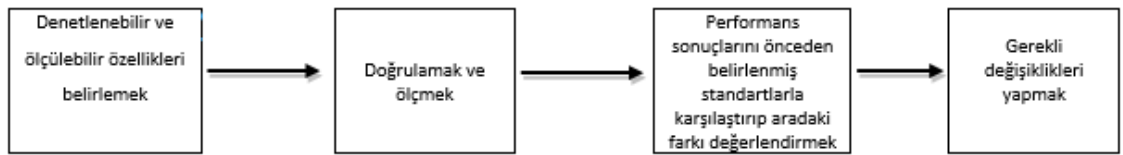
Kaynak: Thomas vd., 2001'den aktaran Demir & Çavuş, (2010), İnsan Kaynakları Planlaması Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri(İKBS).

İşletmeler iş güvencesi hükümlerine göre çalışan işçilerinin iş sözleşmelerinin feshinde, geçerli sebep olarak sunulabilecekleri ispat vasıtalarına, insan kaynakları bilgi sisteminden ulaşabilmektedirler. Çünkü bilgi sistemleri, çalışanlara ait bilgi ve belgelerin sistematik olarak tutulduğu kayıtlardan oluşmaktadır. İspat külfeti kendisine yüklenmiş işveren açısından, feshin geçerliliğini ispat için çalışanlara ait özlük dosyalarının sürekli güncel tutulması gerekmektedir (Kaçan, 2009).

1.10.4.2. Denetim Sistemi Üzerindeki Etkisi

Yönetim; planlama, uygulama ve denetim sürecinden oluşur. Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim, plan ile uygulama arasında farklılığın olup olmadığını tespit eder. Sonuç, süreç, önleyici, bütçe ve proje denetimleri gibi bütün örgütü kapsayacak denetim faaliyetleri yapılabilir. Denetimin nedenleri; örgütteki tüm kademelerdeki aksayan yönlerin tespiti, aksaklıkların ortadan kaldırılması, çalışanları bilgilendirmek, plan ve programların tekrar ele alınması, performans standartlarının belirlenmesi, performansı ölçmek, standartlar ile uygulamayı kıyaslamak şeklinde sıralanabilir. Örgütte iyi bir denetim, amaçlara ve planlara dayanırken, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Ayrıca etkili bir denetimin örgüt yapısına uygun, esnek ve tarafsız olması yanında hata veya sorunları düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlaması gerekir. Etkin bir denetim; amaç ve planlara dayanmalı, ilgili faaliyetin ihtiyaçlarını yansıtmalı, örgüt yapısına uygun, esnek ve tarafsız olmalı, hatalar ile sorunların tespitinde düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır (Tutar, 2015).

Şekil 18. Denetim Süreci



Kaynak: Tutar, H. (2015). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Tic. A.Ş., s. 220-221.

Denetim sistemi, çalışanların işletmenin kurumsal çalışma ilkelerine uygun davranışlarını düzenlemektedir. İnsan kaynaklarının önemli işlevlerinden birisi de çalışanlar için işletmelerde çalışma düzenine ilişkin politikalar oluşturmaktır. Çalışanların faaliyetleri bu politikalara göre denetim sistemi ile değerlendirilmektedir. Denetim süreci ile çalışanın kurallara uymadığı belirlenmiş ise disiplin yaptırımı olarak uyarı ve ihtarların uygulanması söz konusu olabilmektedir. Uyarı veya ihtar

türünde disiplin yaptırımı uygulanmadan önce çalışanın savunması da alınmalıdır (Kaçan, 2009). Nitekim İş Kanunu 18.maddesi gereğince iş güvencesine tabi çalışanların iş akdinin geçerli fesih nedenlerinden birisi de işçinin iş ilişkisinin devamını etkileyen davranışlarıdır. Burada işçi kusurlu davranışı ile iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesinden kaynaklı yükümlülüklerini ihlal etmektedir. İşçinin işyerinde rahatsızlığa yol açacak şekilde çalışması, işyerindeki diğer çalışma arkadaşlarından borç para istemesi, onları işverene karşı kışkırtması, tüm uyarılara rağmen işini eksik, kötü ya da yetersiz yerine getirmesi türünden davranışları İş K. 18.md. kapsamında işverenin iş akdini feshinde geçerli sebepleri oluşturmaktadır (Demir C. A., 2018). İşveren açısından iş güvencesi kapsamındaki işçilerin iş sözleşmelerinin feshinde tıpkı işçinin yetersizliğinden kaynaklanan sebeplerle fesihte olduğu gibi işçilerin davranışlarından kaynaklanan sebeplerle fesihte de çalışanların savunmaları mutlaka alınmalıdır.

1.10.4.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerindeki Etkisi

Üretim süreçlerinde buharlı makineleri kullanmaya başlayan işverenler, yüksek üretim düzeyine ulaşmada işçileri üretim ve maliyet aracı olarak görmüşlerdir. Yüksek kar elde edebilmek için yasal yaptırımların olmamasını da fırsat bilen işverenler, işçileri ağır çalışma koşullarında uzun süre, herhangi bir iş güvenliği önlemi almaksızın çalıştırmaya devam etmişlerdir. Bu koşullar zamanla işçi hastalıkları yanında iş kazalarının da yaşanmasına neden olurken, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerde ciddi sorunlar oluşturmuştur (Çavuş & Biçer, 2019). Çalışma hayatında Sanayi Devrimi ile birlikte iş kazası ve meslek hastalığı gibi iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden unsurlardan sorumluluk çalışanlara yüklenmiştir (Kaygın, 2021). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden bir başkası olan iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların bedensel ve psikolojik sağlıklarının korunması yanında güvenli bir iş ortamında çalışmalarını esas almaktadır. İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri ile yaşanabilecek iş kazaları ve meslek hastalıkları önlenmeye ve neticede örgütsel verimlilik elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu faaliyetlerin insani yönü çalışanların sağlık ve yaşamını etkilemesiyken, ekonomik yönü de örgütsel verimlilik ve maliyetleri etkilemesidir (Gürbüz, 2019). İş kazaları ve meslek hastalıkları işletme ve yönetimini, sağlık ve güvenlik maliyetleri ile yasal zorunluluklar açısından etkilemektedir. İşletmedeki her faaliyetin bir maliyeti olduğu açıktır. Bu anlamda düşünüldüğünde işçi sağlığı ve

güvenliği konusunda işverenin iki tür mali sorumluluğu vardır. İlk sorumluluk koruyucu ve önleyici tedbirlerin maliyetidir. Diğer mali sorumluluk ise iş kazası ve meslek hastalığı geçiren şahsın tedavi masraflarıdır. Olası tazminat talepleri, çalışanın işe gidemediği günlerdeki yaşanan üretim kaybı, iş kazası nedeniyle işyerinde ortaya çıkan zararların neden olduğu parasal kayıplar da işletmenin diğer maliyetleri olarak ifade edilebilir. İşverene ekonomik ve sosyal yönden bağımlı olan iş gören için iş sağlığı ve güvenliği anlamında güvence sağlayacak hükümler 6098 sayılı Borçlar Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ve ilgili yönetmelikler ile sağlanmıştır. Bu yasal düzenlemeler gereğince devlet, işverene işçi sağlığı ve güvenliği konusunda tedbirleri almakla zorunlu kılmış ihlali halinde cezai ve idari yaptırımlar öngörmüştür. İşletmelerde iş gören sağlığı ve güvenliği tedbirlerini uygulamak yasal zorunluluk teşkil ettiği gibi rekabet, üretkenlik, maliyet, kalite ve tedarik süresi açılarından fayda sağlamaktadır. Çalışana sağlıklı ve güvenli bir ortam sunmak işletmelerde insan kaynakları yönetimi açısından önem taşımaktadır. Bu anlamda işletmeler önleyici faaliyetler çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarından yararlanırlar. İnsan kaynakları planlaması, iş gören seçimi, iş analizi, iş gören eğitimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve sendikalar ile olan ilişkiler bu tür uygulamalardandır. İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini harfiyen uygulamak yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi yanında rekabet, üretkenlik, maliyet, kalite ve müşteri taleplerine cevap verebilme (tedarik süresi) açısından işletmelere fayda sağlayacaktır (Çavuş & Biçer, 2019).

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri ile ilişkilidir. Bir işletmede sürekli iş kazaları yaşanıyorsa o işletmeye nitelikli işçileri çekmek mümkün olmaz. Çalışan seçiminde iş sağlığı ve güvenliği konusuna dikkat edilir. Yapılacak iş ve işletmeye uygun çalışanların seçilmesi gerekir. Örneğin yükseklik korkusu olan bir kişi yüksek yerlerde çalışılan işlere, kapalı alan korkusu olanlar yer altı ve su altı gibi kapalı alanlarda yapılan işlere, kan korkusu olanların sağlık hizmetlerine ilişkin işlere alınmamalıdır. Bu gibi işlerde çalışan seçim sürecine ilişkin adayların iş güvenliğine uygun niteliği olup olmadıkları araştırılmalıdır. Eğitim ve geliştirme sürecinde özellikle işe yeni başlayan çalışanlara iş güvenliği ile ilgili oryantasyon eğitimleri verilerek farkındalıkları geliştirilebilmektedir (Gürbüz, 2019).

İş Sağlığı ve Güvenlik Kanunu'nda çalışanların *yakın ve ciddi bir tehlike* ile karşılaşmaları halinde durumu iş sağlığı güvenliği kurumuna, bu kurum bulunmaması halinde işverene bildirerek gerekli önlemlerin alınmasını talep imkanı getirilmiştir. Çalışanların talebi kabul edilmişse gerekli tedbirler alınmaya kadar çalışmaktan kaçınabilmektedirler. Eğer çalışanların talepleri dikkate alınmamışsa, *altı iş günü* içerisinde İş Kanunu 24/I gereğince sağlık nedenleri gerekçe gösterilerek iş sözleşmelerini haklı nedenle derhal feshedebilirler. Çalışanların iş sözleşmelerinin belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesi olmasının bir önemi olmadığı için iş güvencesi kapsamındaki işçilerde buradaki hükümlerden faydalanabilmektedirler (Sümer, 2020).

1.10.4.4. Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Türkçe'de güdü, dürtü gibi anlamlarda kullanılan motivasyon kişiyi hedeflenen amaçlar için harekete geçiren güçtür. Motivasyon bireylerin hem ihtiyaçlarının giderilmesi hem de sıkıntılı hallerden kurtulması olarak da ifade edilebilir. Motiv ya da dürtülerin pek çoğu insanlar için benzer nitelik taşısa da toplumlar arası farklılık arz edebilir. Motivasyon kişinin toplumdaki davranış şekilleri, harcadığı çabanın seviyesi ile amaçlara ulaşmadaki kararlılığını ortaya çıkaran psikolojik güçlerdir. Kişileri harekete sevk eden psikolojik güç anlamındaki motivasyonun iki çeşit kaynağı vardır. Bunlar; açlık, susuzluk, cinsellik, annelik gibi içsel dürtüler (fizyolojik motivler) yanında, güvenlik, sevgi, başarı ve liderlik, takdir ve saygı gibi dışsal dürtüler (sosyal motivler)dir. Motivasyon sürecinin başlangıcı iç uyarılmadır. Birey iç uyarılma bir hedef belirleyip harekete geçer. Belirlenen hedefe ulaşılması kişiyi doyuma ulaştırır. Örgüt çalışanlarının fizyolojik, psiko-sosyal ihtiyaçları yanında sosyal güvence ihtiyaçları da bulunur. Örgütler başarıya ulaşmak için etkin ve verimli çalışana sahip olmak isterler. Dolayısıyla işletmeler çalışanların bu tür maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için onları motive etmelidirler. Maddi ve manevi ihtiyaçları karşılanan çalışanlar, iş ve yaşam tatminine erişmekte, işyerinde verimli olmakta, kurumsal sadakati yükseldiği için örgütsel vatandaşlığı artmaktadır (Yılmaz, 2020).

Çalışanın motivasyon ve verimliliğini iş güvencesi iki anlamda etkileyebilmektedir. İlk olarak işveren iş güvencesi kapsamında çalışanı haklı bir neden olmaksızın çıkarmayacağı için işe en uygun kişileri seçmeye çalışmaktadır. İkinci olarak iş güvencesi kapsamındaki işçi çalışma ilişkisine keyfi son verilemeyeceğini bildiği için işyerindeki geleceğine daha umutla bakabilmektedir. Her

an işten çıkarılma kaygısı yaşamayan çalışanın motivasyon ve verimliliği de artacaktır. Bireysel motivasyonun ve verimliliğin yüksek olması örgütsel verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak iş güvencesi kavramı çalışanların motivasyonu yükselten unsurlardan birisi olduğu gibi işletme menfaatlerini de yakından ilgilendirmesi nedeniyle insan kaynakları yönetiminin daha fazla önem vermesi konuların başında gelmektedir (Kaçan, 2009).

1.11. İş Güvencesizliği Kavramı

İş güvencesizliği, işin sürekliliğine engel olabilecek, yasal ve yasal olmayan organizasyonel değişimler nedeniyle çalışanda işini kaybetme kaygısının oluşmasıdır. İş güvencesizliğinin oluşmasında ekonomik krizler, özelleştirme ve taşeronluk sistemi ile birlikte özel sektör işletmelerinin küçülme, yeniden yapılanma, örgütsel değişim gibi sebeplerle esnek çalışmaya gitmesi etkili olmuştur (Çakır, 2007). İş güvencesizliği, çalışanın işinin devam edip etmeyeceği konusunda yaşadığı belirsizlik halidir (Seçer, 2007). Çolak (2021) araştırmasında, literatürde iş güvencesizliği boyut ve tanımlarından öne çıkan kavramları tablo 22’de belirtmiştir.

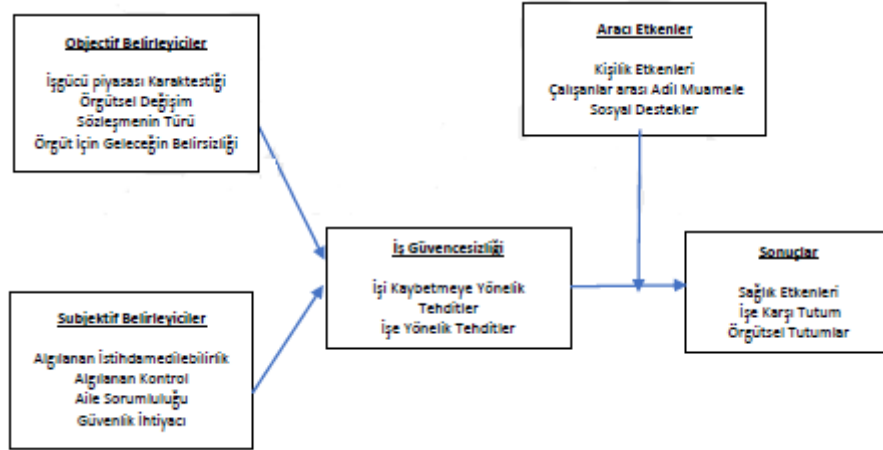
Tablo 22. İş Güvencesizliğini Tanımlayan Çeşitli Kavramlar

Kavram	Çalışma
İşini kaybetme tehdidi	De Witte, 2005; Erlinghagen, 2007; Rosenblatt ve Ruvio, 1996; Hellgren vd., 1999; De Witte vd., 2016
Güçsüzlük	Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, 2010; Ashford vd., 1989; Linstead vd., 2016
Endişe	De Witte, 2005; Temiz, 2004; Huang vd., 2010
Korku	Gerbasi ve Dede, 2016
Belirsizlik	Çakır, 2007; Lee vd., 2018; Hesselink ve van Vuren, 1999; Seçer, 2007
İş ortamındaki riskler	Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010
Hakların kaybedilmesi	Çakır, 2007
İş üzerindeki kontrol kaybı	Clarke vd., 2007; Temiz, 2004
Gelecek kaygısı	Hartley vd., 1991; Durum, 2013; Zhang vd., 2014
Stres	Clarke vd., 2007; Çakır, 2007; Lee vd., 2018
Gelir güvencesizliği	Clarke vd., 2007; Temiz, 2004
Sınıfsal düşüş	Standing, 2013
Kariyer yollarının azalması	Vatnaveer ve Yalçın, 2016; Standing, 2013

Kaynak: Çolak(2021), Eğitim Emeğinin Prekarizasyonu: Öğretmenlerin İş Güvencesizliği Algılarının İncelenmesi, Doktora Tezi, s.31.

İşsizlerin yaşadığı psikolojik ve sosyal olumsuzluklar, iş güvencesizliği algısı nedeniyle işsiz kalma korkusu yaşayan çalışanlarda da mevcuttur (Yıldırım, 2021).

Şekil 19. İş Güvencesizliği Modeli



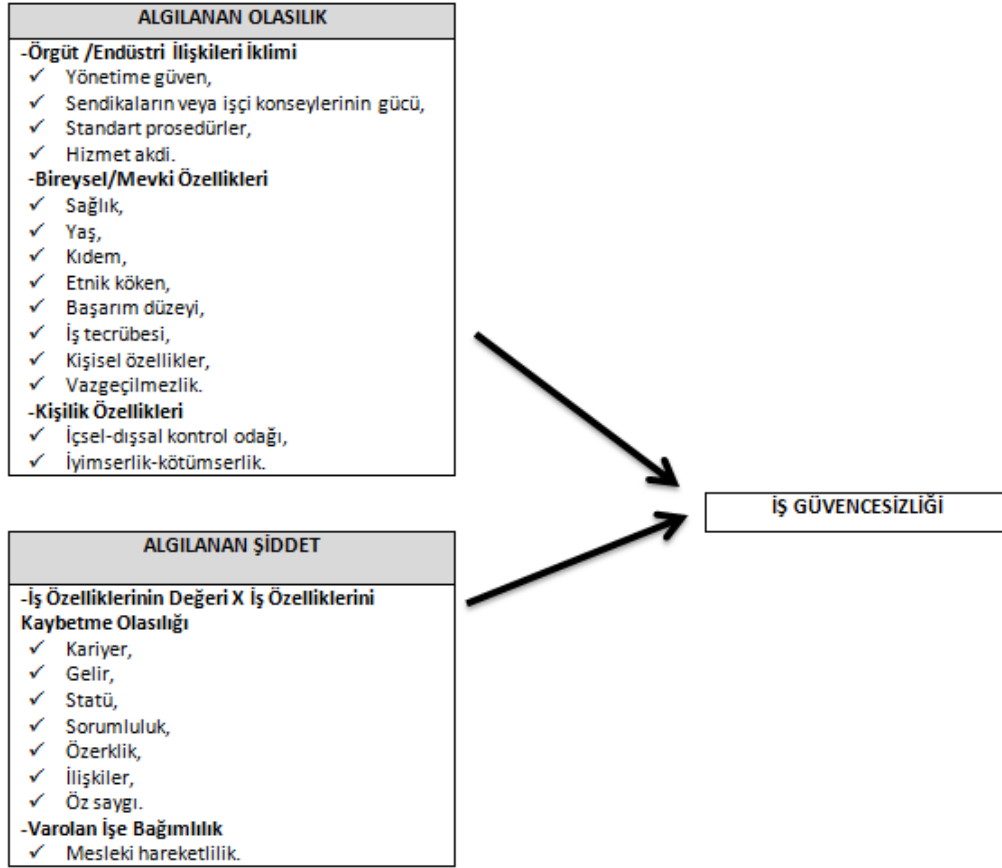
Kaynak:Sverke & Hellgren(2002), “The Nature of Jop Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium”dan aktaran Yıldırım, B. A. (2021). Teknostresin Çalışanların Karar Verme Eğilimlerine Olan Etkisinde İş Güvencesizliği ve Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma.,Doktora Tezi., s.31.

İş güvencesizliği; kısmi süreli çalışanlar, mevsimlik işçiler, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren işlerde belirli süreli çalışanlar, tele çalışanlar, işe yeni başlayanlar ile deneme süreli çalışanları daha çok etkileyen bir konudur(Jacobson&Hartley,(1991) akt. Çakır, 2007);

1.11.1.İş Güvencesizliğinin Unsurları

İş güvencesizliğinin unsurları; belirsizlik, çalışma koşullarının değişmesine yönelik tehdit algısı ile kaygıdır (Çakır, 2007).

Şekil 20. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri



Kaynak: Seçer (2007), Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliğine Etkisi, s. 210.

1.11.1.1. Belirsizlik

Belirsizlik, açık ve net olmayan, şüphe uyandıran durumları ifade etmektedir. Çalışılan işteki belirsizlik, iş güvencesi algısını olumsuz etkilediği için işle ilgili etkenler kontrol edilemeyecek, çaresizlik durumu oluşacaktır (Mert, 2021). Kişinin, çalıştığı işin ne zamana kadar devam edeceğini bilememesi ve tereddüt yaşaması, iş ve özel hayatında kendi geleceğine yönelik alacağı kararları etkilemekte, belirsizleştirmektedir. İşin sonlandırılıp sonlandırılmayacağı belirsizliğini yaşamak, bireyin gelecekte neler ile karşılaşacağını ve buna nasıl müdahalede edeceğini bilememesini doğurmaktadır. Miiliken (1987) iş güvencesizliğinde çevresel etki, koşullar ve tepki belirsizliğinden bahsetmiştir. Örgütsel küçülmeye gidilmesi, yeniden yapılandırma ve taşeronluk sistemi koşullardaki belirsizliklere örnektir. Ekonomik krizler, özelleştirmeler ve teknolojik yenilikler çevresel etki kaynaklı belirsizliklerdir. İş güvencesizliğine karşı bireysel mi toplumsal mı mücadele verilmesi gerektiğine ilişkin hususlar ise tepkisel belirsizlikleri oluşturmaktadır (Çakır, 2007). Tepkisel

belirsizlikte, çalışma şartlarında iş güvencesi hükümlerini uygulayabilmek ve sürdürebilmekte mevcut alternatiflerden hangisini kullanmak daha faydalı ve etkili olacak araştırması yapılmaktadır (Çelebi, 2017).

1.11.1.2. Algılanan Tehdit

İşin özellikleri ve çalışma şartlarına dair iş görenin hak ve menfaatlerinde azalmaya neden olan durumlar iş güvencesizliği kaygısı yaratmaktadır. İşin sürekliliğini olumsuz etkileyen çalışma saatlerinin arttırılması, terfi imkanlarının zorlaştırılması (Ashford vd.,1989), çalışanda statü kaybına neden olan önemli görev ve yetkilerin çalışanlardan alınması, başka birim veya bölüme transfer yapılması, kişinin özerklik alanının daraltılması (Holm&Hovland, 1999), gelir düzensizliği, ağır ve kötü çalışma şartları (Witcheret, 2001) iş güvencesizliği algısına yönelik örneklerdir. Çalışanlara yönelik performans değerlendirme ölçütlerini yükseltmek de işten çıkarılma şüphesinin oluşmasında etkilidir (Çakır, 2007).

1.11.1.3. İşsizlik Kaygısı

İşsizlik kaygısı, belirsizlikler ve tehdit algısı nedeniyle huzursuzluk, gerginlik yaşamak, endişe etmektir (Mert, 2021). Bireyin işsiz kalması, iş dolayısıyla aldığı ücretini kaybetmesine neden olurken, ekonomik olarak yaşam standardını düşürmekte, yaşadığı korku fiziksel ve ruhsal sağlığını bozmakta, topluma inancını yitirmesine neden olmaktadır. Çalışırken işini kaybetme kaygısı yaşanması ise örgütsel performansın düşmesine, verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir (Aytaç & Keser, 2002). İş güvencesizliği kaygısı kişinin kendisini güçsüz hissetmesine neden olabilmektedir. Bu güçsüzlüğün kaynağı sendika ve iş sözleşmesi gibi korumasızlık türünde ya da yaş, eğitim düzeyi ve nitelik gibi kişisel özelliklerden kaynaklanabilir (Çakır, 2007).

1.11.2. İş Güvencesizliğinin Nedenleri

İş güvencesizliği; bireysel, örgütsel ve ekonomik nedenlerle ortaya çıkmaktadır.

Tablo 23. İş güvencesizliğine Neden Olan Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Ekonomik Faktörler
<ul style="list-style-type: none">➤ Cinsiyet farklılıkları➤ Yaş faktörü➤ Eğitim düzeyi➤ Kişilik özellikleri➤ Medeni durum➤ Kıdem ve statü➤ Sendikaya üyelik durumu➤ Algılanan sosyal destek➤ İstihdam edilebilirlik algısı	<ul style="list-style-type: none">➤ Örgütsel yapıdaki değişiklikler➤ Örgütsel iletişimdeki aksaklıklar➤ Esneklik uygulamaları➤ İstihdam biçimleri	<ul style="list-style-type: none">➤ İşsizlik➤ Ekonomik krizler

Kaynak: Beste Balun (2021), Y.Lisan Tez, Covid-19 Pandemisinde İş Güvencesizliği Algısı: Tıbbi Mümessiller Üzerinde Bir Araştırma.

1.11.2.1. Bireysel Nedenler

İş güvencesizliğine neden olan bireysel nedenler, kişinin niteliği, istihdam edilebilirliği, algılama yeteneğini belirleyen kişisel özellikleri ile alakalıdır. İş güvencesi olan işlerde daha çok nitelikli iş görenler çalışmaktadırlar. Çalışma hayatında nitelikli olmak iş güvencesizliği riskini azaltmaktadır. Kişisel özellikleri itibariyle karamsar, dışsal kontrole açık, özgüveni düşük çalışanların iş güvencesizliği algı ve tepkileri farklı olduğu için işten çıkarılma riskleri de daha fazladır (Çakır, 2007).

1.11.2.2. Örgütsel nedenler

Ekonomik, kültürel, toplumsal, endüstriyel ve finansal çevredeki gelişmeler işletmelerin organizasyon yapılarında değişiklik yapmasını gerektirmektedir. Bu amaçla verimlilik ve karın artırılabilmesi için iş süreçleri ve maliyetler azaltılmaya çalışılmakta, tedbirler kapsamında işçilerin işten çıkartılması da mümkün olmaktadır. İşten çıkarılan arkadaşlarını gören çalışmaya devam eden işçiler her an işten çıkarılabilme kaygısı yaşayabilmektedir. Literatürde iş güvencesizliği algısına “geride kalanlar sendromu” ismi de verilmektedir. Örgütlerdeki çalışan ile üst yönetim arasında yapılacak işler hakkında bilgilendirme ve değişiklikleri konu alan örgütsel iletişim de iş güvencesizliği algısı yaratabilmektedir (Polat, 2019). İş güvencesizliği kaygısı yaratan bir başka durum işletmelerdeki rol çatışması ve rol belirsizliğidir. İş gerekleri ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmamak rol belirsizliğidir. Rol çatışması ise sorumluluk alınan görevlerin çatışmasıdır (Çakır, 2007). İşletmelerin yeniden yapılanma, değişim mühendisliği, dış kaynak kullanımı, şirket birleşme ve satın alma

yolları ile küçülme kararı alması çalışanların morallerinin bozulmasına, sık hastalanmalarına, diğer çalışanlar, yönetici ve işverenlerine karşı güvenlerinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Moskowitz, 1989; Minnik&Ireland, 2005'ten aktaran Şenturan, 2005).

1.11.2.3. Ekonomik Nedenler

İş güvencesizliğine neden olan ekonomik etkenler; ekonomik kriz, özelleştirme ve işsizliktir (Çakır, 2007). İşsizlik, kişinin çalışmak için çaba harcamasına ve her türlü ücreti kabul etmesine rağmen iş bulamaması halidir. İşsizlik, iş piyasasına girilememesinden ya da çalışılmakta olan işin kaybedilmesinden kaynaklanmaktadır. Tüm dünyada işsizlik farklı boyutlarda yaşansa da ülkelerin temel sorunlarından birisini oluşturmaktadır. Türkiye'de yaşanan ekonomik krizler ve nüfus artışı işsizliğin en büyük nedenleri olup bu iki husus hem işini kaybedenleri hem de hali hazırda çalışanları etkilemektedir. Yaşamak için zorunlu olan gelir, aileye karşı itibar, özgüven, çalışma arkadaşları, sosyal çevre ve topluma karşı sorumluluk işsizlik ile kaybedilmektedir (Aytaç & Keser, 2002). Ekonomik kriz; mal, hizmet, üretim faktörü ile döviz piyasası fiyatlarında şiddetli dalgalanma nedeni ile ortaya çıkan çok boyutlu bir olgudur. Ekonomik krizler örgütlerde önceden planlanmayan birtakım değişiklikler meydana getirmektedir. Çalışanlarda gerilim, örgütsel stres ve çatışma ekonomik kriz ile birlikte artmaktadır. Kriz dönemlerinde örgütlerde ilk akla gelen küçülme ve maliyetleri azaltma çabası ile çalışan sayısını azaltmak olduğu için bu durum çalışan motivasyonunu bozacağı için işten çıkarılma kaygısı yaşanacak ve örgütsel verimlilik de zayıflayacaktır. Krizin örgüt çalışanlarındaki olumsuz etkileri; korku, gerilim, güvensizlik, bitkinlik, endişe, yalnızlık, öz savunma ve aşırı tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2021). İlk olarak İngiltere'de 1970'li yıllarda uygulanan özelleştirmede temel amaç sermaye varlıklarının toplumun geneline yaygınlaştırılması olmuştur. Kamu iktisadi teşebbüsleri özelleştirilerek serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek böylelikle, rekabette etkinlik ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Ancak özelleştirme politikaları ile her ne kadar ekonomik ve toplumsal krizlerden çıkışın bir yolu olarak devletin küçülmesi gayesiyle hareket edilse de az gelişmiş ülkelerde bazı sektörler açısından sermaye yine de merkezileşerek tekelleşmiştir (Ekiz, 2010). Özelleştirme ile kamu mülkiyetindeki mal ve hizmetler özel teşebbüslere devredilmektedir. Özelleştirmenin amaçlarından birisi kamu iktisadi teşebbüslerindeki fazla istihdam kaynaklı işçi sayısını düşürmek, üretimde hantallığı

ortadan kaldırıp yeni bir boyut kazandırmak olmuştur. Çalışanların daha iyi bir iş ortamında çalışmaları ve toplumdaki değerlerini korumak için mücadele veren sendikalar özelleştirmenin işten çıkarmaları arttırdığını, taşeronlaşmayı yaygınlaştırdığını ve işçilerin taşeron firmalar ile sorunlar yaşadığını, sendikalaşma oranlarını azalttığını ileri sürmüşlerdir. Sendikalara göre sendikasız çalışanlar korumasız ve savunmasız çalışanlardır (Kurt A. , 2020). Özelleştirme ile KİT'lerde çalışan sözleşmeli personel ve memurların statü değişikliğine gidilmiş, başka kurumlara nakilleri yapılmış, emeklilik hakkı gelmiş olanlara erken emeklilik uygulamaları yapılmıştır (Tümer, 2004).

1.11.3. İş Güvencesizliğinin Sonuçları

İş güvencesizliği ile ilgili farklı alanlarda yapılan araştırmalarda, çalışanda iş güvencesizliği algısının bulunmasının sağlık sorunlarına neden olması, iş tatminsizliği yaratması, örgütsel bağlılıkta zayıflık, işten ayrılma niyetinin oluşması, performans kayıpları gibi neticeleri görülmüştür. Araştırmalardaki bir başka sonuç, iş güvencesizliğinin işte kalma niyeti ile ters orantılı olmasıdır (Yıldırım, 2021). Sverke, Hellgren&Naswall (2002)'a göre iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel anlamda hem kısa vadeli hem de uzun vadeli etkileri vardır. İş güvencesizliği bireysel olarak kısa vadede iş doyumunu ve işe bağlılığı etkilerken, uzun vadede kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemektedir. İş güvencesizliğinin örgütsel açıdan kısa vadeli etkileri örgütsel bağlılık ve güven iken uzun vadeli etkileri başarıyı (performans) ve işten ayrılma eğilimi gösterilmesidir.

Şekil 21. İş Güvencesizliğinin Sonuçları

		Tepkinin Odağı	
		Bireysel	Örgütsel
Tepkinin Biçimi	Kısa Vadeli	İş Tutumları	Örgütsel Tutumlar
		İş Doyumu	Örgütsel Bağlılık
	İşe Bağlılık	Güven	
	Uzun Vadeli	Sağlık	İş ile İlgili Davranışlar
		Fiziksel Sağlık	Başarım
		Ruhsal Sağlık	İşten Ayrılma Eğilimi

Kaynak: Sverke, Hellgren&Naswall (2002)'den aktaran Dursun, S., & Bayram, N. (2013). İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. "İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15(3), 20-27.

1.11.3.1. Bireysel Sonuçları

Ücret ve çalışma koşulları yanında iş doyumunun bir başka boyutu iş güvencesidir. İş güvencesinin iş doyumunu en çok etkilediği durumlar, işsizlik oranının yüksek olduğu ve iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu hallerdir. Ashford , Lee & Bobko (1989), iş güvencesizliğinin iş doyumunu azalttığını, Lim (1996) de, iş güvencesizliği algısı olan çalışanların işe bağlılığının azaldığını tespit etmiştir (Çakır, 2007). Blau & Boal (1987); Morrov (1983), işe bağlılığı, işe verilen önem, işe sarılma derecesi, kişisel imaj ile iş arasındaki ilişki olarak ifade etmektedir (Bakan, 2018). Locke (1976)'a göre iş tatmini, çalışanın iş ve işyeri ile ilgili olumlu algılarıdır. İş görenlerin iş tatminsizliği yaşamaları hem kendilerine hem de örgütlerine zarar vermektedir. Akıncı (2002) araştırmasında, iş tatminsizliğinin işe bağlılığı azaltmasına rağmen iş görenin çeşitli sebeplerle çalışmaya devam ettiğini, işyerinde her şeyden şikayet ettiğini, çalıştığı işyerini kötülediğini, çalışma arkadaşlarının moral ve motivasyonlarını düşürdüğünü, devamsızlık yaptığını, işi yavaşlattığını tespit etmiştir (Atalay, 2021). İş güvencesizliği algısı olan çalışanlar bazı hallerde işte var olamama sıkıntısı çekmektedirler. Örneğin, hasta olsalar bile işten çıkarılma kaygısı taşıdıklarından yine de işlerine gitmektedirler (Etyemez & Aslan, 2018). Mert (2021), Van Wyk & Pinear (2008) ve A.Adekiya (2015)'ten yararlanarak iş güvencesizliğinin bireysel sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir;

- İş ve yaşam memnuniyetsizliği,
- Bozulan fiziksel ve ruhsal sağlık,
- Enerjinin tükenmesi,
- Stres,
- Yaratıcılığın azalması,
- Mantıksız düşünme ve karar alma,
- Sık sık iş değiştirme,
- Kaygı artışı,
- Değişime direnç,
- Tükenmişlik,
- Öz saygı azalması,
- Zararlı madde kullanımı,
- Duyarsızlaşma.

İş güvencesizliği algısı kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir (Etyemez, 2016). İş güvencesizliği algısı çalışanlarda psikolojik iyilik halinin kötüleşmesine neden olmaktadır. Braudburn (1969)'e göre psikolojik iyilik hali, olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha baskın olmasıdır. İş güvencesizliği algısı olan çalışanların; Vuuren ve arkadaşlarının (1991) çalışmasına göre depresif ve olumsuz duyguları baskın, Burchell (1999)'e göre psikolojik iyi olma halleri düşüktür. Roskies ve Guerin (1990)'e göre iş güvencesizliği algısı ile depresyon, kaygı ve psikolojik hastalıklar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda iş güvencesizliği algısının sonuçları şu şekilde belirlenmiştir (Atalay, 2021);

- Ruhsal hastalıkların öncüsü (Helgren&Chirumbolo, 2003),
- Stres yaratıcı bir unsur (Dığın&Ünsar, 2010)
- Tansiyon, iştahsızlık, baş dönmesi gibi fizyolojik rahatsızlıklar nedeni (Ashford vd. 1989)
- Kalp krizi riskini arttıran etmenlerden birisi (Becher&Frey,1989)
- Sigara ve alkol alışkanlıklarının kazanılmasına neden olan etmenlerden birisidir (Pollard,2001).

1.11.3.2. Örgütsel Sonuçları

İş güvencesizliği algısının çalışanda kısa dönemli etkilerinden birisi örgütsel bağlılığa bir tepki gösterilmesidir. İş özellikleri ve sürekliliğine ilgili algılanan tehdit çalışanın yapılan işe, alınan ücret ve diğer getirilere yönelik bir değerlendirme yapmasına yol açmaktadır. Ashford , Lee& Bobko (1989)'e göre örgüt yararına çaba gösterme arzusu olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, iş güvencesizliği hallerinde azalmaktadır. Literatürdeki genel kanı yüksel iş güvencesizliği algısının çalışanın örgüt menfaatine daha az çaba göstermesine neden olacağı için örgütsel performansı

zayıflatmaktadır. Ancak bu görüşün aksi yönündeki çalışmalarda bulunmaktadır (Borg & Elizur, 1992; Brockner vd.,1992; Staufenbiel & Köning, 2010). Bu araştırmalara göre işgücü piyasasının güvencesizliği nedeniyle işsiz kalmaktan korkan, işine finansal açıdan bağımlı olan çalışanlar daha fazla çaba harcamakta ve yüksek performans gösterebilmektedirler (Çalışkan, 2019). Burada çaba ve performansı artıran bir başka etken performans değerlendirme sistemidir. Ücret ve terfi gibi araçlar ile performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve çalışanın belirlenen kriterlere ulaşabilme çabaları işini kaybetme kaygısı oluşturmuş ise performansın yükselmesine yol açabilmektedir. Ancak iş güvencesizliği algısının yüksek performans göstergeleri genellikle kısa vadeli, uzun vadede bu algı çalışanda psikolojik ve fizyolojik sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Jacobson (1991)'a göre çalışan, işini kaybetme kaygısı yaşamakta ise ücret ile birlikte sosyal ve psikolojik kayıplarını giderebilmek için yeni iş aramaya kalkışacaktır (Çakır, 2007). Mert (2021), Van Wyk & Pinear (2008) ve A.Adekiya (2015)'ten yararlanarak iş güvencesizliğinin örgütsel sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir;

- İş performansı,
- Örgütsel bağlılık,
- İş güvenliği,
- Devamsızlık,
- Beceri kaybı,
- İşten ayrılma niyeti,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Örgütsel güven,
- Azalan verimlilik,
- Performans,
- Bağlılık eksikliği,
- İş katılımı,
- İş hataları.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

2.1. Motivasyon ve Dürtüler

Motivasyon kavramı Türkçe’de güdülenme, isteklendirme ve teşvik etme gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Karaköse & Kocabaş, 2006). Motivasyon, kişilerin örgütlerde verimli davranışını açıklayan, amaca yönelik davranış süreçleri ile ilgili, iç ve dış enerji toplamıdır (Şahin, 2004). İnsanların gerçekleştirdikleri davranışları niçin yaptıkları motivasyon kavramı ile açıklanabilir (Şeker, 2015). Motivasyon, bireyleri amaçları doğrultusunda harekete geçiren güçtür, enerjidir (Yılmaz, 2020). Motivasyon bireylerin arzu, istek, dürtü ve ihtiyaçlarını kapsayan bir kavramdır. Açlık, susuzluk gibi fizyolojik güdüler dürtü oluştururken, insanlara özgü başarı isteği de ihtiyaçları oluşturur. Bütün organizasyonlarda yönetici konumundaki kişiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticiler örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlarını seçip yönetmek zorundadır. Yöneticinin başarılı olması seçeceği ve çalıştıracığı bu ekibin başarısına bağlıdır. Motivasyon ve performans yakından ilişkili iki kavramdır. Motive olmayan bir çalışan yeterli performansı gösteremez. Motivasyon yönetici tarafından çalışan davranışları gözlemlenerek, yorumlanarak belirlenir. Çalışanların motivasyon derecesi ile motivasyonu etkileyen faktörler yöneticinin çalışan davranışlarını yorumlaması ve bu konudaki fikrini beyan etmesi ile tespit edilebilir (Luthans, 1973’ten aktaran Koçel, 2018). Motivasyonun, çalışan davranışlarında gözlemlenebilir olması ve bireylere özgü bir olay olması gibi iki önemli özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla bir kişiyi motive eden bir olay bir başkasını motive etmeyebilir. Burada yöneticilere düşen görev çalışanlarını motive edecek durum veya olayları tespit etmek olacaktır (Koçel, 2018). Tarihsel süreçte çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ile verimliliğin arttırılacağı düşünülmüş olsa da bunun tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Zamanla verimliliğe ulaşmak için zorlayıcı ve cezalandırıcı tedbirlerin uygulandığı görülmüştür. İstenilen sonuçlara ulaşamadığı için Taylor ve Fayol gibi toplum bilimcilerin öncülüğünde çalışanları işe yönlendirmede insancıl yaklaşımların uygulanması dile getirilmeye başlanmıştır. Literatürde motivasyon için yapılan tanımların geneli

motivasyonu işveren gözünden değerlendirmektedir. Oysaki yönetici ve çalışanın beklentileri, düşünceleri farklıdır. Çalışanın korkusu, ailesini geçindirebilmek ve aç kalmamaktır. Yöneticide bu tür bir korku olmayabilir. Çalışan bu korkusunu gidermek için yöneticinin işletmenin amaçları ile uyumlu emir ve talimatlarına uymak durumunda kalmakta ancak benimseyemediği amaca yönelik talimatlara işi yavaşlatarak ve hatalı sonuçlar üreterek karşılık verebilmektedir. Dolayısıyla motivasyon çalışanın işini benimsemesi, yaptığı işi kendi işi gibi görmesi ve o işi sahiplenmesi olarak değerlendirilmelidir (Aktaş ve diğerleri, 2015). Bireyleri amaçları doğrultusunda harekete geçiren psikolojik güç olarak tanımlanan motivasyon kaynağına göre ikiye ayrılır. İlk ayırım; açlık, susuzluk, annelik ve cinsellik gibi fizyolojik motivler (içsel dürtüler)dir. İkinci ayırım; güvenlik, sevgi, takdir ve saygı, başarı ve liderlik gibi sosyal motivler (dışsal dürtüler)dir. Fizyolojik motivler yaşamın devamı için zorunlu olan temel gereksinimlerdir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu temel ihtiyaçlar her insanda bulunmasına rağmen şiddet ve kuvveti farklılaşabilmektedir. Sosyal motivler, toplumda değer verilen durumlardan oluşmaktadır. Toplum yapısına göre farklılaşabilen bu motivlere bireyler erişebilmek için oldukça çaba aramaktadırlar (Yılmazer, 2020). Güdü ya da motiv, gereksinim, istek ve dürtü kavramlarını içermektedir. Gdüler insan organizmasını uyararak harekete geçirir. Gdülerin belirleyicisi, geçmiş yaşantılar olduğu için kişiden kişiye farklılaşabilir. Gdüleme kişinin hedeflediği amaca ulaşmak için istediği davranışları sergilemesidir. Dürtüler, insanın açlık, susuzluk, cinsellik bedensel, fizyolojik ihtiyaçlarını yansıtan güdüleridir. Bir öğrencinin derslerine daha çok çalışma isteği, işçilerin yaptıkları işi sahiplenmesi, yöneticilerin işlerine koşma koşma gitmesi, üniversitede bir akademisyenin öğrencilerine verdiği değer nedeniyle dersini seve seve anlatması davranışlarının hepsi kişinin güdülenmesi ile alakalı örneklerdir (Aktaş ve diğerleri, 2015). Motivasyonu yüksek çalışanlar, sayıca kendilerinden üstün ancak motive olamamış iş görenlerden daha çok efor sarf edip daha fazla çıktı elde edeceklerdir (Özdemir & Muradova, 2008).

2.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon; örgüt, çalışanlar ve yöneticiler açısından önemli bir kavramdır.

2.2.1. Örgütsel Açıdan Önemi

Temel amacı karlılık olan işletmelerin amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını etkin ve verimli çalıştırmaları gerekmektedir. Örgütsel başarıyı sağlamak için çalışanlar kazanılmalıdır. Çalışanları kazanmanın yolu onları motive etmekten geçer. Günümüzde artık çalışanlar baskı uygulanarak çalıştırılmazlar. Onları verimli çalıştırmak psiko-sosyal açıdan kazanılmaları ile mümkün olabilir. Maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal açıdan motive edilebilmiş çalışanlar görevlerinde de başarı yakalayacağı için örgütsel fayda sağlanmış olur. Motive olan çalışan sadece kendisi ve örgütü için değil toplumsal ve ekonomik refah için de çalışmış olur. Dolayısıyla işletmeler değişen teknolojik ve toplumsal gelişmeler doğrultusunda esnek motivasyon sistemlerini uygulamak zorunda kalacaklardır (Yılmaz, 2020). Yeterince motive olmuş çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda hareket edeceği için daha çok çaba ve enerji harcayarak işlerini kısa zamanda bitirebileceklerdir. Çalışan için performans ve verimlilik artışı anlamına gelen bu durum örgütsel başarıyı da getirecektir (Gül & Alaç, 2014).

2.2.2. Çalışan Açısından Önemi

Örgütün insan unsuru olan iş görenler ihtiyaç, beklenti ve hedefleri yeterince karşılanabildiği sürece güdülenebilir. Örgütsel etkinliğin artırılması ve belirlenen amaçlara ulaşmada çalışanların ihtiyaç ve hedefleri ile örgütün ihtiyaç ve hedefleri uyumlaştırılmalıdır. Bu durum çalışanların güdülenmesi ile mümkün olacaktır. Güdülenen çalışan psikolojik olarak huzura eriştiği için örgüte bağlılığı artacaktır (Özer, Sökmen, Akçakaya, & Özaydın, 2019). Çalışanları işyerinde alınan karara ortak etmek verimliliği sağlamanın yollarından birisidir. Yapılan pek çok bilimsel araştırmada çalışanların işle alakalı kararların alınmasında görüşüne başvurulması iş doyumunda artış sağladığı gibi işe devamsızlık, iş gücü devir hızı ve örgütsel çatışmaların oranlarında azalma yaşanmasına neden olmuştur. Çalışanlara rol verilmesi, çalışma isteklerini ve yaptıkları işle ilgili beceri ve yeteneklerini arttırmakta, sorumluluk alma duygularını geliştirmektedir. Düşük moral ve motivasyon, çalışanların hem bedensel ve zihinsel sağlık sorunları yaşabilmesine hem de iş yerinde devamsızlık yapmalarına, aldıkları izin sayısında artış yaşanmasına hatta işten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Yılmaz, 2020). Motive olduğu için işini gönüllü yapan çalışanların örgütsel bağlılığı arttığı gibi iş tatminleri de yükselecektir.

Bunun anlamı iş ortamında çalışanın mutlu, huzurlu ve sağlıklı olmasıdır (Gül & Alaç, 2014).

Tablo 24. Motivasyon Sisteminin Çalışanlara Sağladığı Yararlar

- Kişilerarası olumlu rekabetin gelişmesi,
- Toplumsal ihtiyaçların karşılanması,
- İş yaşam tatmini,
- Yetenek geliştirme fırsatı,
- Yaratıcı yetenekleri geliştirmek.

Kaynak: Yılmaz, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş

Simpson (2001)'den aktaran Özüpek ve Aktan (2008)'e göre motive olmuş çalışanlar; yüksek performans göstererek başarıyı yakalarlar, enerjik oldukları için başarı için kararlıdırlar, yaşanan sorunlara karşı gönüllü olarak iş birliği içinde olurlar, istekli olarak sorumluluk yüklenirler, zorunlu değişiklikleri istekli davranırlar. Motive olamamış çalışanlar ise işe karşı isteksizdirler, devamsızlıkları artmaktadır, problemlerin çözümünü abartarak, tartışma ve şikayet ortamı yaratırlar, problem ve zorluklarla mücadelede işbirliğinden kaçınırlar, değişimlere karşı ayak diremektedirler.

2.2.3. Yönetici Açısından Önemi

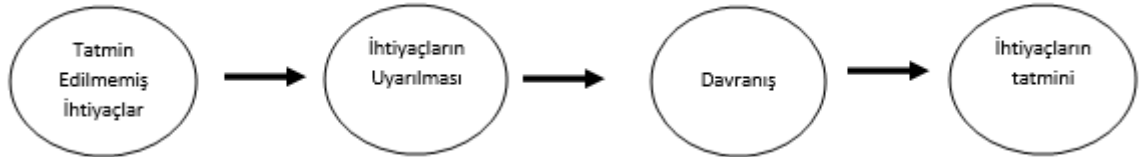
Eski tip yöneticilere göre, çalışanlar işi sevmezler, korku ya da parasal ödüller ile motive edilebilirler. Kısa vadede çalışan motivasyonunu sağlayan bu görüş uzun vadede bıktırıcı bir durum yaratır. Motivasyonun yöneticiler ve yönetilenler olmak üzere iki tarafı vardır. Yöneticiler için motivasyon, çalışanların işlerine konsantre olması ve verimli çalışması için bir araçtır. Yöneticilerin başarısı çalışanların örgütsel amaç doğrultusunda üstün performans sergileyerek verimli çalışmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans yakından ilişkili olduğu için çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmeleri gerekir. Bu doğrultuda yönetici liderlik vasıflarını ön plana çıkarmalı, sahip olduğu otoriteyi olumlu kullanmalı, kendisini sevdirmeli, çalışanların yetenek ve potansiyellerine güvendiğini belirtip işlerini istekli yapmasını sağlayarak belirlenen hedeflere ulaşılmasında aracı olmalıdır (Yılmaz, 2020). Üzerlerinde ağır sorumluluklar yüklenen yöneticilerin de motive edilmeye ihtiyacı vardır. Alt kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticileri tarafından motive edilmeleri gerektiği gibi ayrıca her bir yöneticinin kendisini motive etmesi gerekir. Aksi bir durum yöneticilerin örgüt amaçları için inandıklarından vazgeçmelerine neden olabilir. Yöneticiler örgüt tarafından sunulacak eğitimler yanında kendileri de kişisel

gelişimleri için öğrenme ve gelişimlerine dikkat etmelidirler. Başarılı liderlerin okunup onlardan ilham alınması bu eğitimlere bir örnek teşkil edebilir (Gül & Alaç, 2014).

2.3. Motivasyon Süreci

Bir işletmenin varlığı ve pazardaki payını arttırabilmesi; iş görenlerin verimli çalıştırılmasına, ürün maliyetlerinin düşürülmesine ve ürünlerin niteliğinin yükseltilmesine bağlıdır. İşletmelerin bu amaçlara ulaşması iş görenlerine bağlı olduğu için işletmeler onları güdülemeye çalışmaktadırlar. İşletmeler teknolojik altyapısı ne kadar gelişmiş olursa olsun güdülenmiş çalışanlar olmayınca bunun anlamsız olduğunu anlamışlardır. Dolayısıyla günümüzde zorlama yöntemi ile çalışma süresini uzatıp düşük ücret ödeyerek işçi çalıştırmak artık mümkün değildir. Günümüzde yasalar ve toplu iş sözleşmeleri çalışanların kazanımları için bir güvence oluşturmaktadır. Motivasyon sürecinde birden fazla güdü etkileşim içerisine girmektedir. Güdüler bireyin çevresinden gelen uyarılmalarda her defasında yeniden oluşur. Bireye çevresinden gelen uyarılar, amaçlarına hizmet etmelidir. Aksi takdirde bu uyarılar sadece bilgi olarak kalacaktır. Amaca hizmet eden çevresel uyarılar birey için itekleyici güç, davranışları için enerji kaynağı oluşturacaktır (Aktaş ve diğerleri, 2015).

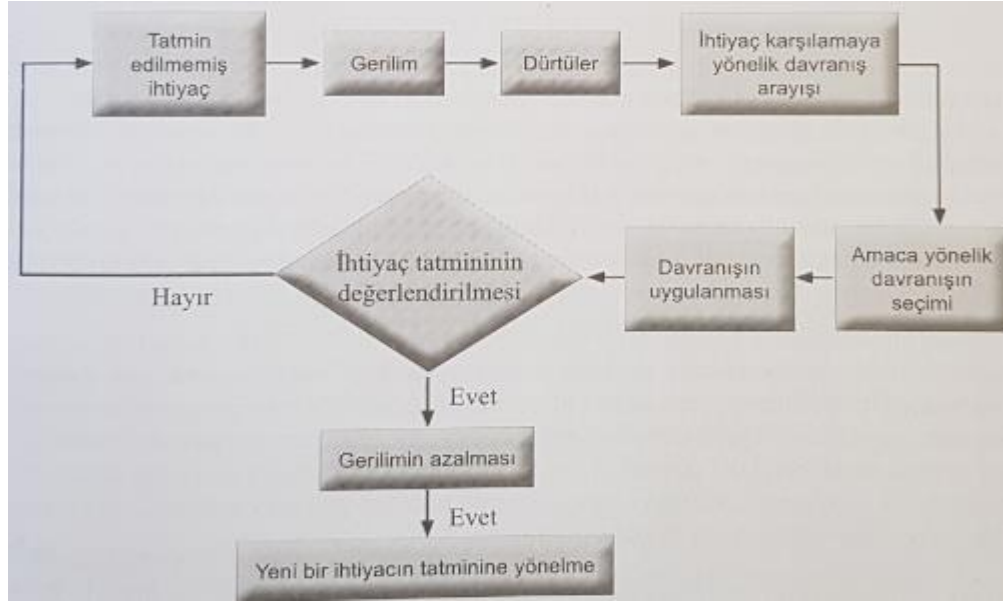
Şekil 22. Motivasyon Süreci -1



Kaynak: Can, Azizoğlu, & Aydın, (2015), Örgütsel Davranış, s.103.

Motivasyon, kişiyi belli bir amaca yönlendiren iç uyarıcılar, amaca yönelik davranışlar ve hedefe ulaşılması süreçlerinden oluşmaktadır. Bu sürece göre motivasyonun başlangıcı iç uyarılmadır. İç uyarılma kişiyi amaçları doğrultusunda harekete geçirmekte, hareketin sonucunda hedefe ulaşılması halinde doyum oluşmaktadır (Yılmaz, 2020). Motivasyon sürecinin başlangıcı olan ihtiyaç, bireyde gerilime neden olan bir eksikliklerdir. Birey bu gerilimi giderecek davranışlarda bulunmaktadır. Davranışlar ihtiyacı karşılar ise birey tatmin olur. Tatmine erişen birey başka ihtiyaçların karşılanması için yeni davranışlara yönelir. Tatmin edilememiş ihtiyaçlar ise bireyde gerilime neden olmaktadır (Ergeneli, 2017).

Şekil 23. Motivasyon Süreci-2



Kaynak: Ergeneli, A.(2017), Örgütsel Davranış, s.193.

2.4. Motivasyon Araçları

Psikologlara göre çalışanlar; emniyet arayanlar, mükemmellik isteyenler, sorumluluk sevenler, kendisine önem verilmesini isteyenler, prestij arayanlar, herkes tarafından kabul görmek isteyenler olarak psikolojik gruplara ayrılmaktadır. Çalışma yaşamında çalışanlar arası bu psikolojik farklılık sebebiyle kişiyi motive edecek araçların belirlenmesi de farklılaşabilecektir. İnsan kaynakları sürecinin de bir parçasını oluşturan motivasyonun maddi ve manevi araçları (Yılmaz, 2020; Genç, 2019);

- Ücret, prim ve ödemeler,
 - Sosyal kolaylıklar,
 - Takdir, övgü ve eleştiri,
 - Terfi ve kariyer geliştirme olanakları,
 - Sosyal statü sağlamak,
 - İş güvenliği,
 - Çalışma düzeni sağlamak,
 - Çalışma ortam ve koşullarını iyileştirmek,
 - Moral vermek,
 - Prestij sağlamak,
 - Sosyal etkinliklere önem vermek,
 - İlginç ve önemli iş vermek,
 - Yetki vermek,
 - İnisiyatif ve sorumluluk vermek,
 - Önem ve değer vermek,
 - Açık yönetim politikası uygulamak,
 - Eğitmek ve yetiştirmek,
- olarak sıralanabilir.

Motivasyon araçları, motivasyon teorilerinin bir ürünüdür. Motivasyon araçlarının hepsinin aynı anda uygulanması zordur. Yöneticinin yapması gereken işyeri ve çalışanlar için en uygun motivasyon araçlarını seçip uygulamaktır. Motivasyon araçları; ekonomik, psikolojik ve sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak gruplandırılmıştır. (Gül & Alaç, 2014). Araştırma kapsamındaki iş güvencesi kavramı, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından birisidir. Motivasyon uygulamaları, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda çalışarak hem kişisel hem de örgütsel yararı gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerde motivasyonu sağlayıcı faktörler kullanılır (Örücü & Kanbur, 2008). İş görenleri motive eden faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmak için evrensel motivasyon araçları kabul edilmeye çalışılsa da bu araçların her toplum ve örgüte genellemek çok zordur. Yapılan pek çok araştırmada geçerliliği tespit edilmiş motivasyon araçları ise ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Tunçer, 2013). Motivasyon kavramı, verimliliği artıran önemli faktörlerden birisidir. Motivasyon araçları kişiler, işletme ve işin özelliğine göre farklılaşmaktadır. Yöneticiler çalışanların önem verdiği motive unsurlarını bilerek buna uygun motivasyon araçlarını seçmelidirler (Ölçer, 2005). Örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneticiler tarafından doğru seçilen motivasyon araçları hem çalışan bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarır hem de yöneticileri başarılı kılar (Tunçer, 2013). Bu motivasyon araçları, ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel-yönetsel faktörler olarak sıralanmaktadır (Örücü & Kanbur, 2008).

Tablo 25. Motivasyon Araçları

Ekonomik Araçlar	Psiko-Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Ücret Artışı	Bağımsız Çalışma	Amaç Birliği
Primli Ücret	Güç ve Yetki	Yetki Devri
Kâra Katılma	Sosyal Statü	Kararlara Katılma
Ekonomik Ödül	Eğitim ve Geliştirme	Etkin Bir İletişim Sistemi
	Psikolojik Güvence	İş Tasarımı
	Öneri Sistemi	Fiziksel Şartların Değiştirilmesi
	Çevreye Uyum	İş Güvencesi
	Önem ve Değer Vermek	
	İlginç ve Önemli İş	
	Sosyal Kolaylıklar	

2.4.1. Ekonomik Araçlar

Taylor'un çalışmalarından günümüze iş görenleri çalışmaya sevk eden en önemli motivasyon faktörleridir. Pek çok insan ekonomik gelir elde edebilmek için işinde gayret göstermektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Sezici, 2008'den aktaran, Tunçer, 2013);

a) Ücret Artışı: Motivasyonu sağlamada kullanılan en yaygın ve etkin araç ücret artışıdır. Bir örgütte kendisine eşit davranılmasını isteyen çalışanlar eşit işe eşit ücret verilmesi ile motive olurlar. Böylelikle verimlilikle elde edilen ücret arasında bir denge kurulmuş olacaktır (Sezici, 2008'den aktaran, Tunçer, 2013). Ücret artışı ekonomik özendirme araçlarının en eskisi ve en çok uygulananıdır. İşletmelerin yapacağı ücret artışı, çalışanlarının başka işletmelere geçmesine engel olur. Çalışana ücret artışının yüksek uygulanması geleceğini güvence altında görmesine ve motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır (Söyük, 2020).

b) Primli Ücret: Bu sistem iş görenlere çalışmasının karşılığı elde ettiği ücrete ek bir ücret verilmesi uygulamasına dayanır. Ek gelir elde etmek isteyen iş görenler

primli ücret sistemi ile daha fazla motive olabilmektedir (Sezici, 2008'den aktaran, Tunçer, 2013). Dışsal motivasyon aracı olan primli ücretin, doğru ve adil bir performans değerlendirme yapılarak belirlenmesi gerekir. Aksi takdirde hatalı değerlendirmeye göre ödenen primli ücret, çalışanın motivasyon ve verimini düşürecektir (Söyük, 2020).

c) Kâra Katılma: Bu modelde örgüt dönemi sonu elde ettiği kardan çalışanlarına bir pay ayırmaktadır. Örgütün karı arttıkça çalışana ayrılacak pay da artacaktır. Dolayısıyla bu sistemde iş görenler daha fazla üretip daha fazla kazanmak isteyeceklerdir (Sezici, 2008'den aktaran, Tunçer, 2013). Motivasyonda etkisi bulunan kar dağıtımının kime, ne zaman ve nasıl dağıtılacağı doğru şekilde belirlenmelidir. Yanlış ve adil olmayan bir kar dağıtımını çalışanın motivasyonu olumsuz etkileyecektir (Söyük, 2020).

d) Ekonomik Ödül: Örgütün belirlediği amaçlara uygun davranan personel önceden bilinen ve adil olduğuna inanılan bu sisteme göre ödüllendirilmektedir. Örgütte ödüllendirme teşviğinin uygulandığını bilen iş görenler daha fazla işlerine motive olabileceklerdir (Sezici, 2008'den aktaran, Tunçer, 2013). Ekonomik ödüller, kişisel farklılıklar ve emekler dikkate alınmadan kullanılırsa çalışanların motivasyonunu bozabilmektedir (Söyük, 2020).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanlar için iş güvencesi, emeklilik ile hayat, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi psikolojik olarak güvende hissettirecek konular önemlidir. Örneğin çalışan iş güvencesi anlamında, sürekli işini kaybetme kaygısı yaşamaz ise işine motive olabilir (Söyük, 2020). İş görenleri işlerini görürken manevî açıdan etkileyip tatmin eden unsurlardır. Motivasyonu sağlayan psiko-sosyal araçlar şunlardır;

a) Bağımsız Çalışma: İş görenlerin yeteneklerini sunabilecekleri ortamının sağlanmasıdır. Çalışana özgür bir hareket alanı sunarak motive olmasını sağlayan bu araç sınırsız bir yetki anlamına da gelmemektedir (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2008'den aktaran Tunçer, 2013). Düşünce ve önerilerini özgürce açıklayıp bunların da uygulamada dikkate alındığını gören çalışan motive olacaktır (Söyük, 2020).

b) Güç ve Yetki: Bir iş görene çalışma hayatında güç ve yetki verilmesi onun örgütte sorumluluk ve etkisini artırarak motive edebilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2008'den aktaran Tunçer, 2013).

- c) **Sosyal Statü:** Çalışanlar, işyerlerinde saygınlık kazanmak, önemli ve etkili olmak isterler. Çalışanın iş arkadaşlarından itibar görmesi ona sosyal bir statü kazandıracak ve motive edecektir (Yılmazer, 2020).
- d) **Eğitim ve Geliştirme:** Örgütler tarafından verimli ve işinde uzman bir çalışana sahip olabilmek için hem kurum içi iş başı eğitimler verilmesi hem de kurs ve seminer gibi kurum dışı eğitimlere gönderilmesi çalışanın şahsi gelişimi açısından motive edebilecektir (Yılmazer, 2020).
- e) **Psikolojik Güvence:** Motivasyonu artırabilmek için işyerindeki ortam ve iklimin iyileştirilmesi faaliyetleridir. Bu amaçla işyerinin havasını etkileyen olumsuz psikolojik koşullar ortadan kaldırılmalıdır (Şimşek ve diğerleri, 2008'den aktaran Tunçer, 2013).
- f) **Öneri Sistemi:** Demokratik bir yönetim anlayışına dayanan bu sistemde çalışanın örgütsel sorunlarda önerileri dikkate alınmakta hatta öneride bulunmaya teşvik edilmekte böylece motivasyonu arttırılmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2008'den aktaran Tunçer, 2013).
- g) **Çevreye Uyum:** Örgütte iş görenlerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak ve onları işlerine motive edebilmek için uygulanan araçlardan birisi de onların iş arkadaşları ile güçlü ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktır (Şimşek ve diğerleri, 2008'den aktaran Tunçer, 2013).
- h) **Önem ve Değer Vermek:** Çalışan örgütte kendisine “insan” olarak değer verildiğini gördüğünde mutlu ve motive olacaktır. Çalışanın bu şekilde kazanılması verimliliğini arttıracığı için örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır (Yılmazer, 2020).
- i) **İlginç ve Önemli İş:** Çalışanın kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılması moral ve motivasyonunu arttıracaktır (Şimşek ve diğerleri, 2008'den aktaran Tunçer, 2013).
- j) **Sosyal Kolaylıklar:** Çalışanlara ulaşım, giyecek yardımı, yeterli ve iyi öğle yemeği sunulması, çay-kahve ikramları yapılması, özel sağlık sigortası gibi daha iyi iş imkanları sağlanması motive edici nitelik taşırlar (Yılmazer, 2020).

2.4.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

İş görenleri motive edebilmek için kullanılacak örgütsel ve yönetsel araçlar şunlardır;

- a) **Amaç Birliği:** alışanların amaçları ile örgütün amaçları uyumlu ise bu durum motivasyonu arttırabilecektir. Örneğin çalışanın bireysel amaçlarından birisi marka değeri yüksek bir işletmede çalışmak iken işletmenin hedefi de toplumda marka değeri olan saygın bir kuruluş olmak ise çalışan ve örgütsel amaç kesişmiş olur ve bu da çalışanı motive edici bir durum teşkil eder (Koç & Topaloğlu, 2012).
- b) **Yetki Devri:** Alt ve orta kademe yöneticilerine yetki ve sorumluk verildiğinde daha verimli ve başarılı olurlar. Karar alma yetkisi gelişen ve güçlenen çalışanlar özgüvene sahip olacaklarından motivasyonları da artacaktır (Genç, 2019).
- c) **Kararlara Katılma:** Katılma, çalışanın üretim potansiyelini arttırmanın ve iş tatminini sağlamının en etkili yoludur. Çalışanın kendisi ve işi ile ilgili alınacak kararlara katılması örgütsel bağlılığını arttırarak yüksek bir motivasyon düzeyine erişmesini sağlayacaktır (Kantar, 2008).
- d) **Etkin Bir İletişim Sistemi:** rgt içerisinde haber ve emirler, duygu ve düşünceler iletişim yoluyla yayılmaktadır. Dolayısıyla örgütte etkin bir iletişim kanalı oluşturmak çalışan ve yöneticileri etkileyip yönlendirerek işlerine motive olmalarına yardımcı olmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2012).
- e) **İş Tasarımı:** İşyerindeki verimlilik ve çalışanların motivasyonunu arttırabilmek için iş tasarımı ile yapılan iş ve görev tanımına müdahale edilir. Yaptığı işte ustalaşan iş gören için iş artık monotonlaşırken, işin karmaşıklığı çalışanda işine karşı motivasyonunu düşürebilecektir. Bu amaçla işin daha çekici hale gelmesi için gerekli müdahaleler yapılmalıdır (Serinkan, 2008'den aktaran Tunçer,2013).
- f) **Fiziksel Şartların Değiştirilmesi:** alışanların motivasyonunu etkileyen bir başka durum işyerinin fiziksel özellikleridir. İş görenlerin işine motive olabilmeleri için işyerinde renk, işık, ses, nem ve sıcaklık gibi fiziksel özelliklere dikkat edilmeli bunun yanında çalışma esnasında kullanılacak araç ve gereçlerin ergonomik olmasına zen gösterilmelidir (Serinkan, 2008'den aktaran Tunçer,2013).

2.5. Motivasyon Teorileri

Latince movere kavramından kaynaklanan ve Türkçe'de harekete geçirme anlamında kullanılan motivasyon, insanların istenilen şekilde davranmasını sağlamaktır. Belirlenen bu davranış için de insanların istekli olması gerekir. Örgütlerde istenilen davranış, bireylerin örgüt amaçlarına ulaşmaya uygun hareket etmeleri iken, bireyler açısından istenilen davranış kimi ihtiyaçların tatmin edilmesidir. Bir başka

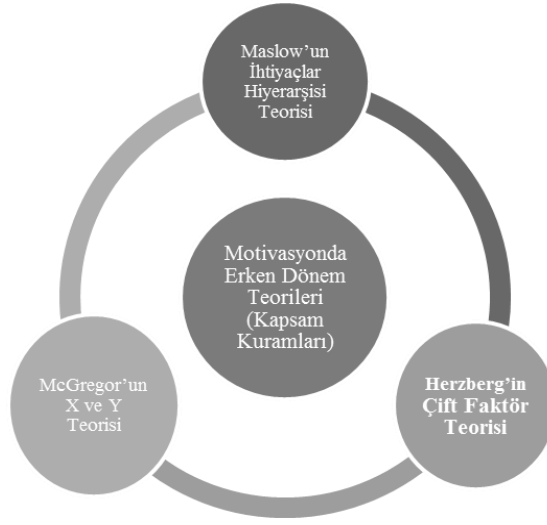
anlamda motivasyon, kişilerin belirli bir dürtü, istek ve ihtiyaçları gereğince bazı davranışlar sergilemeleridir. Motivasyon süreci bu ihtiyaçlar ile başlamaktadır.

İş motivasyonu kavramı örgüt psikolojisi alanında incelenmektedir (Ağca & Ertan, 2008). Çalışan performansı ile ilgili olan motivasyon kavramı yönetim biliminin de konularından birisidir. Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç kuramları olarak iki kısma ayrılmaktadır. Erken dönem motivasyon teorileri olarak da adlandırılan Kapsam kuramları, bireylerin davranışlarını şekillendiren ihtiyaçlarını açıklamaya çalışmaktadır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda gelişen kapsam teorilerine göre bireydeki ihtiyaçlar, ruhsal ve fiziksel eksikliklerdir. Bu teorilerin en bilinen örnekleri Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi, Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı, Alderfer'in ERG yaklaşımıdır. Süreç teorileri ise birey davranışının temelindeki psikolojik süreçler ile ilgilendirirler. "Birey belli bir davranışta bulunmaya nasıl karar verir? Davranışlar nasıl yönlendirilip, sürdürülebilir?" türünde sorulara yanıt alınmaya çalışılır. Bu kuramlar da Denklik Teorisi, Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Porter ve Lawler Teorisi olarak sıralanabilir (Ergeneli, 2017). Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık verir (Koçel, 2018). Bu kuramlar mutlak doğru olarak kabul edilmese de aksi ispatlanmadığı için iş görenleri motive edebilmek için yöneticiler tarafından kullanılmaktadır (Ergül, 2005). Gelir, ekonomik güvenlik, eğitim ve yükselme olanakları, çekiçi iş ve rekabet, yapılmaya değer bir iş vermek, statü ve değer, özel yaşama saygılı olma, karara katılma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, işlerin yeniden tasarımı gibi örnekler insanları güdüleyici özellik taşımaktadır (Ergül, 2005). Çalışanların motivasyonları nasıl sağlanabilir ve devam ettirilebilir sorularının cevabını motivasyon teorileri vermektedir. Motivasyon teorilerinin benzer tarafları olsa da motivasyonu farklı bakış açısıyla değerlendirirler. Bu farklılıklar örgütler için çalışanları motive etmede bir zenginliktir (Gül & Alaç, 2014).

2.5.1. Motivasyonda Erken Dönem Teorileri (Kapsam Kuramları)

İnsan ihtiyaçlarının çözümlenmesini içeren kapsam kuramlarına, İngilizceden çeviri yapılırken bazı kaynaklarda içerik kuramları ifadesi kullanılabilmektedir. Bu kuramlarda kişiyi belirli davranışlara yönlendiren etkenler incelenmektedir (Aktaş ve diğerleri, 2015).

Şekil 24. Kapsam Kuramları



2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow'un 1940'lı yılların başlarında geliştirdiği bu teoriye göre insan ihtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi halinde sıralanırlar. Bu hiyerarşinin en altında temel ihtiyaçlar yer almaktadır. Beş basamaktan oluşan bu hiyerarşide alttan itibaren yukarıya doğru ilk üç tanesi bireylerin eksiklik duyduğu temel ihtiyaçları oluşturmakta iken kalan iki tanesi de bireyin gelişimi ile alakalıdır. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- a- Fizyolojik ihtiyaçlar; yeme, içme, cinsel ihtiyaçlar gibi temel bedensel ihtiyaçlardır.
- b- Güvenlik ihtiyacı; fiziksel ve duygusal anlamda zarar görmeyi engelleme ihtiyacıdır.
- c- Ait olma ihtiyacı; sevmek, bir gruba ait olmak, kabul görmek gibi sosyal bir ihtiyaçtır.
- d- Saygı ihtiyacı; kişinin hem kendisine saygı duyması hem de başkasından kendisine saygı gösterilmesini isteme ihtiyacıdır.
- e- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; kişinin tüm potansiyelini kullanması, yapabileceği her şeyi yapma ihtiyacıdır.

Maslow'a göre insanlar en altta yer alan ihtiyaçlarından başlayarak ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bu teori gereğince alttaki ihtiyaç giderilmeden üstteki ihtiyacın giderilmesine geçilemez. Bireyleri tatmin eden ihtiyaçlar, motive etme unsurlarını kaybederek ortadan kalkmakta ve bir üstteki ihtiyaçlar motivasyon kaynağı oluşturmaktadırlar. Maslow fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını alt düzey

ihtiyaçlar olarak gruplarken, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını üst düzey ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Alt düzey ihtiyaçlar, ücret, iş güvenliği ve sözleşme gibi dışsal faktörler ile tatmin edilirken, üst düzey ihtiyaçlar içsel olarak tatmin edilmektedir. Bu hiyerarşiye uygun ihtiyaçların giderilmesi bireyi geliştirirken, potansiyel becerilerini en iyi şekilde kullanmasını sağlamaktadır (Ergeneli, 2017).

Şekil 25. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kişinin davranışları ihtiyaçlarını gidermeye göre şekillenir. Kişinin ihtiyaçları dinamik olduğu için tatmin olan ihtiyacın yerini bir sonraki basamaktaki ihtiyaç alır. Ancak bireyler arası farklılık, basamaklar arasındaki sıralamanın da bireyler için farklılaşmasına neden olabilir. İhtiyaçlar için bir basamaktan diğerine geçilmesi zorunluluk değil bireylerin eğiliminden kaynaklanır. Birey bir ihtiyacını giderdiğinde bir üstteki değil de daha da üstteki ihtiyaç basamaklarına yönelebilir, hatta alt basamaktaki ihtiyaçlarının eksikliğini de hissedebilir. Bireylerin ihtiyaçlarını giderip bir başka basamaktaki ihtiyaçlarına yönelmesi için %100 tatmin olmasına da gerek yoktur. Maslow bu oranları şu şekilde belirtmiştir;

- Fizyolojik ihtiyaçlar: %85
- Güvenlik ihtiyacı: %75
- Ait olma (Sevgi) ihtiyacı: %50
- Saygı ihtiyacı: %40
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: %10

Bu yüzdeler kişiden kişiye değişebileceği gibi, toplumlar arası da farklılaşabilir (Kantar, 2008). Türkçe literatürde ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak

adlandırılmış Maslow'un "Gereksinimler Sıradüzeni" kuramına göre (Aktaş ve diğerleri, 2015);

- Doymuş bir ihtiyacın güdüleyici özelliği kalmadığı için diğer bir ihtiyaç ortaya çıkar.
- Bireylerin ihtiyaçları karmaşıktır, herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir.
- Alt düzey ihtiyaçlar öncelikle karşılanmalıdır.
- Bir basamaktaki ihtiyaç, alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmişse ortaya çıkmaktadır.
- İhtiyaçlar, önemine göre aşağıdan yukarıya doğru giderilmekte, bir başka ifade ile hiyerarşi halinde sıralanmaktadır.

2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör kuramı literatürde, "Üç İhtiyaç Kuramı", "Motivasyon Hijyen Teorisi" adları ile de anılmaktadır. Bu kuramda çalışanların işten beklentileri araştırılmıştır. Çalışanlar iş doyumuna ulaştıkları durumları kendilerini en iyi hissettikleri anlar olduğunu ifade etmişlerdir. Başarı, yükselme, tanınma, sorumluluk alma gibi içsel etkenler güdüleyici etkenler olarak ifade edilmekte ve iş doyumunu arttırmaktadır. Ücret, iş güvenliği, iş koşulları, denetim ve özel hayat gibi dış etmenlerdeki olumsuzluklar hijyen etmenlerdir ve bu olumsuzluklar iş doyumsuzluğuna yol açmaktadırlar. Çalışanlarda iş doyumunu sağlayan etmenler güdüleyici, iş doyumsuzluğuna yol açan etmenler de hijyen etmenlerdir (Aktaş ve diğerleri, 2015).

Tablo 26. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Hijyen ve Güdüleyici Etmenler

Hijyen Etmenler	Motivatör (Güdüleyici) Etmenler
<ul style="list-style-type: none">➤ İşletme politikaları➤ Gözetim ve gözetim teknikleri➤ İş görenler arası ilişkiler➤ Gözetimcilerle ilişkiler➤ İş koşulları	<ul style="list-style-type: none">➤ Başarı➤ Tanınma➤ İşin kendi özellikleri➤ İlerleme

Kaynak: Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.

Frederick Herzberg literatürde "Pittsburg Studies" adıyla anılan araştırmada 11 işletmedeki 200 civarında muhasebeci ve mühendise "işten ne beklediklerini" sorarak onları motive eden ve tatmin etmeyen unsurları tespit etmeye çalışmıştır. Bu çalışmaya

göre bireylerin tatmin olma nedenleri ile tatminsizlik nedenleri farklıdır. Herzberg'e göre iş tatminine neden olan ve işe ilişkin faktörler motivatör (güdüleyici) faktörlerdir. Motivatör faktörlerin varlığı bireyi iş tatminine ulaştırırken, yokluğu iş tatminsizliğine neden olur. Diğer bir anlatım ile güdüleyici faktörler bireyde hem tatmin hem de tatminsizlik yaratabilmektedirler. İşe ilişkin başarı, işin kendi özellikleri, tanınma, sorumluluk ve gelişme gibi etmenler örnek gösterilebilir. İş tatminsizliğine yol açan nedenler hijyen faktörleri olarak adlandırılmıştır. Bireyin işi yaptığı çevreye ilişkin faktörlerdir. Hijyen faktörleri bireye sunulursa, bireyin tatminsizlik duygusu ortadan kaybolmakta iken bu faktörlerin yokluğu bireyde iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Yani hijyen faktörleri ile tatminsizlik duygusu, motivatör faktörlerle tatmin olma duygusu ilişkilidir. İşin ücreti, çalışanlar arası ilişkiler, iş koşulları ve örgüt politikası gibi etmenler hijyen faktörlere örnek gösterilebilir. Herzberg'e göre yöneticiler çalışanlarda tatminsizliğe neden olan hijyen faktörleri iyileştirmelidir. Bu amaçla; iş güvenliği önlemleri alınmalı, ücret ve çalışma koşulları iyileştirilmeli, iş yerinde iyi insan ilişkilerine olanak sağlanırken işletme amaçları ile çalışanların beklentileri uyumlaştırılmalıdır. Herzberg'in çalışan motivasyonunu sağlamak üzere geliştirdiği tekniğe iş zenginleştirme adı verilmektedir (Ergeneli, 2017; Kantar, 2008).

2.5.1.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumlarını X ve Y Teorileri adını verdiği insan doğasına ilişkin varsayımlar ile açıklamaya çalışmıştır. X teorisine göre çalışanlar;

- Çalışmayı sevmezler, işten kaçarlar.
- Çalışmayı sevmedikleri için onları zorlamak ve korkutmak gerekir.
- Sorumluluk almazlar, yönlendirilmeyi tercih ederler.
- İş ile ilgili faktörlerden iş güvenliğine çok önem verirler ve işe karşı isteksiz davranırlar.

X teorisi varsayımı, insanların olumsuz doğasına ilişkin bir bakış açısı yaratmaktadır. Y teorisine göre ise çalışanlar;

- İş dinlenmek ve oynamak kadar doğal görürler.
- Kendilerini amaca ulaştıracak işleri yaparken otokontrol sahibidirler.
- Sorumluluk almaktan çekinmezler.
- Yenilikçi karar verme becerisine sahiptirler.

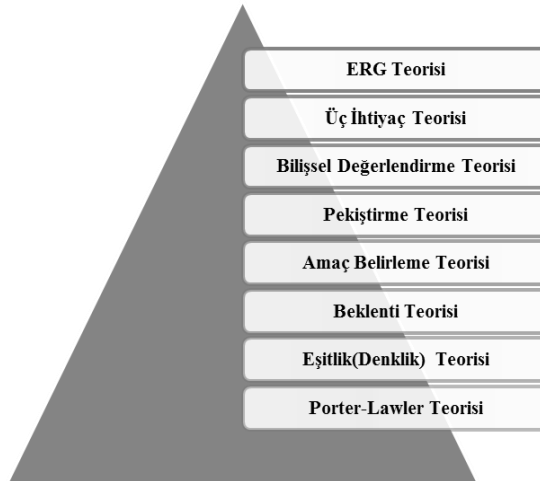
McGregor'a göre Y teorisinin varsayımları X teorisine göre daha geçerlidir. Bireylerin motive edilebilmesi için karar verme sürecine katılmaları, sorumluluk almalarının sağlanmasının yanında iyi insan ilişkilerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Ergeneli, 2017).

X teorisi denetim odaklı iken Y teorisi güdüleme odaklıdır (Aktaş ve diğerleri, 2015). McGregor'a göre yöneticiler bu iki teoriden birisini seçerek çalışanlarını motive etmelidirler. Klasik yönetim bilimciler, motivasyonda planlama, örgütlenme ve kontrol fonksiyonlarına önem vermekle birlikte çalışanları korkutarak, cezalandırarak ya da ödül vererek motive etmeye çalışırlar. Neoklasik yönetim bilimcilerin savunduğu Y teorisinde yönetici çalışanların yeteneklerine güvenmektedir. Dolayısıyla yönetici çalışanların kararlara katılımını teşvik etmekte, esnek iş saatleri uygulamakta, can sıkıcı işler yerine tatminkar iş düzenlemeleri yapmaktadırlar (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

2.5.2. Motivasyonda Çağdaş Teoriler

Çağdaş teoriler, davranışların meydana gelmesini etkileyen düşünme süreçleri ile ilgilenmektedirler (Aktaş ve diğerleri, 2015).

Şekil 26. Motivasyonda Çağdaş Teoriler

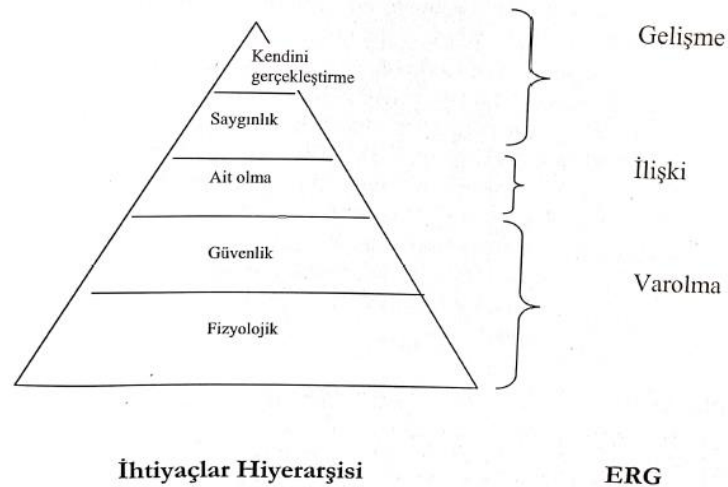


2.5.2.1. ERG Teorisi

1970'li yıllarda Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ve varolma (existence), ait olma (relatedness), büyüme (growth) kelimelerinin baş harflerinden oluşan ERG teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisine benzemektedir. Var olma Maslow'daki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına benzerken, ait olma Maslow'un ait olma ve saygı görme

ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Büyüme de Maslow'un kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına benzemektedir (Ergeneli, 2017). Açlık, susuzluk, güvenlik gibi fizyolojik gereksinimler varoluş ihtiyaçlarını oluştururken, diğer insanlar ile ilişkide bulunma düşünce ve duyguların paylaşılması ait olma (bağlanma) ihtiyacını karşılamaktadır. Bireyin kendisi ve çevresi için yaratıcı ve üretici etkiler yapması, yeni yetenekler geliştirme isteği büyüme (gelişme) ihtiyaçlarını ifade etmektedir. ERG teorisine göre birey, Maslow'un bir alttaki ihtiyaç giderilmeden bir üstteki ihtiyaç düzeyine geçilemeyeceği anlayışının tersine birden fazla ihtiyacının tatminine yönelebilir (Acuner, 2010, Ergeneli, 2017). Alderfer'e göre, var olma ihtiyacı çalışarak kazanılan para ile karşılanabilir. İlişki kurma ihtiyacı, insanlarla ilişkide bulunma ihtiyacı olduğu için kişinin bu ihtiyacını iş arkadaşları karşılamaktadır. Gelişme ihtiyacı, kişinin kendisi ve çevresinde yaratıcı, üretici etkiler yaratması, yeni yetenekler geliştirmesi ile karşılanmaktadır. Bu kurama göre aynı anda birden fazla ihtiyaç aynı anda ortaya çıkabileceği için üst düzey bir ihtiyacın doyumu mümkün olmasa bile alt düzey ihtiyaç isteği artabilmektedir. İhtiyaçlar arasında hayal kırıklığı-gerileme boyutu adı verilen bir anlayış söz konusu olabildiğinden üst düzey bir ihtiyaç olan sosyal ilişki kurmayı becerememiş bir kişinin ihtiyacı kazanma hırsı, çalışma koşullarında iyileştirme istemek gibi alt düzey bir ihtiyaca gerileyebilmektedir. Eğitim, aile, çevre gibi bireysel farklılıklar ihtiyaçlarda önem ve itici gücü etkileyebilmektedir (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

Şekil 27. ERG Teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Karşılaştırılması



Kaynak: Ergeneli, A. (2017), Örgütsel Davranış, s.203.

2.5.2.2. Üç İhtiyaç Teorisi

“Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi” olarak da adlandırılan ve David McClelland’ın çalışmalarıyla özdeşleştirilen bu teorideki ihtiyaçlar başarıma, güç ve ilişki ihtiyacı olarak sıralanmaktadır. Öğrenilmiş ihtiyaçlar, kişilerin buldukları durumu anlamalarını ve onların amaçlarına ulaşma imkanı verecek hareketlere motive olmalarını sağlamaktadırlar. **Başarma ihtiyacı;** belli standartların üzerine çıkabilme dürtüsüdür. Başarma ihtiyacı yüksek olanlar, verilecek ödülün ziyade kişisel başarının yarattığı hazzı hissetmek isterler. Daha önceden yapılmış daha da iyi yapabilmek bireydeki başarı ihtiyacını tatmin etmektedir. **İnsan ilişkileri (bağlanma) ihtiyacı;** bireyin başkalarıyla dostane ilişkiler içerisinde olma arzudur. İnsan ilişkileri yüksek olanlar başkalarının arkadaşlığına önem verirken onların dostluğunu kaybetmektense istedikleri gibi davranmayı tercih ederler. Başkaları tarafından sevilme arzuları vardır. Parti, kokteyl tarzı toplumsal ilişkilerden mutlu olurlar. Bir gruba aidiyet duygusunu tercih ederler. Bu şekilde kuracaklarını düşündükleri iyi insan ilişkileri onları motive etmektedir. **Güç ihtiyacı;** bireyin finansal kaynaklar, hammadde, insan kaynakları gibi çevresindeki her şeyi kontrol edebilme arzudur. Diğer insanlardan sorumlu olma ve onları etkileme ihtiyaçları vardır. Güç ihtiyacı yüksek olanlar başkası üzerinde söz sahibi olmaktan zevk duyarlar, statüye bağlı durumları isterler. İyi performanstan ziyade başkaları üzerinde hiyerarşi kurmayı daha çok tercih ederler. Kendilerine güç sağlayacak alanlarda diğerleri ile yarışmaktan hoşlanırlar (Ergeneli, 2017; Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

McClelland’a göre bu üç ihtiyaçtan en çok başarı ihtiyacı, birey ve toplumu etkilemektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin ortak özellikleri şunlardır (Kantar, 2008);

- İçsel ödüller bireyi başarıya itmektir
- Başarılı olmayı isteyen birey kişisel güven ve sorumluluk üstlenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır
- Başarıyı hedefleyen birey başarısızlığın yol açabileceği tehlikeleri de düşünerek güç amaçlar yerine orta düzeyde amaçlar belirler
- Başarılı olması halinde bu durumu değerlendirip kendisine yarar sağlayacak kontrol mekanizmalarını edinmek isteyecektir.

McClelland ihtiyaçların her birinin farklı tatmin duyguları yarattığını, etkili yöneticilerin önceleri başarıma ihtiyacı ile motive olduklarını ancak J. Burnham ile

yaptığı araştırmadan sonra bu fikrinin değiştiğini, etkili bir yönetici olabilmek için başarı ihtiyacından ziyade güç ihtiyacının önemli olduğunu, çünkü yöneticinin kurum yararı gereği bireyleri ancak güç ihtiyacı ile hiyerarşik denetim altında tutabileceğini ifade etmiştir (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

2.5.2.3. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

1960'lı yıllarda Richard de Charms tarafından yapılan bir araştırmaya göre önceleri içsel bir ödül olarak keyfi yapılan iş sonraları ücret ödenmesi gibi dışsal bir ödülle karşılık bulduğu için insanların işe karşı motive düzeyini düşürmüştür. Bu teoride bireylerin performanslarına bağlı olarak aldıkları ücret işi iyi yapmaktan kaynaklanan içsel ilgisini azaltmaktadır. Dışsal ödüllerin verilmesi zamanla içsel tatmini azaltmaktadır. Netice olarak yüksek ücret, terfiler, amirler ile iyi ilişkiler gibi dışsal motivatörler ile içsel motivasyon azaltılmamalıdır (Ergeneli, 2017). De Charms, eylemleri dış koşullar ve başka insanlar tarafından belirlenenleri *piyon insan*, eylemlerini kendi seçimleri ile belirleyen insanları *özgün insanlar* olarak tanılamıştır. Bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik gibi doğuştan gelen bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar çevre tarafından karşılanırsa kişilerin içsel motivasyonları artmaktadır. Deci, De Charms tarafından temeli atılan bu kuramı yaptığı araştırmalar ile geliştirmiştir. Deci'ye göre çalışma koşulları, ücret ve yükselme koşulları gibi dışsal ödüller içsel motivasyon ve tatmin düzeyini zayıflatmaktadır. Gerçek hayatta ise dışsal ödüller kesilirse çalışan örgütten ayrılmaktadır. Araştırmalara göre çok sıkıcı ve çok çekici işlerde dışsal ödüllerin içsel motivasyonu arttırdığı görülmüştür. İçsel motivasyon alt düzey işlerde elverişli değildir ancak yönetsel işler içsel motivasyona uygundur. Dolayısıyla örgütlerde bu kuramı uygulamak çok kısıtlıdır (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

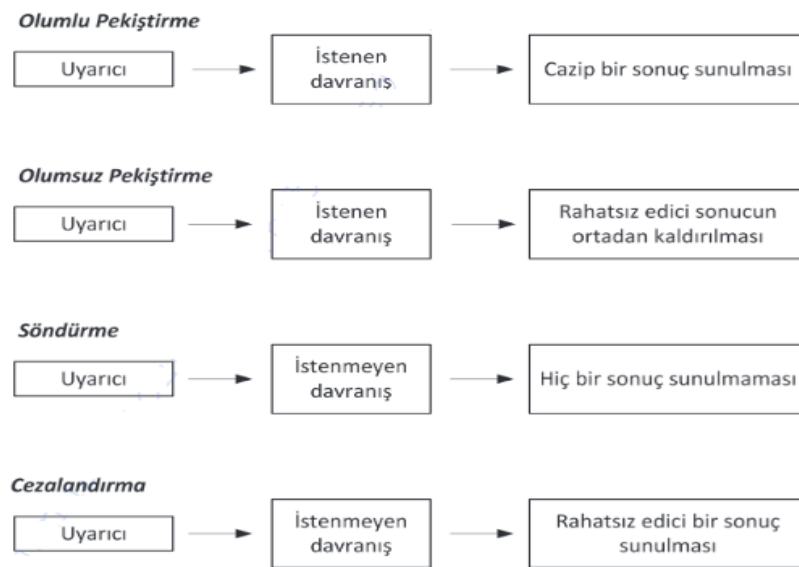
2.5.2.4. Pekiştirme Teorisi

Watson, Pavlov ve Dashil'in çalışmaları ile gelişen bu kuram, pekiştireçlerin bireylerin davranışlarını koşullandıran etmenler olduğunu ifade etmektedir. Burada bilinç bir köşeye atılmıştır, davranışlar çevresel nedenlere dayanmaktadır. Pekiştirme teorisi davranışları denetlerken sunduğu öneriler ile motivasyonu etkilemektedir (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015). Pekiştiriciler bireyin öğrenmesi üzerinde etkilidir. Birey bazı sonuçları edinmek veya bazı sonuçlardan kaçınmak için göstereceği davranış biçimlerinde pekiştiricilerden yararlanır. Pekiştirme teorisi şu şekilde formüle edilir;

$$\text{Davranış} = f(\text{Sonuçlar})$$

Buradan çıkan sonuca göre bireyin davranışlarında duygu, tutum, beklenti gibi bilişsel değişkenlerin etkileri yer almaz. Amaçlar, beklentiler ve adalet duygusu iş yerindeki bireyin davranışlarını açıklayabilir (Ergeneli, 2017). Olumlu pekiştirilen davranış tekrarlanır, olumsuz pekiştirilen davranış ise bırakılır. Çalışanların davranışlarının pekiştirilmesi ya da düzeltilmesinde dört araç kullanılır. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, bitirme ya da son verme ile cezalandırmadır. Olumlu pekiştirmede, örgüt amaçlarına ulaşmada ödüller çekicidir ve bireyi güçlendirir. İstenilen davranışlar ödüller sayesinde tekrarlanmaktadır. İstenmeyen, kaçınılması gereken davranışlar olumsuz pekiştiricidir. Örgüt tarafından ödülün geri alınması, davranışın tekrarlanmamasının beklenilmesi bitirme (son verme)de söz konusu olur. Çalışanda moral bozukluna neden olan ve istenilmeyen davranışı için ceza verilmesi anlayışı cezalandırma aracını ifade etmektedir. Söz konusu araçlara bakıldığında çalışanın istenilen iş davranışını öğrenmesi pekiştirme kuramının kısa ifadesini oluşturmaktadır (Aktaş ve diğerleri, 2015). Pekiştirme, bir davranışının tekrar edilip edilmemesine neden olabilen her durumu ifade etmektedir. Pekiştirme, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, söndürme ve cezalandırma olarak türlere ayrılmaktadır. Örgütte tercih edilmesi gereken istenilen davranışın öğrenilmesi ve sürdürülmesine yönelik olan olumlu ve olumsuz pekiştirmelerdir. Söndürme ve cezalandırma ise istenilmeyen davranışın ortadan kaldırılması ile ilgili pekiştirmelerdir.

Şekil 28. Pekiştirme Türleri



Kaynak: Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi., s.150.

Ödül olumlu pekiştireç olarak da ifade edilmektedir. Yöneticiler çalışanlarından çok çalışma, dakiklik gibi çalışma faaliyetleri istediğinde prim, terfi gibi olumlu pekiştireçleri kullanırlar. Olumsuz pekiştirmede, çalışan istenilen davranışı yaptığında istenmeyen sonuçtan kurtulacağını bildiği için bu davranışı pekiştirmektedir. Örneğin işin zamanında bitirilememesi fazla mesai yaparak telafi gerektireceği için çalışanlar işlerini zamanında bitirmeye gayret göstermektedirler. Söndürme pekiştirecinde, istenmeyen davranış ortadan kaldırılmaktadır. Örneğin ödüllendirme ile zamanında pekiştirilmiş davranışlar artık ödüllerin verilmemesiyle ortaya çıkmamakta, sönmektedir. Çalışanları ile yakın ilişki kurmak için kimi zaman sohbetler eden işveren çalışan sayısının artmasıyla bu uygulamasını sonlandırması bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Cezalandırma ise, kişinin istenmeyen bir davranışı sergilemesi neticesinde hoşnut kalmayacağı bir sonuçla karşılaşmasıdır. Örneğin işe sürekli geç gelen çalışana ücret kesintisi uygulanması neticesinde çalışan artık bu davranışına daha çok dikkat etmeye başlayacaktır (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

2.5.2.5. Amaç Belirleme Teorisi

Edwin Locke'a göre bireyin davranışları bilinçli belirlenen amaçlara göre şekillenir. Bireyin performansında amaca ulaşma güçlüğü ve amacın açıklığı oldukça belirleyicidir. Amaca ulaşmak güçleştikçe bireyin daha fazla çaba harcaması gerekecektir bu da bireyde yılgınlık yaratabilecektir. Bu sebeple belirlenen amaçlar bireyleri yıldırılmayacak kadar zor olmadığı gibi kolay erişilebilecek nitelikte olmamalı, ölçülebilir bir amaç olmalıdır. Bu teoride bireyin iyi bir performans elde etmesinde amaca yönelik sonuçların geri bildirimini almak önemli sayılmaktadır. Gary Latham ve Edwin Locke bu teorideki çalışmaları ile amaca yönelik performans ile bireydeki tatmini ölçmeye çalışmışlardır. Locke örgütte amaçların yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortak olarak belirlenmesini önermiş, ayrıca bireylerin amaca ulaşırken içsel veya dışsal ödüllerle ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Ergeneli, 2017). Bu teorinin ana fikri bireylerin belirledikleri amaçlara ulaşılabilirlik derecesidir. Burada belirlenen yüksek amaçlar yüksek motivasyonun da bir göstergesi kabul edilmektedir. Ulaşılması zor bir amaç belirleyen birey elde edilmesi kolay amaç belirleyen kişiye göre daha fazla performans göstereceği için daha fazla motive olabilecektir (Koçel, 2018).

Locke amaç belirlemede dikkat edilmesi gereken özellikleri; amacın belirginliği, güçlüğü ve yoğunluğu olarak sıralamıştır. Belirginlik, amacın sayısal

olarak ölçülebilme derecesidir. Güçlük, amaca basitçe ulaşıp ulaşılmadığıdır. Yoğunluk ise amaca ulaşma arzunu ifade etmektedir. Amacın belirginliği yüksek ise performans artmaktadır. Güç ve iddialı amaçlar verim artışını sağlamaktadır çünkü çalışanlar bu tür amacı başarabilmek için daha fazla efor sarf edeceklerdir. Locke' a göre verimi arttırmanın diğer yolları çalışana geri bildirim yapabilmek ve kendi amaçlarını belirleme çalışmalarına katılma olanağı sunulmasıdır. Teorinin beş aşamalı bir süreci vardır;

- i. Birey, örgüt ve teknolojinin amaç belirlemeye uygunluğunun belirlenmesi,
- ii. İletişim, etkileşim, eğitim ve eylem planları ile amaç belirlemeye hazır hale gelinmesi,
- iii. Yönetici ve astların amaçların özelliklerini anlamaya çalışması,
- iv. Ara gözden geçirme çalışmaları ile amaçlarda gerekli düzeltmelerin yapılması,
- v. Amaçların değiştirilmesi veya son gözden geçirme aşaması.

Yapılan araştırmalara göre amaç belirleme teorisi, çalışanların rahat hareket edebildiği, zor görevler tercih ettiği, başarı motivasyonu fazla olan kültürlerde daha etkili olmaktadır (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

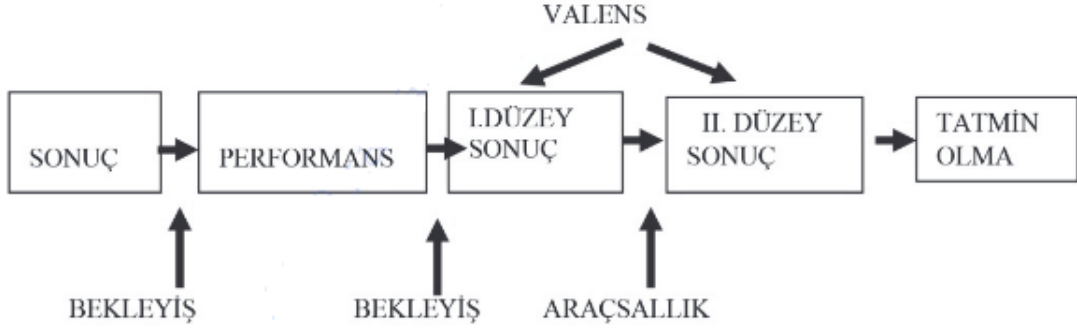
2.5.2.6. Beklenti Teorisi

Bu teorinin uygulayıcısı olan Victor Vroom bireylerin alternatifler arasından davranışlarını nasıl seçtiklerini tespit etmeye çalışmıştır. Bu teoriye göre bireyin göstereceği davranış biçimi, davranışının sonucundaki beklentisi ile elde ettiği sonucun kendisi açısından taşıdığı öneme bağlıdır. Bu teoride bireyin iki beklentisi vardır. İlki bireyin çabasının örgütün bireydeki performans beklentisine göre şekillenmesidir. Eğer örgütün performans beklentisi yüksek ise ve birey bu performansa ulaşamayacağını düşünüyorsa (beklenti 0), baştan çabalamaktan vazgececektir. Eğer çaba harcayarak belirlenen performansa ulaşabileceğini düşünüyorsa beklentisi yükselecektir (beklenti +1), çabası artacaktır. Bu teoride bireyin ikinci beklentisi örgüt tarafından belirlenen performansa ulaşırsa karşılığında çıktı (ödül) alacağı inancıdır. Birey performansının karşılığı bir ödül alacağı inancını taşııyorsa beklentisi olmayacakken (beklenti 0), ödül alabileceğine inanıyorsa beklentisi yükselecektir (beklenti +1). Örgütün vadettiği ödülün birey için değeri (valens) anlamlı bulunmuyorsa (valens -1), birey istenilen çabayı göstermeyecektir. Vroom'a göre birey çabasıyla, örgütün istediği performansa

ulaşabilir, bu performans bireyi arzu ettiği sonuçlara ulaşmasına da aracılık edebilir. Bu durum şu şekilde formüle edilmiştir (Ergeneli, 2017);

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değer}$$

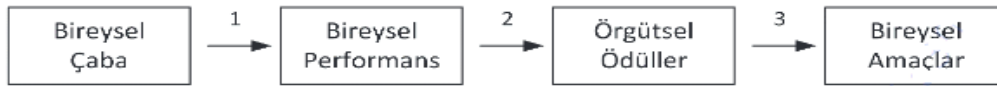
Şekil 29. Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, T. (2018), İşletme Yöneticiliği, Beta Bas.Yay. Dağ. A.Ş. 17.B. İstanbul.

Çalışan bir amaca yönelik davranış göstermektedir. Burada amaç ödül, ödül ise ücrettir (Aktaş ve diğerleri, 2015). Birey, hangi sonuçları seçeceğini kendisi belirler ve bu sonuçları elde etmek için gerçekçi öngörülerde bulunur. Yani birey amaca kendisini ulaştıracağını düşündüğü akılcı bir davranış tarzını benimsemektedir. Beklenti kuramında kişinin davranış biçimini belirleyen üç ilişki vardır;

Şekil 30. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler



Kaynak: Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.,s.114.

- 1. Çaba-performans ilişkisi:** Kişi çabası oranında performans elde edeceğini umut etmektedir.
- 2. Performans-ödül ilişkisi:** Kişi performansının neticesine göre ödül alacağına inanmaktadır.
- 3. Ödül-bireysel amaç ilişkisi:** Ödül, kişinin şahsi amaçlarını(ihtiyaçlarını) tatmin etmektedir. Tatmin derecesinin yüksek olması kişinin ödüle verdiği değeri de arttırmaktadır.

Çaba neticesinde performansa erişmek **beklenti** (birincil ilişki), performansın ödül ile karşılık bulması **araçsallık** (ikincil ilişki), ödülün kişi açısından değeri **çekicilik** (valens) olarak ifade edilebilir. Beklenti kuramına göre; beklenti, araçsallık

ve çekicilik kavramlarının hepsi olumlu ise davranış meydana gelebilir. (Can, Azizoglu, & Aydın, 2015).

2.5.2.7. Eşitlik (Denklik) Teorisi

Stacy Adams'ın geliştirdiği bu teoride mantık, her insan kendisine adil davranılmasını istemesidir. Bu yüzden birey kendisini başkalarıyla karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmada kendisine diğerleri gibi adil davranıldığına inanıyorsa eşitlik, kendisine diğerleri gibi adil davranılmadığına inanıyorsa eşitsizlik hissetmektedir. Bu teoride birey kendi eğitimi, deneyimi, çabaları, örgüte bağlılığı gibi örgüte katkıları ile örgütün kendisine sunduğu ücret, tanınma, örgütteki bireylerarası ilişkiler gibi unsurları değerlendirir. Birey kendisi için yaptığı bu değerlendirmeyi örgütteki bir başkası için de yapar. Örgütün diğer bireye sunduğu imkanlar ile kendisine sunduğu imkanları kıyaslayan birey eşitlik veya eşitsizlik değerlendirmesinde bulunur (Ergeneli, 2017). Eşitlik kuramında; birey, öteki birey, girdiler ve çıktılar olmak üzere dört temel kavram vardır. Birey, eşitlik veya eşitsizliği algılayan kişidir. Öteki birey, kişinin çaba-ödül ilişkisini kıyasladığı başka kişilerdir. Girdiler, eğitim, yetenek, zeka, beceri, kıdem, yaş, çaba gibi kişinin işe yaptığı katkılarıdır. Çıktılar, kişinin hizmetleri neticesinde aldığı ödüllerdir. Kişinin, işine yaptığı girdi katkısı ile karşılık olarak aldığı çıktıların oranı, kıyas yaptığı diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranına eşit olması halinde denklikten söz edilir. Ancak bu kıyaslara ilişkin oranların taraflardan birisi için büyük veya küçük olması eşitliği bozmaktadır (Can, Azizoglu, & Aydın, 2015). Bireyin yaptığı bu karşılaştırmada aşağıdaki belirtilen durumlar eşitsizlik ile ifade edilecektir (Koçel, 2018).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

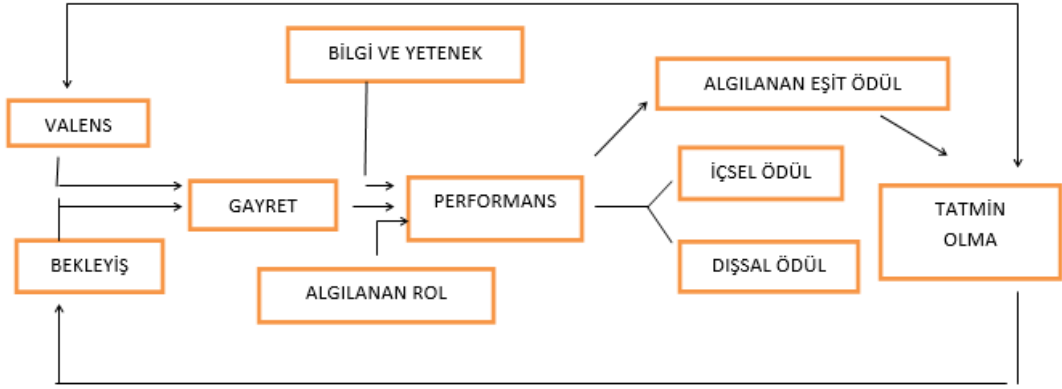
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf ettiği Gayret}}$$

2.5.2.8. Porter-Lawler Teorisi

Lyman Porter ve Edward Lawler, Vroom'un beklenti teorisi ile eşitlik teorisini birlikte ele alarak, çalışan performansı ile iş tatmini arasında ilişki kurmaya çalışmışlardır. Porter ve Lawler'e göre örgüt tarafından bireye sunulan ödüllere bireyin verdiği değer ile göstereceği çabanın, ödüller alabilmesine olanak sağlaması

olasılığının da çaba gösterip göstermesi kararında etkili olacaktır. Ayrıca bireye sunulan ödül ile diğerlerine sunulan ödül arasındaki eşitlik algısı bireyde tatmini sağlayacaktır. Sonuçta bireydeki bu tatmin duygusu, ödüle verdiği değer ve çabasının sonucu ödüle ulaşip ulaşmadığı algısı, bireyin yeniden çaba harcaması için motive etmektedir (Ergeneli, 2017).

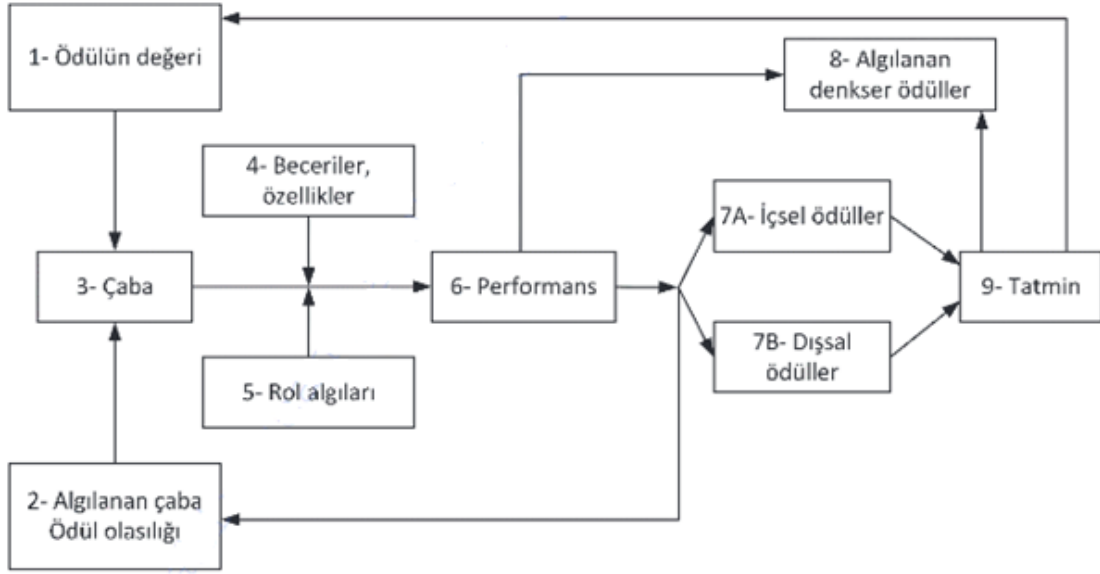
Şekil 31. Lawler-Porter Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, T. (2018), İşetme Yöneticiliği, Beta Bas.Yay. Dağ. A.Ş. 17.B. İstanbul

Beklenti kuramı, zamanla yeni kavramların eklenmesi ile Porter ve Lowler tarafından şekil 32'deki gibi geliştirilmiştir (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

Şekil 32. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı



Kaynak: Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.,s.115.

Porter ve Lawler teorisi, iş tatmini ve motivasyonun, performans ve adil dağıtılan ödüller ile ilgisini incelemektedir. Birey görevlendirildiği işte performansı neticesinde ödüllendirilmişse işten tatmin olmaktadır. Kendisine performans karşılığı verilen ödül ile bir başkasının çabası karşılığı aldığı ödülü kıyaslayan çalışan adil davranılmadığını görmüş ise iş tatminsizliği oluşacaktır. Bireyde yeterli bilgi ve yetenek yoksa ne kadar çabalasa da performans sergileyemez (Söyük, 2020).

2.5.2.9. Öz Belirleme Kuramı

Edward Deci ve Richard Ryan tarafından geliştirilen Öz belirleme kuramı, bireyin davranışlarını yönlendirmesinde içsel süreçler ve motivasyonun önemine değinmektedir (Bacanlı , 2021). Bu kuram içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ayrımını dikkate almaktadır. İçsel motivasyon kişinin hiçbir zorlama yapılmaksızın görevini ifa etmekten duyduğu hazzı ifade etmektedir. Dışsal motivasyon ise bireyin yaşadığı çevrenin beklenti ve değerlerine uygun dışsal bir ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak amacına yönelik motivasyonu ifade etmektedir. Kuram dışsal motivasyonun önemini görmezden gelmemekle birlikte, kişilerin ihtiyaç ve yönelimleri için hür iradeleri ile belirlenmiş amaçlar doğrultusunda meydana gelen içsel motivasyonun gelişimindeki katkısına ağırlık vermektedir (Işık, 2021). Öz belirleme kuramında bireylerin içsel motivasyonu önemsenirken dışsal motivasyonunun da içsel motivasyona dönüşmesi mümkün görülmektedir. Bu kurama

göre motivasyon koşullara göre değişebilir. Bireyin motive olabileceği koşullar belirlenirken özerklik, yetkinlik ve ilişki olarak adlandırılan temel psikolojik ihtiyaçları dikkate alınmalıdır (Bayrakçeken, Samancı, Canpolat, & Doymuş, 2021).

Tablo 27. Öz Belirleme Kuramı Süreci

Motive Olmama	Dışsal Motivasyon			İçsel Motivasyon
	Dışsal Düzenleme	İçe Yansıtılan Düzenleme	Kişisel Düzenleme	
Kasıtlı düzenleme eksikliği	Ödül ve ceza koşulu	Özsaygı koşulu	Hedeflerin, değerlerin ve düzenlemelerin önemi	Göreve duyulan ilgi ve keyif
Motivasyon Eksikliği	Kontrollü Motivasyon Dışarıdan gelen düzenlemeler		Özerk Motivasyon Öz düzenlemeler	

Kaynak: Gagne ve Deci, 2005:336'dan aktaran Göksel&Ayhan (2020).

Kuram davranışın ardındaki içsel süreçlere vurgu yapmaktadır ve bu içsel motivasyonu ifade etmektedir. Motivasyonunun sürekliliğinde kişinin her hangi bir yöneliminin bulunmadığı güdüsüzlük (motive olmama) hali de bulunur. Dışsal güdülenmenin aşamaları bulunur. Kişinin cezadan kaçınmak ve ödül kazanmak için yaptığı davranışlar dışsal motivasyonun en az güdüleyen hali olan dışsal düzenlemeyi oluşturur. Bu aşamadan sonra belirlenmiş düzenleme (içe yansıtılan düzenleme) aşaması gelir. Burada yeni beceri kazanmada olduğu gibi kişisel değerler yanında içsel dayanaklara dair bir tutarlılık ortaya çıkmaktadır. Bütünleşmiş düzenleme (kişisel düzenleme) aşaması dışsal motivasyonun en üst aşamasıdır. Burada kişinin davranışı psikolojik ihtiyaçlarını doyurmaktadır. Bu aşamanın sonrası ise içsel motivasyondur. Yani kişi ceza ve ödül olmadan eğlence için davranış sergiler hale gelmiştir (Bacanlı , 2021). Kısaca öz belirleme kuramı, motive olmama, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere motivasyonu üç kategoriye ayırmaktadır. Öz belirleme kuramı özerk motivasyon ile kontrollü motivasyon arasındaki farklılığa da yer vermektedir. İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon aşamalarından kişisel düzenleme özerk motivasyona dahildir. Buna göre kişinin bir faaliyete ilgisi nedeniyle motive olması özerk motivasyonu ifade etmektedir. Dışsal motivasyonun dışsal düzenleme ile içe yansıtılan düzenleme aşamaları kontrollü motivasyonu oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle kişinin kendisini zorlaması ve dışsal olasılıklarca baştan çıkarılması kontrollü motivasyondur (Gagne & Deci, 2005).

Öz belirleme kuramı özerk ve kontrollü motivasyon ayrımı yaparken iç(sel) ve dış(sal) motivasyondan yola çıkmaktadır. Çalışanların iç motivasyonu yüksek ise

yaptıkları işi eğlenceli, ilginç ve ödüllendirici bulurlar, dış motivasyonları yüksek ise işlerini ödül almak, suçluluktan kaçınmak veya onaylanmak için yaparlar. Yani iç motivasyonda davranışın nedeni tatmin olmak ve zevk duymak iken dış motivasyonda davranıştan ziyade davranışın sonuçlarına odaklanılmaktadır (Dysvik&Kuvvas, 2013). Gagné vd. (2014) dışsal düzenlemeyi; “dışsal düzenleme-sosyal” ve “dışsal düzenleme-maddesel” olarak iki boyutlu ifade etmiştir. Dışsal düzenleme-sosyal boyutunda çalışan; meslektaş, amir ve aile gibi kesimlerin kendisine saygı duymaları, onaylarını almak ve kendisini eleştirmelerinden kaçınmak için çaba göstermektedir. Dışsal düzenleme-maddesel boyutunda ise çalışan işini kaybetmemek, ekonomik olarak ödüllendirilmek ve daha fazla iş güvenliği elde etmek için çaba sarf etmektedir. İçte yansıtılan düzenleme, kişilerin öz saygılarının yüksek olmasını ifade etmektedir. Bu tür motivasyonda kişinin davranışı gerçekleştirmesinin nedeni çevresinin tepkilerinden korkması veya çekinmesidir. Kişisel düzenlemede hedefler, değerler ve düzenlemelerin önemi kişiyi motive etmektedir. Burada kişiyi motive eden kendisini hedefe ulaştıracak derece önemli gördüğü davranışını kendi düzenlemesi olarak kabul etmesidir. Kişi yaptığı davranışı kişisel gelişimine katkı sağladığını düşündüğü için benimsemektedir (Göksel & Ayan, 2020).

2.5.3. Motivasyon Teorilerinin Uygulamadaki Sonuçları

Örgütsel amaçlara ulaşma derecelerinin psikolojik temeli motivasyondur. Örgütsel etkinliği sağlayacak çalışan davranış tarzlarını, motivasyon araçları belirleyebilir. Katz ve Kahn örgütsel etkinliği sağlayan davranış tarzlarını ise şu şekilde ifade etmişlerdir;

- İş gücü devri ve devamsızlığı azaltmak için yetenekli personeller örgüte çekilmeli, örgütte tutulmalıdır.
- Çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmakta güvenilir davranması sağlanmalıdır.
- Çalışanlar, bozuk makinelerin tamirinde olduğu gibi gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık kapsamında iş tanımını dışındaki işleri yapmaya teşvik edilmelidir.

Katz ve Kahn yukarıda belirttikleri örgütsel etkinliği sağlayan davranış tarzlarını belirleyen motivasyon araçlarını ise şu şekilde ifade etmişlerdir;

- Yasal dayanakları olan ve yaptırımları öngörölmüş iş tanımları, yönetmelikler, kurallar, cezalar,
- Örgütün istediği davranış tarzları için maddi-manevi ödöller,
- Çalışanın kişisel becerilerini ön plana çıkaran, içsel motivasyonunu sağlayan ve başardığında tatmin olabileceği işler,
- Çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçları uyumlaştıracak uygulamaların benimsetilmesi (Can, Azizoğlu, & Aydın, 2015).

Tablo 28. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarının tatmin etmek üzere çalışırlar
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	Belirli ödöl ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir
Bekleyiş Teorisi	Kişiler iş ile ilgili ödöllere belli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödölü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkine ile karşılaştırır
Amaç Teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır

Kaynak: H.Chruden and A.Sherman, Jr; Personel Management, The Utilization of Human Resources, 1980'den aktaran Koçel, 2018.

2.6. Motivasyon İlkeleri

Motivasyon teorileri açısından yöneticiler çalışanlarını motive edebilmek için şu ilkeleri dikkate almalıdır (Kantar, 2008);

- Çalışanlarına gereken değer verip cesaretlendirici ve teşvik edici davranışlarda bulunmak,
- İşinde başarı sağlayanlara ilerleme ve yükselme şansı sağlamak,
- Çalışanlarını devamlı eğitmek,
- Çalışanlara eşit davranmak, başkaları yanında küçük düşürücü eylemlerde bulunmamak,
- Çalışanın sorunlarını gidermeye çalışmak,

- Çalışanına örnek olarak başarı ve başarısızlıklarda bilgi paylaşımı yaparak çözüme odaklanmak.

Tablo 29. Bireyleri Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek, ➤ Dikkatle dinlemek, ➤ Sevgi ile yaklaşıp gülümsemek, ➤ Saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar vermek, ➤ Samimi olarak övmek, ➤ Dünya görüşü ve değer yargılarına saygı göstermek, ➤ Kişileri dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak, ➤ İstek ve ihtiyaçları anlayışla karşılamak, ➤ Herkese mümkün olduğunca eşit ve adil davranmak, ➤ Kolayca sinirlenmemek, ➤ Kişiler düşüncelerini açıklarken onlarla aynı seviyeye inmek, ➤ Konuşan kişi sözünü bitirmeden konuyu değiştirmemek, ➤ Kişilere samimi, açık ve dürüst sorular sormak, ➤ Güven sarsıcı davranış ve konuşmalar yapmamak, ➤ Kişileri zorlayıcı meseleler hakkında yapıcı bir tutum takınmamak, ➤ Gelişigüzel söz vermemek, söz verildiyse tutmak.

Kaynak: Plotnik, R. (2009)'dan aktaran Özer, M.A (2019), Yönetim ve.....,s.396

Tablo 30. Motivasyon Etkenleri

MOTİVASYON		
Motivasyonu Engelleyen Etkenler	Motivasyonu Artıran Etkenler	Kişileri Motive Etmede Özen Gösterilecek Özellikler
<p>Kişisel Etkenler</p> <ul style="list-style-type: none"> -İsteksizlik -Düzensizlik, plansızlık -Küçük düşünme -Kendine güvensizlik -Hedefsizlik -Endişe, kuşku, korku -Sorumluluk almaktan kaçınma -Başarısızlık korkusu <p>Yönetimle İlgili</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ücret düşüklüğü -Denetim fazlalığı -Çalışma koşulları -Yönetim düzeni -Uygulanan politikalar 	<p>Kişisel Etkenler</p> <ul style="list-style-type: none"> -Para -İyi iletişim kurma -Eğitim <p>Yönetimle İlgili</p> <ul style="list-style-type: none"> -İş ortamı ve şartları -Cezalandırma yerine olumlu pekiştirme -Kişisel yetki ve sorumluluk verme -Kararlara katılım -İş ve görev tasarımı -Esnek zaman uygulamaları -İşin kendisi (yapılmaya değer) -Çalışma grupları -İnsan gibi davranma -Amaç birliği sağlama -Özel yaşama saygı -Yükselme(terfi) -Rekabet 	<p>İletişim</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gülümsemek -Çabuk sinirlenmemek -Sevgi ile yaklaşmak -Konuşma konusunu değiştirmemek -Samimi olarak övmek <p>Değer Verme</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dikkatle dinlemek -Görüşlerini belirtme fırsatı vermek -Görüşlerine ve değer yargılarına saygı duymak -Yapıcı önerilerde bulunmak

Kaynak: Aktaş, Cesur, Cesur, Özkan, & Soysal, 2015: Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi.

Tablo 31. Kovach'ın Araştırmasına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Çalışanların Sıralaması	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Yöneticilerin Sıralaması
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkanları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

Kaynak: Kovach 1995'ten aktaran Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-26.

2.7. Motivasyon Eksiliğinin Sonuçları

Bir işletmede performansı artıran temel güç motivasyondur. Çalışanın işletmede yeterince motive olamaması performansının düşmesine ve iş arkadaşları, yöneticiler gibi çevresel faktörlerden zaman içerisinde tepki görmesine neden olabilmektedir. İşyerinde tepkilerle karşılaşan çalışan psikolojik tatminsizlik yaşamaktadır. İşyerinde yeterince motive olamayan çalışanın yaratıcılığı kalmaz. Yaratıcılığın olmaması çalışanın zamanla kendine güvenini kaybetmesine bu da iş performansı ve kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Yönetici tarafından uygun görülmeyen bu davranış biçimi iş görenin işten atılması ile neticelenebilir. Motivasyon eksikliği, bu tür psikolojik sorunlar yanında kalp ve tansiyon rahatsızlığı, depresyon gibi sağlık sorunlarına da neden olabilmektedir. Motivasyon eksikliğinin işletme açısından en büyük etkisi verim ve kalitede düşüşün yaşanmasıdır. Bir işletmede motivasyon düzeyi düşük çalışan sayısının fazlalığı işletmenin belirlediği misyon ve vizyondan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Motivasyon eksikliği çalışanların iş ile işyerine bağlılık ve ilgisini azaltarak bir örgüt kültürü halini almaya başlar ise bu durum örgütün yeniliklere kapalı, tutucu bir tavır takınmasına ve ileriki süreçlerde kapanmasına dahi sebep olabilecektir (Özer, Sökmen, Akçakaya, & Özaydın, 2019).

Covid-19 Pandemi döneminin çalışanların motivasyonuna etkileri şu şekilde sıralanabilir (Şekkeli, 2021);

- İşsizlik kaygısı,
- Uzaktan, evden ve tele çalışma gibi çalışma koşullarında değişim,
- Kariyer şoku ve gelecek kaygısı,

- Ekonomik sıkıntılar,
- Hasta olma, sevdiklerine hastalık bulaştırma, kendisi ve sevdiklerinin hayatını kaybetme kaygısı, panik davranışlar, kaygı bozuklukları, depresif ve paranoyak ruh halleri, travma sonrası stres bozukluğu gibi psikolojik etmenler.

2.8. Motivasyonun Faydaları

Çalışanların motive edilmesi, işletmede daha verimli çalışmalarını sağlayacak dürtülerin neler olduğunu tespit etmekte bir araçtır. Motivasyon, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını anlayarak daha azimli çalışmak isteyecekleri iş koşulları oluşturmakla sağlanabilmektedir. Motivasyonu yüksek insanlarla çalışmak şu yönlerden yarar sağlamaktadır (Keenan, 1996'dan aktaran Özer, Sökmen vd. 2019);

- İşler belirlenen standartlar ve zaman aralıklarına göre yapılmaktadır.
- Çalışanlar işi zevkle yaparken kendisine değer verildiğini de hissetmektedirler.
- Hedeflenen işler için daha çok çalışılmaktadır.
- Çalışanların başarı durumu yöneticiler tarafından izleneceği için çok fazla denetime gerek kalmayacaktır.
- Moral durumu yüksek çalışanlar mükemmel bir iş ortamı oluşturacaktır.

İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri tatmin edilmiş bir çalışan işinde başarı sağlamaktadır. Yönetim tarafından işyerinde uygun bir çalışma ortamı sağlanmasına rağmen iş gören hala sorun yaşamaya devam etmekte ise çözüm çalışanın kişilik özelliklerinde aranmalıdır. Çevresi ve kendisini iyi tanıyan çalışan motivasyonunu arttıracak, işine uyumunu sağlayacak içsel faktörlerin neler olduğunu bilir. Söz konusu içsel ihtiyaçların sağlanması çalışmanı işine karşı daha çok motive edecektir (Özer ve diğerleri, 2019).

ILO, Covid-19 Pandemi sürecinde çalışan performansı ve motivasyonunun arttırılabilmesi için 2020 yılında “Covid-19 Salgını Sırasında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Rehberi” yayınlamış ve bu konulara odaklanılması gerektiği önerisinde bulunmuştur (Şekkel, 2021);

- Çalışma süresi ve iş organizasyonu,
- Performans yönetimi,
- Dijitalleşme,
- İletişim,
- İş sağlığı ve güvenliği,

- Yasal ve sözleşmeden doğan sonuçlar,
- Eğitim,
- İş-yaşam dengesi.

2.9. Motivasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ağca & Ertan (2008) yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıklarıyla içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma ile duygusal bağlılık ve içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarının yaş, çalışma süresi, çalıştıkları bölüm, unvan ve iş deneyimlerine göre değiştiği ortaya çıkartılmıştır.

Ağırbaş vd. (2005) Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı hastane başhekim yardımcılarının çalıştığı hastanelerde motivasyon araçlarından beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı, motivasyon araçlarının işten tatmin olma durumlarını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Araştırma verilerine göre başhekim yardımcılarının işlerinden memnuniyet derecelerinde bireysel özelliklerinden daha ziyade örgütsel özelliklerin daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Alkış & Öztürk (2009), 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde Herzberg Çift Faktör teorisi açısından iş görenlerin otelin özelliklerine göre motive olma faktörlerini belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde sosyal yaşantı ile kariyer yapma imkanlarının iş görenler için en önemli motivasyon faktörleri olduğu belirlenirken, içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Turhan & Çetinsöz (2019), turizm işletmelerinde çalışan üniversite öğrencilerinin duygusal zekalarının işyerlerindeki motivasyonlarına etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda duysal zeka ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demir & Okan (2009), motivasyon üzerinde ulusal kültürün etkisini araştırmış, Türk ulusal kültür yapısında saygı, güvenlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bireysellik ve toplumsallık kültür boyutu ile ilişkisini tespit etmiştir.

Dündar vd. (2009), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiş, her iki motivasyon aracının etkili olduğu ancak iş gören motivasyonunda daha çok içsel motivasyon araçlarının etkili olduğu tespit edilmiştir.

Gömlüksiz & Serhatlıoğlu (2013), öğretmen adaylarının akademik motivasyon düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, sınıf düzeyi, bölüm değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığını tespit etmiştir.

Kıdak & Aksaraylı (2009), hastane çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörleri tespit etmeye çalışmış araştırma sonucunda bu kişiler üzerinde tanınma ve terfi faktörlerinin motive etkisinin daha yüksek olduğu, memuriyetinin ilk yıllarındaki kişiler için çalışma koşuları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin daha fazla motive edici olduğu belirlenmiştir.

Özdevecioğlu vd. (2003), 8 bankada üst düzey erkek ve kadın yöneticilerin gözetiminde çalışanların motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye çalışmış, araştırma sonucunda kadın yöneticinin gözetiminde çalışanların iş tatmini, stres ve motivasyon düzeylerinin erkek yönetici gözetimi altındakilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bakan & Büyükbeşe (2004), iş güvencesi ile motivasyon, iş tatmini gibi genel iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma ile iş güvencesi ile genel iş davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yeterli iş güvencesine sahip, motivasyonu ve iş tatmini yüksek iş görenler işletmeler için aranan iş gücünü oluşturmaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ GÜVENCESİ ALGISININ MOTİVASYONA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında öncelikle tekstil sektörü çalışanlarının demografik bilgilerine yer verilmiştir. Bu bölümde daha sonra araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları ile hipotez testlerine ilişkin bulgular incelenmiştir. Analizlerde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır.

3.1.1. Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan 383 çalışanın demografik özelliklerine göre dağılımları tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	114	29,8
Kadın	269	70,2
Medeni Hal		
Evli	297	77,5
Bekar	86	22,5
Yaş		
15-34	98	25,6
35-44	182	47,5
45 ve üzeri	103	26,9
Statü		
Çalışan	367	95,8
Yönetici	16	4,2
Eğitim		
İlkokul	165	43,1
İlköğretim/Ortaokul	78	20,4
Lise	91	23,8
Üniversite(Ön Lisans ve üzeri)	49	12,8
Çalışma Hayatında Geçen Süre(Mesleki Kıdem)		
1-5 yıl	73	19,1
6-10 yıl	68	17,8
11-15 yıl	79	20,6
16-20 yıl	98	25,6
21 yıl ve üzeri	65	17,0
İşyerinde Geçen Süre		
1-5 yıl	185	48,3
6-14 yıl	126	32,9
15 yıl ve üzeri	72	18,8

Aylık Ücret		
Asgari Ücret	221	57,7
2880-4000	117	30,5
4001 ve üzeri	45	11,7
Not: N=383		

Tablo 32. Devam.

Tablo 32'ye göre araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu kadındır (%70,2). Buna karşılık erkek katılımcıların oranı %29,8'dir. Yine araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu (%77,5) ve bekar katılımcıların oranının %22,5 olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında katılımcıların %25,6'sının 15-34 yaş arası, %47,5'inin 35-44 yaş arası, %26,9'unun 45 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise çoğunluğun ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir (%43,1). Buna karşılık ilköğretim/ortaokul mezunlarının oranı %20,4 iken lise mezunlarının oranı %23,8 ve üniversite mezunlarının (ön lisans ve üzeri) oranı %12,8'dir. Katılımcıların %19,1'i 1-5 yıl arası, %17,8'i 6-10 yıl arası, %20,6'sı 11-15 yıl arası, %25,6'sı 16-20 yıl arası ve %17'si 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir. Yine katılımcıların %48,3'ü 1-5 yıl arası, %32,9'u 6-14 yıl arası ve %18,8'i 15 yıl ve üzeri süreden beri işyerlerinde görev yapmaktadır. Son olarak, araştırmanın yapıldığı 2021 yılında geçerli olmak üzere katılımcıların %57,7'si asgari ücret kazanmakta iken, %30,5'i 2880-4000 TL aralığında kazancı olup, %11,7'si de 4001 TL ve üzeri kazanca sahiptir.

3.1.2. Geçerlilik Analizleri

İstatiksel analizlerin hepsinde verilerin geçerli ve güvenilir olması şarttır. Dolayısıyla istatiksel testlere geçmeden evvel çalışmadaki verilerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin incelemeler yapılmalıdır (Bursal, 2019).

3.1.2.1. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği

Altı faktörlü ve on sekiz maddeden oluşan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. İncelenen ölçek yapısında motive olmama alt boyutu için üç madde, içsel motivasyon alt boyutu için üç madde, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu için üç madde, kişisel düzenleme alt boyutu için üç madde, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu için üç madde dışsal düzenleme-maddesel

alt boyutu için üç madde yer almaktadır. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ilk haliyle 392 veri üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 33. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,890	$\geq 0,90$
Ki-Kare serbestlik derecesi (χ^2/df)	2,917	≤ 5
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,844	$\geq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,070	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,910	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,871	$\geq 0,90$

Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Tablo 33'e göre analiz sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri; karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI)=0.890, Ki-Kare serbestlik derecesi(χ^2/df)=2.917, normlaştırılmış uyum indeksi(NFI)=0.844, yaklaşık hataların ortalama karekökü(RMSEA)=0.070, uyum iyiliği indeksi(GFI)=0.910, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi(AGFI)=0.871 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar yazında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamadığını göstermektedir.

Yapılan faktör analizi ile veri dağılımlarında aşırı uç değerlerden başlanmak üzere, normallliği bozan veriler analizden teker teker çıkartılmış, her işlem sonucunda normalliğin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilerek kalan 383 veri ile normal dağılıma yaklaşıldığı gözlemlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile içsel motivasyon alt boyutundan bir ifade(*İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum*), içe yansıtılan düzenleme alt boyutundan bir ifade(*Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim*) ile dışsal düzenleme-maddesel alt boyutundaki tüm ifadelerin(*Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler, İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar, İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur*) faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı tespit edilmiştir. Standardize regresyon katsayılarının (0,50) üzerinde olması beklenir. Ancak bu değer altında kalan ve gözlenen değişkenler arasında faktör yükü oldukça düşük olan bu değişkenler modelden çıkartılıp analiz tekrar yapılmıştır. Yapılan

iyileştirmeler sonucunda çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 34’ te gösterilmiştir.

Tablo 34.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Bilgileri

İfadeler	Std. Edilmemiş Faktör Yükü	Std.Edilmiş Faktör Yükü	Std.Hata	t-değeri(CR)	p-değeri
Motive Olmama					
1. ÇBM5	1,000	0,569	-	-	0,001
2. ÇBM3	1,391	0,908	0,139	10,019	0,001
3. ÇBM1	1,171	0,726	0,114	10,313	0,001
İçsel Motivasyon					
1. ÇBM6	1,000	0,861	-	-	0,001
2. ÇBM4	0,925	0,764	0,085	10,916	0,001
Dış Düzenleme Sosyal					
1. ÇBM11	1,000	0,675	-	-	0,001
2. ÇBM9	1,125	0,813	0,107	10,557	0,001
3. ÇBM7	0,896	0,618	0,092	9,729	0,001
Kişisel Düzenleme					
1. ÇBM12	1,000	0,736	-	-	0,001
2. ÇBM10	0,837	0,632	0,074	11,264	0,001
3. ÇBM8	0,919	0,664	0,078	11,814	0,001
İçe Yansıtılan Düzenleme					
1. ÇBM18	1,000	0,703	-	-	0,001
2. ÇBM14	0,846	0,634	0,08	10,591	0,001

Not: N=383

Yapılan yeni analiz neticesinde tablo 34’teki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, tüm faktör yükleri alt değer olan 0,50’nin üzerinde olup t-değerleri de alt değer olan 1,96’nın üzerindedir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). Gerekli modifikasyonlar neticesinde modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği istatistikleri tablo 35’te gösterilmiştir.

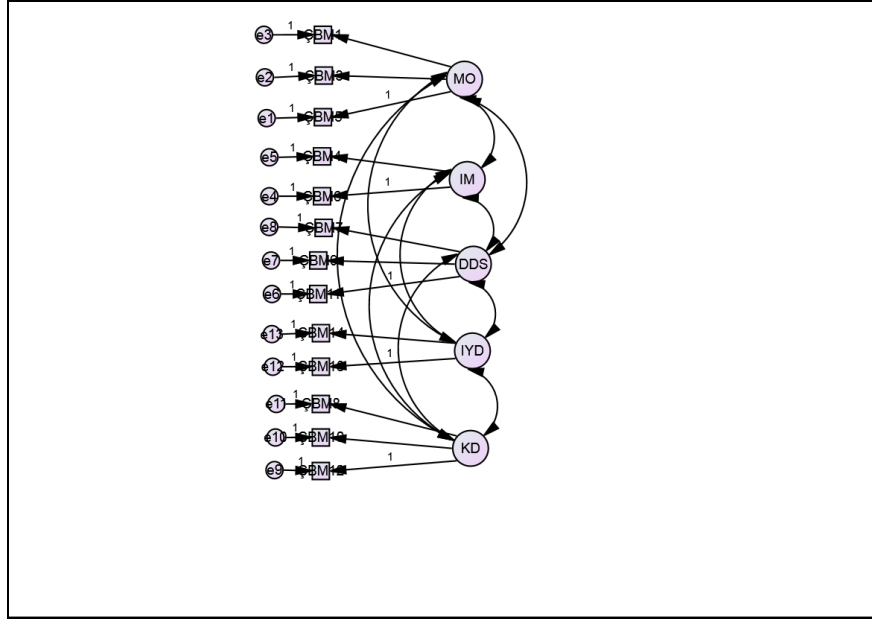
Tablo 35. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Madde Silindikten Sonraki Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,946	$\geq 0,90$
Ki-Kare serbestlik derecesi (χ^2/df)	2,586	≤ 5
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,916	$\geq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,064	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,945	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,909	$\geq 0,90$

Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Tablo 35'e göre, modeldeki $\chi^2/df=2.586$, GFI=0.945, AGFI=0.909, NFI=0.916, CFI=0,946 ve RMSEA=0,064 değerlerinin kabul edilebilirlik şartını sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, araştırmada çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin 18 madde ve altı alt boyuttan oluşan kuramsal yapısının doğrulanamadığını göstermiştir. Analiz sonucu 13 madde ve beş alt boyuttan oluşan bir yapı ortaya çıkartılmıştır. Bu yapıya göre; motive olmama alt boyutu üç ifadeden, içsel motivasyon alt boyutu iki ifadeden, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu üç ifadeden, kişisel düzenleme alt boyutu üç ifadeden, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu ise iki ifadeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin AMOS analiz çıktısı şekil 33'te verilmiştir.

Şekil 33.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı



MO: Motive Olmama; **IM:** İçsel Motivasyon; **DDS:** Dış Düzenleme-Sosyal;
IYD: İçe Yansıtılan Düzenleme; **KD:** Kişisel Düzenleme

3.1.2.2.İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği

İş görenlerin algıladıkları iş güvencelerinden ne derecede memnun olduklarını ölçen “İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği”, Probst (1998) tarafından geliştirilmiştir. Algılanan iş güvencesi düzeyinin iş stresi, çalışan sağlığı gibi pek çok örgütsel değişken üzerine etkisinin ancak iş güvencesi memnuniyet düzeyi ile ortaya çıkabileceği düşüncesi, bu ölçeğin geliştirilme sebebini oluşturmuştur (Önder & Wasti, 2002).

Ölçek tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Tablo 36. İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,825	$\geq 0,90$
Ki-Kare serbestlik derecesi (χ^2/df)	11,712	≤ 5
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,813	$\geq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,167	$\leq 0,08$

Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri; karşılaştırılmalı uyum indeksi(CFI)=0.825, Ki-Kare serbestlik derecesi(χ^2/df)=11.712, normlaştırılmış uyum indeksi(NFI)=0.813, yaklaşık hataların ortalama karekökü(RMSEA)=0.167 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar yazında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamadığını göstermektedir. Ayrıca AMOS 22 yazılım programı ilk DFA sonucunda uyum iyiliği indeksi (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) analiz değerlerini çıkarmamıştır.

Yapılan faktör analizi ile faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini bozan “*Bu kuruluşta iş güvencem streslidir.*” ve “*Bu kuruluşta iş güvencem kabul edilemeyecek kadar azdır.*” ifadeleri gözlenen değişkenler arasında oldukça düşük değer taşıdığı için modelden çıkartılıp analiz tekrar yapılmıştır. Yapılan iyileştirmeler sonucunda iş güvencesi memnuniyeti ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 37’ de gösterilmiştir.

Tablo 37.İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bilgileri

İfadeler	Std. Edilmemiş Faktör Yükü	Std.Edilmiş Faktör Yükü	Std.Hata	t-değeri(CR)	p-değeri
İş Güvencesi Memnuniyeti					
1. İGM1	1,000	0,764	-	-	0,001
2. İGM2	0,442	0,371	0,069	6,407	0,001
3. İGM3	0,824	0,722	0,071	11,645	0,001
4. İGM5	0,811	0,741	0,069	11,752	

Not: N=383

Yeni analiz neticesinde tablo 37’deki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, tüm faktör yükleri 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Hair ve diğerleri, 2014). Modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği istatistikleri tablo 38’de gösterilmiştir.

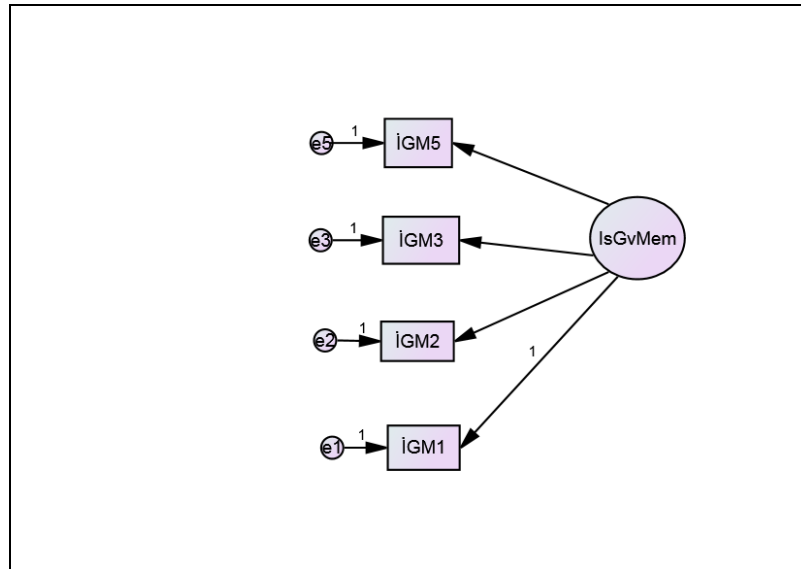
Tablo 38. İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Madde Silindikten Sonraki Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,998	$\geq 0,90$
Ki-Kare serbestlik derecesi (x ² /df)	1,400	≤ 5
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,993	$\geq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,032	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,996	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,982	$\geq 0,90$

Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Tablo 38'e göre, modeldeki $x^2/sd=1.400$, GFI=0.996, AGFI=0.982, NFI=0.993, CFI=0.998 ve RMSEA=0.032 değerlerinin kabul edilebilirlik şartını sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, iş güvencesi memnuniyet ölçeğinin tek boyuttan oluşan kuramsal yapısının doğrulandığını göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin AMOS analiz çıktısı şekil 34'te verilmiştir.

Şekil 34. İş Güvencesi Memnuniyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı



IGM: İş Güvencesi Memnuniyeti

3.1.2.3. İş Güvencesi Endeksi Ölçeği

İş güvencesi endeksi ölçeği, iş görenin çalışmakta olduğu işin sürekliliğine ilişkin algısını ölçmektedir (Önder & Wasti, 2002). Analiz sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri tablo 39'da belirtilmiştir.

Tablo 39. İş Güvencesi Endeksi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,569	$\geq 0,90$
Ki-Kare serbestlik derecesi (x^2/df)	21,964	≤ 5
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,563	$\geq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,234	$\leq 0,08$

Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Tablo 39'a göre doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri; karşılaştırılmalı uyum indeksi(CFI)=0.569, Ki-Kare serbestlik derecesi(x^2/df)=21.964, normlaştırılmış uyum indeksi(NFI)=0.563, yaklaşık hataların ortalama karekökü(RMSEA)=0.234 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar yazında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamadığını göstermektedir. Ayrıca AMOS 22 yazılım programı DFA sonucunda uyum iyiliği indeksi (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) analiz değerlerini çıkarmamıştır. Ankette yer alan iş güvencesi endeksi ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde modifikasyonlar da yapılmasına rağmen kabul edilebilir sonuçlar elde edilememiştir. Dolayısıyla iş güvencesi endeksi çalışmadan çıkartılmıştır.

3.1.3. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizinde güvenilir kavramı ile kastedilen şey, ölçme aracı olmayıp, ölçme aracı kullanılarak elde edilmiş verilerdir (Can, 2014 & Kalaycı, 2014'ten aktaran, Bursal,2019). Dolayısıyla her araştırmanın kendine özgü verileri olduğu için, yüksek güvenirlilik sonucu olan bir ölçek kullanılsa da yapılan çalışmada güvenirlilik şartlarının karşılanıp karşılanmadığı tekrar incelenmelidir. Ankete katılan katılımcıların cevaplarının tutarlılığının ölçüldüğü güvenirlilik analizinde en yaygın kullanılan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha katsayısıdır (Bursal,2019).

Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısının alabileceği değerler ve bu değerlere bağlı olarak da ölçeğin güvenirlilik durumu şu şekilde belirtilebilir;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçeğin güvenirliliği yüksek,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin güvenirliliği çok yüksektir (Kalaycı, 2014).

George& Mallery (2003)'e göre güvenilirlik katsayısı (α) $0,60 \leq \alpha < 0,70$ aralığında ölçek kabul edilebilirdir. Ancak genel olarak yazında Cronbach Alfa katsayısı için kabul edilen en düşük değer 0,70 olarak kabul edilmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994; Kline, 2016; Morgan, Leech, Gloeckner, & Barrett, 2011).

Tablo 40. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
İş Güvencesi Memnuniyeti	6 ifadeden 2 ifade çıkarılarak 4 ifade üzerinden	0,736
Çok Boyutlu İş Motivasyonu	18 ifadeden 6 ifade çıkarılarak 13 ifade üzerinden	0,759
Motive Olmama	3	0,757
İçsel Motivasyon	3 ifadeden 1 ifade çıkarılarak 2 ifade üzerinden	0,793
Dışsal Düzenleme-Sosyal	3	0,737
Kişisel Düzenleme	3	0,715
İçe Yansıtılan Düzenleme	3 ifadeden 1 ifade çıkarılarak 2 ifade üzerinden	0,616
İş Güvencesi Endeksi Ölçeği güvenilirlik ve geçerliliği sağlamadığından analizden çıkarılmıştır.		

Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin geçerlilikleri belirlendikten sonra güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın hipotezlerine cevap verecek olan iş güvencesi ölçeği ile çok boyutlu iş motivasyonu ölçeklerinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Tek boyut ve 6 ifadeden oluşan iş güvencesi memnuniyeti ölçeğinden doğrulayıcı faktör analizi neticesinde 2 ifade çıkartılarak 4 ifadeye indirilmiş ve bu 4 ifadeye göre ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,736 olarak belirlenmiştir. Yine doğrulayıcı faktör analizi uygulanan ve 18 ifade 6 alt boyuttan oluşan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinden çıkarılan ifadeler neticesinde toplam 13 ifade ve 5 alt boyut kalmıştır. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,759 olarak belirlenmiştir. Ayrıca çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutları olan motive olmama için 0.757, içsel motivasyon için 0.793, dışsal düzenleme-sosyal için 0.737, kişisel düzenleme için 0.715 ve içe yansıtılan düzenleme alt boyutu için de 0.616 olarak Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Bu değerler ölçek ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

3.1.4. Tanımlayıcı Değerlere İlişkin Bulgular

Analizler yapılmadan evvel araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikî değerler incelenmiştir. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41.İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	S.S.
İş Güvencesi Memnuniyeti(GENEL)	3,2226	0,73850
1. Bu kuruluştaki yeterli iş güvencem vardır.	3,2637	1,09061
2. Bu kuruluştaki bu kadar az iş güvencem olması rahatsız edicidir.	3,3264	0,99238
3. Bu kuruluştaki mükemmel iş güvencesine sahibim.	3,0026	0,95033
4. Bu kuruluştaki iş güvencem olumludur.	3,2977	0,91249

Not: N= 383, Ort=Ortalama, S.S.=Standart Sapma

(1,00 – 1,80 Çok Düşük; 1,81 – 2,60 Düşük; 2,61 – 3,40 Orta; 3,41 – 4,20 Yüksek; 4,21 – 5,00 Çok Yüksek)

Tablo 41’e bakıldığında iş güvencesi memnuniyetine ilişkin ortalama 3,2226 şeklinde tespit edilmiştir. Bu bulgu iş güvencesi memnuniyet algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 42.Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	S.S.
Çok Boyutlu İş Motivasyonu (GENEL)	2,798	0,59568
Çok Boyutlu İş Motivasyonu (Motive Olmama)	1,8573	0,83023
1.Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1,7467	,99795
2.Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1,7546	,94748
3.İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	2,0705	1,08668
Çok Boyutlu İş Motivasyonu (İçsel Motivasyon)	2,9295	1,10223
1.Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	2,7937	1,23507
2.İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum	3,0653	1,18605
Çok Boyutlu İş Motivasyonu (Dışsal Düzenleme-Sosyal)	2,6440	1,00468
1. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,5979	1,25126
2. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	2,5927	1,19385
3. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,7415	1,27748
Çok Boyutlu İş Motivasyonu (Kişisel Düzenleme)	3,2681	,97858
1.İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	3,2115	1,25104
2.Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,1775	1,19765
3.Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	3,4151	1,22900
Çok Boyutlu İş Motivasyonu (İçe Yansıtılan Düzenleme)	3,6031	1,00740
1.İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	3,7572	1,14683
2.İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	3,4491	1,22235

Not: N= 383, Ort=Ortalama, S.S.=Standart Sapma (1,00 – 1,80 Çok Düşük; 1,81 – 2,60 Düşük; 2,61 – 3,40 Orta; 3,41 – 4,20 Yüksek; 4,21 – 5,00 Çok Yüksek)

Tablo 42’ye bakıldığında çok boyutlu iş motivasyonuna ilişkin ortalama (2,798) şeklinde tespit edilmiştir. Bu bulgu çok boyutlu iş motivasyonu algısının orta

düzyeyde olduğunu göstermektedir. Motive olmama alt boyutu ifadelerinin ortalaması 1,8573 olup bu bulgu motive olmama algısının çok az katılım seviyesinde olduğu görölmektedir. İçsel motivasyon algısı (Ort=2,9295), dışsal düzenleme-sosyal algısı (Ort=2,6440), kişisel düzenleme algısı (Ort=3,2681) ve içe yansıtılan düzenleme algısı (Ort=3,6031) seviyelerinin orta düzeyde oldukları görölmektedir.

3.1.5. Normal Dağılım Analizine İlişkin Bilgiler

Analizlerde, istatikselsel gücü daha çok olan parametrik testler tercih edilir. Parametrik testleri de kullanabilmek için araştırma verilerinin normal dağılım şartlarını sağlaması gerekir. SPSS’te normallik varsayımı üç farklı biçimde incelenmektedir (Bursal, 2019);

- Çarpıklık katsayısı (Skewness) analizi
- Normallik testleri (Kolmogorov-Smirnov testi, Shapiro Wilk testi)
- Grafik çizimi (kutu grafiği, Histogram)

Araştırmada değişkenlerin normallik dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenmiştir. Bu değerlerin +1,5 ve -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını ($p>0.05$) göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Yapılan analize göre değerşkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43. Değerşkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değerşkenler	Çarpıklık	Basıklık
İş Güvencesi Memnuniyeti	-0,183	-0,244
Çok Boyutlu İş Motivasyonu	-0,189	0,379
Motive Olmama (Çok Boyutlu İş Motivasyonu)	1,107	1,176
İçsel Motivasyon (Çok Boyutlu İş Motivasyonu)	-0,122	-0,939
Dışsal Düzenleme Sosyal (Çok Boyutlu İş Motivasyonu)	0,141	0,679
Kişisel Düzenleme (Çok Boyutlu İş Motivasyonu)	0,454	0,424
İçe Yansıtılan Düzenleme (Çok Boyutlu İş Motivasyonu)	-0,618	-0,910

Tablo 43’e göre değerşkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında bulunmuş ve tüm değerşkenlerin normal dağılıma sahip olduğu orta çıkmıştır.

3.1.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bilgiler

İş güvencesinin motivasyona etkisi araştırılmadan evvel öncelikle hipotez testlerinde kullanılacak olan ölçek ve alt boyutların ilişkisine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 44. Korelasyon Katsayı Mutlak Değerine Göre İlişki Düzeyi

İlişki Düzeyi	Korelasyon Katsayı Değerleri	
	(Büyüköztürk vd., 2011)	(Gerber ve Finn,2005)
Kuvvetli İlişki	$ r > ,70$	$ r > ,60$
Orta Kuvvette İlişki	$,30 < r \leq ,70$	$,30 < r \leq ,60$
Zayıf İlişki	$ r \leq ,30$	$ r \leq ,60$

Kaynak: Bursal, M. (2019). *SPSS ile Temel Veri Analizleri*. Ankara: Anı Yayıncılık, s.131.

Korelasyon analizine ilişkin bulgular tablo 45’te gösterilmiştir.

Tablo 45. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Korelasyonlar						
	1	2	3	4	5	6	7
1. İş Güvencesi Memnuniyeti	1	,143**	-,223**	,211**	-,092	,352**	,220**
2. Çok Boyutlu İş Motivasyonu		1	,300**	,685**	,720**	,741**	,566**
3. Motive Olmama			1	,037	,250**	-,153**	-,273**
4. İçsel Motivasyon				1	,352**	,474**	,279**
5. Dışsal Düzenleme Sosyal					1	,276**	,176**
6. Kişisel Düzenleme						1	,649**
7. İçer Yansıtılan Düzenleme							1

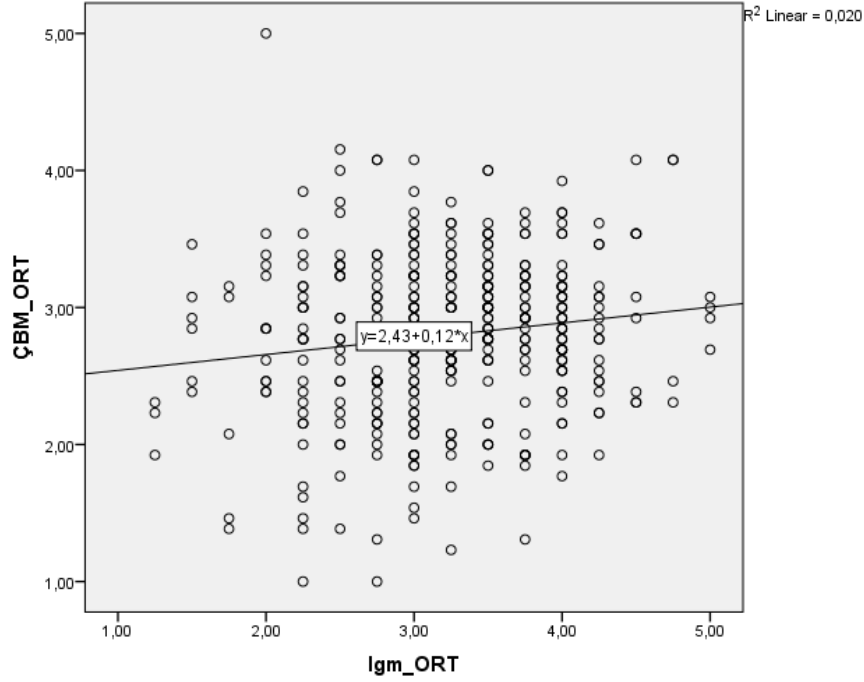
Not: **p<0,01; N=383

Tablo 45’te verilen pearson korelasyon analizine göre tekstil işletmelerinde çalışanların iş güvencesi memnuniyet algıları ile çok boyutlu iş motivasyonları arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=,143$; $p<0,01$). Yine çalışanların iş güvencesi memnuniyet algıları ile çok boyutlu iş motivasyonunun alt boyutları olan motive olmama arasında zayıf düzeyde ve negatif yönde ($r=-,223$; $p<0,01$), içsel motivasyon alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($r=,211$; $p<0,01$), kişisel düzenleme alt boyutu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=,352$; $p<0,01$), içe yansıtılan düzenleme alt boyutu arasında ise zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($r=,220$; $p<0,01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların iş güvencesi memnuniyet algıları ile çok boyutlu iş motivasyonunun alt boyutlarından dışsal düzenleme-sosyal arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($r=-,092$; $p=0,071$; $p>0,01$).

3.1.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bilgiler

İş güvencesinin motivasyona etkisine yönelik hipotez testlerinde kullanılacak olan değişkenlerin doğrusal bir ilişki gösterip göstermediği şekil 35'teki bir grafik ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Şekil 35. Ölçekler Arası İlişkiye Ait Doğrusal Grafik



Şekil 35'te belirtilen grafiğe göre iş güvencesi memnuniyeti arttıkça çok boyutlu iş motivasyonu da artmaktadır. Dolayısıyla bu iki ölçek arasında doğrusal bir ilişki vardır.

3.1.7.1. İş Güvencesinin Motivasyona Etkisi

İş güvencesi memnuniyeti ile çok boyutlu iş motivasyonu arasında ilişki kurulduğu için bu ölçekler arası basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkendeki değişimin, bağımlı değişken üzerindeki değişimi yordaması (açıklaması) için regresyon analizi kullanılmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenin birer tane olduğu regresyon analizine basit doğrusal (tek değişkenli) regresyon analizi denir (Tutar & Erdem, 2020). Tek değişkenli regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46.İş Güvencesi Memnuniyetinin Çok Boyutlu İş Motivasyonunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	2,426	0,135	-	17,942	0,000
İş Güvencesi Memnuniyeti	0,115	0,041	0,143	2,823	0,005
Bağımlı Değişken: Çok Boyutlu İş Motivasyonu					
R: 0,143		R²: 0,020		F_(1;381): 7,968	
p: 0,005					

İş güvencesi memnuniyet algısının çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğini yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre $F_{(1; 381)}=7,968$; $p<0,05$ olduğu için model anlamlıdır. Regresyon analiz sonuçlarına göre; tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyetine ilişkin algıları, motivasyonlarını pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri 0,020 olarak hesaplanmıştır ($R=0.143$, $R^2=0,020$; $p<0,05$). Bu değer, motivasyon değişkeninin %2'sinin, modeldeki bağımsız değişken, yani iş güvencesi memnuniyeti tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı= 0,143'tür($p<0.05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi çok boyutlu iş motivasyonu= $2,426+0,115(\text{iş güvencesi memnuniyeti})$ şeklindedir. Buna göre iş güvencesi memnuniyeti $p<0.05$ olduğu için, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. İş güvencesi memnuniyeti arttıkça motive olmada artmaktadır. Bu doğrultuda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 47.İş Güvencesi Memnuniyetinin Motive Olmama Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	2,664	0,186	-	14,353	0,000
İş Güvencesi	-0,250	0,56	-0,223	-4,459	0,000
Bağımlı Değişken: Motive Olmama					
R: 0,223		R²: 0,050		F_(1;381): 19,886	
p: 0,000					

İş güvencesi memnuniyet algısının motive olmama alt boyutunu yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre $F_{(1; 381)}=19,886$; $p<0,05$ olduğu için model anlamlıdır. Regresyon katsayısı ve anlamlılığa ilişkin t testi sonucuna göre, iş güvencesi memnuniyeti, motive olmama üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,223$; $t=-4,459$; $p<0,05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait

regresyon denklemi motive olmama=2,664-0,250(iş güvencesi memnuniyeti) şeklindedir. Buna göre iş güvencesi memnuniyeti arttıkça motive olmama azalmaktadır. İş güvencesi memnuniyeti, motive olmama değişkenindeki değişimin %5'ini açıklamaktadır. Değişim kalanı başka nedenlerden kaynaklanmaktadır (R^2 : 0,050). Bu doğrultuda H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 48.İş Güvencesi Memnuniyetinin İçsel Motivasyon Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	1,914	0,247	-	7,747	0,000
İş Güvencesi	0,315	0,075	0,211	4,215	0,000
Bağımlı Değişken: İçsel Motivasyon					
R: 0,211		R²: 0,045		F_(1;381): 17,767	
p: 0,000					

İş güvencesi memnuniyet algısının içsel motivasyon değişkenini yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre $F_{(1; 381)}=17,767$; $p<0,05$ olduğu için model anlamlıdır. Regresyon analiz sonuçlarına göre; tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyetine ilişkin algıları, içsel motivasyonu pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri 0,045 olarak hesaplanmıştır ($R=0,211$, $R^2=0,045$; $p<0,05$). Bu değer, içsel motivasyon değişkeninin %4,5'inin, modeldeki bağımsız değişken, yani iş güvencesi memnuniyeti tarafından açıklandığını göstermektedir. Değişim kalanı başka nedenlerden kaynaklanmaktadır. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı= 0,211'dir($p<0,05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi içsel motivasyon=1,914+0,315(iş güvencesi memnuniyeti) şeklindedir. Buna göre iş güvencesi memnuniyeti $p<0,05$ olduğu için, içsel motivasyon üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. İş güvencesi memnuniyeti arttıkça içsel motivasyon da artmaktadır. Bu doğrultuda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 49.İş Güvencesi Memnuniyetinin Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	3,049	0,229	-	13,288	0,000
İş Güvencesi	-0,126	0,069	-0,092	-1,809	0,071
Bağımlı Değişken: Dışsal Düzenleme-Sosyal					
R: 0,092		R²: 0,009		F_(1;381): 3,272	
p: 0,071					

İş güvencesi memnuniyet algısının çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğini yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre model $F_{(1; 381)}$

=3,272; p=0,071'dir. Buna göre iş güvencesi memnuniyeti $p>0.05$ olduğu için, dışsal düzenleme-sosyal değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu doğrultuda H1c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 50. İş Güvencesi Memnuniyetinin Kişisel Düzenleme Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	1,765	0,210	-	8,404	0,000
İş Güvencesi	0,466	0,064	0,352	7,338	0,000
Bağımlı Değişken: Kişisel Düzenleme					
R: 0,352		R²: 0,124		F_(1;381): 53,849	
p: 0,000					

İş güvencesi memnuniyet algısının kişisel düzenleme alt boyutunu yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre $F_{(1; 381)}=53,849$; $p<0,05$ olduğu için model anlamlıdır. Regresyon analiz sonuçlarına göre; tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyetine ilişkin algıları, kişisel düzenleme değişkenlerini pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri 0,124 olarak hesaplanmıştır ($R=0.352$, $R^2=0,124$; $p<0,05$). Bu değer, kişisel düzenleme değişkeninin %12'sinin modeldeki bağımsız değişken, yani iş güvencesi memnuniyeti tarafından açıklandığını göstermektedir. Değişim kalanı başka nedenlerden kaynaklanmaktadır. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı= 0,352'dir ($p<0.05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi kişisel düzenleme=1,765+0,466(iş güvencesi memnuniyeti) şeklindedir. Buna göre iş güvencesi memnuniyeti $p<0.05$ olduğu için, kişisel düzenleme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. İş güvencesi memnuniyeti arttıkça kişisel düzenleme de artmaktadır. Bu doğrultuda H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 51. İş Güvencesi Memnuniyetinin İç Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	2,637	0,225	-	11,700	0,000
İş Güvencesi	0,300	0,068	0,220	4,397	0,000
Bağımlı Değişken: İç Yansıtılan Düzenleme					
R: 0,220		R²: 0,048		F_(1;381): 19,336	
p: 0,000					

İş güvencesi memnuniyet algısının iç yansıtılan düzenleme alt boyutunu yordamasına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre $F_{(1; 381)}=19,336$; $p<0,05$ olduğu için model anlamlıdır. Regresyon analiz sonuçlarına göre; tekstil

sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyetine ilişkin algıları, içe yansıtılan düzenleme değişkenlerini pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Modelin açıklama gücü olan R^2 değeri 0,048 olarak hesaplanmıştır ($R=0.220$, $R^2=0,048$; $p<0,05$). Bu değer, içe yansıtılan düzenleme değişkeninin %4,8'inin modeldeki bağımsız değişken, yani iş güvencesi memnuniyeti tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin Beta katsayısı= 0,220'dir($p<0.05$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi içe yansıtılan düzenleme= $2,637+0,300(\text{iş güvencesi memnuniyeti})$ şeklindedir. Buna göre iş güvencesi memnuniyeti $p<0.05$ olduğu için, içe yansıtılan düzenleme değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. İş güvencesi memnuniyeti arttıkça içe yansıtılan düzenleme de artmaktadır. Bu doğrultuda $H1e$ hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.7.2. Demografik Özelliklere Göre İş Güvencesi Memnuniyet Algısı Farklılıkları

Bu bölümde çalışanların iş güvencesi algısının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 52'de tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının yaşa göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine yer verilmiştir.

Tablo 52. İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	X	SS	F	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	15-34	98	3,2806	0,75494	0,416	0,660
	35-44	182	3,1978	0,71538		
	45 ve üzeri	103	3,2112	0,76677		

Tablo 52'deki verilere göre iş güvencesi memnuniyeti ölçeği puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği ($F=0,416$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre $H2a$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 53'te tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem T testine yer verilmiştir.

Tablo 53. İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	X	Standart Sapma	t	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	Kadın	269	3,2351	0,72390	0,510	0,610
	Erkek	114	3,1930	0,77434		

Tablo 53'teki T testi sonucuna göre iş güvencesi memnuniyet algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(383)= 0,510$; $p=0,610$; $p>0,05$). Dolayısıyla H2b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 54'te tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem T testine yer verilmiştir.

Tablo 54.İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	X	Standart Sapma	t	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	Evli	297	3,2416	0,73517	0,935	0,350
	Bekar	86	3,1570	0,75054		

Tablo 54'teki T testi sonucuna göre iş güvencesi memnuniyet algısı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.($t(383)= 0,935$; $p=0,350$; $p>0,05$). Dolayısıyla H2c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 55'te tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının mesleki kıdemine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine yer verilmiştir.

Tablo 55.İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Kıdem	n	X	SS	F	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	1-5 yıl	73	3,1336	0,72658	0,925	0,445
	6-10 yıl	68	3,1728	0,79792		
	11-15 yıl	79	3,3481	0,59433		
	16-20 yıl	98	3,2117	0,73949		
	21 yıl ve üzeri	65	3,2385	0,83903		

Tablo 55'teki verilere göre iş güvencesi memnuniyeti ölçeği puanlarının mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ($F=0,925$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre H2d hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 56'da tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının işyeri kıdemine göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine yer verilmiştir.

Tablo 56.İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının İşyeri Kıdemine Göre Karşılaştırılması

	İşyeri Kıdemi	n	X	SS	F	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	1-5 yıl	185	3,2311	0,78344	0,036	0,964
	6-14 yıl	126	3,2083	0,66163		
	15 yıl ve üzeri	72	3,2257	0,75661		

Tablo 56'daki verilere göre iş güvencesi memnuniyeti ölçeği puanlarının işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği ($F=0,036$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre H2e hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 57'de tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının mezuniyet durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine yer verilmiştir.

Tablo 57.İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının Mezuniyet Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Mezuniyet Durumu	n	X	SS	F	p
İş Güvencesi Memnuniyeti	İlkokul	165	3,1424	0,75870	2,545	0,056
	İlköğretim/Ortaokul	78	3,2949	0,66541		
	Lise	91	3,1841	0,74985		
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri)	49	3,4490	0,72345		

Tablo 57'deki verilere göre iş güvencesi memnuniyeti ölçeği puanlarının mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($F=2,545$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Buna göre H2f hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 58'de tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesi memnuniyet algılarının aylık gelire göre karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine yer verilmiştir.

Tablo 58.İş Güvencesi Memnuniyeti Puanlarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

	Aylık Ücret	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
İş Güvencesi Memnuniyeti	Asgari Ücret ¹	221	3,0814	0,68352	10,005	0,000	1-2** 1-3**
	2880-4000 ²	117	3,4209	0,75405			
	4001 ve üzeri ³	45	3,400	0,81429			

Tablo 58'deki verilere göre iş güvencesi memnuniyeti ölçeği puanlarının aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=10,005$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

Çalışanların iş güvencesi memnuniyet düzeylerinin hangi aylık ücret grupları arasında anlamlı farklılık taşıdığını tespit etmek için LSD testi yapılmıştır. Bulgulara göre asgari ücret ile çalışanların iş güvencesi memnuniyetine ilişkin algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı yani onlardan daha düşüktür ($X=3,0814$). İş güvencesi memnuniyet algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 2880-4000 aralığındaki çalışanlardır ($X=3,4209$). Buna göre H2g hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.7.3. Demografik Özelliklere Göre Çok Boyutlu İş Motivasyon Algısı Farklılıkları

Bu bölümde çalışanların iş motivasyonu ve alt boyutlarına yönelik algısının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 59).

Tablo 59.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	n	X	SS	F	p
Motive Olmama	15-34	98	1,8265	0,83348	0,136	0,873
	35-44	182	1,8791	0,85544		
	45 ve üzeri	103	1,8479	0,78767		
İçsel Motivasyon	15-34	98	3,0816	1,09284	2,146	0,118
	35-44	182	2,9423	1,07622		
	45 ve üzeri	103	2,7621	1,14371		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	15-34	98	2,7619	1,04097	1,163	0,314
	35-44	182	2,6355	1,02138		
	45 ve üzeri	103	2,5469	0,93568		
Kişisel Düzenleme	15-34	98	3,3912	0,93675	1,103	0,333
	35-44	182	3,2106	1,03361		
	45 ve üzeri	103	3,2524	0,91402		
İçe Yansıtılan Düzenleme	15-34	98	3,6939	1,00163	0,534	0,587
	35-44	182	3,5742	1,03328		
	45 ve üzeri	103	3,5680	0,97027		
İŞ MOTİVASYONU	15-34	98	2,8838	0,55109	1,575	0,208
	35-44	182	2,7853	0,63597		
	45 ve üzeri	103	2,7386	0,55807		

Tablo 59'daki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,575$; $p>0,05$). Dolayısıyla $H3a_1$ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca motive olmama ($F=0,136$; $p>0,05$), içsel motivasyon ($F=2,146$; $p>0,05$), dışsal düzenleme-sosyal ($F=1,163$; $p>0,05$), kişisel düzenleme ($F=1,103$; $p>0,05$), içe yansıtılan düzenleme ($F=0,534$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H3a_2$, $H3a_3$, $H3a_4$, $H3a_5$, $H3a_6$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem T testi ile incelenmiştir (Tablo 60).

Tablo 60.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
Motive Olmama	Kadın	269	1,7906	0,74836	-2,180	0,31
	Erkek	114	2,0146	0,98303		
İçsel Motivasyon	Kadın	269	2,9145	1,08248	-0,409	0,683
	Erkek	114	2,9649	1,15160		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Kadın	269	2,6146	1,03933	-0,880	0,379
	Erkek	114	2,7135	0,91838		
Kişisel Düzenleme	Kadın	269	3,3209	0,96618	1,628	0,104
	Erkek	114	3,1433	1,00046		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Kadın	269	3,6599	1,02965	1,697	0,091
	Erkek	114	3,4693	0,94374		
İŞ MOTİVASYONU	Kadın	269	2,7944	0,58983	-0,179	0,858
	Erkek	114	2,8063	0,61182		

Tablo 60'daki T testi sonucuna çok boyutlu iş motivasyonu algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(383)= -0,179$; $p=0,858$; $p>0,05$). Dolayısıyla $H3b_1$ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca motive olmama ($t(383)= -2,180$; $p=0,31$; $p>0,05$), içsel motivasyon($t(383)= -0,409$; $p=0,683$; $p>0,05$), dışsal düzenleme-sosyal ($t(383)= -0,880$; $p=0,379$; $p>0,05$), kişisel düzenleme ($t(383)= 1,628$; $p=0,104$; $p>0,05$), içe yansıtılan düzenleme ($t(383)= 1,697$; $p=0,91$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H3b_2$, $H3b_3$, $H3b_4$, $H3b_5$, $H3b_6$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının medeni duruma açısından farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem T testi ile incelenmiştir (Tablo 61).

Tablo 61.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	SS	t	p
Motive Olmama	Evli	297	1,8844	0,83901	1,189	0,235
	Bekar	86	1,7636	0,79683		
İçsel Motivasyon	Evli	297	2,9377	1,08833	0,270	0,787
	Bekar	86	2,9012	1,15509		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Evli	297	2,6207	0,97863	-0,846	0,398
	Bekar	86	2,7248	1,09209		
Kişisel Düzenleme	Evli	297	3,2559	0,98506	-0,452	0,652
	Bekar	86	3,3101	0,96038		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Evli	297	3,5522	1,00327	-1,845	0,066
	Bekar	86	3,7791	1,00763		
İŞ MOTİVASYONU	Evli	297	2,7894	0,59281	-0,520	0,604
	Bekar	86	2,8274	0,60809		

Tablo 61'deki T testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(383) = -0,520$; $p = 0,604$; $p > 0,05$). Dolayısıyla $H3c_1$ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca motive olmama ($t(383) = 1,189$; $p = 0,235$; $p > 0,05$), içsel motivasyon ($t(383) = 0,270$; $p = 0,787$; $p > 0,05$), dışsal düzenleme-sosyal ($t(383) = -0,846$; $p = 0,398$; $p > 0,05$), kişisel düzenleme ($t(383) = -0,452$; $p = 0,652$; $p > 0,05$), içe yansıtılan düzenleme ($t(383) = -1,845$; $p = 0,66$; $p > 0,05$) alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H3c_2$, $H3c_3$, $H3c_4$, $H3c_5$, $H3c_6$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 62).

Tablo 62.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	X	SS	F	p
Motive Olmama	1-5 yıl	73	1,8311	0,86267	1,235	0,295
	6-10 yıl	68	1,8382	0,72960		
	11-15 yıl	79	1,9831	0,91037		
	16-20 yıl	98	1,9014	0,84437		
	21 yıl ve üzeri	65	1,6872	0,75892		
İçsel Motivasyon	1-5 yıl	73	3,0205	1,09112	1,383	0,239
	6-10 yıl	68	2,9632	1,03418		
	11-15 yıl	79	3,0949	1,01929		
	16-20 yıl	98	2,7347	1,19751		
	21 yıl ve üzeri	65	2,8846	1,11723		

Dışsal Düzenleme- Sosyal	1-5 yıl	73	2,7443	1,05192	3,367	0,10
	6-10 yıl	68	2,7941	0,97059		
	11-15 yıl	79	2,8186	0,98969		
	16-20 yıl	98	2,5544	0,97264		
	21 yıl ve üzeri	65	2,2974	0,97916		
Kişisel Düzenleme	1-5 yıl	73	3,3288	0,89493	0,918	0,453
	6-10 yıl	68	3,2794	0,90806		
	11-15 yıl	79	3,3966	0,93382		
	16-20 yıl	98	3,1293	1,06666		
	21 yıl ve üzeri	65	3,2410	1,05328		
İçer Yansıtılan Düzenleme	1-5 yıl	73	3,7603	0,90948	1,272	0,280
	6-10 yıl	68	3,5956	1,05185		
	11-15 yıl	79	3,6899	0,97830		
	16-20 yıl	98	3,5510	1,04163		
	21 yıl ve üzeri	65	3,4077	1,03792		
İŞ MOTİVASYONU	1-5 yıl	73	2,8672	0,50430	3,091	0,16
	6-10 yıl	68	2,8348	0,52832		
	11-15 yıl	79	2,9357	0,59271		
	16-20 yıl	98	2,7174	0,65865		
	21 yıl ve üzeri	65	2,6355	0,62200		

Tablo 62.Devam

Tablo 62'deki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=3,091$; $p>0,05$). Dolayısıyla $H3d_1$ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca motive olmama ($F=1,235$; $p>0,05$), içsel motivasyon ($F=1,383$; $p>0,05$), dışsal düzenleme-sosyal ($F=3,367$; $p>0,05$), kişisel düzenleme ($F=0,918$; $p>0,05$), içe yansıtılan düzenleme ($F=1,272$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H3d_2$, $H3d_3$, $H3d_4$, $H3d_5$, $H3d_6$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının işyeri kademine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 63).

Tablo 63.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının İşyeri Kıdemine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	İşyeri Kıdem	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Motive Olmama*	1-5 yıl ¹	185	1,7459	0,79610	3,328	,037	1-2* 1-3*
	6-14 yıl ²	126	1,9444	0,87914			
	15 yıl ve üzeri ³	72	1,9907	0,80096			
İçsel Motivasyon	1-5 yıl ¹	185	2,9081	1,09826	1,444	0,237	
	6-14 yıl ²	126	3,0476	1,06664			
	15 yıl ve üzeri ³	72	2,7778	1,16549			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	1-5 yıl ¹	185	2,6234	1,02825	0,969	0,381	
	6-14 yıl ²	126	2,7354	0,97918			
	15 yıl ve üzeri ³	72	2,5370	0,98749			
Kişisel Düzenleme	1-5 yıl ¹	185	3,3297	0,95868	0,851	0,428	
	6-14 yıl ²	126	3,1825	1,00982			
	15 yıl ve üzeri ³	72	3,2593	0,97580			
İçe Yansıtılan Düzenleme*	1-5 yıl ¹	185	3,7595	0,95992	4,389	0,013	1-2* 1-3*
	6-14 yıl ²	126	3,4524	1,05153			
	15 yıl ve üzeri ³	72	3,4653	1,00115			
İŞ MOTİVASYONU	1-5 yıl ¹	185	2,8025	0,55970	0,219	0,804	
	6-14 yıl ²	126	2,8144	0,65208			
	15 yıl ve üzeri ³	72	2,7575	0,58862			

Tablo 63'teki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı işyeri kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,219$; $p>0,05$). Dolayısıyla $H3e_1$ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca içsel motivasyon ($F=1,444$; $p>0,05$), dışsal düzenleme-sosyal ($F=0,969$; $p>0,05$), kişisel düzenleme ($F=0,851$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H3e_3$, $H3e_4$, $H3e_5$ hipotezleri reddedilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonunun motive olmama alt boyutunun işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=3,328$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemli çalışanların motive olmamaya ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre farklı yani daha düşüktür ($X=1,7459$). Motive olmama algısı en yüksek olan grup ise işyerinde 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlardır ($X=1,9907$). Buna göre $H3e_2$ hipotezi kabul edilmiştir. Yine içe yansıtılan düzenleme alt boyutunun işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=4,389$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemi olan ile çalışanların içe yansıtılan düzenleme boyutuna ilişkin algısı diğer kıdem

gruplarına dahil olanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($X=3,7595$). İçe yansıtılan düzenleme algısı en yüksek olan grup 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanlardır ($X=3,7595$). En düşük algıya sahip olan grup ise işyerinde 6-14 yıl kıdemi olan çalışanlardır ($X=3,4524$). Buradaki farklılıklar LSD testi yapılarak ortaya çıkartılmıştır. Buna göre H_{3e_6} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının mezuniyet durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 64).

Tablo 64.Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Mezuniyet Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mezuniyet Durumu	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Motive Olmama	İlkokul ¹	165	1,8343	0,79175	1,875	0,133	
	İlköğretim/Ortaokul ²	78	2,0299	0,96876			
	Lise ³	91	1,8425	0,78148			
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri) ⁴	49	1,6871	0,78294			
İçsel Motivasyon*	İlkokul ¹	165	2,7515	1,11479	5,388	0,001	4-1* 4-2* 4-3*
	İlköğretim/Ortaokul ²	78	2,8974	1,08220			
	Lise ³	91	3,0000	1,10303			
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri) ⁴	49	3,4490	0,93120			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	İlkokul ¹	165	2,5172	1,00163	1,911	0,127	
	İlköğretim/Ortaokul ²	78	2,7009	1,02718			
	Lise ³	91	2,7033	1,00548			
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri) ⁴	49	2,8707	0,94726			
Kişisel Düzenleme*	İlkokul ¹	165	3,1677	1,00313	4,171	0,006	4-1* 4-2* 4-3
	İlköğretim/Ortaokul ²	78	3,1581	0,95607			
	Lise ³	91	3,3150	0,92077			
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri) ⁴	49	3,6939	0,93995			
İçe Yansıtılan Düzenleme*	İlkokul ¹	165	3,4818	1,06337	4,368	0,005	4-1* 4-2* 4-3*
	İlköğretim/Ortaokul ²	78	3,4936	0,99183			
	Lise ³	91	3,6868	0,95931			
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri) ⁴	49	4,0306	0,79979			
İŞ MOTİVASYONU*	İlkokul ¹	165	2,6942	0,62677	5,039	0,002	4-1* 4-2* 4-3*
	İlköğretim/Ortaokul ²	78	2,8037	0,56290			
	Lise ³	91	2,8428	0,58985			
	Üniversite(Ön Lisans ve üzeri) ⁴	49	3,0549	0,46127			

Tablo 64'teki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı çalışanların mezuniyet durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=5,039$; $p<0,05$). Çalışanlar arasında iş motivasyonu algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilkokul-ilköğretim/ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek iş motivasyonuna sahip olanlar üniversite mezunlarıdır($X=3,0549$). En düşük iş motivasyon algısına sahip olanlar ise ilkokul mezunu çalışanlardır($X=2,6942$). Buna göre $H3f_1$ hipotezi kabul edilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonunun içsel motivasyonu alt boyutunun mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=5,388$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında içsel motivasyon algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilkokul-ilköğretim/ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek içsel motivasyona sahip olanlar üniversite mezunlarıdır($X=3,4490$). En düşük iş motivasyon algısına sahip olanlar ise ilkokul mezunu çalışanlardır($X=2,7515$). Buna göre $H3f_3$ hipotezi kabul edilmiştir. Kişisel düzenleme alt boyutunun mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=4,171$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında kişisel düzenleme boyutunun algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilkokul-ilköğretim/ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek kişisel düzenleme algısına sahip olanlar üniversite mezunlarıdır($X=3,6939$). En düşük kişisel düzenleme algısına sahip olanlar ise ilköğretim/ortaokul mezunu çalışanlardır($X=3,1581$). Buna göre $H3f_5$ hipotezi kabul edilmiştir. İçe yansıtılan düzenleme alt boyutunun mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=4,368$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında içe yansıtılan düzenleme boyutunun algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilkokul-ilköğretim/ortaokul mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek içe yansıtılan düzenleme algısına sahip olanlar üniversite mezunlarıdır($X=4,0306$). En düşük kişisel düzenleme algısına sahip olanlar ise ilkokul mezunu çalışanlardır($X=3,4818$). Buradaki farklılıklar LSD testi yapılarak ortaya çıkartılmıştır. Buna göre $H3f_6$ hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca motive olmama ($F=1,875$; $p>0,05$), dışsal düzenleme-sosyal ($F=1,911$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H3f_2$, $H3f_4$ hipotezleri reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının aylık ücrete göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 65).

Tablo 65. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Aylık Ücrete Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Aylık Ücret	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Motive Olmama	Asgari Ücret ¹	221	1,8401	0,72793	0,461	0,631	
	2880-4000 ²	117	1,9145	0,99727			
	4001 ve üzeri ³	45	1,7926	0,83572			
İçsel Motivasyon *	Asgari Ücret ¹	221	2,7783	1,09573	5,748	0,003	1-2** 1-3**
	2880-4000 ²	117	3,0726	1,08926			
	4001 ve üzeri ³	45	3,3000	1,05205			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Asgari Ücret ¹	221	2,6531	1,03880	0,068	0,934	
	2880-4000 ²	117	2,6467	0,99259			
	4001 ve üzeri ³	45	2,5926	0,87585			
Kişisel Düzenleme*	Asgari Ücret ¹	221	3,1508	0,99411	3,961	0,020	1-2** 1-3**
	2880-4000 ²	117	3,4017	0,93417			
	4001 ve üzeri ³	45	3,4963	0,94981			
İçe Yansıtılan Düzenleme	Asgari Ücret ¹	221	3,5543	0,99167	1,439	0,239	
	2880-4000 ²	117	3,6068	1,06639			
	4001 ve üzeri ³	45	3,8333	0,91079			
İŞ MOTİVASYONU	Asgari Ücret ¹	221	2,7383	0,60287	2,768	0,64	
	2880-4000 ²	117	2,8652	0,61811			
	4001 ve üzeri ³	45	2,9162	0,46032			

Tablo 65'teki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı aylık ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=2,768; p>0,05). Dolayısıyla H3g₁ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca motive olmama (F=0,461; p>0,05), dışsal düzenleme-sosyal (F=0,068; p>0,05), içe yansıtılan düzenleme (F=1,439; p>0,05) alt boyut puanlarının aylık ücrete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H3g₂, H3g₄, H3g₆ hipotezleri reddedilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonunun alt boyutlarından içsel motivasyonun ise aylık gelire göre anlamlı

farklılık gösterdiği ($F=5,748$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Asgari ücret ile çalışanların içsel motivasyona ilişkin algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı yani daha düşüktür ($X=2,7783$). İçsel motivasyon algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır ($X=3,30$). Yine kişisel düzenleme algısına yönelik de aylık gelire göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F=3,961$; $p<0,05$). Asgari ücret ile çalışanların kişisel düzenleme algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı yani daha düşüktür ($X=3,1508$). Kişisel düzenleme algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır ($X=3,4963$). Buradaki farklılıklar LSD testi yapılarak ortaya çıkartılmıştır. Buna göre $H3g_3$, $H3g_5$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 66.Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyonları da artar.	Kabul
H1a: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan motive olamama düzeyleri de azalır.	Kabul
H1b: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan içsel motivasyon düzeyleri de artar.	Kabul
H1c: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan dışsal düzenleme-sosyal düzeyleri de artar.	Ret
H1d: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan kişisel düzenleme düzeyleri de artar.	Kabul
H1e: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyon alt boyutu olan içe yansıtılan düzenleme düzeyleri de artar.	Kabul
H2a: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H2b: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H2c: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H2d: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H2e: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri işyeri kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret

H2f: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H2g: Tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3a₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3a₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3a₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3a₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3a₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3a₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3b₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3b₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3b₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3b₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3b₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3b₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3c₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3c₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3c₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3c₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret

H3c₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3c₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3d₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3d₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3d₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3d₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3d₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3d₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3e₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3e₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3e₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3e₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3e₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3e₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri işyeri kıdemine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3f₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3f₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3f₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3f₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret

H3f₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3f₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri mezuniyet durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3g₁: Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyon algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3g₂: Tekstil çalışanlarının motive olmama algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3g₃: Tekstil çalışanlarının içsel motivasyon algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3g₄: Tekstil çalışanlarının dışsal düzenleme-sosyal algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret
H3g₅: Tekstil çalışanlarının kişisel düzenleme algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Kabul
H3g₆: Tekstil çalışanlarının içe yansıtılan düzenleme algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.	Ret

Tablo 66. Devam

SONUÇ

Çalışma hayatında motivasyon, bireylerin iş yapma isteklerini ifade etmektedir. Motivasyon, durağan bir kavram değildir, hemen ortaya çıkmaz, dinamik bir süreçtir. Bir örgüt için üretim gerçekleştirmek kadar çalışanların doyumunu sağlamak da önemlidir. Çalışanların ihtiyaçları, örgütlerin sunmuş olduğu araçlar ile giderilebilmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak çalışanların performansını, verimliliğini ve iş tatminini artırmaya çalışmaktadırlar. Bir örgütte çalışanların motivasyon sürecini yöneticiler belirlemektedirler. Bu maksatla yöneticiler öncelikle çalışanları nasıl motive edeceğini bilmelidirler. Yöneticilerin çalışan motivasyonunu artırabilmek için kullanabileceği araçları, çalışan davranışlarını yorumlayarak bulması gerekmektedir. Heyecan, korku, mutluluk gibi ruhsal durumlar çalışanların iş motivasyonunu etkilemektedir. Motive olmuş bir çalışan yaptığı işten memnuniyet duymakta, moralinin yükselmesiyle, işine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir tutum takınmaktadır (Kantar, 2008). Çalışanların yaptıkları işe konsantre olarak iş yapma isteklerini artırmayı sağlayan ücret, statü, saygınlık, çalışma koşulları gibi dışsal motivasyon araçlarından birisi de iş güvencesidir. İşçinin işyerindeki çalışma koşullarının yasal yükümlükler nedeniyle işveren tarafından keyfi değiştirilememesi, sözleşmesinin keyfi bir şekilde feshedilememesi anlamına gelen iş güvencesi, çalışanın verimliliğine olumlu bir katkı sunmaktadır. Çalışanların en büyük korkularından birisi işlerini kaybetmektir. İş güvencesi olan bir çalışan örgütüne bağlılığını arttırırken, kendisi ve geçindirmek zorunda olduğu kişilerin geleceğine güvenle bakabilmektedir. Bir işletmede iş güvencesi hükümlerinin uygulanıp uygulanması aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını da ilgilendiren bir konudur.

Bu araştırmada “*çalışanların motivasyon düzeylerinde iş güvencesi faktörünün etkisi var mıdır*” sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Denizli ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren altı firmanın toplam 383 çalışanından alınan verilerin istatistiksel analizler ile test edilmesi neticesinde, araştırmada “**tekstil çalışanlarının algıladıkları iş güvencesine ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça, çok boyutlu iş motivasyonları da artar**” şeklinde kurulmuş olan temel hipotezin doğrulandığı anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre iş güvencesi memnuniyet algısının çok boyutlu iş motivasyonu algısı üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle tekstil çalışanlarının iş güvencesi algısı arttıkça yaptıkları işteki motivasyonları da artmaktadır. Ancak literatürde iş güvencesinin motivasyona etkisini açıklayan bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Önder & Wasti'nin (2002) araştırmasında iş güvencesi algısı ile iş stresi arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dursun & Bayram (2013), Bursa il merkezinde özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada iş güvencesi algısının çalışanların kaygı düzeyine anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Boya ve diğerleri (2008) özel sektör hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların iş güvencesi algısının kaygı ve depresyon düzeylerine anlamlı bir etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir. Boya ve diğerleri (2009) bir gemicilik firmasında çalışan 125 çalışanın iş güvencesizliği algısı ile fiziksel ve zihinsel şikayetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre iş güvencesi memnuniyet algısının motive olmama boyutu üzerinde negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir. Buradan çalışanların iş güvencesi algıları arttıkça yaptıkları işe yönelik motivasyon eksikliklerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka regresyon analizine göre iş güvencesi memnuniyet algısının içsel motivasyon boyutu üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir. Yani çalışanların iş güvencesi algıları arttıkça yaptıkları işe yönelik ilgi ve keyifleri de artmaktadır. Bulgularda iş güvencesi memnuniyet algısının kişisel düzenleme boyutu üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde etki yarattığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların iş güvencesi algıları arttıkça yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağı düşüncesi de artmakta ve işlerini daha fazla benimsemektedirler. Araştırmanın diğer bir bulgusunda, iş güvencesi memnuniyet algısının içe yansıtılan düzenleme boyutu üzerinde pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir şekilde etki yarattığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle iş güvencesi algıları arttıkça çalışanların öz saygıları yükselmekte, çevrelerinin tepkilerinden korktukları veya çekindikleri için işlerinde çaba sarf etmektedirler. Ancak çalışanların iş güvencesi memnuniyeti algısı ile çok boyutlu iş motivasyonunun dış düzenleme-sosyal alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye rastlanılamamıştır. Bu sonuca göre, çalışanların çevrelerinden onay alarak,

eleştirilerinden kaçınarak veya saygı duyularak işini yaparken motive olmasında iş güvencesi algısının bir önemi olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın bir başka sonucu ise çalışanların algıladıkları iş güvencesi memnuniyeti ile iş motivasyonlarının bazı demografik değişkenlere göre de farklılık göstermesidir. Araştırma bulgularına göre aylık gelir durumu değişkeni ile iş güvencesi memnuniyeti algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre asgari ücret ile çalışanların iş güvencesi memnuniyetine ilişkin algısı aylık kazancı yüksek olanlara göre farklı yani onlardan daha düşüktür. İş güvencesi memnuniyet algısı en yüksek olan grup aylık geliri 2880-4000 aralığındaki çalışanlardır. Bu grupta yer alan çalışanların yeterli iş güvencesine sahip olma inancı yüksektir. Araştırma bulgularına göre örneklem grubunda en az kazanca sahip olan asgari ücretlilerin iş güvencesi algısının düşük olmasının nedeni bu grupta yer alan çalışanların işsiz kalmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak fazla bir imkana sahip olmamaları olabilir. Karacaoğlu'nun (2015) araştırmasında düşük gelir grubunda yer alanların iş güvencesizliği algısı daha yüksektir.

Araştırma bulgularında yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, iş yeri kıdemi ve mezuniyet durumu değişkenleri ile iş güvencesi memnuniyet algısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. İş güvencesi memnuniyet algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaması Dursun & Bayram (2013) ve Önder & Wasti'nin (2002) çalışmaları ile örtüşürken, Derin & İlkın (2017) ve Poyraz & Kama'nın (2008) çalışmaları ile çelişmektedir. Bu çalışmalarda erkeklerin iş güvencesi algısı kadınlardan yüksek bulunmuştur. Karacaoğlu (2015) çalışmasında iş güvencesizliği algısının kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Önder & Wasti (2002) iş güvencesi algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olmamasında, örneklem içerisindeki kadınların erkeklere göre daha eğitilmiş olmalarının araştırma bulgularını etkilemiş olabileceği düşüncesindedirler. Yine araştırma bulguları ile çelişen Poyraz & Kama'nın (2008) çalışmasında evli katılımcılar bekar katılımcılar göre daha fazla iş güvencesi algısına sahiptir. Karacaoğlu (2015) bekarların evli olanlara göre daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olduklarını tespit etmiştir. Dursun & Bayram (2013), 31-45 yaş arası grupta yer alanların en yüksek iş güvencesi algısına sahip olduğunu tespit ederken, Önder & Wasti'nin (2002) araştırmasında en yüksek iş güvencesine sahip olan grubu 45 yaş ve üstündekiler olarak tespit etmiştir. Poyraz & Kama'nın (2008) araştırmasına göre ise

yaş arttıkça iş güvencesi algısı da artmaktadır. Karacaoğlu (2015) araştırmasında gençlerin daha ileriki yaşlarda yer alanlara göre daha yüksek iş güvencesizliği algısına sahip olduklarını tespit etmiştir. Bu bulgular da araştırma bulguları ile çelişmektedir. Dursun & Bayram (2013) yaptıkları çalışmada çalışanların eğitim durumları arttıkça iş güvencesi algılarının artmasına rağmen aradaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını tespit etmiştir. Karacaoğlu'nun (2015) araştırmasına göre ilköğretim mezunlarının iş güvencesizliği algısı daha yüksek eğitilmilere göre daha fazladır. Araştırma bulguları ile örtüşen Önder & Wasti'nin (2002) çalışmasında da eğitim düzeyi ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca Önder & Wasti (2002) kıdem ile iş güvencesi algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğini bunun da araştırma verilerinin dağılımında kıdemli çalışan sayısının azlığından kaynaklı olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırma bulgularının literatürdeki diğer bulgular ile farklılaşmasının nedeni olarak ulaşılabilen örneklem sayısının her ne kadar bilimsel kriterlere uygun olsa da azlığı ve bu örnekleme ait demografik değişkenlerin dağılımındaki durumdan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyonu ile onun alt boyutlarına ilişkin algısı ile yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

İş yeri kıdemi değişkeni ile motive olmama ile içe yansıtılan düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemli çalışanların motive olmamaya ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre farklı yani daha düşüktür. Motive olmama algısı en yüksek olan grup ise işyerinde 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlardır. Bu bulgulara göre çalışanların kıdemi arttıkça yaptıkları işe yönelik motivasyon eksikliklerinin arttığı görülmektedir Bunun nedeni kıdemi daha az çalışanların kendilerini daha çok örgüte adanmış olmaları, örgütsel aidiyet duygusunun daha gelişmiş olması düşünülebilir. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemi olan çalışanların içe yansıtılan düzenleme boyutuna ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İçe yansıtılan düzenleme algısı en yüksek olan grup 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanlardır. En düşük algıya sahip olan grup ise işyerinde 6-14 yıl kıdemi olan çalışanlardır. Diğer bir ifadeyle iş yerindeki kıdemi az olan çalışanların öz saygıları daha yüksektir, çevrelerinin tepkilerinden korktukları veya çekindikleri için işlerinde daha fazla çaba

sarf etmektedirler Bunun nedeni olarak işyerinde az kıdeme sahip olan çalışanların örgüte bağlanmak ve örgütte kalıcı olmak istemeleri gösterilebilir.

İş motivasyonu ile diğer alt boyutlarına ilişkin çalışanların algısı ile iş yeri kıdemi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Mezuniyet durumu ile iş motivasyonu algısı, içsel motivasyon, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çalışanlar arasında iş motivasyonu ile belirtilen alt boyutlar açısından üniversite mezunu olanlar ile ilköğretim/ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek iş motivasyonuna sahip olanlar üniversite mezunlarıdır. Bu bulgulara göre üniversite mezunu çalışanlar yaptıkları işin heyecan verici olduğuna ve işlerini yaparken eğlendiklerine daha fazla inanmaktadır. Yine üniversite mezunları yaptıkları işin kendileri için özel anlamı olduğunu ve kişisel değerleriyle uyumlu olduğunu düşünmektedirler. Üniversite mezunlarının öz saygıları daha yüksektir, çevrelerinin tepkilerinden korktukları veya çekindikleri için işlerinde daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu bulguların nedeni eğitim düzeyi yüksek çalışanların için işsizlik tehlikesinin daha az sorun teşkil etmesi nedeniyle kafaları daha rahat çalışıyor olmalarından kaynaklanabilir.

İş motivasyonunun diğer alt boyutları olan motive olmama ile dışsal düzenleme-sosyal boyutuna ilişkin çalışanların algısı ile mezuniyet durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile içsel motivasyon ve kişisel düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Asgari ücret ile çalışanların içsel motivasyona ilişkin algısı ile kişisel düzenleme algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı yani daha düşüktür. İçsel motivasyon algısı ve kişisel düzenleme algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır. Başka bir ifadeyle asgari ücret ile çalışanların yaptıkları işin heyecan verici olduğuna ve işlerini yaparken eğlendiklerine ilişkin algıları ile yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağı düşünceleri daha zayıftır. Bunun nedeni olarak örneklem grubunda en az kazanca sahip olan asgari ücretliler için ücret gibi dışsal motivasyon faktörlerinin daha önemli olması ile işsiz kalmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak fazla bir imkana sahip olmamaları gösterilebilir.

Çalışanların iş motivasyonu algı düzeyi ile diğer alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Göksel & Ayan (2020), iş motivasyonunun X ve Y kuşakları arası farklılaşmasını incelemiş, Y kuşağının kişisel düzenleme, içsel motivasyon ve içe yansıtılan düzenleme motivasyon düzeylerini X kuşağına göre daha yüksek bulmuştur. Dışsal düzenleme ve motive olmama alt boyutları ile X-Y kuşakları arası anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bazı sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalardan farklılık taşımaktadır. Özellikle cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi değişkenlerin iş güvencesi algısı açısından farklılığı bakımından literatürdeki genel kabul görmüş sonuçlara ulaşamamış olmasının nedeni, örneklem gruplarındaki verilerin dağılımdan ve farklı zaman dilimlerinde bu çalışmanın yapılmış olmasından kaynaklı olabilir. Bu çalışmanın iş güvencesinin çalışan motivasyonuna etkisine ilişkin teorik açıdan literatüre önemli bir katkı sunduğu ileri sürülebilir. Araştırmanın iş güvencesi algısı ile motivasyon algısının çalışanların bazı demografik özellikleri ile anlamlı bir ilişkide olması ve bu demografik özelliklerine göre farklılaşabileceği uygulama açısından önem taşımaktadır. Literatürde tekstil sektöründe hassas bir konu olarak algılanan iş güvencesi kavramına yönelik çok sınırlı çalışma yapılmış olması araştırma bulgularının literatürü zenginleştireceği, sektör işletmeleri ve çalışanlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma iş güvencesi algısının motivasyona düşük seviyede de olsa (%2) olumlu etki yaptığını göstermektedir. Motivasyondaki değişimin kalanı ücret artışı, ekonomik ödül, bağımsız çalışma, güç ve yetki, kararlara katılma, fiziksel şartların değiştirilmesi gibi değişkenlerden kaynaklanabilir. Bu etkinin düşük seviyede kalmış olması, bağımlı çalışan olan katılımcıların sorulara işsizlik ve gelecek kaygısı çekincesi ile cevaplandırma ihtimali olabilir. Yine araştırma bulgularına göre çalışanların işe yönelik motivasyon eksikliklerini ifade eden motive olmama durumunun düşük olduğu, iş motivasyonunun temel kaynağının ise çalışanların öz saygılarını ifade eden içe yansıtılan düzenleme alt boyutu olduğu sonucuna varılabilir. Bu motivasyon alt boyutunun yüksek çıkma nedeni ise tekstil çalışanlarının çalışma hayatlarında kendilerini ispatlamak ve başarılı olmak hedefleri olabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular tekstil sektörü açısından sadece Denizli ili ile sınırlıdır. Araştırmadaki bir başka sınırlılık 2021 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında, Covid-19 pandemi sürecine denk gelen bir zaman diliminde saha araştırmasının yapılmış olmasıdır. İş güvencesi algısının ülke ve işletme ekonomisindeki gelişmelere

paralel olarak zamanla değişebilmesi ihtimali nedeniyle yeni araştırmaların daha uzun zaman aralığına yayılarak sağlıklı neticeler alınması mümkündür. Araştırmadaki en önemli kısıt tek bir sektörde altı tekstil firmasının evren olarak kabul edilmesi olmuştur. Evrendeki bu kısıtın nedeni tekstil firmalarının iş güvencesi kavramına kendileri açısından hassas bir konu olarak yaklaşması olabilir. Araştırma verilerinin kolayda örnekleme tekniği ile bu altı firmadan elde edilmesi, bulguların tüm tekstil sektörü için genelleştirilmesini sınırlandırmaktadır. İş güvencesi algısının motivasyona etkisini belirleyebilmek için farklı sektörlerde ya da tekstil sektöründe önde gelen İstanbul, İzmir, Ankara, Bursa, Gaziantep, Tekirdağ, Kırklareli, Adana, Mersin, Malatya ve Adıyaman gibi diğer önemli sanayi kentlerimizde ve ayrıca geniş örnekleme gruplarında yeni araştırmaların yapılarak bulguların desteklenmesi daha sağlıklı sonuçlar verebilecektir. Yeni yapılacak araştırmalarda iş güvencesi algısının iş stresi, iş memnuniyeti, çalışan sağlığı, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, psikolojik rahatlık gibi kavramlarla ilişkisinin benzer ve farklı sektörlerde, daha geniş örneklemlere uygulanması literatüre önemli katkılarda bulunabilecektir.

Araştırma ile tekstil sektöründe, iş güvencesine sahip olan yani çalışma ilişkisine keyfi son verilemeyeceğini bilen, işyerindeki geleceğine daha umutla bakabilen işe en uygun kişileri seçerek çalıştırmanın iş görenlerin motivasyonunu yükselteceği ve dolayısıyla örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyeceği, bununla birlikte kayıt dışı istihdamın azaltılmasını da sağlayacağı için hem insan kaynakları yönetimine hem de ülke ekonomisine olumlu katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre iş güvencesi algısının motivasyonu etkilediği sonucu dikkate alındığında;

- Motive olmuş çalışanın, işyerinde mutlu ve duyarlı olacağı, iş arkadaşları ile örgütsel amaçlar doğrultusunda bütünleşeceği, zihinsel olarak rahat çalışacağı,
- Motivasyonun, işletme amaçları ile çalışanların amaçlarını örtüştüreceği,
- İşletmelerde bir çalışanı motive eden durumun başka bir çalışanı motive etmemesi mümkün olabilmesi nedeniyle, çalışan davranışlarını gözlemleyerek ihtiyaçların tespit edilmesi gerektiği,
- İşe geç kalma, işe gitmeme, işten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının motivasyon ile ilgisi olabileceği,

hususları unutulmadan çalışan motivasyonunu arttırabilmek adına iş güvencesi olan kişileri çalıştırmanın işletmelerin menfaatine olacağı bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Milli Prodüktivite Merkezi.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135–156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akbıyık, N., & Koç, M. (2010). Kıdem Tazminatı Fon Tasarısı Üzerine Düşünceler. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 1 (1), 122-154.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4).
- Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan, E., & Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aktay, A., & Kaplan, S. (2006). *İş Hukuku*. Ankara: Seçkin.
- Aktuğ, S. S. (2009). İş Güvencesinin Sosyal, Ekonomik, Hukuki Temelleri ve Türkiye Değerlendirmesi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkaya, S. (2015). İş Güvencesi Memnuniyeti ve Çeşitli Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Alkış, H., & Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.

- Alp, M. (2003). İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvencesi Yasası). *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-40.
- Alpagut, G. (2005. , 21-25 Eylül). İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi . Bodrum: III.Yılında İş Güvencesi, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası (İş Güvencesi).
- Alpagut, G. (2008). Yargıtay Kararları Işığında İş Güvencesi ve Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik. *Bankacılar Dergisi*, 65, 89-110.
- Ashford , S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Atalay, E. (2021). İş Güvencesizliğinin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisinde Yabancılaşmanın Düzenleyici ve Aracı Rollerini: Arştırma Görevlileri Örneği. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Ateş, M. (2019). *Rekabet Hukukuna Giriş* (2. b.). Ankara: Adalet Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd.Şti.
- Ay, Ş. (2007). İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç, S., & Keser, A. (2002). İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 4(2).
- Bacanlı , H. (2021). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bağcı, E. (2020). *Türkiye'de İşsizlik Sorunu ve İstihdam Politikaları*. İstanbul: Derin Kitabevi Yayınevi ve Dağıtım Paz. Ltd. Şti.
- Bağırzade, E. R. (2015). Kayıtdışı Sektörün Ekonomideki Rolü Tartışmaları Üzerine: Bir Literatür Taraması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 39-54.

- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23), 35-59.
- Baş, T. (2018). İş Güvencesi Kapsamında Geçerli Nedenle Feshe İtiraz ve Hukuki Sonuçları. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Başterzi, S. (2005). Türkiye'de Feshe Karşı Koruma Hukuku Reformunun Sosyal Hukuk ve İstihdam Üzerine Etkileri. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 54(3), 53-94.
- Batmaz, N., & Tekeli, S. (2009). *Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Türkiye Örneği(1996-2006)*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım .
- Bayrakçeken, S., Samancı, O., Canpolat, N., & Doymuş, K. (2021). Motivasyon ve Başarı: Öz Belirleme Kuramı Temelinde Öğrenciler Öğrenmeye Nasıl Motive Edilebilir? *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*(66), 482-505.
- Becher, R., & Frey, D. (1989). Stress und Herzinfarkt. *Arbeits-und Organisationspsychologie*, 440-445.
- Bedük, M. N. (2019). İş Sözleşmesinin İşçi Tarafından Feshi ve Feshin Hukuki Sonuçları. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 27 (3), 679-726.
- Blau, G. J., & Boal, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteesim . *Academy of Management Rewiev*, 12(2), 288-300.
- Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2), 13-26.

- Boya, F. Ö., Demiral, Y., Ergör, A., Akdavar, Y., & Witte, H. D. (2008). Effects of perceived job insecurity on perceived anxiety and depression in nurses. (46), 613–619.
- Bozkurt, K., & Özbey, Ö. (2015). Kayıt Dışı Ekonomi: Türkiye Ekonomisi ve Türk Turizm Sektörü İçin Genel Bir Değerlendirme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 75-86.
- Brauburn, N. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Chiacago: Aldine.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt , R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
- Burchell, B. J. (1999). *The Effects Of Labour Market Position, Job Insecurity And Unemployment On Psychological Health*”, Eds. D. Gallie, C. Marsh, C. Volger, *Social Change And Te Experience Of Unemployment*. Oxford, UK: University Press’den Aktaran Hans De Witte, “Job I Nsecurity (Cilt 8). *European Journal Of Work And Organizational Psychology*.
- Bursal, M. (2019). *SPSS ile Temel Veri Analizleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candemir, A. (2006). *Dünya’da Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Etkileyen Faktörler* (Cilt I). İstanbul: YASED Yayınları.
- Cengiz, V., & Karacan, R. (2015). Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Sermaye Hareketleri ve Ekonomik Sonuçları. *International Journal of Economic&Administrative Studies*, 8(15), 327-344.
- Churuden, H., & Sherman, J. A. (1980). *Personnel Management, The Utilization of Human Resources*. 6th Ed., South: Westem Pub. Co.
- Çakır, G. (2009). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum, 1*, 117- 140.
- Çalışkan, N. (2019). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Çankaya, O. G., Günay, C. İ., & Göktaş, S. (2005). *Türk İş Hukukunda İşe İade Davaları*,. Ankara: Yetkin Basımevi.
- Çavuş, M. F., & Biçer, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Sosyalleşmek mi? Yabancılaşmak mı?* Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Çelebi, İ. (2017). İşletmelerdeki İş Güvencesizliğinin Tükenmişliğe ve Performansa Etkileri ve Adıyaman Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, M., Öztürk, M., & Kandemir, H. (2018). *Taşeron Çalışanların İş Güvencesi Algılarına İlişkin Alan Araştırması ve 375 Sayılı Khk 23. ve 24. Madde Sonrası Değerlendirme*, 4 (8), 74-117.
- Çelik, N. (2006, Aralık). İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklere Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshinde Eşit Davranma Borcu (Eşit Davranma). *Sicil İş Hukuku Dergisi, 1*(4), 5-12.
- Çetin, C., & Özcan, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çıtır, I. Ö., & Kavi, E. (2010). Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 8*(2), 231-243.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities, VII*(I), 143-156.

- Çolak, İ. (2021). Eğitim Emeğinin Prekarizasyonu: Öğretmenlerin İş Güvencesizliği Algılarının İncelenmesi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Demir, C. A. (2018). *İş Güvencesi ve İşe İade Davaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
- Demir, Y., & Çavuş, M. F. (2010). İnsan Kaynakları Planlaması Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri(İKBS). *Akademik Bakış Dergisi*(20), 1-17.
- Denizli Ticaret Odası Yayınları. (2020). 47(SSN 1300-3658), 169-184.
- Dığın, Ö., & Ünsar, S. (2010). Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri Ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 133-145.
- Doğantekin, A. (2020). İş Güvencesizliği, Duygusal Tükenmişlik ve İşe Gömülmürlük İlişkisi:Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Dursun, S., & Bayram, N. (2013). İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3), 20-27.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 105-119.

- Dysvik , A., & Kuvaas , B. (2013). Intrinsic and Extrinsic Motivation as Predictors of Work Effort: The Moderating Role of Achievement Goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-430.
- Egemen, E. (2003). Türk Hukukunda ve Karşılaştırılmalı Hukukta İş Güvencesi. *Yeni İş Yasası Sempozyumu, İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı, İstanbul*, 81-104.
- Ekiz, C. (2010). *Türkiye'de Rekabet Yönetimi Tekelci Düzenlemenin Ekonomi-Politiği* . Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ekmekçi, Ö. (2005). Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Feshinden Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı. TUSİAD, İstanbul.
- Ensari, M. S. (2004). İnsan Kaynakları Açısından İş Güvencesi ve Türkiye'ye ait Uygulamanın Değerlendirilmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı .
- Erdinç, Z. (2016). *Kayıt Dışı Ekonomi İzlenen Politikalar ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, S. M., Güler, B. K., Karapınar, P. B., Ekmekçi, T., et al. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Esen, E. (2020). *İstihdam ve İşsizlik Üzerine Bir Analiz: Brics-T Ülkelerinde Büyümenin İstihdama Etkisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Etyemez, S. (2016). İş Güvencesizliğinin İşte Varolmama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Nevşehir

Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı.

- Etyemez, S., & Aslan, Z. (2018). İş Güvencesizliğinin İşte Varolamama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 1009-1021.
- Evren, Ö. K. (2013). *İş Güvencesi El Kitabı*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Filiz, A. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Braud, L. C., Broeck, A. V., Aspeli, A. K., et al. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.
- Genç, N. (2019). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. .
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Göksel, A., & Ayan, B. (2020). Yeni Nesil İşte Nasıl Güdüleniyor? İş Motivasyonu Ekseninde X-Y Kuşaklararası Farklılaşma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(11), 885-899.
- Göktaş, S. (2008). İş Sözleşmesinin İşverence Feshi ve İş Güvencesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 66(1), 16-43.

- Gömlüksiz, M. N., & Serhatlıoğlu, B. (2013). Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(3), 99-128.
- Gül, S. K., & Alaç, A. E. (2014). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara : Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gürbüz, S. (2021). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7 b.). Harlow: Pearson New International Edition.
- Helgren, J., & Chirumbolo, A. (2003). Can Union Support Reduce The Negative Effects Of Job Insecurity On Well-Being? *Economic And Industrial Democracy*, 24(2), 271-289.
- Holm, S., & Hovland, J. (1999). Waiting for the other shoe to drop: Help for the job-insecure employee. *Journal of Employment Counselling*, 36, 156-164.
- Hyde, A. C., & Shafritz, J. M. (1977, April). HRIS: Introduction to Tomorrow's System For Managing Human Resources. *Public Personnel Management*, 70-77.
- İşık, Ş. (2021). *Psikolojiye Giriş*. . Ankara: Pegem Akademi.
- Jacobson, D. (1991). The Conceptual Approach to Job Insecurity. J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. V. Vuuren içinde, *Job Insecurity Coping With Jobs At Risk* (s. 23-39.). London: Sage Publications.
- Kaçan, A. S. (2009). Türkiye'de İş Güvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayıncılık.

- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Kaptangil, K. (2017). *Kayıtdışı Ekonomi ve Kara Para*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Kaygın, E. (2021). *Dijital Çağ Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon* (1. b.). (E. Koparan, Çev.) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kıdak, L., & Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94. Celal Bayar Üniversitesi, S.B.E.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Koç, Y. (2000). Dünya'da İş Güvencesi . No:50. Ankara: Türk-İş Eğitim Yay.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (Cilt Genişletilmiş 17.Baskı.). İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Korkmaz, F., & Alp, N. S. (2019). *Bireysel İş Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- Kostakoğlu, S. F. (2017). *Modern Ekonomi'de Rekabet Geleneksel Yaklaşımdan Modern Yaklaşım*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

- Kovach, K. A. (1995). Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization's Performance. *Employee Relations Today*, 22(2), 93-105.
- Köse, E., Özkoç, A. G., & Bekci, İ. (2019). İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 396-409.
- Kurt, A. (2020). Türkiye'de Özelleştirmenin Ekonomik Boyutu ve İşçi Sendikalarının Özelleştirmeye Yaklaşımlarına Yönelik Bir İnceleme. *Ugulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 48-73.
- Kurt, R., & Koç, M. (2020). *İş Sözleşmesinin Sona Erdirilmesi İş Güvencesi ve İşe İade Davaları* (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Kutal, G. (1982). *Endüstri İlişkileri Açısından Çokuluslu Şirketler*. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- Kutal, M. (2012). Türk İş Hukukunda Çağdaşlaşma Eğilimi . *Journal of Social Policy Conferences*, 0(47), 113-122.
- Locke, E. A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction, In Ed. M. D. Dunnette, Handbook Of Industrial And Organizational Psychology. 1297-1343.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior* (Cilt 5th Ed.). McGraw Hill.
- Makas, R. (2003). İş Güvencesinin Muhtemel Ekonomik ve Sosyal Etkileri. *Öneri Dergisi*, 5(19), 101-107.
- Mert, E. (2021). İş Güvencesizliği Algısı ve Öz Yeterlilik Düzeyinin Politik Davranış Üzerindeki Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Doktora Programı, Doktora Tezi.
- Miiliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment:stage, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Minnik , D., & Ireland , R. D. (2005). Inside The New Organization: a Blueprint For Surviving Restructuring, Downsizing, Acquisitions and Outsourcing. *Journal of Business Strategy*, 26, 18-26 .

- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New York:Routledge Taylor & Francis Group.
- Morrow, P. C. (1983). *Cocncept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment* (Cilt 8). Academy of Management Rewiev.
- Moskowitz. (1989). Companies That Put Parks In Every Pot. *Business and Society Review*, 69, 26-29.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlay, F. B. (2018). İş Sözleşmesinin Süreli Fesih Bildirimiyle Sona Ermesi. T. Canbolat (Dü.) içinde, *İş Hukuku* (s. 108-129.). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Narter, S. (2012). Türk İş Hukukunda İş Güvencesi Çerçevesinde Tazminatlar. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bİlimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York:McGraw-Hill Inc.
- Nurdoğan, A. K., Dur, A. B., & Öztürk, M. (2016). Türkiye’de ve Dünyada Kıdem Tazminatı Fonu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1153-1171.
- Orhan, S. (2014). İş Güvenliği Uzmanlarının İş Güvencesi Sorunu. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (6), 70-89.
- Oviedo, A. M., Mark, T. R., & Özdemir, K. K. (2009). Economic Formalitiy; Causes, Costs and Policies A Literature Survey. *Worl Bank Paper No.167*, p1.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-26.
- Önder, Ç., & Wasti, S. A. (23-25 Mayıs 2002). İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği:Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Antalya.

- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi . *Journal of Qafqaz University*(24), 146-153.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici , T., Tozal, M., et al. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 125-138. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA.
- Özer, M. A. (2019). *Yönetim ve ..*. Ankara: Gazi Kitabevi Ticaret Limited Şirketi.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., & Özaydın, M. M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Özüpek, M. N., & Aktan, E. (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 68-79.
- Plotnik, R. (2009). *Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Polat, E. (2019). İş Güvencesizliği Algısı İle İş Üretkenliği İlişkileri: Mevsimlik ve Mevsimlik Olmayan Konaklama İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Pollard, T. M. (2001). Changes In Mental Well-Being, Blood Pressure And Total Cholesterol Levels During Workplace Reorganization: The Impact Of Uncertainty. *Work & Stress*, 15(1), 14-28.

- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Probst, T. (1998). Antecedents and Consequences of Job Security: An Integrated Model. University of Illinois; Urbana. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Probst, T. M. (2002). The Impact of Job Insecurity on Employee Work Attitudes, Job Adaptation, and Organizational Withdrawal Behaviors. J. M. Brett, & F. Drasgow içinde, *The Psychology of Work: Theoretically Based Empirical Research* (s. 141-168). London: Psycholog Press, New York.
- Probst, T. M. (2003). Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and IRT Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 451-467.
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job Insecurity In Managers: Antecedents And Consequences. *Journal Of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359.
- Schneider, F., & Enste, D. H. (2000). Shadow Economies:Size, Causes and Consequances. *Journal of Economic Literature*, 38, 79.
- Seçer, B. (2007). Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Bussiness: A Skill Building Approach, Second Edition*. New York: John Wileyand sons,inc. .
- Serinkan, C. (2008). "*Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*", *Liderlik ve Motivasyon*,. (C. Serinkan, Dü.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezici, E. (2008). "*Motivasyon*", *İşletme Beceri Grup Çalışması*. (K. M. Ekici, & T. Z. Şahim, Dü) Ankara: Savaş Yayınları.
- Simpson, W. A. (2001). *Motivasyon*. (M. Akyan, Çev.) Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Söyük, S. (2020). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış Araştırma ve Olgularla. A. E. Esatoğlu, & S. Tekingündüz. içinde Ankara: Siyasal Kitabevi.

- 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(1), 101-117.
- Sukti, D. (2001). Employment Security: Conceptual and Statistical Issues. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Sümer, H. H. (2020). *İş Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.
- Şakar, M. (2014). *Meslek Yüksekokulları İçin İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Şeker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 22-26.
- Şekkeli, Z. H. (2021). Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışan Motivasyonu. E. Ertürk içinde, *Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışma Yaşamındaki Değişime Örgütsel Davranış Konuları Perspektifinden Bakış*. Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Şenturan, Ş. (2005). İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Kamu-İş*, 8(3).
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. b.). Ankara: Gazi Yayınları.
- T.C. Denizli Valiliği. (2022). *Denizli'nin Türkiye Ekonomisindeki Yeri*. 25 Nisan 2022 tarihinde <http://www.denizli.gov.tr/ekonomi> adresinden alındı
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. b.). Boston: Mass: Pearson International Edition.
- Tabachnick, B., & Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Taşkent, S. (2011). Geçerli Sebep Bağlamında Belirli İlkeler. *MESS Sicil İş Hukuku Dergisi*(22).

- Temir, A. (2006, Haziran). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda İş Güvencesinin Kapsamı. *Yaklaşım Dergisi*(162).
- Temir, A. (2006, Haziran). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda İş Güvencesinin Kapsamı. *Yaklaşım Dergisi*(162).
- Thompson , S. H., Lim, G. S., & Fedric, S. A. (2007). The Adaption and Diffusion of Human Resources Information Systems İn Singapore. *Asia Pacific Journal of Human Resources*(45), 44-62.
- Tuncay, C. (2007, Aralık). Geçerli Nedenle İş Sözleşmesinin Feshi ve İşe İade Davaları. 15-40. İstanbul: TÜSİAD İş Kanunu Toplantı Dizisi IV.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Turhan, M., & Çetinsöz, B. C. (2019). Duygusal Zeka ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 268-287.
- Tutar, H. (2015). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Tic. A.Ş.
- Tutar, H. (2021). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic.A.Ş.
- Tutar, H., & Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Tümer, E. Ö. (2004). Türkiye'de Özelleştirmenin Ücret ve İstihdam Üzerindeki Etkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Vuuren, V., Klandermans, B., Jacobson, D., & Hartley, D. (1991). *Prdedicting Employees Perception Of Job Insecurity*. London, Sage Publications: Job Insecurity: Coping Eith Jobs At Risk.
- Wichert , I. (2001). Job insecurity and work intensification, The effects of an health and well-being. B. Burchell içinde, *Job Insecurity & Work Intensification*.

- Yıldırım, B. A. (2021). Teknostresin Çalışanların Karar Verme Eğilimlerine Olan Etkisinde İş Güvencesizliği ve Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Yıldırım, B. I., & Yirik, Ş. (2014). İşgörenlerin İş Güvencesi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 37-53.
- Yılmaz, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş.
- Yüksek, A. (2012). İş Güvencesinin İstihdam Yaratılmasındaki Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çok Boyutlu İş Motivasyonun Temel Bileşenleri ve Alt Ölçekleri.....	20
Tablo 2. Evren ve Örneklem Büyüklüğü	26
Tablo 3. Çeşitli Dünya Ülkelerinde İş Güvencesi Kapsamında Bazı Kısıtlama ve Yasaklar	31
Tablo 4. İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları	33
Tablo 5. İş Kanunu 4.Maddede Yer Alan ve İş Kanunu Kapsamı Dışında Kalan İşler ve Kişiler.....	34
Tablo 6. Öğreti ve Yargı Karalarında 30 İşçinin Tespiti	35
Tablo 7. Çalışma Süresi	36
Tablo 8. Fesih Bildirim Süreleri.....	41
Tablo 9. İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler.....	44
Tablo 10. İşçinin Davranışlardan Kaynaklanan Geçerli Nedenler.....	45
Tablo 11. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gereklerinden Kaynaklanan Geçerli Nedenler.....	46
Tablo 12. İş Sözleşmesinin Feshi İçin Geçersiz Sebepler.....	48
Tablo 13. Kayıt Dışı Ekonominin Nedenleri	59
Tablo 14. Kayıt Dışı Ekonomi ile Mücadelede Uygulamayı Güçlendirmeye Yönelik Politikalar.....	60
Tablo 15. İşçilerin Sendikaya Katılma Nedenleri	66
Tablo 16. İnsan Kaynakları Planlaması Yapılmasını Gerekli Kılan Faktörler	70
Tablo 17. İş gören Seçim Süreci	72
Tablo 18. Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri.....	74
Tablo 19. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Özellikleri.....	82
Tablo 20. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü ve Faydaları	83
Tablo 21. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanıcıları ve Kullanım Amaçları	83
Tablo 22. İş Güvencesizliğini Tanımlayan Çeşitli Kavramlar.....	88

Tablo 23. İş güvencesizliğine Neden Olan Faktörler	92
Tablo 24. Motivasyon Sisteminin Çalışanlara Sağladığı Yararlar	101
Tablo 25. Motivasyon Araçları	105
Tablo 26. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Hijyen ve Güdüleyici Etmenler	112
Tablo 27. Öz Belirleme Kuramı Süreci.....	125
Tablo 28. Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	127
Tablo 29. Bireyleri Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları	128
Tablo 30. Motivasyon Etkenleri.....	128
Tablo 31. Kovach'in Araştırmasına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler	129
Tablo 32. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler	133
Tablo 33. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	135
Tablo 34. Çok Boyutlu iş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Bilgileri .	136
Tablo 35. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Madde Silindikten Sonraki Uyum İyiliği Değerleri.....	137
Tablo 36. İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	138
Tablo 37. İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bilgileri...	139
Tablo 38. İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Madde Silindikten Sonraki Uyum İyiliği Değerleri	140
Tablo 39. İş Güvencesi Endeksi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	141
Tablo 40. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	142
Tablo 41. İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	143
Tablo 42. Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .	143
Tablo 43. Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	144
Tablo 44. Korelasyon Katsayı Mutlak Değerine Göre İlişki Düzeyi.....	145
Tablo 45. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	145
Tablo 46. İş Güvencesi Memnuniyetinin Çok Boyutlu İş Motivasyonunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	147

Tablo 47. İş Güvençesi Memnuniyetinin Motive Olmama Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	147
Tablo 48. İş Güvençesi Memnuniyetinin İçsel Motivasyon Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	148
Tablo 49. İş Güvençesi Memnuniyetinin Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	148
Tablo 50. İş Güvençesi Memnuniyetinin Kişisel Düzenleme Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	149
Tablo 51. İş Güvençesi Memnuniyetinin İç Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	149
Tablo 52. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	150
Tablo 53. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .	150
Tablo 54. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	151
Tablo 55. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	151
Tablo 56. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının İşyeri Kıdemine Göre Karşılaştırılması	152
Tablo 57. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının Mezuniyet Durumuna Göre Karşılaştırılması	152
Tablo 58. İş Güvençesi Memnuniyeti Puanlarının Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması	152
Tablo 59. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	153
Tablo 60. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	154
Tablo 61. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	155
Tablo 62. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	155
Tablo 63. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının İşyeri Kıdemine Göre Karşılaştırılması	157

Tablo 64. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Mezuniyet Durumuna Göre Karşılaştırılması	158
Tablo 65. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Aylık Ücrete Göre Karşılaştırılması	160
Tablo 66. Hipotez Testi Sonuçları	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Probst'un İş Güvencesi Modeli	18
Şekil 2. Araştırmanın Modeli	20
Şekil 3. Örnekleme Teknikleri.....	26
Şekil 4. İş Güvencesine Hakim Olan İlkeler	38
Şekil 5. İş Sözleşmesinin Feshi	42
Şekil 6. İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Nedenler	43
Şekil 7. İş Güvencesi Kapsamında İş Sözleşmesinin Feshi Usulü	47
Şekil 8. İş Güvencesinin Sağlanması.....	49
Şekil 9. Geçersiz Sebep ile Yapılan Feshin Sonuçları.....	54
Şekil 10. İş Gücü Piyasası Nüfusu.....	55
Şekil 11. İşgücü Piyasasında İş Güvencesi Hareketliliği	68
Şekil 12. İnsan Kaynakları Yönetimi Planlamasında Rol Oynayan Çevresel Etmenler	69
Şekil 13. İnsan Kaynağı Planlama Basamakları	70
Şekil 14. Eğitim Süreci	73
Şekil 15. Ücret Bileşenleri.....	75
Şekil 16. Performansın Belirleyicileri	78
Şekil 17. Performans ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki	79
Şekil 18. Denetim Süreci	84
Şekil 19. İş Güvencesizliği Modeli.....	89
Şekil 20. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri.....	90
Şekil 21. İş Güvencesizliğinin Sonuçları.....	95
Şekil 22. Motivasyon Süreci -1	102
Şekil 23. Motivasyon Süreci-2	103
Şekil 24. Kapsam Kuramları	110

Şekil 25. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	111
Şekil 26. Motivasyonda Çağdaş Teoriler	114
Şekil 27. ERG Teorisi ile İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Karşılaştırılması	115
Şekil 28. Pekiştirme Türleri.....	118
Şekil 29. Vroom Motivasyon Modeli	121
Şekil 30. Beklenti Kuramında Temel İlişkiler.....	121
Şekil 31. Lawler-Porter Motivasyon Modeli	123
Şekil 32. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	124
Şekil 33. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı.....	138
Şekil 34. İş Güvencesi Memnuniyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Amos Çıktısı	140
Şekil 35. Ölçekler Arası İlişkiye Ait Doğrusal Grafik	146

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu soru formu Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programında “İş Güvencesi Algısının Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” isimli doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sizden ricamız aşağıdaki ifadeleri gerçeği yansıtacak bir şekilde değerlendirmenizdir. Araştırmamızda elde edilen veriler araştırmacı dışında kimse tarafından görülmeyecektir. Soru formunda kişisel veya kurumsal hiçbir bilgi talep edilmemekte olup, veri çözümleme işlemleri biter bitmez tüm formlar imha edilecektir. Bu yüzden, lütfen formun üzerine adınızı yazmayınız. Yoğun iş temposunuzda vakit ayırıp araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Hüsnü Akın ÖZCAN
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Doktora Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz nedir?

Kadın Erkek

2.Medeni haliniz nedir?

Evli Bekâr

3.Yaş aralığınız nedir?

15-24 25-34 35-44 45-54 55 ve üzeri

4. Statünüz nedir?

Çalışan Yönetici

5.Sahip olduğunuz diploma derecesi nedir?

Okuma yazma bilmiyorum İlkokul İlköğretim / Ortaokul Lise

Üniversite-Ön Lisans Üniversite-Lisans Yüksek Lisans-Doktora

6. Mesleğinizi kaç yıldır icra ediyorsunuz?

7. Halen bulunduğunuz işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

8. Aylık ortalama ücret aralığınız nedir?

Asgari ücret 2880-4000 4001-5000 5001 ve üzeri

İŞ GÜVENCESİ ENDEKSİ ÖLÇEĞİ

Bu kuruluştaki gelecekteki istihdam durumunuz nedir? Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan cevap seçeneğini işaretleyerek belirtiniz.

***İş güvencesi**, işçinin çalışmaya başladıktan sonra çalışma koşullarının işveren tarafından keyfi değiştirilememesi, iş sözleşmesinin keyfi bir şekilde feshedilememesidir.

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	GELECEKTE BU KURULUŞTA İSTİHDAM DURUMUMU TAHMİN ETMEK ZORDUR.					
2	GELECEKTE BU KURULUŞTA İSTİHDAM DURUMUM SABİTTİR.					
3	GELECEKTE BU KURULUŞTA İSTİHDAM DURUMUM MEÇHULDÜR.					
4	GELECEKTE BU KURULUŞTA İŞİM HEMEN HEMEN GARANTİDİR.					
5	GELECEKTE BU KURULUŞTA İŞİME DEVAM EDECEĞİME GÜVENEBİLİRİM.					
6	GELECEKTE BU KURULUŞTA İSTİHDAMIM BELİRSİZDİR.					

İŞ GÜVENCESİ MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ

Kuruluşunuzdaki iş güvenceniz nasıldır? Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan cevap seçeneğini işaretleyerek belirtiniz.

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	BU KURULUŞTA YETERLİ İŞ GÜVENCEM VARDIR.					
2	BU KURULUŞTA BU KADAR AZ İŞ GÜVENCEM OLMASI RAHATSIZ EDİCİDİR.					
3	BU KURULUŞTA MÜKEMMEL İŞ GÜVENCESİNE SAHİBİM.					
4	BU KURULUŞTA İŞ GÜVENCEM STRESLİDİR.					
5	BU KURULUŞTA İŞ GÜVENCEM OLUMLUDUR.					
6	BU KURULUŞTA İŞ GÜVENCEM KABUL EDİLEMEYECEK KADAR AZDIR.					

ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Aşağıda bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri “Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.					
2	İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
3	Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.					
4	Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
5	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.					
6	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.					
7	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.					
8	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.					
9	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.					
10	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
11	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.					
12	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.					
13	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.					
14	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.					
15	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.					
16	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.					
17	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.					
18	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.					
19	Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.					

Ek 2: Etik Kurulu Kararı



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 04.03.2021

TOPLANTI NO : 2021/02

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 10:

01/02/2021 tarihli Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBILEK'in Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBILEK danışmanlığında yürütülen "İş Güvenesi Algısının Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

ASLI GİBİDİR

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Elif Çepni".

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Hüsnü Akın Özcan Denizli Kazım Kaynak Lisesi'ni bitirdikten sonra Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 2006 yılında mezun oldu. 2007 yılında Adalet Bakanlığı İzmir Bergama İcra Müdür Yardımcısı olarak çalışmaya başlayan Özcan, 2010 yılında Denizli İcra Müdür Yardımcılığı yapmış ve halen Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu'nda 2013-2021 yılları arasında müdür yardımcılığı yapmıştır.