

ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ VE GENEL İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI

İsmail BAKAN*
Tuba BÜYÜKBEŞE**

ÖZET

Küreselleşen dünyada her alanda büyük değişimlerin yaşanması ve teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi sonucunda işletmeler aşırı rekabet baskısı altında faaliyetlerine devam etmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler için motivasyonu ve örgüte bağlılığı yüksek çalışan profiline sahip olmak, amaçlara ulaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetim literatüründe ise iş güvencesine sahip olduğunu düşünen çalışanların işyerinde olumlu davranışlarda (yüksek motivasyon, iş tatmini ve örgüte bağlılık, gibi) bulunacakları ileri sürülmektedir.

Bu çalışmada iş güvencesi ile genel iş davranışları (motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin, yöneticiden tatmin) arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyette bulunan, büyük ölçekli özel bir işletmede araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmış, verilerin analizinde ise SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise iş güvencesi ile genel iş davranışları arasında anlamlı ilişkiler olabileceği ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş güvencesi, motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin, yöneticiden tatmin, genel iş davranışları.

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, emek yoğun üretimin yerini makinelerin alması ve hızla artan nüfus, kıran kırana bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar açısından bir iş bulmak ve çalıştığı işte kalabilmek, işveren açısından ise nitelikli işgücünü elinde tutabilmek oldukça zorlaşmıştır. Bu bağlamda çalıştığı işletmede istediği sürece istihdam edileceğini bilmesi bir çalışan için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş güvencesi, bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatminini oluşturan önemli etmenlerden birisidir.

Çalışanların, işlerinde kendilerini güvencede hissetmelerinin ve işten atılma korkusunun olmadığı bir ortamda çalışmalarının, onların genel iş davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı düşünülmektedir. Bu çalışmada iş güvencesi ile genel iş davranışları kapsamında; motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin ve yöneticiden tatmin arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

* Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

** Araş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

Çalışanların iş güvencesi ile genel iş davranışları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş güvencesi, motivasyon ve iş tatmini kavramları teorik olarak açıklanmış olup, ikinci bölümde alan araştırmasına yer verilmiştir. Alan araştırması kısmı kendi arasında iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların iş güvencesi ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlarla, çalışanların genel iş davranışları (motivasyon, genel tatmin, iş tatmini, sosyal tatmin ve yöneticiden tatmin) ile ilgili önermelere verdikleri yanıtlar arasındaki ilişki çapraz tablolar yardımı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca konu ile ilgili geliştirilen dokuz hipotez Ki Kare testi ile test edilmiş, sonuçlar korelasyon analizi ile de desteklenmiştir. Son bölümde ise araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

I. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ VE GENEL İŞ DAVRANIŞLARI KAVRAMLARINA TEORİK YAKLAŞIM

Çalışmanın bu bölümünde iş güvencesi, motivasyon ve iş tatmini kavramları teorik boyutta açıklanmıştır.

A. İŞ GÜVENCESİ

“İş güvencesi” kavramı, çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmakta olup temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanları, haklı bir neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet akdinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir (Demir,1999:30-31; Ünsal, 1992:20-21). İş güvencesi iş ilişkisinde başlı başına sürekliliğin ifadesi sayılmaktadır. Çünkü, klasik hukukta taraflara tanınan eşit fesih yetkisi kuramsal kalmaktadır. İş ilişkisinin haklı bir nedene dayanmaksızın fesih durumu işçi açısından iki durum birden yaratmaktadır. Birincisi, çalışma koşullarını işçi aleyhine değiştirmektedir. İkincisi ise; işçinin gelirini kaybetmesi ile ailesinin ve kendisinin yaşamı tehlikeye düşmektedir (Ekonomi, 1985:87-88, Taşkent, 1987:62, Demir, 1999:63; Kaya, 2001:48).

İşletme yönetimi literatüründe iş güvencesi değişkeni motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi çalışanların davranışlarına yönelik çalışmalarda (örneğin, Hinrichs and Mischkind, 1967:191-200; Porter, 1961:1-10; Weissenberg and Gruenfeld, 1968:469-473; Katzell vd., 1961:65-72; Hulin, 1966a:185-192; Hulin, 1966b:280-285; Long, 1978:29-48) sıkça kullanılan bir değişkendir. Söz konusu çalışmalarda iş güvencesi çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır. Bu çalışmada da çalışanların davranışlarına yönelik yapılan önceki çalışmalarda olduğu gibi, iş güvencesi çalışanın işletmesinde uzun süreli veya istediği sürece çalışma imkanına sahip olması anlamında kullanılmaktadır.

Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence kişilerin geleceği açısından büyük öneme sahiptir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve yüksek performans sergilemesi mümkün değildir (Peker ve Aytürk, 2001: 74). Bingöl'e (2003: 390) göre çalışanların özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları, onlarda tatminsizlik duygusunun gelişmesine yol açar. Bu bağlamda, bu çalışmada çalışanların iş güvencesi ile genel iş davranışları arasındaki ilişki incelenilmektedir.

B. İŞ TATMİNİ

İş tatmini 1940'lı yıllardan beri yönetim alanında en çok çalışılan konulardan biri olmuştur. Mitchell ve Larson (1987) son 60 yıldır iş tatmini ile ilgili 3000'in üzerinde çalışma yapıldığını belirtmişlerdir (Quarstein, vd., 1992:859). En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu (Rue and Byars, 1995: 363) ifade eden iş tatmini kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar şunlardır (Keskin ve Ceylan, 2002: 375; Özgen vd., 2002:327): İş tatmini . . .

- Kişilerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir (Schermerhorn vd., 1994:144).
- Bireylerin kendi işlerine karşı gösterdikleri olumlu etki ya da duygulardır (Greenberg, 2000:170).
- Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.
- Kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı duygusal cevabıdır (Schermerhorn vd., 1994:144).
- İşin kapsamı ve iş ortamına karşı bireylerin davranışlarının tümüdür.
- Bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonudur (Berry, 1997).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, "beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk" akla gelmektedir (Şimşek vd., 2003:150).

İş tatminini oluşturan faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır (Özgen vd., 2002:327; Simon, 1996:38; Blegen, 1993:37; King vd., 1982: 120):

1) İş tatmini oluşturan bireysel faktörler: Personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, sosyal kişiliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyidir.

2) İş tatminini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı faktörler: İşin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesidir.

İş tatmininin organizasyondaki birçok değişkenle ilişkisi olup farklı boyutlarıyla ilgili de birçok çalışma yapılmıştır. Locke (1976) iş tatmininin değerlendirildi-

rilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileridir. Bu çalışmada bu boyutlardan iş tatmini (işin kendisinden duyulan tatmin; işin çalışanların bilgi, beceri, eğitim düzeyine uygunluğu ve beklentilerini karşılama düzeyi), sosyal tatmin (işletme içerisindeki sosyal ilişkiler ve arkadaşlık ilişkilerinden tatmin), yöneticiden tatmin (yöneticilerin tutum ve davranışlarına karşı duyulan tatmin; yöneticilerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları politikalarda çalışanların beklentilerini karşılama, çalışanların katılımlarını sağlama düzeyi) ve genel tatmin (çalışanların bir bütün olarak yöneticilerinden, ücretlerinden, sosyal ilişkilerden, çalışma ortamından, kariyer fırsatlarından duydukları tatmin) araştırma değişkenleri olarak incelemeye alınmıştır. Locke'dan sonra birçok araştırmacı iş tatminini oluşturan faktörlerle ilgili araştırmalar yapmış ve iş tatmininin farklı boyutlarını ortaya koymuştur. Örneğin işin ilginç ve zevkli olmasının iş tatminini sağlayan olumlu bir etken olduğu yapılan çalışmalar sonunda belirlenmiştir. Çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılması, işin monotonluğu, iş çevresi ile ilgili değişkenlerden bazılarıdır (Güney vd., 1996: 56). Bu değişkenlere ilave olarak iş tatminini etkileyen faktörler, başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, iş güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma, yüksek ücret, terfi fırsat, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik, iyi koordine edilmiş iş, devamsızlık, yer değiştirme, performans, yaşam doyumu, sendikalar, bütün bu değişkenler iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Lam, 1996: 41; Adler vd., 1985: 270, Gürbüz vd., 2003:137-146). Algılanan iş stresi de, iş tatmini etkileyen faktör olarak görülmüştür (Norbeck, 1985:253; Baş ve Ardiç, 2001: 480).

C. MOTİVASYON

İnsanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelen motivasyon (Aktan, 1999), Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Motivasyonla ilgili verilen bazı tanımlar şunlardır (Atalay, 2003):

- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları,
- Organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar (para, eğitim, takdir, ödüllendirme, başarı vs.) ile çalışanların harekete geçirilmesi ve isteklendirilmesi,
- Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci,
- Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu,
- Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki,

- Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar,
- Yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunan bir şey yapma isteği,
- Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir.

Amerikalı bir psikolog olan Herzberg motivasyon teorisine yeni görüşler ilave etmiştir. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmada, insan davranışlarını etkileyen iki faktör grubunun varlığını belirlemişlerdir. Bunlardan birinci faktör grubunun yokluğu işgörenleri kötümser yapıp işte tatminsizliğe yol açmaktadır. Ancak bunların varlığı, kişileri güdülemeye yol açmamakta yani işgören sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşmamaktadır. İkinci grup faktörler ise, personeli özendirici ve güdüleyici faktörlerdir. Bu faktörlerin mevcudiyeti, personeli motive eder ve işte başarılı olmaya teşvik eder. Herzberg ve arkadaşları, çalışanların çalışmaları ve başarıyla ilgili olan bu faktörleri “hijyen” (sağlık) ve “işe özendirici” (motivasyonel) faktörler olarak isimlendirmişlerdir (Eren 1991:391; Ertürk, 2000:147; Aktan, 1999: 54).

Motivasyonla ilgili olarak Maslow ve Herzberg dışında, McClelland tarafından geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisi, Vroom’un beklenti teorisi, McGregor’un X ve Y teorileri, Alderfer’in ERG teorisi, Porter ve Lawler’in beklenti teorisi gibi çeşitli yaklaşımlardan bahsedilebilir.

Çalışanlar açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Taştan, 2003; Bingöl, 1997:259; Şimşek, 1999:193):

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürünün, sosyal yapısının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarfedilen güç, ödül kazanmayı, statü değiştirmeyi, v.b. şeyleri hedefler. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen birşeyden kaçıştır (negatif güdülenme).

- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev ve sevgi. Korkudan dolayı motive olunduğunda iş mecburiyetten yapılır. Görevden dolayı motive olunduğunda iş yapılması gerektiği için yapılır. Sevgiden dolayı motive olunduğunda ise iş istenildiği için yapılır.
- İnsan davranışı gelişigüzedir. Bütün davranışlar motivasyona bağlıdır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.
- Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar.
- Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

II. ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ VE GENEL İŞ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ

İşsizliğin önemli boyutlarda olduğu ülkemizde bir iş bulmak kadar bulunan işte istenildiği kadar çalışabilme imkanına sahip olduğunu bilmek de bir çalışan için önemlidir. Bu araştırmanın amacı iş güvencesi ile çalışanların iş davranışları arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemektir. Bu bağlamda özel sektörde çalışanların genel iş davranışlarından motivasyon, iş tatmini, genel tatmin, sosyal tatmin, yöneticiden tatmin boyutları ile iş güvencesi boyutu arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket demografik özellikler ve genel iş davranışları ile ilgili önermelerin yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada yapılmıştır.¹ Çalışanların firmadaki görev dağılımları (yöneten ve yönetilen gibi) dikkate alınarak dağıtılan 150 anketten 120'si geri dönmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ise frekans analizi, korelasyon analizi, χ^2 testi ve çapraz tablolama kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiştir.

B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında anketi yanıtlayanların %94,1'ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan çalışanların %81,5'lik büyük çoğunluğu evlidir. Çalışanların %67,5'ini 20-30 yaş arası gençler oluşturmaktadır. Eğitim düzeyine bakıldığında çalışanların yarıya yakınının (%44,5) lise mezunu olduğu, fakülte ve üstü eğitim alanların ise azınlık-

ta (%5,9) olduğu dikkat çekmektedir. Anketi yanıtlayanların %36,0'ını yöneticiler oluştururken, %20,0'ını teknik personel oluşturmaktadır. Çalışanların yarıya yakını (%45,8) 2 ile 5 yıl arası bu işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayanların çoğunluğu (%70,9) daha önce başka işletmelerde de çalıştıklarını belirtirken, başka işletmede çalışma sürelerine bakıldığında %54,1'inin 1-5 yıl arası çalıştığı görülmektedir. Anketin yapıldığı firmada çalışanların %71,4'lük çoğunluğu 300 milyon TL ve altında, %28,6'sı ise 300 milyonun üstünde ücret aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 1'de anketi yanıtlayan çalışanların demografik özellikleri görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

| Demografik Özellikler | Sayı* | % | Demografik Özellikler | Sayı | % |
|-------------------------|-------|------|--------------------------------|------|------|
| Cinsiyet | | | Medeni durum | | |
| Kadın | 7 | 5,9 | Evli | 97 | 81,5 |
| Erkek | 111 | 94,1 | Bekar | 22 | 18,5 |
| Eğitim durumu | | | İşletmede çalışma süresi | | |
| İlkokul | 30 | 25,2 | 6aydan az | 26 | 21,7 |
| Ortaokul | 16 | 13,4 | 6ay-1yıldan az | 16 | 13,3 |
| Lise | 53 | 44,5 | 1-2 yıldan az | 18 | 15,0 |
| MYO | 13 | 10,9 | 2-5 yıldan az | 25 | 20,8 |
| Fakülte | 5 | 4,2 | 5-10 yıldan az | 30 | 25,0 |
| Lis. Üstü | 2 | 1,7 | 10yıl üstü | 5 | 4,2 |
| Yaş | | | İş tanımı | | |
| 20'den az | 1 | 0,8 | Üst yönetici | 10 | 10,0 |
| 20-25 | 36 | 30,0 | Orta yönet. | 15 | 15,0 |
| 26-30 | 45 | 37,5 | Alt yönetici | 11 | 11,0 |
| 31-35 | 28 | 23,3 | Mem-sekr. | 7 | 7,0 |
| 36-40 | 7 | 5,8 | T. personel | 20 | 20,0 |
| 41-45 | 3 | 2,5 | Diğer | 37 | 37,0 |
| Başka işletmede çalışma | | | Başka işletmede çalışma süresi | | |
| Evet | 83 | 70,9 | 6aydan az | 7 | 8,2 |
| Hayır | 34 | 29,1 | 6ay-1yıldan az | 13 | 15,3 |
| | | | 1-2 yıldan az | 17 | 20,0 |
| | | | 2-5 yıldan az | 29 | 34,1 |
| | | | 5-10 yıldan az | 13 | 15,3 |
| | | | 10 yıl ve üstü | 6 | 7,1 |

* Makalede yer alan bu ve bundan sonraki tablolarda bazı sorulara deneklerden bazıları cevap vermediklerinden, soruyu yanıtlayanların toplamı anketi yanıtlayanların toplam sayısından 120'den düşük çıkmaktadır.

C. İŞ GÜVENCESİ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. İş Güvencesi

Ankete katılanlara iş güvencesini ölçen “İstediğim sürece burada çalışabileceğime güveniyorum” önermesi sunulduğunda %66,6’lık çoğunluğu katıldıklarını, %19,6’sı katılmadıklarını, %13,7’si ise kararsız olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 2: İş güvencesi

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| İstediğim sürece burada çalışabileceğime güveniyorum | 14,5 (17) | 5,1 (6) | 13,7 (16) | 33,3 (39) | 33,3 (39) | 100,0 (117) |

Not: Frekans tablolarının ilk satırında yer alan 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 tarafsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamında kullanılmıştır.

2. Motivasyon

Ankete katılanlara motivasyonu ölçen iki önerme sunulmuş olup anlatımı kolaylaştırmak amacıyla bu önermeler “motivasyon 1” ve “motivasyon 2” olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu önermeler ile ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Motivasyon 1: “İşimi iyi yaptığım zaman çok mutlu oluyorum” önermesine çalışanların %83,9’luk büyük çoğunluğu katıldıklarını (bunlardan %66,1’i kesinlikle katıldıklarını), %11,0’ı katılmadıklarını, %5,1’i ise kararsız olduklarını rapor etmişlerdir.

Tablo 3: Motivasyon 1

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|---|------------|------------|------------|--------------|--------------|----------------|
| İşimi iyi yaptığım zaman çok mutlu oluyorum | 7,6 (9) | 3,4 (4) | 5,1 (6) | 17,8 (21) | 66,1 (78) | 100,0 (118) |

İş güvencesine sahip olan çalışanlar bu güvenceyi kaybetmemek için kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapmak isteyeceklerdir. Bu görüşten hareket ederek iş güvencesinin olduğunu düşünen çalışanların işlerini iyi yaptıkları zaman kendilerini mutlu hissedecekleri yönünde araştırmanın birinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 1: İş güvencesi ile motivasyon 1 önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (H₀).

İş güvencesi ile motivasyon 1 önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (H₁)

Ankete katılanların “iş güvencesi” ve “motivasyon 1” önermelerine verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiyi (aynı yönde olup olmadığını) bulabilmek amacıyla çapraz tablo yapılmış olup sonuçlar Tablo 4’de görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi “motivasyon 1” önermesi için olumlu görüş bildirenlerin büyük çoğunluğu (%70,4) iş güvencesi için de olumlu görüş bildirirken, olumsuz görüş bildirenlerin %53,8’i iş güvencesi için de olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu veri ve Tablo 4’de yer alan diğer veriler, katılımcıların iş güvencesi ve motivasyon değişkenlerini ölçen önermelere aynı yönde cevaplar verdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iş güvencesi ve motivasyon 1 arasında aynı yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmış olup, iki değişken arasındaki ilişki Tablo 5’deki korelasyon analizi sonucunda da doğrulanmaktadır. Tablo 5’e bakıldığında iş güvencesi ve motivasyon 1 arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4: İş güvencesi-motivasyon 1

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
| Motivasyon 1 | | | | |
| Katılmıyorum % | 53,8 30,4 | 7,7 6,3 | 38,5 6,5 | 100,0 11,2 |
| Tarafsızım % | - - | 40,0 12,5 | 60,0 3,9 | 100,0 4,3 |
| Katılıyorum % | 16,3 69,3 | 13,3 81,3 | 70,4 89,6 | 100,0 84,5 |
| Toplam % | 19,8 100,0 | 13,8 100,0 | 66,4 100,0 | 100,0 100,0 |

Tablo 5: İş güvencesi - motivasyon ilişkisi

| | Motivasyon 1 | Motivasyon 2 |
|--------------|--------------|--------------|
| İş güvencesi | 0,256** | 0,247** |

** $p \leq 0,01$

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,001) < 0,05$ değeri bulunduğundan araştırmanın birinci hipotezi ile ilgili H_1 hipotezinin kabul edilmesi, H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu (tablo 5) ile de aynı doğrultuda olduğundan iş güvencesi ile motivasyon 1 arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle; istediği sürece işletmede çalışabileceğine güvenenler, işlerini iyi yaptıklarında çok mutlu olurlar.

Motivasyon 2: Anketi yanıtlayanlara motivasyonu ölçen "işimi kötü yaptığımda kendimi hiç iyi hissetmiyorum" önermesi sunulduğunda % 82,6'lık büyük çoğunluğu buna katıldıklarını (%61,7'si kesinlikle katıldıklarını), % 14,7'si katılmadıklarını, % 2,6'sı ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. İşlerini iyi yapmanın çalışanları olumsuz etkilediği söylenebilir.

Tablo 6: Motivasyon 2

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|--|--------------|------------|------------|--------------|--------------|----------------|
| İşimi kötü yaptığım zaman kendimi hiç iyi hissetmiyorum. | 10,4 (12) | 4,3 (5) | 2,6 (3) | 20,9 (24) | 61,7 (71) | 100,0 (115) |

Kendilerine verilecek görevleri en iyi şekilde yerine getireceklerine inanılarak uzun süreli istihdam olanağı verilmiş olan çalışanlar, görevlerini kötü yaptıkları zaman kendilerine güvenen yönetici ve iş arkadaşlarına karşı sahip oldukları sorumluluk duygusunun bir sonucu olarak üzüntü duyacaklardır. Bu görüşten hareketle işlerinde kendilerini güvencede hisseden çalışanların işlerini kötü yaptıklarında kendilerini iyi hissetmeyecekleri yönünde araştırmanın ikinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 2: İş güvencesi ile motivasyon 2 önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Ho).

İş güvencesi ile motivasyon 2 önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (Hi).

Tablo 7: İş güvencesi-motivasyon 2

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
| Motivasyon 2 | | | | |
| Katılmıyorum % | 47,1 34,8 | 5,9 6,3 | 47,1 10,8 | 100,0 14,7 |
| Tarafsızım % | 50,0 4,3 | - - | 50,0 1,4 | 100,0 2,6 |
| Katılıyorum % | 14,9 60,9 | 16,0 93,8 | 69,1 87,8 | 100,0 82,6 |
| Toplam % | 20,4 100,0 | 14,2 100,0 | 65,5 100,0 | 100,0 100,0 |

Ankete katılanların "iş güvencesi" ve "motivasyon 2" önermelerine verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablolama sonuçları Tablo 7'de görülmektedir. Motivasyon 2'yi ölçen önermeye olumlu yanıt verenlerin % 69,1'ini iş güvencesi konusunda da olumlu görüş bildirenler oluştururken, motivasyonla ilgili önermeye olumsuz yanıt verenlerden iş güvencesine de olumsuz yanıt verenlerin oranı % 47,1'dir. Tablo 7'de dikkat çeken bir nokta da motivasyon önermesine olumsuz yanıt verip, iş güvencesine olumlu görüş bildirenlerin oranıdır (% 47,1). Motivasyon önermesine olumsuz görüş bildirenlerin içinde % 5,9'luk kararsızlar dışındakilerin yarısı iş güvencesi ile ilgili olumlu görüş bildirirken diğer yarısı olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; motivasyon 2 ve iş güvencesi arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları yukarıdaki sonuçları desteklemektedir.

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,004) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 2 ile ilgili H_1 hipotezinin kabul edilmesi, H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç iş güvencesi ile motivasyon 2 önermelerine verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

D. İŞ GÜVENCESİ İLE GENEL TATMİN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ankete katılanlara genel tatmini ölçen iki önerme sunulmuş olup anlatımı kolaylaştırmak amacıyla bu önermeler "genel tatmin 1" ve "genel tatmin 2" olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu önermeler ile ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Genel tatmin 1: Genel tatmini ölçen "genellikle işimden çok memnunum" önermesine ankete katılanların %73,8'lik çoğunluğu katıldıklarını (bunlardan %40,7'si kesinlikle katıldıklarını), %11,1'i katılmadıklarını, %15,3'ü ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Anketin yapıldığı firmada çalışanların genellikle işlerinden memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 8 : Genel tatmin 1

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|--|------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Genel olarak söylemek gerekirse, işimden çok memnunum. | 7,6 (9) | 3,4 (4) | 15,3 (18) | 33,1 (39) | 40,7 (48) | 100,0 (118) |

Teknolojik gelişmelerin ve diğer değişimlerin bir sonucu olarak emek yoğun üretimin yerine sermaye yoğun üretimin geçmesiyle birlikte işsizlik gün geçtikçe çığ gibi büyümektedir. Böyle bir çevrede kendini güvencede hissedeceği bir işte çalışıyor olması çalışanın yaptığı işten memnuniyet duymasına neden olabilecektir. Bu görüşten hareketle; işinde kendini güvencede hisseden çalışanların genellikle işlerinden memnun olacakları yönünde araştırmanın üçüncü hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 3: İş güvencesi ile genel tatmin 1 önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (H_0).

İş güvencesi ile genel tatmin 1 önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (H_1).

Tablo 9: İş güvencesi-genel tatmin 1

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Genel tatmin 1 | | | | |
| Katılmıyorum % | 91,7 47,8 | - - | 8,3 1,3 | 100,0 10,3 |
| Tarafsızım % | 27,8 21,7 | 33,3 37,5 | 38,9 9,1 | 100,0 15,5 |
| Katılıyorum % | 8,1 30,4 | 11,6 62,5 | 80,2 89,6 | 100,0 74,1 |
| Toplam % | 19,8 100,0 | 13,8 100,0 | 66,4 100,0 | 100,0 100,0 |

İş güvencesi ve genel tatmin 1 önermelerine verilen yanıtlar arasındaki ilişkinin incelendiği Tablo 9'a bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır: Genel tatmini ölçen bu önermeye olumlu yanıt verenlerin % 80,2'lik büyük çoğunluğu iş güvencesi konusunda da olumlu görüş bildirmişlerdir. Aynı önermeye olumsuz görüş bildirenlerin çoğunluğu iş güvencesi için de olumsuz görüş bildirmişlerdir (%91,7). Bu veri ve Tablo 9'daki diğer veriler katılımcıların her iki konuda da aynı yönde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Tablo 10'a bakıldığında korelasyon analizi sonucunda genel tatmin 1 ile iş güvencesi arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu sonuç Tablo 9'daki sonuçları da desteklemektedir.

Tablo 10: İş güvencesi - genel tatmin ilişkisi

| | Genel tatmin 1 | Genel tatmin 2 | Genel tatmin |
|--------------|----------------|----------------|--------------|
| İş güvencesi | 0,609** | 0,397** | 0,518** |

** $p \leq 0,01$

Yapılan x^2 hipotez testi sonucunda $p(0,000) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 3 ile ilgili H_1 hipotezinin kabul edilmesi, H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç iş güvencesi ile genel tatmin 1 arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle; istediği sürece işletmede çalışabileceğine güvenenler genel olarak işlerinden çok memnundurlar.

Genel Tatmin 2: Ankete katılanlara "genelde yapmak zorunda olduğum işten memnunum" önermesi sunulduğunda % 73,7'lik çoğunluğu bu önermeye katıldıklarını, % 13,5'i katılmadıklarını, % 12,7'si ise tarafsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11: Genel Tatmin 2

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|---|------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Genel olarak yapmak zorunda Olduğum işten son derece mem- nunum | 7,6 (9) | 5,9 (7) | 12,7 (15) | 38,1 (49) | 35,6 (40) | 100,0 (120) |

İşinde kendini güvencede hisseden çalışanların genellikle yapmak zorunda oldukları işten memnun olacakları görüşünden yola çıkarak araştırmanın dördüncü hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 4: İş güvencesi ile genel tatmin 2 önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Ho).

İş güvencesi ile genel tatmin 2 önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (H1).

Tablo 12: İş güvencesi-genel tatmin 2

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
| Genel tatmin 2 | | | | |
| Katılmıyorum % | 53,3 38,1 | 26,7 25,0 | 20,0 3,8 | 100,0 13,0 |
| Tarafsızım % | 20,0 14,3 | 13,3 12,5 | 66,7 12,8 | 100,0 13,0 |
| Katılıyorum % | 11,8 47,6 | 11,8 62,5 | 76,5 83,3 | 100,0 73,9 |
| Toplam % | 18,3 100,0 | 13,9 100,0 | 67,8 100,0 | 100,0 100,0 |

Ankete katılanların "iş güvencesi" ve "genel tatmin 2" önermelerine verdikleri yanıtların aynı yönde olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan çapraz tablolama sonuçlarına göre; genel tatmini ölçen önermeye olumlu yanıt verenlerin % 76,5'i aynı zamanda iş güvencesi ile ilgili önermeye de olumlu yanıt verirken, genel tatminle ilgili olumsuz görüş bildirenlerin % 53,3'ü iş güvencesi ile ilgili de olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu ve tablo 12'deki diğer veriler katılımcıların her iki önerme için aynı yönde cevaplar verdiklerini göstermektedir.

Korelasyon analizi sonucunda (Tablo 10) genel tatmin 2 ile iş güvencesi arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,000) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 4 ile ilgili H_1 hipotezinin kabul edilmesi, H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu ile de (tablo 10) aynı doğrultuda olduğundan genel tatmin 2 ile iş güvencesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, istediği sürece işletmede

çalışabileceğine güvenenler genel olarak yapmak zorunda oldukları işten de memnuniyet duymaktadırlar.

E. İŞ GÜVENCESİ VE SOSYAL TATMİN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ankete katılanlara sosyal tatmini ölçen iki önerme sunulmuş olup anlatımı kolaylaştırmak amacıyla bu önermeler "sosyal tatmin 1" ve "sosyal tatmin 2" olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu önermeler ile ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Sosyal tatmin 1: "Hergün iş arkadaşlarımla olmayı sabırsızlıkla bekliyorum" önermesine çalışanların % 62,7'lik çoğunluğu katıldıklarını, % 15,6'sı katılmadıklarını, % 21,7'si ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların yarısından fazlasının bu önerme için olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 13 : Sosyal Tatmin 1

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|---|------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Her gün iş arkadaşlarımla olmayı sabırsızlıkla bekliyorum | 7,8 (9) | 7,8 (9) | 21,7 (25) | 35,7 (41) | 27,0 (31) | 100,0 (115) |

İş güvencesi olan çalışanların güvenlik ihtiyaçlarının yanı sıra sevgi ve aidiyet ihtiyaçları da karşılanmış olacağından genellikle iş arkadaşlarıyla olmayı sabırsızlıkla bekleyecekleri görüşünden yola çıkarak araştırmanın beşinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 5: İş güvencesi ile sosyal tatmin 1 önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (H₀).

İş güvencesi ile sosyal tatmin 1 önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (H₁).

Tablo 14: İş güvencesi-sosyal tatmin 1

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
| Sosyal tatmin 1 | | | | |
| Katılmıyorum % | 27,8 22,7 | 22,2 25,0 | 50,0 11,8 | 100,0 15,8 |
| Tarafsızım % | 16,7 18,2 | 29,2 43,8 | 54,2 17,1 | 100,0 21,1 |
| Katılıyorum % | 18,1 59,1 | 6,9 31,3 | 75,0 71,1 | 100,0 63,2 |
| Toplam % | 19,3 100,0 | 14,0 100,0 | 66,7 100,0 | 100,0 100,0 |

Ankete katılanların "iş güvencesi" ve "sosyal tatmin 1" önermelerine verdikleri yanıtların aynı yönde olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan çapraz

tablolama sonuçlarında (Tablo 14); sosyal tatmini ölçen bu önermeye olumlu görüş bildirenlerin %75,0'ı iş güvencesi ile ilgili de olumlu görüş bildirmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenlerin % 27,8'i ise iş güvencesi için de olumsuz görüş bildirirken, sosyal tatmin için olumsuz görüş bildirenlerin yarısı (% 50) iş güvencesi ile ilgili olumlu görüşe sahiptir.

Tablo 15: İş güvencesi - sosyal tatmin ilişkisi

| | Sosyal tatmin 1 | Sosyal tatmin 2 | Sosyal tatmin |
|--------------|-----------------|-----------------|---------------|
| İş güvencesi | 0,167 | 0,284** | 0,424** |

** p<0,01

Tablo 15'deki korelasyon analizi sonucunda sosyal tatmin 1 ile iş güvencesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu da tablo 14'deki sonuçları desteklemektedir.

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,07)>0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 5 ile ilgili H_0 hipotezinin kabul edilmesi, H_1 hipotezinin reddilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu ile (tablo 15) de aynı doğrultuda olduğundan iş güvencesi ile sosyal tatmin 1 arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

Sosyal tatmin 2: "İş arkadaşlarımla çalışmaktan gurur duyuyorum" önermesine çalışanların % 76,1'lik çoğunluğu katıldıklarını (%48,7'si kesinlikle katıldıklarını), % 8,6'lık küçük bir azınlık katılmadıklarını, % 15,4'ü ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların büyük çoğunluğunun iş arkadaşlarıyla çalışmaktan gurur duydukları söylenebilir.

Tablo 16: Sosyal Tatmin 2

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Toplam |
|---|------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | % | % | % | % | % | % |
| İş arkadaşlarımla çalışmaktan gurur duyuyorum | 4,3 (5) | 4,3 (5) | 15,4 (18) | 27,4 (32) | 48,7 (57) | 100,0 (117) |

İş güvencesi olan çalışanların genellikle yaptıkları işten memnun olacakları ve uzun süredir aynı çalışma ortamını paylaşarak birbirlerini daha iyi tanıma olanağı bulacakları iş arkadaşlarıyla çalışmaktan gurur duyacakları görüşünden yola çıkarak araştırmanın altıncı hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 6: İş güvencesi ile sosyal tatmin 2 önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (H_0).

İş güvencesi ile sosyal tatmin 2 önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (H_1).

Ankete katılanların "İş güvencesi" ve "sosyal tatmin 2" önermelerine verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiyi (aynı yönde olup olmadığını) bulabilmek amacıyla çapraz tablolama yapılmış olup sonuçlar Tablo 17'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi sosyal tatminle ilgili önermeye olumlu görüş bildirenlerin % 73,6'lık çoğunluğu iş güvencesi için de olumlu görüş bildirirken, sosyal tatminle

İlgili olumsuz görüşe sahip olanların yarısı (% 50) iş güvencesi için de olumsuz görüşe sahip olduklarını, % 40'ı ise sosyal tatminle ilgili olumsuz görüşe sahip olmalarına rağmen iş güvencesi ile ilgili olumlu görüşe sahip olduklarını rapor etmişlerdir. Bu bağlamda sosyal tatminle iş güvencesi arasında aynı yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmış olup, iki değişken arasındaki ilişki Tablo 15'deki korelasyon analizi sonucunda da doğrulanmaktadır. Sosyal tatminle iş güvencesi arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,000) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 6 ile ilgili H_1 hipotezinin kabul edilmesi, H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu ile (tablo 15) de aynı doğrultuda olduğundan iş güvencesi ile sosyal tatmin 2 arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, istediği sürece işletmede çalışabileceğine güvenenler iş arkadaşlarıyla çalışmaktan gurur duymaktadırlar.

Tablo 17: İş güvencesi-sosyal tatmin 2

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Sosyal tatmin 2 | | | | |
| Katılmıyorum % | 50,0 21,7 | 10,0 6,3 | 40,0 5,3 | 100,0 8,7 |
| Tarafsızım % | 27,8 21,7 | 27,8 31,3 | 44,4 10,5 | 100,0 15,7 |
| Katılıyorum % | 14,9 56,5 | 11,5 62,5 | 73,6 84,2 | 100,0 75,7 |
| Toplam % | 20,0 100,0 | 13,9 100,0 | 66,1 100,0 | 100,0 100,0 |

F. İŞ GÜVENCESİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ankete katılanlara iş tatminini ölçmek için sorulan önermeden şu sonuçlar alınmıştır:

"Bu firmada en iyi yapabileceğim iş kolunda çalışıyorum" önermesi çalışanlara sunulduğunda % 54,7'si bu önermeye katıldıklarını, % 28,7'si katılmadıklarını, % 16,5'i ise kararsız olduklarını rapor etmişlerdir.

Tablo 18 : İş Tatmini

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Bu firmada en iyi yapabileceğim iş kolunda çalışma imkanına sahibim. | 16,5 (19) | 12,2 (14) | 16,5 (19) | 24,3 (28) | 30,4 (35) | 100,0 (115) |

Genellikle örgütsel amaçlar doğrultusunda başarılı işler çıkartan çalışanlar çalıştıkları işletmede uzun süreli istihdam olanağını elde edebilirler. Bireyler ise ancak iyi yapabilecekleri, üstesinden gelebilecekleri iş kolunda istihdam edildikleri sürece başarılı işler yapabileceklerdir. Dolayısıyla; iş güvencesi olan çalışanların bu firmada en iyi yapabilecekleri iş kolunda çalışma imkanına sahip olacakları görüşünden yola çıkarak araştırmanın yedinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 7: İş güvencesi ile iş tatmini önermesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (H₀).

İş güvencesi ile iş tatmini önermesi arasında anlamlı bir ilişki vardır (H₁).

İş tatmini ile iş güvencesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çapraz tablolama sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir: İş tatminini ölçen önerme için olumlu görüş bildirenlerin %77,8'lik büyük bir çoğunluğu iş güvencesi için de olumlu görüş bildirirken iş tatmini ile ilgili olumsuz görüş bildirenlerin içinde iş güvencesi için olumlu ve olumsuz görüş bildirenlerin oranı (% 39,4) birbirlerine eşittir.

Tablo 19: İş güvencesi-iş tatmini

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
| İş tatmini | | | | |
| Katılmıyorum % | 39,4 56,5 | 21,2 43,8 | 39,4 17,3 | 100,0 28,9 |
| Tarafsızım % | 16,7 13,0 | 11,1 12,5 | 72,2 17,3 | 100,0 15,8 |
| Katılıyorum % | 11,1 30,4 | 11,1 43,8 | 77,8 65,3 | 100,0 55,3 |
| Toplam % | 20,2 100,0 | 14,0 100,0 | 65,8 100,0 | 100,0 100,0 |

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,000) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 7 ile ilgili H₁ hipotezinin kabul edilmesi, H₀ hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu ile de (tablo 20) aynı doğrultuda olduğundan iş güvencesi ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, istediği sürece işletmede çalışabileceğine güvenenler işletmede en iyi yapabilecekleri iş kolunda çalışma imkanına sahip olurlar.

Tablo 20'deki korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ile iş güvencesi arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 20: İş güvencesi - iş tatmini ilişkisi

| | İş tatmini |
|--------------|------------|
| İş güvencesi | 0.350** |

** $p < 0,01$

G. İŞ GÜVENCESİ İLE YÖNETİCİDEN TATMİN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ankete katılanlara yöneticiden tatmini ölçen iki önerme sunulmuştur. Yöneticiden tatmin 1 ve 2 önermelerine ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Yöneticiden tatmin 1: Firma çalışanlarına "yöneticim önerilerimi dinlemeye istekli davranıyor" önermesi sunulduğunda %56,6'sı katıldıklarını, %31,1'i katılmadıklarını, %12,4'ü ise kararsız olduklarını rapor etmişlerdir. Çalışanların yarıdan fazlası ustabaşlarının önerilerini dinlemeye istekli davrandığını belirtse de olumsuz görüş bildirenlerin de oranı az değildir.

Tablo 21 :Yöneticiden Tatmin 1

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Yöneticim önerilerimi dinlemeye istekli davranıyor. | 12,4 (14) | 18,6 (21) | 12,4 (14) | 29,2 (33) | 27,4 (31) | 100,0 (113) |

İş güvencesi olan çalışanlar yaptıkları işte uzun süreli istihdam olanağını elde etmiş olduklarından o iş kolunda uzmanlaşmaları söz konusu olacaktır. Dolayısıyla bir işte uzun süre çalışan ve uzmanlık kazanma konumuna ulaşan çalışanların önerilerini dinleme konusunda ustabaşlarının istekli davranacakları öngörülmektedir. Bu görüşten yola çıkarak araştırmanın sekizinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 8: İş güvencesi ile yöneticiden tatmin 1 önermesi arasında anlamlı ilişki yoktur (H₀).

İş güvencesi ile yöneticiden tatmin 1 önermesi arasında anlamlı ilişki vardır(H₁).

Ankete katılanların "iş güvencesi" ve "yöneticiden tatmin 1" önermelerine verdikleri yanıtlar arasındaki ilişkiyi bulabilmek amacıyla çapraz tablolama yapılmış olup sonuçlar Tablo 22'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi yöneticiden tatmini ölçen bu önermeye olumlu yanıt verenlerin % 82,5'lik çoğunluğu iş güvencesi için de olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticiden tatmin olmayanların ancak % 28,6'sı iş güvencesi için de olumsuz görüş belirtirken, % 51,4'lük yarıdan fazlası ise iş güvencesi konusunda olumlu görüşe sahip olduklarını rapor etmişlerdir.

Tablo 22 : İş güvencesi- Yöneticiden tatmin 1

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Yönetici tatlı | | | | |
| Katılmıyorum % | 28,6 45,5 | 20,0 50,0 | 51,4 23,7 | 100,0 31,3 |
| Tarafsızım % | 35,7 22,7 | 21,4 21,4 | 42,9 7,9 | 100,0 12,5 |
| Katılıyorum % | 11,1 31,8 | 6,3 28,6 | 82,5 68,4 | 100,0 56,3 |
| Toplam % | 19,6 100,0 | 12,5 100,0 | 67,9 100,0 | 100,0 100,0 |

Tablo 23: İş güvencesi - yöneticiden tatmin ilişkisi

| | Yönetici tatmin 1 | Yönetici tatmin 2 | yöneticiden tatmin |
|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| İş güvencesi | 0,290** | 0,359** | 0,500** |

$p < 0,01$

Yapılan korelasyon analizi sonucunda "iş güvencesi" ve "yöneticiden tatmin 1" arasında aynı yönde ve $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır (Tablo 23).

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda ise $p(0,000) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 8 ile ilgili H_1 hipotezinin kabul edilmesi, H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu ile (tablo 23) de aynı doğrultuda olduğundan iş güvencesi ile yöneticiden tatmin 1 arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Dolayısıyla istediği sürece işletmede çalışabileceklerine güvenen çalışanların önerileri yöneticileri tarafından dikkate alınmaktadır.

Yöneticiden Tatmin 2: "Genelde yöneticimden memnunum" önermesine ankete katılanların 74,1'lik çoğunluğu katıldıklarını, % 14,3'ü katılmadıklarını, % 11,6'sı ise bu konuda kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Çalışanların çoğunluğunun ustabaşlarından memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Yöneticiden Tatmin 2

| | 1 % | 2 % | 3 % | 4 % | 5 % | Toplam % |
|-------------------------------------|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Genel olarak yöneticimden memnunum. | 8,9 (10) | 5,4 (6) | 11,6 (13) | 35,7 (40) | 38,4 (43) | 100,0 (117) |

İş güvencesine sahip olarak uzun süre aynı işletmede çalışanların işletmeye bağlılıkları ve o işletmenin amaçlarına kendilerini adanmışlıkları artacaktır. Yöneticiler ise örgütsel amaçlara başkaları vasıtasıyla ulaşmaya çalışan kişiler olduklarından aynı amaca kendilerini adayın çalışan ve yöneticilerin birbirlerini daha iyi anlamaları ve de uzun süre birlikte çalışmanın bir sonucu olarak birbirlerinden memnun olmaları söz konusu olabilecektir. Bu görüşten yola çıkarak iş güvencesi olan çalışanların genellikle ustabaşlarından memnun olacakları yönünde araştırmanın dokuzuncu ve son hipotezi şöyle kurulmuştur:

Hipotez 9: İş güvencesi ile yöneticiden tatmin 2 önermesi arasında anlamlı ilişki yoktur (H₀).

İş güvencesi ile yöneticiden tatmin 2 önermesi arasında anlamlı ilişki vardır (H₁).

Yöneticiden tatmin 2 ile iş güvencesi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablolama sonuçlarına göre (tablo 25); yöneticiden tatmini ölçen önermeye olumlu yanıt verenlerin %75,3'ü iş güvencesi için de olumlu görüş bildirirken, olumsuz yanıt verenlerin % 62,5'i iş güvencesi için de olumsuz yanıt vermişlerdir. Ankete katılanların her iki durum için de genelde aynı yönde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 25: İş güvencesi- Yöneticiden tatmin 2

| İş güvencesi | Katılmıyorum % | Tarafsızım % | Katılıyorum % | Toplam % |
|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------|
| Yönetici tat2 | | | | |
| Katılmıyorum % | 62,5 47,6 | - - | 37,5 8,0 | 100,0 14,7 |
| Tarafsızım % | 8,3 4,8 | 25,0 23,1 | 66,7 10,7 | 100,0 12,5 |
| Katılıyorum % | 12,3 47,6 | 12,3 76,9 | 75,3 81,3 | 100,0 74,3 |
| Toplam % | 19,3 100,0 | 11,9 100,0 | 68,8 100,0 | 100,0 100,0 |

Tablo 23'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; yöneticiden tatmin ile iş güvencesi arasında $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan χ^2 hipotez testi sonucunda $p(0,005) < 0,05$ değeri bulunduğundan Hipotez 9 ile ilgili H₁ hipotezinin kabul edilmesi, H₀ hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç korelasyon analizi sonucu (tablo 23) ile de aynı doğrultuda olduğundan iş güvencesi ile yöneticiden tatmin 2 arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Günümüzde yaşanan ekonomik durgunluklar, artan rekabet ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler işletmeleri etkilemekte ve çeşitli yeniden yapılanma programlarına neden olmaktadır. Bu programlar çerçevesinde istihdam ilişkisinin rekabetçi piyasa koşullarında daha esnek hale gelmesiyle çalışanların iş güvenceleri büyük ölçüde azalmıştır. İşten çıkarmalar, iş ve görev değişiklikleri, statü ve ücret kayıpları ve bunlara bağlı demoralizasyon ve stres artmıştır (Önder ve Wasti, 2002:111). Bu çalışmada iş güvencesinin motivasyon ve iş tatmini ile ilişkisi incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

Çalışanlar:

- İstedikleri sürece bu işletmede çalışabileceklerine güvenmektedirler,
- İşlerini iyi yaptıkları zaman çok mutlu olmakta, işlerini kötü yaptıklarında kendilerini hiç iyi hissetmemektedirler,
- Genellikle işlerinden çok memnundurlar,
- İş arkadaşlarıyla olmayı sabırsızlıkla beklemekte ve onlarla çalışmaktan gurur duymaktadırlar,
- İşletmede en iyi yapabilecekleri iş kolunda çalışmaktadırlar,
- Önerilerini dinlemeye istekli davrandıkları yöneticilerinden memnuniyet duymaktadırlar.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda iş güvencesi ile aşağıdaki önermeler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur:

- İşin iyi yapılması sonucunda duyulan mutluluk (hipotez 1),
- İşin kötü yapılması sonucunda duyulan mutsuzluk (hipotez 2),
- Genellikle yapılan işten duyulan memnuniyet (hipotez 3),
- Genelde yapmak zorunda olunan işten duyulan memnuniyet (hipotez 4),
- İş arkadaşlarıyla çalışmaktan duyulan gurur (hipotez 6),
- İşin kendinden duyulan mutluluk (hipotez 7),
- Yöneticiden duyulan memnuniyet (hipotez 9).

Sonuç olarak; araştırma verileri iş güvencesi değişkeni ile motivasyon, genel tatmin, iş tatmini, sosyal tatmin ve yöneticiden tatmin değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla günümüzde işletmelerin en değerli varlığı olarak kabul edilen insan faktörünün işletme amaçları doğrultusunda en etkili şekilde yönlendirilebilmesi için kendilerine iş güvencesinin sunulması gerekmektedir. Yüksek iş güvencesine sahip, motivasyonu ve iş tatmini yeterli düzeyde olan çalışanlar küreselleşen dünyada işletmelerin ihtiyaç duydukları çalışanlar profilini oluşturacaklardır.

Yalnız unutulmamalıdır ki; bu araştırma verileri yalnızca bir işletmede toplanmıştır. Dolayısıyla, sonuçların genelleştirilebilmesi için araştırma verilerinin daha fazla sayıda işletmeden toplanarak hipotezlerin yeniden test edilmesine gerek duyulmaktadır. Ayrıca, veri toplama yöntemi olarak yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda anket yönteminin yanı sıra diğer yöntemler (görüşme, gözlem, gibi) kullanılarak araştırma sonuçlarının doğruluğu

kontrol edilmeli veya görüşme yöntemi gibi yöntemler aracılığıyla elde edilen verilerle sonuçlar daha ayrıntılı bir şekilde yorumlanmalıdır. Belirtilmesi gereken bir başka nokta; bu çalışmada iş güvencesi ile genel iş davranışları (motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin ve yöneticiden tatmin) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olup bu sonuçlar literatüre katkı açısından önemli görülebilir. Ancak ilişkinin ne yönde olduğu veya bir başka deyişle sebep-sonuç açısından hangi değişkenin diğeri üzerinde etkisi olduğunun da araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yani, acaba “iş güvencesi mi çalışanların motivasyonları ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasına neden olur?”, yoksa “yüksek motivasyon ve iş tatmini mi çalışanlarda iş güvencesine sahip olma hissini yaratır?” sorularının da gelecekte yapılacak çalışmalar yoluyla yanıtlanması gerekir. Bu araştırma iş güvencesi değişkeninin çalışanların davranışları ile ilgili araştırmalarda ele alınması gereken önemli bir değişken olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Özellikle işsizlik oranının çok yüksek boyutlarda olduğu ülkemiz şartları da göz önünde bulundurulduğunda, iş güvencesi değişkenine niçin araştırmalarda yer verilmesi gerektiğinin anlam ve önemi daha da artmaktadır.

NOTLAR

- 1 Araştırma verilerinin sadece bir işletmede toplanmasının nedeni ise; işletmeler arasındaki farklılıkların (örneğin büyüklük, sektör, örgüt kültürü, yönetim biçimi gibi) araştırmanın iki ana değişkeni olan iş güvenliği ile genel iş davranışları üzerinde oluşturabilecekleri muhtemel etkilerini ortadan kaldırmaktır.

KAYNAKÇA

- ADLER, S., SKOW R.B. and N.J. SALVEMINI (1985), "Job Characteristics And Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence", **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, Vol.35, s.266-278.
- AKTAN, C. (1999), **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği**, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- ATALAY, A. (2003), "**Motivasyon ve Motivasyon Süreci**" <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html> Erişim Tarihi: 13.10.2003.
- BAŞ, T. ve K. ARDIÇ, (2001), "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Araştırılması", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul.
- BERRY, LILLY M. (1997), **Psychology at Work**. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.
- BİNGÖL, D. (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- BLEGEN, M. A. (1993), "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables", **Nursing Research**, Jan-Feb, Vol.42, No.1, s.36-41.
- CAN, H. VE DİĞERLERİ (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- DEMİR, F. (1999), **İş Güvencesi**, 2. Baskı, İzmir.
- EKONOMİ, M. (1985), "Türkiye'de Feshe Karşı Korunmanın Kanun Yolu ile Düzenlenmesinin Sosyal ve İktisadi Sonuçları", **Almanya'da ve Türkiye'de Fesih ve İşçinin Feshe Karşı Korunması**, BSS, İstanbul.
- EREN, E. (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERTÜRK, M. (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, Kayseri.
- GREENBERG, J. and R. BARON (2000), **Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, Prentice Hall Inc.
- GÜNEY, S., A. VAROĞLU, ve A. AKTAŞ (1996), "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", **MPM Verimlilik Dergisi**, 1996, s.53-76.

- HINRICH, J. R. and L. A. MISCHKIND (1967), "Empirical and Theoretical Limitations of the Two-Factor Hypothesis of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 51:2, 191-200.
- HULIN, C. L. (1966a), "Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 50:2, 185-192.
- HULIN, C. L. (1966b), "Job Satisfaction and Turnover in a Female Clerical Population", **Journal of Applied Psychology**, 50:4, 280-285.
- KATZELL, R. A., R. S. BARRETT, and T. C. PARKER (1961), "Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, 45:2, 65-72.
- KAYA, P. A. (2001), "İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Eylül 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, Bursa.
- KESKİN, H., ve A. CEYLAN (2002), "Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışlarını Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 23-25 Mayıs 2002, Antalya.
- KING, M., M.A. MURRAY, and T. ATKINSON (1982), "Background, Personality, Job Characteristics, And Satisfaction With Work In A National Sample", **Human Relation**, Vol.35, No.2.
- LAM, S.K. (1996), "Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers And Front-Line Workers", **Journal Of Management Development**, Vol.15, No.7, s.41-43.
- LONG, R. J. (1978), "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings", **Human Relations**, 31:1, 29-48.
- MITCHELL, T.R. and J.R. LARSON (1987), **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill, NY.
- NORBECK, J.S. (1985), "Perceived S, Job and Psychological Symptoms In Critical Care Nursing", **Research In Nursing And Health**, Vol.8,s.253-259.
- OKAN, K. (1990), **İş Güvenliği**, Ankara.
- ÖNDER, Ç., VE A. WASTİ (2002), "İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 23-25 Mayıs 2002, Antalya.
- ÖZÇER, S. (1988), "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Çağdaş Anlamı", **Verimlilik Dergisi- MPM**, 2, Ankara.

- PEKER, Ö. VE N. AYTÜRK, (2002), **Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**. (2. Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara.
- PORTER, L. W. (1961), “A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs”, **Journal of Applied Psychology**, 45:1, 1-10.
- QUARSTEIN, V.A., R.B. MCAFEE, and M. GLASSMAN (1992), “The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction”, **Human Relations**, Vol. 45, No.8. s.859-873.
- RUE L.W. and L.L. BYARS (1995), **Management: Skills and Applications**. Ed. Chicago, Irwin.
- SCHERMERHORN, H., and et al. (1994), **Managing Organizational Behaviour**, John Willey and Sons Inc, New York.
- SIMON, S.K. (1996), “Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers And Front-Line Workers”, **Journal Of Management Development**, Vol.15, No.7, s.41-43.
- ŞİMŞEK, Ş. VE DİĞERLERİ (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Yayıncılık, Konya.
- ŞİMŞEK, Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TAŞKENT, S. (1987), “İş Güvencesi”, Çalışma Hayatının Güncel Sorunları, İstanbul.
- TAŞTAN, S. (2003), “**Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri**”, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html>, 13.10.2003.
- ÜNSAL, E. (1992), “İş Güvencesi”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Cilt:1, Sayı:7, İstanbul.
- WEISSENBERG, P. and L. W. GRUENFELD (1968), “Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement”, **Journal of Applied Psychology**, 52:6, 469-473.