

Kamu Çalışanlarının Örgütsel Güven Düzeyleri İle İş Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

An Investigation Of The Relationship Between Organizational Trust And Job Motivation Of Public Employees

Münire KARABEKİR

Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,(munireciftci@sdu.edu.tr)

Abdülkadir AKÇAY

Öğr. Gör., Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli Meslek Yüksekokulu,(abdulkadir.akcay@adu.edu.tr)

Bayram ÖZHASAR

Öğr. Gör., Adnan Menderes Üniversitesi, Kuyucak Meslek Yüksekokulu,(bayram.ozhasar@adu.edu.tr)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Güven, İş Motivasyonu, Kamu Çalışanları.

Bu çalışmada kamu kurumlarında çalışanların örgütsel güven ve iş motivasyon araçları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Aydın il merkezinde ve ilçelerinde bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) çalışanlarından 190 kişiye örgütsel güven ve iş motivasyonu araçları ölçeklerini içeren bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Araştırmada betimsel analizler, pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; içsel motivasyon araçları ile yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sosyal motivasyon araçları ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma arkadaşlarına güven ile bir ilişki yoktur. Örgütsel motivasyon araçları ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven ile bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak örgütsel güven ile iş motivasyon araçları arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Trust, Job Motivation, Public Employees.

In this study, we aimed to investigate the relationship between organizational trust and job motivational tools of employees in public institutions. For this purpose, A questionnaire including scale of organizational trust and job motivation tools 190 people working in the Social Security Institution (SSI) located in Aydın province and its district were applied. The data obtained were analyzed with the statistical analysis. It were used descriptive analysis, pearson's correlation and regression analysis in the research. The analysis result; It found a meaningful correlation between internal motivation tools with trust in supervisor, trust in organization and trust in colleagues. It found a correlation between trust in supervisor, trust in organization with social motivation tools. There is no correlation with trust in colleagues. Also It found a correlation between trust in supervisor and organization motivation tools. There is no correlation with trust in organization and trust in colleagues. As a result, It has been demonstrated that there is a relationship between organizational trust and job motivation tools.

1. GİRİŞ

Bir kamu kurumunun en önemli kaynaklarından biri işgücüdür. İşgücü kaynaklarını etkin kullanabilen bir kamu kurumu üretken ve verimli bir örgüt olacaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekir. Bu koşulların en temelinde çalışma ortamında örgüte, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına güvenin var olması ve çalışanların motivasyonunun yüksek olması gelir. Bunlarla birlikte çalışanların bir hedefe doğru ilerlemesini, işini sevmesini, işine bağlı olmasını, kendilerini örgütün önemli ve kıymetli bir parçası gibi hissetmelerini sağlamak örgütte güvenin var olması için önemli kazanımlardır.

Çalışanlara sorumluluk veremeyen, kuşkuyla yaklaşan ve adil yetki dağılımı yapamayan kurumlarda örgütsel güvenden bahsetmek mümkün değildir. Örgütün çalışanlara verdiği sözleri yerine getireceği beklentisi, çalışanların örgüt hedeflerine ve politikalarına inanmaları, emeklerinin örgüt içinde gelecekte olumlu sonuçlar vereceğini bilmeleri örgütsel güvenin o kurumda olduğunu gösterir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40). Bu tür beklentilerin karşılanması için örgütte yer alan tüm bireylerin genel olarak ihtiyaç duyacağı güven düzeyini belirleyerek, bu doğrultuda yapılacak şeylerin sürekliliğinin sağlanması ve örgütlerin kullanacağı iş motivasyon araçlarının neler olacağıın belirlenmesi örgüt açısından önemlidir.

Bu konuyla ilgili geçmişten bugüne kadar ortaya atılan bir çok motivasyon teorileri ve kavramsal araç önerilmektedir. Ancak motivasyon teori sayısındaki bu çokluk ve çeşitlilik, araştırmacılar için kavramsal bir kargaşaya sebep olmaktadır (Dündar vd., 2007:106). Bu bağlamda çalışmada, mevcut teorilerin sentezinden hareketle iş motivasyonu ölçeği (içsel ve dışsal motivasyon ayrımı göz önünde bulundurularak) ve örgütsel güven ölçeği kullanılarak hazırlanan anket Aydın il merkezi ve ilçelerinde bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) çalışanlarına uygulanıp elde edilen verilere göre örgütsel güven düzeyleri ile iş motivasyon araçları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven genellikle yavaş kazanılan bir olgu ve örgüt çalışanlarının iyiliği için karşılıklı nezaket, saygı çerçevesinde birbirleriyle uyumlu davranışların bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Buna rağmen çalışanlar riskli veya belirli olmayan bir durumla karşılaştıklarında örgütün davranışlarının ve taahhütlerinin tutarlı olacağına inançları örgütsel güvenin oluşmasına etki eder (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Başka bir tanımda örgütsel güven kavramı, yönetimin işgörenlere söylediklerine olan inançlarının derecesi ve işgörenlerin yönetime olan güvenleri şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadeye göre orta kademe yöneticilerle tepe kademedeki yöneticilerin davranışları örgütsel güvenin kaynağını oluşturmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2004:3).

Yönetim kademesinin yaklaşımının temel belirleyici faktör olacağı örgütsel güven, tüm örgüt üyelerinin katılımının sağlanmasıyla psikolojik bir ortam oluşturacaktır. Buna göre örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan rol ve sorumlulukların tam olarak anlaşılması, çalışanların işi yapabilme konusunda sahip olduğu yeterlik gibi önemli unsurlar yer almaktadır (Aktuna,2007: 76). Bunlarla birlikte örgütsel güven, örgüt içerisinde adaletli davranılması, üst yönetimden çalışanlara destek, iş görenlerin arzu ve isteklerinin karşılanması, örgüt içerisinde sosyal ilişkiler geliştirilirken çalışanlar arasında iş birliğini de istenen seviyeye getirecek ve çalışanlar arasında olumlu bir atmosfer oluşturacaktır (Neves ve Caetano, 2006).

Özetle örgütsel güven; çalışanların birbirine güven duyabilmesi için, öncelikle işletme sahibi ve yöneticilerine güven duymalarını gerektirmektedir. Ayrıca örgütsel güvende, çalışanların ve yöneticilerin birbirine güven duyması önemli bir zorunluluktur (Özler vd., 2010:52).

2.2. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütsel güven, örgüt içinde çalışanların birbirine saygılı, adil, dürüst ve güvenilir olmalarının sonucunda oluşmaktadır. Bu şekilde meydana gelen örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da arttırmaktadır. Örgütsel güvenin sonucunda yöneticiye olan güven, açık iletişim, örgütsel destek, örgütsel amaç, örgütsel değerlerle bütünleşme artmakta ve hedeflerin paylaşılmasına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer biçimde çalışanların bağlılık duyguları örgüte karşı arttıkça örgüte olan güven duyguları da artmaktadır (Demirel, 2008: 185). Güvenin geçmiş ve gelecek arasındaki nispi önemi zamanla değişebilir, ilişkiler geliştikçe de taraflar birbirleriyle ilgili deneyim ve sezgi sahibi olurlar, böylece birbirlerini daha iyi anlayabilirler. Bu bağlamda örgüt kültürünün güveni etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilir. Zaman içinde örgüt kültürü değişir ve gelişir, buna bağlı olarak da insanlar karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında veya olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında davranışlarını değiştirebilirler (Demircan ve Ceylan, 2003:143).

Ayrıca araştırmacılar farklı adlandırmalar altında da olsa yetenek, yardımseverlik, dürüstlük/doğruluk ve açıklığı güvenilirlik faktörleri olarak tanımlamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu faktörlerin Türk toplumu içerisinde dokuza çıktığı tespit edilmiştir. Börü (2001), Türk toplumunun sahip olduğu değerler açısından insanların birbirlerine nasıl güven duyduklarını ve örgütlerde güven ortamının nasıl oluşturulduğuna dair yaptığı araştırmanın sonucunda dürüstlük, uyumluluk, tutarlılık, diğergâmlık, açıklık, özgüven, sevecenlik, dedikodu yapmamak ve bilgili olmak olarak güveni etkileyen faktörleri sıralamıştır.

2.3. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütler, her seviyede işbirliğinin gerçekleştiği, kişiler arasındaki ilişkilerin en yoğun olduğu ortak yaşam alanlarıdır. Bu ortak yaşam alanlarında yazılı olmayan bazı değerler de ortak kurallar ve yetkiler gibi örgütsel yaşama yön vermekte etkili olabilmektedir. Günümüzde bazı örgütlerin yaşadıkları krizlerin altında yatan gerçek nedenin güven sorunu olduğu görülmektedir. Başarılı örgütlerin hikâyelerinde ise yöneticiye güven, örgüte güven ve ortak amaca olan güven gibi özelliklerin olduğu görülmektedir (Stoner ve Hartman, 1993: 73).

2.3.1.Yöneticiye Güven

Örgütlerde güven rastgele ortaya çıkan bir olgu değildir. Yönetimin güven ortamının oluşturulabilmesi için güven duygusunu çok dikkatli yönetmesi ve tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması gerekir. Bu durumda yöneticilerin söz ve davranışları önemli olmaktadır. Çünkü yöneticiler isterlerse tüm uygulama ve faaliyetleriyle örgütte oluşmuş güveni yok edebilmekte ya da tam bir güven oluşturabilmektedirler (Büte, 2011: 175). Yöneticiler, güvendikleri kimseleri kullanarak gayri resmi iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanallar vasıtasıyla istedikleri mesajları iletme ve bilgi toplama şansını elde edebilirler. Ancak, bu kimselerin varlıklarının deşifre olması yöneticiye duyulan güvenle ilgili olumsuz sonuçlar doğurabilir (Atak, 2005: 63). Örgütte çalışanların etik davranışlarla karşılaşmasını ve haklarının korunmasını sağlamak yani bu çerçevede güveni oluşturmak da yönetimin görevidir. Bu sebeple birçok araştırmacı, örgütsel yaşamda güvenin hangi boyutta kabul gördüğünü anlamının en iyi yolunun, yöneticilere olan güveni sorgulamaktan geçtiğini düşünmüşlerdir (Erdem, 2003).

2.3.2.Örgüte Olan Güven

Literatürde Örgüte güvenin, örgütü bir bütün olarak etkileyen, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısı gibi genel değişkenler ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgüte güven; iş gücü devir hızı ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde de etkili olmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 242). “Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir” (Kalemci Tüzün, 2007: 108).

2.3.3.Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütlerin olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları birbirlerine destek olan, aralarında güven duygusu gelişmiş çalışanlarla sağlanabilir. Güven, örgüt içinde çalışanlar arasında güvenli bir iklim yaratırken aynı zamanda, insanlar arasında uzun süreli ilişkilerin kurulmasına, işbirliğinin artırılmasına, çalışanların karar sürecine katılmasına, etik ilkelerin benimsenmesine, bilgi paylaşımının yapılmasına ve böylece problemlerin çözümüne katkıda bulunmaktadır. Aksi halde çalışanlarda verimsizlik, stres, tükenme ve işten tatmin olmama gibi olumsuz duygular gelişebilir (Akyan, 2007: 159; Tekingündüz, 2012: 55).

3. MOTİVASYON

3.1.Motivasyon Kavramı

Türkçe’ de motivasyon (güdüleme) kelimesinin tam olarak karşılığını bulmak oldukça zordur. Motivasyon kavramı Fransızca ve İngilizce “Motive” kelimesinden çoğaltılmıştır. “Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı ise harekete geçiren, saik veya güdü olarak söylenebilir (Eren, 2003: 554). Motivasyon kavramı, bireyin bir ihtiyacının doyurulmasına yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma sürecidir. Yani, motivasyon kavramında bir eksikliğin karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur (Keser,2006:4). Günlük yaşantımız içerisinde anlamını düşünmeden sıklıkla kullandığımız motivasyon kelimesi, psikolojide kavram olarak nasıl yer almaktadır? En basit biyolojik ihtiyaçlarımızdan karmaşık insan davranışlarına kadar bizi etkileyen, harekete geçiren ve harekete geçmek için enerji veren motivasyon, en genel anlamıyla “arzuları, istekleri, dürtüleri, ilgileri ve gereksinimleri kapsayan genel bir kavramdır” (Cüceloğlu, 2007: 229).

Sonuç olarak, motivasyon karmaşık bir görevin başarısı ya da başarısızlığını açıklamak amacıyla en sık kullanılan kapsamlı bir kavramdır. İnsanlar motive olmadıkça bir davranışı muhtemelen gerçekleştirmezler, bu nedenle motivasyon bir şeyi yapmaya devam etmek ya da farklı bir şeyi denemek için insanları ve öğrenenleri harekete geçirir (Karataş,2011:8).

3.2.Yönetim, Yönetici ve Çalışanlar Açısından Motivasyon

Bir kurumda yönetici motivasyon konusuyla yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarılı olması, astlarının güçlerini, yeteneklerini ve bilgilerini tam olarak örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaları ve bu doğrultuda çalışmalarına bağlıdır. Bir başka ifadeyle performans ile motivasyon çok yakın ilişkili kavramlardır. Motivasyon kişisel bir olaydır. Motive olmamış personelden performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok farklı nedenlerden dolayı çok farklı davranışlar gösterirler. Çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışları yönetici açısından çok daha önemlidir (Koçel, 1998: 32).

Yönetici, iş görenleri grup ya da bireysel olarak motive etmek için kullanacağı araçları arayıp, seçmek ve kullanıma uygun bir hale getirme görevini üstlenmelidir. Yönetici araçları belirlerken kendi deneyimlerinden faydalanarak belirleme yapmalıdır. Motivasyonu gerektiren amaçları, nedenleri, kullanacağı yöntemleri ve araçları belirlemiş olan uygulayıcı artık harekete geçmelidir. Yönetici harekete geçerken uygulamaya dair bazı kuralları kesinlikle göz ardı etmemelidir. Çünkü başarının yakalanabilmesi bu kuralları uygulayarak hata yapma riskini minimize etmeye bağlıdır. Çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini etkileyecek uygulama ve araçlar; ulaşım olanakları, yurt dışı seyahat yardımları, tasarruf yardımları, danışmanlık hizmetleri, araç- gereç eğitimi, kreş hizmetleri, yılsonu primleri olarak sıralanabilir. (Tosun, 1977: 264; Çelik,2011: 56). Bu motivasyon uygulama ve araçlarını çalışanların ihtiyaçlarının tatmin seviyelerine göre sunmak gerekir.

Bu çerçevede Clayton Alderfer "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisini dikkate alarak geliştirdiği ERG teorisinde insanın güdülenmesi için temel olarak üç ihtiyaçtan bahsetmektedir. Bunlar varlık ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Teori, bu ihtiyaçları farklı biçimlerde işleterek yorumlamakta ve ihtiyaçlar katı basamaklı bir yapı göstermemektedir. Kuramda ihtiyaçların birden fazlası aynı anda işletilebilirken; bir ihtiyacın tatmini, daha üst düzeyde bir başka ihtiyacın ortaya çıkışında doğrudan etkide bulunmamaktadır (Toker, 2006: 67). Bu yaklaşıma göre çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel ilişkinin kalitesini belirlemektedir. Eğer çalışanların yöneticileri ile ilişkisi kaliteli ve iyiye çalışan işini önemser aynı zamanda örgütte önemsenildiğine inanır (Liu, 2004:23).

3.3. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Yapılan çalışmalarla genel kabul görmüş birtakım özendirici araçların varlığı kabul edilmektedir. Bu araçlar ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve sosyal çevre ile ilgili araçlar olarak gruplandırılabilir (Bingöl, 1990: 264). Örgütler iş görenlerinden yüksek verimler alabilmeleri için onların motivasyonunu tam sağlanmaları gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Çalışanların verimliliği ile motivasyon arasındaki ilişki konusunda çok fazla araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda genel olarak iş görenler için motivasyon kaynakları; gelecek güvencesi, ücret artırımı, üstlerce beğenilmek, yükselme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, kendilerini gösterme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, üstlerin kendilerine adil davranması, örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek, özel sorunlara ilgi ve yardım gibi faktörlerin olduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003: 57). Ayrıca daha elverişli sağlık güvencesi, daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, yakacak, giyecek yardımları, ihtiyaç olduğunda problem oluşturulmadan verilen ücretsiz ve ücretli izinler çalışanların kendilerini güvende hissedip işinden memnun olmasına katkı sağlamaktadır (Peker, 1995: 149).

Tüm bunların yanında çalışan için en büyük ödül, öncelikle çalışana "insan" ve örgütün önemli bir bireyi olduğundan dolayı değer vermektir. Çünkü insanı istenilen hedefe ulaştırma noktasında motive etmek için insana değer vermek gerekir. Örneğin; yöneticinin aslarına "nasılsın" demesi, adıyla hitap etmesi, makamına geldiklerinde oturtması, selam vermesi, teşekkür etmesi çalışanın motive olması için önemli psiko-sosyal güdülerdendir (Tutar vd., 2003: 167).

4. METODOLOJİ

Yerli ve Yabancı literatürde örgütsel güven ve örgütsel motivasyon ile ilgili çok fazla çalışma bulunmaktadır. Her iki kavramda farklı örgütsel kavramlarla birlikte incelenmiştir. Fakat iş motivasyonu ve örgütsel güven ilişkisi Türkçe literatürde çalışılmamıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın özgün yönü iki kavramın birbiri ile ilişkisini incelemektir.

4.1. Amaç ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı kamu kurumunda çalışanların örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgütün kendisine güven) ve iş motivasyonu araçları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu amaç kapsamında Araştırmanın hipotezleri;

Hipotez 1: Yöneticiye güven ile çalışanın içsel motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışma arkadaşlarına güven ile çalışanın içsel motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütün kendisine güven ile çalışanın içsel motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: Yöneticiye güven ile çalışanın sosyal motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: Çalışma arkadaşlarına güven ile çalışanın sosyal motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 6: Örgütün kendisine güven ile çalışanın sosyal motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 7: Yöneticiye güven ile çalışanın örgütsel motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışma arkadaşlarına güven ile çalışanın örgütsel motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Hipotez 9: Örgütün kendisine güven ile çalışanın örgütsel motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

4.2. Örneklem

Araştırma Aydın il merkezi ve ilçelerinde bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) çalışanları arasından kolayca örnekleme yöntemiyle belirlenmiş bir örneklem grubu ile yapılmıştır. Toplamda 250 anket çalışanlara ulaştırılmış geri dönüşü gerçekleşen anket adedi 210 ve %84 oranla olmuştur. Dönüşü yapılan anketlerden de 190 tanesi değerlendirmeye alınacak niteliğe sahip olduğundan, 190 anket üzerinden bu araştırmanın analizleri yapılmıştır. Ayrıca kamu kurumunu olarak Sosyal Güvenlik Kurumunun (SGK) örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni; bu kurumun toplumun tamamını ilgilendiren bir iş kapsamına sahip olmasından dolayı çalışanlarından konu çerçevesinde daha net sonuçlar alınabileceği düşüncesidir.

4.3. Veri Toplama Araçları Ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Veriler üç bölümden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümü katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini (yaş, cinsiyet vb.) belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde örgütsel güven ölçeği Omarov'un (2009) "*Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*" konu başlığıyla yaptığı araştırmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeği Omarov hazırlarken 4 farklı araştırmadan faydalanmıştır. Amire olan güvenin ölçülebilmesi için 10 soru Nyhan ve Marlowe'un (1992) geliştirdiği Örgütsel Güven Envanteri ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster'in (1994) Küçük İşletmeler ve Sorunlarıyla ilgili Güven Envanteri yardımıyla yapılmıştır. Örgütün kendisine güvenin ölçülmesi için ise 7 soru yine Nyhan ve Marlowe'un (1992) ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülmesi için 5 soru Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen İş Ortamında Kişilerarası Güven ölçeğinden faydalanılarak yapılmıştır (Omarov, 2009: 77).

Anketin üçüncü bölümünde ise; çalışanlara yöneltilmiş iş motivasyonu anketi yer almaktadır. İş motivasyonunun ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: İçsel ve dışsal motivasyon araçları. İçsel motivasyon araçları içinde, işte bağımsızlık, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, sorumluluk, işe katılım, işin çalışan açısından önemi, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi sosyal motivasyon araçları, ikincisi örgütsel araçlardır. İlki; yardımseverlik, arkadaşlık, âmirin ve iş arkadaşlarının desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi; ücret eşitliği, yükselme fırsatı, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, iş güvencesi ve ek yararlar gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan imkanlarla ilgilidir. Ankette içsel motivasyonun ölçümü için kullanılan 9 soru, dışsal motivasyonun ilk boyutta ele alınan sosyal motivasyon araçlarını ölçmek için 4 soru ve ikinci boyutta ele alınan örgütsel araçlarını ölçmek için ise 11 soru mevcuttur (Mottaz, 1985: 366; Dünder vd., 2007: 108).

Araştırmada elde edilen demografik verilerin çözümlenmesinde yüzde, frekans dağılımı; ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi (iç tutarlılık); ölçeğin yapısal geçerliliğini ölçmek için faktör analizi kullanılmıştır. Ayrıca örgütsel güven ile iş motivasyonu araçları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu analizler SPSS 16.0 programı kullanılarak yapılmıştır.

4.4. Bulgular

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılanlardan çoğunluğunun erkek ve evli olduğu, 31-35 yaş arası katılımcıların çoğunlukta olduğu, %64,2 oranla lisans öğrenimini tamamlayanların diğer öğrenim düzeylerine kıyasla yüksek olduğu, 6-10 yıllık deneyime sahip katılımcıların %35,2 ile çoğunlukta olduğu, katılımcıların %11,1'ini yöneticilerin ve %88,9'unu personelin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	114	60,0
Kadın	76	40,0
Medeni Durum		
Evli	124	65,3
Bekar	66	34,7
Yaş		
18-25	4	2,1
26-30	28	14,7
31-35	91	48
36-40	39	20,5
41+	28	14,7
Öğrenim Düzeyi		
Lise	33	17,4
Ön lisans	24	12,6
Lisans	122	64,2
Lisansüstü	11	5,8
Çalışma Süresi		
0-5	48	25,3
6-10	67	35,2
11-15	53	27,9
16-20	8	4,2
21+	14	7,4
Pozisyon		
Yönetici	21	11,1
Personel	169	88,9

İş Motivasyonu ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO=,671 olarak bulunmuştur. Tavşancıl ve Keser (2002: 86)'in aktarımına göre Kaiser, KMO değerinin 0,90'ın üstünde olmasını mükemmel olarak değerlendirmektedir. Field (2000) de Kaiser-Meyer-Olkin testi için 0,50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve $KMO \leq 0.50$ için veri kümesinin faktörleşmeyeceğini belirtmiştir (Aktaran Kaya:2013:180). Bartlett's Test of Sphericity $p < 0,05$ (sig.=,000) önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. KMO'nun 0,50'den yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması iş gören ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinin uygulanmasında Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılmış ve ölçeğin ilişkisiz faktörlere ayrışması beklentisi nedeniyle Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her bir değişkenin faktör yük değerlerinin ,30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Patır,2009:71). Faktör yükleri bu değer in altında olan ve birden fazla faktörde dağılım gösteren değişkenler ölçekten çıkartılmıştır. Çıkarılan değişkenlerden sonra yapılan analizler sonucunda ölçek 3 faktörlü olarak bulunmuştur. Bu faktörler toplam varyansın %51,579'nu açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile % 60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl ve Keser, 2002: 87). Her faktörün güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. İş Motivasyonu Değişkenlerine İlişkin Faktör Yükleri

İş Motivasyonu Değişkenleri	İçsel Motivasyon	Sosyal Motivasyon	Örgütsel Motivasyon
İM1	,738		
İM2	,705		
İM3	,696		
İM4	,649		
İM5	,565		
İM6	,541		
SM1		,757	
SM2		,736	
SM3		,661	
SM4		,585	
SM5		,557	
SM6		,541	
SM7		,446	
ÖM1			,757
ÖM2			,736
ÖM3			,661
ÖM4			,585
ÖM5			,557

Örgütsel Güven ölçeğinin “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri sonuçları; KMO=,775 ve Bartlett's Test of Sphericity $p < 0,05$ (sig.=,000) önem düzeyinde anlamlı olarak çıkmıştır.

Yapılan Temel Bileşenler analizi sonucunda ölçek 3 faktörlü olarak bulunmuştur. Bu faktörler toplam varyansın %62,136'sını açıklamaktadır. Her bir faktörün güvenilirlik katsayıları ve faktör analizi sonuçları Tablo 3'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3. Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Faktör Yükleri

Örgütsel Güven Değişkenleri	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven
YG1	,836		
YG2	,784		
YG3	,760		
YG4	,758		
YG5	,744		
YG6	,720		
YG7	,716		
YG8	,685		
YG9	,634		
ÖG1		,868	
ÖG2		,838	
ÖG3		,836	
ÖG4		,787	
ÖG5		,756	
ÖG6		,742	
ÖG7		,517	
ÖG8		,503	
ÇAG1			,862
ÇAG2			,835

ÇAG3		,734
ÇAG4		,732
ÇAG5		,726

Araştırmada ölçeklerdeki her bir faktörün kendi içinde güvenilirliği test edilmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre (cronbach's alfa); İş motivasyon ölçeği için, tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ,831'dir. İçsel motivasyon araçları için ,778; sosyal motivasyon araçları için ,754; örgütsel motivasyon araçları için ,774'tür. Örgütsel Güven Ölçeği için, tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) ,892'dir. Yöneticiye güven için güvenilirlik katsayısı ,908; çalışma arkadaşlarına güven için ,857; örgütün kendisine güven için ,891'dir.

Değişkenler arasında ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Sosyal bilimlerde korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması ilişkinin zayıflığını; 1'e yaklaşması ise mükemmelliğini göstermektedir (Gürbüz, 2006: 66). Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyon araçları ile yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında (0,383; 0,619; -0,160) anlamlı bir ilişki mevcuttur. En yüksek ilişki içsel motivasyon ile örgütsel güven arasındadır. Sosyal motivasyon araçları ile yöneticiye güven ve örgüte güven arasında (0,581;0,436) anlamlı bir ilişki vardır. Fakat çalışma arkadaşlarına güven (0,132) ile bir ilişki yoktur. Örgütsel motivasyon araçları ile yöneticiye güven (0,271) arasında anlamlı bir ilişki, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven (0,104; 0,115) ile bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasının örgütsel güveni etkileyeceği söylenilebilir. Değişkenlere ait korelasyon değerleri Tablo4'de verilmiştir.

Tablo 4. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri

Değişkenler	İM	SM	ÖM	YG	ÖG	ÇAG
İM	1	,399**	,305**	,383**	,619**	-,160*
SM	,399**	1	,311**	,581**	,436**	,132
ÖM	,305**	,311**	1	,271**	,104	,115
YG	,383**	,581**	,271**	1	,478**	,241**
ÖG	,619**	,436**	,104	,478**	1	-,041
ÇAG	-,160*	,132	,115	,241**	-,041	1

*.0,05 seviyesinde anlamlı

**0,01 seviyesinde anlamlı

Korelasyon analizleri, faktörlerin birinde bir birimlik değişimin diğer bir faktörde kaç birimlik bir değişim oluşturduğunu belirlemektedir. Fakat bu ilişkinin yönünü ve açıklayıcılığını; yani hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediğini göstermemektedir. Bu ancak regresyon analizleri ile ortaya konulabilmektedir (Gürbüz, 2006: 67). Boyutlara ilişkin regresyon analizleri sonuçları ise Tablo5'deki gibidir. Araştırmamızın amacı örgütsel güven ve iş motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu maksatla basit regresyon analizi kullanılmıştır.

"Regresyon analiz tablosunda yer alan R kare değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü gösterir. Katsayılar tablosunda yer alan β , anılan değişkenin etki eden değişkenden ne düzeyde etkilendiğinin gözlenebilmesini sağlamaktadır. Standardize Beta değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. t ve p değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır" (Gürbüz, 2006: 67). Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven, motivasyonun %45'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,452$). Çoklu Regresyon analiz sonuçlarına (Tablo5) bakıldığında yöneticiye ve örgüte güven motivasyonu yordayan en önemli değişkenlerdir. Bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fakat çalışma arkadaşlarına güven motivasyon için anlamlı bir yordayıcı değildir.

Tablo 5: Bağımlı Değişkenin Bağımsız Değişkenleri Açıklamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
Sabit	1,844	,148		12,456	,000
Yöneticiye Güven	,275	,039	,454	7,010	,000*
Çalışma Arkadaşlarına Güven	,032	,033	,055	,965	,336
Örgüte Güven	,219	,044	,312	4,964	,000*
	R=0,672	R ² =0,452	F=51,175 p=0,000**		

N=190; *p<0,01; ** p<0,05

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada kamu çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ile iş motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre kamu kurumunda çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ile içsel

motivasyonun çok yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarının kendilerine yardım edeceklerine (ÇAG1), çalışma arkadaşlarının işlerini en iyi derecede yapacaklarına (ÇAG2), çalışma arkadaşlarının işlerini yöneticiye yaranmak için yapmadığına (ÇAG3), dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarının işini zorlaştırmayacağına (ÇAG4) ve çalışma arkadaşlarının işlerinde uzman olduklarına (ÇAG5) güvenmeleri çalışanların yaptıkları işte başarılı olması, sorumluluk alması ile ilişkilidir.

Bu bağlamda kamu çalışanlarının organizasyon içinde daha verimli olabilmeleri ve işlerin aksamadan yürüyebilmesi için çalışanların birbiriyle ve üstleriyle olan ilişkilerinde güven duygusu vazgeçilmez bir olgudur. Yöneticiler tarafından çalışanların güven duygularını ortaya çıkaran ve motivasyonlarını üst seviyede tutan sebeplerin anlaşılması ile birlikte bu duyguları artırıcı çalışma koşullarının sağlanması gerekir. Bu koşulları sağlamak için de kuruluşlarda iki yönlü bilgi akışının olması ve iletişimin etkin hale getirilmesi ayrı bir öneme sahiptir. Güven duygusu gelişmiş ve bu duygusu en üst seviyelerde olan bir kurum yeniliğe ve değişime açık, çalışanlarının örgüte bağlılığı tam, örgütsel hedeflerini kolayca yakalayabilen bir organizasyon haline gelecektir.

Bu durumların aksine çalışanların iş yerinde birbirlerine yardımcı olmaması, çalışanlar arsında adaletin sağlanamaması, çalışanlara izin haklarının kullandırılmaması, hak ettiği halde terfilerinin yapılmaması, mobbing gibi durumlar çalışanlarda motivasyonu kırıcı ve örgüte güveni zedeleyici önemli etkenler olmakla birlikte psikolojik travmalara varan sonuçlar doğurduğu da yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Ayrıca güven olgusu oluşmayan kurumlarda yöneticiler çalışanları sürekli baskı altında tutarak başarıyı yakalayabilme çabası içinde bulunacaklardır. Bu da çalışanların motivasyonunda bozulmalara sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanlardan istenen başarıyı yakalayabilmek için, baskı altında tutmaktan ziyade iş motivasyon araçlarını devreye sokmak gerekir. İş motivasyon araçları herkes için ayrı tatmin derecesine sahip olduğundan dolayı, yönetici her durumu göz önünde bulundurarak genel yoğunluk derecesine göre iş motivasyon araçlarını ayarlayabilirse genel bir tatmin düzeyini yakalayacaktır.

Bu araştırma ile kamu kurumunda çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile iş motivasyon araçları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konu ile ilgili ileride yapılabilecek çalışmalar için örneklem genişletilip farklılaştırılarak özel sektörde bir araştırma yapılabilir. Ayrıca Örgütsel değişkenler üzerinde kültürün önemli bir etkiye sahip olduğu bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Özel sektörde farklı kültürlerde ve farklı toplumlarda çalışanların örgütsel güven düzeylerinin kültürel değişkenlerini ele alarak incelemek de alana katkıda bulunabilir.

KAYNAKÇA

- AKTUNA, M. (2007). "İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- AKYAN, E. (2007). "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- ATAK, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2(2), ss. 59-67.
- BİNGÖL, D. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- BÖRÜ, D. (2001). "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Konferansı Bildiriler Kitabı, İstanbul, ss.189-204.
- BÜTE, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), ss.171-192.
- CÜCELOĞLU, D. (2007). İnsan Ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇELİK, A. (2011). "Spor Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri Ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DEMİRCAN, N. ve CEYLAN, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), ss.139-150.
- DEMİREL, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(2), ss.179-194.
- DÜNDAR, S., ÖZUTKU, H. ve TAŞPINAR, F. (2007). "İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), ss. 105-119.
- ERDEM, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven, (Editör: Erdem, F.), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, ss. 153-182.
- EREN, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (6.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1,3), Yıl:2, ss.48-75.

- KALEMCI, TÜZÜN, İ. (2007). “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/5.pdf> ,93-118.
- KARATAŞ, H. (2011). “Üniversite Öğrencilerinin Epistemolojik İnançları, Öğrenme Yaklaşımları Ve Problem Çözme Becerilerinin Akademik Motivasyonu Yordama Gücü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, M. F. (2013). “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, Marmara Coğrafya Dergisi Sayı: 28, Temmuz, ss.175-193.
- KESER, A.(2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (1998). İşletme Yöneticiliği (6.Baskı), Beta Basım Yayın, İstanbul.
- LIU, W. (2004). “Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes”, Doctoral Dissertation, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland.
- MOTTAZ J. C. (1985). “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction”, The Sociological Quarterly, 26(3), pp.365-385.
- NEVES, P. and CAETANO, A. (2006). “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, Journal of Change Management, 6(4), pp.351-364.
- OMAROV, A. (2009). “Örgütsel Güven Ve İş Doymu: Özel Bir Sektörde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖZLER, D. E., ATALAY, C. G. ve ŞAHİN, M. D.(2010) “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), ss. 47-57.
- ÖZTÜRK, Z. ve DÜNDAR, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), ss.57-67.
- PATIR, S. (2009). “Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), ss.69-86.
- PEKER, Ö. (1995). Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Todai Yayınları, Ankara.
- STONER, C. R. ve HARTMAN R. I. (1993). “Team Building: Answering Tough Questions-Team Management as A Way of Enhancing Corporate Competitiveness”, Business Horizons, 36(5), pp.70-78.
- ŞİMŞEK, S. ve TAŞÇI, A. (2004). “Örgütlerde Güven Konsepti Ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, Polis Dergisi, s:34, ss.1-8.
- TAN, H. H. ve TAN, C. S. F. (2000). “Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126(2), pp.241-260.
- TAŞKIN, F. ve DİLEK, R. (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), ss.37-46.
- TAVŞANCIL, E. ve KESER, H. (2002). “İnternet Kullanımına İlişkin Likert Tipi Bir Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi, 1(1), ss.79-100.
- TEKİNGÜNDÜZ, S. (2012). “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TOKER, B. (2006). “Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doymuna Etkileri – İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TOSUN, K. (1977). İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul Matbaası, İstanbul.
- TUTAR, H., Yılmaz K. M. ve ERDÖNMEZ, C. (2003). İşletme Becerileri Grup Çalışması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.