

## ÖRGÜTSEL GÜVENİN MOTİVASYONA ETKİSİ: ERZURUM İLİ KAMU HASTANELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

DOI NO: 10.5578/jeas.67012

M. KÜRŞAD TİMURUĞLU<sup>2</sup>, ELİF ÇELİK<sup>3</sup>

---

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgütsel güvenin motivasyon üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu doğrultuda oluşturulan bu çalışma Erzurum Palandöken Devlet Hastanesi, Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Erzurum Yakutiye Araştırma Hastaneleri'nde çalışan 178 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel güvenin ve bu değişkenin alt boyutlarının motivasyonu ve motivasyonun alt boyutlarını pozitif yönlü etkilediği ve örgütsel güvenle motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye duyulan güvenin, bireylerin motivasyonlarını etkileme derecesinin diğer değişkenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel güveni artırmaya yönelik yapılacak herhangi bir çalışmanın iç motivasyonu tetikleyerek artışına yol açtığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Güven, Örgütsel Güven, Motivasyon.

**JEL Kodları:** M1, M19.

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON MOTIVATION: AN APPLICATION ON PUBLIC HOSPITALS IN ERZURUM

### ABSTRACT

The purpose of this study is to measure the effect of organizational trust on motivation. This study was applied to 178 nurses working in Erzurum Palandöken State Hospital, Erzurum Regional Training and Research Hospital and Erzurum Yakutiye Research Hospitals. It is seen that there is a positive relationship between organizational trust and motivation in the result of the study and positively affecting the sub dimensions of motivation and motivation of sub dimensions of this variable. Confidence in managerial trust in sub-dimensions of organizational trust was found to be higher in the degree of motivation of individuals than in other variables. In this context, any work to be done to increase organizational trust seems to trigger internal motivation and increase it.

**Keywords:** Organization, Trust, Organizational Trust, Motivation.

**JEL Codes:** M1, M19.

---

<sup>1</sup> Geliş Tarihi: 23.10.2017 - Kabul Tarihi: 29.05.2018

<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, timuroglu@atauni.edu.tr

<sup>3</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi., Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, elifcelik128@gmail.com

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerin hayatımıza hızla giriş yaptığı günümüz dünyasında; işletme ve kurumların ayakta kalabilmeleri için diğer kurumlardan farklılıklarının olması, iç ve dış çevrelerine karşı farkındalıklarının bilincinde olmaları gerekir.

Gün geçtikçe küreselleşen dünyada örgütlerin amacı; rekabet ortamlarında kalıcı olmayı sağlamaktır. Örgütlerin kalıcılığı sağlamları için; öncelikle kurumlarında çalışan bireylerin örgütsel güvenlerini oluşturması gerekir. Bu doğrultuda örgütsel güven; kişinin çalıştığı kuruma, yöneticisine ve iş arkadaşlarına karşı öngördüğü olumlu davranış ve beklentilerin olacağına dair inancıdır. Güven temellerini örgüt içerisinde ilk oluşturacak kişi yöneticidir. Yöneticilerin çalışan bireylerle kurduğu iletişim bireylerin kuruma olan ön yargılarını kırmalarında büyük etkiye sahiptir. Ayrıca yöneticilerin belli koşullarda çalışanlara söz hakkı vermeleri, bilgi paylaşımında bulunmaları, çalışanlara o kurumda değerli olduklarını hissettirecektir. Yöneticilerin bu tutumları, çalışanların örgüt içinde kendilerini bulunduğu yapının bir parçası olarak görmelerini sağlarken, aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasına da zemin oluşturacaktır.

Örgütsel güvenin; işe bağlılık, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu bilinen bir gerçektir. Bunun yanında örgütsel güven kişilerin motivasyonlarını da etkilemektedir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu bir kurum düşünülürse; bireyler o kurumda daha kolay motive olur ve işlerine daha kısa sürede adapte olurlar.

Bilindiği gibi motivasyon insan davranışlarını tetikleyen ve bir amaç doğrultusunda bireyin harekete geçmesini sağlayan güçtür. Bu gücü tetikleyen asıl etken ise güdülerdir. Yani yapılan, harekete geçirilen, sürdürülen, davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve bu davranışlara yön veren gizil unsur güdüdür.

Maslow'un da dediği gibi, insanlar yaşamlarında bir takım hedefler belirler ve bu hedefler doğrultusunda yaşamlarını biçimlendirirler. Aslında her şey ihtiyaçtan doğar. İhtiyaçlar bireylerin bir itici güç tarafından harekete geçirilmesi ile doyum noktasına ulaşır ve doyum noktasından sonra, başka bir ihtiyaç gün ışığına çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanması nasıl ki motive edici bir etkiye sahipse, bir kurumda da çalışanları motive edici iç ve dış faktörler bulunmaktadır.

70

Kurumdaki bireyler herhangi bir şeyi ilginç buldukları zaman veya öğrenmek istediklerinde yapıyorlar ve bunun sonucunda doyuma ulaşıyorlarsa bu, içsel motivasyondur. Fakat bireyin bulunduğu kurumda harekete geçmesine sebep olan gücün cezadan kaçınmak veya bir ödül kazanmak amacıyla harekete geçtiği biliniyorsa bu da dışsal motivasyondur. Motivasyonun bu alt boyutları kurumda oluşan örgütsel güvene göre farklılık arz eder. Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda motivasyonda artış olacaktır. Bu doğrultuda çalışanların o kuruma bağlılıkları artacak ve işgücü devir oranlarında azalma yaşanacaktır. . Örgütsel güven bir kurumda bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında örgütün bel kemiğini oluşturmaktadır. Kurum içinde bu ilişkilerin oluşturulması örgütün kurumsal itibarının sağlanmasında ve verimliliğinin artmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmada, örgütsel güvenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Erzurum ilindeki üç kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin dahil edildiği bir alan araştırması yapılmıştır.

### 1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI

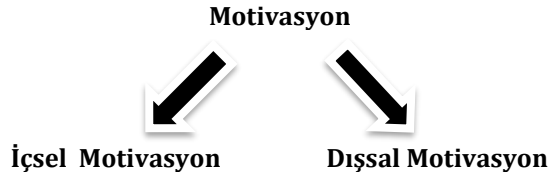
Geçmişten günümüze kadar yapılan araştırmalar sonucunda birçok araştırmacı motivasyon kavramı hakkında çeşitli tanımlar ortaya koymuştur. Bu tanımlar doğrultusunda motivasyon, “örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümüdür” (Önen ve Tüzün, 2005: 22). Başka bir ifadeyle motivasyon, “davranışın altında yatan faktörlere etki etmek suretiyle bireyleri harekete geçirerek onların enerjilerini belirli bir yönde yoğunlaştırmalarını sağlamaktır” (Eroğlu, 2011: 427). Yani, bireyleri bir davranışa itip bir hedef doğrultusunda yön almasını sağlayarak tüm enerji ve gücün bir yerde yoğunlaştırılarak bu davranışın sürdürülmesi sürecidir.

Motivasyon kavramının köküne bakıldığında ise “motive” den türetildiğini görmekteyiz. Türk Dil Kurumunda motivasyonun kelime karşılığı “isteklendirme, güdü-leme” olarak tanımlanırken (TDK), Latince’de bu kavram “movere” yani hareket etmek anlamında kullanılmaktadır (Yeşil, 2016: 166). Genel anlamda motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle alakalı bir olgudur. (Yıldırım, 2011: 73). Motivasyon bir amaca ulaşmada aktivasyon, ısrar ve yoğunluğun yol almasıyla oluşan bir sürecin ürünüdür.

Bir davranışta karar kılıp o davranışı başlatma aşaması aktivasyondur. Aktivasyonu ısrar yani devamlılık takip eder. Bu aşamada karşınıza engeller çıksa da karar kıldığınız hedefe ulaşmak için çaba sarf etmeye devam edilir. Yoğunluk ise, hedefe ulaşmak için ne kadar gayret gösterdiğinizdir. Yani bu gayreti gösterirken ki hırsınız, çabanız, gücünüz, konsantrasyonunuzdur (Öztekin, 2016: 57). Diğer bir ifadeyle motivasyona güdüleme de denilebilir. “Güdüleme, bir şey yapmak için harekete geçmek demektir” (Akbaba, 2006: 343). Her insan fitratı gereği farklı olduğundan hedefleri, arzuları, istekleri ve güdülleri de farklılık gösterecektir. Bir amaca ulaşmak için motive olmuş bireyler bir görevi başarıncaya kadar o görev doğrultusunda bağlılıklarını da sürdürmektedirler. Yani her bireyin belli boyutlarda kararlılıkları bulunmaktadır. Bu kararlılık kişinin çabasını ne kadar süre koruyabildiğiyle ilgilidir (Robbins ve Judge, 2015: 204).

### 1.1. Motivasyon Boyutları

Kişiye aktivasyona iten gücün kaynağı olan motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).



İçsel motivasyon, kişinin içsel güdülere karşı oluşturduğu reaksiyondur. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel motivasyona örnek verilebilir. İçsel motivasyon, bir şeyden zevk alındığı veya ilginç bulunduğu için harekete geçmeyi içerir. Çünkü içsel motivasyon yüksek kalitede öğrenmeye ve yaratıcılığa neden olur. İçsel motivasyon bireyin harekete geçip çalışmasıdır. İçsel güdülenmiş olan öğrenci çalışmanın ve öğrenmenin harcanan zamana değdiği düşünür ve bu yüzden hedefine ulaşınca kadar çabalar. Eğer bir birey doyuma ulaşmak istiyorsa içsel güdülenmelidir (Akbaba, 2006: 345). İnsanlarda içsel motivasyon, motivasyonun tek boyutu değildir, ancak yaygın ve önemli bir motivasyondur (Ryan ve Deci, 2000: 56). İçsel motivasyonlu görevler doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçları tatmin eden görevlerdir (Khadyr, 2016: 8).

71

Dışsal motivasyon ise, “cezadan sakınma, rekabet, ödül, iyi not alma gibi dışsal ödüllerle” ifade edilebilmektedir (Dede ve Argün, 2004: 50). Dışsal ödüllerle ifade edilen dışsal motivasyon, bireyin sonuç elde etmek amacıyla yaptığı her harekete geçişin veya etkinliğin beraberinde gün yüzüne çıkmaktadır. İçsel motivasyonda yapılan bir şeyden haz alma söz konusuysen, dışsal motivasyonda ise içsel motivasyonun aksine yapılan etkinliğin faydalarına odaklılık söz konusudur. Buradan hareketle bir öğrenciyi öğretmeni tarafından sağlanacak veya bir başkası tarafından sunulacak ödüllerle oluşturulan motivasyon dışsal motivasyonu ifade etmektedir (İlgar, 2004: 213).

Motivasyon kuramları, içerik ve süreç kuramları adı altında incelenmektedir. İçerik kuramları beş ana başlıktan oluşmaktadır (Köroğlu, 2011: 112). Bunlardan ilki Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi 5 ayrı kategoride ele alınmıştır. Bu kategorilerde insanların hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir takım istek ve arzulara sahip olduğu ve yine aynı doğrultuda bir takım beklenti ve ihtiyaçlarının olduğu bu ihtiyaçlarında çeşitli şekilde sıralanacağı belirtilmiştir (Kula ve Çakar, 2015: 194). İkinci teori Herzberg’in Çift Faktör Teorisidir. Bu teori de içsel faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğu ve dış faktörlerin tatminsizlik yarattığı öne sürülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 207). Üçüncü içerik teorisi ise, Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisidir. Mc Clelland, bireyin güdülenmesinde başarıma ihtiyacına dikkat çekerek yüksek düzeyde başarıma arzularına sahip bireylerin sorumluluk alabilecekleri ortamları tercih ettiklerini ve gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirlediklerini ifade etmiştir (Balantekin, 2014: 23). Dördüncü teori, McGregor’ın XY Teorisi’dir. X ve Y teorisine göre, liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları iki zıt görüşü içeren bir yapı içerisinde toplanabileceği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda X kuramında yer alan liderlerin; baskıcı ve yönlendirici bir yapıya sahip oldukları, Y kuramındaki liderlerin ise; X kuramında yer alan liderlerin aksine demokratik ve katılımcı liderler oldukları söylenebilir (Güllü ve Arslan, 2009: 354). Beşinci kuram ise Adlerfer’in ERG Teorisi’dir. Bu kuram da Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi insan ihtiyaçları kategorilere ayrılmış ve Adlerfer insan ihtiyaçlarını var olma, ilişki kurma ve gelişme teorisi adı altında 3 grupta toplamıştır. Bu teori aynı zaman da ihtiyaçlar hiyerarşisini desteklemek amacıyla çıkarılmış bir kuram olmakla birlikte Maslow’un teorisinde yer alan eksiklikleri tamamlamak amacıyla da oluşturulmuş bir teoridir (Ulukuş, 2016: 250).

Motivasyon kuramlarının bir diğer türünü oluşturan süreç kuramlarında, bireylerin nasıl davranışa geçeceği ve bireyin kendini nasıl yönlendireceği üzerinde durulmaktadır. Bu başlık altındaki dört önemli

kuram yer alır. Bu kuramlar; pekiştirme kuramı, beklenti-değer kuramı, eşitlik ve amaç kuramıdır (Yıldırım, 2011: 73).

J. Stacy tarafından geliştirilen bir kuram olan eşitlik kuramına göre, birey sarf etmiş olduğu gayreti ve bu gayreti neticesinde elde ettiği sonucu aynı iş ortamında çalışan diğer bireylerin sarf ettiği gayret ve gayretleri neticesinde elde ettikleri sonuçlarla mukayese etmektedir (Erdem, 1998: 55). Girdiler ve çıktılar arasında mukayese yapan bireyler bu kıyaslamalar sonucunda eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilmektedir (Koroğlu, 2011: 127).

Pekiştirme kuramına göre Skinner, belirli davranışlar ardından ortaya çıkan arzulanılan sonuçların ilgili davranışların tekrarlanma ihtimalini artıracaklarını ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 220). Süreç kuramlarından bir diğeri de beklenti-değer kuramıdır. Beklenti değer kuramına göre, bireylerin istenilen davranışları sergilemelerinin altında sergilenen davranışların ardından değerli sonuçların beklenmesi yatmaktadır. Örneğin bir öğrencinin kapsamlı bir şekilde bir sınava hazırlanmasının altında sınavdan yüksek puan alma beklentisi vardır. Yapılan çalışmanın ardından istediği puanı alan öğrencinin beklentisi gerçekleşmiş olacaktır (Balantekin, 2014: 26).

Edwin Locke tarafından geliştirilen bir kuram olan amaç kuramına göre ise, bireyin davranışlarının altında bireyin bilinçli olarak geliştirdiği amaç ve niyetler bulunmaktadır. Bu bağlamda amaç, bireyin davranış ve düşüncelerini yönlendirmektedir. Nitekim bireyler kendilerini tatmin etmek için amaçlarına ulaşmaya kadar çabalamaktadırlar (Aydın, 2007: 44).

Kurumlarda çalışanların motivasyonunu etkileyen olumlu ve olumsuz etkenler vardır. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven ve yöneticilerin çalışanlarına tutumları motivasyonu artırmakta ve çalışanların bağlılığının artmasına neden olmaktadır. Yine aynı doğrultuda çalışanların; örgüte ve çalıştıkları kuruma duydukları güven çalışanların iş gücü devir oranlarında olumlu yönde azalışa sebep olmaktadır. Bireylerin aynı ortamı paylaştıkları, aynı koşullarda çalışmalarına devam ettikleri arkadaşlarına karşı oluşturdukları güven duyguları; motivasyonu tetikleyerek daha dinamik bir şekilde çalışmalarına ve işlerini severek o kurumda ikamet etmelerine yardımcı olacaktır. Bunun tam tersi olsaydı eğer; güven duymadıkları bir iş ortamında çalışan bireyler işlerini icra ederken tedirginlik içerisinde çalışmalarını gerçekleştirecek ve bu durum dolayısıyla verimliliğin düşmesine zemin hazırlayacaktır. Yine aynı doğrultuda aynı ortamı paylaşan bu bireylerin iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duymamaları çalışanların motivasyonlarını negatif yönde etkileyecektir.

Buradan anlaşılacağı gibi bir kurumda örgütsel güvenin artması motivasyonu etkileyerek çalışılan iş yerinde veya kurumda olumlu bir etki yaratacağı düşünülmektedir.

## 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI VE TANIMI

Güven; sosyal psikoloji, felsefe ve ekonomik araştırmalarda farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Güven kavramını ekonomistler; iktisadi karar birimlerinin karşılıklı ilişkilerinde zarar görmemeleri konusunda emin olmaları şeklinde tanımlarken, psikologlar güveni kişiler arası ilişkilerde güvenilir ve güvenilmez davranışlarla açıklar. Sosyologlar ise güveni, kişiler arası ilişkilerde adil ve ahlaki davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Baş, 2011: 56). Güven, bireysel ilişkiler, örgütsel roller ve karşılıklı deneyimler sonucunda oluşan bağımlılıktır (Özmen, 2012: 10).

Smith ve Birney (2005), güvenin işbirliğine dayalı insan çabalarıyla mümkün olduğunu dile getirerek örgütler arası ilişkiler için hayati önem taşıdığını iddia etmektedirler. Smith ve Birney'nin araştırmasına (2005) göre, güven arttıkça örgütlerde yaşanan sosyal karmaşıklık da azalmaktadır. Güvenin stratejik esnekliği artırdığını ve bu sayede örgütsel uyumun daha fazla artacağını belirtmektedirler (Aktaş, 2009: 70).

Başlangıçta güven belirsiz ve riskli bir durumda bulunur. Daha sonra bir beklentiyle sembolize edilir ve güven derecesi doğrudan bu beklentinin büyüklüğüyle ilgilendir. Karşı tarafın güvenilir davranışları birey için önem arz etmektedir. Belirli bir kişiye ait güven olgusu belirli bir durumun pozitif sonucuyla alakalı bir olguyu ifade eder (Dalay, 2007: 5).

Örgütsel güven, iş görenlerin desteklendiklerini ve güvende olduklarını düşünmeleri olarak açıklanmaktadır. Örgütsel güven; örgütsel bağlılığı ve performansı artırarak örgütsel amaçların gerçekleşmesinde kilit rol oynamaktadır. Örgütlerde güven ortamı oluştuğunda kişiler birbirlerine karşı daha açık davranır ve bir arada daha çok vakit geçirirler (Okur, 2016: 36).

Noorderhaven(1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Bir kuruluşun iç ortamını şekillendiren başlıca faktör örgütsel güvendir ve örgütsel güven bir kişinin karşısındakine olan beklentilerini etkileyen maddi olmayan bir olgudur (Dalay, 2007: 5).

### 2.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güvenin genel kabul görmüş üç alt boyutu vardır. Bunlar; örgüte duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve iş arkadaşlarına duyulan güvendir.

#### 2.1.1. Yöneticiye Duyulan Güven

Yöneticilere duyulan güven kimi zaman örgüte duyulan güven ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgüte duyulan güveni başlatan kişiler yöneticiler olarak görülmektedir. Yöneticiye olan güvenin sağlanması isteniyorsa çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda doğrudan bilgilendirilmeleri dikkati çekmektedir (Kayısı, 2016: 42). Aynı zamanda yöneticilerin karşılıklı etkileşimde bulunmaları, çalışanların kararlara katılabileceği ortamların oluşturulması, yöneticilerin herkese adil ve dürüst davranmaları yöneticiye duyulan güveni artıran diğer etkenlerdir. Yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık iş görenlerin yöneticiye olan güvenini sarsmaktadır (Gün, 2016: 63).

#### 2.1.2. Örgüte Duyulan Güven

Örgüte duyulan güven, dürüst ve adil bir işleyişin, huzurlu bir iş ortamının, işe alınan kişinin ve oryantasyonun önemsendiği, bağlılığın oluşturulmaya çalışıldığı bir örgütsel yapı ile mevcut olacaktır. Bir örgüt güçlü mali yapıya sahipse ve performans değerlendirmeler objektif yapılıyorsa ve bu örgütte uzun vadede istihdam sağlanıyorsa çalışan için o örgüte karşı güven temelleri atılmış demektir (Kılıç, 2015: 59). Örgütlerde güven oluşturmanın belli bir yöntemi yoktur. Ancak güven oluşturulmak isteniyorsa burada en çok görev yöneticiye düşmektedir.

#### 2.1.3. İş Arkadaşlarına Duyulan Güven

Çalışanlar kendi örgütlerinde yer alan diğer çalışanlara karşı daha fazla güvenme eğilimindedirler. Dolayısıyla genel güvenme eğilimi diğer çalışanların nasıl davranacağını kestirme olasılığı ve örgüt ortamının bireysel beklentiler üzerine etkileri ile oluşur (Akyel, 2014: 95). İş arkadaşlarına güven, kurumsal ortamda bir arada bulunduğu bireylere güven hissetmesi ve onlarla koordineli bir şekilde, işbirliğine dayalı bir ortamda çalışmalar yürütebilmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Günüşen, 2016: 18). Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde, yapıcı insan ilişkileri mevcuttur ve bu ilişkiler çalışanlar arasında bağlılığı artırırken güvenli bir örgüt ikliminin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır (Demirdağ, 2015: 32).

## 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Okur'un (2016: 121-122) tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışma; örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarında örgütsel güvenin yüksek olduğu sektörlerde örgütsel sessizliğin negatif olarak hareket ettiği ve örgütsel sessizliğin fazla olduğu alanlarda ise örgütsel güvenin tersi yönde azaldığı gözlenmiştir.

Örgüt içi güvenin motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyen Tuysuz'un (2015: 2) yaptığı çalışma sonucuna göre; örgütsel güvenin alt boyutlarından olan çalışanların yöneticiye olan güveni, iş arkadaşlarına olan güveni ve örgüte olan güvenleri ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir etki olduğu ortaya konulmuştur.

Özmen'in (2012: 2) örgütsel dürüstlük, örgütsel iyilik, örgütsel kalite yönetimi ve örgütsel finansman yapı boyutlarından oluşan çalışmasının sonucundaysa; örgütsel güvenin boyutlarından olan örgütsel dürüstlüğü, örgütsel performansı etkilediği görülmüştür. Aynı doğrultuda örgütsel finansal yapı boyutunun gerçek performansı etkilediği ve örgütsel kariyer yönetimi boyutunun ise örgütte performans beklentisini etkilediği belirtilmiştir.

Bankacılık, sağlık ve eğitim sektöründe Aktaş'ın (2009: 4) uygulamış olduğu çalışmasının sonucuna göre; duygusal taciz, örgütsel iklim ve örgütsel güven kavramının birbirini etkilediği görülmüştür. Bir iş yerinde duygusal taciz azaldığında örgütsel iklimin olumlu etkileneceği ve duygusal tacizin arttığı zamandaysa örgütsel iklimin tersi doğrultuda olumsuz etkileneceği belirtilmiştir. Duygusal tacizin azaldığı bir işletmede örgütsel güvenin artış göstermiş olduğu ve örgütsel güvenin azaldığı zamanlardaysa duygusal tacizin tersi doğrultuda arttığı tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin iş tatmini ve bağlılıkla ilişkisini inceleyen Çelik'in (2015: 1) çalışmasında, örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği kanısına varılmıştır. Erkeklerin güven düzeylerinin kadınlara nazaran daha yüksek olduğu belirtilirken, örgütsel güvenin çalışılan kuruma göre de değiştiği görülmüştür. Örgüte duyulan güvenin özel kurumlarda daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Dündar, Özutku ve Taşpınar'ın (2007: 105) yaptığı çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının motivasyonu etkilediği görülmüş ve içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre çalışanların motivasyonunda daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların motivasyonunda cinsiyet farklılığının, çalışılan departmanın, yaş ve çalışma zamanının da farklılık oluşturduğu açıklanmıştır.

İçsel ve dışsal motivasyonun cinsiyete ve örgütsel statüye göre farklılık arz edip etmediğini inceleyen Özdaşlı ve Akman'ın (2012: 73) çalışmasının sonucuna göre; erkeklerin kadınlara nazaran daha içsel motivasyona yönelik olduğu belirtilirken, mühendislerin de teknikerlere ve teknisyenlere göre dışsal motivasyona daha yönelik oldukları tespit edilmiştir.

Ersarı ve Naktiyok'un (2012: 81) stresle mücadele tekniklerinin içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkisini inceledikleri çalışma sonucuna göre; içsel ve dışsal motivasyonun stresle mücadele tekniklerinin kullanılma oranlarından etkilendiği tespit edilmiştir.

Üniversitelerde çalışan personelin motivasyon düzeyi ve ona etki etme ihtimali olduğu düşünülen örgütsel güven düzeylerini inceleyen Kayısı'nın (2016: 14) yaptığı bu uygulama sonucunda örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu üniversitelerde motivasyonun da aynı doğrultuda yükseldiği görülmüştür. Cinsiyet farklılığının ve yaş düzeylerinin motivasyon düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Akhlaq ve Ahmed (2013: 115), çalışmasında güvenin kazanılmasında içsel motivasyon faktörlerinin tetikleyici bir güce sahip olduğunu ifade ederken; Cho ve Perry (2012: 382)'in yaptığı çalışmada içsel motivasyona sahip bir iş gücünün yöneticiye duyulan güvenle arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ve bu doğrultuda içsel motivasyonu güçlendiren etkenin güvenilir yöneticilere sahip olmaktan geçtiği üzerinedir. Hubbell ve Chory'nin (2005: 47) de bu değişkenlere yer verdiği çalışmasında, kuruluşlara olan güvenin motivasyonu kolaylaştırdığı ve bu yönde hem örgütsel hem de yönetsel güvenin en güçlü yordayıcı olduğu belirtilmiştir.

Bu araştırmalar doğrultusunda yapılan bu çalışmada örgütsel güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Nitekim örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye duyulan güvende, örgüte duyulan güvende ve iş arkadaşlarına duyulan güvende yaşanan herhangi bir olumlu veya olumsuz durum motivasyonu doğrudan etkileyecektir. Bu doğrultuda örgütsel güven de motivasyonun alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyondan aynı yönde etkilenecektir. Bir işletmede örgütsel güven ne kadar yüksek düzeydeyse motivasyon da aynı doğrultuda yüksek bir seyir gösterecektir.

#### 4. METODOLOJİ

##### 4.1 Araştırmanın Amacı

Örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarının motivasyon ve motivasyonun alt boyutları üzerine etkisini bir bütün olarak ele alan ve inceleyen çalışma sayısı az olduğundan üzerinde çalışılan bu çalışmanın değişkenleri de bu doğrultuda örgütsel güven ve motivasyondan oluşmaktadır.

Devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin örgütsel güvenlerinde yaşanan olumlu bir gelişme; kişinin işinde başarılı olmasında, yaptığı işe olan saygısının artmasında, yönetici ile ilişkilerinin iyileşmesinde, çalışanların ileride işinde terfi imkânlarının olacağına ilişkin düşüncelerinin artmasında olumlu etken oluşturmaktadır. Bunun tam aksi yönünde çalışanların örgüte güvenlerinin olmadığı varsayılırsa; bu kişilerin çalıştıkları kuruma, yöneticilerine, iş arkadaşlarına ilişkin tutum ve davranışlarının negatif yönde hareket edeceği düşünülmektedir. Öncelikle örgütsel güvenin olmadığı bir kurumda çalışanların yaptıkları işe saygılarının olması beklenemez. Ayrıca çalışanların bir işte sağladıkları devamlılık ve bağlılıkları da bu doğrultuda azalacaktır. Yani bu durum personel devir oranının artmasına neden olacaktır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı; sağlık sektöründe faaliyet gösteren devlet hastanelerindeki hemşirelerin örgütsel güvenlerinin motivasyona etkisini analiz etmektir.

##### 4.2 Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar

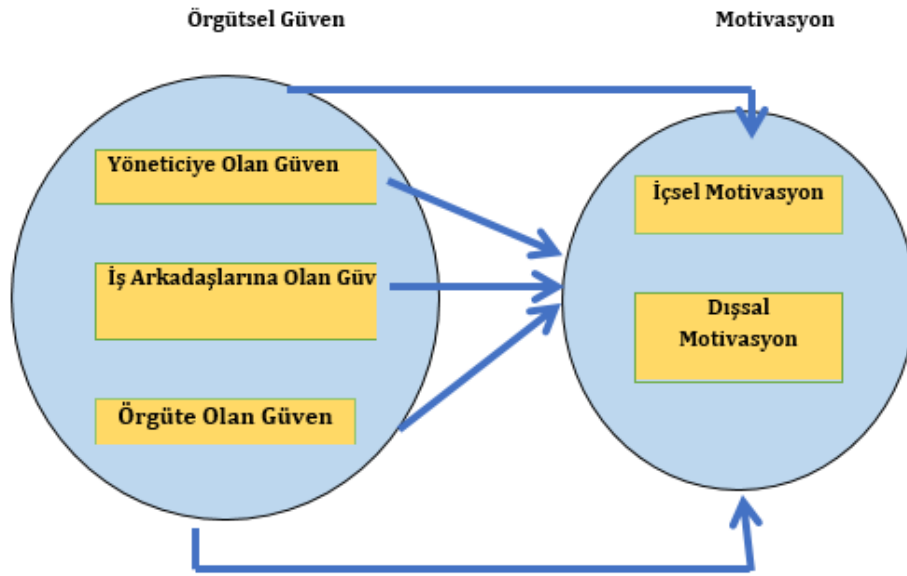
Araştırmada nicel verilere dayalı veri toplama yöntemi olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket verilerinin akademik bir araştırma için kullanılacağı anket formunda belirtilmiştir. Bu sayede katılımcıların anket sorularında gerçek görüş ve ifadelerini aktardıkları düşünülmektedir. Araştırma örneklemini, Erzurum ilindeki Devlet Hastaneleri'nde çalışan 200 hemşireyi kapsamaktadır. Hemşirelere uygulanan bu anketlerin 185 tanesi geri dönmüştür. 185 anketin 7 tanesi ise eksik ve düzgün doldurulmadığı için değerlendirilmeye alınmamıştır. 15 anketin ise geri dönüşü yapılmamıştır. Toplamda değerlendirmeye alınan 178 anket bulunmaktadır.

Anket formundaki ilk 31 soru örgütsel güven ölçeğini ölçmektedir. Bunlardan; 1-10 numara aralığındaki sorular örgüte duyulan güveni, 11-21 numara aralığındaki sorular iş arkadaşlarına duyulan güveni ve 22-31 numara aralığındaki bu sorular da yöneticiye duyulan güveni ölçmektedir. Hemşireler üzerindeki örgütsel güvenin motivasyona etkisinin ölçüldüğü bu ankette 32-40 numara aralığındaki sorular iç motivasyonu ve 41-55 numara aralığındaki sorular da dışsal motivasyonu ölçmektedir.

#### 4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Model ve Hipotezler

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin cevaplandırılması için 5'li Likert Tipine yer verilmiştir. Kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesi hususunda katılımcılar; 1)Kesinlikle Katılmıyorum, 2)Katılmıyorum, 3)Kararsızım, 4)Katılıyorum, 5)Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanan seçeneklerden birini tercih etmişlerdir. Örgütsel Güven'in ölçülmesinde; Bütte'nin (2011: 183) araştırmasında kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği kullanmıştır. Motivasyon'un ölçülmesinde ise; Mottaz'ın (1985) motivasyonu iki boyut olarak ele aldığı ve Timuroğlu & Balkaya'nın (2016) da araştırmasında kullandığı Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır (Mottaz, 1985: 366, Ersarı, Naktiyok, 2012: 90-91, Timuroğlu, Balkaya, 2016: 105). Yukarıdaki bilgilerden hareketle aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Sekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Şekilde de görüldüğü gibi araştırma modeli iki değişken üzerine kurulmuştur. Bu iki değişkenden ilki örgütsel güvendir. Bu değişken üç alt boyutta ele alınmıştır. Modelde yer alan ikinci değişken ise motivasyondur. Motivasyon da iki alt boyutta ele alınarak bu model oluşturulmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutlarından; örgüte duyulan güveni ölçmek amacıyla 10 soru, iş arkadaşlarına duyulan güveni ölçmek için 11 soru ve son alt boyut olan yöneticiye duyulan güveni ölçmek için de 10 soru kullanılmıştır. Diğer bir değişken olan motivasyonu ve alt boyutlarını ölçmek için; içsel motivasyon 9 soru ile, dışsal motivasyon da 15 soru ile ölçülmüştür.

#### Hipotezler;

- H1: Örgütsel güven, motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu pozitif yönlü etkiler.
- H2: Örgütsel güven, motivasyonun alt boyutlarından olan dışsal motivasyonu pozitif yönlü etkiler.
- H3: Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye duyulan güven, motivasyonu pozitif yönlü etkiler.
- H4: Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan iş arkadaşlarına duyulan güven, motivasyonu pozitif yönlü etkiler.
- H5: Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte duyulan güven, motivasyonu pozitif yönlü etkiler.

#### 5. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmaya katılan ve uygun bulunan 178 katılımcıdan alınan cevaplar üzerinden analiz yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler ise aşağıda açıklanmıştır.

## 5.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni durumları, deneyimleri ve statüleri araştırılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklem Karakteristikleri

	Frekans (F)	Yüzde (%)		Frekans (F)	Yüzde (%)
Toplam Katılımcı (N=178)			Toplam Katılımcı (N=178)		
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	144	% 80,9	Ortaöğretim	5	% 2,8
Erkek	34	% 19,1	Lise	39	% 21,9
			Lisans	126	% 70,8
			Lisansüstü	8	% 4,5
Medeni Durum			Deneyim		
Evli	45	% 25,3	5 yıldan az	119	% 66,9
Bekar	133	% 74,7	5-9 yıl arası	37	% 20,8
			10 yıl ve üstü	22	% 12,4
Yaş			Statü		
25 yaş ve altı	118	% 66,3	Üst Kademe Çalışan	21	% 11,8
26-35	55	% 30,9	Orta Kademe Çalışan	98	% 55,1
36-49	5	% 2,8	Alt Kademe Çalışan	59	% 33,1

Araştırmaya katılan hemşireler cinsiyetleri açısından incelendiğinde; 178 kişilik örnek büyüklüğünün %80,9'una denk gelen 144 kişinin kadın, %19,1'ine denk gelen 34 kişinin de erkek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında; %4,5 kişilik bir orana denk gelen 8 kişinin lisansüstü eğitime sahip olduğu, üniversite mezunu kişilerin %70,8 olduğu ve 126 kişiye denk geldiği, %21,9'luk oranla 39 kişinin ise, lise mezunu olduğu ve son olarak %2,8'lik orana denk gelen 5 kişinin de ortaöğretim mezunu olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

## 5.2 Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliklerinin Belirlenmesi

Yapılan bu çalışmada Erzurum Devlet Hastaneleri'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven ile motivasyonu açısından algı düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Düzeyleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha
Örgütsel Güven	Örgüte Duyulan Güven	0,894
	İş Arkadaşlarına Duyulan Güven	0,920
	Yöneticiye Duyulan Güven	0,937
Motivasyon	İç Motivasyon	0,876
	Dış Motivasyon	0,877
Örgütsel Güven (31)		0,957
Motivasyon (24)		0,918



Tablo 2’de görüldüğü gibi kullanılan tüm ölçeklerin genel olarak güvenilirlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Örgütsel Güven’in alt boyutları incelendiğinde Cronbach’s Alpha değerleri açısından yöneticiye duyulan güvenin diğer boyutlara göre daha yüksek çıktığı ve örgüte duyulan güvenin ise diğer boyutlara göre daha düşük çıktığı görülmektedir. Motivasyonun alt boyutları incelendiğindeyse alt boyutların Cronbach’s Alpha değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. İç ve dış motivasyonun Cronbach’s Alpha değerlerinin ise birbirine yakın oranlarda dağılım gösterdiği gözlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda Alpha değerlerine bakıldığında bu çalışmanın güvenilir olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3. Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik Analizi**

<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>ÖRGÜTE DUYULAN GÜVEN (Açıklanan varyans: 6,212)</b>	
1.Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	.702
2.Çalıştığım hastane toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	.669
3.Çalıştığım hastane huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır.	.757
4.Çalıştığım hastane işe alımı ve oryantasyonu önemser.	.715
5.Çalıştığım hastane çalışanlarında bağlılık yaratır.	.693
6.Çalıştığım hastane mali güce sahip bir kurumdur.	.589
7. Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	.665
8. Çalıştığım hastane performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	.584
9.Çalıştığım hastane çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	.500
10.Çalıştığım hastane uzun süreli istihdamı sağlar.	.416
<b>İŞ ARKADAŞLARINA DUYULAN GÜVEN (Açıklanan varyans: % 8,229)</b>	
11.Hemşire arkadaşlarım başarıyı bilgi ve çabaları ile yakalamak isterler.	.609
12. Hemşire arkadaşlarım kendilerini geliştirirler.	.673
13. Hemşire arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar.	.722
14. Hemşire arkadaşlarım sevecendirler.	.788
15. Hemşire arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.	.747
16. Hemşire arkadaşlarım hoşgörülüdürler.	.734
17. Hemşire arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.	.747
18. Hemşire arkadaşlarım uyumludurlar.	.711
19. Hemşire arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.	.636
20. Hemşire arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	.458
21. Hemşire arkadaşlarımla birbirimize olan güvenme düzeyi çok yüksektir.	.521
<b>YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN (Açıklanan varyans: % 44,193)</b>	
22. Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	.758
23. Yöneticim dürüst ve adildir.	.765
24. Yöneticim tam bir takım lideridir.	.804
25. Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	.789
26. Yöneticim kendine güvenir.	.673
27. Yöneticim gerginlik yaratmaz.	.716
28. Yöneticim bilgisini paylaşır.	.693
29. Yöneticim güven veren bir yaklaşıma sahiptir.	.749
30. Yöneticim işinde yetkin biridir.	.663
31. Yöneticim astına yetki verir ve astını önemser.	.626
<b>TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS: % 58,634</b>	

**Tablo 4. Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik Analizi**

<b>MOTİVASYON BOYUTLARI</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<b>İÇ MOTİVASYON (Açıklanan varyans: 35,626)</b>	
1.Yaptığım işte başarılıyım.	.711
2.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	.745
3.Hemşire arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	.653
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	.609
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	.702
6.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	.532
7.Kendimi hastanenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	.677
8.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	.594
9.Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler.	.629
<b>DIŞ MOTİVASYON (Açıklanan varyans: % 11,553)</b>	
10.Hastane yönetimi, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	.587
11.Hastane ortamında fiziksel şartlar uygundur.	.652

12.Hastanede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-ıçecek ikramları yapılır.	.428
13.Hastanedeki araç ve gereçler yeterlidir.	.459
14.Hastanede çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	.630
15.Toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	.618
16.Çalıştığım hastanenin ileride şuan ki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	.685
17.Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	.725
18.Hastanede terfi imkânım vardır.	.419
19.Yöneticilerim yaşadığım anlaşmazlıkları çözmekte yardımcı olurlar.	.665
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	.832
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	.809
22.Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	.560
23.Bu hastaneden emekli olacağıma inanıyorum.	.709
24.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	.617
<b>TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS: % 47,179</b>	

Yapılan bu çalışmanın açımlayıcı faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluk testi ile Barlett's küresellik testi yapılmıştır. Analiz neticesinde örgütsel güvene ait KMO değeri 0,932 motivasyona ait KMO değeri 0,871 olup anlamlılık düzeyleri de 0,000 olarak tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda mevcut veri setinin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvene ait anket formunda 1-10 aralığında yer alan soruların 1. faktör, 11-21 aralığında yer alan soruların 2. faktör, 23-31 aralığında yer alan soruların ise 3. faktör altında bir değere sahip olması beklenmektedir. Analiz incelendiğinde 1. faktör alt başlığı altında bir değer alması gereken ödg10. yani çalıştığım hastane uzun süreli istihdamı sağlar şeklinde ifade edilen ödg10. maddesi beklenmedik bir şekilde 2. faktör altında bir değer almıştır. Aynı yönde motivasyon anketi incelendiğinde 1-9 aralığındaki soruların 1. Faktör, 10-24 aralığında yer alan soruların da 2. Faktör alt başlığında bir değere sahip olması gerekmektedir. Analiz neticesinde 2. Faktör alt başlığında yer alması gereken dış.mot.5-dış.mot.10 aralığındaki soruların 1. Faktör alt başlığı altında değer alması beklenmedik bir durumdur. Soru içeriklerine bakıldığında hatanın analizden kaynaklı olmadığı soruları cevaplandıran katılımcılardan kaynaklı olduğu yorumu yapılabilir. Nitekim bu çalışmada örgütsel güveni ve motivasyonu ölçmeye yönelik kullanılan bu ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

### 5.3 Katılımcıların Örgütsel Güven ve Motivasyona Yönelik Algıları

Yapılan bu çalışma örgütsel güvenin boyutları ve motivasyonun boyutları ele alınarak oluşturulmuştur. Örgütsel güvenin alt boyutları; örgüte duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve yöneticiye duyulan güven olarak 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Motivasyon ise 2 alt boyutta ele alınarak iç motivasyon ve dış motivasyon başlıkları altında incelenmiştir. Bu değişkenler itibarıyla Tablo 5'te kişilerin örgütsel güvene yönelik algılarının aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Örgütsel Güvene Yönelik Algıları

ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI	Ortalama	Standart Sapma
<b>Örgüte Duyulan Güven</b>	<b>3,1680</b>	<b>,74874</b>
1.Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	3,3258	1,14265
2.Çalıştığım hastane toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	3,5730	,90057
3.Çalıştığım hastane huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır.	3,2416	1,01573
4.Çalıştığım hastane işe alımı ve oryantasyonu önemser.	3,1629	,95750
5.Çalıştığım hastane çalışanlarında bağlılık yaratır.	2,9944	1,04420
6.Çalıştığım hastane mali güce sahip bir kurumdur.	3,3034	1,05664
7. Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	3,2865	1,03713
8.Çalıştığım hastane performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	2,9382	1,14566
9.Çalıştığım hastane çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	2,8652	1,05435
10.Çalıştığım hastane uzun süreli istihdamı sağlar.	2,9888	1,08918
<b>İş Arkadaşlarına Duyulan Güven</b>	<b>3,3958</b>	<b>,74937</b>
11.Hemşire arkadaşlarım başarıyı bilgi ve çabaları ile yakalamak isterler.	3,3483	1,14093
12. Hemşire arkadaşlarım kendilerini geliştirirler.	3,4101	1,00017

13. Hemşire arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar.	3,3427	1,00871
14. Hemşire arkadaşlarım sevecendirler.	3,4213	1,06139
15. Hemşire arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.	3,3764	,95011
16. Hemşire arkadaşlarım hoşgörülüdürler.	3,5674	,91963
17. Hemşire arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.	3,4944	,96403
18. Hemşire arkadaşlarım uyumludurlar.	3,5449	,88981
19. Hemşire arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.	3,1798	1,07946
20. Hemşire arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,3371	1,01896
21. Hemşire arkadaşlarımla birbirimize olan güvenme düzeyi çok yüksektir.	3,3315	,99559
<b>Yöneticiye Duyulan Güven</b>	<b>3,2893</b>	<b>,82712</b>
22. Yöneticim çalışanlarımı destekleyicidir.	3,1461	1,04747
23. Yöneticim dürüst ve adildir.	3,1292	1,10986
24. Yöneticim tam bir takım lideridir.	3,2528	1,08826
25. Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	3,3315	,99559
26. Yöneticim kendine güvenir.	3,5112	1,02642
27. Yöneticim gerginlik yaratmaz.	3,2191	,98708
28. Yöneticim bilgisini paylaşır.	3,2865	1,02618
29. Yöneticim güven veren bir yaklaşıma sahiptir.	3,2809	1,03048
30. Yöneticim işinde yetkin biridir.	3,3652	1,03406
31. Yöneticim astına yetki verir ve astını önemser.	3,3708	,99583
<b>Genel Örgütsel Güven</b>	<b>3,2880</b>	<b>,67953</b>

Yukarıdaki tabloda örgütsel güvenin alt boyutları incelendiğinde genel örgütsel güven ortalamasının 3,2880 olduğu görülür ve örgütsel güvenin alt boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun 3,3958'lik bir ortalamayla iş arkadaşlarına duyulan güvenin olduğu dikkat çeker. Bu tabloda en düşük ortalamanın ise 3,1680'lik bir değerle örgüte duyulan güvene ait olduğu görülür.

**Tablo 6.** Katılımcıların Motivasyona Yönelik Algıları

<b>MOTİVASYON BOYUTLARI</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>İçsel Motivasyon</b>	<b>3,4370</b>	<b>,82935</b>
1.Yaptığım işte başarılıyım.	3,6236	1,09385
2.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	3,6517	1,13597
3.Hemşire arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	3,4494	1,09453
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	3,6404	1,17167
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	3,4607	1,12552
6.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	3,3596	1,29969
7.Kendimi hastanenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,3371	1,20211
8.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,2360	1,19814
9.Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,1742	1,20639
<b>Dışsal Motivasyon</b>	<b>3,0067</b>	<b>,70122</b>

10.Hastane yönetimi, izin isteğini olumlu karşılar ve reddetmez.	2,9831	1,17639
11.Hastane ortamında fiziksel şartlar uygundur.	3,0281	1,16653
12.Hastanede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek ikramları yapılır.	2,9494	1,24543
13.Hastanedeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,0449	1,12406
14.Hastanede çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	3,5449	1,04189
15.Toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,5225	1,06937
16.Çalıştığım hastanenin ileride şuan ki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,4607	1,12049
17.Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,3652	1,13313
18.Hastanede terfi imkânım vardır.	3,0281	1,15680
19.Yöneticilerim yaşadığım anlaşmazlıkları çözmekte yardımcı olurlar.	3,1742	1,09854
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,4157	1,15772
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,5225	1,14094
22.Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,1348	1,23683
23.Bu hastaneden emekli olacağına inanıyorum.	2,5393	1,21252
24.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,3876	1,24022
<b>Genel Motivasyon</b>	<b>3,1681</b>	<b>,68328</b>

Yukarıdaki tabloya bakıldığında iki boyutta ele alınan motivasyonun genel ortalamasının 3,1681'lik bir değere sahip olduğu görülür. Bu iki boyut arasında en yüksek ortalamanın 3,4370'lik değerle içsel motivasyona ait olduğu ve en düşük değer de 3,0067'lik bir ortalamayla dışsal motivasyona ait olduğu gözlenir.

#### 5.4 İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

**Tablo 7.** Değişkenler Arası İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel Güven	3,2880	,67953	<b>1</b>						
2. Motivasyon	3,1681	,68328	,581**	<b>1</b>					
3. Örgüte Duyulan Güven	3,1680	,74874	,848**	,484**	<b>1</b>				
4. İş Arkadaşlarına Duyulan Güven	3,3958	,74937	,840**	,508**	,603**	<b>1</b>			
5. Yöneticiye Duyulan Güven	3,2893	,82712	,839**	,540**	,607**	,566**	<b>1</b>		
6. İç Motivasyon	3,4370	,82935	,549**	,843**	,427**	,487**	,510**	<b>1</b>	
7. Dış Motivasyon	3,0067	,70122	,507**	,915**	,451**	,431**	,483**	,578**	<b>1</b>

#### (2-Tailed) $p < 0.01$

Bu çalışmanın analiz türünü belirlemek amacıyla verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı araştırılmıştır. İncelenen bu çalışma verileri araştırma sonucunda, sınır değeri olarak kabul edilen 0,05'den

küçük olduğu için parametrik olmayan test yöntemleri kullanılmıştır. Bu durum verilerin normal dağılıma uygun olmadığını gösterdiğinden korelasyon analizi yapılırken Sperman Sıra Korelasyon katsayısına başvurulmuştur. Tablo 7’de gösterilen korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel güvenle motivasyonun alt boyutları arasında ve aynı zamanda örgütsel güvenin alt boyutları ile motivasyon arasında 0,99 önem düzeyinde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel güvenle motivasyonun alt boyutu olan iç motivasyon arasında ( $p<0,01$   $r=,549$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Örgütsel güvenle motivasyonun diğer bir alt boyutu olan dış motivasyon arasında ( $p<0,01$   $r=,507$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye duyulan güvenle motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde ( $p<0,01$   $r=,540$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin bir diğer alt boyutundan olan çalışanların iş arkadaşlarına olan güveni ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $p<0,01$   $r=,508$ ) adı geçen alt boyut ile değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin alt boyutlarından bir diğeri de çalışanların örgüte duyulan güvenidir ve bu alt boyut ile motivasyon arasında ( $p<0,01$   $r=,484$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Örgütsel güvenle motivasyon arasındaki ( $p<0,01$   $r=,581$ ) bu anlamlı ilişki ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir ve örgütsel güvenin alt boyutlarında yaşanan bir değişimin motivasyonda değişime neden olduğu ve aynı doğrultuda örgütsel güvende yaşanan bir değişimin de motivasyonun alt boyutlarında değişime yol açtığı gözle çarpılmaktadır.

### 5.5 Etkilerin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

**Tablo 8.** Algılanan Örgütsel Güvenin İçsel Motivasyona Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
İç Motivasyon	Örgütsel Güven		
	B	t	P
	,729	9,871	,000
R <sup>2</sup>	,356		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,353		
F	97,435		

81

Motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonun bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve aynı doğrultuda örgütsel güvenin bağımsız değişken olarak kabul edildiği Tablo 8’de gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyonun toplam varyansının %36’sını ( $R^2=,356$ ) örgütsel güven açıklamaktadır.

**Tablo 9.** Algılanan Örgütsel Güvenin Dışsal Motivasyona Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		
Dış Motivasyon	Örgütsel Güven		
	B	t	P
	,630	10,231	,000
R <sup>2</sup>	,373		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,369		
F	104,678		

Yukarıdaki Tablo 9’de ise regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyonun toplam varyansının %37’sini ( $R^2=,373$ ) örgütsel güvenin açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 10.** Algılanan Örgüte Duyulan Güvenin, İş Arkadaşlarına Duyulan Güvenin ve Yöneticiye Duyulan Güvenin Motivasyona Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken								
	Örgüte duyulan güven			İş arkadaşlarına duyulan güven			Yöneticiye duyulan güven		
Motivasyon	B	t	p	B	t	p	B	t	P
		,504	8,801	,000	,520	9,205	,000	,513	10,513
<b>R<sup>2</sup></b>	,306			,325			,386		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,302			,321			,382		
<b>F</b>	77,456			84,724			110,525		

Motivasyonun bağımlı değişken olarak kabul edildiği ve örgütsel güvenin alt boyutlarından olan; örgüte duyulan güven, iş arkadaşlarına duyulan güven ve yöneticiye duyulan güvenin bağımsız değişken olarak kabul edildiği Tablo 10'da gösterilen regresyon analizi sonuçlarına göre motivasyonun toplam varyansının %30'unu ( $R^2=,306$ ) örgüte duyulan güven, %32'sini ( $R^2=,325$ ) iş arkadaşlarına duyulan güven ve yaklaşık olarak %39'unu ( $R^2=,386$ ) ise yöneticiye duyulan güven açıklamaktadır. Bağımlı değişken olarak kabul edilen motivasyonu en çok etkileyen değişkenin ise yöneticiye duyulan güven olduğu görülmektedir.

**Tablo 11.** Hipotez Sonuçları

Hipotez	R <sup>2</sup>	p-değeri	Karar
H <sub>1</sub>	0,356	P<0.05	Kabul
H <sub>2</sub>	0,373	P<0.05	Kabul
H <sub>3</sub>	0,386	P<0.05	Kabul
H <sub>4</sub>	0,325	P<0.05	Kabul
H <sub>5</sub>	0,306	P<0.05	Kabul

Yukarıda gösterilen hipotezler tablosunda görüldüğü gibi analiz sonuçlarının hipotezleri desteklediği görülmektedir.

## SONUÇ

Örgütsel güvenin motivasyona etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan bu çalışmada geri dönüş alınan 178 adet anket analiz edildi ve analiz sonucunda çeşitli bulgulara ulaşıldı.

Bu kapsamda bu çalışmanın analiz sonuçlarında, araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel güven ile örgütsel güvenin alt boyutlarının aynı zamanda motivasyon ile motivasyonun alt boyutlarının yer aldığı hipotezlerin kabul edildiği ve bu değişkenlerin birbirini pozitif yönlü etkilediği ve bu doğrultuda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçları araştırmada kullanılan H<sub>1</sub>: Örgütsel güven, motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu pozitif yönlü etkiler; H<sub>2</sub>: Örgütsel güven, motivasyonun alt boyutlarından olan dışsal motivasyonu pozitif yönlü etkiler; H<sub>3</sub>: Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye duyulan güven, motivasyonu pozitif yönlü etkiler; H<sub>4</sub>: Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan iş arkadaşlarına duyulan güven, motivasyonu pozitif yönlü etkiler ve son olarak; H<sub>5</sub>: Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte duyulan güven, motivasyonu pozitif yönlü etkiler şeklinde sıralanan 5 hipotezin 5'ini de desteklemiştir. Bu doğrultuda kavramsal modelde yer alan iki değişken olan örgütsel güvenle motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenle motivasyonun alt değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise içsel motivasyonun örgütsel güvenle arasındaki ilişki dışsal motivasyona göre daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında bu boyutlarla motivasyon arasındaki ilişkinin en yüksek olduğu değişkenin yöneticiye duyulan güven olduğu görülür. Değişkenlerin dereceleri incelendiğinde bu değişkenlerin aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu göze çarpar. Hipotez sonuçlarında yöneticiye duyulan güvenin yüksek çıkmasının nedenine bakıldığında; hastane yöneticilerinin çalışanlarına huzurlu ve adil bir çalışma ortamı sağlamalarından kaynaklı olduğu görülmüştür. Yöneticilerin, çalışan hemşirelere ayırım yapmadan yetki vermeleri ve çalışanlarına dürüst ve adil davranışlar sergilemeleri hemşirelerin yöneticilerine güvenlerinin artmasına neden olmuştur. Hastane yöneticileri tarafından takdir edilen bireylerin ise motivasyonları daha yüksek çıkmıştır. Çalışanlar belli koşullarda kurumlarının desteğini beklemektedirler. Bu noktada hastanenin, bünyesinde çalıştırdığı hemşirelerin ihtiyaçlarını dikkate alması ve değerlendirmesi hemşirelerin çalıştığı hastaneye güvenlerinin artmasında etkili olmuştur.

83

Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi; işletme veya kurumda yöneticiye duyulan güveni artırmaya yönelik yapılacak bir çalışma motivasyonun artmasında olumlu bir etkiye sahiptir. Yapılan literatür taramasında bu analiz sonucunun çeşitli araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Alanyazında belirtilen araştırmaların, sonuçlarla uyumlu olması yapılan çalışmayı destekler niteliktedir.

Çalışma sonuçları yukarıda verilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle birkaç noktaya değinmekte fayda vardır. Erzurum Palandöken Devlet Hastanesi, Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Erzurum Yakutiye Araştırma Hastaneleri'nde çalışan hemşireler, motivasyonel faktörler açısından incelendiklerinde genellikle iç motivasyon faktörlerinden etkilendikleri görülmüştür. Bu doğrultuda iç motivasyon faktörleri hemşirelerin örgüte güvenlerini artırma konusunda kilit bir nokta olmaktadır. Bu yönde çalışmalara yer verilerek hem kurumdan hem de çalışan hemşirelerden daha fazla verim alınabilir. Bu sayede hem işgücü devir oranı hem de devamsızlığın önüne de geçilebilir. Devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine güvenlerini artırıcı seminer çalışmaları yapılabilir ve yöneticilerde çalışılan kuruma olan güveni artırmak için elemanlarına rol model olabilirler. İleride bu çalışmada kullanılan değişkenleri kullanarak oluşturulacak araştırmaların ana kütlesi devlet hastanesi hemşirelerinden değil de özel hastane hemşirelerinden oluşturabilir ve yapılacak araştırma formları burada çalışan hemşireler üzerinde uygulanabilir. Başka bir yöntem ise; özel ve devlet hastanelerinde araştırmalarını gerçekleştirip bu iki kurumda araştırma değişkenleri arasındaki ilişki veya etkiyi tetikleyen faktör ve durumlar karşılaştırılabilir. Böyle bir çalışmayı devlet veya özel hastane hemşireleri üzerine değil de bir işletme çalışanları üzerine uygulamak, bu çalışmanın kapsamını genişleterek değişkenler arasında farklı analiz sonuçlarının oluşmasına ve karşılaştırmaların yapılmasına katkı sağlar. Ayrıca yapılacak çalışmaları farklı bölgelerde uygulamaya koyarak çalışma genellenebilir.

Bu analizler sonucunda Erzurum Palandöken Devlet Hastanesi, Erzurum Bölge Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Erzurum Yakutiye Araştırma Hastaneleri'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güvenleri veya örgütsel güvenin alt boyutlarında yaşayacakları herhangi bir olumlu değişimin sonucunda hemşirelerin motivasyonları veya motivasyonun alt boyutlarından olan iç ve dış motivasyonlarının olumlu yönde etkileneceği yorumu yapılabilir. Tam tersi düşünüldüğünde de hemşirelerin örgütsel güvenlerinde veya örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye duyulan güvende, iş arkadaşlarına duyulan güvende ve örgüte duyulan güvende herhangi bir olumsuz değişimin yaşanması; o kurumda çalışan hemşirelerin

motivasyonlarını veya motivasyonun alt boyutlarından olan iç ve dış motivasyonlarını negatif yönde etkileyeceği söylenebilir.



## KAYNAKÇA

- Akbaba, S. (2006), "Eğitimde Motivasyon", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, s. 343.
- Akhlaq, A., ve Ahmed, E. (2013), "The Effect of Motivation on Trust in The Acceptance of Internet Banking in A Low Income Country", *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 115-125.
- Aktaş, B. G. (2009), "Exploring Workplace Mobbing and Its Relationship With The Concepts of Organizational Climate and Organizational Trust", *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Akyel, Y. (2014), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi", *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Aydın, B. (2007), "Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi", *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balantekin, Y. (2014), "ARCS Modeline Modeline Göre Tasarlanan Yapılandırıcı Öğrenme Yaklaşımının Öğrencilerin Motivasyonlarına, Tutumlarına ve Akademik Başarılarına Etkisi", *Doktora Tezi*, Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Bursa.
- Baş, S. (2011), "Workplace Mobbing and Its Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Trust: A Study On Turkish Academicians", *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Büte, M. (2011), "Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1.
- Cho, Y. J., ve Perry J. L. (2012), "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy", *Review of Public Personnel Administration*, 32(4) 382 -406.
- Çelik, F. (2015), "Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İstanbul.
- Delay, G. (2007), "The Relationship Between The Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dede, Y., ve Argün, Z. (2004), "Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi / Identification of Students' Intrinsic and Extrinsic Motivation Towards Mathematics", *Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim ve Bilim*, Cilt 29, Sayı 134 (49-54).
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10 Sayı: 2.
- Demirdağ, Ş. A. (2015), "Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s.105-119.
- Erdem, A.R. (1998), "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, Process Theories and Their Contributions to Educational Administration", *PAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:4, ss.55.
- Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012), "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101, s.83.
- Eroğlu, F. (2011), *Davranış Bilimleri*, 11. Baskı, İstanbul: Beta, s.427.
- Güllü, M., ve Arslan, C. (2009), "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: s.354.
- Gün, İ. (2016), "Hastanelerde Örgüt İklimi Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Programı, İstanbul.

- Günüşen, Z. E. (2016), "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Hubbell, A., ve Chory, R. (2005), "Motivating Factors: Perceptions Of Justice and Their Relationship With Managerial and Organizational Trust", *Communication Studies*, C:56, No:1, ss. 47-70.
- İlgar, Ş. (2004), "Motivasyon Aktiviteleri Ve Öğretmen", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s.213.
- Kayı, K. (2016), "Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği)", *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Khadyr, A. (2016), "Extrinsic Motivation Orientation As A Predictor Of Impression Management Among Academics In Istanbul", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Kılıç, E. (2015), "Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven - Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzincan.
- Koroğlu, Ö. (2011), "İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kula, S., ve Çakar, B. (2015), "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 12.
- Okur, F. (2016), "Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Önen, L., ve Tüzün, M. B. (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayınevi, s.22.
- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012), "İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4, S.7. s.73-81.
- Özmen, S. Y. (2012), "Analysis Of Organizational Trust Dimensions", *Yüksek Lisans*, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İngilizce İşletme Yüksek Lisans Programı, İzmir.
- Öztekin, H. (2016), *Motivasyon Konsantrasyon*, yayınevi: noktaekitap.
- Robbins, P., ve Judge, T. (2015), *Örgütsel Davranış*, (İ. Erdem, Çev.) Nobel Yayınevi 14.Basım, s.204.
- Ryan, M., ve Deci, L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, University of Rochester", *Contemporary Educational Psychology* 25, s.54-67.
- Timuroğlu, M. K., ve Balkaya, E. (2016), "Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama", *U.U. International Journal of Social Inquiry / U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 89-113.
- Tuysuz, M. (2015), "Effects Of Percieved Organizational Trust On Employee Motivation: An Application On Retail Store Employees", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Organizasyon Davranışı, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, (2013), *Motivasyon*.
- Ulukuş, K. S. (2016), "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 25, s.250.
- Yeşil, A. (2016), "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme: A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2 Sayı 13, s.166.
- Yıldırım, N. (2011), "Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme", *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), s.73.