

## **ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS VE VERİMLİLİĞİNE ETKİLERİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: MANİSA - SOSYAL GÜVENLİK KURUMU**

**Meltem ONAY**

Prof. Dr.

Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksek Okulu

E-posta: meltemonay@gmail.com

**Sevinç ERGÜDEN**

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme/ Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: sevincsuner@hotmail.com

### **Özet**

*Bu çalışmanın amacı örgütsel-yönetSEL motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Çalışmada, hizmet işletmesi olarak kabul edilen Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış olup, kurumda örgütsel-yönetSEL motivasyon uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Performans, Verimlilik, Sosyal Güvenlik Kurumu

**Alan Tanımı:** Genel- Personel Yönetimi

## **AN EMPIRICAL STUDY FOR DETERMINING THE AFFECTS OF ORGANIZATIONAL-MANAGERIAL MOTIVATION PRACTICES ON THE PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY OF THE WORKERS: EXAMPLE OF MANİSA SOCIAL SECURITY INSTITUTION**

### **Abstract**

*This study aims to determine the extent of the affect of organizational-managerial motivation in practice on the performance and productivity. In this study, a survey was conducted on the workers of service. The results of the analysis which are taken from the service of the study demonstrated that*

*organizational-managerial motivation practice had an important effect on the productivity and performance.*

**Key words :** *Motivation, Performance, Efficiency, Social Security Institution*

**Jel Code: M12**

## **1.GİRİŞ**

Motivasyon bir örgütte yer alan insan davranışlarının önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur (Örücü ve Kanbur,2008:85). Bu nedenle örgütsel davranışa ilişkin araştırmalara sürekli konu olan motivasyonla ilgili olarak günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Araştırmada hizmet sektörü olarak kabul edilen Sosyal Güvenlik Kurumu'nda motivasyonun çalışanların performans ve verimliliğine etkisi örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamaları açısından değerlendirilmektedir. Bu amaç çerçevesinde araştırmada öncelikle, örgütlerde motivasyon uygulamaları açıklandıktan sonra çalışanları motive eden faktörler ile performans ve verimlilik kavramları ele alınarak incelenmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

### **2.1. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları**

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008:86). Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta olmasına rağmen her zaman bu faktörler aynı etkiyi göstermemektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Bir çok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan,1999:57).

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılımıdır (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez ve Güell,2004:1, Kaya,2000:94, Kanbur,2005:166).

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler arasında ise; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye

uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar bulunmaktadır (Şabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164, Batmaz, 2002:48, Arzova,2001:21; Ercan, 2000:98, Bewley, 1998:20).

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler ise, amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşlvan, 1999:61, Tanrıverdi ve Oktay,2001:41, Nicholson, 2003:58).

## **2.2. Performans ve Motivasyon**

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999:389). Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler arasında; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi bulunmaktadır (Baştürk, 2003:65).

## **2.3. Verimlilik ve Motivasyon**

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin ( üretim sonucu çıktı) kullanılan fiziksel gidere (üretim faktörü sonucu çıktı) oranı şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2004:23). Verimlilik kavramı, girdilerde her hangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Erol,2001:128).

Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003:50). Diğer bir araştırmada ise, çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle

birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı vurgulanmaktadır (Doğan, 2003:35).

### **3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI, DEĞERLENDİRMESİ VE SONUÇLARI**

Araştırmanın temel amacı; işletmelerde örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarını değerlendirmek ve bu uygulamalarının hizmet işletmesi çalışanlarının performans ve verimliliğine etkisini ölçmektir. Bu amaç çerçevesinde işletmelerde çalışanların örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarına yönelik tutumları değerlendirilerek, yöneticilerin yapacakları çalışmalara ışık tutarak bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Araştırma Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde çalışan toplam 195 kişiyi kapsamaktadır. Kurumdan gerekli izinler alınarak, bütün personele anket formu dağıtılmış, tek tek toplanmıştır. Bu nedenle geri dönüşüm oranının % 100 olduğu söylenebilir.

Çalışanların performans ve verimliliği ile işletmelerdeki örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Performans ve verimlilik kriterinin belirlenmesinde ise çalışanların kendilerini iş görme düzeyleri açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının değerlendirilmesi dört grup içinde sınıflandırılmıştır. Bunlar; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutsuzluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutsuzluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutsuzluktur.

#### **3.1. Örneklem Ait Demografik Göstergeler**

- Örneklem grubunun %29,7'si "kadın", %69,7'si "erkek" çalışanlardan oluşmaktadır.

-Örneklem grubunun büyük bir çoğunluğu "32-38 yaş" arasındadır (%30,8). Diğer yaş oranlarına bakıldığında ise 28 kişinin "25-31 yaş", 54 kişinin de "39-45 yaş" grubu arasında olduğu görülmektedir.

-Örneklem grubunun eğitim düzeyinin oldukça yüksektir. 131 kişi "üniversite" mezundur (%67,2)

-Araştırmanın anket formunda çalışan kişilerin pozisyonları dört başlık altında incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre, 195 kişinin %8,7'si "alt kademe yönetici", %7,7'si "orta kademe yönetici", %0,5'i ise "üst kademe yönetici"dir. %82,6'sı ise "işgörenler"dir.

-Örneklem grubunun büyük bir çoğunluğu (%68,2) çok uzun yıldan bu yana (15 yıl ve üstü), aynı kurumda görev yapmaktadırlar.

### 3.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Araştırmanın anket formunda toplam 25 sorunun, 19'u "örgütsel-yönetimsel" motivasyon faktörlerini belirlemeye yöneliktir. Diğer altı sorunun üçü verimlilik, diğer üçü de performans kriterini ölçmektedir. Örnekleme oluşturan 195 kişinin verdikleri yanıtlar dikkate alındığında (Tablo 1) "fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk" faktörünün dışında bütün faktörlerin Cronbach Alfa Katsayısı değerine göre anlamlılık derecesinin yüksek olduğu söylenebilir

-verimlilik (0,642), performans (0,640), yapılan işin özellikleri (0,839), katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk (0,792), grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk (0,794)dür.

-Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk faktörünü belirleyen soruların çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmamış olmasının nedeninin soruların sorulan kaynağından kaynaklandığı düşünülebilir. Sorular arasında: "işyerimin fiziksel çalışma koşullarını yeterli buluyorum" derken diğer soru " bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç ben de doyum sağlıyor" bulunmaktadır. Dikkat edilirse ikinci soru tam olarak fiziksel iş yeri şartlarını açıklamamaktadır. Bu nedenden dolayı alfa katsayısının düşük çıkmış olabileceği mümkündür.

Araştırmada belirtilen faktörlerin çalışanlar tarafından ne ölçüde kabul gördüğünü belirlemek amacıyla yapılan tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de gösterilmiştir

**Tablo 1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Reliability
Verimlilik	195	1,00	5,00	1,8650	,81139	<b>,642</b>
Performans	195	1,00	5,00	1,9218	,72597	<b>,640</b>
Yapılan işin özellikleri	195	1,00	5,00	3,0744	1,29963	<b>,839</b>
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk	195	1,00	5,00	3,5325	1,07551	<b>,792</b>
Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk	195	1,00	5,00	3,3692	1,09323	<b>,794</b>
Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk	195	1,00	5,00	3,8179	,95055	<b>,116</b>
Valid N (listwise)	195					

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışanların; Katılımcılık uygulamalarından duydukları hoşnutluk (3,5325); grup ilişkilerinden duydukları hoşnutluk (3,3692); yapılan işin özelliklerinden (3,0744) dolayı memnun olmadıkları söylenebilir.

Verimlilik (1,8650) ve performans (1,9218) boyutlarına bakıldığında ise bu durumda oldukça düşük olduğu görülmektedir. Verimlilik ve performans boyutlarını açıklayan sorular arasında; “işimde verimli çalıştığımı hissediyorum”, “işimle ilgili kararları zamanında ve etkin veriyorum”; işim ile ilgili yeteneklerimi yeterli buluyorum” veya “işimle ilgili teorik ve pratik bilgiye sahibim” şeklindeki sorulara katılımcılar oldukça “yetersiz” olduklarına yönelik yanıtlar vermişlerdir.

### 3.4. Araştırmanın Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

Araştırmada örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulan regresyon model için kurulan araştırma hipotezleri şunlardır:

**Hipotez 1:** “Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları olarak sınıflandırılan faktörlerin, performans üzerinde etkisi vardır.”

**Hipotez 2:** “Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları olarak sınıflandırılan faktörlerin, verimlilik üzerinde etkisi vardır.”

Tablo 2’de çalışanların performans ve verimlilik boyutlarının, örgütsel- yönetmel motivasyon uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan Korelasyon Analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 2. Çalışanların Performans ve Verimliliği ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

		1	2	3	4	5	6
Verimlilik	1	1					
Performans	2	,775**	1				
Yapılan işin özellikleri	3	,344**	,415**	1			
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk	4	,036	,240**	,374**	1		
Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk	5	,191**	,290**	,469**	,747**	1	
Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk	6	,111	,177*	,299**	,375**	,344**	1

Tablo 2’de görüldüğü gibi, değişkenler arasında oldukça anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

-Performans ile verimlilik (,775)

-Yapılan işin özellikleri ile verimlilik (,344), performans (,415)

-Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk ile verimlilik (,036), performans (,240) ve yapılan işin özellikleri (,374)

-Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk ile verimlilik (,191), performans (,290), yapılan işin özellikleri (,469)

-Fiziki unsurlardan dolayı duyulan hoşnutluk ile verimlilik (,111), performans (,177), yapılan işin özellikleri (,299), katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk (,375) ve grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk (,344) arasında pozitif çift yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki hipotezlerin testi amacıyla iki farklı çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri için oluşturulan regresyon modellerinde yer alan değişkenler incelendiğinde Hipotez 1 için bağımlı değişken (Y) performans ve Hipotez 2 için bağımlı değişken (Y) ise verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Hipotez 1 için tanımlanan bağımsız (Xn) tahmin değişkenleri; X1=Verimlilik, X2=Yapılan işin özellikleri, X3=Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, X4=Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve X5=Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde sıralanırken; Hipotez 2 için tanımlanan bağımsız (Xn) tahmin değişkenlerinden ise X2,X3,X4 veX5 aynı şekilde tanımlanmakta X1 ise performans olarak değişmektedir.

**Tablo 3. Performans ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisini (Hipotez 1) İnceleyen Regresyon Analizi**

Model (Adjusted R <sup>2</sup> =0,643) Dependent Variable: Performans	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	,134	,127	
Verimlilik	,687	,038	<b>,768</b>
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk	,143	,029	<b>,212</b>

Tablo3’deki veriler değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinde performans ile örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları arasında bir neden- sonuç

ilişkisinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumu matematiksel bir formülle açıklamak gerekirse;

**Performans = 0,768 verimlilik + 0,212 katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk**

Bu durumda, Hipotez 1 kabul edilebilir.

**Tablo 4. Verimlilik ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Neden-Sonuç İlişkisini (Hipotez 2) İnceleyen Regresyon Analizi**

Model (Adjusted R <sup>2</sup> =0,632) Dependent Variable: Verimlilik	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	,485	,141	
Performans	,886	,051	<b>,793</b>
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk	-,214	,049	<b>-,284</b>
Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk	,129	,049	<b>,173</b>

Tablo 4'deki veriler değerlendirildiğinde ise, çoklu regresyon modelinde verimlilik ile örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamaları arasında ortaya çıkan neden-sonuç ilişkisine bakıldığında, Hipotez 2 kabul edilebilir. Çünkü;

**Verimlilik = 0,93 performans – 0,284 katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk + 0,173 grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk**

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Literatürdeki motivasyonla ilgili araştırmalar dikkate alındığında motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğunu söylenebilir. Performans ve verimlilik ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisine bu açıdan bakıldığında, araştırmada örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkili olduğu kadar performans üzerinde de etkili olduğu görülmüştür.

Performansın, bireylerin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye vardıklarını gösteren bir unsur olduğu düşünüldüğünde, bireyin yaptığı işte ilerleme sağlamak için göstereceği çabayla ilgili olduğu belirtilebilir. Bu noktada çalışanların performans düzeyleri ile verimli çalışmaları arasında anlamlı ilişkinin olmasının yanında birbirini etkileyen önemli bir etkileşim de bulunmaktadır. Çalışanların performansını etkileyen boyutlar arasında ters yönlü de olsa katılımcı olmak ile



grup çalışmalarına katılmak kurum yöneticileri için dikkate alınması gereken bir konudur.

Aynı şekilde, katılımcılığın çalışanlar arasında sağlanması durumunda iş yerinde verimliliğin de artacağını söylemek mümkün olabilecektir.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki, yöneticilerin motivasyonu özendirici araçları ve bireye olan etkilerini çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak saptaması gerektiğidir. Bu bağlamda yöneticiler motivasyonun verimliliğe ve performans etkisinden yararlanabilmek için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdırlar.

Araştırmada ankete katılanlara “yaptıkları işe karşı en çok kendilerini motive edecek” belirtilen 10 uygulamadan hangisini daha çok tercih ettikleri sorulmuştur. Bu uygulamalar, ekonomik, sosyal ve yönetsel araçlardan oluşmaktadır. 195 kişinin verdiği yanıtlara göre; ücret artışı (116), maddi ödüller (40), iş güvencesi (53), özel günler ve eğlenceler (10), yetki ve sorumluluk (33), çalışma şartları (69), kararlara katılım (40), terfi etmek (62), takdir edilmek (100) şeklinde işaretlemişlerdir.

Kısacası, yapılan araştırmada Sosyal Güvenlik Kurumu’nda çalışanları yaptıkları işte daha fazla motive olmalarını sağlayacak en önemli etkenin “**ücret**” ve “**takdir edilme**” olduğunu söylemek mümkün olabilecektir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, örgütlerin temel amacı olan karlılık ve işletme değeri yaratmak, motive edilmiş çalışanların performans ve verimliliklerinin artması ile çok daha kolay ulaşılır hale gelecektir.

#### **KAYNAKÇA**

Arzova, Burak. “*Motivasyonun Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir*”, Ekopol, Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, Sayı:9, Ocak-Mart, 2001, 20-21.

Baştürk, Ceyhan. “*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*”, Active: Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:5, Sayı:28, 2003, 60-78.

Batmaz, Şeyma. “*Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi*”, Standard, Yıl:41, Sayı:491, 2002, 45-48.

Bayo-Moriones, Alberto & Galdon-Sanchez, Jose.E. & Güell, Maia. “*Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data*”, IZA Discussion Paper Series, Discussion Paper , No: 1321, September,1, 2004..

Doğan, Selen. “*Çalışanların Verimliliğinin artırılmasında Ergonomi ve Önemi*”, Standard, Yıl:4-2, Sayı: 496, 2003, 33-39.

Efil, İsmail, İşletme Yönetimi, Bursa: Alfa Akademi Yayınları, 2004.

Ercan, Hayriye. “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan A.Ş. İnönü Fabrikası”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2000. Bewley, Truman. “Work Motivation, Labor “Markets and Macroeconomics: Microeconomics Perspectives”, A Conference Held at The Federal Reserve Bank of St. Louis, October, 1998, 22-23.

Erol, Metin. “Sosyal Entropi'nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2001, 127-143.

Kanbur,Engin. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkiyen Faktörler ve Ampirik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2002.

Kaya, Ali. “Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı”, Standart, Yıl:39, Sayı:461, 2000, 90-96.

Kuşluyan, Zeynep. “ Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3, 1999, 55-64.

Nicholson, Nigel. “How to Motivate Your Problem People”, Harvard Business Review, January, 2003, 57- 59.

Örücü,Edip & Kanbur, Aysun. “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı 1, 2008, 85-97.

Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz, Melek., Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 2003.

Tanrıverdi, Haluk. & Oktay, Kutay. “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik, Sayı:2, 2001,33-40.

Tınaz, Pınar. “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, 1999, 389-406.

Uçkun, Gazi & Pelit, Elbeyi. “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standard, Yıl:42, Sayı:493, 2003, 49-54.