



## KAMU KURUMLARINDA İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*\*

Arş. Grv. Gülise GÖKÇE\*

### ÖZET

Kamu Yönetiminin ve hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için hizmet sunmakla görevli ve yönetimin temel unsurlarından biri olan personelin motive edilmesi büyük önem taşır.

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında çalışan personelin nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istediklerini belirlemek, işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ve kurumlarına ve işlerine bağlılık düzeylerini ve kurumlarından beklentilerini belirlemektir.

*Toplam Kalite Yönetimi, Motivasyon, Katılma, İletişim.*

### GİRİŞ

Dünyadaki hızlı değişim, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilginin kazandığı önem, özellikle bilgi ve iletişim teknolojisindeki akıl almaz gelişmeler bir yandan hizmet sektörünün geçmiş yıllara oranla önemli bir ağırlık kazanmasına, diğer yandan ise bireylerin hizmet satın alımında daha seçici davranmalarına neden olmaktadır. 1970'li yıllardan bu yana hizmet sektöründe çalışanların sayısı A.B.D.'de % 60, Japonya'da % 40 artarken, ülkemizde hizmet sektörünün ekonomideki ağırlığı 1970'lerde % 43 iken, 1992'lerde % 55'lere ulaşmıştır.<sup>1</sup>

Teknolojik gelişmenin insan yaşamını derinden etkileyerek değer yargılarını ve tercihlerini değiştirmesi, kaliteyi özel ya da kamu her türlü kurumun sürekliliği için son derece önemli bir konuma getirmektedir. Halen yürürlükte olan klasik yönetim anlayışında; yönetimin ve çalışanların başarısı konulan standartlara uymaya bağlıdır. Bir başka ifadeyle, kalite geleneksel anlamda standartlara uygunluk olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

Günümüzde ise kalite, sadece verimlilik, hız, kârlılık gibi kavramlar bakımından değil, aynı zamanda en alt basamaktaki elemandan, en üst basamaktaki yöneticiye kadar tüm çalışanların yeterlilik ve performans düzeyleri gibi örgüt içi pek çok kriter açısından belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda kalite, acımasız rekabette ayakta kalabilmenin bir anahtarı olarak nitelendirilmekte ve bir yaşam tarzı olarak önerilmektedir.<sup>3</sup>

\* Selçuk Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Elemanı.

\*\* Bu makale "Türk Kamu Yönetiminde Motivasyon" adlı Yüksek Lisans tez çalışmamın bir özettir.

<sup>1</sup> A. ÖZTÜRK, "Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İşsel Pazarlama Kavramı", *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, S. 1(1996), s. 83.

<sup>2</sup> M. Ş. ŞİMŞEK, *Yönetim ve Organizasyon*, B. 5, Konya, 1999, s. 368; M. TEKİN, *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya, 1999, s. 2-3.

<sup>3</sup> S. BAYRAK, "TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri", *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-I*, TODAİE, Ankara, 1999, s. 46.

"Sürekli iyileştirme" olarak tanımlanan kalite, bir mal ve hizmeti talep edenlerin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını ve müşterinin tatminini içermektedir.<sup>4</sup>

Ancak geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasını, kamunun alıcısı durumunda bulunan vatandaşlara hizmetin bu kurallar çerçevesinde yerine getirilmesini öngörmektedir. Bir başka ifadeyle, kamu kuruluşları işlevlerini yerine getirirken bütün dikkatler vatandaşların tatminine yönelik olmaktan çok kurallara harfiyen uyulması yönündedir<sup>5</sup>. Buna bağlı olarak, kırtasiyecilik, hantallık, verimsizlik, mevkie düşkünlük,merkeziyetçi, otoriter ve katılıma açık olmayan bir yönetim anlayışı kamu yönetiminin belirgin özellikleri haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak kamu kurumları güvenirlüklerini, saygınlıklarını ve meşruluklarını tesis etmede, korumada ve sürdürmede ciddi sıkıntılarla karşı karşıya bulunmaktadırlar.

Dolayısıyla kamu kurumları savurganlık ve israfı ödettiği kalitesizlik maliyetleri nedeniyle kaybettiği güveni, saygınlığı ve meşruluğu, müşterileri olan çalışanlarına ve halkına ancak "kalite yaratarak ve üreterek" yeniden kazanabilir. Çünkü mikro ölçekte yönetici- işgören, makro ölçekte ise devlet-toplum arasındaki ilişkilerde denge, uyum ve barış ancak topyekün bir "kalite seferberliği" ile gerçekleştirilebilecektir.<sup>6</sup>

Kalitenin sağlanması, korunması ve iyileştirilmesi öncelikle ve özellikle işgörelere dayanan bir sistemi öngörmektedir. Çünkü memnun ve sadık bir müşteri kitlesi yaratılmasının yolu ancak mutlu ve kurumun ilkelerini benimsemiş işgörelere geçmektedir. Bu nedenle, kurumun değişim ve modernleşme hamlesinde makine ve teçhizatla görülen değişimle birlikte, işgörelere de en iyi şekilde değerlendirilerek yetki kullanan, sorumluluk alan, işine ve vatandaşlara duyarlı insanlar konumunda olmaları gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, işgörelere kalite geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirilmesi, yeteneklerinden yararlanılması gerekir.

Bu amaçla işgörelere iş tatmini ve motivasyon durumunun ortaya konması önem arz etmektedir. Bir kurumda kalitenin yaratılması, korunması ve iyileştirilmesi ancak ve ancak ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak tatmin edilmiş işgörelere mümkün olmaktadır.

## **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, kamu sektörü çalışanlarının nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istediklerini belirlemek, onlar arasındaki farklılıkları bulabilmek, işgörelere iş tatmin düzeylerini ve kurumlarına bağlılık derecelerini tespit etmektir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE YÖNTEMİ**

Araştırmanın veri tabanını Konya'da; Defterdarlık, Bağkur İl Müdürlüğü ve Köy Hizmetleri kurumları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında yer alan kurumlarda çalışan personele anket tekniği uygulanmıştır. Uygulamalardan elde edilen veriler

<sup>4</sup> TEKİN, s. 156.

<sup>5</sup> D. BİNGÖL, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-I**, TODAİE, Ankara, 1999, s. 77.

<sup>6</sup> BAYRAK, s. 47.

gereki istatistiki yöntemlerle analiz edildikten sonra, bulgular çizelgeler halinde gösterilerek yorumlanmıştır.

Çalışmada hazırlanmış olan anket işgücü verimliliğini etkileyen faktörlere dayanmaktadır. Genelde işgücü verimliliğini etkileyen üç grup faktörün söz edilmektedir. Bunlardan ilki, "işin kendisi ve gerçekleşmesi için gerekenler"dir. Burada, işin niteliği, çalışma koşulları ve işi yapanın kendisi, beklentileri, algılamaları gibi unsurlar söz konusu olmaktadır. Diğer iki faktör de, "işgörenlerin nitelikleri, güdüleri ve beklentileri" ve "iş çevresi, çalışma koşulları"dır<sup>7</sup>.

Bu üç grup faktörün isabetli yönde ve eş güdümlü olarak kullanılması durumunda işgörenlerin motivasyonlarının ve verimliliklerinin arttığı genel olarak kabul görmektedir. Bu, çalışmamızda da temel varsayım olarak kabul edilmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Bu bölümde işgörenlerin iş tatmin düzeylerini, motivasyonel faaliyetlerini ve örgütsel gereksinimlerini belirlemeye yönelik yapılan anket çalışmasında elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.1. İşgörenlerin Eğitim Durumu

Yapılan araştırmada işgörenlerin eğitim durumları ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: İşgörenlerin Eğitim Durumu

Seçenekler	Kadın Sayı %	Erkek Sayı %	Toplam Sayı %
İlkokul		2 1.9	2 1.9
Ortaokul		2 1.9	2 1.9
Lise	26 23.8	20 19	46 42.8
Yüksekokul	7 6.7	48 45.7	55 52.4
TOPLAM	33 31.5	72 68.5	105 100

Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan deneklerin % 31.5'nin kadın ve % 68.5'nin erkek olduğu ve genel toplam içerisinde kadın deneklerin % 23.8'nin lise mezunu olduğu, erkek deneklerin ise % 45.7'sini üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Genelde ilk ve ortaokul mezunlarının oranı çok düşük iken, lise ve üniversite mezunlarının oranı oldukça yüksektir. Toplamda 2.8'lik bir oran ilk ve ortaokul mezunu olarak, 95.2'lik bir oran lise ve üniversite mezunu olarak belirlenmiştir. Kadınlarda ilk ve ortaokul mezunlarına rastlanmazken, lise mezunlarının oranı % 23.8 üniversite mezunlarının oranı % 6.7 bulunmuştur. Bu durum ise erkeklerde ilk ve ortaokul mezunlarının oranı % 2.8, lise mezunlarının oranı % 19, üniversite mezunlarının oranı da % 45.7 olarak belirlenmiştir.

<sup>7</sup> Bkz. M. Ş. ŞİMŞEK, "Erzurum Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgörenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri ile İşgörenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması", *Doçentlik Kollegyum Tebliği*, Erzurum, 1983; H. CAN, *Yönetim ve Organizasyon*, B. 2, Ankara, 1992; E. EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, B. 4, İstanbul, 1998; T. KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 1989; E. EREN, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 1981; F. EROĞLU, *Davranış Bilimleri*, İstanbul, 1995; A. ELBESLER, "İnsangücü Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler", *MPM Ya.*, Ankara, 1984; K. ÖKTEM, "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticimiz", *AİD*, C. 24, S. 3(Eylül 1991).

Kurumlarda etkinliği ve verimliliği ve böylece kaliteyi doğrudan etkileyen sosyo-kültürel etkenlerden bir tanesi eğitimidir. İşgörenlerde bu özellik yükseldikçe, etkinliğe ve verimliliğe etkisi de o ölçüde artacaktır.

### 3.2. İşgörenlerin Ücret Düzeyi

Yapılan araştırmada işgörenlerin ücret düzeylerinin dağılım durumları ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Ücret Düzeyi

Seçenekler	Sayı	%
Çok düşük	51	48.6
Ne çok düşük ne de çok yüksek / Yetersiz	23	20.9
Orta seviyede / Yeterli	32	30.5
Toplam	105	100

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin % 48.6'sı aldıkları ücretin çok düşük olduğu ve tatmin edici olmadığını, % 29.9'u ücretin ne çok düşük ne de yüksek olduğunu, % 30.5'lik bir oran da aldıkları ücretin orta seviyede olduğunu belirttikleri anlaşılmaktadır.

Güdüleme açısından ücret önemli bir etkidir. Ücretin tatmin edici ya da değil olarak görülmesi, işgücü verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle ücret sisteminin belirlenmesinde yaşam standardı esasının ve başarı esasının dikkate alınması önem arz ettiği gibi güdölüyicidir. Ücret genelde insan gücünü harekete geçirmede en kolay ve en etkin araç olmaktadır. Ancak tek güdüleme aracı olmadığı da bir gerçektir.

### 3.3. Hizmet Sürelerinin Dağılımı

Yapılan araştırmada işgörenlerin hizmet sürelerinin dağılımı ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3: Hizmet Sürelerinin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%
1 - 5 yıl	49	46.8
6 - 10 yıl	16	15.3
11 - 15 yıl	15	14.2
16 - 20 yıl	12	11.4
21'in üzerinde	13	12.3
Toplam	105	100.0

Tablo 1'de görüldüğü gibi deneklerin % 46.8'i 1-5 yıl arası, % 15.37'ü 6-10 yıl arası, % 14.2'si 11-15 yıl arası, % 12.3'ü 21 yıl üzeri ve % 11.4'ü 16-20 yıl arası kurumlarda hizmet görmektedir. Bu duruma göre deneklerin neredeyse yarısı kamu hizmetinde hizmet süreleri açısından daha yenidir. Bunlara diğer 6-10 yıl arası grup da eklenirse bunlar deneklerin neredeyse 3/2'sini oluştururlar. Bunlar yaş itibarıyla de oldukça gençtirler. Bu nedenle bunların sosyal yaşamdan ve iş hayatından beklentileri ve amaçları vardır. Amaç, insanları motive eden önemli bir duygudur. Bir kurumda işgücü verimi artırılmak isteniyorsa, işgörenleri araç olarak değil, insan olarak görmek ve değerlendirmek gereklidir.

### 3.4. İşgörenlerin Örgütsel Gereksinimleri

Yapılan araştırmada işgörenlerin gereksinimlerine ilişkin durumları ile ilgili elde edilen bilgiler Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4: İşgörenlerin Örgütsel Gereksinimleri

Seçenekler	Sayı	%
Adil ve tatmin edici ücret	42	40.0
İyi bir üst veya iyi bir işveren	18	17.2
Sosyal olanaklar	16	15.3
Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri	13	12.2
İş güvenliği, sosyal güvenlik	4	3.9
Kendini gerçekleştirme fırsat ve olanakları	2	1.9
Başarı ve başarının takdiri	2	1.9
İşte ilerleme ve yükselme olanağı	2	1.9
Bilgi, beceri ve yetenekleri kullanabilme fırsatı	2	1.9
Sorumluluk duygusu	2	1.9
İyi çalışma koşulları	2	1.9
TOPLAM	105	100

Tablo incelendiğinde "adil ve tatmin edici ücret" gereksinimi % 40 oranla, yoğunluğu en yüksek ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Bu gereksinimi, % 17.2 ile "iyi bir üst veya iyi işveren", % 15.3 ile "sosyal olanaklar", % 12.2 ile "çalışanlar arasında iyi arkadaş ilişkileri", % 3.9 ile "iş güvenliği, sosyal güvenlik" gereksinimleri izlemektedir.

Kendini gerçekleştirme, başarının takdiri, işte ilerleme ve yükselme olanağı vb. gibi gereksinimler işgörenler açısından çok önemli olarak görülmemektedir.

Maslow tarafından ortaya konmuş olan gereksinim teorisinde, iş tatmininde gereksinimler piramidindeki temel gereksinimlerin giderilmesi sorunu önemlidir<sup>8</sup>. Bir işin insanın tele fizyolojik gereksinimlerini karşılaması, kişinin işinde kendini güvende hissetmesi önemlidir. Aynı şekilde insan ihtiyaçlarını ikiye ayıran Herzberg'in "iki etmen teorisi" birinci faktör olarak da "Hygiene Faktörlerini" ikinci faktör olarak da "Motivatör Faktörleri" almaktadır. Buna göre "Hygiene faktörler" sağlanmadan "motivatör faktörlerin" sağlanması düşünülemez<sup>9</sup>.

Araştırma bulgularının da ortaya koyduğu üzere işgörenlerin dikkat çekici bir çoğunluğu "adil ve tatmin edici bir ücret" beklemektedir. Böyle bir sonuç oldukça gerçekçi olarak Maslow'un fizyolojik gereksinimlerin ya da Herzberg'in Hygiene faktörlerinin önce sağlanması veya doyurulması gerektiği görüşünü de destekler durumdadır. Fizyolojik gereksinimler ya da Hygiene faktörleri karşılanmamış veya yetersiz iseler işgörenlerde tatminsizlik yaratır.

### 3.5. İşgörenlerin Kararlara Katılma Olanakları

Yapılan araştırmada teşkilatta işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilip edilmediklerine ilişkin bulgular Tablo 5'de sunulmaktadır. Tablo 5 işyerlerinde yöneticilerin işgörenlerin fikir ve görüşlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını sergilemektedir.

<sup>8</sup> A. H. MASLOW, *Motivation and Personality* (2<sup>nd</sup> ed.), Harper, New York, 1970.

<sup>9</sup> F. HERZBERG, *Work And The Nature Of Men*. Cleveland, Ohio, World 1966.

Tablo 5: Kararlara Katılma

Seçenekler	Sayı	%
Her zaman	13	12.1
Sık sık	9	8.3
Bazen / Ara sıra	27	25.5
Çok Nadir	23	22.1
Hiç	33	32.0
<b>TOPLAM</b>	105	100.0

İşgörenlerin %12.1'i fikirlerinin her zaman, % 8.37'ü sık sık, % 25.5'i de ara sıra dinlendiğini, % 22.1'i çok nadir, % 32'si de hiç dinlenmediğini belirtmektedir. Toplam incelendiğinde işgörenlerin genel olarak % 54.1 gibi bir seviyede karar süreçlerine çok nadir ya da hiç dahil edilmedikleri, fikirlerine başvurulmadığı ortaya çıkmaktadır.

### 3.6. Yükselme ve İlerlemede Önemli Etkenler

Yapılan araştırmada yükselme ve ilerlemede önemli etkenlere ilişkin durumlar ile ilgili bulgular Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: Yükselme ve İlerlemede Önemli Etkenler

Seçenekler	Sayı	%
Yetenek	15	14.4
Çalışkanlık	23	22.1
Dürüstlük	13	12.0
Arkası olmak (Teşkilat dışı, Siyasi vb. unsurlar)	34	32.7
Üstlerle iyi ilişkiler	17	16.1
Diğer	3	2.7
<b>Toplam</b>	105	100.0

Yükselme ve ilerlemede önemli etkenler ile ilişkili olarak ilk sırayı % 32.7 ile arkası olmak (Teşkilat dışı siyasi vb. unsurlar) etkeni almaktadır. Bunu sırasıyla % 22.1 ile çalışkanlık, % 16.1 ile üstlerle iyi ilişkiler, % 14.4 ile yetenek, % 12 ile dürüstlük etkenleri izlemektedir.

Bu bulgular kamu yönetiminde görevde yükselme ve ilerlemenin iş başarısından çok, yönetimin kollamasına yani siyasi tercihlere bağlı olduğu yönündeki yaygın olan görüşleri destekler niteliktedir<sup>10</sup>.

### 3.7. Yöneticilerin Yönetim Tarzı

Yapılan araştırmada yöneticilerin işgörenlere karşı yaklaşımlarına ilişkin bulgular Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Yöneticilerin Yönetim Tarzı

Seçenekler	Sayı	%
Otoriter	71	67.7
Demokratik	17	16.2
Adil	8	7.5
Fikrim yok	9	8.6
<b>Toplam</b>	105	100

İşgörenler, yöneticilerin yönetim biçimlerinin daha çok otoriter nitelikte olduğu görüşündedirler. Deneklerin % 67.7'si yöneticilerin otoriter olduğunu, % 16.2'si demokratik olduğunu, % 7.5'i adil olduğunu belirtmişlerdir.

<sup>10</sup> G. İNCİR, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Ya., Ankara, 1990.

Bu bulgular, kamu kurumlarında demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının henüz benimsemiş bir yönetim anlayışı olmadığını ortaya koymaktadır.

### 3.8. İletişim Düzeni

Yapılan araştırmada kurumlardaki iletişim düzenine ilişkin bulgular Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Kurumlardaki İletişim Düzeni

Seçenekler	Sayı	%
Sağlıklı bir iletişim ortamı mevcut değil	45	42.1
Yöneticiler kurumda olup bitenlerle pek ilgilenmezler	33	32.0
Yöneticiler işgörenlerle çok fazla bilgi alış verişinde bulunmak istemezler	23	22.1
Fikrim yok	4	3.8
Toplam	105	100.0

Kurumlarda iletişimin işleyişi önemli bir güdüleme faktörüdür<sup>11</sup>. Kurumlarda sağlıklı bir iletişim ortamı, bir başka ifadeyle üstten alta ve alttan da üste bilgi alış verişinin sağlıklı olmadığını belirtenlerin oranı % 42.1'dir. % 32'lik bir oran yöneticilerin kurumlarda olup bitenlerle pek ilgilenmediklerini ifade ederlerken, % 22.1'lik bir kesim yöneticilerin işgörenlerle pek bilgi alış verişinde bulunmak istemediklerini belirtmektedirler.

Bu bulgular, çalışmanın geniş kısmında sözü edilen kamu kurumlarında verimsiz, mevkî düşkünlük, merkeziyetçi, otoriter ve katılıma açık olmayan bir yönetim anlayışının hakim olduğu yönündeki kanaatimizi doğrular niteliktedir.

### SONUÇ

Araştırma bulgularından kamu kurumlarının henüz modern bir yapıya kavuşmadıkları ve buna bağlı olarak da kamu kurumlarında modern bir yönetim anlayışının henüz yerleşmemiş olduğu açıkça görülmektedir. Toplam Kalite Yönetim anlayışının uygulamalarına yoğun bir geçiş sürecinin yaşandığı günümüzde işgörenlerin ve yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışının getirmiş olduğu dar kalıplardan kurtulmaları kaçınılmazdır.

İşgörenlerin yaratıcılığını geliştirmek, yaptıkları işi benimsetebilmek ve sorumluluk almalarını ve üstlenmelerini sağlayabilmek için işgörenleri tanımak, takdir etmek ve motive etmek gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, kurum ve kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri, meşruluklarını ve saygınlıklarını koruyabilmeleri ancak insan odaklı bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Çalışmamız göstermiştir ki, işgörenlerin çok fazla istekleri yoktur. Sadece insan gibi yaşayabileceği bir ücret sistemini geliştirebilir, takdir duygusunu ve katılımı kurumlarımıza kazandırabilirsek, kurumların varoluş nedeni olan insanlara daha iyi çalışma koşulları sağlayabilmenin yanında vatandaşlarına daha kaliteli bir hizmet verebilmesi sağlanacaktır.

<sup>11</sup> O. GÖKÇE, *İletişim Bilimine Giriş. İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*, B. 2, Ankara, 1998.

## KAYNAKÇA

1. BAYRAK S., "TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-I**, TODAIE, Ankara, 1999.
2. BİNGÖL D., "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri-I**, TODAIE, Ankara, 1999.
3. CAN H., **Yönetim ve Organizasyon**, B. 2, Ankara, 1992.
4. ELBESLER, "İnsangücü Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler", **MPM Ya.**, Ankara, 1984.
5. EREN E., **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 1981.
6. EREN E., **Yönetim ve Organizasyon**, B. 4, İstanbul, 1998.
7. EROĞLU F., **Davranış Bilimleri**, İstanbul, 1995.
8. GÖKÇE O., **İletişim Bilimine Giriş. İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi**, B. 2, Ankara, 1998.
9. HERZBERG F., **Work And The Nature Of Men**. Cleveland, Ohio, World 1966.
10. İNCİR G., **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Ya., Ankara, 1990.
11. KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1989.
12. MASLOW A. H., **Motivation and Personality** (2<sup>nd</sup> ed.), Harper, New York, 1970.
13. ÖKTEM K., "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticimiz". **AİD**. C. 24, S. 3(Eylül 1991).
14. ÖZTÜRK A., "Hizmet Pazarlamasındaki Gelişmeler Çerçevesinde İşsel Pazarlama Kavramı", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, S. 1(1996).
15. ŞİMŞEK M. Ş., "Erzurum Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgörenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri ile İşgörenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması", **Doçentlik Kollegyum Tebliği**, Erzurum, 1983.
16. ŞİMŞEK M. Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, B. 5, Konya, 1999.
17. TEKİN M., **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, 1999.