



## İKTİSADİ İŞLETME ÇALIŞANLARININ İŞ MOTİVASYONU DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

“Kocaeli Üniversitesi Örneği”

Öznur Gökkay<sup>1</sup>, Barış Demir<sup>2</sup>, Ömer Güngör<sup>2</sup>, İsmail Kılıçaslan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kocaeli Üniversitesi. Hereke MYO

<sup>2</sup>Kocaeli Üniversitesi. Hereke Ö.İ.U. MYO

<sup>3</sup>Kocaeli Üniversitesi Kocaeli MYO

Corresponding author :

### Özet

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için üretim ve hizmetin kalitesinde geniş etkisi bulunan çalışanların yüksek düzeyde verimli ve üretken olmasını beklemektedir. Bu noktada işletmeler için çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir sorundur. Bu araştırmanın amacı iktisadi işletme çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerinin belirlenmesidir. İlişkisel tarama modeli bağlamında yürütülen çalışmada araştırma grubu, Kocaeli Üniversitesi iktisadi işletmesinin 145 çalışanından oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Türkçe uyarlaması Çivilidağ & Şekercioğlu tarafından yapılan likert tipi 18 maddeden oluşan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların iş motivasyon düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

**Anahtar kelimeler:** İş Motivasyonu, Üniversite, İktisadi İşletme

### DETERMINATION OF WORK MOTIVATION LEVELS OF EMPLOYEES OF ECONOMIC BUSINESS

“THE CASE OF KOCAELI UNIVERSITY”

### Abstract

Businesses expect high productivity and productive employees to have a high impact on the quality of production and service in order to achieve their goals. At this point, the motivation level of the employees is a significant problem. The aim of this study is to determine the levels of work motivation of the employees of economic enterprises. In the study conducted in the context of the relational survey model, the research group consisted of 145 employees of the Kocaeli University economic enterprise. The Turkish version of the study was consisted of a 18-item Likert-type multidimensional scale of work motivation (ÇBİMÖ) by Çivilidağ & Şekercioğlu. As a result of the research, it was seen that the employees' work motivation levels were low.

**Keywords:** Business Motivation, University, Business Administration

### 1.GİRİŞ

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için üretim ve hizmetin kalitesi ve miktarında tam olarak etkisi bulunan çalışanların yüksek düzeyde verimli ve üretken olmasını istemektedirler. Bu noktada örgütler için çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir sorundur. Günlük yaşamdaki anlamının ötesinde iş yaşamındaki motivasyon kavramı, çalışanın iş performansı ve verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. İş motivasyonu çalışmanın tamamlayıcı bir yönüdür ve aynı zamanda işyerinde bir çalışanın, yeteneklerini artan bir biçimde bir örgüte zaman, para ve kaynakları yönünde adanması, harcamasıdır (Latham 2007, 3)

Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (İzmirli, 2000). Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Doğanlı ve Demirci, 2014; Koçel, 2001; Kılınç ve Polat, 1997).

İş motivasyonu genel olarak hem içsel hem de dışsal faktörleri içerir. İçsel faktörler, özellikle bir görev yapma isteğinden, dışsal faktörler ise birey çalışırken görevle ilişkisiz olarak dışarıdan bireyi etkiler. İşyerinde iç motivasyon, takdir, başarı ve yaratıcılık gibi işin kendisinden elde edilen ödülleri gerektirirken; dış motivasyon, parasal ödüller, kazançlar, işyeri özellikleri, meslektaşlarla ve amirlerle ilişkileri ifade eder (Ertaş 2015, 406).

Kar amacı güden bir işletmenin çalışanları veya yöneticileri son derece açık olan amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler yalnız başlarına bir girişimci gibi davranmaktan ziyade ekibin bir üyesi olarak ortak amaçlara ulaşabilmek için gayret gösterirler. Bu tür işletmelerde çalışanlar farklı iş gruplarına kolaylıkla ayrılır ve az denebilecek bir eğitim ve tecrübe ile kendilerine verilen işleri kolaylıkla yerine getirebilirler. Buna karşılık bir hastane oldukça heterojen bir yapıya sahip çalışanlar tarafından kendisinden beklenen hizmetleri yerine getirir. Bu grup içinde hekimlerden hasta bakıcılara kadar farklı eğitime, tecrübeye, yaşa ve sosyal sınıfa tabi çalışanları görmek mümkündür. Hastane içinde yapılması gereken işler bazen son derece karmaşık ve uzmanlık bilgisi ve uzun süreli eğitimi gerektirdiği kadar, bazen de minimum sayılabilecek bilgi ve eğitimi gerektirebilmektedir. Heterojenliğin bu kadar fazla olduğu bir örgütte motivasyon açısından önemli bir sorun bulunmaktadır: Çünkü bu gruplar farklı ihtiyaçlara ve beklentilere sahip olacaklardır (Akt:Üçüncü,2016;Ağırbaş vd., 2005)

Önemleri kişiye ve kuruma göre değişmekle birlikte motivasyon araçları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş değiştirme, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama olarak belirtilmektedir (Can, 1992). Motivasyon araçları iş görenleri motive etmeyi sağlayan faktörlerdendir. Motivasyon ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile sağlanmaktadır.Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın çeşitli şekilleri vardır.Ancak her ikisinin uygulanmasında iki unsur vardır.Bunlar; ekonomik unsur ve sosyal unsurdur.İş görenler ekonomik olarak ödüllendirilebildiği gibi (para veya para karşılığı ödül), sosyal olarak da (terfi, başarı belgesi gibi) ödüllendirilebilir.Aynı şekilde cezalandırmada da benzer yöntemler uygulanabilir (Akar ve Özalp, 2000).Örgüt içindeki diğer kaynakların kıt olması, insan faktöründen azami ölçüde yararlanmayı gerektirir.İnsan faktörünün de verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, onun işine duyduğu hoşnutluğu artırarak, işine motive etmekle sağlanır. Motive olmuş bir işgörenin, örgütsel amaçlara ulaşma derecesi yükselir ve bu da sonuçta işletmenin başarısını büyük ölçüde yükseltebilir (Koçel, 2001)

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

### 2.1.Yöntem

Bu araştırmanın amacı iktisadi işletme çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerinin belirlemek ve iş yaşamına ilişkin duygu ve düşüncelerini öğrenmektir.

Verilerin toplanması için Türkçe uyarlaması Çivilidağ& Şekercioğlu tarafından yapılan likert tipi 19 maddeden oluşan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu gönüllük esasına dayalı olarak Kocaeli Üniversitesine bağlı İktisadi işletmelerinde çalışan 145 kişi oluşturmuştur. Bu çalışmada, anket yöntemi uygulanmıştır.Bu yaklaşımla elde edilen bilgiler kullanılarak sonuca ulaşılmıştır.Araştırmada veri toplama araçları örneklem içine giren çalışanlara ulaşılarak basılı soru kâğıdı üzerinden uygulanmıştır ve veriler 15 gün içinde toplanmıştır.

## 2.2.Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde; ortalama (  $\bar{X}$  ) ve standart sapma (SS) gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemler uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 16.0 yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise 0.76 olarak belirlenmiştir. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında ise; 1.00-2.19 arasındaki ortalama değerler “çok düşük: 2.20-3.39”, “düşük”: 3.40-4.59”, “Orta” : 4.60-5.79”, “yüksek” ve 5.80-7.00” “çok yüksek” şeklinde belirlenmiştir.

## 2.3. Bulgular

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Çalışanların iktisadi işletme çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerinin belirlemek amacıyla katılımcılara yöneltilen sorulara alınan cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1,64	1,244
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	2,84	1,935
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1,91	1,657
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,03	1,973
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	2,08	1,565
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	3,80	1,923
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,47	1,495
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	3,59	1,846
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	3,17	1,807
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,71	1,499
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	3,66	1,806
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	4,35	1,832
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	3,37	1,783
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	4,93	1,789
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	3,67	1,847
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,	4,63	1,809
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	4,35	1,789
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	4,86	1,841
Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	3,83	1,715
TOPLAM	3,35	

Genel ortalamalar incelendiğinde en yüksek değer “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim ” ( $\bar{X}$ = 4,93) olduğu, en düşük “Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum” ( $\bar{X}$ =1.64) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamanın ise ” ( $\bar{X}$ = 3,35) ile düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Alt boyutlar bazında ortalamalar incelendiğinde ise;

**Tablo 2.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeyleri Kişisel Düzenleme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	4,93	1,789
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim	4,63	1,809
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	4,86	1,841
TOPLAM	4,80	

Ortalamlar incelendiğinde “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim ” maddesinin ( $X= 4,93$ ), “Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim” maddesinin ( $X=4.63$ ) ve “İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum” maddesinin ise ( $X=4.63$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 4,80$ ) ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeyleri Dışsal Düzenleme-Maddesel Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	3,37	1,783
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	3,67	1,847
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	4,35	1,789
TOPLAM	3,79	

Ortalamlar incelendiğinde “Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.” maddesinin ( $X= 3,37$ ), “İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar” maddesinin ( $X=3.67$ ) ve “İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.” maddesinin ise ( $X=4.35$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 3,79$ ) ile orta düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeyleri Dışsal Düzenleme-Sosyal Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,47	1,495
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	3,17	1,807
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	3,66	1,806
TOPLAM	3,10	

Ortalamlar incelendiğinde “Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum. ” maddesinin ( $X= 2,47$ ), “Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.” maddesinin ( $X=3,17$ ) ve “Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.” maddesinin ise ( $X=3,66$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 3,10$ ) ile düşük düzeyde olduğu görülmüştür

**Tablo 5.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeyleri Motive Olmama Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1,64	1,244
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1,91	1,657
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	2,08	1,565
TOPLAM	1,87	

Ortalamlar incelendiğinde “Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.” maddesinin ( $X= 1,64$ ), “Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.” maddesinin ( $X=1,91$ ) ve “İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.” maddesinin ise ( $X=2,08$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 1,87$ ) ile çok düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 6.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeyleri İçer Yansıtılan Düzenleme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	3,59	1,846
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,71	1,499
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	4,35	1,832
TOPLAM	3,88	

Ortalamlar incelendiğinde “İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var. ” maddesinin ( $X= 3,59$ ), “Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum” maddesinin ( $X=3,71$ ) ve “Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.” maddesinin ise ( $X=4,35$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 3,88$ ) ile orta düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 7.** İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeyleri İçsel Motivasyon Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	2,84	1,935
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,03	1,973
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	3,80	1,923
TOPLAM	3,22	

Ortalamlar incelendiğinde “İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. ” maddesinin ( $X= 2,84$ ), “Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.” maddesinin ( $X=3,71$ ) ve “İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.” maddesinin ise ( $X=3,80$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 3,22$ ) ile düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

### 3.SONUÇ

Genel ortalamalar incelendiğinde en yüksek değer “İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim ” ( $X= 4,93$ ) olduğu, en düşük “Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum” ( $X=1.64$ ) olduğu görülmektedir. Toplam ortalamasının ise ” ( $X= 3,35$ ) ile düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

İş motivasyonu alt boyutlarının kişisel düzenleme boyutu hariç düşük ve çok düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yerli alan yazında benzer sonuçlar görülmektedir. Dündar ve diğerlerinin (2007) yaptıkları çalışmada içsel motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu

üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Gagne vd. (2010) içsel motivasyona sahip bir bireyin bir işi zevkli ve ilginç olduğu için yaptığını vurgulamaktadır. Yerli yazında farklı sektörlerde farklı bulgulara da ulaşılmıştır. Cabar ve Serinkan (2009) çalışmalarında hemşirelerin daha çok para faktörüyle motive oldukları, diğer faktörlerin motivasyonu etkilemede fazla etkili olmadıkları belirlenmiştir. Öztürk ve Dündar (2003) çalışmalarında kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdiklerini ifade etmektedirler. Çalışmaya konu olan çalışan grubunun ücret olarak düşük olması da diğer boyutlardaki motivasyon düzeylerini etkilediği düşünülebilir. Ayrıca bu çalışmaya demografik değişkenler eklenerek kapsamlı bir analiz yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Çivilidağ, A., Şekercioğlu, G. (2017), Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması, *Mediterranean Journal of Humanities*, VII/1, 143-156
- Ağırbaş, Ş., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326 - 350.
- Akar, Ç., Özalp, H. (2000). Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Somgür Eğitim Hizmetleri Yayıncılık Ltd. Şti. Ankara.
- Cabar, H., Serinkan, C. (2009). Hemşirelerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler: Denizli devlet hastanesinde yapılan bir araştırma. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 44(4), 50-66.
- Doğanlı, B., Demirci, Ç. (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 21, 1, 47-60.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Ertaş N. (2015). "Turn Over Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service". *Public Personnel Management* 44/3 (2015) 401-423.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- İzmirli, R. (2000). Motivasyonun Önemi. *Medikal @ Teknik*, Sayı: 172, İstanbul.
- Kılınç, T., Polat, Ş. (1997). Başarı Değerlemenin Hemşire Motivasyonu Üzerine Etkileri, *Modern Hastane Yönetimi*, Yıl 1, Sayı: 2, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı, Beta Masım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.
- Latham G. P. (2007). "Work Motivation History, Theory, Research and Practice". (E-Book)
- Öztürk, Z., Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Üçüncü, K. (2016), İş Tatmini Ve Motivasyon, KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü.