

## GÜDÜLENME KURAMLARI VE SON YILLARDAKİ GELİŞMELER

Hayat E. KABASAKAL (\*)

### ÖZET

Son yıllarda, özellikle 1980 sonrasında, güdülenme konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde mevcut güdülenme kuramlarına bir çok yeni değişkenin eklendiği görülmektedir. Bu çalışmalar sonucunda, güdülenme kuramlarının geçerliliğinin ve bireylerin nasıl güdülendiğinin üç tür değişkene bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır: (1) iş özellikleri, (2) bireysel özellikler ve (3) ödül türü. Bu yeni değişkenler kuramların geçerliliğini arttırıp, çeşitli kuramlar arasındaki çelişkileri açıklamakla birlikte, güdülenmeyi çok karmaşık bir kavram haline getirmektedir. Güdülenme neredeyse her bireye ve duruma göre değişen bir süreç haline dönüşmektedir. Bu durumda, güdülenmeye yeni bir şekil verme ve araştırmalara yeni bir bakış açısı getirme gereksinimi doğmuştur. Bu yeni şekil, güdülenmeyi "iletişim" ve "bilgi yorumlama" kavramlarıyla açıklamaktadır.

### GİRİŞ

Örgütleri konu alan çalışmalarda, güdülenme araştırmaları hiç şüphesiz en geniş yer tutan temalardan biridir. Bunun başlıca nedeni, güdülenmenin, insanların davranışlarını ve performanslarını etkileyen ana etkenlerden biri olmasıdır. Güdülenme, bireylerin bir işe yönelik enerji düzeyi olarak tanımlanabilir. Kişilerin yaptıkları işe ne derece hevesle sarıldıkları, bu isteklerinin sürekliliği, yeni yöntemler geliştirme eğilimleri, güdülenme dereceleriyle yakından ilgilidir. Böyle geniş bir kavramı inceleyen kuramların, konuya çok değişik açılardan yaklaşmaları doğaldır. Bu nedenle, çok sayıda güdülenme kuramı olup, bunlar birbirinden farklı varsayımlar ve önerilerde bulunmaktadırlar.

Miner (1984), organizasyon biliminde en çok yer etmiş kuramları (güdülenme, liderlik, örgüt geliştirme ve örgüt yapısı kuramları adı altında) dört grupta toplayarak incelemiş, bunlar arasında güdülenme kuramlarının

(\*) Yrd. Doç. Dr. , Boğaziçi Üniversitesi. İşletme Bölümü.

teorik olarak ve uygulanabilirlik açısından en başarılı sonuçlar verdiğini belirtmiştir. Miner, güdülenme kuramlarının başarısını, bir ölçüde, sınırlı kapsamlarına bağlamaktadır. Kuramsal olarak ve uygulanabilirlik açısından geçerliliği yüksek olan kuramlar, güdülenmeyi belli bir yönden incelemekte ve kapsamlarını dar tutmaktadırlar. Miner'in incelediği kavramlar 1980 öncesinde geliştirilmiş olup, daha sonraki yıllarda bu konuda bir çok araştırma yapılmış ve yeni değişiklikler önerilmiştir. Bu yazının amacı, güdülenme hakkında son yıllarda, özellikle 1980'lerde yapılan araştırmaları incelemek ve güdülenme yazınının bugün nasıl bir görüntü kazandığını, kuramların ne yönde geliştiğini ve ne tür bir bilgi birikiminin oluştuğunu araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, son yıllarda yapılan çalışmalar incelenirken, bunların güdülenme yazını üzerindeki etkisi de araştırılmaktadır.

### 1980 SONRASI GÜDÜLENME ARAŞTIRMALARI

Güdülenme hakkındaki son ampirik çalışmalara bakıldığında bunların iki ayrı amaçla yapıldığı görülmektedir. Birinci tür araştırmalar, daha önceki yıllarda geliştirilmiş kuramları sınamak ve geçerliliklerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bunlar, inceledikleri kuramlara yeni değişkenler eklemeyen, o kuramın belirli bir denek grubunda veya bir toplumda geçerliliğini araştırmışlardır. Bu tür çalışmalara örnek olarak, güdüleri ve gereksinimleri inceleyen kapsam teorileri (Can, 1982; Kaynak ve Paksoy, 1983; Rauchenberger v.d., 1980; Schwartz, 1983), süreç teorilerini (Brockner v.d., 1986; Duchon ve Jago, 1981; Garland, 1982; Ivancevich ve Mc Mahon, 1982; Latham ve Steele, 1983) veya işlemsel koşullandırma görüşünü (Haynes v.d., 1982; Podsakoff v.d., 1982) sınavan araştırmalar sayılabilir.

İkinci grüpteki araştırmalar, yeni değişkenler ekleyerek mevcut kuramların kapsamlarını sorgulayan ve bu değişkenleri içeren yenilikler öneren çalışmalardır. Bu tür araştırmalar, daha çok süreç kuramları üzerinde yoğunlaşmış olup, kapsam ve işlemsel koşullandırma kuramlarında örneklere rastlanmamaktadır. Ortaya atılan yeni değişkenler, kuramların geçerli olduğu durumları daha da sınırlandırmaktadır. Bu sınırlandırma bazı kuramların birbirleriyle çelişmesini de açıklamakta ve hangi durumda hangi kuramın geçerli olduğunu belirtmektedir.

Miner (1984) güdülenme kuramlarının başarısını bir ölçüde sınırlı kapsamlarına bağlamaktaysa da, yeni değişkenler kuramların geçerli oldukları durumları daha da kısıtlamaktadır. Güdülenmeyle ilgili değişkenlerin sayısının çok fazla artması, bir anlamda kurulmuş modelleri ortadan kaldırmaya ve güdülenmeyi daha çok kişiye ve ortama bağlı bir kavram haline dönüştürmeye başlamaktadır. Kuramların ve modellerin amacı, tek tek olaylar arasında ilişki kurmak ve karmaşık gibi gözükten olguları basit bir

düzen içinde açıklamak olduğundan, güdülenme kuramlarıyla ilgili son çalışmalar, bu amacı gerçekleştirmekten uzakta mıdır? Bu yazı, bu soru doğrultusunda güdülenme kuramlarının yeni değişkenler eklenmesiyle aldıkları görüntüyü incelemekte ve geçerliliklerini değerlendirmektedir. Bu nedenle, sadece ikinci gruba giren, yani yeni değişkenler içeren araştırmalar bu çalışmada ele alınacaktır. Birinci gruba giren araştırmalar ise çalışmanın kapsamı dışındadır.

## SÜREÇ KURAMLARINA KATKILAR

Güdülenme sürecini açıklayan kuramlar arasında en yaygın olarak bilinenler ve çeşitli araştırmalara konu olanlar, amaç kuramı(Locke, 1968, 1970; Locke v.d., 1970), beklenti kuramı(Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968) ve eşitlik kuramıdır(Adams, 1963, 1965). Bu kuramların kapsamına son yıllarda eklenen değişkenleri üç grupta toplamak mümkündür: (1) iş özellikleri, (2) bireysel özellikler ve (3) ödül türü.

### 1. İş Özellikleri:

Amaç kuramı ile beklenti kuramı çok temel bir noktada getirdikleri yorumla birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Amaç kuramına göre erişilmesi zor amaçlar, beklenti kuramına göre ise erişilmesi kolay amaçlar daha güdüleyicidir. Huber(1985) yapılan işin özellikleri gözönüne alındığında, bu çelişkinin ortadan kalktığını belirtmektedir. Huber'in laboratuvarlarda yapılan çalışmasında "araştırmaya dayalı" (heuristic) işlerde, işin ve amaçların zor olduğu durumlarda, deneklerin performansının düştüğü görülmektedir. Huber "belirli aşamaların tekrar edildiği" (algorithmic) işlerde ise tam tersine, performansın yükseldiğini belirtmektedir. Bu görüşe göre, araştırmaya dayalı işlerde beklenti kuramının önerileri, belirli aşamaların tekrar edildiği işlerde ise amaç kuramının önerileri geçerli olacaktır.

Yine beklenti kuramına ve işlemsel koşullandırma görüşüne göre, ödüllerin performansa bağlı olarak verilmesi güdülenmeyi arttırıcı rol oynamaktadır. Bu kuramlar, yapılan işin sonucuna bağlı olarak elde edilen içsel ve dışsal ödüllerin toplamının güdülenmeyi etkilediğini belirtmektedir. Oysa, Jordan(1986), tam tersi bir bulguyla, performansa bağlı dışsal ödüllerin içsel güdülenmeyi körelttiğini göstermektedir. Bu saha çalışmasının sonuçları daha önce yapılan bazı araştırmaların bulgularıyla aynı doğrutudadır (Deci, 1971, 1972,1975; Deci v.d., 1981). Bu araştırmalar ile beklenti kuramı ve işlemsel koşullandırma görüşü arasındaki çelişkiyi Gray ve Starke(1984) yapılan işin özelliklerine bağlamaktadır. Eğer iş, satış ve üretim gibi performansla ödül arasında ki bağın kolay kurulduğu türden bir iş ise, o zaman dışsal ödüller içsel

güdülenmeyi etkilememektedir. Ancak performansa bağlı ödüllerin normal olarak beklenmediği durumlarda, dışsal ödüller içsel ödülleri köreltmektedir (Ross, 1975).

## 2. Bireysel Özellikler:

Beklenti kuramı ile eşitlik kuramının parça-başı ücretlerin beklenenin üzerinde olduğu durumlara yönelik açıklamaları birbiriyle çelişmektedir. Eşitlik kuramı, bu durumda, bireyin kendini karşılaştığı kişiyle eşitliği sağlamak amacıyla, ürettiği miktarı ve gelirini azaltıp, kaliteyi arttıracaklarını belirtmektedir. Beklenti kuramına göre ise insanların amacı, elde ettikleri ödüllerini fazlalaştırmak olduğundan, üretim miktarını arttırmaya devam edeceklerdir. Vecchio(1981), hangi varsayımın geçerli olduğunun, bireyin ahlak düzeyine bağlı olduğunu belirtmektedir. Vecchio'nun araştırmasında, ahlak düzeyi daha yüksek olan bireylerin eşitlik kuramı, ahlak düzeyi daha düşük olanların ise beklenti kuramının varsayımlarına göre davrandıkları gösterilmiştir.

Huseman, Hatfield ve Miles(1987) eşitlik kuramı varsayımlarının geçerliliğinin "eşitlik hassasiyeti" adını verdikleri bir kişilik özelliğine bağlı olduğunu açıklamaktadırlar. Babacan, eşitlikçi ve alıcı kişiliklerden, ancak eşitlikçi olanların bu kuramın açıklamaları doğrultusunda davrandıklarını, diğer iki tür kişiliğe sahip olanların davranışlarının ise farklı olacağını belirtmektedirler.

Miller ve Grush(1988) beklenti kuramının geçerliliğini bir başka bireysel özelliğe bağlamaktadır. Yaptıkları çalışmada, sadece kendi kişisel beklentilerinin farkında olup, toplumsal beklentilere açık olmayan bireylerin bu kuramının varsayımlarına uyduklarını göstermektedirler. Kendi bireysel beklentilerinin farkında olmayıp, toplumun beklentilerine açık olan kişilerin ise toplumsal değerler doğrultusunda davrandıkları belirtilmiştir.

Bir başka araştırma (Matsui v.d., 1982), başarı güdüsünün, belirlenen amaçların düzeyini ve onun kanalıyla da performansı etkilediğini göstermektedir. Başarı güdüsü yüksek olan kişiler erişilmesi daha zor amaçlar belirlemekte ve bundan dolayı da performansları daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, sadece başarı güdüsü yüksek olan kişilerin geri-beslemeden sonraki performanslarında yükselme görülmektedir. Başarı güdüsü düşük olanların ise geri-beslemeden etkilenmedikleri gözlenmiştir.

Vecchio (1982) başarı güdüsü ve ahlaki gelişme düzeyinin bireyin ürettiği miktarı ve ürün kalitesini etkilediğini belirtmektedir. Bu etki, ücretin, parça-başına veya saate bağlı olmasına göre farklılık göstermektedir. Parça-başı ücretler, başarı güdüsü düşük olan bireylerin

üretim miktarı üzerinde daha fazla etki yapmaktadır. Yine, parça-başı ücret ödendiği durumlarda, başarı güdüsü ile kalite arasında olumlu bir bağıntıaptanırken, ödemenin çalışma saatine göre yapıldığı hallerde bu başarı güdüsü/kalite ilişkisi olumsuz çıkmıştır. Ahlâki değerleri daha gelişmiş olan kişiler, parça-başı ücretlerde, ücret sisteminin beklentisi doğrultusunda, kaliteyi azaltıp ürettikleri miktarı arttırmaktadırlar.

### 3. Ödül Türü:

Leon(1981) ve Mathieu(1987) ayrı ayrı yürüttükleri iki araştırmada aynı bulgularla karşılaşmışlardır. Bu bulgu, insanların elde etmeyi umdukları ödülleri veya alacaklarını sandıkları olumsuz tepkileri farklı düşünce aşamaları kullanarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu, beklenti kuramının varsayımlarında bazı yenilikler yapılması anlamına gelmektedir. Her iki araştırma da insanların olumsuz tepkileri, ödüllere farklı olarak kategorik biçimde değerlendirdiklerini belirtmektedir. Buna göre bir ödülün miktarının arttırılması davranışı daha fazla etkilerken, olumsuz bir tepkinin dozunun arttırılması daha fazla etki yaratmaktadır.

### Kuramsal Çerçevesi Olmayan Araştırmalar

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalar ise yeni değişkenler ortaya attıkları halde, çalışmalarını kuramsal bir çerçeveye oturtamamış veya bir model ya da teori geliştirmeye yönelmemişlerdir. Örneğin, Forgionne ve Peeters(1982) kadın ve erkek yöneticilerin güdülenmelerini inceledikleri araştırmalarında, bazı demografik özelliklerin güdülenme üzerinde rol oynadığını bulmuşlardır. Kadın yöneticiler arasında, okul eğitimi veya iş başı eğitimi daha fazla olanların işe yönelik güdülenmelerinin de daha yüksek olduğu görülmüştür. Genç ve tecrübesiz kadın yöneticilerin güdülenmesinde takdirin büyük rol oynadığı araştırmanın bir başka bulgusudur. Devlet sektöründe çalışan erkek yöneticilerin de daha çok takdir yoluyla güdülendikleri ayrıca ortaya konmuştur.

Bu tür araştırmalara bir başka örnek de Shalley ve Oldham`ın (1985) içsel güdülenme hakkındaki çalışmalarıdır. Amaçların zorluğunun ve performans değerlendirmesinin içsel güdülenme üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, bireylerin elde ettikleri içsel ödüllerin iki ortamda yüksek olduğu bulunmuştur. Bunlar, (1) kolay bir amaca eriştikleri ve değerlendirme bekledikleri durumlar ve (2) zor bir amaca eriştikleri ve değerlendirme beklemedikleri durumlardır. İçsel ödüllerin en az olduğu durum, bireyler performanslarıyla, ilgili bir değerlendirme beklesin ya da beklemesin, zor amaçlara erişemedikleri zamanlardır.

## GÜDÜLENME HAKKINDA NE BİLİYORUZ?

Güdülenmenin çok geniş bir kavram olması, bu konuda geliştirilen kuramların konuya değişik yönlerden bakmasına yol açmıştır. Kapsamları dar olan ve güdülenmeyi sınırlı bir açıdan inceleyen bu kuramlarda yer yer birbirleriyle çelişkili varsayımlar dahi bulunmaktadır. Son yıllarda güdülenme üzerinde yapılan araştırmalar, yeni değişkenler ekleyerek kuramların sınırlarını sorgulamış ve bu değişkenler kanalıyla çelişkili varsayımları açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmaların sonucunda güdülenme kuramlarının kapsamları daha da sınırlandırılmış, geçerli oldukları durumlar bir çok değişkene bağlı hale getirilmiştir. Bir bireyin nasıl güdülendiği, hangi kuramın bunu açıklayabileceği bir çok etmene, örneğin onun ahlâki gelişme düzeyine, eşitlik konusundaki hassasiyetine, kişisel ya da toplumsal beklentilere açık olmasına, başarı güdüsüne, verilecek ödülün türüne, işin araştırmaya dayalı veya tekrar niteliğinde olmasına, iş ile ödül arasında doğal bir ilişki olup olmaması gibi değişkenlere bağlıdır.

Bu kadar ayrıntılı değişkenlerin eklenmesiyle, güdülenmenin daha çok bireye ve duruma bağlı bir kavram haline dönüşmekte olduğu görülmektedir. Bu durumda, kuramlara ve modellere özgü kolay anlatım ve genelleştirme özelliklerinin ortadan kalktığı söylenebilir. Ayrıca, uygulanabilirlik açısından da bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, ahlaki gelişme düzeyi ya da eşitlik konusundaki hassasiyet gibi bazı bireysel özelliklerin ölçülmesinin güçlüğü, kuramların uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır.

Diğer yönden ise, yeni değişkenlere gereksinme olup, kuramlar arasındaki çelişkiler bunlar kanalıyla ortadan kaldırılmaktadır. Yani, yeni değişkenler bir yandan gerekli olduklarından ortaya atılmakta, bir yandan da kuramların kolay anlatım ve genelleştirme gibi özellikleriyle uyuşmamakta ve geçerliliklerini azaltmaktadır. Bu ikilem karşısında, güdülenmeyi açıklamada yeni bir bakış açısının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısı, güdülenmeyi yeni bir yapı içinde anlatmalı ve kavrama yeni bir biçim vermelidir. Böyle bir bakış açısının ilk denemeleri güdülenme yazınında bulunmaktadır.

### Güdülenmeye Yeni Bakış Açısı

Güdülenmeye yeni bir şekil verme çabası ilk defa Salancik ve Pfeffer'in (1978) yazılarında görülmektedir. Benzer bir görüş, onlardan on yıl sonra Sullivan (1988) tarafından geliştirilmiştir. Her iki çalışma da güdülenmeyi "bilgi yorumlama" ve "iletişim" kavramlarıyla açıklamaktadır. Bu yaklaşım, hem çeşitli kuramlar arasındaki çelişkileri açıklamakta, hem de çok sayıdaki değişkenleri kapsamaktadır. Başka bir deyişle, bu yeni

biçim, güdülenme konusundaki karmaşıklığa yeni bir düzen getirmeye çalışmaktadır.

Salancik ve Pfeffer`a (1978) göre bireylerin güdülenmesi kendi eğilimleri ve rasyonel karar verme süreçlerinden çok, çevresel koşulların ve geçmişteki kararlarının bir sonucudur. İnsanlar çevrelerindeki bilgiler arasından bazılarını seçerek ve bir kısmına daha fazla ağırlık vererek kendilerine göre anlamlı bir çerçeve oluştururlar. Güdülenme, bireylerin çevrelerinden seçtikleri bilgilerin ve kurdukları bu çerçevenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Sullivan (1988), Salancik ve Pfeffer`a benzer bir yaklaşımla, işgörenlerin edindikleri bilgilerden çıkardıkları anlamın güdülenme açısından önemini vurgulamaktadır. Sullivan, güdülenmeyi bilgi edinme ve üst-ast arasındaki iletişim kavramları ile açıklamaktadır. Yöneticiler astlarını güdülemek için üç tür iletişim kullanabilirler: (1) bağlayıcı, (2) belirsizlik giderici ve (3) anlam oluşturucu. İşgörenleri, çalıştıkları kuruma ve işlerine bağlamayı amaçlayan iletişimin önemini, daha önceki yıllarda geliştirilen "insan ilişkileri" görüşü vurgulamıştır. Mevcut güdülenme kuramları ise sadece belirsizlik gidermeye yönelik bilgileri kapsamaktadır. Oysa, güdülenme, daha çok bireylerin günlük konuşmalardan elde ettikleri bilgilerden işleri hakkında çıkardıkları anlamla ilişkilidir. Bu nedenle, yöneticilerin olağan iletişimleri sırasında astlarına aktardıkları bilgilerin önemi çok büyüktür. Bu bilgiler, kişilerin işleri hakkında anlamlı bir çerçeve çizmelerini sağlamakta ve güdüleyici rol oynamaktadır.

## SONUÇ

Güdülenme kuramları incelendiğinde bunların konuya sınırlı ve farklı açılardan yaklaştıkları ve bazen de birbirleriyle çelişkili varsayımlarda buldukları görülmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, güdülenmeyi açıklamak için yeni değişkenlere gerek duymuş ve kuramlar arasındaki çelişkileri bu değişkenler yoluyla ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Bunun sonucu olarak kuramların kapsamı iyice daralmış ve geçerliliklerinin birçok etmene bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bir durumda güdülenmenin nasıl açıklanacağına ve hangi kuramın geçerli olacağına çeşitli bireysel özelliklere, işin türüne ve verilecek ödülün özelliğine bağlı olduğu bulunmuştur. Bu değişkenlerin eklenmesiyle de zaten çok çeşitli kuramın bulunduğu güdülenme yazını daha da karmaşık bir görüntü almıştır.

Güdülenmeyi neredeyse her bireyi ve durumu tek tek ele alması gereken olgu olmaktan çıkarmak için yeni bir bakış açısına gerek vardır. Böyle bir görüşün ilk denemeleri güdülenme yazınında mevcuttur. Bu yeni bakış açısı, güdülenmeyi "bilgi değerlendirme" ve elde edilen bilgi sonu-

cunda "anlam çıkarma" olarak şekillendirmektedir. GÜdülenmeye "iletişim" ve "bilgi yorumlaması" açısından yaklaşmak henüz çok yeni bir görüştür ve bu konuda ampirik çalışmalara gereksinme vardır. GÜdülenme ile ilgilenen araştırmacıların, bu bakış açısını geliştirmeye ve sorgulamaya yönelik ampirik çalışmaları, güdülenme yazınına önemli katkıda bulunacaktır.

## MOTIVATION THEORIES AND RECENT DEVELOPMENTS

Latest research on motivation, conducted during the 1980's, adds many new variables into the domain of the existing motivation theories. According to these studies, the validity of the theories and how a person gets motivated is contingent upon three types of variables : (1) task characteristics, (2) personal characteristics, and (3) type of reward. Although these new variables resolve the conflict among the various theories and increase their validity, they also turn motivation into a very complex concept. Motivation is becoming a process that differs nearly for every person or situation. Faced with this picture, it is necessary to shift to a new paradigm in explaining motivation. This new paradigm explains motivation within the framework of "communication" and "information evaluation" concepts.

## KAYNAKÇA

Adams, J.S. (1963); "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* , 67: 422-436.

Adams, J.S. (1965); "Inequity in Social Exchange".L.Berkowitz (der.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2.cilt) 267-299. New York : Academic Press.

Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. ve Carter, C. (1986); "Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt", *Academy of Management Journal* , 29 : 373-384.

Can, H. (1982); "Türk Kamu ve Özel İşletme Yöneticilerinde Başarı, Erk ve Bağlanma GÜdüleri", *Yönetim Psikolojisi II.Uluslararası Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar* , 16-19 Kasım 1981, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201, Ankara : Sevinç Matbaası, 254-267.



Deci, E.L. (1972); "The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation", **Organizational Behavior and Human Performance** , 8 : 217-229.

Deci, E.L. (1975); **Intrinsic Motivation**. New-York : Plenum Press.

Deci, E.L., Betly, G., Kahle, J., Abrams, L. ve Porac, J. (1981); "When Trying to Win : Competition and Intrinsic Motivation", **Personality and Social Psychology Bulletin** , 7 : 79-83.

Duchon, D. ve Jago, A.G. (1981); Equity and the Performance of Major League Baseball Players : An Extension of Lord and Hohenfeld", **Journal of Applied Psychology** , 66 : 728 -732.

Forgionne, G.A.ve Peeters, V.E. (1982); "Differences in Job Motivation and Satisfaction Among Female and Male Managers", **Human Relations** , 35 : 101-118.

Garland, H. (1982); "Goal Levels and Task Performance : A Compelling Replication of Some Compelling Results", **Journal of Applied Psychology** , 67 : 245-248.

Gray, J.L. ve Starke, F.A. (1984); **Organizational Behavior** .Columbus, Ohio : Merrill Publishing Co.

Haynes, R.S., Pine , R.C. ve Fitch, G.H. (1982); "Reducing Accident Rates with Organizational Behavior Modification", **Academy of Management Journal** , 25 : 407-416.

Huber, V.L. (1985); "Effects of Task Difficulty, Goal Setting, and Strategy on Performance of a Heuristic Task", **Journal of Applied Psychology** , 70 : 492-504.

Huseman, R.C., Hatfield, J.D. ve Miles, E.W. (1987); "A New Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct", **Academy of Management Review**, 12 : 222-234.

Ivancevich, J.M. ve Mc Mahon, T.J. (1982); "The Effects of Goal Setting, External Feedback and Self-Generated Feedback on Outcome Variables : A Field Experiment", **Academy of Management Journal** , 25 : 359-372.

Jordan, P.C. (1986); "Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation : A Field Experiment", **Academy of Management Journal**, 405-412.

Kaynak, T. ve Paksoy, M. (1983); "Motivasyon Maslow Modeli ve İstanbul Kenti Çalışanları Üzerinde Testi", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 12 : 75-91.

Latham, G.P. ve Steele, T.P. (1983); "The Motivational Effects of Participation versus Goal Setting on Performance", **Academy of Management Journal**, 26 : 406-417.

Leon, F.R. (1981); "The Role of Positive and Negative Outcomes in the Causation of Motivational Forces", **Journal of Applied Psychology**, 66 : 45-53.

Locke, E.A. (1968); "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", **Organizational Behavior and Human Performance**, 3 : 157-189.

Locke, E.A. (1970); "Job Satisfaction, and Performance: A Theoretical Analysis", **Organizational Behavior and Human Performance**, 5 : 484 -500.

Locke, E.A., Cartledge, N. ve Knerr, C.S. (1970); "Studies of the Relationship between Satisfaction, Goal Setting, and Performance", **Organizational Behavior and Human Performance**, 5: 135 - 158.

Mathieu, J.E. (1987); "The Influence of Positive and Negative Outcomes on Force Model Expectancy Predictions : Mixed Results from Two Samples", **Human Relations**, 40:817-832.

Matsui, T., Okada, A. ve Kakuyama, T. (1982); "Influence of Achievement Need on Goal Setting, Performance and Feedback Effectiveness", **Journal of Applied Psychology**, 67:645-648.

Miller, L.E. ve Grush, J.E. (1988); "Improving Predictions in Expectancy Theory Research : Effects of Personality, Expectancies, and Norms", **Academy of Management Journal**, 31:107-122.

Miner, J.B. (1984); "The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science", **Academy of Management Review**, 9 : 296-306.

