

İŞ DAVRANIŞLARINI AÇIKLAMA YETERLİLİĞİ AÇISINDAN GÜDÜLENME KURAMLARI

Mustafa Yaşar TINAR (*)

ÖZET

Hızlı bir teknolojik ve sosyal değişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında, yönetim bilimlerine, özellikle personel yönetimine artan ilgiye paralel olarak güdülenme kuramları da giderek büyüyen bir öneme kavuşmuşlardır. Yeni gelişmelerle örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında, örgütte çalışan bireylerin davranışlarının payı artmıştır. Gelecek için etkin personel politikalarını oluşturabilme amacına yönelik olarak, iş davranışlarını açıklayan bir kurama eskisinden daha çok gereksinme duyulmaktadır. Böyle bir kuramda en geniş ve önemli yeri güdülenme kuramlarının tutacağından hareketle, bu yazıda, önemli sayılabilecek güdülenme kuramları hakkında kısaca bilgi verilmekte, kuramların iş davranışlarını açıklama konusundaki yeterlilikleri belirli bazı ölçütler ışığında araştırılmaktadır. Temel olarak alınan iş davranışları kavramından, işgörenlerin örgütte üstlendikleri görevi (rolü) yerine getirmek ve bunun karşılığını almakla ilgili her türlü biçimsel ve / veya biçimsel olmayan davranış şekilleri anlaşılmaktadır.

(*) Yrd. Doç. Dr. , D.E.Ü. İ.I.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

1. ÖRGÜTLERİN DEĞİŞEN ÇEVRESİ VE İŞ DAVRANIŞLARI

Teknolojik ve sosyal değişimler günümüzde yeni boyutlar kazanarak sürerken, örgütlerdeki yönetim işlevi, çalışan insanların örgüt içindeki etkinliklerini değişen koşullar altında sürdürmek ve artırmak gibi önemli bir görevle karşı karşıyadır.

Firmalar ve ülkelerarası artan rekabet, yeni teknolojilerin yoğun kullanımı sonucu örgütlerin değişen çehresi, yenilik ve yaratıcılığın önemindeki artış, bireylerin değişen değer yargıları gibi etkenler, örgütlerin dinamikliği sorununu ön plâna çıkarmakta ve böylece örgütün başarısında, çalışan bireylerin davranışlarının payını artırmaktadır. Zira bir işletmenin dinamikliği ve bu işletmede çalışanların güdülenmesi birbirine sıkı sıkıya bağlı iki konudur (MÜLLER, GOLCHERT, 1983: 339). Burada vurgulanması gereken nokta, personel yönetiminin klasik işlevleri içerisinde, örgüt içinde çalışanların güdülenmesi, davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi konularının giderek stratejik bir önem kazanmakta olduğudur. Bu durum, gelecekteki personel politikalarını oluşturabilme amacına yönelik olarak, iş davranışlarını açıklayan bir kurama olan gereksinmeyi artırmaktadır.

İş davranışları, işgörenlerin örgütte üstlendikleri görevi (rolü) yerine getirmek ve bunun karşılığını almakla ilgili her türlü biçimsel ve/veya biçimsel olmayan davranış şekilleri olarak tanımlanabilir (1) (TINAR, 1986 : 60). Bu geniş anlamli tanımda, üstlenilen görevi dar anlamda yerine getirme (işbaşındaki davranışlar, gösterilen performans) yanında, çalışan bireyin sendika üyesi olarak davranışları ile işten ayrılma gibi tanım çerçevesinin sınırında yer alan davranış şekilleri de yer almaktadır. İş davranışları, birey açısından iş ortamını algılama, davranış şekline karar verme, karar verilen davranışı uygulama, davranışla elde edilen sonuçları değerlendirme ve tekrar algılamaya dönen bir süreç halinde düşünülebilir (TINAR, 1986 : 93-106). Bu durumda iş davranışları anlamak, bir yandan tümüyle bireyi, öte yandan onun içinde bulunduğu iş dışı çevreyi ve iş ortamını etki faktörleri olarak incelemeyi gerektirmekte, bu da iş davranışlarının ne denli karmaşık bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Görünen odur ki, bu karmaşık olguyu açık'lamak ancak aynı derecede karmaşık bir kuram aracılığıyla mümkün olabilecektir.

(1) Yurdumuzdaki ilgili yayınlarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılan, ancak tanımı üzerinde fazla durulmayan "Örgütsel Davranış" kavramı, büyük ölçüde benzer olmakla birlikte, ilk bakışta örgütteki insan davranışlarından çok örgütlerin kendi davranışlarından söz edildiği izlenimini vermesi ve yukarıdaki tanımın tüm unsurlarını kapsamaması nedeniyle burada kullanılmamakta, onun yerine tanımlandığı şekliyle "İş Davranışları" kavramı tartışmaya sunulmaktadır.

İş davranışlarını açıklama yeteneğine sahip bir kurama yöneltilecek davranışa ilişkin beklentiler şöyle sıralanabilir : Bir iş davranışları kuramı, insan davranışlarının karmaşıklığı, çok anlamlılığı, çok nedenliliği ve insanın içinden geldiği topluma, çevreye ve durumlara olan bağımlılığı gibi özelliklerini dikkate almalı, davranışlardaki bireysel farklılıkları açıklayabilmelidir.

Böyle bir kuramı oluşturmada, kanımızca güdülenme kuramları çok önemli bir konuma sahip olacaklardır. Bu yazıda iş davranışlarını açıklama konusunda önde gelen güdülenme kuramlarının belirli bir sınıflandırma düzeni içinde, fazla ayrıntıya inmeden bir tanıtımı yapılacak, yukarıda açıklanan davranışa ilişkin beklentiler ile ampirik kanıtlanmışlık, genelleştirilebilme yeteneği, kendi içinde tutarlılık gibi bilimsellik ölçütleri ışığında, iş davranışlarını açıklamada ne derece yeterli oldukları araştırılacaktır.

2. GÜDÜLENME VE GÜDÜ KAVRAMLARI

Yurdumuzdaki ilgili yayınlarda "Motivasyon" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak bazen "Güdüleme " bazen de "Güdülenme" sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak, iki sözcük arasındaki fark üzerinde pek durulmamakta, sözcükler genellikle anlamlarındaki incelik dikkate alınmadan kullanılmaktadır. "Güdüleme" sözcüğünde etken, "Güdülenme" sözcüğünde ise edilgen taraf ön plandadır. Konuyu işletme açısından düşündüğümüzde "Güdüleme", genellikle yöneticilerin işgörenleri motive etmesi anlamına gelmekte, "Güdülenme " ise işgörenlerin motive olması durumunu açıklamaktadır. Buraya kadar açık olan anlam ayrımı, içinde ne etken, ne de edilgen bir tarafın bulunmasını gerektirmeyen, bir olguyu açıklamaktan başka amacı olmayan "Motivasyon Kuramları " kavramını bu iki sözcükten hangisini kullanarak Türkçe'leştirebileceğimiz sorusuna cevap aramaya gelince karmaşılaşmaktadır. Bu konuda getirilebilecek bir öneri, bu anlamda sadece "Güdülenme Kuramları" terimini kullanmaktır. Çünkü, kanımızca "Güdülenme " sözcüğü, "Güdüleme" ye kıyasla bir olgu olarak motivasyonu daha iyi açıklamaktadır.

Güdülenme kuramları genel olarak insan davranışlarının oluşumu, sürdürülmesi, sona erışı, yönü, şiddeti ve sürekliliğini araştırmaktadırlar (STAEHLE, 1985 : 241). İlgili yayınlara bir göz attığımızda, güdü sözcüğünün değişik şekillerde tanımlandığını görmekteyiz. Güdü sözcüğü, çoğu kez gereksinme, eğilim ve tutum kavramlarıyla eş anlamda kullanılmaktadır. Bu yazıya temel olacak güdü kavramı, belirli bir sınıflandırma düzeni içinde tek başına bir anlam ifade eden davranış nedeni birimi olarak tanımlanabilir. Güdüler yaşanan şeyler değil, davranışa hazır olma halidirler (RÜTTINGER v.d. 1974 : 15). Bir amaca ya da nesneye yönelmişlerdir ve ancak bireyin subjektif görüşüyle, yönedikleri şeylere ulaşabilme umudunu veren koşulların varlığında aktif hale gelirler. Güdüler gözlemlenmezler. Bu nedenle ancak gözlemlenen davranışlardan geriye doğru yola çıkarak, tahmin yürüterek, dolaylı şekilde saptanabilirler. Bu durum güdülere "yapay kavram" olma özelliğini vermek-

tedir (1). Güdüler, tek başlarına, belirli teşvik koşullarında tekrarlanan gözlem-
lenebilir davranış biçimlerini açıklamak için uygun birer yapay kavramdırlar (RT-
TINGER v.d. 1974 : 15). Buna karşılık güdülenme kavramı, karmaşık yapılı dav-
ranış biçimlerini açıklamaya uygundur. Böylece, güdülenme olgusunu, belirli bir
ortamda her biri harekete geçirilmiş çeşitli güdülerin arka arkaya ya da aynı anda
birlikte etkilemeleri sonucu bireyin davranışını belirlemesi durumu olarak
tanımlayabiliriz (HILL v.d., 1981 : 67 ; ROSENSTIEL v.d. 1983 : 209 ;
RÜTTINGER v.d., 1974 : 185)

Güdülenme kuramlarının sınıflandırılmasında CAMPBELL v.d.'nin kuramları
genel olarak içerik ve süreç kuramları olarak ikiye ayırmaları (1975 : 15^c -159) ilgili
bilim çevrelerinde oldukça tutunmuştur. Burada da bu öneriye uyulacak, ancak bu iki
grubun kendi içindeki sınıflandırması tarafımızca yapılacaktır.

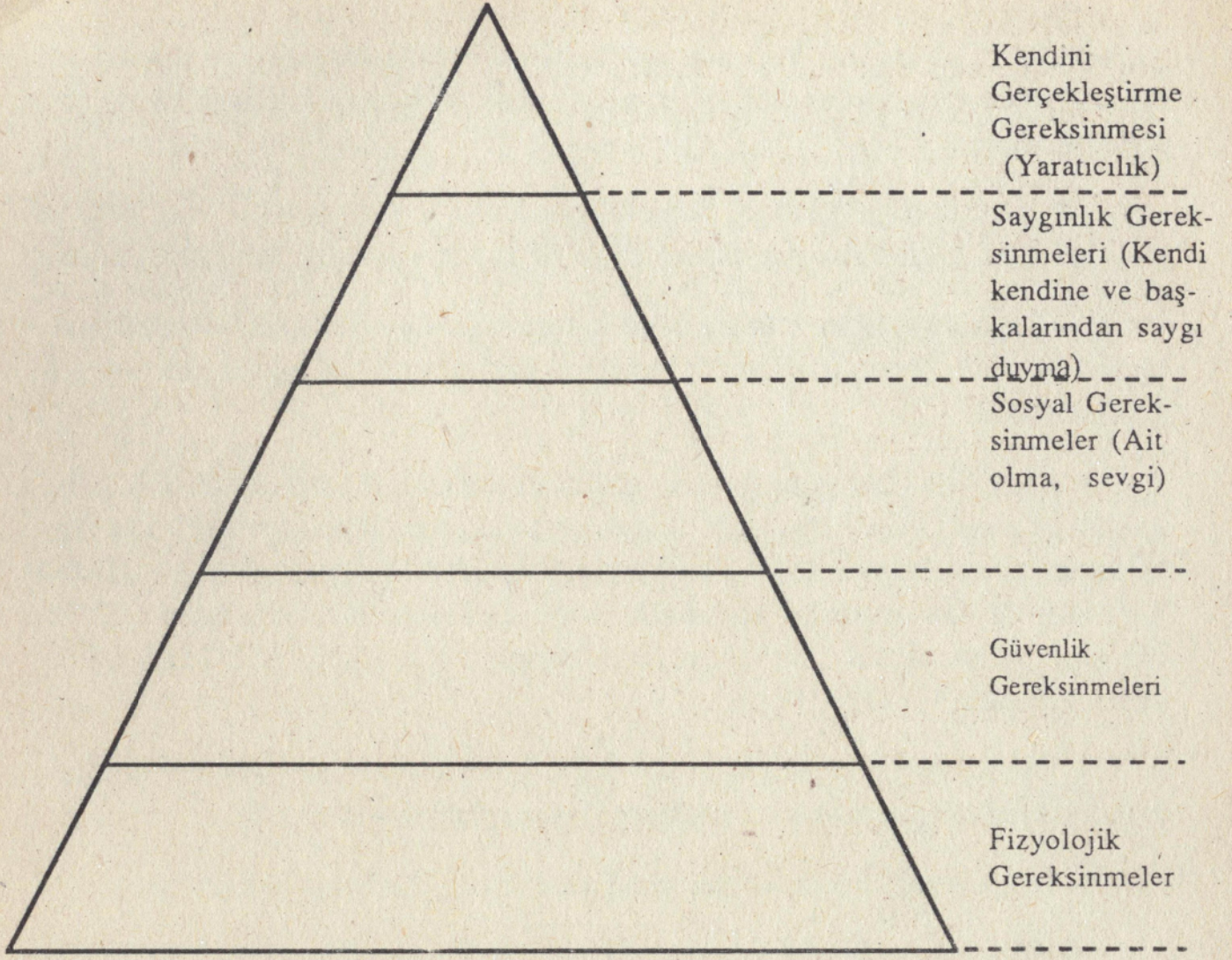
3. İÇERİK KURAMLARI

Güdülenmenin içerik kuramları öncelikle şu soruya bir cevap aramaktadırlar
: Bir bireyde ya da onun çevresinde, davranışı oluşturan ve onu muhafaza eden ne-
dir? Yani, insanı neler güdülemektedir? (CAMPELL v.d. 1975 : 159)

3.1. MASLOW'UN GEREKSİNMELER HİYERARŞİSİ KURA- MI

İçerik kuramları sınıfına girebilecek en ünlü kuram, MASLOW'un Gereksin-
meler Hiyerarşisi Kuramı'dır denilebilir. MASLOW insan gereksinmelerini piramit
şeklinde bir hiyerarşik düzen içinde beş grup altında toplamıştır (Daha geniş bilgi
için bkz. MASLOW, 1981 : 62 -87 ; SABUNCUOĞLU, 1984 : 77-80 ;
SCHANZ, 1978 : 32-38). Bu sıralamada MASLOW'un en büyük dayanak noktası,
yoksunluk (deprivation) tezidir. Buna göre, insanda sadece hiç ya da yeterince do-
yuma ulaşmamış gereksinmeler davranışların belirlenmesinde önemli bir rol oyna-
maktadırlar. MASLOW'un kuramında da, insan gereksinmelerinin doyurulması
hiyerarşide fizyolojik gereksinmelerden başlar, yukarı doğru adım adım ilerler (Bkz.
Çizim 1). Bir basamaktaki gereksinmeler kümesi yeterli düzeyde bir doyuma
ulaşmadan, bir üst basamaktaki gereksinmeler, davranışları yönlendirmede üstün du-
ruma geçemezler. Yani yeterli bir doyuma ulaştırılmadığı sürece, bir alt basamaktaki
gereksinmeler davranışların belirlenmesinde en önemli konumdadırlar. Sadece en üst
gereksinme basamağı için doyuma ulaşma sınırı yoktur.

(1) " Varsayımaya dayalı kavramlar " da diyebileceğimiz Yapay Kavramlar , bilimsel
araştırmalarda bazı olayların veya durumların açıklanabilmesi için araştırmacılar tarafından ortaya
atılan, tanımladıkları olguların gözlemi yoluyla doğrudan değil, ancak bilimsel yöntemlerle
dolaylı olarak lmlenebildiği kavramlardır.



Çizim 1 : MASLOW'a göre Gereksinimler Hiyerarşisi

MASLOW'un güdülenme kuramı çoğunlukla aşağıda belirtilen yönleriyle eleştirilmekte, kuramın yetersizliği vurgulanmaktadır (BAUMGARTEN, 1975 ; LAWLER / SUTTLE 1981 ; NEUBERGER- 1974 : 107-111 ; WISWEDE, 1980 a : 98-102) :

- Gereksinmelerin hiyerarşik bir sıralaması olduğu savı, tartışma götürür bir konudur. Davranışları belirlemedeki üstünlük burada varsayıldığından daha başka bir yapıda da olabilir. Örneğin bir kişide güvenlik gereksinimleri yeterince doyurulmadan daha üst basamaklardaki gereksinimler davranış belirlemede üstünlük kurabilirler.

- Her basamaktaki gereksinimler, bir üst yada alt basamaktakilerden yeterince açık bir şekilde sınırlanmış mıdır ? Örneğin saygınlık gereksinimleri nerede başlayıp nerede bitmektedirler ?

- Kendini gerçekleştirme (öz gerçekleştirme) kavramı tam olarak ne anlama gelmektedir ? Bir sözcük yeterince açık bir şekilde tanımlanmazsa, bu sözcüğe kullanılan her birey tarafından değişik içerikler verilebilir, bu durumda bilimsellikten söz edilemez.

- Kuram genel ifadeleriyle ampirik olarak nasıl kanıtlanacaktır ? Kurama çok daha ayrıntılı açıklamalar getirmeden böyle bir kanıtlamayı gerçekleştirmek zordur.

- Kuram bireylerarası farklılıkları görmezlikten gelmektedir. Gereksinmeler hiyerarşisinin her birey için geçerli olduğunu ileri sürmek çok cesurca bir sav gibi görünmektedir.

MASLOW'un kuramını ampirik açıdan kanıtlamak ve onaylayabilmek yolunda çabalar oldukça fazla olmuştur. Ancak kuramın temel hipotezlerinin kadar değer bir kanıtlanması bugüne kadar gerçekleştirilememiştir. Ortaya çıkan kabul edilebilir tek sonuç, üç, dört ya da beş basamaklı bir gereksinmeler hiyerarşisinden çok, katı olmayan iki basamaklı bir hiyerarşinin varlığıdır (LAWLER / SUTTLE, 1981 : 166 : SCHANZ, 1977 a : 189) :

1. MASLOW'un kuramındaki fizyolojik gereksinmeler ve güvenlik gereksinmelerinin birlikte oluşturdukları alt düzey (temel) gereksinmeler grubu,

2. Diğer gereksinmelerin oluşturduğu üst düzey gereksinmeler grubu.

Bu ikili ayırım ile gereksinmeler hiyerarşisi iş davranışları sürecinde özellikle algılama, karar verme ve davranışlar sonucu elde edilen sonuçları değerlendirme işlemleri üzerinde hangi bireysel gereksinmelerin etkili olduğu, güdülerin arkasında hangi tür gereksinmelerin bulunduğu konusunu açıklamada yardımcı olabilir. Ancak yeni bir çehre kazanan bu kuramın bilimsel operasyonlara açılabilmesi için, bu iki basamağın daha ayrıntılı bir şekilde işlenmek üzere ele alınması kaçınılmaz olmaktadır.

3.2 ALDERFER'İN ERG (VARLIK-İLİŞKİ-GELİŞME) KURAMI

MASLOW'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı'nı bazı bilim adamları geliştirmeye çalışmışlardır. Bunlardan en önemlisi kuşkusuz ALDERFER'dir.

ALDERFER, MASLOW'un beş basamaklı hiyerarşisini üç basamağa indirgemiş oldukça katı bir görüntüye sahip olan " davranışta gereksinmelerin hiyerarşik bir şekilde önem kazanması " hipotezini daha ayrıntılı ve esnek hipotezler haline getirmiştir (ALDERFER, 1969 ; 1972 ; ROSENTSTIEL, 1980 ; 276-280). ALDERFER'in üç basamaklı hiyerarşisi şöyledir:

1. Basamak : E (Existence) / Varlığı sürdürme gereksinmeleri.

2. Basamak : R (Relatedness) / İlişki kurma gereksinmeleri.

3. Basamak : G (Growth) / Gelişme gereksinimleri.

ALDERFER düşüncelerini dört aksiyoma dayandırmaktadır :

1. Bir gereksinme doyuma ulaşmadığı ölçüde dominant olarak kalır ;
2. Bir gereksinme doyurulmadığında, bir alt basamaktaki gereksinme ön plana çıkar.
3. Bir gereksinmenin doyurulmasıyla bir üst basamaktaki gereksinme uyarılır ;
4. Bir gereksinmenin doyurulmaması da (örneğin başarısızlık) kişilik gelişmesine katkıda bulunabilir ve üst basamaktaki gereksinimleri harekete geçirebilir.

Bu dört aksiyomu, daha önce belirtilen üç gereksinme basamağı üzerinde kullanmakla ALDERFER aşağıdaki yedi hipoteze ulaşmıştır :

H 1 : Varlık (E) Gereksinimleri ne kadar az doyurulurlarsa, o denli güçlenirler;

H 2 : İlişki (R) Gereksinimleri ne kadar az doyurulurlarsa, Varlık (E) Gereksinimleri o denli güçlenirler ;

H 3 : Varlık (E) Gereksinimleri ne kadar çok doyurulurlarsa, ilişki (R) Gereksinimleri o denli güçlenirler ;

H 4 : İlişki (R) Gereksinimleri ne kadar az doyurulurlarsa, o denli güçlenirler;

H 5 : Gelişme (G) Gereksinimleri ne kadar az doyurulurlarsa, İlişki (R) Gereksinimleri o denli güçlenirler ;

H 6 : İlişki (R) Gereksinimleri ne kadar çok doyurulurlarsa, İlişkiler (R) Gereksinimleri o denli güçlenirler ;

H 7: Gelişme (G) Gereksinimleri ne kadar çok doyurulurlarsa, o denli güçlenirler.

Kendi ampirik araştırmaları sonucu, ALDERFER bu hipotezlerini defalarca düzeltmek, daha ayrıntılı hale getirmek zorunda kalmıştır. 3 ve 5 numaralı hipotezler ALDERFER'in daha sonraki bir yayınında (1972) tamamen ortadan kaldırılmış, 1 numaralısı dışındaki diğer hipotezler daha ayrıntılı hale getirilmiştir (ROSENSTIEL, 1980 : 278- 79).

ALDERFER'in kuramı, bir bütün olarak bakıldığında MASLOW'unüne göre daha tutarlı hipotezler ortaya koymaktadır. Ancak ALDEFER'in konuyla ilgili kendi ampirik araştırmalarının sonuçları ışığında, kuramın bilimsel açıdan kabul edilebilir bir kanıtlanabilirlik düzeyine sahip olduğunu söylemek biraz güçtür (ROSENSTIEL, 1980 : 279-280 ; WISWEDE, 1980 b: 528) . İş davranışlarını açıklama yeterliliği açısından MASLOW'un kuramına yöneltelen eleştirilerin çoğu ERG-Kuramı için de geçerliliğini korumaktadır.

3.3 HERZBERG'İN ÇİFT - FAKTÖR KURAMI

Bu kuram aslında bir işten hoşnutluk (iş doyumu, iş memnuniyeti) kuramıdır denilse yeridir. Bu nedenle kuramın güdülenmenin içerik kuramları kapsamına alınması , ancak bazı sınırlamalarla mümkündür.

HERZBERG'in kuramının (HERZBERG v.d. 1959 ; HERZBERG 1971) temeli, işe güdülenmenin birbirinden nitelik olarak tamamen farklı, kendine özgü kural ve etkileri olan iki ayrı gruba ayrılmasıdır : Güdüleyiciler ve Hijyenik Faktörler. HERZBERG işten hoşnutluğu ve hoşnutsuzluğu, bu alandaki geleneksel kuramlarda olduğu gibi, bir doğrunun iki uç noktaları olarak değil, birbirinden ayrı, bağımsız boyutlar olarak görmektedir. Bu iki boyutu güdüleyiciler ve hijyenik faktörler şu şekilde etkilemektedirler: Güdüleyiciler ", diğer adıyla "hoşnut ediciler" (iş başarıma, başkalarına kabul görme, işin içeriği, sorumluluk, yükselme, kendini geliştirme olanakları) işten hoşnutluğa yol açan faktörlerdir. Ancak bunların yokluğu işten hoşnutsuzluğa değil, işten hoşnutluğun olmamasına yol açar. Benzer şekilde hijyenik faktörler, diğer adıyla " işten hoşnutsuzluk faktörleri " (ücret, kişilerarası ilişkiler, işin statü ve saygınlığı, yöneticilerin yönetim stili, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği, işletme yönetimi ve politikası) de bu defa işten hoşnutsuzluğa yol açabilen faktörlerdir. Ancak bunlardan hoşnut olma, işten hoşnutluğa değil, işten hoşnutsuzluğun olmaması sonucunu doğurur.

HERZBERG kendi kuramının temellendirilmesinde MASLOW ya da ALDERFER'in hiyerarşik yaklaşımlarına benzeyen iki basamaklı bir insan gereksinimleri sisteminden yola çıkmaktadır :

1. Koruyucu Gereksinimler : Yaşamın zor yönlerinden kurtulma isteğiyle hijyenik aramalara neden olan gereksinimlerdir. Öncelikle hijyenik faktörlerle ilişkilidirler.

2. Gelişme Gereksinimleri : Bireysel gelişme için güdülenme arayışlarına neden olan gereksinimlerdir. Öncelikle güdüleyicilerle ilişkilidirler.

HERZBERG'in kendi kuramından çıkardığı en önemli sonuç, örgütlerde sürekli bir güdülenmenin ve işten hoşnutluğun oluşturulabilmesi için, sadece olumsuz yönde etkili olacak şekilde algılanan işten hoşnutsuzluk faktörlerinin (hijyenik faktörler) olumlu algılanır hale getirilmesi değil, buna ek olarak hoşnut edicilerin (güdüleyiciler) olumlu algılanır duruma getirilmesinin gerektiğidir. Burada iş organizasyonunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. HERZBERG kendi kuramı doğrultusunda, iş zenginleştirmeye yönelik organizasyon prensiplerinin en büyük savunucularından biri olmuştur (HERZBERG, 1975).

HERZBERG'in kuramı bütün tanınmışlığı, yaygınlığı yanında oldukça çok eleştirilmiş bir kuramdır. En çok eleştirilen yönler, kuramın oluşturulmasında en

önemli rolü oynamış olan HERZBERG'in ampirik araştırmalardaki yöntem ve bu araştırmalardan çıkartılan sonuçların güvenilirliğidir. "İşten hoşnutluğun ve hoşnutsuzluğun birbirinden ayrı, bağımsız iki boyut halinde düşünülmesi ne derece doğrudur ? ", " Bazı faktörler her iki boyutu da etkileyemez mi ? " gibi sorulara kuram açık cevaplar verememektedir.

İçerik kuramlarında görülen ve aynı zamanda birçok güdülenme kuramcısının ortak özelliği olduğu izlenimini veren bir eksiklik, henüz yeterli bir bilimsellik düzeyine ulaşılmadan genelleştirme yapma eğilimidir. Bireylerarası, kültürlerarası ve diğer durumsal farklılıklar ya hiç, ya da yeterince gözetilmemektedir (TINAR, 1986 : 64). Bu özellik HERZBERG'de iş zenginleştirme (job enrichment) yoluyla bütün işgörenlerin güdülenebilir olduğu inancında şekillenmektedir. Kaldı ki, HERZBERG'in dayandığı ampirik araştırmalar belirli bir işgören grubu üzerinde (mühendisler ve muhasebeciler) yapılmıştır, bu nedenle araştırmadan çıkartılacak sonuçların geçerliliği sınırlıdır. Kuram her ne kadar ampirik araştırmalara dayanıyorsa da, bu araştırmalardan çıkartılan ve kuramı oluşturan sonuçların, ekonomik örgütlerde ampirik açıdan yeniden bir sınava sokulması bugüne kadar yapılmamıştır.

HERZBERG'in kuramını daha ayrıntılı bir hale getirip bazı eksikliklerini giderme denemesine ZINK girişmiş, ampirik araştırmaları sonucu çeşitli işgören gruplarında (kalifiye işçi, yönetici gibi) güdüleyici ve hijyenik faktörlerin dağılımını araştırarak, her işgören grubu için iki faktör grubu arasında bir ara faktör grubu olduğunu belirlemiştir (ZINK, 1975).

İş davranışlarını açıklama konusunda, Çift-Faktör Kuramı kanımızca bugünkü durumuyla önemli bir görev üstlenebilecek durumda değildir. Düşünülebilecek en gelişmiş haliyle bile, bu konuda getireceği katkı, çalışan insanların işten hoşnutluğunu artırma konusunda etkili olan bazı faktörlerin ortaya konulmasından öte gidemeyecektir diyebiliriz.

4. SÜREÇ KURAMLARI

Güdülenmenin içerik kuramları gereksinmelerin, amaçların ve güdülenme açısından önemli çevre faktörlerinin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenirken, süreç kuramları, içerik kuramlarında ihmal edilmiş olan davranışın ortaya çıkması, yönetimi , muhafaza edilmesi ve sona ermesi süreçlerini açıklamaya çalışmaktadırlar (CAMPBELL v.d., 1975 : 158-159). Güdülenme olgusunun kişiye özgü bilişsel süreçlerini ve buna etki eden faktörleri araştırmak, bu tür güdülenme kuramlarının ön plana çıkardığı hedefleridir. Süreç kuramları, araştırmalarında güdülenme olgusunun içerik, yani enerjiyle ilgili kısmı üzerinde durmamakta, bunları var olarak kabul etmektedir. Buradan içerik ve süreç kuramlarının birbirini tamamlayan özelliklere sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. İş davranışlarının

gereğince açıklanabilmesi, ancak bu iki kuram grubunun temeli üzerinde mümkündür denilebilir. Aşağıda süreç kuramları iki grup altında incelenecektir.

4.1. YOL- AMAÇ YAKLAŞIMLARI

TOLMAN ve LEWIN'in araştırmalarını öncü olarak kabul edebileceğimiz Yol-Amaç Yaklaşımı, belirli bir amaç-araç düşüncesinden hareket etmektedir. Buna göre, bireyler belirli bir durum içinde, kendilerini kişisel bir amaca yaklaştıracaklarını ümit ettikleri yolu seçerler. Diğer bir deyişle, davranış, gereksinmelerin, beklentilerin ve durumların bir fonksiyonu olmaktadır (SCHANZ, 1978 : 52). Böylece, bireylerin kendi davranışlarının doğuracağı sonuçların olasılık yargılarıyla ifade edilmesinden oluşan gelecekteki olaylara yönelik düşüncelerine, güdülenme açısından büyük önem verilmektedir.

Yol-Amaç Yaklaşımı kategorisine dahil edebileceğimiz en önemli kuramlar, ATKINSON'un Başarı Güdüsü Kuramı, VROOM'un Araç-Önem Kuramı ve LAWLER'in Beklenti Kuramı'dır. Aşağıda bunlardan ATKINSON ve LAWLER'in kuramları konu edilecektir. LAWLER'in Beklenti Kuramı, VROOM'un Araç-Önem Kuramı'nın geliştirilmiş bir şekli olduğundan, daha eski konumdaki VROOM'un kuramı üzerinde durulmayacaktır (Bu kuram için bkz. EREN, 1984 : 430-440).

4.1.1. BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMI

Belirli bir güdünün her insanda varlığından hareket etmesi nedeniyle, bir içerik kuramı olarak da görebileceğimiz Başarı Güdüsü Kuramı, MC CLELLAND'ın ortaya attığı düşüncelerin ATKINSON (1975 ; 1981) tarafından geliştirilmesiyle burada inceleyeceğimiz şekline ulaşmıştır.

ATKINSON'a göre, başarı güdüsü iki ayrı güdüden oluşmaktadır :

1. Başarılı olma güdüsü (Gb).
2. Başarısızlıktan kaçınma güdüsü (Gk).

Bu iki güdü, bireyde tek başlarına değil, genelde birlikte bulunurlar. Bu durumda başarıya yönelik davranış eğilimi matematiksel ifadeyle şöyledir.

$$Eb = (Gb \times Ob \times \text{Çb}) - (Gk \times Ok \times \text{Çk})$$

Eb= Başarıya Yönelik davranış eğilimi

Gb= Başarılı olma güdüsü

Ob= Başarının subjektif olasılığı

Çb = Başarının birey için çekiciliği (önemi)

Gk= Başarısızlıktan kaçınma güdüsü

Ok= Başarısızlığın subjektif olasılığı

Çk= Başarısızlığın birey için olumsuz anlamda önemi

ATKINSON bireyleri bu formülden çıkabilecek sonuçlara göre iki kategoriye ayırmıştır.

1. $G_b > G_k$ durumundakilere "Başarıya Güdülenmişler".
2. $G_b < G_k$ durumundakilere "Başarısızlıktan Kaçınanlar".

Yapılan laboratuvar araştırmalarının sonuçları dikkate değer bir uyum içerisinde şunu göstermiştir : Başarıya güdülenmiş kişiler, başarıya ulaşma olasılığı orta derecede olan görevleri, başarısızlıktan kaçınanlar ise başarı olasılığı yüksek ya da az olan görevleri üstlenme eğilimini göstermektedirler. VONTOBEL'e göre, başarısızlıktan kaçınanlar, başarısızlık karşısındaki korkularını azaltması nedeniyle, kendini korumaya yönelik bir önlem olarak başarı olasılığı ya çok yüksek, ya da çok görevlere yönelmektedirler (VONTOBEL, 1970 : 38)

Başarı Güdüsü Kuramı, kendi içinde tutarlı, ampirik dayanakları güçlü olan bir güdülenme kuramıdır. Ancak, insan gibi karmaşık bir varlığın güdülenmesi olgusunu bütünüyle aydınlatmada, tek bir güdüye dayanıyor olması nedeniyle, kanımızca oldukça yetersiz kalmaktadır. Çünkü insan, günümüzde uzman çevrelerde çoğunlukla kabul gören bir görüşe göre, bir veya birkaç güdü tarafından değil, bir güdüler kümesi tarafından davranışa itilmektedir (GELLERMAN, 1972 : 207 ; SCHANZ, 1979 : 16 ; STAEHLE, 1985 : 174 ; WITTMANN, 1982 : 150). Bununla beraber Başarı Güdüsü Kuramı, insan davranışları üzerinde etkili olan önemli bir güdüyü derinlemesine incelemiştir ve güdülenme konusunun karmaşıklığını daha iyi anlatabilen "birleştirici " kuramların önemli bir ögesi olmaya adaydır diyebiliriz.

4.1.2. BEKLENTİ KURAMI

LAWLER'in bu kuramı (1977 ; 1981) dört teze dayanmaktadır :

1. Bireylerin, kendileri için potansiyel olarak ulaşılabilir olan çeşitli sonuçlar karşısında tercihleri vardır.
2. Bireylerin, çabalarının istenilen başarı sonucuna ya da davranış biçimine ulaşması olasılığı üzerinde beklentileri vardır.
3. Bireyler, kendi davranışlarının sonuçlarına ilişkin olasılıklar üzerinde beklentilere (araç-amaç bağlantısı şeklinde) sahiptirler.
4. Her durumda, bireyin gerçekleştirmek üzere plânladığı davranışlar, kendinin güncel beklentileri ve tercihleriyle belirlenmektedir (LAWLER, 1981 : 205).

Beklentiler LAWLER'e göre üç değişkenden oluşmaktadır :

- Çaba-Başarı Beklentileri,
- Başarı-Ödül Beklentileri ve
- Ödüllerin Çekiciliği

Çaba-başarı beklentileri, bireyin belirli ölçüdeki kişisel çabasıyla istediği bir sonuca ulaşip ulaşamayacağı konusundaki subjektif olasılık yargılarıdır. Bu yargının değerleri, matematiksel ifadeyle 0 ile 1 arasında değişebilmektedir. Örneğin parça başına ücret alan bir işçi, daha fazla bir çaba sonucu, % 80 olasılıkla verimliliğini artırabileceği yargısına varabilir. LAWLER'e göre, çaba-başarı beklentileri önemli ölçüde içinde bulunulan durum, diğer bireylerle iletişim, benzer durumlardaki deneyimler ve bireyin kendine verdiği değer tarafından belirlenmektedir.

Başarı-ödül beklentileri, bireyin, elde edilecek başarının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği, ödüllendirilecekse bunun hangi olasılıkla gerçekleşebileceği konusundaki subjektif yargılarıdır. Burada ödüllendirme, dışarıdan ödüllendirme (bireyin başkaları tarafından ödüllendirilmesi) ya da bireyin kendi kendini ödüllendirmesi şeklinde olabilir. Olasılık değeri, burada da 0 ile 1 arasında değişebilmektedir. Başarı beklentileri, elde edilecek başarının kendisi ödül yerine geçmediği, diğer bir deyişle başarı, kendisine yönelmiş bir güdüyü doğrudan doyurmadığı sürece, başka güdülerin doyumu için bir araç durumundadırlar. Başarı için öngörülen ödül de, aynı şekilde ya kendisine yönelen bir güdüyü doğrudan doyurur, yada başka güdülerin doyumu için araç olur.

Bireyin ileriye dönük düşüncelerini ve böylece belirli bir amaca ulaşmak için çabalama ölçüsünü sadece ödüller değil, bireysel davranışın olumsuz olabilecek sonuçları da etkilemektedir. Örneğin, çeşitli şekillerde cezalandırılma olasılığı gibi sonuçların varlığı ya da yokluğu, ileriye dönük düşünceleri ve bu yolla davranışları etkiler. Bunun sonucu olarak çeşitli ödüller ve olumsuz sonuçlar (cezalar) aynı zamanda birbirleriyle çatışan bir ilişki içinde bulunabilirler. Konuyu daha iyi açıklayabilmek için daha önce sözkonusu edilen parça başına ücretli işçi örneğine dönersek, işçi beklediği bireysel verimlilik artırımında daha çok bir kazanç ve yöneticilerinden takdir beklentisi içinde olabilir. Ancak, aynı zamanda, gösterilen her fazla çabanın geçerli ücret sisteminde en az sabit ücret için öngörülen parça sayısının yöneticilerce artırılmasına yol açacağı inancıyla, daha fazla çabayı değil, verimli olma konusunda çekingen davranmayı öğütleyen çalışma arkadaşlarının biçimsel olmayan baskılarına ters düşeceği düşüncesinde de olabilir.

Başarı-ödül beklentileri, LAWLER'e göre büyük ölçüde içinde bulunulan durum, diğer bireylerle iletişim, benzer durumlardaki deneyimler, çaba-başarı beklentileri, ödüllerin cinsi ve bireyin kendisinin, yakın çevresindeki olaylar üzerinde ne derecede egemen olduğu konusundaki subjektif düşüncesi tarafından belirlenmektedir.

LAWLER'in kuramındaki üçüncü değişken, ödüllerin çekiciliğidir. Burada sözkonusu olan, potansiyel olarak ulaşılabilir ödüllere verilen subjektif değerdir. Buna, ödüllerin birer teşvik etme unsuru olarak değeridir de diyebiliriz. Çaba-başarı

ve başarı-ödül beklentilerinden farklı olarak ödüllerin çekiciliği -1 ile 1 arasındaki değerleri alabilir. Çünkü, bir ödülün çekiciliği negatif de değerlendirilebilir, yani öngörülen ödül, her ne nedenle olursa olsun birey tarafından istenmeyebilir. Bir birey için hangi ödüllerin çekici, yani davranış için önemli olduğu, o bireyin güncel güdülerince belirlenir.

Belirli ödüllerle bağlantılı olan başarı sonuçları, örgütlerde çoğunlukla bireyin kendisi tarafından planlanmış, istenen sonuçlar değil, bireye başkalarının bir rol beklentisi (norm) şeklinde yöneltilen sonuçlardır. Bu nedenle WISWEDE'nin bir önerisine uyarak (WISWEDE, 1980 : 135-137) kuramın üçüncü değişkeni olan ödül çekiciliği genişletilip "ödül çekiciliği+ norm" şekline dönüştürülebilir. Bu yeni ekleme sonucu kuramın matematiksel ifadesini bozmamak için, ödüllerin çekiciliğinin alabileceği değerler artık -1 ile 1 arasında değil, norm değerinde olduğu gibi, 0 ile 1 arasında olmalıdır. Ödül çekiciliği ile normun toplama şeklinde olan bağlantısı, bireylerin norm baskısı altında, ödül çekiciliği = 0 olduğu zamanlarda bile, yani kendileri istenilen sonuçları onaylamadıkları halde de davranışlara güdülenmiş olabileceklerini göstermektedir.

LAWLER'e göre, bireyin (özellikle çalışmaya) güdülenmesi, çaba-başarı, başarı-ödül beklentileri ve ödüllerin çekiciliğinin birlikte etkileri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yukarıda belirtilen , normların ödül çekiciliğine eklenmesi de dikkate alınarak, kuramın temel tezi formül şeklinde aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\sum [(\text{Çaba} \rightarrow \text{Başarı}) \times \sum [(\text{Başarı} \rightarrow \text{Ödül}) \times (\text{Ödül Çekiciliği} + \text{Norm})]]$$

Formülde, baştaki büyük toplam işareti, bireylerin amaçlarına ulaşmada başarı yanında, başarısızlık olasılığını da dikkate almalarından kaynaklanmaktadır. Daha sağdaki küçük toplam işareti ise, bir başarı ile birden fazla ödülün bağlantılı olabileceği gerçeğini dikkate almaktadır. Değişkenlerin birbirine çarpı işaretiyle bağlı olmaları, çaba-başarı ya da ödül çekiciliği ve norm toplamı ile ağırlık kazandırılmış başarı-ödül beklentilerinden herhangi biri sıfır olduğunda, güdülenmenin olamayacağını göstermektedir. Başarının birey için bir araç pozisyonunda olmayıp kendisinin en büyük güdüleyici güç olması durumunda, başarı ile ödül aynı şey olmaktadır. Bu durumda, iki ayrı beklenti ögesi yerine "çaba-ödül beklentileri "nden söz edilebilir.

LAWLER'in Beklenti Kuramı, soyutluk derecesi oldukça yüksek bir konumda seyretmesine ve henüz cevaplanmamış birçok soru bırakmasına rağmen, açıklama değeri yüksek bir kuramdır. Bunun en önemli kanıtı, kuramın getirdiği açıklamalarla yüksek bir genelleştirilebilme yeterliliğine ve konu olarak yakın diğer bazı kuramların tamamını veya bölümlerini eklektik bir şekilde birleştirme avantajına sahip olmasıdır (WISWEDE, 1980 a : 139-140). Ayrıca, bu kuram çalışma yaşamına yönelik güdülenme kuramlarının iki önemli sorununa, bireysel

farklılıkları yeterince gözetmeme ve başarı koşullarının içinde bulunulan duruma olan bağımlılığını dikkate almama (SCHANZ, 1977 a : 187) konularına çözüm getirici niteliktedir.

Bu olumlu görüşler yanında vurgulanması gereken bir husus da, bu kuramın henüz geliştirilme aşamasında bulunan bir kuram olduğu, bu nedenle iş davranışlarını açıklama konusundaki yetersizliklerinin doğal karşılanması gerektiğidir. Bununla beraber kuramın geliştirilme yolunda, sosyal bilimlerdeki diğer kuramların gelişme sürecinden tanınan bazı engellerle karşılaşacağı şimdiden söylenebilir. Belki de en önemli engel, genelleştirilebilme yeterliliği ile bilimsel olmanın gerekleri arasındaki çatışmadan ortaya çıkacaktır. Genelleştirilebilme düzeyi yüksek bir hipotez, genellikle ampirik kanıtlama çabalarında çelişkili sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Bunun üzerine yeterli bir ampirik kanıtlanmışlık düzeyine ulaşmak amacıyla hipotezde genelleştirilebilme yeterliliğini azaltıcı yönde revizyona gidilmekte, hipotezin geçerliliği belirlenen çeşitli koşullarla sınırlanmaktadır. Böylece ampirik kanıtlama çabalarından daha olumlu sonuçlar alınması olasılığı artmakta, ancak yüksek bir genelleştirilebilme düzeyinin getirdiği, yüksek açıklama gücü ve tahminlere olanak verme değeri azalmaktadır.

4.2. BİLİŞSEL DENGE KURAMLARI

Bu grup altında toplanabilecek kuramların temeli, CANNON (1932) tarafından ortaya atılan Denge Prensipleri'dir denilebilir. Buna göre, organizmalar, biyolojik bir dengeye ve harmoniye eğilimlidirler. Kurulmuş bir dengeden olacak bütün sapmalar, dengeyi yeniden sağlamaya yönelik reaksiyonlara yol açarlar (NEUBERGER, 1974 : 24). Aralarında Sistem Kuramı, FREUD'un Psikanaliz Kuramı'nın da bulunduğu bir dizi kuram, bu prensibin izlerini taşıyan denge kuramları olarak görülebilirler. Aşağıda bunlardan FESTINGER'in Bilişsel Çelişki Kuramı ile ADAMS'ın Eşitlik Kuramı üzerinde kısaca durulacaktır.

4.2.1 BİLİŞSEL ÇELİŞKİ KURAMI

FESTINGER'in ortaya attığı bu kuramın (FESTINGER, 1978 ; KAĞITÇIBAŞI 1985 : 147-154) en önemli tezi, bireylerin bilişsel öğeler (bilgiler, inançlar, düşünceler, tutumlar) arasında dengeli, çelişkisiz ilişkiler kurma, bunu muhafaza etme eğiliminde olduğu ifadesidir. İki ya da daha fazla bilişsel öğe arasında denge bozan bir ilişki olduğunda, birinin karşıtı diğerinden ortaya çıkıyorsa, bu durum birey üzerinde cezalandırılmaya benzer bir etki yapar ve bireyi gerilim durumuna sokar. Bu, birey tarafından hoş algılanmayan güdülenme durumu, bireyi mevcut çelişkinin giderilmesine yöneltir. Çelişkinin giderilmesi için, kurama göre bireyin önünde üç yol vardır :

- Bilişsel öğelerin değiştirilmesi,
- Bilişsel öğelerle bağlantılı olan davranış biçimlerinin değiştirilmesi ve

- Denge sağlayıcı ek bilişsel öğeler arama.

Bireyler ayrıca, sadece herhangi bir çelişkinin varlığında değil, yokluğunda da kendilerine yeni çelişkiler getirecek ya da var olanları güçlendirecek bilgilerden ve durumlardan sakınırlar.

Bilişsel çelişkinin şiddeti, bilişsel öğelerin birey için önemine ve çelişkili öğelerin çelişkisiz öğelere olan sayısal oranına bağlıdır. Bu, formül olarak şöyle ifade edilebilir :

$$\text{Çelişkinin Şiddeti} = \frac{\text{önem x çelişkili bilişsel öğe sayısı}}{\text{önem x çelişkisiz bilişsel öğe sayısı}}$$

Bilişsel Çelişki Kuramı, özellikle genelleştirilebilme derecesinin yüksek olması nedeniyle, birçok kullanılmı alanı bulmuştur. Bunların önde gelenlerinden birisi, Pazarlama'da tüketici davranışlarıyla ilgili çalışmalardır (Bkz. örneğin ODA-BAŞI, 1983). Kuramcısından sonra, üzerinde en çok araştırma yapılmış kuramlardan biridir denilebilir. Kuramın açık bıraktığı bir nokta, kuramsal ifadelerin FESTINGER'in sunduğu şekilde, bireylerin çelişkinin doğduğu herhangi bir konuda (örneğin bir satın alma işlenminde) sadece karar vermelerinden sonraki davranışlarında mı, yoksa karardan önceki davranışlar için de mi geçerli olduğu konusudur. Bu henüz çözülmemiş soruna ve diğer bazı açık noktalarına rağmen, kuramın bilimsel değeri yadsınacak gibi değildir. Yüksek genelleştirilebilme düzeyi yanında, kuramın kendi içinde tutarlılığı ve ampirik kanıtlanmışlığı da tatmin edici düzeylerde dir. SCHANZ'a göre, bu kuram sosyal bilimlerin çeşitli dallarını birleştirebilecek niteliğe sahip "Genel Kuramlar"dan biridir (1977 b : 144- 145)

İş davranışlarını açıklama konusunda Bilişsel Çelişki Kuramı'nın getireceği katkı, özellikle bireylerdeki bazı güdülerin arkasında bozulmuş bilişsel öğeler dengesinin olabileceği konusuna dikkat çekmesi, davranışla elde edilen sonuçların bireyin kendisince değerlendirilmesi sürecinde, mevcut bilişsel dengelerin önemli bir rol oynaması ya da değerlendirmedeki ölçütlerin denge arayan bilişsel öğelerden oluşması gerçeklerini ortaya koyması yönünde olacaktır de nilebilir. Bireyin çalışma ortamını algılaması ve belirli bir iş davranışı biçimine karar vermesi süreçlerinin açıklanmasında da Bilişsel Çelişki Kuramı'ndan yararlanılabilecektir.

4.2.2. EŞİTLİK KURAMI

Haklılık veya Adaletsizlik kuramı da denilen (ATAAY, 1985 : 47-53) bu kuram ADAMS (1965) tarafından ortaya atılmıştır. Aynı temele dayandığından, Eşitlik Kuramı, Bilişsel Çelişki Kuramı'nın bir değişik şekli (variation) olarak da görülebilir. Değişik olan yönü, burada sosyal karşılaştırma süreçlerinin ön planda olmasıdır.

ADAMS'in çıkış noktasını, bireylerin karşılıklı maddi ve manevi alışveriş ilişkilerinde kendileri için haklı olan bir sonuca ulaşmak istemeleri varsayımı oluşturmaktadır. İlişkinin eşitlik ilkelerine uygunluğu, bireyce kendi yatırımları (girdileri) ve elde ettiği sonuçlar (çıktılar) arasındaki oranın, bireyin kendini karşılaştırdığı, kendinin de bir mensubu olduğuna inandığı sosyal gruplardaki (karşılaştırma grupları, kişileri) yatırım-sonuç oranıyla kıyaslanması sonucu belirlenmektedir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta, bütün bu karşılaştırmaların, oranlamaların ve karşılaştırma gruplarının seçiminin bireyin subjektif kararları olduğudur.

İki birey arasındaki, örneğin A ve B bireyleri arasındaki ilişkide eşitlik dengesi (equity), A'nın yatırımıyla (örn. öğrenim düzeyi) elde ettiği sonucu (örn. ücret, hiyerarşide yükselme) arasındaki oranı, B'nin yatırım - sonuç oranıyla dengeli bir şekilde algılaması durumunda vardır :

$$\frac{\text{Sonuç A}}{\text{Yatırım A}} = \frac{\text{Sonuç B}}{\text{Yatırım B}}$$

Bu oranlar arasındaki dengesizlik, eşitsizlik durumu (inequity) olarak algılanır :

$$\frac{\text{Sonuç A}}{\text{Yatırım A}} < \frac{\text{Sonuç B}}{\text{Yatırım B}} \quad \frac{\text{Sonuç A}}{\text{Yatırım A}} > \frac{\text{Sonuç B}}{\text{Yatırım B}}$$

A ile B arasındaki kıyaslama, ya A ile B'nin doğrudan ilişkisi, ya da dolaylı, A ve B'nin bir üçüncü kişiyle olan ilişkisi çerçevesi içinde olabilir.

Eşitlik Kuramı'nın ana tezi, Bilişsel Çelişki Kuramı'na benzer bir şekilde, algılanan eşitsizlik (haksızlık) durumunun güdüleyici bir etkisi olduğu yolundadır. Eşitlik dengesinin tekrar oluşturulması için bireyce başvurulabilecek stratejiler iki grupta toplanabilir :

- Davranış Stratejileri : Örneğin kendi sonucunun düzeltilmesi, karşılaştırma grubunun değiştirilmesi gibi...

- Bilişsel Stratejiler : Örneğin kendinin ya da karşılaştırma kişilerinin sonucunu ve /veya yatırımını saptırarak algılama (küçümseme veya büyük görme).

Eşitlik Kuramı da, yakından incelendiğinde Bilişsel Çelişki Kuramı gibi bazı açık noktalar bırakmaktadır. İş davranışlarının bir bölümünü oluşturan, davranışla elde edilen sonuçların bireyce değerlendirilmesi sürecini açıklama konusunda, Eşitlik Kuramı'nın önemli katkıları olacaktır. Bu kuramla ilgili ampirik araştırmalar da genellikle ücretlerin hakkaniyet ölçülerine göre az veya çokluğu

konularında yapılmış olup ampirik kanıtlanmışlık açısından, en azından karşılaştırma grubu veya kişilerine kıyasla az ücret alma durumuna ilişkin olarak doyurucu sonuçlar alınmıştır. Fazla ücret ödelemelerinde ise kuramın varsayımlarını destekler nitelikte sonuçlar alınamamıştır (MÜLLER / CROTT, 1980 : 225-235). Bilişsel denge kuramlarının güçlü oldukları yönler, olayları sonradan değerlendirmeyeyle ilgili düşünme süreçlerini açıklamaya uygun olmalarıdır denilebilir. İş davranışlarını tüm yönleriyle açıklama yeterlilikleri düşüktür. Bu nedenle, bilişsel denge kuramlarını, LAWLER'in Beklenti Kuramı gibi iş davranışlarını açıklama konusunda birleştirme yeteneği yüksek olanları tamamlayıcı netilikteki kuramlar olarak kabul edebiliriz.

5. SONUÇ

İncelenen kuramlardan her birinin iş davranışlarını açıklama konusunda belirli bir açıdan yararlı olabileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bir iş davranışları modelini oluşturma işleminde kendilerinden yararlanılacak kuramların çoğu, iş davranışlarının sadece bir bölümünü açıklama konusunda yeterli olabilmektedir. Burada inceleme kapsamına alınmayan bazı kuramlardan da bu konuda yararlanma yoluna gidilmesi gerekecektir. Bir iş davranışları kuramı geliştirme yolundaki çalışmalar ilerledikçe belki de açıklanamayan konuları açıklamaya yönelik yeni tamamlayıcı kuramlara gereksinim duyulacaktır. Bu uzun ve karmaşık yolda atılacak ilk adım, tamamlayıcı nitelikteki kuramları belirli bir tasarım düzeni içerisinde entegre etme yeteneğine sahip bir kuramın bulunması olacaktır. Bu konuda LAWLER'in Beklenti Kuramı en önemli rolü oynamaya aday görünmektedir.

MOTIVATIONSTHEORIEN HINSICHTLICH IHRER FAEHIGKEIT ZUR ERKLAERUNG DES ARBEITSVERHALTENS

In einem Zeitabschnitt wie der Jetzige, in dem sich ein ra-
technologischer und sozialer Wandel vollzieht, gewinnen
stheorien im Zuge des Interessenzuwachses an Manage-
schaften und dabei insbesondere am Personalmanagement
Bedeutung. Es ist zu beobachten, dass mit neuesten
Umfeld der Wirtschaftsorganisationen der Anteil
der Arbeitnehmer am Erfolg der Organisation
wird eine Theorie, die das menschliche Ver-
erkläert, mehr denn je notwendig, um
lungen von morgen effektiv treffen
gegangen werden, dass Motivations-
Entwicklung einer Theorie des Ar-
In diesem Aufsatz wird einen
Motivationstheorien gegeben und
im Hinblick auf ihre Faehigkeit,

das Arbeitsverhalten in Wirtschaftsorganisationen zu erklären, anhand bestimmter Gütekriterien bzw. Anforderungen zu beurteilen. Das Arbeitsverhalten wird dabei als das formelle und / oder informelle Verhalten definiert, welches mit der von einer Person übernommenen Aufgabe (Rolle) in der Organisation zusammenhängt.

KAYNAKÇA

ACKERMANN, K.F. / REBER, G. (Yay. Haz.) (1981) : **Personalwirtschaft. Motivationale und kognitive Grundlagen**, Stuttgart.

ADAMS, J.S. (1965) : Inequity in Social Exchange, Bkz. BERKOWITZ, 1965, S. 267-299

ALDERFER, C.P. (1969) : An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, 4,S. 142-175.

ALDERFER, C.P. (1972) : **Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings**, New York / London..

ATAAY, İ.D. (1985) : **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul.

ATKINSON, J.W. (1975) : **Einführung in die Motivationsforschung**, Stuttgart.

ATKINSON, J.W. (1981) : Motivationale Determinanten des Verhaltens bei Risiko, Bkz. ACKERMANN / REBER, 1981. S. 261-279.

BAUMGARTEN, R. (1975) : Das Maslow-Konzept : Wunschbild oder Wirklichkeit ? **Zeitschrift für Organisation**, 44 Yıl, S.72-78.

BERKOWITZ, L. (Yay. Haz.) (1965) : **Advances in Experimental Psychology**, Vol. 2. New York.

CAMPBELL, J.P. / DUNNETTE, M.D. /LAWLER, E.E. (1975) : Management-Motivation, Bkz. GROCHLA, 1975.

CANNON, W.B. (1932) : **The Wisdom of the Fools**

EREN, E. (1984) : **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul.

FESTINGER, L. (1978) : **Theorie der Motivation** (Yay. Haz. : M. IRLE / V. MÖNTMANN), Bern v.d.

FREY, D. (Yay. Haz.) (1980) : **Kognitive Psychologie**, 2. Baskı, Bern v.d.

GELLERMAN, S.W. (1972) : **Motivation und Leistung. Die Wechselwirkung von Umwelt und Bedürfnissen des Einzelnen auf Betriebsklima, Leistungssteigerung und Produktivitaet**, Düsseldorf / Viyana.

GROCHLA, E. (Yay. Haz.) (1975) : **Organisationstheorie**, 1. Teilband, Stuttgart.

HERZBERG, F. (1971) : **Work and the Nature of Man**, 4. Baskı, Cleveland / New York.

HERZBERG, F. (1975) : **Der weise alte Türke, Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering**, 24. Yıl, S. 5-12.

HERZBERG, F. / MAUSNER, B. / SNYDERMAN, B.B. (1959) : **The Motivation to Work**, 2. Baskı, New York.

HILL, W. / FEHLBAUM, R. / ULRICH, P. (1981) : **Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme**, 2. Cilt, 3. Baskı, Bern/Stuttgart.

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1985) : **İnsan ve İnsanlar. Sosyal Psikolojiye Giriş**, 6. Baskı, İstanbul.

LAWLER, E. E. (1977) : **Motivierung in Organisationen. Ein Leitfaden für Studenten und Praktiker**, Bern / Stuttgart.

LAWLER, E. E. (1981) : **Erwartungstheorie**, Bkz. ACKERMANN / REBER, 1981, S. 202-213.

LAWLER, E.E. / SUTTLE, L. (1981) : **Eine korrelationsanalytische Untersuchung kausaler Beziehungen in der Bedürfnishierarchie**, Bkz. ACKERMANN / REBER, 1981, S.161-168.

MASLOW, A.H. (1981) : **Motivation und Persönlichkeit**, Reinbek bei Hamburg.

MÜLLER, G.F. / CROTT, H.W. (1980) **Gerechtigkeit in sozialen Beziehungen : Die Equity-Theorie**, Bkz. FREY, 1980, S 218-241.

MÜLLER-GOLCHERT, W. (1983) : **Mitarbeiter-Motivation : Ein brennendes Problem für das Management**, **Zeitschrift Führung + Organisation**, 52. Yıl, S. 399-402.

NEUBERGER, O. (1974) : **Theorien der Arbeitszufriedenheit**, Stuttgart v.d.

ODABAŞI, Y. (1983) : **Bilişsel Çelişki Teorisi ve Pazarlamada Kullanım Alanı**, **Erciyes Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, 4, S. 201-210

ROSENSTIEL. L.v. (1980) : **Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise**, Stuttgart.

ROSENSTIEL, L. v. / MOLT. W. /RÜTTINGER. B. (1983) : **Organisationspsychologie**, 5. tamamen yeniden hazırlanmış baskı, Stuttgart v.d.

RÜTTINGER, B./ROSENSTIEL. L.v. /MOLT. W. (1974) : **Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens**, Stuttgart v.d.

SABUNCUOĞLU, Z. (1984) : **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Bursa.

SCHANZ, G. (1977a) : Wege zur individualisierten Organisation, Teil 1 : Ein theoretisches Modell, **Zeitschrift für Organisation**, 46. Yıl, S. 183-192.

SCHANZ, G. (1977b) : **Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre**, Tübingen.

SCHANZ, G. (1978) : **Verhalten in Wirtschaftsorganisationen. Personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Probleme**, München.

SCHANZ. G. (1979) : **Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft. Eine Einführung**, Stuttgart v.d.

STAEHLE. W.H. (1985) : **Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung**, Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 2. baskı, München.

TINAR. M.Y. (1986) : **Humanisierung der Arbeit und Produktivität**, Frankfurt am Main / Bern / New York.

VONTOBEL. J. (1970) : **Leistungsbedürfnis und soziale Umwelt. Zur soziokulturellen Determination der Leistungsmotivation**, Bern v.d.

WISWEDE, G. (1980a) : **Motivation und Arbeitsverhalten**, München / Basel.

WISWEDE, G. (1980b) : Theorien der Arbeitsmotivation. Teil I : Inhaltliche Theorien, **Wirtschaftswissenschaftliches Studium**, 9. Yıl, S. 525-529.

WITTMANN, W. (1982) : **Betriebswirtschaftslehre. Ein einführendes Lehrbuch. Bd. I : Grundlagen. Elemente, Instrumente**, Tübingen.

ZINK, K.J. (1975) : **Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. HERZBERG zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme**, Frankfurt am Main / Zürich.