

Motivasyonda Kapsam Kuramları ¹

Pınar Süral Özer*

Tayfun Topaloğlu**

Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde daha önceki kuramcılar, işgörenlerin işlerini sevmediklerini ve çalışma nedenlerinin aldıkları ücrete bağlı olduğunu savunmuşlardır. Fakat zamanla bu düşünce sisteminin eksik olduğu ve gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece, yönetim kuramcıları, gerek işgörenlerin, gerekse yöneticilerin çalışma nedenlerini yaptıkları işten elde ettikleri, içsel ya da yaradılıştan olan etmenlere dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır (Özkalp, 1982: 133 içinde Argyle, 1977).

Motivasyona yönelik kuramlardan herhangi biri, bireylerin sergiledikleri davranışın *nedenleri* ile bu davranışa neden olan *süreçleri* açıklamaya çalışmaktadır. Pek çok kuram genellikle her ikisinden ziyade birisi üzerinde daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir (Tosi vd., 1990: 268). Motivasyon kuramları *kapsam-gereksinim* kuramları ve *süreç* kuramları olmak üzere iki kısımda incelenebilmektedir.

Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani *kapsam* kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları *neyin güdülediğine* önem vermektedir (Mullins, 2002: 426). Bu kuramlar kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedirler.

Kapsam-gereksinim kuramları genel olarak, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, Alderfer'in V.I.G kuramı, Herzberg'in çift-etmen kuramı ve McClelland'ın başarı gereksinimi kuramını içermektedir.

¹ Motivasyonda Kapsam Kuramları, Celaleddin Serinkan editörlüğünde "Liderlik ve Motivasyon" adlı kitapta kitap için kısım olarak yayımlanmıştır. Liderlik ve Motivasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

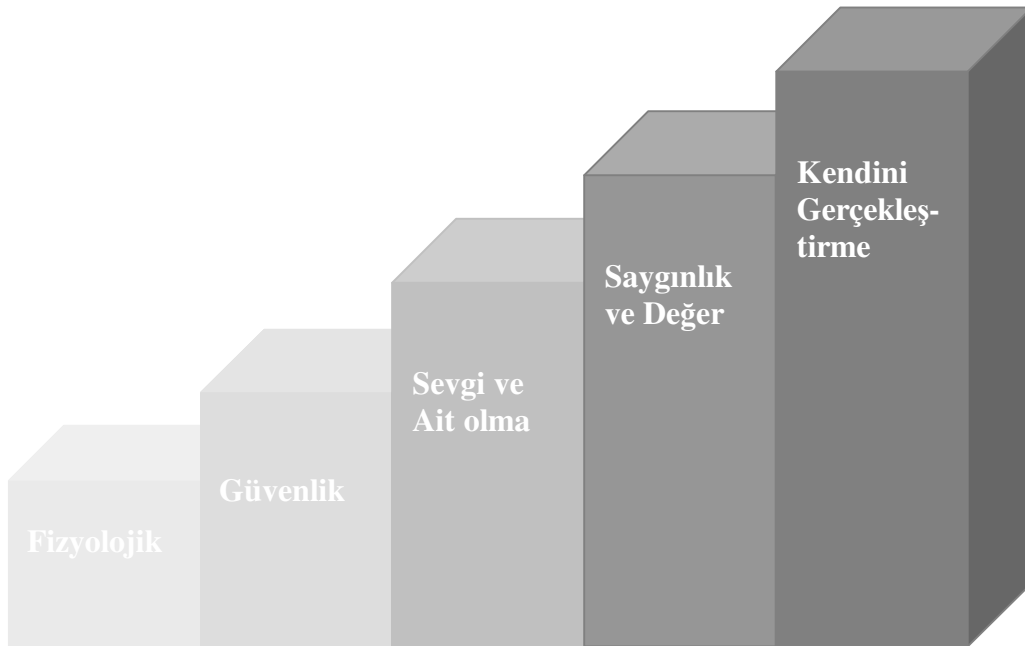
** Bilim Uzmanı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı

1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk kez bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusuna ışık tutan bilim insanı Amerikalı Abraham H. Maslow'dur (Eren, 2001: 30). Doğrudan çalışma yaşamındaki motivasyonu anlamaya dönük olarak geliştirilmemiş olmakla birlikte Maslow'un kuramı Douglas Mc. Gregor'un 1960 tarihli kitabı ile birlikte popüler hale gelmiştir (Luthans, 1995: 151). Abraham H. Maslow klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu ilk olarak 1943 tarihli makalesinde ortaya koymuştur (Maslow, 1970). Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, belki de motivasyon ve gereksinimlerle ilişkili olarak dünyada en yaygın şekilde tanınan motivasyon kuramıdır (Porter vd., 2003: 6).

Maslow (1970)'a göre insanlar doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tatmine ulaşıncaya kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır. Maslow'a göre insanlar, alt-düzy gereksinimlerini (yeterince) giderdikçe, en alttakinden en üste doğru ilerlemekte ve ayrıca da doyurulan gereksinim davranışı artık etkileyememektedir.

Şekil 1: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi



Maslow (1970) insan gereksinimlerini, fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak, ardışık bir sıra düzen içinde beş temel kategoride incelemiştir. İlk iki sıradaki gereksinimler temel (birincil) gereksinimler, son üç sıradaki gereksinimler ise sosyo-psikolojik veya ikincil gereksinimler olarak ele alınmıştır.

- 1. Fizyolojik Gereksinimler:** Fizyolojik gereksinimler motivasyon kuramı içerisinde genelde *fizyolojik dürtüler* olarak ele alınmaktadır (Maslow, 1970: 35). Bunlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik vb. gibi belli başlı gereksinimler sıralanabilmektedir. Bu gereksinimler tatmin edilmez ise birey, bu fizyolojik gereksinimler tarafından baskı altına alınmakta ya da tüm diğer gereksinimler önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yönlendirmektedir (Maslow, 1970: 37). Buna göre bir insan uzun bir süre aç veya susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez duruma gelebilmekte ve bu gereksinimini karşıladığında ise birey için bunun motive edici bir özelliği kalmamaktadır.
- 2. Güvenlik Gereksinimleri:** Maslow (1970), fizyolojik gereksinimlerin göreceli olarak iyi şekilde tatmin edilmesinin ardından güvenlik gereksinimi başlığı altında yeni bir gereksinim dizisinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar: kendini koruma; istikrar; güven duyma; korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma; planlama, düzen, kural, limit gereksinimi ve koruyuculuğun devamlılığı gibi birçok faktör olarak kategorize edilebilir. Yine bu gereksinim de fizyolojik gereksinimler gibi yokluğunda bireye tümüyle hükmetmekte, davranışını yönlendirip, bireyin tüm kapasitesini kullanarak, bireyi tümüyle bir *güvenlik-arayan mekanizma* haline getirmektedir. Maslow toplum yapısındaki düzenlemeler ve bireyin sahip olduğu güvenceler nedeniyle bu gereksinimin aktif bir motivator görevi görmediğini belirtmiş ve ancak, savaş, hastalık, doğal afetler, suç dalgaları, sosyal düzensizlikler, nevroz, beyin hasarı, otoritenin yıkılması, kronik şekilde gelişen kötü koşulların ortaya çıkması durumunda aktif ve dominant hale geleceğini belirtmiştir.
- 3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi:** Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisinin de oldukça tatmin edilmesi durumunda, sevmeye, sevilme, ait olma gereksinimlerini ortaya çıkaracaktır. Bu durumdaki birey, bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya çocuğa ilişkin yokluğu daha önce olmadığı kadar yoğun şekilde hissedecek, yani

ailesi ya da bir grup içinde insanlarla duygusal ilişkinin açıklığını duyumsayacak ve bu gereksinimini karşılamak için yoğun çaba gösterecektir (Maslow, 1970: 43).

4. Saygınlık Gereksinimi: Toplumdaki tüm insanlar, kalıcı ve sağlam temele dayanan kendilerine yönelik genellikle yüksek değer biçme, öz-değer ve başka insanların takdiri için bir gereksinim ve arzuya sahiptirler. Bu gereksinimler iki temel dizi şeklinde sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, dünyanın gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme güven sağlama arzusu ve ayrıca bağımsızlık ve özgürlük arzusu duymak olarak ifade edilirken. İkincisini ise, ün-prestij (bu, diğer insanlardan gelen güven ve saygı olarak tanımlanabilir), statü, şan ve şeref, üstünlük, tanınma, özen, önem, saygınlık ya da takdir için duyulan arzu şeklinde belirtilebilmektedir. Bireyin öz-saygı gereksiniminin tatmini, öz-güven, değer, güç, yetenek ve yeterlilik, dünya için yararlı ve gerekli olma duygusuna yol açmaktadır (Maslow, 1970: 45).

5. Kendini Gerçekleştirme (Özgerçekleştirme) Gereksinimi: Bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim yapmalı ve bir şair ise şiir yazmalıdır, eğer sonuçta kendisiyle barışık olmak istiyorsa. Maslow (1970), tüm bu sayılan gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa, kendilerini yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulabileceklerini belirtmiştir. Bir kişi ne olabiliyor ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Bu gereksinim *kendini-gerçekleştirme* olarak adlandırılmaktadır. Kuşkusuz bu gereksinimin boyutları kişiden kişiye oldukça fazla değişim gösterecektir. Gereksinim, Bir kişide ideal bir anne olma arzusu olarak şekil alırken, diğerinde ise atletizmle ilgili olarak ifade edilebilir ve bir diğerinde ise resim yapmada ya da yenilik getirmede ifade edilebilmektedir (Maslow, 1970; 46).

Maslow (2001) bu son gereksinimin ilk dört gereksinimden farklı olarak asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir. Ayrıca Maslow bu gereksinimleri tanımlarken bir ayrıma giderek ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan bireyler için “eksiklik güdülenmesi” ve son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişiler gelişim arzusuyla devamlı şekilde motive olacakları için “gelişim güdülenmesi” içinde olduklarını belirtmiştir. Maslow klinik gözlemlerine de dayanarak sağlıklı bir bireyin ilk dört gereksinimi zaten gidermiş olduğunu ve öncelikli olarak kendini gerçekleştirmek amacıyla motive olduklarını ifade etmiştir (Maslow, 2001: 31).

Bir başka anlatımla kendini gerçekleştirerek motive olan bireyleri karakterize eden Maslow, bu kişilerin kendi kapasitelerini kullanıp geliştirerek harekete geçtiklerini ve durumun dışsal ödüllerle ilgili olmadığını vurgulamaktadır (Lawler, 1991: 12).

Bununla ilgili açıklamasında Maslow, kendini gerçekleştiren kişilerin mükemmeliğe ulaşmak için kendilerini devamlı şekilde geliştirdiklerini ve temel gereksinimlerin eksikliğini zaten gidermiş olduklarını bununla birlikte, sıradan-olağan insanların eksik oldukları temel gereksinimin tatmini için bir çabalama içinde olduklarını belirtmiştir. Ona göre kendini gerçekleştiren insanlar da çalışır, uğraşır ve alışılmadık tutkulara sahiptirler. Onlar için motivasyon sadece kişiliğin gelişmesi, olgunlaşması, kendini ifade etmesi, kısacası kendini gerçekleştirmesidir (Maslow, 1970: 159). Kendini gerçekleştiren bireyler temel olarak şu özellikleri sergilemektedir (Maslow 1970):

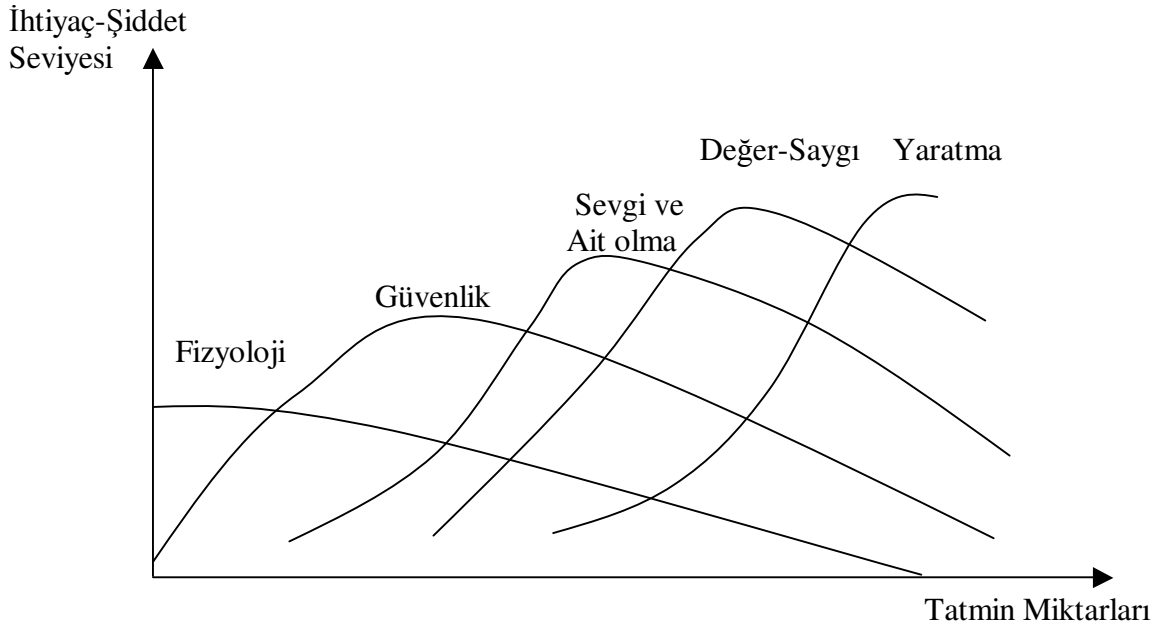
1. Gerçeği daha iyi ve yalın şekilde algılar ve gerçekle daha rahat ilişkiler kurarlar.
2. Kendilerini, başkalarını ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
3. Davranışlarında kendiliğindenlik, sadelik ve doğallık gösterirler.
4. Sorunların kendisine odaklanırlar.
5. Çevreden ayırırlar, yalnızlığa gereksinim duyarlar.
6. Özerklik arzularlar, kültürden ve toplumdan bağımsızlık arzusu ve eylemi içindedirler.
7. Yaşamı sürekli şekilde yeniden yaşarlar, hayata yönelik minnettarlık duygusu taşırlar.
8. Kendilerini zirveye çıkararak mistik ve doruk deneyimler yaşarlar.
9. İnsanlığa yönelik özdeşim, yakınlık ve ilgi duyarlar.
10. Kişilerarası derin ve gerçek ilişkilere önem verirler.
11. Demokratik kişilik yapısına sahiptirler.
12. Amaçlarla araçları ayırabilme ve de ayrıca iyi ve kötü arasındaki ahlaki ayrımı tanımlama becerileri vardır.
13. Şakayı kaldırır ve buna yönelik olumlu bir tutum sergilerler.
14. Yaratıcıdır.
15. Kültürel çerçevelenmeye direnç gösterirler.

Maslow (1970), bu beş temel güdünün yanında iki gereksinim türü üzerinde de durmuş ancak bunu kuramında ayrıntılı olarak ele almamıştır. Bunlardan ilki; bilme, anlama, öğrenme ve açıklamaya yönelik oluşan *bilişsel* gereksinimdir. İkincisi ise, güzellik temelinde gelişen *estetik* gereksinimdir. (Maslow, 1970: 47-51).

Maslow (1970) kuramındaki bazı kısımların daha iyi anlaşılması amacıyla temel önermeler ileri sürmüştür.

1. Önermelerden ilki, gereksinimlerin bir sıra düzen göstermesiyle birlikte, her bir basamağın aşılması için, gereksinimlerin tümüyle (%) tatmin edilmesinin gerekmediği şeklindedir. Örneğin, belli bir durumda ortalama bir bireyin belki de fizyolojik gereksinimlerin %85'i, güvenlik gereksiniminin %70'i, sevgi gereksiniminin %50'si, öz-saygı gereksiniminin %40'ı ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin %10'u tatmin edilmiş olabilmektedir. Ayrıca bir gereksinimin tatmin edilmesiyle yeni bir gereksinimin hemen ortaya çıkmamakta, bu yavaş işleyen bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. Örneğin sevgi gereksinimi %10 düzeyinde tatmin edildiğinde, saygınlık gereksinimi henüz ortaya çıkmazken, tatmin oranı %25'i bulduğunda ise, saygınlık gereksinimi %5 ortaya çıkabilmekte, daha sonra sevgi gereksinimi %75 ile tatmin edildiğinde ise saygınlık gereksinimi %50 düzeyinde ortaya çıkabilecektir.

Şekil 2: Gereksinimlerin Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler



Kaynak: Eren, E. (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta, İstanbul. s. 499

2. Temel gereksinimler mutlak şekilde ne bilinç düzeyindedir ne de bilinçdışıdır. Bununla birlikte, ortalama bir insanda bu gereksinimler bilinçli olmaktan daha çok bilinçdışı bir özellik gösterecektir. Birey tarafından bilinçaltında yatan temel gereksinimler, davranışı aslında bireyin hiç farkında olmadığı şekillerde

yönetmektedir. Kimileri için bir ev güvenliğini sağlamak için bir araçken, kimisi içinse aslında kişinin saygınlığını arttıran bir unsur ya da başarısının bir sembolü olarak da kullanabilmektedir.

3. Maslow, kuramındaki gereksinimlerin ve sıra düzeninin, tüm kültürlerde geçerliliği deneysel olarak araştırılmamış olsa da, evrensel bir temel nitelik taşıdığını belirtmiştir. Temel gereksinimler, kültürler arasındaki yüzeysel davranış ya da arzulardan çok daha, ortak insani özellikler taşımaktadır. Örneğin saygınlık gereksinimi Kuzey Amerika'da yüksek bir mevkide yüksek bir maaşla yöneticilik yapmak olarak tatmin edilirken, Güney Amerika amazonlarında yaşayan bir toplulukta daha iyi avcı olarak kabilesine daha çok av getirmekle ifade edilebilmektedir. Davranışsal ifade farklılıkları oluşsa da gereksinimler, her kültürde varlığını sürdürmektedir.
4. Motivasyonel belirleyiciler içindeki herhangi bir davranış, temel gereksinimlerin sadece birinden ziyade eş zamanlı olarak bir kaç ya da tümü tarafından belirlenme eğilimi göstermektedir. Örneğin bir kişinin cinsel yönelimi, sadece seksüel ihtiyaçları için değil, aynı zamanda erkekliğini kendisine kanıtlamak için ya da, karşı cinsi fethetme, gücünü hissetme ya da temel sevgisini daha çok kazanmak için olabilmektedir
5. Maslow'a göre davranışların tümü sadece temel gereksinimlerden kaynaklanmayabilmekte, hatta tüm davranışlar motive olunmadan da oluşabilmektedir. Örneğin, davranış sadece dışsal çevre tarafından belirlenebileceği gibi, özel ve dışsal, tek bir uyarıcı tarafından belirlenebilmekte ya da belirli koşulsal reflekslerle de oluşabilmektedir.
6. Her birey için gereksinimler arasındaki sıra düzen her zaman aynı önemde etki göstermemektedir. Yani kimi zaman sevgi gereksinimi fizyolojik gereksinimlerin de önüne geçerken, kimi zamanda saygı gereksiniminin giderilmesi kişinin fizyolojik gereksinimlerinin de önüne geçebilmektedir.

Maslow'un çalışması, kuramın örgütsel ortamdaki geçerliliğini değerlendirmeye girişen çok sayıda araştırmayı ortaya çıkarmıştır. Maslow'un modelini sınavan deneysel çalışmalar incelendiğinde üç unsurun ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bunlardan ilki, insan

gereksinimlerinin beş farklı kategoride sınıflandırılabilmesine dair ve bu kategorilerin hiyerarşik bir şekilde yapılandırıldığını gösteren açık bir kanıt bulunamamıştır. Bununla birlikte, genel bir sınıflandırma şemasının saygı ve özgerçekleştirim gereksinimlerinin diğer gereksinimlerden ayrıldığını gösteren bazı kanıtların varlığı gözlenmiştir. İkinci olarak, tatmin edilmeyen bir gereksinim, kişinin sadece o gereksinime odaklanmasına yol açtığı önermesi, bazı araştırmalarla desteklenirken bazılarında desteklenmemiştir. Son olarak, bir basamaktaki gereksinimlerin tatmin edilmesi, sonraki daha üst gereksinimleri harekete geçireceği önermesi de araştırmalar tarafından desteklenmemiştir (Porter vd., 2003: 8).

Araştırma bulguları gereksinimler hiyerarşisi modelini desteklemekte başarısız olsa da, Maslow'un kuramı insan gereksinimlerinin temel doğası hakkında genellemelerde kullanılabilir. Özellikle yöneticiler için gereksinimler hiyerarşisi düşüncesi ortak bir cazibeye sahiptir ve anlaşılması kolay ve yönetime yönelik açık çıkarımlar getirilebilir. Örneğin, pek çok çalışan için ilk üç basamaktaki gereksinimler önem teşkil ederken, yöneticiler için de daha üst düzeydeki gereksinimlerin tatminine yönelik çalışma koşulları yaratmak odak noktasını oluşturmaktadır (Porter vd., 2003: 8).

2. Alderfer'in V.I.G (Varoluş-İlişki kurma-Gelişme) Kuramı

Özellikle Maslow'un kuramının bir uzantısı olarak görülebilecek olan V.I.G Kuramı, Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramını desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla ortaya atılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2005: 324). Clayton Alderfer (1972), Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini başka bir şekilde ifade etmektedir. Maslow'un modeli özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer kuramında örgütlerdeki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır (Porter, vd., 2003: 8). Alderfer, kuramında gereksinimleri Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelemiştir.

- 1. Varoluş Gereksinimi:** İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır (Mullins, 2002: 430). Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Porter vd., 2003; 8).

2. **İlişki Kurma Gereksinimi:** Bu gereksinimler ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır (Johns ve Saks, 2001: 139).
3. **Gelişme Gereksinimi:** Gelişme gereksinimi yine Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır (Johns ve Saks, 2001: 139). Bunlar insan potansiyelinin gelişimiyle ilişkili gereksinimlerdir (Porter vd., 2003: 8).

Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki



Kaynak: Johns G. ve Saks A. M. (2001), **Organizational Behaviour**, Pearson Education Canada Inc. Toronto, 5. Edition s.138

Alderfer'in V.I.G kuramı, tanımlardan da anlaşılacağı gibi, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramının bir anlamda yeniden ele alınmış biçimidir. Buna göre, varoluş ve ilişki

kurma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız “gelişme gereksinimleri” karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Kuramın Maslow’dan ayrılan bir yanı ise, gereksinimlerin burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü bu kurama göre, daha ayrımlaşmış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçmektedir (Onaran, 1981: 39-40). Hatırlanacağı gibi Maslow’a göre ise tatmin edilen bir gereksinim motive edici özelliğini yitirmiştir. Ona göre saygı gereksinimi karşılanmadıysa, kişi bir alt düzey olan sevgi ve aitlik gereksinimine dönmeyecek, çünkü bu gereksinim zaten karşılanmış sayılacaktır.

Günümüzde, sadece birkaç çalışmanın Alderfer’in modelini test etmeye çalıştığı, fakat deneysel doğrulamanın oluşmadığı gözlenmiştir. Yine de V.I.G modelinin insan davranışını açıklamada daha fazla esnekliğe izin vermesi yönünden gereksinimler hiyerarşisi kuramından daha az katı bir model olduğu gözükmektedir. Maslow’la ele alındığında V.I.G. kuramı, çalışan motivasyonu hakkında kullanışlı bir düşünme şekli önerdiği görülmektedir (Porter vd., 2003: 9).

3. Herzberg’in Çift Etmen Kuramı

Motivasyon kuramının gelişimine önemli ölçülerde katkıda bulunan kişilerden biri de Frederic Herzberg olmuştur. Herzberg de, tıpkı Maslow ve Alderfer gibi, motivasyonun temelinde yine gereksinimlerin olduğunu savunmuştur.

Frederic Herzberg çift etmen kuramını 1950’li yılların sonu ve 1960’lı yılların başlarında geliştirmiştir. Herzberg ve arkadaşları, Pittsburgh’da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupla görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerini özellikle doyumlu ve motive olmuş hissettikleri zamanları ve de tam tersini hissettikleri durumları anımsamalarını istemiştir. Daha sonra da hissettikleri bu iyi ve kötü duyguların neler olduğunu onlardan tanımlamalarını istemişlerdir. Alınan cevaplar kayda alınmış ve içerik analizine sokulmuştur. Sonuçta çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğiyle ilişkili olarak verdikleri cevaplardan iki farklı boyutun varlığı tespit edilmiştir (Moorhead ve Griffin, 1989: 116).

Araştırmanın sonuçlarına göre “koruyucu (hijyen) faktörler” ve “motive edici faktörler” olmak üzere iki farklı faktör grubunun varolduğu ve bunların işyerindeki insanları farklı şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

1. Koruyucu-Hijyen Etmenler; Çalışanların doyumsuzluk ve motivasyon eksikliğinin nedenleri hakkındaki sorulara verdikleri yanıtların sonucunda elde edilmiştir. Bunlar; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetimin düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkilerdir.

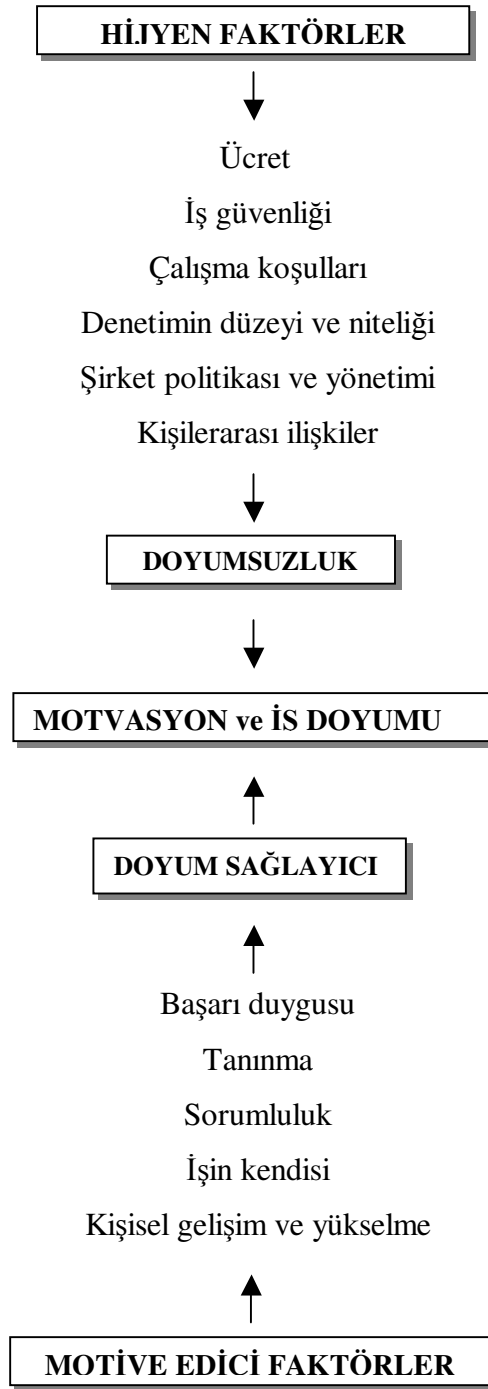
Buna göre koruyucu-hijyen etmenler eğer işyerinde bulunmuyorsa bireyler için doyumsuzluk yaratan unsurları ifade etmektedir. Bunların sağlanması, doyumsuzluğu azaltmakta, fakat kişinin doyumunu arttırmamaktadır. Sonuç olarak bu faktörler bir iş bağlamında ilişkilendirilmiş unsurlardır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1990: 275).

2. Motive Edici Etmenler; Çalışanların doyum sağlama ve motive olma nedenleri hakkında sorulan sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir. Bu bulgular sonucunda; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve yükselme gibi etmenler bu gruba dahil olmuşlardır.

Motive edici etmenler çalışanların motivasyon ve doyumunun başlıca nedeni olarak belirttikleri unsurlardır. Çalışanlar işlerinde bu faktörleri açıkça görmeleri ve hissetmeleri halinde doyum sağlamak ve motive olmaktadır. Ancak hijyen faktörlerinin tersine bu faktörlerin yokluğu doyum duygusunu ortadan kaldırmakla birlikte, doyumsuzluk hissi de vermemektedir (Moorhead ve Griffin, 1989: 116).

Herzberg, kuramında Maslow ve Alderfer’in kuramlarının aksine gereksinimleri bir sıra düzen içerisinde göstermemiş, iki farklı faktörde gruplandırarak ifade etmiştir. Buna göre hijyen faktörleri içinde yer alan gereksinimlerin karşılanması bireyde doyum duygusu yaratmazken karşılanmaması doyumsuzluk unsuru oluşturmaktadır. Buna karşın “motive edici faktörler” içindeki gereksinimler karşılanmadığında birey doyumlu olmayacaktır ancak, kendini doyumsuz olarak da tarif etmeyecektir.

Şekil 4: Herzberg'in Çift Etmen Kuramı



Kaynak: Mullins, L. J. (2002), **Management and Organisational Behaviour**, PrenticeHall Sixth Edition, UK. s. 433

Herzberg kültürel farklılıklara rağmen, motive edici ve hijyen faktörlerinin dünya genelindeki işgörenleri benzer şekilde etkilediğine inanmaktadır. Bununla ilgili gelişmiş ülkelerde (ABD, Japonya, Finlandiya, Macaristan, İtalya) yapılan bazı araştırmalar bu görüşleri doğrular niteliktedir. Bununla birlikte bu araştırmalarda görülen farklı bir bulgu da

motive edici gereksinimlerin çalışanların büyük kısmında (%60-90 arası) doyum sağlarken, olmaması durumunda ise çalışanların bir kısmında (%18-40 arası) doyumsuzluk yarattığıdır. Hijyen faktörlerinin yeterince olmaması çalışanların büyük kısmı için doyumsuzluk yaratırken (%65-80 arası), olmasının ise çalışanların bir kısmında doyum sağladığı (%10-30 arası) belirlenmiştir (Hellriegel vd., 2001: 143).

Bu çalışmaların gelişmekte olan ülkelerde de yapılması durumunda, çalışanların daha büyük bir kısmında hijyen etmenlerinin (özellikle de ücret gibi) daha çok motive edici özellikler arasında mı gösterileceği merak konusudur.

Öne sürüldüğü dönemde çok ilgi gören Herzberg'in kuramı üzerine yapılan çok sayıda araştırmadan bazıları kuramı desteklerken bazıları ise desteklememiştir. Telman ve Ünsal'ın (2004: 15-16) örnek verdikleri Garke'nin (1999) rehabilitasyon danışmanları üzerinde yaptığı araştırmasında, danışmanların meslekleri ile ilgili en sevdikleri alanların motivasyon etmenleri olarak adlandırılan etmenler olduğunu, en sevmediklerinin ise hijyen etmenler olduğunu ifade etmişlerdir. Oshagbeni'nin (1997) üniversite öğretim elemanları üzerinde yaptıkları araştırmada ise çeşitli etmenlerin hem doyum hem doyumsuzluk yarattığına ilişkin bulgular kuramla çelişmiştir.

Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Ayrıca çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilir tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler sunmuştur. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popülerliğini korumakta ve uluslararası çekiciliğini sürdürmektedir (Porter vd., 2003:10).

4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

David C. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı, Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedeni oluşturduğunu ifade ettiği 20'nin üzerindeki bir dizi gereksinimden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini içeren bir kuramdır. McClelland bu üç gereksinimden genellikle başarı gereksinimi üzerinde yoğunlukla çalışmış olsa da, bir çok araştırmasında bu üç gereksinimi birlikte test etmiştir.

McClelland (1961), davranışı şekillendiren bu gereksinimlerin önemini, kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda, hayat tarzının seçiminde ve iş performansı üzerindeki etkilerinde görülebileceğini belirtmiştir.

1. Başarı Gereksinimi: Murray (1955) başarı gereksinimini (*nAch*), “zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma, zor olan şeyleri olanaklı olduğunca hızlı ve iyi bir şekilde yapmak çabası”na duyulan bir arzu ya da eğilim olarak tanımlamıştır. McClelland (1976) ise başarı gereksinimini; “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, başarı güdüsü, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarıyla dışa vurulmaktadır (Sagie ve Elizur, 1999: 376).

Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin belirli şekillerde hareket etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Buna göre bu bireylerde şu gibi özellikler görülecektir (McClelland, 1961, 1965):

- Yüksek başarı gereksinimine sahip bireyler, ne büyük ne de küçük riskler almayarak, başarılarını *hesaplanan riskler* olarak göstermek gereksinimi hissetmektedirler.
- Bu bireyler, hedefledikleri amaca doğru hangi düzeyde ulaştıklarını anlamak için *hızlı ve kesin şekilde bir geri bildirim* alma ihtiyacı duymaktadırlar.
- Bu kişilerin başarıyla motive olmaları ve *başarıdan büyük haz duymaları* sıklıkla görülmektedir.
- Bu bireyler *zihinlerini sürekli şekilde hedeflerindeki işle meşgul etmektedirler*.
- Başarıya hedeflenen kişiler olarak *kişisel sorumluluk almakta* son derece kararlıdırlar.

McClelland (1961), kuramında başarı gereksinimine yönelik makro önermeler de getirmiş ve “The Achieving Society” adlı kitabında, ülkelerin o günkü ekonomik gelişmişlik durumu ile o ülkelerdeki ölçülen başarı gereksinimi düzeyleri arasındaki ilişkinin bir dizi kanıtını ortaya koymuştur.

McClelland araştırmalarını iki genel sonuca bağlamıştır (Şimşek vd., 2001: 127):

- Bir ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu ile o ülkedeki başarının ölçülebilen ortalama değerleri arasında ilişki vardır.

- Başarıya yönelmiş yüksek amaçlar ve davranışlar konusunda bilgi edinmek için eski kültürlerin yazınları incelendiğinde, ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanının başarı çabasından etkilenebileceği görülmektedir.

McClelland farklı ülkelerde yaptığı çalışmalardan yola çıkarak girişimciliği, başarı gereksinimini ekonomik büyüme ve gelişmeye dönüştüren bir araç olarak tanımlamıştır. McClelland (1961) sonuç olarak bazı toplumlardaki sosyalleşme sürecinin yüksek bir başarı güdüsü yaratması nedeniyle, o toplumların daha fazla sayıda girişimci çıkarabildiğini ifade etmiştir.

McClelland (1961) bir sosyal psikologun perspektifinden girişimcinin, bir bütün olarak kişisel başarı arzusunu, toplum için yüksek bir yaşam standardıyla sonuçlanan ekonomik bir gelişim içine dönüştürdüğünü belirtmiştir. Girişimciler yüksek bir başarı gereksinimiyle hareket eden bireyler olarak daha iyisini yapmakla güdülenmiş kişilerdir.

McClelland (1961, 1965), çalışmalarında ayrıca ağırlıklı olarak girişimcilerin kişilik özellikleri üzerinde durmuş ve onları başarılı kılan özelliklerin neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Özellikle başarı gereksiniminin girişimciler için en önemli ve ayırt edici kişilik özelliğini olduğunu belirtmiştir. Pek çok araştırmacı da girişimcileri yönetsel pozisyondaki kişilerle ve toplumun geri kalan kesimiyle karşılaştırmış ve araştırmaların büyük bir kısmında ise bu hipotezler doğrulanmıştır.

2. Güç Gereksinimi: Güç (erk) gereksinimi; “...başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi” olarak tanımlanabilir (McClelland, 1969; 38). Yüksek güç gereksinimi içindeki bireyler, kendi çevresini, finansal ve maddi kaynakları, bilgiyi ve diğer insanları kontrol altına alma arzusu göstermektedir (McClelland ve Burnham, 1976).

Alfred Adler, uzun zaman önce “güç” gereksiniminin, tüm insan aktivitesinin büyük bir hedefi olduğundan bahsetmiştir. Adler’e göre insan tabiatı, bir bireyin kendisi üzerinde sahip olduğu güçleri kontrol ederek öğrenmiş olduğu bir şeydir ve bir kişinin doyumu, eninde sonunda onun çevresi üzerinde etkide bulunabilme yeteneğine dayanmaktadır (Birch ve Veroff, 1966: 76).

Winter (1991), güç gereksiniminin altı temel göstergesini şöyle belirtmektedir (Apospori vd., 2004: 147) :

- Diğer insanlar üzerinde etkisi olabilecek oldukça güçlü davranışlar sergilemek.
- Özellikle bilgi toplayarak ya da başkalarını gözetleyerek, kontrol ya da denetimi oluşturmak.
- Etki etmeye kalkışmak, bir konuya inandırmaya, kabul ettirmeye, ya da bunu kanıtlamaya çabalamak.
- Açıkça istenmese bile öneride bulunmak, desteklemek ya da yardım etmek;
- Başkalarını etkilemek ve,
- Başkalarının hareketlerine güçlü duygusal tepkiler göstermek.

McClelland ve Burnham (1976) girişimciler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, girişimcilerin yüksek bir başarı gereksinimi ve daha düşük bir güç gereksinimi içinde olduklarını, ancak yöneticilerin ise konumları gereği girişimcilerin tersine, yüksek bir güç gereksinimi ve daha düşük olarak da başarı gereksinimi gösterdiklerini gözlemlemişlerdir. Bu sonuca ulaşılmasında girişimcilik ve yöneticilik mesleğine özgü farklı kişilik özellikleri ve gereklerinin oluşmasının etkili olduğu belirtilmiştir.

3. Yakın İlişki Gereksinimi: Yüksek başarı gereksinimi içindeki birey, sosyal ilişkilerini sürdürerek daha fazla zaman geçirmekte, gruplara katılarak, sevmeyi ve benimsenmeyi tercih ederek bu gereksinimini gidermektedir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 267). Böyle bir gereksinime güçlü bir biçimde sahip olan kişi, diğerleriyle olumlu duygusal ilişkiler arama yolundadır. Bu ilişki “arkadaşlık” sözcüğüyle açıklanabilir. Diğerlerini sevme, onlar tarafından benimsenme ve sevilme ya da affetme ve affedilme eğilimleri, kişilerarası ilişkilerin bozulmasına tepkide bulunma, bozulan ilişkileri yeniden sağlamaya çalışma, yakın ilişki gereksiniminin belirtileri olarak gösterilebilmektedir (Can, 1985: 71).

Yakınlık gereksinimi yüksek olan kişiler için başka insanların varlığı gereklidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek, iyi kişilerarası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edeceklerdir (Onaran, 1981: 215). Winter (1991), ilişki kurma gereksiniminin dört temel göstergesini şöyle belirtmektedir (Apospori vd., 2004: 147):

- Diğer insanlara karşı, olumlu, arkadaşça veya çok yakın duygular beslemek
- Arkadaşça bir ilişkinin aksaması ya da kesilmesi konusunda olumsuz duygular hissetmek, ya da tekrardan bu ilişkiyi canlandırmayı istemek.
- Yakın ilişkiye dayalı davranışlar göstermek ve,
- Yardım etmek, yardımcı olmak gibi geliştirici davranışlarda ve cana yakın ilgide bulunmak.

Evrimsel olarak incelendiğinde böyle bir gereksinimin, hem hayatta kalma hem de üreme faydalarını taşıdığı söylenebilir. Bu gereksinimin geçmiş dönemelerde gruplar kaynakları paylaşırken, üyelerini dış tehlikelere karşı koruma ve eşleşmeyi olanaklı kılma gibi faydaları olmuştur (Beck, 2004: 378).

McClelland, yakın ilişki, güç ve başarı gereksinimlerinin öğrenilebilir olması nedeniyle, statik bir hiyerarşik düzen içine uygun düşmeyeceğini (örn, Maslow'daki gibi) iddia etmiştir. Bunun nedeni, farklı kişilerin farklı düzeylerde farklı gereksinimler hissetmekte olmalarından ileri gelmektedir. Bu yüzden, gereksinimler arasında “tatmin-dizisi” ya da “engelleme-gerileme” ilişkileri mevcut değildir (Northcraft ve Neale 1990: 142). Maslow ve diğer araştırmacılar gereksinimlerin içgüdüsel olduğunu öne sürerken, McClelland'ın bu çalışması güdü veya gereksinimlerin gelişmesinde iş dışındaki sosyal çevre bağlamının önemine vurgu yapmıştır (Brooks, 2003: 60).

McClelland tarafından formüle edilen başarı gereksinimi kuramı zaman içinde iki revizyona uğramıştır. İlki Atkinson (1957) tarafından geliştirilen risk alma modelidir. Bu modele göre başarı durumundaki meydan okuma düzeyini belirlemede, “gereksinimin kuvveti”, “başarı ya da başarısızlık (beklenti) olasılığı” ve “başarı ya da başarısızlığın (valance) özendirici değeri”, çarpılarak bir birleşim oluşturmaktadır. İkinci ve daha belirgin değişiklik Atkinson'un bir öğrencisi olan Bernard Weiner tarafından yapılmıştır. Weiner de gereksinimleri, başarı ve başarısızlık durumlarına yönelik belirli nedensel yüklemeler yapma eğilimleri olarak yeniden düzenlemiştir (Thrash ve Eliot, 2001: 3).

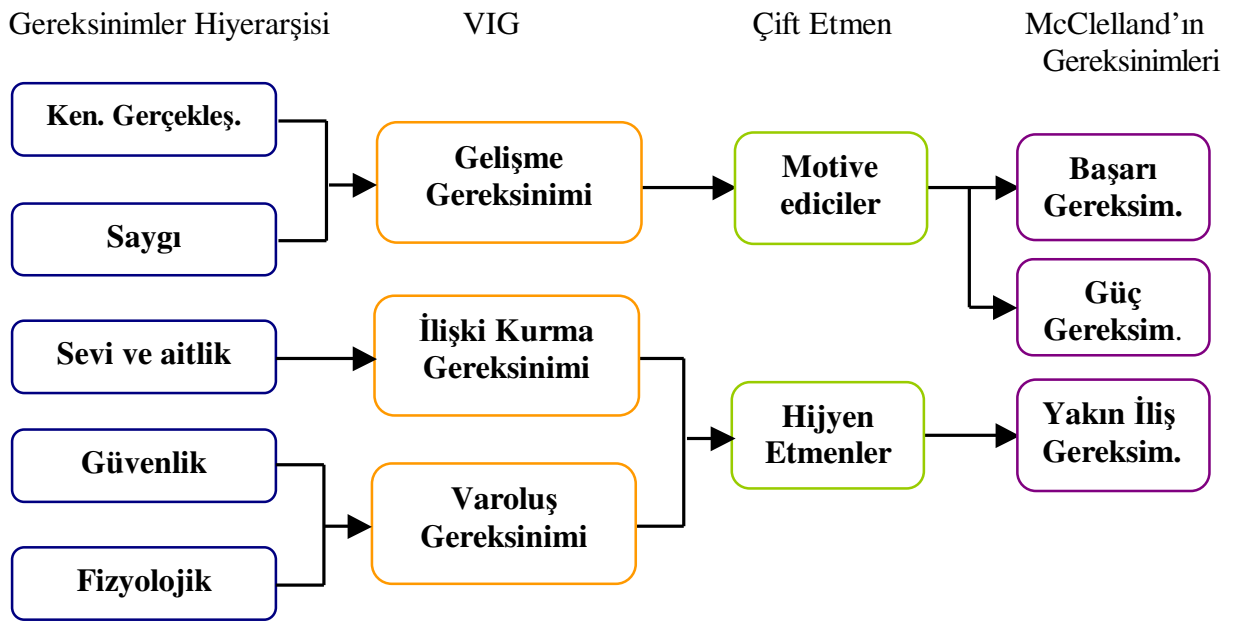
5. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması

Kapsam kuramlarının tümü motivasyonun en iyi şekilde gereksinimlerin yapısına odaklanarak anlaşılabilceğini varsaymıştır. Bununla birlikte her bir kuram olayları farklı bir şekilde açıklamış ve gereksinimler hakkındaki kendi görüşünün en önemli açıklamayı getirdiğini belirtmiştir. Ancak hiçbirisi insan gereksinimlerinin kesin bir ifadesi olarak düşünülmemeli ya da davranışı açıklamada özgün bir temel olarak kullanılmamalıdır. Kuramların birbirlerinin yerine geçecek şekilde düşünülmesinden ziyade farklı gereksinim desenlerini vurgulayıp, daha uygun bakış açısı getiren modeller olarak görülmesi daha uygun bir bakış açısı olacaktır (Rollinson ve Broadfield, 2002: 211).

Gereksinimler hiyerarşisi kuramında yer alan kendini gerçekleştirme ve değer-saygı gereksinimleri ile V.I.G kuramındaki gelişim gereksinimi birbirine benzemektedir. Bunun yanında sevgi gereksinimi ile yakın ilişki gereksinimi birbirine benzerken, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisi birlikte V.I.G'in varoluş gereksinimini oluşturmaktadır. Bunun yanında iki kuram arasındaki temel bir fark ise, gereksinimler hiyerarşisinin, gerçekleştirme ve doyuma dayanan statik bir gereksinim sistemini öne sürerken, V.I.G modeli engelleme-geri çekilmeye dayanan esnek bir üç-gereksinimli sınıflandırmayı temsil etmiş olmasıdır (Hellriegel vd., 2001: 145).

Herzberg'in çift etmen modeli önceki her iki gereksinim modeliyle de örtüşmektedir. Eğer hijyen etmenleri mevcutsa, hiyerarşideki güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri büyük olasılıkla karşılanmış olacaktır. Benzer şekilde, hijyen faktörlerinin var olması, V.I.G'deki yakın ilişki ve varoluş gereksinimlerinin de doyurulmasını sağlayacaktır. Motive edici etmenler işin kendisine ve bireyin gelişim ya da diğer daha yüksek gereksinimlerinin doyurulmasına odaklanmaktadır (Hellriegel vd., 2001: 145).

Şekil 4. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması



Kaynak: Hellriegel, D.; Slocum, jr, J. W. ve Woodman, R. W. (2001), **Organizational Behavior**, South-Western Colloge Publishing, Ninth Edition, USA.s. 145

McClelland'ın gereksinimler modeli gereksinimler sıra düzenini içeren diğer modellerle tam olarak uyuşmamaktadır, fakat spesifik olarak bakıldığında yakın ilişki gereksinimi Herzberg'in bazı hijyen etmenlerini kapsarken, Maslow'un güvenlik-sevgi gereksinimi ile Alderfer'in modelindeki yakın ilişki gereksinimlerine karşılık gelmektedir. Benzer şekilde güç gereksinimi Herzberg'in tanınma faktörü ve Maslow'un saygı-değer gereksinimi ile güçlü şekilde ilişkilidir. Son olarak, başarı gereksinimi Maslow'un kendini gerçekleştirme ve Alderfer'in gelişme gereksinimleriyle bazı benzerliklere sahip gözükmektedir (Rollinson ve Broadfield, 2002: 211).

Kaynakça

APOSPORİ, E.; Papalexandris N. ve Galanaki, E. (2005), Entrepreneurial and Professional CEO's, Differences in Motive and Responsibility Profile, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 26, No. 2, 141–162

BECK, R. C. (2004), **Motivation Theories and Principles**. Pearson Education, Inc., Fifth Edition, USA.

BİRCH, D. ve Veroff, J. (1966), **Motivation: A Study of Action**, Brooks/Cole Publishing Company, Inc. USA.

BROOKS, I. (2003), **Organisational Behaviour**, Prentice Hall, Second Edition, UK.

CAN, H. (1985), **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, H. Ü. İİBF. Yayın No: 12. Ankara.

EREN, E. (2001), **Örgütsel Davranış e Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta, İstanbul

HELLRİEGEL, D.; Slocum, jr, J. W. ve Woodman, R.W. (2001), **Organizational Behavior**, South-Western Colloge Publishing, Ninth Edition, USA.

JOHNS G. ve Saks A. M (2001), **Organizational Behaviour**, Pearson Education Canada Inc. Toronto, 5. Edition. USA

JOHNS, G. ve Saks, A. M. (2001), **Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work**, Pearson Education Inc., Fifth Edition, USA.

KREİTNER, R. ve Kinicki, A. (2004), **Organizational Behavior**, McGrawhill, 6. Edition, USA.

LUTHANS, F. (1995), **Organizational Behavior**, Seventh Edition, International Edition, Mc.Graw-Hill Inc.USA.

LAWLER III, E. E. (1991), '**Drives, Needs and Outcomes**', **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, Barry M. Staw (editor), Mc.Millan Publishing Company.

MASLOW, A. H. (1970) **Motivation and Personality**, Harper & Row Publishers Second Edition, USA.

MASLOW, A. H. (2001), **İnsan Olmanın Psikolojisi**, Kuraldışı Yayıncılık, (Çev. Okhan Gündüz), İstanbul.

McCLELLAND, D. C. (1961), **The Achieving Society**. Princeton, NY: Van Nostrand.

McCLELLAND, D. C. ve Winter, D. G. (1969), **Motivating Economic Achievement**. The Free Pres, New York.

McCLELLAND, D. C. ve Burnham D. H. (1976), Power is the Great Motivator, **Harvard Business Review**, Motivating People, January, 2003, 1–11.

McCLELLAND, D.C. (1965). N Achievement and Entrepreneurship:A Longitudinal Study, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.1, No.4, 389–392.

MOORHEAD, G. ve Griffin, R. W. (1989), **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, 2. Edition, USA.

MULLİNS, L. J. (2002), **Management and Organisational Behaviour**, PrenticeHall Sixth Edition, UK.

MURRAY, H. A. (1955), **Types of Human Needs**, (**Studies in Motivation**, Selected and Edited by D. C. McClelland), Appteton-Centry-Crofts Inc. NewYork.

NORTHCRAFT, G. B. ve Neale, M. A. (1990), **Organizational Behavior- A Management Challenge**, The Dryden Pres, ABD.

ONARAN, O. (1981), **Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara.

ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2005); **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf yayını No: 149, ETAM A.Ş., Eskişehir.

ÖZKALP, E. (1982), **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İİBF Akademik Yayınları.

PORTER, L.; Bigley G. A. ve Steers R. M. (2003), **Motivation and Work Behavior**, McGraw-Hill, USA.

ROLLINSON, D. ve Broafield, A. (2002), **Organisational Behaviour and Analysis**, Prentice Hall, 2. Edition, UK.

SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M. (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SAGIE, A. ve Elizur, D. (1999), Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, 20, 375–387.

ŞİMŞEK, Ş.; Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Basım Yayın Dağıtım, Ankara.

TELMAN, N. ve Ünsal, P. (2004), **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

TOSİ, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. (1990), **Managing Organizational Behavior**, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA.

THRASH, T. M. ve Eliot, A. J. (2001), Delimiting and Integrating Achievement Motive and Goal Constructs, 3–21, (Editör. Efklides, A., **Trends and Prospects in Motivation Research**. Kluwer Academic Publishers, Netherlands).