

GÜDÜLEME KURAMLARININ EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI

Çağlar ÇAĞLAR

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin**

**Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır**

**Malatya
Ağustos, 1998**

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı)'nda BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1998

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Örgütlerin varlığını etkin biçimde sürdürebilmeleri çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmelerine bağlı olduğu olgusundan hareketle, çalışanların örgüt amaçlarına güdülenmesi yöneticilerin temel işlevi olduğu söylenebilir. Bu araştırmada, güdülemenin ne olduğu, örgütlerde güdülemenin yeri ve önemi, bu alanda geliştirilen kuramların bulgularından eğitim örgütlerinde nasıl yararlanılabileceğine ilişkin yöneticilere bir takım ipuçları sunabilme, çalışanları daha etkin güdülemeye yardımcı olacak bazı genel öneriler geliştirebilme amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın yürütülmesi ve araştırma raporunun hazırlanmasında emeği geçenleri anmayı bir borç biliyorum.

Araştırma raporunun yazılmasındaki çabalarından dolayı meslektaşım Tülay ALKAN'a teşekkür ediyorum.

Araştırma konusunun belirlenmesi, araştırmanın yürütülmesi ve raporun yazılması sürecinde yakın ilgisini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkürün az olacağı kanısındayım.

Bu katkılara rağmen araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Ağustos, 1998
Malatya

Çağlar ÇAĞLAR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ONAY.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar.....	V
ŞEKİLLER.....	VI

BÖLÜM

I. GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	15
Alt Problemler.....	16
Sayıtlar.....	16
Sınırlılıklar.....	16
Tanımlar ve Kısaltmalar.....	16
II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	18
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	18
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	24
III. YÖNTEM.....	31
IV. BULGULAR VE YORUM.....	32
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	32
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	86
V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	120
Özet ve Yargılar.....	120
Öneriler.....	123
KAYNAKÇA.....	125

TABLÖLAR

TABLO

Sayfa

1. Tercih Yüzdeleri.....	42
2. İki Ülke Arasında Temel Gereksinimlerin Karşılaştırılması.....	43



ŞEKİLLER

ŞEKİL	Sayfa
1. Temel Güdüleme Süreci.....	7
2. İnsan Gereksinimleri-Güdüleme-Davranış İlişkisi.....	8
3. Bilişsel Güdüleme Kuramının Genelleştirilmiş Modeli.....	9
4. Maslow'un Güdüleme Kuramında Kullandığı Gereksinimler Sıradüzeni.....	38
5. Psiko-fizyolojik Yaşam Sürecinde Gereksinmelerin Şiddet Derecelerine Göre Düzenlenmesi.....	39
6. E.R.G Kuramının Doyum-İstek İlişkisine Ait nermeleri.....	48
7. E.R.G ve Maslow'un Kavramlarının Karşılaştırılması.....	49
8. Doyum Sağlayanlar ile Doyumsuzluk Verenlerin Karşılaştırılması.....	52
9. Geleneksel İş Doyum-Doyumsuzluk Kavramının Heizberg Kuramı İle Karşılaştırılması.....	53
10. Üç İçerik Güdüleme Kuramının Karşılaştırılması.....	60
11. Porter Modeline Dayalı Bir Gereksinimler Sıradüzeni.....	78
12. Sergiovanni ve Carver'e Göre ğretmenler İçin Doyum Sağlayıcı ve Doyumsuzluk Veren Etknlerin Karşılaştırılması.....	80
13. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	88
14. Beklenti Kuramının Akış Şeması.....	89
15. Lawler-Porter Güdüleme Modeli.....	94
16. Amaç Kuramı.....	108
17. Beklenti Kuramının Eğitim rgtlerine Uyarlanması.....	114

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılık ve araştırma ile ilgili bazı kavramların tanımlarına ve kısaltmalara yer verilmektedir.

Problem Durumu

İnsanlar, bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yaparlar. Bireysel güçleri aşan amaçların gerçekleştirilmesi, birden çok bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesini gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplumsal yaşamın işbirliği olmaksızın varlığını sürdürmesi olanaklı değildir (Aydın, 1991: 13).

Bireyin bütün ihtiyacı ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeğinden ortaya çıkan örgütlerin alan uzmanları tarafından yapılmış farklı tanımları alanyazında yer almaktadır.

Tanınmış yönetici Chester I. Barnard'a göre örgüt; iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür (Schein, 1978: 11).

March ve Simon'a göre örgütlerin dört temel özelliği vardır. Bu özellikler: (1) Örgütler bireylerden ve gruplardan oluşur, (2) belirli amaçları vardır, (3) amaçlar, ussal olarak eşgüdümlenen ve yönlendirilen farklılaştırılmış işlevler aracılığıyla gerçekleştirilir, (4) örgütler zaman içinde belli bir sürekliliğe sahiptir (Aydın, 1991: 15).

Örgütlenmiş bir insan grubunun bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Örgüt ve yönetim iç içe işler.

Auistin'e göre örgüt, bir yapıyı kurmak için tasarlanan eylemleri, yönetim de bir yapıyı çalıştırmak için tasarlanan eylemleri yansıtır. Örgüt bir yapı olarak görülünce, yönetim de bir süreç olarak kabul edilebilir (Bursalıoğlu, 1991:29).

Örgüt gibi, yönetimin de farklı tanımları yapılmıştır.

White vd., yazarlar örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre grup çabası ve eşgüdüm yönetimin can damarıdır (Kaya, 1991: 41).

Yönetim örgütün içinde, fakat ona yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi, bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgüt gelişmesini sağlamaktır. Bu görev aslında örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1991: 29).

Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esas ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 1991: 69).

Özel ve kamusal her tür örgütte yönetimin karşı karşıya olduğu bazı önemli görevler vardır. Lazarsfeld'e göre her tür örgütte yönetimin yapmak zorunda olduğu bu görevler şöyle özetlenebilir (Kaya,1991: 44):

- 1-Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek,
- 2.Bu amaçları gerçekleştirmede öteki insanları inisiyatif ve yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kullanmak,
3. Öteki insanları (personeli) mutlu etmek, morallerini yükseltmek,
4. Örgütü, gelişme için bir değişme (yenileşme) ortamına sokmak,
5. Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntem geliştirmek,

6. Grubun her üyesi tarafından oynanacak rolleri belirlemek için yöntem geliştirmek.

Yönetimi, insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarmak eylemi olarak düşündüğümüzde yöntemin özünde, insanı etkilemek olduğunu görürüz (Aydın, 1991: 70). Davis'e göre çağdaş örgütlerin iki amacı vardır. Örgütlerin birinci amacı ürün üretmektir. Örgütlerin ikinci amacı ise işgörenlerin gereksinimlerini karşılamaktır. Bu iki amacın gerçekleştirilmesi örgütsel etkililiğin gerçekleştirilmesi için zorunludur. Örgütler bu iki amacın birincisine önem verip ikincisini savsakladıkları için yaşamlarını yitirebilmekte ya da sürgit sorunlarla boğuşma zorunda kalmaktadırlar (Başaran, 1992: 12).

Her türlü örgütte insanların tutum, davranış ve ilişkileri onların tutumlarını değiştirerek davranışlarını yönlendirme, onları, çalışma isteklerini artırarak görevlerini başarıyla yapar duruma getirme tarihin her döneminde kişileri yönetmek durumunda olanların ilgilendikleri konu olmuştur (Kaya, 1991: 110).

Bir işgörenin içindeki yeterliliği ne denli yüksek olursa olsun bu yeterliliğini işinin gerektirdiği her anda ortaya çıkarıp işine verememektedir. Bunun için işgörenin içinden ve dışından gelen güdüleyici etkiler gerekmektedir (Başaran, 1982: 11).

Yetişkinin özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı örgütlerde, örgütsel amaçlara işgörenleri güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır (Başaran, 1992:161).

Yöneticinin en büyük görevi, işgörenin kendi amacı olmayan ancak kendi amacı imiş gibi algılayıp gerçekleştirmesi gereken örgütsel amaçlara onu güdülemektir.

Bugün artık ücret artışının ve diğer ek çıkarların otomatikman üretimde artışa yol açmadığı, işten çıkarılma korkusunun da bireyleri daha üretken kılmada sağlıklı bir yaklaşım olmadığı, bireyleri güdülemenin sanıldığı kadar basit olmadığı, tam tersine

çok karmaşık bir süreç olduğu ve üzerinde durulması gerektiği anlaşılmıştır (Aydın, 1993: 76).

İnsanın kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, işgörenleri örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır. İşgörenlerin, örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanamadıkça, örgütsel edimleri istenen düzeye çıkaramaz (Başaran, 1991: 145).

Örgütün varlığının sürdürülmesinde, birey davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi yöneticilerin önde gelen görevlerinden birisidir. Davranışların yönlendirilmesi ise onların itici gücünü oluşturan etmenlerin birer bağımsız değişken olarak ele alınıp incelenmesini gerektirmektedir.

Güdü, bireyi amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güçtür (Başaran, 1991: 145). İnsanın pek çok güdüsünün olduğu sanılmaktadır. Bu güdülerin bir kısmının bilincine dahi varılamamaktadır.

Dunn ve Stephens'a göre insanın bilinebilen güduları şöyle kümelendirilebilir (Başaran, 1991:145):

- 1- Dengelenim (homeostatic) güduları (açlık, susuzluk gibi)
- 2- Cinsel güdüler (evlenme, çocuk büyütme gibi)
- 3- Duygusal güdüler (korku, nefret, öfke gibi)
- 4- Kendiliğinden doğan güdüler (merak, bilişsel yönelme gibi)
- 5- Toplumsal güdüler (başarı, bağlanma, birlikte yaşama gibi)

Güdülenme sürecinin anahtar kavramlarından biri olan güdülerin temel bazı özellikleri şunlardır (Güven, 1981: 9).

- 1- Güdüler, bireyin iç evreni ile ilgili ya da kişisel olduklarından dışarıdan ölçülüp gözlenemezler. Ancak, değişik özendiriciler ve uyarıcılar uygulanarak

ortaya çıkan davranışların gözlemlenmesiyle dolaylı olarak nitelikleri ve varlıkları anlaşılabilir.

2- Bireyler, kendilerini devinime yönelten güdüler bakımından da birbirinden ayrılırlar. Bu nedenle de aynı uyarıcılara karşı gösterdikleri tepkiler farklıdır.

3- Güdüler, birbiriyle karşılıklı ve dinamik bir etkileşim içinde bulunmaktadır. Bir güdünün tek başına ya da soyutlanmış bir biçimde bulunması çok enderdir. Bunlar değişik şiddetlerde kendilerini duyurdukları gibi, doyuruldukları ya da doyurulmadıkları oranda da azalıp çoğalabilirler.

Bireylerin temel güdülerini devingen bir hedef tahtasına benzetmekte, doyurulunca bir süre için ortadan kalkmaktadır. Buna karşılık kimileri süreklilik gösterir ve bunları doyurmak güçtür.

Bireylerde güdüler değiştikçe ya da amaçlara ulaşıldıkça bir dizi değişiklikler olmaktadır. Bireyin davranışındaki bu değişikliklerin önceden kestirilmesi oldukça güçtür. Bu güçlük benzer davranışların kimi kez bütünüyle değişik güdülerden belirmesinden ya da farklı davranışların aynı güdünün bir ürünü olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

İnsanın güdülerinin ortaya çıkmasında ve bu güdülerin insanda örüntülenmesinde içinde büyüdüğü toplumun büyük önemi vardır. Küçük yaşlardan başlayarak çevresiyle etkileşimi sonucunda, insanın güdüsel örüntüsü, başkalarından değişik olmaktadır.

S. Gellerman'a göre bireysel güdülerin dinamiği, onların izlenenden farklı biçimde işlemelerine yol açmakta ve bunların yeterince anlaşılıp açıklanmasını zorlaştırmaktadır. İzlenebilen şeyler, çok ender olarak güdüsel evrende göründükleri gibidir. Bu aldatıcı durum güdülerin maskelenmesi, güdülerin ikamesi ve güdülerin olgunlaşması özellikleri nedeniyledir (Güven, 1981: 11).

Bireyin belirli ve somut bir amaca yönelik bulunması onun gerçek güdülenmesinin ne olduğunu anlamada tümüyle yanıltıcı bir izlenim yaratabilmektedir. Bunun yanında geçen süreç içinde bireylerin güdülerinin önem sıralaması da değişmektedir. Bu nedenle bireyin güdülenmesi anlaşılması kolay olan basit bir süreç değildir.

Genellikle güdü ile eşanlamı kullanılan gereksinim kavramı güdünün içten gelen iticiliğinin yanında hedeften gelen bir çekiciliği de kapsamı nedeniyle güdü kavramından daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Birey gereksinimlerinin bilincindedir, oysa güdünün tanınması zordur. Güdüsel örüntünün karmaşık oluşu nedeniyle hangi davranışın altında hangi güdünün olduğunu bilmek, hangi güdünün hangi davranışa neden olduğunu kestirmek güçtür. Bu nedenle güdü kavramı yerine çoğu kez gereksinim kavramı kullanılmaktadır.

Gereksinimleri birincil ve ikincil olarak tanımlayan Hicks ve Gullett, birincil gereksinimlerin varlığın korunmasına yönelik fizyolojik gereksinimler olduğunu, ikincil ya da toplumsal olarak adlandırılan gereksinimlerin birincil gereksinimler giderildikten sonra ortaya çıktığını belirtmektedirler. Gereksinimler konusunda Hicks şunları ifade etmektedir (Aydın, 1993: 81-82).

- 1- Hiçbir gereksinim tamamen karşılanamaz. Bir gereksinimin varlığını duyurabilmesi için diğer gereksinimin kısmen karşılanması gerekir.
- 2- Bireyin gereksinimleri sürekli olarak değişmektedir.
- 3- Gereksinimler grup olarak görünürler ve karşılıklı olarak bağımlılık içindedirler.

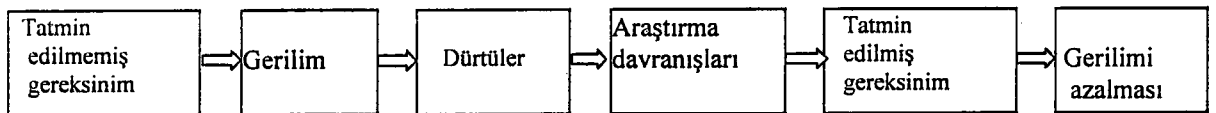
Güdülenme, İngilizce karşılığı motivasyon Latince hareket anlamına gelen "movere", "motum" kökünden türetilmiştir (Tevrüz, 1996: 33).

Chruden ve Sherman, güdülemeyi, hareket ettirme, özendirme olarak tanımlayarak güdülemenin, (1) İçsel güçler, (2) amaca yönelim, (3) çevresel güçler ile ilişkili olduğunu, güdülemenin bu üç ögesinin insanın işbaşındaki davranışını anlamada önemli olduğunu belirtmektedir (Aydın, 1993: 77).

Cofer ve Appley'e göre güdülenme, içsel özellik taşıyan coşku, dürtü, içgüdü, tepî, gereksinim gibi biyolojik anlam yüklenen kavramlar ile itî, dilek, istek, özlem, güdü, çıkar, ilgi, istem gibi zihinsel kavramları ve çevresel etkenleri kapsayan özendirici, amaç, erek, değer, tutum gibi kavramların hepsini içine alan oldukça geniş bir alandır (Onaran, 1981: 1).

Güdülenmenin özünü çaba kavramının oluşturduğunu ileri süren Campbell ve Pritchard'a göre güdülenme, işgörenin kendi görevi ile ilgili örgütsel amaçlara ulaşmayı gereksemedir. Buna göre güdülenme, işgörenin kendine verilen görevi yapmak için çabaya girişmesi, gereken çabayı göstermesi, bu çabayı sürdürmesidir (Başaran, 1989: 266).

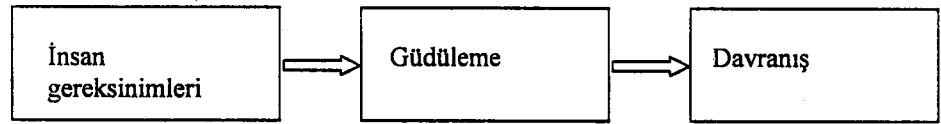
Güdülenmeyi, bir şey yapmak için istekli olmak biçiminde tanımlayan Robbins'e göre, tatmin edilmeyen bir gereksinim gerilim yaratır. Gerilim bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler kişiyi belirli amaçlar arayışına sokar ve bu amaçlara ulaşıldığında kişi gereksinimini tatmin edecek ve gerilimi azalacaktır. Şekil 1'de görüldüğü gibi güdülenmiş işgören gerilim durumundadır. Gerilimden kurtulmak için bir etkinlik içinde yer alır. Gerilim ne denli yüksek ise rahatlamak için o denli fazla etkinliğe gereksinim duyacaktır (Robbins, 1994: 40-41).



Şekil 1: Temel Güdüleme Süreci (Robbins, 1994:40).

Güdülemenin kökeninde insan gereksinimlerinin yer aldığını belirten Owens (1981: 106)'e göre; davranış insanın bireysel gereksinimlerini doyurmanın bir aracıdır.

Bu nedenle örgüt ortamındaki güdüleme sürecini açıklayabilmek için bu örgütlerdeki bireylerin davranışlarını güdüleyen gereksinimlerin açıklanması gerekir. Şekil 2'de görüldüğü gibi güdüleme insan gereksinimleri ile davranış arasında bir değişkendir. Güdüleme ile davranış arasında anlaşılabilir, sıkı bir ilişki, bir yol olmasına rağmen gereksinimler ile güdüleme arasındaki ilişki yeterince açık ve kesin değildir. Davranış bireyi güdüleyen gereksinimlerin doyumunu sağlayan bir girişimdir.



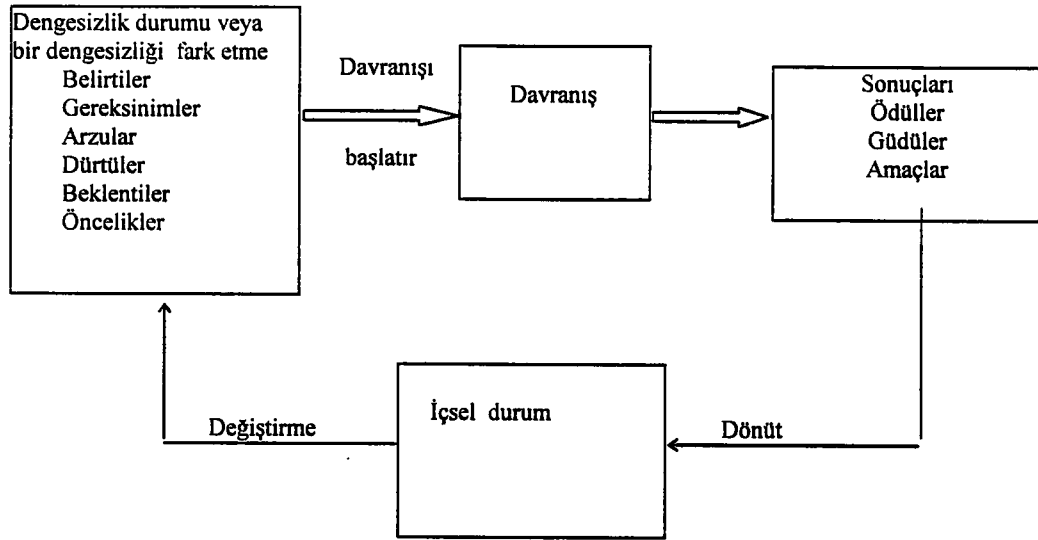
Şekil 2. İnsan Gereksinimleri-Güdüleme- Davranış İlişkisi (Owens, 1981:107).

Porter ve Steers'e göre güdüleme tanımlarının büyük çoğunluğu, insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren üç temel bileşeni içermektedir. Hareketi başlatan güçler bireyin içinde ortaya çıkar, bireyi belirli bir biçimde davranışta bulunmasını sağlar. Güdüleme amaca yönelik davranışı başlatır ve onu yönlendirir (Hoy, Miskel, 1987:176).

Güdüleme, dürtüler, gereksinimler, gerilim yaratan durumlar gibi karmaşık güçleri ve bireysel davranışı başlatan ve sürmesini sağlayan diğer mekanizmaları içerir.

Hoy ve Miskel'e göre, gereksinimler, arzular, dürtüler ve beklentiler davranışı başlatır ve güçlendirirler. Bireysel istekler ve beklentilerdeki yetersizlik bir gerilim veya dengesizlik durumu yaratır. Birey yeniden denge durumuna dönmek için belirli amacı olan davranışta bulunur. Bu davranışlar bireye ödül sağlayan veya bireysel amaçların başarımına yöneliktir. Elde edilen sonuçlar yeni durumun, dengesizlik yaratan durumu arttırdığı veya azalttığı konusunda bireye dönüt sağlar. Şekil 3'de de görüldüğü gibi güdüleme davranışı zincirleme olarak yeniden başlar (Hoy, Miskel, 1987: 176-177).

İnsan davranışının temelinde gereksinimler yatmaktadır. Bu nedenle güdüleme sürecinin başlangıç noktasını tatmin edilmemiş gereksinimler oluşturmaktadır.



Şekil 3. Bilişsel Güdüleme Kuramının genelleştirilmiş modeli (Hoy ve Miskel, 1987:176)

Bireysel güdülenmenin düzeyini güdü, beklenti düzeyi ve özendirme değişkenlerinin belirlediğini ileri süren Atkinson (1974: 78)'a göre;

- a) İnsanların temel güdülleri ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve sadece uyarıldıklarında davranışı etkiler.
- b) Bu güdülerin harekete geçmesi bireyin algısına ve çevreye bağlıdır.
- c) Özel çevresel öğeler farklı güdülerin uyarılmasını sağlar. Uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça güdü davranışı etkilemeyecektir.
- d) Çevredeki değişimler, güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratır.
- e) Uyarılan güdüler davranışı biçimlendirir, güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da değişiklik yaratır.

İnsanda güdülenmenin, bir güdünün doyurulmak için yekınmasıyla ya da dış etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıktığını ifade eden Başaran (1991: 149-150) güdüleme sürecini altı aşamada açıklamıştır:

- 1- **Gerekseme.** Bireyin gerek biyolojik dengesini, gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birisinin ortadan kalkmasıyla birey dengelenim çabasına düşer. Dengelenim çabası bireyi gerilime iter. Bu gerilimi giderecek etmene gereksinme duyar. Bireyin başarıya ulaşmasında gerilimin yeğinlik derecesi önemlidir. Çok yüksek yeğinlikte bir güdülenme edimin etkililiğini düşürmektedir.
- 2- **Ortam arama.** Gereksemenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir. Ortamın elverişli olmaması yüzünden doyurulamayan güdüler, bireyce bastırılarak, tutuklanarak, ketlenerek kendine zarar vermeyecek düzeye indirilir.
- 3- **İstem.** Gereksinme elverişli ortam bulunduğunda isteme dönüşür. İstem belirlendikçe, işgörenin geriliminin kaynağı da belirlenmiş olur.
- 4- **Seçenek arama.** İşgören, istemini karşılamak için elverişli seçenekler aramaya başlar. İşgörenin seçtiği seçenek çoğu kez en etkili olan değil, en rahat doyuma ulaştırandır.
- 5- **Sınama.** Bu aşamada seçilen seçeneğin sınanması yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise istemini karşılamada bireyi o oranda başarıya ulaştırır.
- 6- **Doyum.** Güdüleme süreci doyumla biter. Doyum yeterli düzeyde olmadığında işgören doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda işgören yeniden güdülenerek bu aşamalara yeniden başlar ya da isteminden vazgeçer.

Güdüleme olayında temel sorulardan biri güdülemeden kimin sorumlu olduğudur. Güdüleme yönetimin bir görevi mi yoksa bireyler kendi güdülemelerinden kendileri mi sorumludurlar?

Güdülemeyi içsel bir olgu olarak düşünen yazarlar olduğu gibi, dış kökenli, çevresel bir olgu olarak gören yazarlar da vardır (Aydın, 1993: 80).

Bireyin içten duyduğu gereksinimler, onu içten güdülemektedir. İçsel güdüleme, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında

gerilimden kurtaran doğal itici bir güçtür. Bireyin gereksinim ve istekleri kendi kişiliğini oluşturan biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimlerini etkileyen etkenler tarafından belirlenir (Aydın, 1993: 80).

Hackman vd., içsel güdülenmeyi gerçekleştiren işgörenlerin iç edimleri, iş doyumları, işinde gelişme gereksinimlerinin yükselmekte olduğunu, iş devamsızlıklarının, işten çıkma isteklerinin düşmekte olduğunu belirtmektedirler (Başaran, 1992:163).

İnsanı yüksek edime ulaştıran içsel güdülenmesidir. Dışsal güdülemede yüksek edime ulaşma süreklilik göstermez. İçsel ve dışsal güdülenmede işgörenin denetim odağı etkili olmaktadır. İçten denetimli işgören kendi güdülenmesini sağlarken dıştan denetimli işgören için yöneticilerin güdülenme koşullarını oluşturması gerekir.

Dıştan güdülenme, bireyin içindeki güçleri içerdiği gibi yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme, sorumluluk gibi etkenleri içermektedir (Aydın, 1993: 80).

Örgütsel amaçları gerçekleştirmenin, bireysel amaçları gerçekleştirmenin bir yolu olduğunun bilincinde olan işgören, büyük ölçüde içten güdülenir. Ancak tüm işgörenler bu bilinçte değildir. Bu bilinçte olmayan işgörenin içten güdülenme olasılığı zayıftır. Bu durum, yöneticilerin, işgörenlerin bireysel özellikleri ile çevre etkenlerini inceleyerek, dıştan güdüleme yollarını kullanmasını, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla zorunlu kılmaktadır.

Yöneticiler, işgöreni güdülemede değişik yollar uygularlar. İşgöreni güdüleme yollarından çokça uygulananlardan bazıları şunlardır (Başaran, 1992; 164 -166).

- 1- Usa başvurmak, ikna etmek,
- 2- Diretmek, ısrar etmek,
- 3- Dostluğu kullanmak,
- 4- Ortak aramak,
- 5- Pazarlık yapmak,

6- En üst yetkeyi yardıma çağırmak,

7- Yaptırıma başvurmak.

Güdülemenin, insan davranışını başlatma ve etkileme olduğunu ifade eden Flippo (1966: 70)'ya göre, davranışı başlatmanın olumlu ve olumsuz olmak üzere iki temel biçimi vardır. Her iki güdüleme biçimi de örgütsel yaşamın bütün aşamalarında kullanılabilir. Olumlu güdüleme, ödül ve kazanımlar arasında tercihi etkileyen bir girişim sürecidir. Objektif bir yaklaşım olan olumsuz güdülemede ise korkunun, endişenin gücünden yararlanma gibi bazı teknikler vardır. Birincide işgörenin ne kazanacağı söz konusu iken ikincide işgörenin neler kaybedeceği söz konusudur. Yöneticilerin her iki güdüleme yöntemlerini kullanmaları bir zorunluluktur. Önemli olan her iki yöntem arasında bir dengenin kurulması olduğunu belirtmektedir.

Güdülemenin, birey açısından güdülenmeyi örgüt açısından da güdülemeyi içeren iki yönlü bir kavram olduğunu belirten Ertekin (1978: 61), örgüt açısından güdülemede hareket noktasının örgütün amaçlarını, gereksinmelerini ve çalışan bireylerini kapsadığını, birey açısından güdülenme kavramının daha dar kapsamlı olduğunu ve bireyin bir örgütsel çevre içerisindeki tutum ve davranışlarını içerdiğini belirtmektedir.

İnsanı eylem yapmaya iten güdü yapısını ve güdüleme sürecini tanımak amacıyla pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda çok sayıda güdüleme kuramı ortaya konulmuştur. Alanyazında bu kuramlar farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

Güdüleme kuramları, genel kuramsal yaklaşımlara göre başlıca iki bölüme ayrılabilir. Skinner'in çalışmalarına dayanan "İşlemsel Koşullanma Kuramı" ile Tolman ve Lewin'in çalışmalarına dayanan "Bilişsel Güdüleme Kuramları". İşlemsel Koşullanma, davranış sonucu elde edilen ödüllerin davranışı nasıl koşullandığı üzerinde durmakta, Bilişsel kuramlar ise bireyin belli uyaranlar karşısında belli tepkilerde bulunmasını, bilişsel değişkenlerin nasıl etkilediğini incelemektedir (Onaran, 1981: 2).

Hicks ve Gullett, güdüleme kuramlarını iki gruba ayırmaktadırlar. (1) Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve isteklerin onu içten güdülediğini ileri süren “İçten Güdüleme Kuramları”, (2) İçten güdüleme kuramlarını yadsımamakla birlikte, bireyin içindeki güçleri içerdiği gibi, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri de içeren “Dıştan Güdüleme Kuramıdır (Aydın, 1993: 80-86).

Lawler vd., güdüleme kuramlarını “İçerik” ve “Süreç” kuramları olarak sınıflamaktadırlar. İnsanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak noktası olarak alan içerik kuramlarında yanıtı aranan soru, insanın ne için davranışa geçtiğidir. Güdülemenin oluşumunu odak olarak alan süreç kuramlarında ise yanıtı aranan soru güdülemenin nasıl olduğudur (Başaran, 1991: 151).

Çalışmada bu yaklaşımlardan incelenen alanın niteliğini de göz önünde tutarak güdüleme kuramlarını, içerik ve süreç kuramları olarak ayıran sınıflandırmanın kullanılması yeğlenmiştir.

Örgütlerin yönetiminin merkezinde insan ilişkileri ve güdüleme önemli bir yönetim süreci olarak yer almaktadır. Temel girdisi ve çıktısı insan olan, insan üzerinde çalışan eğitim örgütlerinde bu yönetim süreci daha önemli bir yer tutmaktadır.

Bir eğitim sisteminin amacı yaşamasını sürdürmektir. Bir sistemin yaşayabilmesi için iki işlevi etkili biçimde yerine getirmesi gerekir. Eğitim sisteminin birinci işlevi eğitilecek nüfusu eğitimden geçirmektir. Eğitim sistemi eğitim üretmedikçe varlık nedenini yitirir. Eğitim sisteminin ikinci işlevi eğitimi üreten işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaktır. Eğer eğitim sistemi, işgörenlerin işten doyumlarını sağlayamaz ise hem gereken nitelikte ve nicelikte eğitimi üretemeyeceği hem de eğitim işgörenlerinin sistemden kaçmalarına yol açacağı için yaşamını tehlikeye sokar (Başaran, 1994:163).

İşgörenin okul için gereken düzeyde çaba göstermeyi seçerek çalışmasını sağlamak yönetimin görevidir. Eğitim örgütlerinin doğasından kaynaklanan özellikleri

nedeniyle diğer yönetimlere göre bu görevin yerine getirilmesi daha güç olmaktadır. Bunun bir sonucu, eğitim örgütlerinin etkililiğinin zayıflamasıdır.

Örgütlenmiş bütün toplumsal faaliyetler içinde eğitim, insanın mutlak olarak en önemli olduğu alandır. Eğitimde en önemli olan insan unsuru ise öğretmendir. Eğitimin özelliğinden dolayı bu unsurun yerini başka bir şeyle değiştirmek olanağı yoktur. Öğretmenlerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya istekli olmaları çoğu kez okul müdürünün ve diğer yöneticilerin uyguladıkları stratejilere bağlıdır.

Özellikle tek ve ayrı çalışan eğitim örgütlerinde, informal yan kendisini daha güçlü belli eder. Davranış bilimlerinde iyi yetişmemiş bir yönetici informal mekanizmayı iyi etkileyemeyecek ve kısa zamanda onu örgüt zararına işler duruma getirecektir (Bursalıoğlu, 1991:23).

Toplumsal yapının sürdürülmesi ve yenilenmesi, kültürün aktarılması ve geliştirilmesi gereksiniminden ortaya çıkan eğitim olgusu, bu işlevlerini eğitim örgütleri aracılığı ile sistemli ve kontrollü olarak yerine getirmektedir. Bu nedenle eğitim örgütleri toplum için yaşamsal önem taşırlar.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Eğitim yönetiminin diğer yönetim alanlarıyla ortak noktaları olduğu kadar, kendine özgü yönleri de vardır. Eğitim yönetimini diğer yönetim alanlarından ayıran özellikler eğitim örgütlerinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Eğitimin olduğu gibi eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar (Kaya, 1991: 45).

Campball'a göre, eğitim ve eğitim yönetiminin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Kaya, 1991: 4546).

1. Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Bu nedenle eğitim örgütleri bir işletme gibi savaşçı, didişken olamaz.
2. Eğitim örgütlerinin başarılarını yeterli olarak değerlendirmeyi engelleyen etkenler vardır. Eğitim politikaları öylesine soyuttur ki, başarı ölçütleri geliştirmekte kullanılmazlar.
3. Eğitim, onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından da öteki örgütlerden farklıdır. Çeşitli ilgi gruplarına bağlı olan ana-babaların değişik, çoğu kez de çelişik beklentileri vardır. Bu yüzden eğitim yöneticileri değişik baskılar altında bulunurlar.
4. Okul personeli genellikle mesleki öğretim görmüşlerdir. Pek çok öğretmen, yıl olarak, yönetici kadar eğitime sahiptir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltır, denetim alanını daraltır.
5. Eğitim kurumlarının yapısı ve örgütlenmesi özel dikkati gerektirir. Öteki örgütlerden farklı olarak okul ayrı bir birim olarak anlaşılmaz. Eğitim örgütleri, ülke çapına yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebildikleri süreci varlıklarını sürdürebildikleri ve amacı gerçekleştirebilmek için çalışanların katkısının zorunlu olduğunun bilincinde olan bir eğitim yöneticisinin güdüleme süreci üzerinde daha dikkatli durması gerekeceği açıktır.

Güdüleme kuramlarının eğitim yönetimine katkılarını belirlemeye yönelik bu araştırma bulgularının eğitim yöneticilerine bu açıdan katkı sunacağı düşünülmektedir.

Problem Cümlesi

“Güdüleme kuramlarının eğitim yönetimine katkıları nelerdir?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Problem daha ayrıntılı olarak, aşağıda alt problemler biçiminde düzenlenmiştir.

Alt Problemler

- 1- Güdüleme kuramlarından içerik kuramlarının eēitim yönetimine katkıları nelerdir?
- 2- Güdüleme kuramlarından süreç kuramlarının eēitim yönetimine katkıları nelerdir?

Sayıtlar

1. Eēitim yöneticisinin iēē rene yönelik davranışlarının belirlenmesinde güdüleme kuramları açıklayıcı olabilir.
2. İēē renlerin gereksinimlerini ve nasıl g d lendiklerini bilen bir yönetici, onların enerjilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirme doērultusunda daha kolay harekete ge irebilecektir.

Sınırlılıklar

Bu  alışma, güdüleme kuramlarından İçerik Kuramları olarak, “Gereksinimler Sırad zen  Kuramı”, “E.R.G. (VAB) Kuramı”, “İki Etmenli Kuramı”, “X ve Y Kuramı”, “Başarı Güdüsü Kuramı”, Süreç Kuramları olarak da; “Beklenti Kuramı”, “Beklenti-Deēer Kuramı”, “Amaç Saptama Kuramı” ve “Denkserlik Kuramı”nın eēitim yönetimine katkıları ile sınırlıdır.

Tanımlar ve Kısaltmalar

Bu araştırmada ařaēıdaki kavramlar, tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Dürtü: İnsanın daha çok biyolojik gereksinimlerini doyurmak için uyanan itici güç (Başaran,1991:145).

Güdü: Bireyi, bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güçtür (Başaran,1991:145).

Güdüleme: Reber ve Terry'e göre güdüleme, amaca yöneltmeyi ifade etmektedir (Aydın,1993:80).

Güdülenme: Campball ve Pritchard'a göre güdülenme işgörenin çabasının yönünü, derinliğini, direşkenliğini gösteren bağımlı ve bağımsız değişkenlerin bir dizisidir (Başaran, 1994:134).

Edim: İş, eylem (T.D.K., 1988: 432).

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994: 12).

Süreç: Aralarında birlik olan veya belli bir düzen içinde tekrarlayan, ilerleyen, gelişen olay veya hareketler dizisidir (T.D.K., Türkçe Sözlük, 1988: 1356).

E.R.G.: Existance (Varlık), Relatedness (İlişki) and Growth (Gelişme). (VAB Kuramı; Varolma, ait olma ve büyüme)

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu araştırmanın temel boyutu olan güdüleme kuramlarının eğitim yönetimine katkıları ile ilgili doğrudan yapılmış bir araştırmaya alanyazında rastlanmamıştır. Bu bölümde, konuyla ilgili olarak yurtdışında ve Türkiye’de yapılan araştırmalar incelenerek özetlenmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Güdüleme kuramlarının tarihsel kökeni Darwin'in içgüdü öğretisine kadar uzanmaktadır. Buna göre, organizmaların yetenek ve kapasiteleri yönünden bireyler yekdiğerinden farklıdır ve insan içgüdüleriyle yönlendirildiği için belirli ölçüde ussal değildir.

Maslow (1970), “Güdüleme ve Kişilik” adlı eserinde, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel gereksinimlerin neler olduğunu saptamıştır. Maslow'a göre, bireyleri doyum sağlamak üzere davranışta bulunmaya sürükleyen gereksinimler beş basamaklı bir hiyerarşik yapı içinde örgütlenmiştir. Bu yapı içinde bir üst basamağı oluşturan gereksinimlerin doğabilmesi için önceki gereksinimlerin giderilmiş olması gerekir. Bireyi davranışa iten gereksinimler şunlardır. (1) Fizyolojik gereksinimler, (2) güvenlik gereksinimleri, (3) toplumsal gereksinimler, (4) saygınlık gereksinimleri, (5) kendini gerçekleştirme gereksinimleri. Alt düzey gereksinimler doyuma ulaştığında bir davranış güdüsü olmaktan çıkarken üst düzeydekiler kendi kendini besleyici niteliktedir.

İnsanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancında olan Herzberg , yürüttüğü 12 araştırmanın sonucuna göre işe karşı tutumu etkileyen etkenleri, doyumsuzluğa yol

açan etkenler ve işte ileri derecede doyum sağlayan etkenler olarak sınıflamıştır. O'na göre, işdoyumuna yol açan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayrı ve farklıdır (Robbins, 1994: 46-47).

Vroom, okulu bitiren öğrencilerin hangi örgütlerde çalışmak isteyeceklerini kestirmek için yapmış olduğu araştırmada; öğrencilerin örgütten bir iş önerisi alıp almadığına göre beklentilerini ölçmüştür. Bir öneri almışsa beklentinin yüksek olacağı, değilse düşük olacağı varsayımından hareket etmiş, araştırmada öğrencilerin %76'sının "Araçsallık x Değerlik" oranının en yüksek olduğu örgütleri seçtikleri sonucuna ulaşmıştır (Onaran, 1981: 81).

Bireyin, örgüte sunduğu katkıları ile örgütten sağladığı ödüller arasında oluşan oranı diğerleriyle karşılaştırdığını, kendi oranında azalma durumunda denksizlik duyacağını, bunun da bireyde gerginlik yaratacağını ifade eden Adams vd. tarafından yürütülen bir dizi deneyde; saat başına fazla ücret alanların denk ücret alanlara göre daha fazla birim mal ürettikleri, parça başına fazla ödeme yapılanların daha iyi nitelikte iş çıkardıkları görülmüştür (Onaran, 1981: 168-175).

Porter ve Lawler, ödülün değeri, algılanan çaba-ödül olasılığı, çaba, yetenekler ve özellikler, rol algıları, işbaşarımı, ödül, algılanan ödül, doyum değişkenleri arasındaki ilişkileri araştıran bir araştırmada aldıkları ücretin işbaşarımlarının bir sonucu olabileceğini düşünen özel kesim yöneticileriyle, aldıkları ücretle işbaşarımları arasında çok az bir ilişki olduğunu düşünenlerin işbaşarımları karşılaştırılmış, birinci kümenin işbaşarımlarının ikinci kümeden oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Onaran, 1980: 76-84).

Alderfer (1972) "Varlık, İlişki ve Gelişme" adlı eserinde gereksinimleri üç kümede toplamıştır. Açlık, susuzluk v.b. gereksinimleri içeren "Varlık Gereksinimi", diğer insanlarla ilişkide bulunma isteğini içeren "İlişki Gereksinimi", son grupta ise insanın yaratıcı olma gereksinimini içeren "Gelişme Gereksinimi". Alderfer'e göre, varlık ve ilişki gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendinden sonra gelen gereksinimler

daha çok istenmeye başlanacak, gelişme gereksinimi ise karşılanmadığı ölçüde daha çok istenecektir.

Whyte, sanayi kuruluşlarında paranın sanayide verimliliği birinci derecede güdülediği sayıltısını sınamaya çalıştığı bir dizi incelemesinde, çalışma gruplarını gözlemleyerek, verimli ve verimsiz işçilerle görüşerek, az ve çok üretimde bulunanların ardaanlarını inceleyerek şu sonuçları elde etmiştir (Schein, 1978: 76-77):

- 1- Üretim işçileri arasında, özellikle para ile güdülenenlerin oranı çok düşüktür.
- 2- Bireysel ya da grupla ilgili olsun eğer bir isteklendirme planı iyi sonuç veriyorsa, bunun nedeni genellikle fazla para kazanmanın dışındadır.
- 3- Grup normlarının üstünde üretimde bulunanların yetiştirme tarzları, kişilikleri bakımından grup normları düzeyinde kalanlardan farklıdır.

Zaleznik vd., güdüleme, üretkenlik ve doyumunu etkileyen etmenleri inceledikleri bir araştırmada, orta büyüklükte bir üretim işletmesinde 50 işgören üzerinde yürüttükleri çalışma sonunda, çalışanların güdülenmesi, üretkenliği ve doyumunu anlamada temel etmenin grup üyeliği olduğu sonucuna varmışlardır. Buna göre;

- 1- Grubun normal üretimde bulunan kişilerin grubun sürekli üyeleri oldukları, fazla ya da az üretimde bulunan yalıtlmış kişilerin gruptan uzaklaştırıldıkları, bireyin üretkenliğinin grupta sahip olduğu üyelik durumuyla yakından ilgili bulunduğu, üretimin, yönetimin verdiği ücret ve iş statüsünden çok gruba kabul edilme ödülünden daha çok etkilendiği,
- 2- Düzenli olmayan grup üyelerinin veriminin aldıkları ücretle ters orantılı olduğu, yüksek ücret alanların daha az ücret alanlardan daha az ürettikleri bunun iş grubuyla özdeşleşmeme tutumlarından ya da kendilerini gruptan atan düzenli üyelerden intikam alma duygusundan kaynaklandığı, örgütün amaçlarıyla bir ilişkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Zaleznik vd. göre, grubun çıktıları yönetimin koyduğu standartlardan çok, grubun üretim normlarınca belirlenmektedir (Can, 1985: 40).

Amaç saptamanın, özendiricilerle işbaşarımı arasındaki ilişkide etkili olduğunu göstermeye çalışan bir dizi araştırma yapan Locke vd., amaçların etkilerini ölçen bir araştırmadan şu sonuçlara ulaşmışlardır (Onaran, 1981: 140).

- 1- Amaçlar, özendiricilere bağlı olmadan da davranışla ilişkilidir. Kendilerine verilmiş bir amacı bilinçli olarak kabul eden ya da kendileri için amaç seçen kimselerin işbaşarımları daha yüksek olmaktadır.
- 2- Özendiricilerdeki ayrımlarla davranışlardaki ayrımlar arasında bir bağıntı varsa amaçlar bundan etkilenecektir. Özendiriciler davranışları etkiliyorsa amaçları da etkileyecektir.
- 3- Amaçların etkisi yok sayıldığında, özendiricilerle davranış arasındaki ilişkide ortadan kalkmaktadır.

Amaç saptanması -gösterilen çaba- davranışın yönü, işbaşarımı arasındaki ilişkileri inceleyen Terborg, yaptığı araştırmada, amacı saptamanın işbaşarımla da, gösterilen çaba, davranışın yönü gibi güdüsel göstergelerle de ilişkili olduğu, bağıntılar yaparak amacı saptamanın ancak güdüleme yoluyla işbaşarımına etkide bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Onaran, 1985: 142).

McClelland, Pennsylvania eyaletindeki bir fabrikanın kapanması sonucu işlerinden atılan 450 işçi üzerinde yaptığı incelemede, bu işçilerin büyük çoğunluğunun evlerinde bir süre dinlendikten sonra benzer bir iş bulmak amacıyla İşçi Bulma Kurumuna başvurdıklarını buna karşılık küçük bir bölümünün işten çıkarıldıkları gün hemen iş aramaya başladıklarını görmüştür. Buna göre, küçük azınlık diğerlerinden farklı olarak güdülenmiş kişilerden oluşmaktadır.

McClelland, güdülerin öğrenilmeyle kazanılacağını bu nedenle olgunluk çağında bile değiştirilebileceğini ileri sürmektedir. Yazara göre üç güdü vardır. Bunlar başarı, erk ve bağlanma güdüleridir. Bu güdüler herkeste bulunur ama güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişir. Yöneticilerin başarı güdüsü yönünden diğer meslek sahiplerinden ortalamanın üstünde olduğu bulunmuştur.

McClelland, toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmakta, yüksek derecede başarı güdüsüne sahip olanların fazla bulunduğu toplumların ekonomik gelişmeyi başardıklarını ileri sürmektedir (Can, 1985: 63-64).

Atkinson (1964) “Güdülemeye Giriş” adlı eserinde, belli düzeydeki işbaşarımına yönelmeyi ya da ondan kaçınmayı, kişinin güdülleri, kişinin o işbaşarımı düzeyini elde etme olasılığı, işteki başarı ya da başarısızlığın değeri değişkenlerinin etkilediğini, insanlarda başarı isteminin yanında başarısızlıktan kaçınma eğiliminin de olduğunu ifade etmektedir.

Weiner ve Kukla'nın 1970'de ilk-orta öğrenim öğrencileriyle yaptıkları bir deneyin sonucuna göre, başarı güdüsü yüksek olan erkek öğrenciler, başarı güdüsü düşük olan erkek öğrencilere oranla başarı nedenini daha çok kendilerine vermekte yani başarılarının nedeni olarak yüksek yetenek ile fazla çabayı göstermektedirler. Başarı güdülleri düşük olan erkek öğrencilerinse başarısızlıklarının nedenini gene bu etmenlere, başarılarının nedenini de daha çok dış etmenlere bağlamaktadırlar.

Weiner, başarıya yönelik işlerde başarı ya da başarısızlık nedeni olarak başlıca dört etmenin algılandığını, bu etmenlerin yetenek, çaba, işin güçlüğü ve talih olduğunu ifade etmektedir (Onaran, 1981: 220-221).

Turner ve Colin (1984), “Güdüleme Kuramları ve Güdüleme Sistemleri, Kuram ve Pratik Arasındaki Uçurum” adlı eserlerinde güdüleme kuramlarını, insan gereksinimlerini dikkate alan uyarı kuramları, “Amaç Belirleme”, “İşlemsel Koşullandırma”, “Beklenti Kuramları”nı içeren “Yönlendirme Kuramları” ve “Denkserlik Kuramı” olarak üçe ayırmaktadırlar. Kuramların ortaya koyduğu bilgilerin yönetim pratiğine aktarılmasının güç olduğunu ifade eden yazarlar, büyük örgütlerde ödüllerin bireyselleştirilmesinin, bazı görevlerin birbirleriyle bağlantılı olduğundan ödüllerin ayrıştırılmasının, insanı ve diğer güdüleyici faktörleri bir arada gözlemenin güç olduğu ve bu sorunların yönetim pratiğinde hâlâ çözülemediğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre yöneticilerin şu iki temel soruyu kendi kendilerine sormaları gerekmektedir. (1) İşbaşarımı için güdüleme önemli midir? (2) İşbaşarımı davranış

açısından tanımlanabilir mi? Bu sorulara evet deniliyor ise ve diğer ölçütler işlemsel ise güdüleme kuramlarından doğan stratejiler pratikte uygulanabilir.

Örgüt kuramlarının bir alanının da iş doyumu, ödül sistemleri ve güdülenme olduğu bunlardan en önemlisinin diğer ikisini de kapsadığı için güdülenme olduğunu belirten Pardee (1990), “Maslow, Herzberg, Mc Gregor ve Mc Clelland’ın Güdüleme Kuramları ve İşdoyumu ile İlişkileri” adlı eserinde dört önemli kuramın olduğunu, bunların; (1) Maslow’un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı, (2) Herzberg’in Güdüleme-Hijyen Kuramı, (3) Mc Gregor’un X ve Y Kuramları, (4) Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı olduğunu, eğer çalışanlar güdülendirilecekse ödül sistemlerinin içsel etkenleri karşılaması gerektiğini, dışsal etkenlerin doyumu çokça başvurulan bir yöntem olmasına rağmen çalışanları güdülemediğini belirtmektedir.

Öğretmenlerde doyum sağlayan etmenlerle, doyumsuzluğa yolaçan etmenlerin tespiti amacıyla Thomas Sergiovanni tarafından yapılan araştırmada; öğretmenler, işin kendisi, sorumluluk, gelişme olanakları ile birlikte başarı ve tanınma önemli ölçüde güdüleyici etmen olarak görmüşlerdir. Doyumsuzluğa yolaçan etmenler olarak da; rutin nöbet hizmetleri, kırtasiye işlemleri, moral bozucu yönetim politikaları ile yetersiz ilişkiler sayılmıştır.

Sergiovanni vd., öğretmenlerin gereksinimlerin önem hiyerarşisi düzeylerinin ne olduğuna ilişkin yapılan araştırmanın sonucunda (Owens, 1981: 118-124):

- 1- Öğretmenlerin en fazla eksikliğini duydukları gereksinim saygı görme gereksinimidir.
- 2- En fazla eksikliği hissedilenler özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Bu alanlarda kazanımlar elde etmek öğretmenler için sürekli bir istemdir.

Weiner (1990), “Eğitimde Güdüleme Araştırmalarının Tarihçesi” adlı makalesinde, 1930-1990 yılları arasında yapılan araştırmalar üzerinde durmaktadır. Büyük değişikliklerin belgelenmesinin bugünkü tartışmalarda olduğu kadar gelecekteki

tartışmalarda da önemli olduğunu ifade eden Weiner'e göre güdüleme araştırmalarında bugün geline nokta ve gelecekte alacağı duruma ilişkin olarak;

- 1- Alanda önemli yer tutan, dürtü, psiko-analiz, bilişsel ve hepsini birleştiren kuramlar zamanla geçerliliklerini yitirmişlerdir. Freud'un vurguladığı bilinçaltı, cinsel güdülenme ve uyumsuzluk, Hull'un belirttiği dürtü ve dürtüde azalma, kavramlarının sınıfta uygulama alanı bulma olasılığı düşüktür. Başlangıçta önemsenen ancak zamanla etkilerinin azalması ve tamamen yokolmasının nedeni güdüleyici fiziksel gereksinimlerdeki kavram ve düşüncelerin değişmesidir. Kuramsal özenin olmayışı gittikçe karmaşıklaşan yaklaşımların doğruluğu ve genellenebilirliğini azaltmaktadır.
- 2- Başarma çabası, güdüleme araştırmalarının merkezini oluşturmaktadır. Güdüleme gücüne ilişkin araştırmalarda üzerinde önemle durulan kavramların bazıları; acı, araştırma ve merak davranışları, saldırganlık vb. gibi. Bu kavramlar, bir genel kuram oluşturmaktan çok, belirli durumlarda araştırmanın odaklaştığı kavramlardır. Bu kavramlar yalnızca sınıftaki başarı çabaları ile ilgilidir.
- 3- Bilişsel değişkenlerdeki farklılıkları birleştirme eğilimine örnek gösterilen etkililik inancı ve çaresizlik olduğu kadar bilgi kaynakları da öznel başarı ya da başarısızlığın değerlendirilmesinde belirleyici rol oynar.
- 4- Güdülenme araştırmalarını yönlendiren bireysel değişkenlerin farklılığına ilişkin incelemeler tamamen terkedilmediyse bile gitgide azalmaktadır.

Weiner'e göre, son 60 yıldır, alanda önemli değişiklikler, sapmaların yerine yeni öneriler konuldu, yeni kavramlar ortaya çıkarıldı. Amaçlara ilişkin beklentiler, kişilik, duygusal ve bilişsel kavramlarını içeren bir düzenlemeye sahibiz. Ek olarak bilinmeyen bazı alanları da eklediğimizde bugün iyi durumdayız.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Onaran (1977), "Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması" adlı araştırmasında çeşitli devlet görevlilerini ele alarak, kuruluşları içinde, işlerinin başında gereksinimlerinin ne kadar karşılandığı sorusuna karşılık

bulmaya çalışmıştır. Bu amaçla düzenlenen soru kağıdı şu görevlilere uygulanmıştır. 1- İmar-İskan Bakanlığında ilk dört dereceye giren yüksek görevliler, 2- İmar-İskan Bakanlığı uzman ve müfettişleri, 3- İmar-İskan Bakanlığı teknik görevliler, 4- İmar-İskan Bakanlığı büro görevlileri, 5- Maliye Bakanlığı bütçe uzmanları, 6- Kaymakamlar, 7- Üniversite muhasebesinde büro görevlileri.

Araştırmaya konu olan görevliler birbirleriyle karşılaştırıldığında gereksinimlerini en iyi karşılayan kümenin maliye meslek görevlileri, ikinci sırada İmar-İskan Bakanlığı üst düzey yöneticileri ve kaymakamların geldiğini, en kötü durumda olan kümelerin İmar İskan Bakanlığındaki alt görevliler ile üniversite muhasebesindeki alt görevliler olduğu belirtilmektedir.

Aral vd., Türkiye Elektrik Kurumunda yaptıkları “İnsangücü Planlamasında Davranış Sorunları” adlı araştırmada, ödül dağıtımının denkser olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda işçi-memur ayırımının işgörenlerde dengesizlik duygusu yarattığı anlaşılmıştır. İşçilerin % 31’i, memurların %32’si, öteki işgörenlerin aynı işi yaptıkları halde daha az ya da daha fazla ücret aldıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Yine örgütteki, ayırımları denkser bulmayanlarla çalışmaktan duyulan doyum arasında zayıf da olsa bir ilişki bulunmuştur (Onaran, 1981: 187).

Onaran (1981), “Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları” adlı eserinde “İnsanlar nasıl çalıştırılır?” sorusuna karşılık bulmaya çalışmış, bu amaçla güdüleme kuramlarını teker teker ele alıp bu kuramları sınayan araştırmaları gözden geçirmiştir.

Onaran güdülemeyi incelerken ele alınması gereken değişkenler ve bu değişkenlerle birlikte bunların etkileşimlerini kapsayan bir güdüleme kuramı geliştirmenin çok güç olduğunu bu nedenle örgüt yönetiminin işgörenlerin çeşitli durumlarda ortaya çıkarabilecek çeşitli gereksinimlerini, isteklerini iyi tanımları işgörenlerin güdü yapılarındaki değişikliklere duyarlı olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Can (1981), “Türk Özel ve Kamu Kesimi Yöneticilerinde Başarı, Erk ve Bağlanma Güdülerini Yönünden Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı çalışmada, Türk kamu kesimiyle özel kesim yöneticilerinin başarı, erk ve bağlanma güdülerini ve bunlara ilişkin koşulları ölçmeye çalışmıştır.

Can, kamu kesimine oranla özel kesim yöneticilerinin daha yüksek başarı güdüsüne sahip olduklarını, bağlanma ve erk güdülerini açısından her iki kesim arasında anlamlı bir farkın olmadığını belirtmektedir.

Dilber (1981), “Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme” adlı araştırmasında, Türk özel kesim endüstri yöneticilerini girişimciler ve yürütücüler olarak iki gruba ayırmış ve bu gruplara 1966 ve 1978 yıllarında uyguladığı anketle sorumluluk-yetki-yetki göçerme derecelerinde yıllara göre meydana gelen değişimi incelemiştir.

Dilber, Türk yöneticilerinin genellikle güçlü “X Kuramı” etkisi altında olduklarını ve “Y Kuramı” varsayımlarını reddettiklerini ileri sürmektedir. 1978 yılına kadar geçen 12 yıllık süreçte “X Kuramı”nın benimsenme düzeyinde az da olsa bir düşüşün olmasına rağmen “Y Kuramı”nın benimsenmesinin ancak çok uzak gelecekte olabileceğini belirtmektedir.

Güven (1981), “İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler” adlı makalesinde, güdüleme açısından yöneticilerin gözden uzak tutmamaları gereken dört ana değişken bulunduğunu belirtmektedir:

1. Bireylerin iş çevresinde getirdikleri güdü ve gereksinmeler,
2. Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan işler ve görevler,
3. İş ilişkilerini belirleyen örgüt iklimi,
4. Birey davranışlarını iş koşullarını belirleyen genel anlamdaki dış çevre.

Bu dört değişkenin etkileşiminin karşılıklı olarak denetlenebildiği iş ortamlarında etkin bir güdüleme düzeyine varılabilmektedir.

Sencer (1982), “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral (Güdülenme Kuramlarına Eleştirisel Bir Yaklaşım)” adlı araştırmasında, moral, iş doyumu, güdülenme ve beklenti kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Sencer, güdülenme kuramında içsel ve dışsal etmenler arasında gözetilen ayırımın aşırı bir modelleştirme ürünü olduğu ve çoğu durumda açıklayıcı olmaktan uzak kaldığını belirtmektedir. Güdüleme kuramlarında örtüşen iki kavram olarak ele alınan iş doyumu ve moral ilkece birbirinden ayrı olgular olduğu gibi her ikisinin de çok bileşenle ve bağıl durumda olduklarını, iş doyumunun moralin bir bileşeni olmakla birlikte morali tek başına açıklamaya yetmeyeceğini, moralin iş doyumunu da aşan ve meslek dahil çeşitli yaşam bağamlarına ilişkin beklentileri içeren bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Çevik (1983), “Yönetim ve Güdüleme” adlı Yüksek Lisans Tezinde, örgüt ve yönetim ilişkisini genel olarak ele almış, bazı güdüleme kuramlarını karşılaştırarak örgüt ve güdüleme kuramlarının genel bir değerlendirmesini yapmıştır.

Çevik, Batılı örgüt kuramcılarının geliştirdikleri güdüleme modellerini Batı toplumlarının gelişme süreci içinde onların kimi özgül niteliklerini yansıtan sosyo-kültürel normların ve ekonomik değerlerin biçimlendirdiği modeller olarak ortaya çıktıklarını, evrensel ölçekte geçerli ve sürekli bir güdüleme modelinin olamayacağını, çünkü modelin ya da önerinin geliştirildiği araştırma ortamı ile sorunun yaşandığı çalışma ortamındaki değişkenler her zaman birbirinin aynı olmadığını, bu nedenle güdüleme modellerinin benzer ortamlardaki sorunların çözülmesinde ancak yol gösterici olabileceğini belirtmektedir.

Can (1985), “Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı” adlı çalışmada, karma ekonomik düzene sahip ülkemizde, toplumsal düzeyde ekonomik gelişmeye katkısı olabilecek kamu ve özel kesim işletmelerinde çalışan yöneticilerin kültürel değerlerinin,

modern örgütsel sistemin rol gereklerine uygunluk derecesini ve bu yöneticilerde bulunan içe dönük güdüleme kaynaklarından başarı, erk ve bağlanma ihtiyaçlarının miktarını karşılaştırmalı olarak ölçmeye çalışmıştır.

Can, Türk yöneticilerinde kültürel değerler yönünden bir kaç ufak istisna dışında, Batının gelişmiş ülkelerinin kalkınmasına yardımcı olan değerlerle uyuşmayacak bir duruma rastlanılmadığını, kuramsal yönden ülkenin yasal sistemi, endüstrileşmiş ülkelerin ilkelerini büyük ölçüde yansıtmakta ve örgütsel yapıların modern teknolojiye açık görüldüğünü belirtmektedir. Güdüleme etmenine bakıldığında Türk kamu kesimine göre, özel kesim işletmelerinin yöneticileri daha yüksek başarı güdüsüne sahip olduklarını ileri sürmektedir.

Öktem (1991), “Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz-X ve Y Kuramları Üzerinde Bir Alan Araştırması” adlı araştırmasında, Türk kamu yöneticilerinin “X ve Y Kuramları” açısından durumlarını incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre Türk kamu yöneticilerinin, kısmen “X Kuramı”, kısmen de “Y Kuramı” varsayımlarını benimsediklerini, mutlak ortalamaya göre “Y Kuramını” biraz daha yakın gördüklerini ileri sürmektedir.

Başaran (1991), “Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü” adlı eserinde, güdü, güdüleme kavramları üzerinde durmuş, güdüleme kavramlarını içerik ve süreç kuramları olarak sınıflandırmıştır.

Başaran, insanın kendi amaçları için güdülenmesinin doğal olduğunu, ancak örgütsel amaçlara güdülenmesinin yapay olduğunu, bu yüzden yönetimin iş görenleri örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorunda olduğunu, işgörenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesi sağlanmadıkça örgütsel edimleri istenen düzeye çıkaramayacağını belirtmektedir.

Başaran (1992), “Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış” adlı eserinde de işgöreni güdülemede çokça uygulanan yöntemlerin bazılarının şunlar olduğunu ifade

etmektedir: (1) Usa başvurma, (2) Direktme, (3) Dostluğu kullanma, (4) Ortak arama, (5)Pazarlık yapma, (6) En üst yetkeyi yardıma çağırma ve (7) Yaptırıma başvurma.

Yeşilyurt (1991), “Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Açısından Ele Alınması” adlı Yüksek Lisans Tezinde motivasyon kavramını, motivasyon teorilerini, başlıca motivasyon araçlarını ve işletme ortamını yönetici motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Yeşilyurt, toplumdaki ekonomik, teknolojik gelişmeyle birlikte örgütlerin gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayarak amaçlarını gerçekleştirmek zorunda olmaları ve buna bağlı olarak da profesyonel yöneticiye ihtiyaç duymaları nedeniyle tüm işletmelerin mevcut yönetici personelinin ihtiyaçlarını karşılayacak ortam ve şartları sağlamak ve korumak ihtiyacında olduklarını varlığının ve başarısının buna bağlı olduğunu belirtmektedir. Yönetici, personelin teşvikine yönelik çeşitli teoriler ortaya atıldığını ancak bu alanda ileri sürülen teorilerin ekonomik, kültürel, sosyal ve bireysel farklılıklar nedeniyle tek başlarına yeterli olmadıklarını ifade etmektedir.

Türe (1993), “Yöneticilik ve Motivasyon” adlı Yüksek Lisans Tezinde, çalışanları işlerine, amirlerine, kurumlarına bağlayabilmekle ilgili olarak yöneticilerin nasıl davranmaları gerektiği üzerinde durmuş, güdüleyici modeller ve uygulamalar geliştirmeyi amaçlamıştır.

Türe, personeli organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, giderek güdülerini ile iyi anlayabilen yöneticinin, ondan verimliliği en üst düzeyde elde etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulabileceğini ileri sürmektedir. Gerekli olandan fazla motivasyonun sadece yöneticinin boş zaman harcamasına neden olmakla kalmayacağını daha sonraki kullanışları yönünden bunların etkilerini de azaltacağını belirtmektedir.

Aydın (1993), “Çağdaş Eğitim Denetimi” adlı eserinde, bir örgüt ortamında insanı harekete geçirmede izlenen yolların, insanın doğasına ve özelliklerine ilişkin sayıtlar tarafından belirlendiğini, insanlara yaklaşım biçimimizin onlara ilişkin

yargılarımız, sayıltılarımıza göre şekillendiğini; algıları, gereksinimleri, deneyimleri ve özelemleri birbirinden farklı olan bireyleri bir örgüt ortamında ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek durumunda olan yöneticinin insanı tanımmasının yönetimsel bir zorunluluk olduğunu; insanın değişik yanları, harekete geçirici özellikleri ile ne ölçüde doğru olarak tanınır ve anlaşılırsa ortak amaçlar doğrultusunda daha kolay harekete geçirilebileceğini ifade etmektedir.

Baştepe (1995), “Yönetimde GÜdüleme” adlı Yüksek Lisans Tezinde, örgütte işgörenin bütünleştirilmesinde önemli etkenlerden birisi olan güdülemenin önemsenmesi gerektiğini, güdülemenin sadece yöneticinin görevi olmadığını, örgütte bu konuda araştırmalar yapacak ve yöneticiye yardımcı olacak birimlerin kurulması gerektiğini ileri sürmektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu araştırmada, güdüleme kuramlarından içerik kuramlarının ve süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkılarının neler olabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada gereksinimi duyulan temel bilgiler, ilgili yerli ve yabancı alanyazın taraması yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler, güdüleme kuramlarından içerik kuramlarının ve süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları alt problemlerine yanıt olabilecek şekilde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bu yönüyle, çalışma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırma olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Betimleme araştırmaları mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır (Kaptan, 1993: 59).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırma problemine yanıt bulabilmek amacıyla, toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi; “Güdüleme Kuramlarından İçerik Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir?” biçiminde düzenlenmiştir. Alt probleme yanıt verebilmek amacıyla ilgili alanyazın taranmış, bulgular sırasıyla “Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı”, “E.R.G. Kuramı”, “İki Etmenli Kuram”, “Başarı Güdüsü Kuramı” ve “X ve Y Kuramları”nın eğitim yönetimine katkıları biçiminde ortaya konulmuştur.

Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı

Güdüleme konusunda en bilinen kuramın Maslow’un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı olduğu söylenebilir. Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı sadece çalışma ortamı için geliştirilen bir kuram değil, genel bir kuramdır.

İnsanı isteyen bir varlık olarak tanımlayan Maslow “Bütünleşmiş ve Örgütlenmiş” bir yapı saydığı bireyin yine örgütlenmiş biçimde davrandığı görüşündedir (Maslow, 1970: 19).

Maslow’a göre bireyleri doyum sağlamak üzere davranışta bulunmaya iten gereksinimler ya da güdüler beş basamaklı bir hiyerarşik yapı içinde örgütlenmiştir.

İnsan güdülerinin aşamalı olarak içinde geliştiği beş hiyerarşik gereksinme düzeyi şunlardır (Maslow, 1970: 35-46).

Temel Gereksinimler

I-Fizyolojik Gereksinimler:

Fiziksel dürtüler olarak adlandırılan bu gereksinimler güdüleme kuramları için bir başlangıç noktası olarak alınmaktadır. İnsan yaşamı ile ilgili temel gereksinimler olan fizyolojik gereksinimlerden en önemli birkaç tanesi; yiyecek, hava, su, cinsellik, barınma, uyku v.b. fizyolojik gereksinimler mutlaka giderilmesi gereken temel gereksinimlerdir. Giderilmedikleri sürece tüm organizmaya egemen olurlar. Ancak doyurulduklarında diğer gereksinimler ortaya çıkabilir.

Bir kez doyurulduklarında davranışlar için güdüleyici olmaktan çıkan fizyolojik gereksinimler Eren'e göre esas itibarıyla ilkel toplumların bireylerinde görülen gereksinimlerdir (Türe, 1993: 8).

Fizyolojik gereksinimlerin ortak özellikleri şöyledir; (1) Nispeten birbirlerinden bağımsızdırlar, (2) Genellikle vücudun belirli bir yeri ile ilgilidirler, (3) Gelişmiş toplumlarda bu tür gereksinimler olağan değildir, (4) Bu gereksinimlerin kısa zaman aralığıyla tekrarı gerekir (Baştepe, 1995: 103).

2- Güvenlik Gereksinimleri:

Fizyolojik gereksinimler bir dereceye kadar doyulduğunda, güvenlik gereksinimleri olarak nitelendirilen yeni bir gereksinim seti ortaya çıkar. Bu gereksinimler, güvenlik, değişmezlik, fiziksel tehlikeden, hastalıktan, ekonomik krizden ve beklenmeyen olaylardan korunma gibi gereksinimlerdir.

Davis, güvenliğin aslında fizyolojik gereksinimlerin yarın ve ondan sonra da doyurulacağını garanti ettiğini ifade etmektedir (Yeşilyurt, 1991: 21).

Güvenlik gereksinimleri de tıpkı fiziksel gereksinimler gibi giderilmedikleri takdirde bütün organizmaya egemen olurlar. Bu durumda insan yalnızca güvenlik arayan biri durumuna dönüşür.

Güvenlik gereksinimleri de fizyolojik gereksinimler gibi sürekli değildir ve bu nedenle giderildiklerinde sona ererler.

Günümüz toplumunun bir üyesi ve ögesi durumundaki insan, güven gereksinimlerini bir anda yaşamamanın gereği, soydaşları ile ortak davranışlara yönelerek sosyal açıdan da sağlamak istemektedir. Koruma, bağımlı olma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen, yasalar ve sınırlamalar bireyin güven gereksinimlerinin doğurduğu toplumsal bir sonucu olarak sosyal sigorta kurumları yaşlılık, işsizlik, kaza gibi sigorta türleri bireysel güvenliğini tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almışlardır (Kaynak, 1981: 372).

Davis'e göre gerek fizyolojik, gerek güvenlik ihtiyaçlarının aşırı giderilmesi zararlıdır. Fazla güvenlik tatmini kişinin kendini fazla güvencede hissetmesi, özgürlüğünün kısıtlanmasına neden olacaktır (Yeşilyurt, 1991: 22).

Böyle durumlarda kişi örgütünü memnun etmeye çalışır. İnsan başka birine ya da örgütüne bağlı ve borçlu olduğunda kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeydeki gereksinimleri giderilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedecektir.

3- Toplumsal Kabul Edilme Gereksinimleri:

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tam olarak giderildiğinde toplumsal kabul edilme gereksinimleri ortaya çıkacak ve bir daire biçiminde bu merkez etrafında kendi kendine tekrarlanacaktır (Maslow, 1970: 43).

Bu tür gereksinimlere toplumsal gereksinimler de denilmektedir. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini gidermiş birey sosyal yönü ağır basan gereksinimlere

yönelecektir. İnsanla başka insanlarla bir arada olabileceği, sevgi alışverişinde bulunabileceği bir sosyal çevre ve ortama ait olma isteği duyacaktır. Bu çevre içinde birey diğer kimselere karşı saygılı olacak, sorumluluk yüklenecek, karşılığında ise sevilme, ait olma, çevrece kabul edilme gibi gereksinimlerini giderecektir.

Maslow'da iki türlü sevgi anlayışı vardır. Burada sözü edilen sevgi düşük düzeydeki bir gereksinimi anlatmaktadır. Düşük düzeydeki gereksinimler karşılandıktan sonra ortaya çıkan bir sevgi vardır. Maslow bu sevgiyi “bir bakıma savunmanın olmadığı yani kendiliğindenlikle içtenliğin, dürüstlüğün arttığı” bir ilişki olarak tanımlamaktadır (Onaran, 1981: 14).

4 – Saygı Görme Gereksinimi:

Toplumdaki tüm insanlar, kendi kendine değer verme, kendine saygı duyma ve başkalarınca saygı duyulmasına sıkı sıkıya bağlı sürekli bir istek ya da gereksinime sahiptirler. Bu gereksinimler iki alt bölüme ayrılabilir. Bunlardan ilki, güç, başarı, yeterlik, egemenlik ve yetenek, topluma karşı güven, bağımsızlık ve özgürlük isteği; ikinci olarak, tanınma, prestij, statü, şöhret ve kazanım, üstünlük, ilgi, önem, saygınlık veya takdir edilme gereksinimleridir (Maslow, 1970: 45).

Maslow'un iki gruba ayırdığı saygı gereksinimlerinin ilk alt bölümünde sayılan gereksinimler insanın kendi kendisine duyduğu saygıyı, ikinci alt bölümde saydığı gereksinimler başkalarının saygısını içermektedir. Bireyin başkalarınca saygı görme aşamasına ulaşabilmesi için öncelikle bazı kişisel alt yapısal nitelik ve özelliklerini geliştirmek ve pekiştirmek zorundadır. Bunlar kısaca birinci alt bölümde sayılan özelliklerdir. Bu tür değerler geliştirebilmiş birey artık ikinci alt bölümde sayılan gereksinimleri gidermeye yönelecektir. Bu da kısaca saygı görme gereksinmesi olarak tanımlanabilir.

Belirli bir gruba girerek ait olma ve sevgi gereksinimlerini karşılayan birey, içinde bulunduğu gruptaki diğer insanların dikkatini çekmek, onların takdirini kazanmak için çalışır. Bireyin bu yöndeki gereksinimlerinin doyurulması, bireyde, değerli olduğu

güçlü ve yararlı olduğu duygularına yol açar. Tersî durumda ise aşağılık duygusu, zayıflık ve işe yaramama duygularına yol açar. Bireyin kendi kendine saygı duyma ve kendini takdir etme gereksiniminin doyurulması bireyde kendine güven duygusunu geliştirecektir.

Bireyin saygı görme gereksinimleri, onun mesleğe ilişkin ve genel bilgi, yaşadığı kültürün onu ulaştırdığı düzeyle yakından ilişkilidir.

Saygı görme gereksinimi, bireyin doğrudan çabaları sonucu değil ancak başkaları üzerinden giderebileceği bir gereksinim türüdür.

5 –Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi:

Bütün gereksinimlerimiz giderilmiş olsa bile, birey ne iş yapıyor ise bu işte uzmanlaşmadıkça bir süre sonra yeni bir huzursuzluk ve hoşnutsuzluk beklenebilir. Bir müzikçinin müzik yapması, ressamın resim yapması, bir şairin şiir yazması... kısaca kendisi ile barışık olması. Bir insanın ne olmak istiyorsa o olması, kendi doğasına uygun olması. Bu gereksinimi kendini gerçekleştirme olarak adlandırıyoruz (Maslow, 1970: 46).

Kendini gerçekleştirme gereksinimini yaratma ve başarma gereksinimleri olarak niteleyen Güven (1981: 13), bu gereksinimlerin bireyden bireye ayrımlar göstermekle birlikte kültürel çevreden öğrenildiğini belirtmektedir. Bu gereksinimler yüksek düzeyde doyum sağlama yetisine sahiptirler. Kendini gerçekleştirme bireyin öz yetilerinin farkına varması ve olabileceği herşeyi olmasıdır.

Maslow'a göre kendini gerçekleştirme gereksiniminin açıkça ortaya çıkması, fizyolojik, güvenlik, toplumsal kabul edilme ve saygı gereksinimlerinin öncelikle doyurulmasına bağlıdır (Maslow, 1970: 47).

Kendini gerçekleştirme gereksinimi her bireyde görülebilecek bir gereksinim türü değildir. Çünkü bu gereksinimin kendini duyurması ancak bireyin istediği ortama

kavuşmuş, istediği işe kavuşmuş ve daha önemlisi psiko-fizyolojik bakımından yeterince gelişmiş olması gerekir.

Maslow, kendini gerçekleştirmiş insana ilişkin 15 özellik saymaktadır (Onaran, 1981: 18):

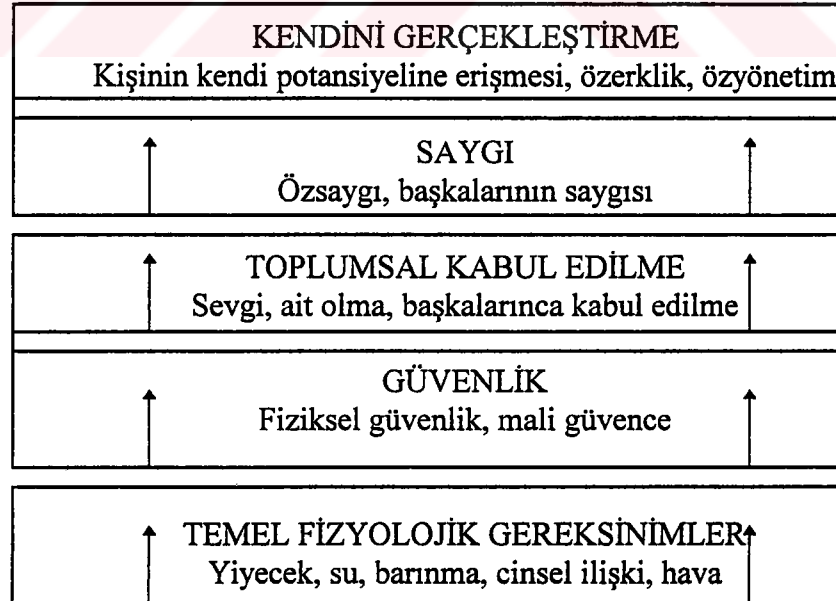
- 1) Gerçeği daha iyi algılayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilme,
- 2) Hem kendini, hem başkalarını olduğu gibi kabul etme,
- 3) Düşünce ve davranışların kendiliğinden oluşması,
- 4) Sorunlara yönelme,
- 5) Çevreden uzak durma, yalnız kalma isteği,
- 6) Özerklik, çevreden bağımsızlık,
- 7) Yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik,
- 8) Gizemsel deney ya da “doruk” deneyi, çok önemli, değerli bir şeyin olduğu inancı,
- 9) Toplumsal ilgi, insanlığa sempati, yakınlık duyma,
- 10) Kişilerarası gerçek derin ilişkiler
- 11) Demokratik bir kişilik yapısı,
- 12) Araçlarla, amaçları ayırma yeteneği,
- 13) Şakadan anlama,
- 14) Yaratıcılık,
- 15) Özerklik, ortak kültüre uzak durma.

Maslow, kendini gerçekleştiren insanların güdülenmeleriyle daha aşağı düzeydeki gereksinimlerin güdülenmesini birbirinden ayırmış, ilkinde “Gelişme Güdülemesi”, diğerlerine “Eksiklik Güdülemesi” adını vermiştir. Eksiklik gereksinimleri ancak giderilmedikleri sürece ortaya çıkan, kısa süreli güdüleyiciler olarak, gelişme gereksinimlerinin ise uzun süreli erekler, giderildikleri zaman kaybolmayan gereksinimler olarak nitelendirmektedir.

Maslow’a göre gelişme güdüsüyle, eksiklik güdüsünü birbirinden ayıran özellikler şöyle özetlenebilir (Onaran, 1981: 20):

1. Eksikliğe yönelen insan, temel gereksinimlerini henüz karşılayamadığından o, bunları bulmaya çalışır. Oysa gelişmeye yönelik insanın temel gereksinimleri karşılanmıştır.
2. Gelişme güdülerinin giderilmesi kişiyi etkiler, onu sürekli olarak gelişmeye götürür. Eksiklik gereksinimleriye böyle değildir. Onların giderilmesi isteklerin azalmasıyla sonuçlanır.
3. Gelişme güdülerinin giderilmesi eksiklik güdülerinde olduğu ölçüde öteki insanlara bağlı olmadığından gelişmeye yönelik kişiler, eksikliğe yönelik kişiler gibi başkalarına bağımlı değildir, dolayısıyla çevrelerini daha nesnel olarak algırlar.
4. Gelişme güdülerinin giderilmesi ruh sağlığıyla sonuçlanır, bu durum üretimin, yaratıcılığın çekiciliğini getirir. Oysa eksiklik gereksinimlerinin karşılanması ancak bu kişilerin ruhsal açıdan hasta olmalarını önler, onları sağlıklı kılmaz.

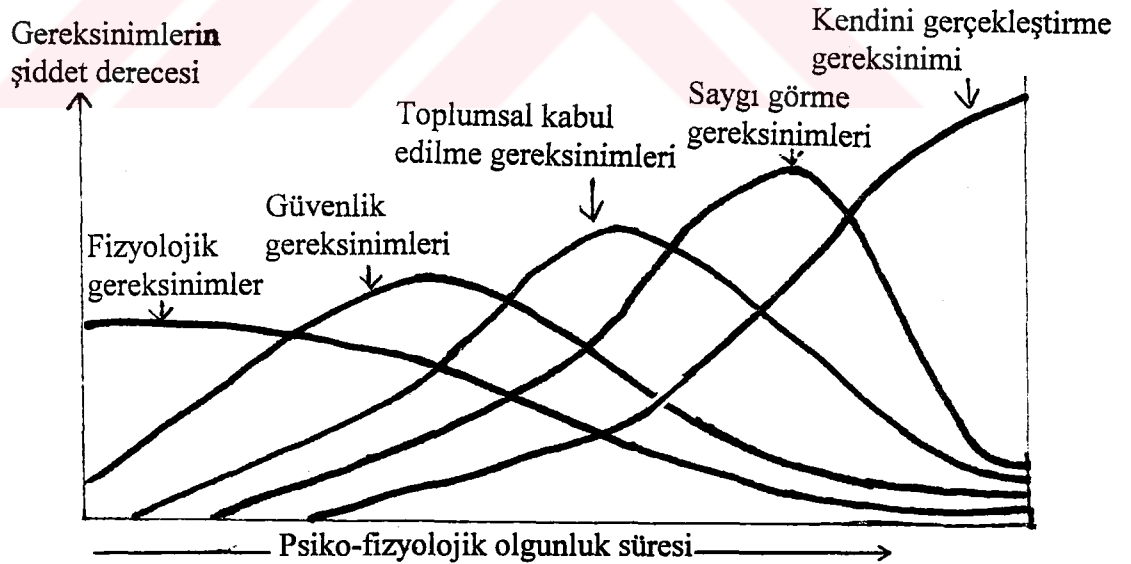
Maslow bu beş temel güdüden başka yüksek düzeyde iki güdü kategorisi daha öne sürmüştür de sonra bunlar üzerinde durmamıştır. Bunlar, bilme, anlama, öğrenme, çözümleme, örgütlenme gibi istekleri içine alan bilişsel gereksinimlerle, güzelduyusal (esthetic) gereksinimlerdir (Onaran, 1981:15).



Şekil: 4- Maslow'un güdüleme kuramında kullandığı gereksinimler sıradüzeni (Owens, 1981: 113).

Hicks ve Gullett'e göre Maslow Kuramının dayanakları dört noktada toplanabilir (Aydın, 1993: 82-83):

1. İnsanın gereksinimleri önem sırasına göre düzenlenmiştir. Bu sıralamada şekil 5'de görüldüğü gibi temelde fizyolojik, tepede kendini gerçekleştirme gereksinimleri yer almaktadır.
2. İnsan sürekli olarak istemektedir. Bu nedenle de gereksinimler hiçbir zaman tamamen karşılanmamaktadır.
3. Tatmin edici düzeyde karşılanan bir gereksinim, davranışı güdüleme işlevini yitirir. Karşılanan gereksinimin yerini alan karşılanmamış gereksinim bireyi güdülemeye başlar. Alt düzeyde bir gereksinim tehdit edildiği durumlarda güdüleme ters yönde olabilir.
4. Şekil 5' de görüldüğü gibi gereksinimler arası bağımlılık ve binişiklik vardır. Bir gereksinim doğduğunda diğer gereksinim kaybolmadığına göre, bir gereksinim karşılanmış olsa da bağımlılık ve binişiklik nedeniyle davranışı etkilemeye devam eder.



Şekil 5- Psiko-fizyolojik Yaşam Sürecinde Gereksinimlerin Şiddet Derecelerine Göre Düzenlenmesi (Türe, 1993: 16).

Maslow'a göre bir gereksinim doyurulduğunda, diğerleri ortaya çıkar. Ancak, yeni gereksinimin ortaya çıkması için ilk gereksinimin yüzde yüz giderilmesine olanak yoktur. En avantajlı bir insan bile fizyolojik gereksinimlerinin % 85'ni, güvenlik gereksinimlerinin % 75'ni, toplumsal kabul edilme gereksinimlerinin % 50'sini, saygı gereksinimlerinin %40'nı ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin %10'unu doyurabilecektir (Maslow, 1970: 53-54).

Maslow bu sıradüzenin değişmez olmadığını, sıradüzende daha sonra yer almış bazı gereksinimlerin daha önce belirebileceğini de söylemektedir.

Maslow kuramıyla ilgili birtakım önermeler de ileri sürülmüştür. Bu önermelerin başlıcaları şunlardır (Onaran, 1981: 16-17):

- 1- Bireyin kişiliğini bir bütün olarak ele almak gerekir. Buna göre organizmayı ayrı ayrı bölümler olarak değil, bir bütün olarak, birbirleriyle ilişkili, birbirine kenetlenmiş parçalardan oluşmuş bir birim olarak ele almak gerekir. Bir tepkiyi organizmanın öteki bölümlerinden soyutlayıp kendi başına incelemek doğru sonuçlar vermez.
- 2- Gereksinimlerin organizmada belli bir yeri, belirli bir temeli yoktur. Gereksinimleri kişi bir bütün olarak duyar.
- 3- Temel gereksinimler genellikle bireyin bilincine çıkmayan gereksinimlerdir. Günlük yaşamda kişilerin davranışlarının nedenleri olarak ileri sürdükleri isteklere bakılırsa, bunların başlı başına birer amaç olmayıp belli sonuçları elde etmek için birer araç oldukları görülür.
- 4- Temel gereksinimler hemen her ekinde aynıdır. Aynı toplumsal-ekinsel ortamlarda kişiler aynı amaçlara ulaşmak için değişik araçlar kullanabilirler.
- 5- Güdüler gerçekte birbirleriyle ilişkilidir. Bir gereksinim karşılandığı zaman bu onun ortadan kalktığı anlamına gelmez. Onunla ilgili başka bir gereksinim ortaya çıkar.
- 6- İnsan davranışı çok güdülü bir davranıştır. Her davranışın altında birden çok gereksinim bulunur.

Maslow' un geliştirmiş olduğu, Gereksinimler Sıradüzeni Kuramını sınavan pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarının bazıları kuramın varsayımlarını doğrularken bazı araştırma sonuçları varsayımları destekler nitelikte değildir.

Maslow'un gereksinim sıralamasından yararlanarak 16 maddelik bir anketi özel kesim yöneticilerine uygulayan Porter, alt ile orta yönetim düzeyleri arasında doyum bakımından farklılıklar bulmuştur. Özellikle, güvenlik, saygınlık, özerklik gereksinimlerinin orta düzeylerde daha iye karşılandığını, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin her iki düzeyde de az doyruğuğ sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre en çok önem verilenler, kendini gerçekleştirme ile güvenlik, en az önemli görülenler ise toplumsal ile saygı gereksinimleridir (Onaran,1981: 24-25).

Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramını uluslararası bir araştırmayla sınavan Haire vd., gereksinimlerin, sıradüzenine göre karşılanması eğilimi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin en az önemli saydıkları gereksinimlerin en az doyruğuğ gereksinimler olduğu, bu gereksinimler de önce kendini gerçekleştirme, sonra özerklik gereksinimleri olduğu görülmüştür. Araştırmanın ortaya koyduğu önemli sonuçlardan biri de araştırmanın yapıldığı ülkeler arasında ayrımlar olduğudur. Örneğin İşkandinav Ülkeleri yöneticileri genellikle A.B.D. ile İngiliz yöneticilerine göre daha bir doyuma ulaşmış kimselerdir (Onaran, 1981: 25-26).

Kaynak tarafından İstanbul'da üç işletmedeki işğörenlere uygulanan bir ankette Maslow kuramında yer alan gereksinimlerin sıralaması sınavmış Tablo-1'de yer alan sonuçlar elde edilmiştir (Kaynak, 1981: 370-383). Buna göre ankete katılanların %35.71'i önemine göre birinci derecede Güvenlik Gereksinimlerini, ikinci öncelik olarak % 40 ile Fizyolojik Gereksinimlerin, üçüncü olarak % 28.57 ile Toplumsal Kabul Edilme Gereksinimlerini, dördüncü olarak % 38.57 ile Saygı Görme Gereksinimlerini, son olarak % 55.71 oranıyla Kendini Gerçekleştirme Gereksinimlerini beşinci sırada algılamaktadırlar. Bu durum Maslow'un kuramında ileri sürdüğu gereksinimlerin beşli gruba ayrılmasına uymakta ancak sıradüzenine uymamaktadır.

Tablo 1- Tercih Yüzdeleri (Kaynak, 1981: 376)

Faktör Sıra	Fizyolojik Gereksinimler	Güven Gereksinimleri	Toplumsal Kabul Edilme Gereksinimleri	Saygı Görme Gereksinimleri	Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri	Toplam Adet
1	% 20.00	% 35.71	% 22.86	% 12.86	% 8.57	% 100
2	% 40.00	% 30.00	% 8.57	% 11.43	% 10.00	% 100
3	% 15.71	% 21.43	% 28.57	% 20.00	% 14.29	% 100
4	% 12.86	% 5.71	% 31.43	% 38.57	% 11.43	% 100
5	% 11.43	% 7.15	% 8.57	% 17.14	% 55.71	% 100
Toplam						
Yüzde	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100	-----

Alt düzeydeki gereksinimler doyuruldukça üst düzeydeki gereksinimlerin önem kazanacağı varsayımını sınavan Hall ve Nougaim (1968) yaptıkları araştırmada bir gereksinim sıradüzeni olmadığı sonucuna varmışlardır (Onaran, 1981: 28).

Maslow'un gereksinim sınıflandırmasını Türk kamu kesiminde uygulayan Onaran, üst kademe yöneticilerinin ücret ve çalışma koşullar dışında kalan diğer gereksinimlerini oldukça karşılamış oldukları, en iyi karşılanan gereksinimlerinin özgerçekleştirim, güvenlik ve özellikle en çokta saygınlık gereksinimi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Onaran,1977: 137-155). Elde edilen bu sonuç Maslow'un gereksinim sıralamasını doğrulamamaktadır.

Gereksinimlerin, içinde bulunulan toplumsal-ekonomik koşullarla ilişkisinin incelendiği bir araştırmada Slocum (1971), A.B.D. ile Meksika 'da benzer örgütlerde, benzer işlerde aynı ücreti alanları karşılaştırmış, beş temel gereksinimin doyumla önemine göre şu sonuçlara ulaşmıştır (Onaran, 1981: 33).

Tablo 2- İki ülke arasında temel gereksinimlerin karşılaştırılması (Onaran, 1981:33).

	<u>doyum</u>		<u>önem</u>	
	<u>A.B.D.</u>	<u>Meksika</u>	<u>A.B.D.</u>	<u>Meksika</u>
Güvenlik gereksinimleri	5	5	1	1
Toplumsal gereksinimler	1	3	3	5
Saygınlık gereksinimleri	2	2	4	3
Özerklik gereksinimleri	3	4	5	4
Kendini gerçekleştirme gereksinimleri	4	1	2	2

İki ülke arasında bir takım benzerlikler vardır. Güvenlik gereksinimleri kurama uygun olarak her iki ülkede de hem en az giderilmiş, hem de en önemli gereksinimlerdir. Yüksek düzeyli gereksinimler A.B.D.'de daha az giderilmiştir.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa temel gereksinim kümelerinin benzer kümeleşmeler ortaya çıkmaktadır. Ancak, gereksinimlerin bir sıra düzeni oluşturduğuna ilişkin farklı sonuçlar alınmaktadır.

Genel Değerlendirme

Maslow'a göre insan kişiliğinin temeli biyolojiktir. Çevre kişiliğin gelişimini nitel olarak değil nicel olarak etkileyebilmekte, kişilik özelliğini değiştirememekte, ancak arttırıp azaltabilmektedir (Onaran, 1981: 35). Kişiliğin temelinde biyolojik isteklerin yattığı varsayımından hareket eden Gereksinimler Sıradüzeni Kuramına göre, gereksinimler doğuştan var olan durağan özelliklerdir. Oysa insan çevresinden gelen etkilere dayanarak geliştirdiği, algılarına, biliş yapısına, geçmiş deneyimlerinden edindiği beklentilere, toplumsal normlara göre çeşitli gereksinimler edinebilir. Bu gereksinimler çevresel etkiler nedeniyle değişebilir. Çevrenin dikkate alınmayışı kuramın eksik yönlerinden biridir.

Maslow'a göre belli bir gereksinim kademesindeki gereksinimler doyurulmadıkça bir üst kademeye çıkılamayacaktır. Oysa farklı insan gereksinimleri

aynı zamanda bir arada içiçe ortaya çıkabildiği gibi önceliklerde de istisnalar olabilmektedir.

Maslow'un geliştirdiği Gereksinimler Sıradüzeni modelini genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Herkesin bu gereksinimler tarafından aynı şekilde ve aynı şiddette güdülendiği söylenemez. Kuram bu yönüyle örgütlerde geniş çapta uygulanmasını olanaksız kılmaktadır. Çünkü örgütlerde herkes için geçerli, herkese eşit uygulanan genel kurallar vardır. Bir kuruluştaki herkesin gereksinimler sıradüzeni içindeki yerini saptayıp herkese ayrı uygulamada bulunmak olası değildir. Buna karşın Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı, sezgilerle anlaşılabilir mantığı ve kolaylığı nedeniyle özellikle uygulamadaki yöneticiler tarafından geniş kabul görmüştür (Robbins, 1994: 43). Örgütlerde daha demokratik, daha özgür bir ortamın yaratılmasında etkili olması, örgütteki işlerin anlamlı bir duruma getirilmesi gerektiğine dikkat çekmesi, örgüt araştırmalarına, yabancılaşma, özgürlük, sorumluluk vb. gibi kavramların girmesine yardımcı olması kuramın yararlı yönleridir. Ancak, çok bilinmesine ve çok yönetici tarafından kullanılmasına rağmen bu kuramın uygulanmasının daha güdülenmiş bir işgücüne yol açacağı hakkında yeterli kanıt çok azdır.

Varlık, İlişki ve Gelişme (E.R.G.) Kuramı

Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramına dayanılarak yapılan görgül araştırmalar sonucunda gereksinimlerin iki büyük kümede toplanma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bulguya dayanılarak iş yaşamında Clayton P. Alderfer tarafından benzer bir kuram geliştirilmiştir.

Kuram, temel olarak doyum ve istek değişkenleri üzerinde durmaktadır. Kuram, belirli doyum ve istekleri sınıflandırabilmek amacıyla üç temel gereksinim kategorisini öngörmektedir.

Alderfer'e göre istek, doyum kavramına göre daha öznedir çünkü dışsal etmenleri kapsamaz. İstek kavramı, tercih, istem, güdü, gereksinimlerin şiddeti ve

yoğunluğu gibi kavramlarla eşanlamli olan, kişinin içsel durumuna ilişkindir, doyuma ilişkin dışsal duruma paralellik göstermez. Bu nedenle isteklerin ölçülmesi son derece güçtür. Bireyin savunma biçimi onun isteklerinin farkına varmasına engel olabilir. Birey isteklerinin farkında olsa bile buna ilişkin bilgiyi vermemeyi tercih edebilir. Çünkü bunun isteklerinin yerine getirilmesine yararı olacağından emin olmayabilir. Sonuçta birey kendi istekleri ile başbaşa kalır. Ne istediğinin farkına varmasının , sosyal gerçekliği paylaşmaya dayalı olduğuna inanmayabilir.

İstekleri aralıklı ve süreğen olarak ikiye ayıran Alderfer, aralıklı isteklerin durumdan duruma değişen, süreğen isteklerin ise bireyde yerleşmiş olan kalıcı istekler olduğunu ileri sürmektedir. Bu tanımlara göre gereksinim kavramı hem istekleri hem de doyumu (engellemeleri) içermektedir. Örneğin varlık gereksinimleri kavramı hem varlık isteklerini hem de varlık doyumlarını (engellemelerini) kapsamaktadır (Alderfer, 1972: 68).

Türkçe'ye VAB (Var olma, Ait olma, Büyüme) olarak da çevrilen bu kuram (Aydın, 1993: 94) gereksinimleri sırasıyla üç kümede toplamaktadır (Alderfer, 1972: 9-12):

1- Varlık (Existence) Gereksinimleri : Varlık gereksinimleri özdeksel ve fizyolojik gereksinimlerin farklı tüm biçimlerini içermektedir. Açlık ve susuzluk gibi gereksinimler varlık gereksinimi içinde yer alır. Ücret, fiziksel çalışma koşulları, varlık gereksinimlerinin diğer biçimleridir. Varlık gereksinimlerinin temel özelliklerinden biri, gereksinimleri giderecek kaynakların sınırlı olduğunda birinin kazancının diğerinin kaybı, olması nedeniyle eşit paylaştırılamamalarıdır. Örneğin iki aç insandan sadece birinin yemek yemesi diğerinin yararına değildir. Varlık gereksinimlerinin bu özelliği nedeniyle, bireysel doyum, bireyin kendi kazanımları ile birlikte aynı statüdeki diğerlerinin kazanımları ile karşılaştırmasına dayanır. Bununla birlikte bu karşılaştırma rastgele bireyler arası değil önemsedığı ötekiler arasında yapması bir bakıma zorunluluktur. Eşit bireylerarası ilişkiler varlık gereksiniminin ortaya çıkması için yeterli değildir.

2- İlişki (Relatedness) Gereksinimleri: İlişki gereksinimleri önemsenen insanlarla ilişkileri kapsar. Arkadaşlar ve düşmanlar, aştılar, iş arkadaşları, üstler gibi aile üyeleri de önemsenen insanlardır. İlişki gereksinimlerinin temel özelliklerinden birisi bu gereksinimlerin doyrulmasının karşılıklı olması ya da paylaşımçı bir sürece bağılı olmasıdır. İnsanlar, ilişki gereksinimlerinin ilişki sürecindeki üyeleri kabullenme, onaylama, anlama ve etkileme gibi karşılıklı paylaşılan duygular ve düşüncelerle doyrulacağı kanısındadırlar. Önemsenen diğerkleri kavramı tek tek bireyler olduğı kadar grupları da kapsamaktadır. Aileler, çalışma grupları, arkadaş grupları ve meslek grupları önemsenen gruplara örnek olarak verilebilir.

3-Gelişme (Growth) Gereksinimleri: Gelişme gereksinimleri insanı kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yapmaya zorlar. Gelişme gereksinimlerinin doyrulması, bireyin yeteneklerinin tümünden yararlanması ve ilave yetenekler geliştirme istemlerini kapsayabilir. Gelişme gereksinimlerini gideren bir birey bir bütünlük ve tamamlanmışlık duygusu yaşar. Böylece gelişme gereksinimlerinin doyrulması, bireyin ne olabileceğı ve kendini tamamlayabileceğı fırsatları bulabilmesine bağılıdır.

E.R.G. Kuramı bu üç genel gereksinim kümesinin tüm bireylerde etkin olduğunu varsaymaktadır. Her bir gereksinimin hangi şiddetle olduğı sorusu kuramın üzerinde durduğu önemli bir konudur. Her gereksinme, sahip olmak açısından bir dereceye kadar tüm insanlar benzerdir ancak gereksinimlerin şiddeti ve yoğunluğu herkeste farklıdır. Kuram, Maslow gibi kesin katı bir etki öngörmemekte ancak isteklerin yüksek-dengeli doyumun düşük-dengeli oluşuna ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

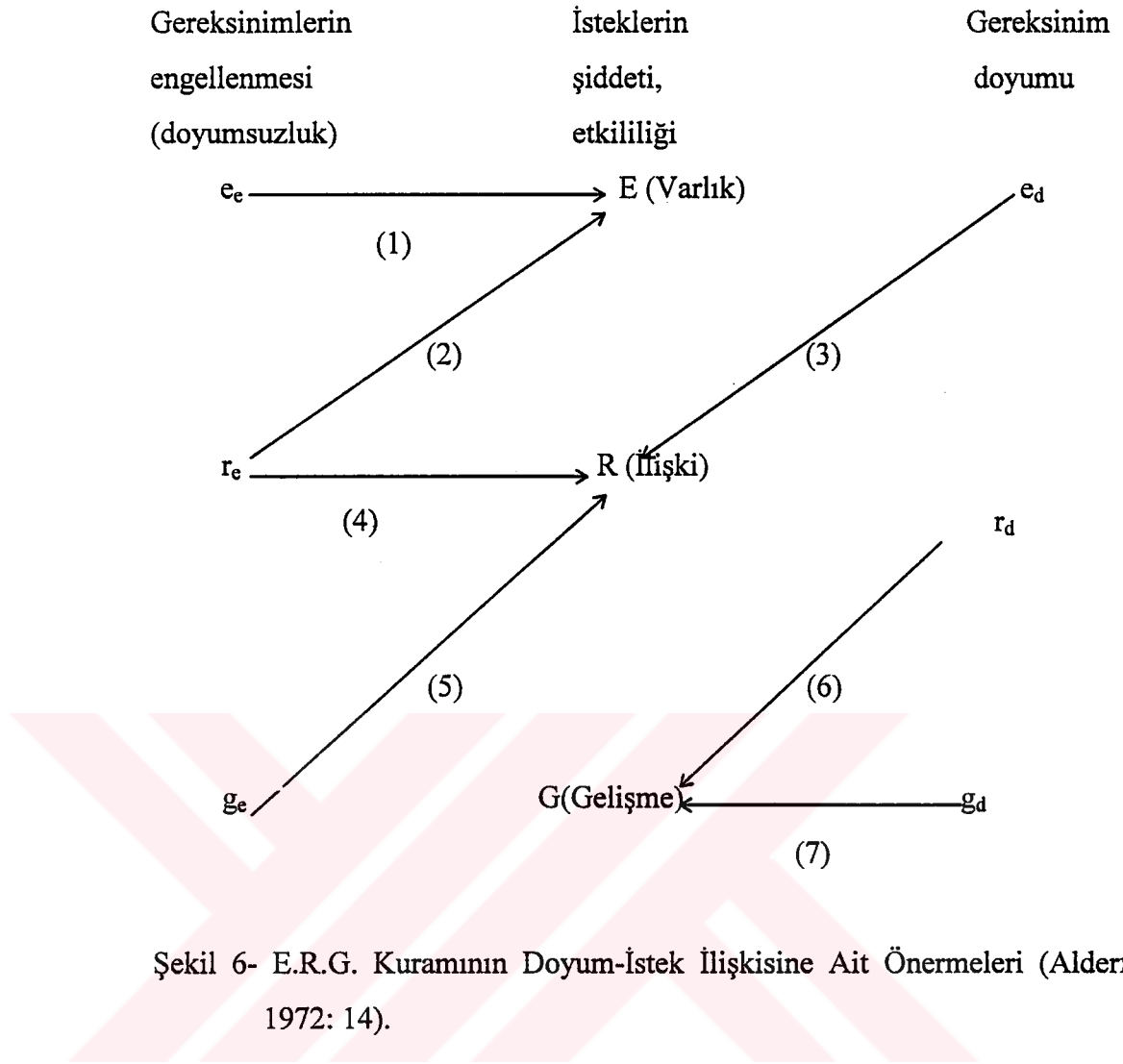
E.R.G. Kuramının doyum-istek ilişkisine ait temel önermeleri şunlardır (Alderfer, 1972: 13-20).

- 1- Varlık gereksinimleri ne kadar az doyrulur ise o kadar çok istenecektir,
- 2- İlişki gereksinimleri ne kadar az doyrulur ise varlık gereksinimleri o kadar çok istenecektir.
- 3- Varlık gereksinimleri ne kadar çok doyrulur ise, ilişki gereksinimleri o kadar çok istenecektir,

- 4- İlişki gereksinimleri ne kadar az doyurulur ise o kadar çok istenecektir,
- 5- Gelişme gereksinimleri ne kadar az doyurulur ise ilişki gereksinimleri o kadar çok istenecektir,
- 6- İlişki gereksinimleri ne kadar çok doyulursa gelişme gereksinimleri o kadar çok istenecektir,
- 7- Gelişme gereksinimleri ne kadar çok doyurulur ise o derece çok istenecektir.

Bu çok farklı olarak belirlenen özellikler ve birbirleri ile olan ilişkileri Şekil 6'da toplu halde gösterilmektedir. Bu üç gereksinim kümesinin çevre ile ilişkileri açısından, çevrenin durumuna göre süregelen istekler ile doyum arasındaki ilişkiler konusunda şu önermeler geliştirilmiştir:

- 1- Varlık gereksinimleri için kaynakların yetersizliği durumunda süregelen varlık istekleri doyurulamayacaktır. Böylece insan doyuma ulaşamadıkça daha çok isteyecek, daha çok istedikçe daha az doycak dolayısıyla bu gereksinimlere takılıp kalacaktır.
- 2- Varlık gereksinimlerini karşılayacak kaynaklar bol ise süregelen varlık istekleri doyum açısından ayrılaşma göstermeyecek yani bu gereksinim çeşitli düzeylerde de olsa kişiler arasında doyum açısından bir ayrım görülmecektir.
- 3- İnsan yüksek düzeyde doyguluk veren ilişkiler içinde ise süregelen ilişki istekleri ayrışma göstermeyecektir.
- 4- Normal ilişkilerde gerek yüksek gerekse düşük süregelen ilişki isteğine sahip olanlar, ılımlılara göre daha az doyuma ulaşacaklardır.
- 5- Yüksek düzeyde kötü ilişkilerde süregelen ilişki isteği arttıkça doyum da aratacaktır. Çünkü insan böyle bir ilişkiyi düzeltmek için daha çok çaba harcayacak dolayısıyla yalnız kendi çabalarıyla da olsa doyuma ulaşacaktır.
- 6- Uygun ortamlarda yüksek düzeydeki süregelen gelişme istekleri daha fazla doyum sağlayacaktır.
- 7- Uyum olmayan ortamlarda bir ayrışma göstermeyecektir.



Gereksinimler, kuramda somutluk durumlarına göre sıraya konulmuştur. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğundan bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir, çünkü kurama göre daha ayrımlaşmış daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek doyurulmuş olamaz ama daha somut olanı onun yerine geçer (Onaran, 1981: 39-40).

Maslow'un Gereksinim Sıradüzeni Kuramından geliştirilen E.R.G. Kuramı, Maslow'un kuramından dört noktada farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar (1) gereksinimlerin sınıflandırılmasında, (2) kesin değişmez yaklaşımların varlığı ya da yokluğu, (3) yüksek düzeydeki gereksinimlerin engellenmesinin yüksek düzeydeki istekleri nasıl etkilediği, (4) süregelen isteklerin doyum ile ilişkisinin nasıl olduğu noktalarındadır (Alderfer, 1981: 24).

Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı, gereksinimleri fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş kümede toplamaktadır. Alderfer (1972: 25)'e göre bu kümeler arasında bazı belirsizlikler vardır. Güvenlik gereksinimleri fizyolojik gereksinimler gibi sevgi gereksinimlerinin bir kısmını kapsamaktadır. Benzer biçimde Maslow'un saygı gereksinimleri sevgi ile birlikte kendini gerçekleştirme basamağının bir kısmını kapsamaktadır. Şekil 7'de de görüldüğü gibi Maslow'un fizyolojik gereksinimleri, E.R.G. Kuramının varlık gereksinimlerini, sevgi (ait olma) gereksinimleri ilişki gereksinimlerini, kendini gerçekleştirme gereksinimleri gelişme gereksinimlerine karşılık gelmektedir. Böylece E.R.G. Kuramı, Maslow'un güvenlik ve saygı gereksinimlerini kendi içinde ikiye ayırmaktadır.

Gereksinimler Sıradüzeni Kuramının Sınıflandırması	E.R.G Kuramının Sınıflandırması
Fizyolojik	Varlık
Özdeksel güvenlik	
İlişkilerde güvenlik	İlişki
Sevgi (ait olma)	
Saygı-başkalarınca	
Saygı-kendine	Gelişme
Kendini gerçekleştirme	

Şekil 7- E.R.G ve Maslow'un Kavramlarının Karşılaştırılması (Alderfer, 1972: 25).

Maslow'a göre yüksek düzeydeki gereksinimlerin duyumu için özellikle yüksek düzeydeki gereksinimlerin ortaya çıkması gerekmektedir. O'na göre, daha çok fiziksel doyum daha çok güvenlik isteklerine yol açacaktır. E.R.G. Kuramı ise buna ilave olarak fizyolojik doyum ile güvenlik gereksinimleri arasında üç ilişki daha öngörmektedir. (1) Daha çok fizyolojik doyum, daha az özdeksel güvenlik isteklerine yol açar, (2) Daha çok özdeksel güvenliğe ilişkin doyum, daha çok kişilerarası güvenlik isteklerine yol açacaktır, (3) Daha çok fizyolojik doyum, daha çok kişilerarası güvenlik isteklerine yol açacaktır. Benzer biçimde Maslow Kuramında daha çok ait olmaya ilişkin doyum daha çok saygı isteklerine yol açar. E.R.G. Kuramı bu ilişkiye ilave olarak; (1) Ait olmaya ilişkin daha çok doyum, daha az kişilerarası saygı isteklerine, (2) Kişilerarası-saygı

doyumunu daha çok kendine-saygı duyma isteklerine, (3) Daha çok ait olmaya ilişkin doyum daha çok kendine saygı duyma isteklerine yolaçacaktır (Alderfer, 1972: 28).

Böylece E.R.G. Kuramı Maslow Kuramının orta düzey gereksinimler konusunda ileri sürdüğü önermelerin başarısızlığını ortadan kaldırmaktadır.

E.R.G. Kuramı ile ilgili fazla araştırma olmamakla birlikte kuram araştırmalarla birlikte geliştirilmiş olduğundan birçok araştırma, kuramı destekler niteliktedir.

Yinon vd. tarafından yapılan bir araştırmada her insanın aldığı ödülleri onların aldığı ödüllerle karşılaştırdığı bir öteki insanlar kümesi olduğu ve bu kümedeki insanlara bakarak kendi doyumuna karar verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada E.R.G. kümeleri ortaya çıkmış ancak gereksinim kümeleri arasındaki ilişkiler doğrulanmamıştır. Yine Pfeffer tarafından yapılan bir araştırma, çalışanların gereksinimlerini işteki durumlara göre ayarladığı sonucuna varmıştır (Onaran, 1981: 42-43).

Rauschenberger vd. yapılan bir araştırmada E.R.G. kümeleri ortaya çıkmış ancak gereksinim kümeleri arasındaki ilişkileri doğrular nitelikte bir sonuç elde edilememiştir. Aynı konuda Wanous ve Zwany'ın yaptığı araştırma üçlü gereksinim kümesinin daha uygun olduğu sonucunu vermiştir (Onaran, 1981: 42-43).

Görüldüğü gibi araştırma sonuçları E.R.G. kümelerinin varlığını desteklemekte ancak aralarındaki ilişkileri bazı araştırma sonuçları desteklerken bazı sonuçlar desteklememektedir.

Genel Değerlendirme

E.R.G. Kuramı araştırma verilerine göre değiştirildiğinden araştırmalarla tutarlılık göstermemektedir. Araştırma sonuçları, çalışma ortamında üçlü küme biçiminde sınıflandırmanın yararlı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte kuramın bulgulara uymayan bazı yönleri şunlardır (Onaran, 1981: 44):

- 1- Bir gereksinim kümesinde engellemeyle karşılaşıldığında bir alt kümedeki gereksinimlere dönüleceği önermesi varlıkla ilişki gereksinimleri için geçerli bulunmuş, gelişme kümesi için geçerli bulunmamıştır.
- 2- Bir altı kümedeki gereksinimlerin doyumu arttıkça bir üst kümedeki gereksinimlere önem verilmeye başlanacağı önermesi de yalnız ilişkiyle gelişme kümesi için geçerli bulunmuştur.

E.R.G. Kuramı Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramının eksik bıraktığı çevre-insan etkileşimini içermesi açısından Maslow kuramının geliştirilmiş bir modeli olduğu söylenebilir. Bu nedenle Maslow Kuramının çalışma yaşamına getirdiği katkıları bu kuram için de söylemek yanlış olmayacaktır. Kuramın alana en önemli katkısı; belli bir zaman sürecinde birden fazla gereksinimin etkili olabileceği, yüksek düzeyde bir gereksinimin karşılanmasındaki yetersizlik ya da doyumsuzluk, daha alt düzeyde ki bir gereksinimi etkin kılabilen olgusudur (Aydın, 1993: 97). E.R.G. Kuramını çalışma ortamında uygulamak isteyen bir yönetici (1) çalışanlarda ne gibi temel istekler var, (2) işgörenler, çalışma ortamında ne gibi amaçlara yönelmektedir, (3) işgören gereksinimleri nelerden etkilenir (Onaran, 1981: 44) sorularının yanıtını bulmak durumundadır.

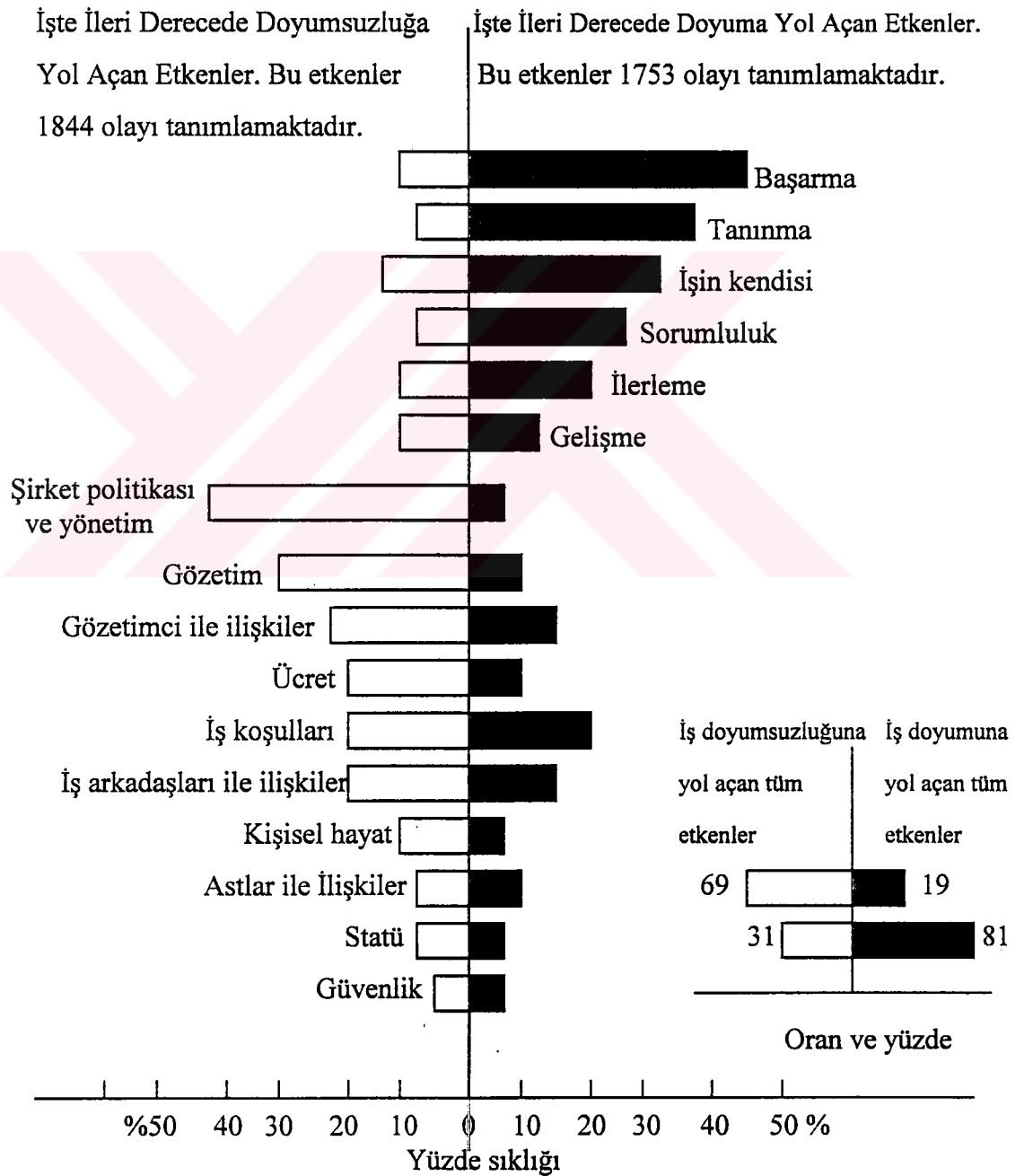
İki Etmenli Kuram

Bazı yazarlarca "Motivasyon-Hijyen Kuramı", bazılarınca da "Güdüleme-Sürdürme Kuramı" olarak adlandırılan İki Etmenli Kuram, psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilmiştir.

Herzberg vd. tarafından Pittsburg yöresindeki işyerlerinde yapılan araştırmalarda, kritik olay yordamına dayalı görüşmeler sırasında, önce çalışanlardan işlerine ilişkin olumlu duygular içeren olaylar anlatmalar istenmiş ve bunlara dayanılarak hoşnutluğa yolaçan etmenlerin saptanmasına çalışmışlardır. Sonra da aynı kişilerden bu kez işleri konusunda olumsuz duygular yaratan olayları aktarmaları istenerek hoşnutsuzluk etmenleri araştırılmıştır. Her iki durumda da yanıtlayıcılardan bu olayların tutum ve başarıları üzerindeki kısa ya da uzun süreli etkilerini betimlemeleri beklenmiştir (Sencer, 1982: 9). Verilen yanıtlar listelenmiş ve kategorilere ayrılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre işe karşı tutumu etkileyen etkenler Şekil 8’de görülmektedir.

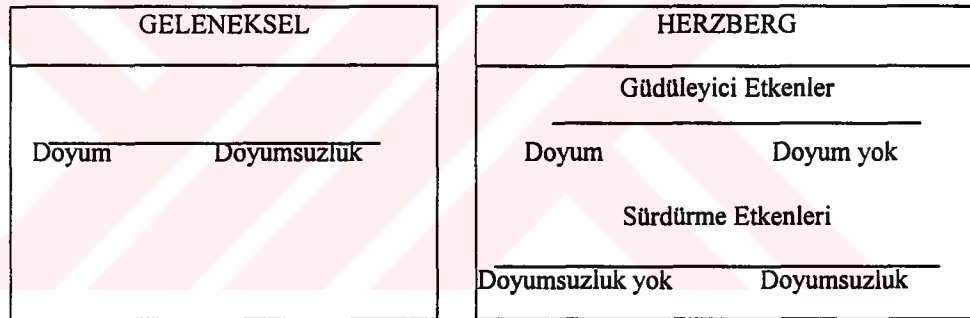
Herzberg yanıtları grupladığında, insanların işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumlarla, kötü hissettikleri durumların çok farklı olduğunu görmüştür. Şekil 8’de görülebileceği gibi belirli özellikler tutarlı bir şekilde iş doyumu ile ilişkiliyken, diğer bazı özellikler iş doyumsuzluğu ile ilişkilidir (Robbins, 1994: 45).



Şekil 8- Doyum Sağlayanlar ile Doyumsuzluk Verenlerin Karşılaştırılması (Robbins, 1994: 46).

Herzberg'e göre aynı sürekliliğin iki karşıt ucu sayılan doyum ve doyumsuzluk gerçekte birbirinden tümüyle farklı kavramlardır. Doyum yaratan etmenler (doyurucular ya da güdüleyiciler) işin içsel (intrinsic) içeriğinden (işin kendisine ilişkin öğelerden) doğarlar, buna karşılık doyumsuzluk yaratan etmenler (doyumsuzlaştırıcılar ya da koruyucu, hijyenik olanlar) dışsal (extrinsic) iş bağlamından doğan (işin kendisiyle ilişkili olmayan) ve alt gereksinimleri doyuranlardır (Sencer, 1982: 10).

Geleneksel olarak, iş doyumsuzluğunun tersinin iş doyumu olduğu, iş ortamındaki doyumsuzluğa yolaçan etkenler ortadan kaldırılınca çalışanların güdülenecekleri ve böylece doyuma ulaşacaklarına inanılmıştır. Oysa Herzberg doyumun karşıtının doyumsuzluk olmadığını ileri sürmektedir. Şekil 9'da görüldüğü gibi doyumsuzluğa yolaçan etkenlerin ortadan kaldırılması çalışanın doyumsuzluğunu azaltır, yatıştırır ancak onu doyum sağlamaya güdülemez (Owens, 1981:120-121).



Şekil 9: Geleneksel İş Doyum-Doyumsuzluk Kavramının Herzberg'in Kuramı İle Karşılaştırılması (Owens, 1981:121).

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak iki etkenli bir denence geliştirmiştir. Bu denenceye göre (Aydın, 1993: 83) ;

- 1- İş doyumu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yolaçan etkenlerden ayırdır, iş doyumsuzluğu yaratan etkenleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir ancak güdüleyici bir ortam yaratamayabilir.

- 2- İş doyumunun tam zıttı iş doyumunun olmamasıdır, iş doyumsuzluğu değildir.
- 3- Benzer biçimde, iş doyumsuzluğunun tam zıttı, iş doyumsuzluğunun olmamasıdır, iş doyumu değildir.

İnsanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı ya da başarısızlığı etkilediği inancında olan Herzberg'e göre işe karşı tutumu etkileyen etmenler şunlardır (Onaran, 1981: 45-46):

- 1- Doyuma yolaçan etmenler; başarı elde etme, bir başarı elde ederek tanınıp sayılma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme; işle ilgili olan, işin içeriğini oluşturan bu etkenlere güdüleyiciler denir.
- 2- Doyumsuzluğa yolaçan etmenler; örgütün siyaseti ve yönetimi, gözetim, gözeticiyle ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, astlarla ilişkiler statü ve güvenlik. Doğrudan işle ilgili olmayıp işin yapıldığı çevrede bulunan bu etmenlere de sağlık etmenleri adı verilir.

Herzberg'in "yüksek aşamalar" olarak nitelendirdiği güdüleyici etmenlerin neye karşılık geldiği şöyle ifade edilebilir (Sencer, 1982: 10-11).

- a) **Başarı;** ne türden olursa olsun bir işin başarıyla tamamlanması, bu başarı ile onurlanma, övünme.
- b) **Tanınma;** hangi kaynaktan olursa olsun bir iş başarısının dile getirilmesi, özellikle üstlerince övülme, beğenilme.
- c) **İşin kendisi;** yaratıcılık, değişkenlik, kendini ortaya koyma gibi doğrudan işin yapısıyla ilgili özellikler.
- d) **Sorumluluk;** gözetimsiz çalışma, kendi uğraşından sorumlu olma, başkalarından sorumlu sayılma.
- e) **İlerleme;** örgütsel konumda değişiklik, yeni unvan ve yüksek makama geçme, ücret yükselmesi gibi iyi değişimler, doğrudan doğruya işte yükselmedir.

Hepsi işin niteliği ile ilgili bu etmenler, bir işi yapma, o işi severek yapma, işte başarı gösterme, işte tanınma ve işte gelişmeyi içermektedir. Alt aşamaları oluşturan etmenler ise;

- a) **Örgütün Siyaseti;** iletişimi zorlaştırma, engelleme, görevlerin yetki ve sorumluluklarını göstermeme, işyerinin etkisizlik, yetersizlik, savurganlık yoluyla haksız davranması.
- b) **Gözetim;** tek tek gözetmenlerin yetersizliği, işi planlama ve öğretmedeki başarısızlığı.
- c) **Kişilerarası İlişkiler;** gözetmenle kişisel ilişkilerin kötülüğü.
- d) **Ücret;** işyerinin sağladığı parasal olanakların yetersizliği.
- e) **Çalışma Koşulları;** işyerinin konumca elverişsiz yerde olması, iş kolaylıklarının yetersizliği, beklenen iş tutarının fazlalığı, rahatsız edici çevre vb.dir.

İşgörenleri, işlerini yapmaya istekli kılan güdüleyici etmenler, kabul edilebilir düzeyin altına düştüklerinde iş doyumuna engel olucu rol oynarlar ama iş doyumsuzluğuna çok az katkıda bulunurlar. Diğer bir deyişle güdüleyici etmenlerin bulunması işgörenleri doyuma ulaştırırken yokluğu işgörenleri doyumsuz yapmaz sadece doyuma ulaşmamış yapar.

İşgörenlerin çalıştığı ortamla ilişkisini betimleyen doyumsuzluğu gideren etkenler, işgörenin kabul ettiği düzeyin altına düştüklerinde, işgören de doyumsuzluk başlar. Kabul düzeyinin üzerine çıktığında doyumsuzluk ortadan kalkar ancak doyum sağlamaz. Doyumsuzluğu gideren etkenlerin her örgütte bulunması zorunludur. Bunların olmaması işgörenlerin örgütte kalmasının nedenlerini ortadan kaldırır. Doyumsuzluğu gideren etkenlerin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda güdüleyici etkenlerin etkilerini engelleyici rol oynar. Güdüleyici etmenlerin etkisi sağlık etmenlerinin düzeyinin yeterliliğine bağlıdır.

Güdülemenin ürünü olan doyum ile iş verimliliği arasındaki ilişki konusunda Herzberg'e göre, güdüleyici etmenler doyum ve başarganlığı yükseltici bir etkide

bulunurken, doyumsuzluğu gideren etkenlerin moral ya da verimlilikteki düşmeleri engelleyici bir işlevi vardır. Bunlar, etkin güdülemenin ön koşulları olmakla birlikte doğrudan güdüleyici etkide bulunmazlar, doyumsuzluğu önleyerek güdülenmenin işlemlerini sağlarlar (Sencer, 1982: 11).

Filley ve House göre, doyumsuzluğu gideren etkenler ile güdüleyici etmenler arasında hiçbir bağ yoktur. Doyumsuzluğu gideren etkenler yeter düzeyde olmadığında sağlanacak güdüleyici etmenler etkili olamamakta işgörenlerce bunlar doyumsuzluğu gideren etkenler olarak algılanabilmektedir. Ancak kimi yetersiz işgörenler, doyumsuzluğu gideren etkenlerin iyi olduğu durumlarda da geçici olarak güdülenebilmektedirler (Başaran, 1991: 155). Herzberg'e göre bu gibi kişiler daha kendini gerçekleştirmekte gereksinimlerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir. Bunların temel gereksinimleri daha çok çevrede hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimine yönelmiştir (Onaran, 1981: 46).

Güdüleyici etmenlerin insana ilişkin özelliklerden, doyumsuzluk yaratan etmenlerin ise örgütün özelliklerinden kaynaklandığını belirten Herzberg, çalışanların ruhsal gelişmelerini sağlamak için üç temel öneride bulunmaktadır (Owens, 1981: 122):

1. İş zenginleştirme; işi daha ilginç hale getirme, daha ödüllendirici biçimde yeniden tasarlama, bireylerin herbirinin varolan yeteneklerini, potansiyelini ortaya koyabileceği biçimde yeniden düzenlenmelidir.
2. İşte bağımsızlığı artırma; sözü edilen çalışanların tüm özerklik gereksinimlerinin karşılanması değil, işin nasıl yapılacağı belirlenirken çalışanların söz sahibi olmasını sağlama, kararlara katılımın sağlanması gerekir.
3. Personel yönetimini geliştirme; personel yönetiminin geliştirilmesi sürdürme etmenlerinin de ötesinde eğitimsel önemdedir. Personel yönetiminin odak noktası çalışma ortamındaki var olan güdüleyici etmenlerin artırılması.

Kırkı aşkın araştırma ve çalışmada, eleştirmenlere karşın Herzberg Kuramı hala önemini korumaktadır (Aydın, 1993: 90). Kuramla ilgili olarak yapılan araştırmalar kullanılan yöntemlere bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Herzberg tarafından Finlandiya’da gözetmenlerle yapılan bir araştırmada, çalışma yaşamında olumlu duyguların % 90’a yakın bir bölümünün, olumsuz duyguların % 10 kadarının güdüleyicilere, olumsuz duyguların % 80 kadarının, olumlu duyguların % 15’inin doyumsuzluğu gideren etkenlere bağlandığı sonucu alınmıştır (Onaran, 1981: 47).

Çalışanların örgütte kalma nedenleriyle örgütten ayrılmalarına yol açabilecek nedenleri saptamaya çalışan Friedlander örgütte kalma nedenleriyle örgütten ayrılmaya yolaçabilecek nedenlerin birbirinden farklı olduğu, kalma nedenlerinin daha çok güdüleyicilere yakın, ayrılma nedenlerinin de doyumsuzluğu gideren etkenlere yakın olduğu sonucuna ulaşmıştır (Onaran, 1981: 48).

Lahiri ve Srivastva tarafından Hindistan’da çeşitli sanayi dallarında, orta yöneticilerle yapılan bir araştırmada olay anlatma yerine 26 etmeni içeren bir test kullanılmıştır. Araştırma sonucunda doyum sağlayanlarla doyumsuzluk veren etmenlerin ayrı olduğu görülmüştür. Ancak Herzberg’e göre doyumsuzluğu gideren etkenler olarak sayılan, güvenlik, özel yaşam, iş arkadaşlarıyla ilişkiler bu araştırmada doyum sağlayıcı etmenler arasında gösterilmiştir (Onaran, 1981: 48).

Yarısı doyumsuzluğu gideren etkenler, diğer yarısı güdüleyici etmenlerden oluşan 100 çift etmen hazırlayarak deneklere uygulayan Wernimont, araştırma sonucunda güdüleyicilerin daha çok doyurucu olaylarla bir arada olduğu, ama doyumsuzluğa da yol açtığı, doyumsuzluğu gideren etkenlerin de hem doyuma hem doyumsuzluğa yol açtığı sonucuna ulaşmıştır (Onaran, 1981: 55).

Çeşitli doyum ölçme yöntemlerini birarada kullanarak yaptığı araştırmada Wofford, “önemli olay anlatma” yöntemini kullandığında işgörenlerin yarıdan fazlasının bir güdüleyici etmeni kötü bir olaya veya doyumsuzluğu gideren etkenleri iyi bir olaya

bağladığını, ancak etkenler tek tek ele alındığında güdüleyici etmenlerin iyi olaylarda, doyumsuzluğu gideren etkenlerin de kötü olaylarda geçtiği sonucuna ulaşmıştır (Onaran, 1981: 57).

Genel Değerlendirme

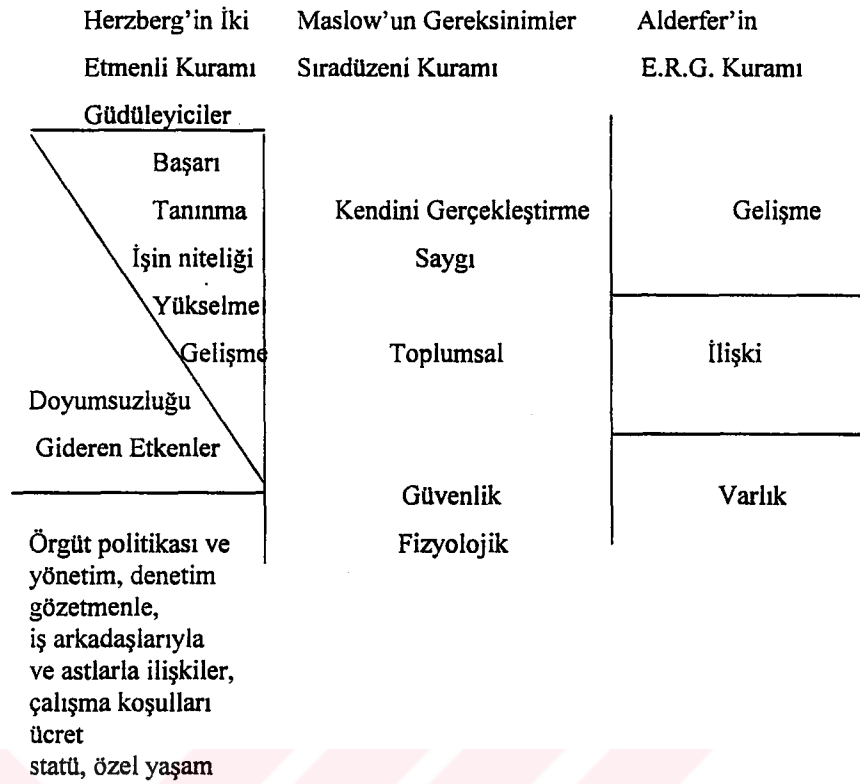
Herzberg'in İki Etmenli Kuramında çeşitli eleştirilere uğramıştır. Bu eleştirilerin yoğunlaştığı noktalar şunlardır:

- 1- Herzberg'in kullandığı prosedür metodoloji açısından sınırlıdır. "Önemli olay anlatma" yönteminde, işler iyi gittiği zaman insanlar bu durumu kendilerine başarısız olduklarında ise dış çevreyi suçlarlar. Bu yöntem kullanılarak yapılan araştırmalar kuramı desteklerken başka yöntemlerle yapılan araştırmalar genellikle kuramı desteklememektedir.
- 2- Herzberg'in kullandığı metodolojinin güvenilirliği tartışmalıdır. Değerleyiciler yorumda bulundukları için, bir cevabı bir şekilde, diğerini başka şekilde yorumlayarak bulguları bozabilirler (Robbins, 1944:47).
- 3- Kuram, durumsal değişkenleri gözardı etmektedir. Herzberg'in çalışması daha çok doyum ve doyumsuzluğa neden olan öğelerin hangileri olduğunu ortaya koymaktadır. Doyumun, güdüleme ya da performans ile ne gibi bir nedensel ilişkisi olduğu üzerinde fazlaca durulmamıştır.
- 4- Doyum için ayrıntılı bir ölçü kullanılmamıştır. İnsan işinin bir kısmını sevmeyebilir ancak gene de işinin kabul edilebilecek bir iş olduğunu düşünebilir.
- 5- İşin doyum yaratan özel içerimlerini betimlemeksizin başarı, tanınma gibi davranışların ürünü olan süreçler üzerinde durmaktadır. Kısaca araçlardan çok sonuçlarla ilgilenmektedir.
- 6- Herzberg kuramını sınavan çeşitli incelemeler, doyum üzerinde içsel etmenler kadar, dışsal etmenlerin de etkide bulunduğunu saptarken iki ayrı etmen kümesinin doyum üzerinde nitelikçe değişik etkilerde bulunduğu görüşünü paylaşmamıştır (Sencer, 1982: 11).

Tüm bu olumsuz yanlarına rağmen kuramın iş yaşamına önemli katkıları da vardır. Bu katkılar şu noktalarda toplanabilir:

- 1- Kuramın doyumla doyumsuzluğu ayrı boyutlar üzerinde görmesi; tutumların bir boyut üzerinde en çoktan başlayarak bir sıfır noktasına doğru sıralandığı varsayımına dayalı ölçeklerin aksine herhangi bir etmenin olumlu değerlendirilmesiyle olumsuz değerlendirilmesi birbirinin karşıtı olmayabilir. Bu nedenle doyumla doyumsuzluğu ayrı ayrı ölçmek gerekir. Bir işgörene doyum veren etmenlerin yokluğu işgörenin doyumsuz olacağı anlamına gelmez.
- 2- Herzberg'in kuramı da, Maslow'un kuramı gibi ,çalışanların bir ürün ortaya koyma, anlamlı bir iş yapma bu yüzden tanınıp sayılma gereksinimlerini vurgulamaktadır (Onaran, 1981: 66). Şekil 10'da da görülebileceği gibi her iki kuramdaki gereksinimler birbirine benzemektedir. Güdüyici etmenler, kendini gerçekleştirme ve saygınlık gereksinimlerini karşılamaktadır. Doyumsuzluğu gideren etmenler ise sıradüzendeki alt düzeydeki gereksinimleri karşılamaktadır. Ancak her iki kuram arasında bazı ayrımlar da vardır. Maslow'a göre giderilmeyen her gereksinim davranışı güdüler. Herzberg'e göre ise yüksek düzeydeki gereksinimler davranışı güdülemektedir. Her iki kuramında vurguladığı önemli bir nokta, insan kişiliğinin gelişmesi gerektiği ve bu gelişimin yönünün bireyi daha yetkin hale getirmesi, örgüt yönetiminin bu amacı göz önünde bulundurması gerektiğidir.

Hunt ve Hill tarafından yapılan güdüleme kuramlarının ele alındığı bir incelemede Herzberg Kuramı ile Maslow'un kuramı karşılaştırıldıktan sonra, her iki kuramın da örgütsel amaçlarla bir ilgisi olmadığı, örgütlerin işine yaramayacağı sonucuna varılıyor (Onaran, 1981: 66). Gerçekte her iki kuram da işgörenler daha verimli nasıl çalışır, daha çok üretimde bulunur sorusuna karşılık aramak yerine güdüleme olgusuna daha genel yaklaşmaktadırlar. Soruna tek tek örgütler açısından değil bir bütün olarak toplumsal açıdan bakmaktadırlar. Bu nedenle her iki kuramın örgütlerde uygulanması sorunlar yaratabilir ancak bu kuramlar çalışma ortamına egemen olması gereken temel noktayı vurguladıkları için önemlidirler.



Şekil - 10 – Üç İçerik GÜdüleme Kuramının Karşılaştırılması (Hanson, 1985:231)

Başarı GÜdüsü Kuramı

Bu kuramın kaynağı Henry A. Murray'dır. Murray'a göre davranış kavramı gereksinimler üzerine dayanır, gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir, gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal-kuramsal yapılardır. Ayrıca gereksinimler içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır (Onaran, 1981: 202). Gereksinimler fizyolojik gereksinimlerden doğar ama oldukça durağan kişilik özelliklerini simgeler. Murray'ın üzerinde önemle durduğu gereksinimler, başarı, saldırganlık ve özerklik gereksinimleridir (Can, 1985: 32). Davranış, kişinin özelliklerinin bir işlevidir, çevre bir gereksinimin açıklanabilmesi için gerekli desteği sağlar ya da engelleyici rol oynar.

Henry A. Murray'dan büyük ölçüde etkilenen David Mc Clelland, güdüyü şöyle tanımlar. "Güdü, bir duyguyla ya da duygu yaratan koşullarla birleşen işaretlerin tecrübe

edilen sonucudur.” Güdülemeyi ise “bir değişme işareti aracılığıyla duygusal bir durumda yenilenme” olarak tanımlamaktadır (Can, 1985: 32).

Bir uyarı mevcut duygusal durumdan farklı olan beklentileri ortaya çıkarır. Beklentiler geçmiş deneyimlerden elde edilir ve ilk deneyim sırasında varolan benzer uyaranlarla yenilenir. Mevcut durumla gelecekteki duygusal durumlar arasındaki farklılık bireyi duruma göre kaçınma ya da yanaşma davranışına yöneltir.

Mc Clelland’a göre, kişiler hoş duygular, durumlar arayacak, hoş olmayan duygulardan da kaçınacaktır. İnsan, hoş bir durum içindeyken çevresinden ve kendi içinden bir takım uyaranlar, işaretler alır. Hoş olan bir durumla birlikte oluşan bu uyaranlar, işaretler o duygusal durumla birleşerek gelecekte de kişinin karşısına çıktıklarında kişiyi yine o hoş duruma yönelmeye gdlerler. Tersı durumda insan olumsuz bir durumdaysa olumsuz duygularla birleşen uyaranlar ilerde insanı böyle durumlardan kaçınmaya güdüleyecektir. Böyle bir güdü, gelecekteki bir amaca yönelmeyi ya da ondan kaçınmayı içeren, geçmişteki kimi işaretlerin hoş olan ya da olmayan durumlarla ilişkisine dayanan güçlü bir duygusal ağrışımdır (Onaran, 1981: 202).

Bir uyarı ya da işaretin olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olması, yarattığı duygusal durumla beklentiler arasındaki açıklığa bağlıdır. İnsan beklentilerine uygun düşen uyaranlara karşı duygusal tepki göstermeyecek ancak beklentilerden ayrılan uyaranlara karşı bir tepkide bulunacaktır. Beklentilerle algılanan işaretler arasında orta karar bir açıklık varsa olumlu bir duygu uyanacak, yönelme davranışı doğacaktır. Aradaki açıklık fazla ise olumsuz duygularla birlikte kaçınma davranışı başgsterecektir.

Mc Clelland, güdülerin öğrenmeyle kazanılacağını bu nedenle olgunluk çağında bile değiştirilebileceğini belirtmektedir. Gerek toplumsal sosyalizasyon yoluyla gerek yönetsel eğitim yoluyla bu değişim gerçekleşir (Can, 1985: 63).

İş çevresinde ya da örgütsel yaşamda rol oynayan güdöleri McClelland üç ana kümede toplamaktadır. Bunlar (1) Başarı güdüsü (Achievement-motive), (2) Erk güdüsü (Power-motive) ve (3) Bağlanma güdüsü (Affiliation-motive)dür (Güven, 1981:14). Bu güdüler herkeste bulunur ama güçlük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişir (Can, 1985: 63). McClelland, insanların hemen tümünde bu güdülerin herbirinden belli ölçülerde bulunmasına rağmen ender olarak herkeste aynı yoğunlukta ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

a-Başarı Güdüsü

Mc Clelland başarı güdüsünü, “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme” olarak tanımlamaktadır (Can, 1985: 66).

Clelland’a göre, bu güdü öbürlerine oranla, bir örgütün başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekaya sahiptirler. Ama bu özellikleri zorunlu olarak onları daha verimli kılmaz. Bunu, işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer, iş bunları sağlıyorsa, başarı güdüsü yüksek olan birey, diğerlerini geride bırakabilir. Tersı durumda bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak iş başarıını gösterirler (Güven, 1981: 14).

Yapılan araştırmalar eylemli başarı ile başarı güdüsüyle elde edilen başarı arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir. Eylemli başarı tek başına bir kişilik özelliğı olan başarı ihtiyacının belirtisi değildir. Bu tür başarı bağlanma, toplumsal onay ve erk ihtiyaçları gibi bir çok diğer ihtiyaçların sonucu olabilir (Can, 1985: 66).

Clelland’a göre, güçlü bir başarı güdüsü, toplumdaki kimi sınıflara göre diğerlerinde daha yaygın bir biçimde görülebilir. Örneğın, orta sınıfı oluşturanlar alttaki ya da yukarıdaki sınıflara oranla daha yüksek ve belirgin bir başarı güdüsüne sahiptir. Clelland, A.B.D. de ve öbür endüstrileşmiş ölkelerde tecimin ve teknolojinin başarı

güdüğü için çekici olanaklar sağladığını ve bu ülkelerde orta sınıfın daha çok gelişme göstermesinin başat nedenini oluşturduğunu ileri sürmektedir (Güven, 1981: 14-15).

Bir ülkede yüksek başarı güdüsünün varoluşuyla o ülkenin ekonomik kalkınması arasında bağ kuran Clelland'a göre, eğer kişinin başarı güdüsünü saptayan deneylere ilişkin kuram doğru ise bir grup insan için doğru olan bir toplum veya ulus için de geçerli sayılabilir. Ekonomik büyüme göstergesi olarak da elektrik gücüyle, ulusal geliri göstermektedir. Böylece çeşitli ülkelerde ekonomik büyümenin başarı güdüsündeki artışı izlediğini göstermiştir (Onaran, 1981: 203-204).

Deneyisel çalışanlar başarı güdüsünün davranışsal sonuçlarını şöyle özetlemektedir (Can, 1985: 67-68).

- 1- Başarı güdüsü ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler, daha iyi iş başarısı gösterir.
- 2- Yüksek başarı güdüsü olanlar iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar iyi iş başarmayı diğerlerinin gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için amaçlarlar.
- 3- Yüksek başarı güdüsü olanlar kusursuzluğu ödülünden çok kendi gelişimleri için isterler. Rollerini saygınlıktan çok kusursuzluk temeline göre değerlendirirler.
- 4- Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil, uzman kişileri seçerler.
- 5- Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. İşi şansa, kadere ya da talihe bırakmaktan çok, kendi rotalarını denetlemek isterler. Diğerlerinin fikirlerinden çok, kendi değerlendirme ve deneyimlerine dayanan bağımsız yargıda bulunma eğilimindedirler.
- 6- Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını inceleyerek amaçlarını belirlerler. Başarı ya da başarısızlık şansının yaklaşık olarak eşit olduğu durumları seçerler.

- 7- Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açılarına sahiptirler.
- 8- Amaçlarına yönelik gelişmeyi denetleyebilmek için hemen düzenli ve somut geriye bildirimler elde etmek isterler.

Yöneticiler için yüksek düzeyde başarı güdüsü zorunlu görülmekle birlikte, bu güdüyle yüklü bir örgüt ikliminin yaratılmasında, aynı ölçüde başarılı olmadıkları göze çarpmaktadır. Yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip yöneticiler yalnız başına çalışma eğiliminde oldukları ve kişisel sorumluluk üstlenmek istemeleri nedeniyle yetke devrinden kaçındıkları gözlenmiştir (Güven, 1981: 15).

b- Erk Güdüsü

Veroff'a göre erk güdüsü, "... diğerlerini etkileme araçlarını denetleme yoluyla doyuma ulaşma eğilimi" olarak tanımlanabilir (Can, 1985: 69). Diğer insanlara başka biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma olarak da tanımlanabilecek erk güdüsü, etkili olma, diğerlerini kontrol etme arzusudur. Erk güdüsü insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olma, başkalarını kontrol etme isteği nedeniyle gösterilen çabalar bireyleri başkaları ile çekişme ve çatışmaya itebilir.

Erk'in kaynakları şöyle sıralanabilir (Can, 1985: 70): (a) Ödül erki; kişinin bazı ödülleri elinde bulundurmasından doğan etkileme gücü, (b) cezalandırma erki; etkileyenin elinde cezalandırma araçlarının bulunması, (c) yasal erk, (d) beğeniye dayanan erk, (e) uzmanlıktan doğan erk.

Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar, amir olmaktan hoşlanırlar, diğerleri üzerinde etkili olmaya çabalarlar, rekabetçi ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı arzularlar. Başkaları üzerinde etki kazanmayı ve prestiji etkin performansa tercih ederler (Robins, 1994: 49).

Kolb ve arkadaşları bireylerdeki erk güdüsünün belirtilerini üç kümede toplamaktadır (Güven, 1981: 15).

- 1- Başkaları üzerinde üstünlük sağlama eğilimi, başkalarını denetleme ya da denetim araçlarına sahip olma konusunda duygusal eğilimler taşıma, egemenlik sağlama,
- 2- Etkileme araçlarını elde etme çabaları gösterme, eylemde bulunma, zorlama, emir verme ve cezalandırma,
- 3- İş başarımını geliştirmekten çok, saygınlık sağlamak için iletişim kanallarını denetleme, başkaları üzerinde egemenlik kurucu eylemlerde bulunma.

Yapılan bir çok araştırma gerek başarı gerek erk güdüsünü birlikte taşıyan yöneticilerin daha başarılı olacaklarını kanıtlamıştır. J. Andrews tarafından yapılan araştırmada, başlarında yüksek düzeyde erk güdüsüne sahip yöneticiler bulunan iki ayrı örgütü incelemiş, örgütlerden biri hızlı gelişirken öbürünün geri kalışının nedenlerini bulmaya çalışmıştır. Araştırmanın bulguları, gelişen örgütün yöneticisinin, yüksek erk güdüsü ile birlikte yüksek başarı güdüsüne de sahip olduğunu ortaya koymuş ve bu durumun örgüt üyelerine kişisel gereksinmelerini karşılama, kendini gerçekleştirme ve karar verme olanaklarını da sağladığını saptamıştır. Diğer örgütte ise baş yöneticinin yüksek erk güdüsü ve yetkeci değerleri nedeniyle tüm kararları kendisinin aldığı ve işgörenlere kişisel sorumluluk ve eylem başlatma özgürlüğü tanımadığı görülmüştür (Can, 1985: 70).

c-Bağlanma Güdüsü

Veroff ve arkadaşları bağlanma güdüsünü, "...diğerleriyle duygusal ilişkiler kurma ve kişinin arkadaşlar edinme isteği" olarak tanımlamaktadırlar (Can, 1985: 71). İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan gereksinim olarak da tanımlanabilecek bağlanma güdüsüne sahip bireyler, işlerinden çok, arkadaşları ve aileleri ile ilgilenirler. Bu kişiler işlerin verimliliğini artıracak düzenlemelere diğerleriyle ilişkilerini önleyeceği korkusuyla karşı çıkarlar. Bağlanma güdüsünün yüksek olduğu bireyler dostluk için çabalarlar, işbirliğini rekabete tercih ederler ve karşılıklı anlayış içeren ilişkileri tercih ederler (Robins, 1994: 50).

Bağlanma gereksinimi, ya iyi bir arkadaşlığın ya da bireylerin kendilerine karşı duydukları güven ve saygının aşırı ölçüde yitirilmesinin bir belirtisi olarak, ya da belirli çıkarlar elde etmeye dayalı aldatıcı bir eylem olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin, başkalarının arkadaşlığını araması huzursuzluğun ya da belirsizliğin bir sonucu olabileceği gibi bireylerin çevrelerine uyamadığı durumlarda yeniden güvence kazanabilmek için de olabilir. Bağlanma ya belli bir amaç için araç, ya da kendisi başlıbaşına bir amaç olabilir. Bireyler para, çıkar ve güvence gibi kişisel olmayan ödülleri kazanmak amacıyla başkaları ile arkadaşlık kurabilecekleri gibi salt hoşlandıkları için de toplumsallaşabilirler.

Bağlanma güdüsünün bütün insanlar için doğal ve gerekli olduğu görüşüne katılmayan Schacter, bağlanmaya olan itilimi, en azından yaşamın tekdüzeliği ya da doyurucu olmaktan uzaklığı nedeniyle ortaya çıkan huzursuzluk ve sıkıntının bir tepkisi olarak değerlendirmektedir (Güven, 1981:16-17).

Bağlanma güdüsünün bireyden bireye ayırım göstermesi, bireylerin kişiliklerindeki hoşgörü ya da belirsizlik ve emniyetsizliklere karşı hoşgörü gösterebilme derecesi ile yakından ilgilidir.

Yapılan araştırmalar bağlanma güdüsü ile yönetsel başarı arasında olumsuz yönden bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Can, 1985: 71).

Her insanda bu sayılan üç güdünün bulunabileceğini, bunlardan herhangi birinin öne çıkmasının bir güdünün gizil gücüyle kişinin içinde bulunduğu durumun özelliklerine bağlı olduğunu belirten Mc Clelland'a göre bir güdünün belirgin bir durum alması büyük ölçüde içinde bulunduğu çevrenin sağladığı uyaranlar yüzünden olmaktadır (Onaran, 1981: 216). Çeşitli meslekler üzerinde yapılan incelemelerde yöneticilerin örneğin öğretmenlerden ya da avukatlardan farklı olarak başarı güdülenmesi açısından ortalamanın üstünde, ait olma güdülenmesi bakımından ortalamanın altında yer aldığını göstermektedir (Schein, 1978: 92).

Başarı GÜDÜSÜNE Dayalı bir Beklenti – Değer Kuramı

Mc Clelland ve onu izleyenler, yöneticilerde bulunan gereksinimlerin neler olduğunu tek tek tanımlayıp başarı güdüsü üzerinde dururlarken, J. W. Atkinson bu kurama başarı ve başarısızlık güdülerine ilişkin çalışmalarıyla katkıda bulunmuştur.

Atkinson (1964: 240)'a göre, birey kendi işbaşarımına ilişkin değerlendirmeyi saptanan ölçütlere göre değil kendi eylemlerini başarılı veya başarısız buluşuna göre değerlendirecektir. Kurama göre, bireyin güdülenme düzeyinde başarı gereksinimi kadar başarısızlık korkusu da önemli bir etkidir. Başarı yönelimi, başarı güdüsü, başarıma olasılığı ve başarıya verilen değer çarpımı tarafından belirlenir. Formül ile ifade edilecek olursa:

$$\text{Başarı Yönelimi: } \begin{matrix} G & \times & B & \times & D \\ B & & B & & B \end{matrix}$$

G= başarı güdüsü
B= başarıma olasılığı
D= başarıya verilen değer

Birinci değişken, durağan kişilik özelliklerine ilişkindir. Diğer iki değişken, geçmişte benzer durumlara ilişkin deneyimlere dayanmakta, göreve ve duruma göre farklı değerler alabilmektedirler. Başarıma olasılığı ve başarıya verilen öznel değer çevrenin özellikleridir.

Başarı güdüsü, bir başarı elde etmeye yönelmenin yanında başarısızlıktan kaçınmayı da içermektedir. Bu, başarısızlıktan kaçınma güdüsü olarak adlandırılır. Başarı güdüsü, bir işi başarmanın onurunu temsil ederken başarısızlıktan kaçınma güdüsü bir girişimin sonucunun başarısız olması halinde ortaya çıkacak sıkıntıyı, utancı ifade etmektedir. Kişi, işbaşarımını değerlendirirken başarısızlık belirgin biçimde söz konusu ise bunun yüksek kaygıya ve işten çekilmeye yol açacağı açıktır.

Başarısızlıktan kaçınma yönelimi formül ile şöyle ifade edilebilir (Atkinson, 1964: 244):

Başarısızlıktan Kaçınma: $G \times B \times D$
BK BK BK

G= başarısızlıktan kaçınma güdüsü
B= işbaşarımının başarısızlığa yol
açacağı beklentisi
D= başarısızlığa verilen değer

Başarısızlığa ilişkin kaygının yüksekliği, işbaşarımına ilişkin olumlu güdülenmeyi söndürücü veya engelleyici rol oynayan olumsuz değerlendirmelere yol açar. Belirli bir görevi yerine getirme durumundaki yüksek kaygıya sahip bir birey rekabetin olmadığı bir ortamda işine devam edecektir. İşin güçlüğü arttıkça başarısızlıktan kaçınma başarı gibi görünür ve bireyi güdüler. Bu durumda işbaşarımında, başarısızlıktan kaçınma bireyin güdülenme düzeyini belirler. Kaygı, bir eyleme ilişkin işbaşarımı için güç sağlamaz ancak eylemi engelleyici bir etken olarak görülür. Olumlu bir güdü olmamakla birlikte işteki güçlüklerin ortaya çıkmasındaki ayırımlara göre eylemler arasında seçim yapılmasına yol açar.

Bir görev diğerine oranla çok kolay ya da çok güç olarak görüldüğünde olumlu güdülenmeyi sağlayan tüm kaynaklar başarısızlığı azaltıcı ya da engelleyici rol oynarlar. Böylece görev diğerlerine oranla orta düzeyde risk taşıyorsa, kaygı düzeyi yüksek birinin işten kaçınması güçlü bir olasılıktır, başarı güdüsü yüksek bireyler bu tür orta güçlükteki işleri seçeceklerdir (Atkinson, 1964: 246-267). Buna göre kuram iki tür kişilik öngörmektedir. (1) Başarı güdüsünün başarısızlıktan kaçınma güdüsünden daha yüksek olduğu bireyler, (2) Başarısızlıktan kaçınma güdüsünün başarı güdüsünden daha yüksek olduğu bireyler.

Güdülenme ile işbaşarımı ilişkisinin, yapılan işin özelliği, bireylerin güdüler, iş ortamındaki özendiricilerin özelliklerine ve bu etkenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerine göre değişeceğini belirten Atkinson, hiçbir iş durumunun herkes için optimal olamayacağını, bütün durumlarda en verimli olabilecek bir kişilik türünün bulunmadığını, güdülenmenin gücünün etkilerine ilişkin her hangi bir genellenmenin bütün işlere uygulanmasının olası olmadığını belirtmektedir (Onaran, 1981:215).

Başarı Güdüsü Kuramını sınavan araştırmaların büyük çoğunluğu deney odalarında yapılmıştır. Başarı güdüsünün yüksek olduğu yöneticilerin başarılı oldukları konusunda Andrews tarafından yapılan bir araştırmada biri gelişirken diğeri durgunluk

içinde olan iki şirket karşılaştırılmış her iki örgüt yöneticisinde de erk elde etme güdüsü yüksek çıkmış ancak geliştirmekte olan örgütün yöneticisinin başarı güdüsünün de yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Onaran, 1981: 216).

Wainer ve Rubin tarafından 51 küçük işletmede yapılan araştırmada yöneticilerin başarı güduları yükseldikçe örgütlerin işbaşarılarının arttığı gözlenmiştir. Yine aynı araştırmada başarılı örgüt yöneticilerinin yüksek başarı güdüsü ile birlikte orta düzeyde erk elde etme güdüsüne sahip oldukları görülmüştür (Onaran, 1981: 216-217).

Ne tür bir ortamda hangi güdünün gelişeceği konusunda Litwin ve Stringer tarafından yapılan bir araştırmada ayrı iklimlerde ayrı güdülerin daha belirginleştiği görülmüştür (Onaran, 1981: 217-218).

Genel Değerlendirme

Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı ile ileri sürdüğü önerilerin geçerliği konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu kuramı destekler niteliktedir. Ancak başarı güdüsü ile ekonomik gelişme arasındaki ilişki konusunda ileri sürdüğü, yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin fazla olduğu toplumların ekonomik gelişmeleri de yüksektir savı bilimsel temellerden yoksundur. Ekonomik kalkınmayı etkileyen o kadar çok değişken arasından diğer toplumsal ve ekonomik değişkenleri bir tarafa bırakıp sadece insana ilişkin kişilik özellikleri üzerinde durmak bilimsel bir hafifliktir (Onaran, 1981: 204).

Başarı Güdüsü Kuramının çalışma yaşamına önemli katkıları da vardır. Bunlardan biri güdülenmenin değişebilir olduğudur. Güdülerin öğrenmeyle kazanıldığı düşünülür ise olgunluk çağında bile değiştirilebilir. Bu amaçla, yüksek başarı güdüsü gerektiren konumlar için bireyler eğitimden geçirilerek bu güdü kazandırılabilir. Bu kurama dayanılarak başarabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların daha çok başarı konusunda güdülenebilecekleri, başarı güdülenmesinin öğretilebileceği savı ileri sürülebilir (Aydın, 1993: 85).

Belirli bir güdünün öne çıkmasının çevresel koşullara bağlı olduğu savından hareketle, yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belli bir yetki ve sorumluluk verilerek başarı güdüsü harekete geçirilebilir.

Bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu amaçla (Eren,1984: 420-421):

- 1- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek, amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,
- 2- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,
- 3- Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personel için somut bir geri beslemenin saptanması gereklidir.

X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen bu kuramın odak noktası yöneticiler ve onların güdülenmeleri oluşturur. X ve Y Kuramı tek boyutlu bir kuram olup yalnızca insan doğasının ne olduğu ve nasıl yönetileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu nedenle bir güdüleme kuramından çok yönetimle ilgili iki karşıt görüş olarak nitelendirilebilir.

Her yönetici insanlar hakkında sayılılar kurar. Bu sayılıların farkında olsun olmasın, onlar yöneticinin üstleri, eşitleri ve astlarına karşı nasıl hareket edeceğini kararlaştırmasına esas olan bir kuram görevi görürler (Schein, 1978: 68). Yöneticilerin astlarına karşı davranışlarını bu sayılılar biçimlendirir.

X Kuramı – Geleneksel Yönetimsel Güdüleme Yaklaşımı

Geleneksel yönetim yaklaşımının otoriter yönetim anlayışı, insan doğası ve davranışları üzerine Adam Smith'in ekonomik öğretisine dayanan bazı temel sayılıları

içerir. Mc Gregor bu sayıtları X Kuramı olarak tanımlamaktadır. X Kuramının insana ilişkin sayıtları şunlardır (Hanson, 1985: 234):

- 1- İşgörenler tembeldir ve mümkün olduğunca az çalışır.
- 2- İşgörenlerde yükselme hırısı yoktur, sorumluluğu sevmezler ve yönetilmeyi tercih ederler.
- 3- İşgörenler örgütün gereksinimlerine karşı duyarsızdırlar ve yalnızca kendilerini düşünürler.
- 4- İşgörenler çok zeki değillerdir, kolay aldatılır ve şarlatanlar ve demogoklarca kolay yönlendirilirler.
- 5- İşgörenler değişime karşı direnirler.

İnsanın kişisel çıkarlarını en yükseğe çıkaracak eylemleri hesaplayarak ona göre davrandığını ileri süren hazcılık felsefesine dayanan Smith'in ekonomik öğretisi, piyasadaki gerek örgütler gerekse müşteriler arasındaki ilişkilere dokunulmamasını, herkesin kendi çıkarını izlemesinin piyasa ilişkilerini gereğince düzenleyeceğini ifade eden bir kuram ortaya koymuştur. Bu düşünce biçiminin işgörenlerle ilgili sonuçları şöylece sıralanabilir (Schein, 1978: 69):

1. İnsan gerçekte ekonomik özendiricilerle güdülenir ve kendisi için en fazla kazanç sağlayacak işi yapar.
2. Ekonomik özendiricilerin örgütün kontrolünde olması nedeniyle, insan örgüt tarafından yönetilen, güdülenen ve kontrol edilen edilgen bir varlıktır.
3. İnsanın ussal olmayan duygularının, kişisel olarak çıkarlarını ussal olarak hesaplamasına karışması engellenmelidir.
4. Örgütler insan duygularını ve dolayısıyla önceden kestirilemeyen özelliklerini etkisiz kılacak ve kontrol edecek biçimde planlanabilir ve planlanmalıdır.

Smith'in ekonomik öğretilerine dayalı bu sayıtlara ilave olarak Mc Gregor tarafından ileri sürülen sayıtlar ve buna dayalı yönetim stratejileri şöyle sıralanabilir (Schein, 1978: 69):

1. İnsan doğası gereği tembel olduğundan dış özendiricilerle güdülenmelidir.
2. İnsanın doğal amaçları, örgüt amaçlarına aykırı düşmektedir. Bu nedenle, onun, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamak için dış güçler tarafından kontrol edilmesi gereklidir.
3. İnsan gerçekte ussal olmayan duyguları nedeniyle kendini kontrol ve denetim altında tutamaz.
4. İnsanlar yukarıda ana çizgileriyle verilen sayılıtlara uyanlar ile kendi kendilerini güdüleyen, kontrol altında tutan ve duygularına daha az kapılanlar olarak kabaca iki gruba ayrılmıştır. Bu sonuncu grup ötekileri yönetme sorumluluğunu yüklenmelidir.

Maslow'un Gereksinimler sıradüzeni kuramının örgütsel davranışlar için de geçerli olduğunu savunan Mc Gregor X Kuramının doyulanmış bir gereksinimin güdüleyici olmaktan çıktığı olgusunu göz önüne almadığını, sadece bedensel ve güvenlik gereksinimlerini vurguladığını ileri sürmektedir (Dilber, 1981: 270).

Hemen her işgören kısmen bağımlı olduğundan örgütlerde güvenlik gereksinimlerinin önemi küçümsenmemelidir. Ancak, güvenlik ve bedensel gereksinimler doyurulduğunda ortaya çıkabilen daha üst düzeydeki toplumsallık, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin X Kuramınca doyurulmasına olanak yoktur. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla çatışabileceği endişesini taşıyan yönetici biçimsel olmayan ilişkileri yok etmeye çalışması ait olma gereksinimlerini, yetkileri kendi elinde bulundurması nedeniyle de saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin doyurulmasını güçleştirmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki toplumsal koşullar insanların temel gereksinimlerini büyük ölçüde doyurabildiklerinden ikincil gereksinimlerinin önemi daha fazla artmıştır. Bu nedenle yöneticilerin cezalandırma ve parasal ödülleri işgörenleri güdülemede yetersiz kalabilmektedir. Astlarına ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ikincil gereksinimlerini yöneticiler doğrudan gideremezler ancak uygun örgütsel ortamı sağlayabilirler.

X Kuramını benimsemiş yöneticilerin astları, yüksek gereksinimlerini doyuramayacak, bunalım ve bezginliklerini azaltmak için saldırganlık, edilgenlik,

sorumluluktan kaçmak, değişiklik ve yeniliklere direnmek, us dışı ekonomik yararlar istemek gibi davranışlara yönelecektir (Öktem, 1991: 49). Merkezkaçlaşma, amaçlara yönelik yönetim, danışmaya dayalı gözetim gibi yeni yöntemler bile X Kuramı temeline dayalı oldukları sürece başarısızlıktan kurtulamamaktadırlar. X Kuramına inanan yöneticiler astlarının gizillerini hiçbir zaman gerçekleştiremeyeceklerdir (Dilber, 1981: 271).

Klasik yönetim yaklaşımının dayandığı X Kuramı, toplumsal, ekonomik, siyasi çevre koşullarını dikkate almamaktadır. İnsanı güdüleyen temel etken olarak maddi ve fiziksel koşulları ileri süren X Kuramı bu etkenin bireyi etkileyen tek etken olduğunu savunmaktadır. Oysa bireyi etkileyen birden çok etken olduğu gibi bunların etki dereceleri de bireyden bireye değişmektedir.

Y Kuramı- Bireysel ve Örgütsel Amaçların Birleştirilmesi Yaklaşımı

Endüstrileşmiş toplumların son 40-50 yıllık yönetsel deneyimleri, girişimlerin insan yönüne eğilmenin yönetsel denetimi tümüyle ortadan kaldırma olmadığını göstermiştir. İşgörenlerin doyum düzeylerinin yüksekliğinin her zaman yüksek verime yol açmadığı, endüstriyel demokrasinin herkesin her kararı vermesiyle eşanlımlı olmadığı, iş ortamındaki barışın ve çelişkisizliğin örgütsel sağlık için yetersiz kalabildiği, toplumsal sorumluluklarına karşı duyarlı olmanın yumuşak yönetimi gerektirmediği bu deneyimler sonucu kanıtlanmış bulunmaktadır(Dilber, 1981: 271-272).

Mc Gregor'a göre etkili olabilmek için yöneticilerin Y Kuramı olarak tanımlanan şu sayıltıları benimsemeleri zorunludur (Aydın, 1993: 87):

- 1- İşte fiziksel ve zihinsel çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Sıradan bir kimse doğuştan işten nefret etmez. Denetlenebilecek koşullara bağlı olarak iş bir doyum kaynağı ya da ceza kaynağı olabilir.

- 2- İnsanlar bağlandığı amaçlara hizmet ederken kendi kendilerini denetleme yollarını kullanırlar. Çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol dışarıdan denetim, ceza ile korkutma değildir.
- 3- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır.
- 4- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabullenmeyi değil aynı zamanda aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme, genellikle deneyimin sonuçlarıdır, doğuştan gelen bir özellik değildir.
- 5- Örgütsel sorunların çözümünde göreceli olarak yüksek derecede imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği insanlar arasında geniş dağılım gösterir.
- 6- Çağdaş endüstri yaşam koşulları altında normal bir insanın zihinsel yeteneklerinin sadece bir kısmı kullanılmaktadır.

Hicks ve Gullet'e göre, Y Kuramının temeli bütünleşmedir. Bütünleşme işgörenlerin kendilerini örgütün hedeflerine adanma yolu ile kendi özel amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılmasıdır (Aydın, 1993: 88). Bu bütünleşme sağlanamaz ise ya da bireysel amaçlar tümüyle bir yana itilirse güdülenmenin düşmesi, öz denetimin yok olması gibi sonuçlar doğabilecek dolayısıyla örgütsel edimlerin etkiliği düşecektir (Dilber, 1981: 273).

Argyris ve Likert'e göre örgütlerde çalışanlar da kendilerini gerçekleştirmek, bir ürün ortaya koymak, anlamlı bir işte çalışmak, kendilerinde gizli olarak var olan yetenekleri kullanmak isterler. Böylelikle kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılamak isterler. Yönetim bu gereksinimleri engellemek yerine işi anlamlı kılarak, örgütü, çalışma düzenini buna göre düzenleyerek bu gereksinimlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır (Onaran, 1981: 22).

Hicks ve Gullett'e göre Y Kuramı konusunda dikkatli olunması gerekir. İşgörenlerin iş başında özsaygı ve öz gerçekleştirme gereksinimleri tarafından güdüleneceği görüşüne dayanan içten güdülemeye verilen ağırlık her zaman doğru olmayabilir. Bazı insanlar çok fazla özgürlükten rahatsız olabilir, işgörenlerin özgürlük

istemleri örgütsel amaçlarla uyumlu olmayabilir, hatta bunun tam aksi de olabilir (Aydın, 1993: 88).

Genel Değerlendirme

X Kuramı ile Y Kuramı bir doğru üzerinde iki ekstrem olarak düşünülebilir. X ve Y Kuramlarının katıksız olarak kullanıldığı söylenemez (Aydın, 1993: 88). McGregor'a göre önemli olanın yönetsel tutumların sınıflandırılması değil bu tutumların yol açacağı davranışlar olduğudur (Onaran, 1981: 273).

Yukarıda ana hatları ile açıklanan her iki kuram birbirleri ile karşılaştırıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

- 1- X Kuramı dıştan güdülemeyi öngörürken Y Kuramı içten güdülemeyi kullanmaktadır.
- 2- X Kuramı insanlarda temel gereksinimlerin baskın olduğunu ileri sürerken Y Kuramı insanlarda üst düzey gereksinimlerin baskın olduğunu varsaymaktadır.
- 3- X Kuramı örgütsel etkisizliği insan kaynaklarının yetersizliğine bağlarken Y Kuramı bu sorumluluğu yöneticilere yüklemektedir. Y Kuramı kaynaklarda varolan sınırlılıkların insanın doğasından değil yöneticilerin yetersizliğinden doğduğunu ileri sürmektedir.
- 4- X Kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi, yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Y Kuramından çıkan temel ilke ise örgütle kaynaşma ve bütünleşmedir.
- 5- X Kuramının sayıltılarına dayalı kararlarda tek yönlülük görülür, örgütün gereklerine öncelik verilir. Y Kuramında ise gerek örgütün gerekse bireyin gereksinimlerinin tanınması öngörülür.

Mc Gregor Y Kuramı sayıltılarının X Kuramı sayıltılarından daha baskın olduğuna inanır (Robbins, 1994: 44-45). O'na göre Y Kuramının sayıltıları dinamik, insanoğlunun gelişme ve ilerlemesinde olanak sağlayıcı niteliktedir. Y Kuramı değişikliğe, yeniliğe götüren bir yoldur (Aydın, 1993: 88).

X Kuramını benimsemiş bir yöneticinin yönetim stratejisini en iyi Koontz ve O'Donnell özetlemektedirler. (1) Planlama, (2) Örgütlenme, (3) Güdüleme, (4) Kontrol (Schein, 1978: 70).

İşgörenler üretimde bulunmuyorlarsa ya da moral düşükse yeterli bir güdülenme ve üretim düzeyine erişmek için ya işlerin ve örgütsel ilişkilerin yeniden planlanması, ya da isteklendirme ve kontrol sisteminin değiştirilmesi bir çözüm olabilir. Bu ilkelere göre çalışan bir örgüt genel etkililiğini arttırmak için önce örgütün yapısı üzerine eğilecektir. İşler verimlilik ve ekonomik bakımdan doğru planlanmış mıdır? Kim kime karşı sorumludur vs. İkinci olarak isteklendirme planlarını, başka bir deyişle iş başarımını güdülemede ve ödüllendirmede kullandığı sistemi yeniden gözden geçirecektir Üçüncü olarak kontrol yapısını yeniden gözden geçirebilir (Schein, 1978: 71).

Y Kuramını benimsemiş bir yönetici yukarıda özetlenenden farklı bir yönetim stratejisi izleyecektir. Her şeyden önce yapılan işin daha ilginç ve anlamlı hale gelmesine çalışacaktır. Bu amaçla: yetki göçerme, işi genişletme ve katılmalı yönetim uygulamalarına yönelecektir.

İşgörenlere kararlara katılma olanaklarının tanınması bağlanma, saygınlık ve özgerçekleştirme gereksinimlerinin doyurulması olasılığını arttıracaktır. İş ilginç hale getirmesinin yanında bireye uygun hale getirilmesini de kapsayan işi genişletme bireyin bazı gereksinimlerini doyumlayacağı yadsınamaz. İşgörenleri geleneksel örgüt yapısının sıkı denetiminden kurtaracak en etkili yöntem onlara daha fazla yetki göçerilmesidir. Bu yapıldığında işgörenler kendi eylemlerini yürütebilme, sorumluluk yüklenebilme ve kişisel gereksinimlerini doyumlayabilme olanaklarına kavuşabileceklerdir (Dilber, 1981: 273).

İnsanın doğasına ilişkin bu iki grup sayılıdan hangisinin geçerli olduğunu doğrulayacak kanıtlar bulunmamaktadır (Robbins, 1994: 45). Y Kuramının sayılılarını kabul etmenin ve bir kişinin davranışlarını bu yönde değiştirmenin daha güdülenmiş işgörenlere yol açıp açmayacağı yönünde kanıtlar yoktur.

Hiç kuşkusuz, X Kuramının varsayımları ile karakterize edilebilecek insanlar olduğu gibi, Y Kuramının varsayımları ile karakterize edilebilecek insanlar da vardır. İnsanı bu varsayımlardan birinin uç noktasında kesin olarak karakterize etmek olanaksızdır (Aydın, 1993: 85-86).

Bazı durumlarda X Kuramının sayıltıları geçerli iken belirli bazı durumlarda Y Kuramının sayıltıları geçerlilik kazanmaktadır.

İçerik Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları

İnsanların neden çalıştıkları sorusuna karşılık bulabilmek amacıyla onların çalışmaya ilişkin gereksinimlerinin neler olduğundan hareketle gereksinimleri sıralamaya çalışan içerik kuramları, her yerde ve her zaman geçerli bir takım gereksinimler ortaya koymaya çalışmışlardır. Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı, E.R.G. Kuramı, İki Etmenli Kuram ve Y Kuramları güdülemeye başka açılardan yaklaşır görünmekle birlikte bu kuramlar karşılaştırıldığında hepsinin de benzer ilişkileri vurguladıkları görülür. Maslow, ender olarak doyruan üst düzey gereksinimleri, işgörenlerin arkasındaki güdüleyici güç olarak görür. Alderfer, bireyi güdüleyen gereksinimlerin üst düzeyde yeralan gelişme ve ilişki gereksinimleri olduğunu ileri sürmektedir. Herzberg, doyurucuları, koruyucu etmenlerin nötr kılınmasından sonra güdüleyici olarak görmektedir. McGregor, Y Kuramı ile işgörenleri güdüleyen gereksinimlerin öz-saygı ve öz-gerçekleştirim gereksinimleri olduğunu belirtmektedir. Her dört kuramın da güdüleme çalışmalarıyla, özellikle dıştan güdülenme ile ilgilendiği görülmektedir.

Maslow'un üst düzey gereksinimleri, Alderfer'in ilişki ve gelişme gereksinimleri, Herzberg'in güdüleyici etmenleri ile Mc Gregor'un Y Kuramları aynı işlevi görmektedir. Bu nedenle personelini güdülemek durumundaki bir yönetici, üst düzey gereksinimlerini de, ilişki ve gelişme gereksinimlerini de, güdüleyici etmenleri de, Y Kuramı sayıltılarını da seçebilir. Her dört kuram da aynı ilişkiler dizisini vurgulamaktadır.

Güdülemenin içerik kuramları, sadece birey ya da bireyin güdü yapısı üzerinde odaklaştıklarından bu kuramların eğitim yönetimine katkılarını belirleyebilmek için öncelikle eğitim örgütlerindeki bireylerin davranışlarının arkasında yatan nedenleri anlamak, bunun için de duruma ilişkin bütün olasılıkların değerlendirilmesi kadar insan gereksinimlerin doyurulmasına ilişkin genel fiziksel kavramları da bilmemiz gereklidir.

Maslow'un Gereksinimleri Sıradüzeni Kuramını, eğitim örgütlerine uyarlayan Porter, sıradüzenden fizyolojik gereksinimleri çıkarmış sıradüzene özerklik kavramını katmıştır. Özerklik kavramı, işgörenleri etkileyen kararlara katılma, işteki konumunu kontrol eden etmenleri etkileme, amaçlar ile iş arasında anlamlı bir ilişki kurma ve işteki bağımsızlığı sağlayacak kararlara katılmada yetkiyi ifade etmektedir (Owens, 1987: 116). Şekil 11'de görülen Porter'in gereksinimler sıradüzeni kavramı eğitim örgütlerinde güdüleyici gereksinimlerin giderilmesine kaynaklık edebilir.



Şekil 11- Parter Modeline Dayalı Bir Gereksinimler Sıradüzeni (Owens, 1987: 116).

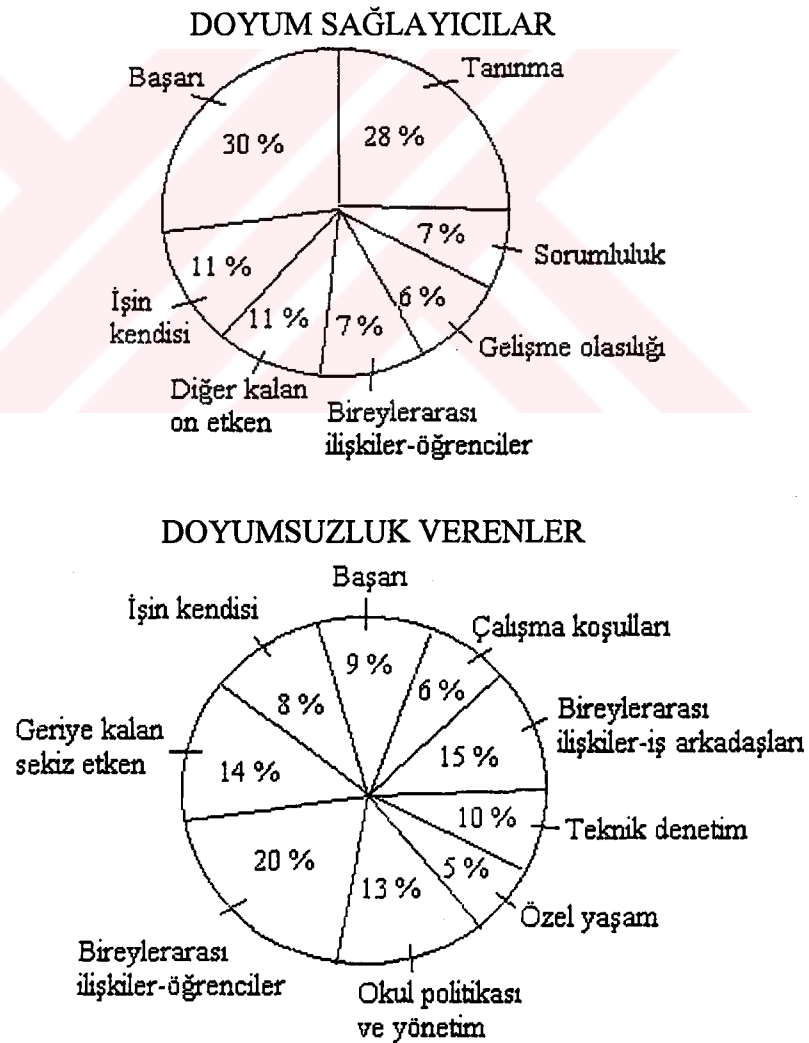
Eğitim örgütlerindeki çalışanların davranışlarının arkasında yatan güdülerini tanımlama, açıklama ve kestirme çabalarında duruma bağlı koşulların işlevi çok önemlidir. Eğitim çalışanlarının yani öğretmenlerin, gereksinim sıradüzeninde hangi düzeyde olduklarına ilişkin Sergiovanni vd. yapılan araştırmada; öğretmenlerce duyulan önemli bir gereksinim saygı görme gereksinimidir. Daha yaygın bir eksiklik duyma ise özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine ilişkindir. Bu alanlarda kazanımlar elde etmek öğretmenler için sürekli bir istemdir (Owens, 1987: 118). Araştırma sonuçları iki açıdan önemlidir: (1) Öğretmenler, alt düzey gereksinimlerini önemli ölçüde doydurmuşlardır, (2) yüksek düzey gereksinimlere tepki göstermeye hazır durumdadırlar. Alt düzey gereksinimlerin orta düzeyde karşılanması durumunda, özsaygı, özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri oldukça güdüleyici olabilmektedir. Öğretmenlere kendilerini daha iyi hissedecekleri olanaklar tanınırsa ve karar verme sürecinde daha fazla etkileme fırsatları verildiğinde bu gereksinimler oldukça güdüleyici olacaktır.

Araştırmanın ilginç bulgularından biri de bazı değişkenlerin yaş ile ilgili olduğu. Örneğin genç öğretmenler saygı görmeyi daha fazla önemsemelerine rağmen kıdemli öğretmenlerin saygı görme gereksinimlerini daha az güdüleyici bulmuşlardır. Öğretmenlerin mesleki yaşamlarında, başarı, ilerleme mesleki gelişme olanaklarının çok az olduğu, belli bir düzeye erişme isteklerinin sona erdiği belirli dönemler vardır. Ancak bu durum kıdemli öğretmenlerde daha fazla görülmektedir. Bilgiler, yetersizliğe ilişkin gereksinimlerin kıdemli öğretmenlerde en alt düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmenler, meslekte yıllar ilerledikçe işlerini daha güdüleyici bulmaktadırlar. Bunun iki nedeni olabilir. Ya öğretmenler zaman geçtikçe gereksinimlerinin önemli bir bölümünü karşılamaktadırlar veya zamanla daha gerçekçi olduklarından istek ve beklenti düzeylerini düşürmektedirler. Sencer (1982: 28) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin %57.2'sinin işlerinden şöyle-böyle hoşnut olmaları aynı durumun ülkemiz için de geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, iş güvencesi, ücret gibi dış desteklerin, öğretmenleri güdüleme olasılıklarının çok düşük olduğunu onlar için en önemli güdüleyici etkiyi; saygı, yetki ve mesleğin öz değerlerine ulaşma duygusu olduğunu göstermektedir.

Rodney Wickstrom'un Kanadalı öğretmenler arasında sürdürdüğü araştırmanın sonuçlarında olduğu gibi Ralph Savage'nin öğretmenler arasında sürdürdüğü araştırma sonuçları da İki Etmenli Kuramın varsayımlarını desteklemektedir. Gene Schmidt tarafından Şikago'nun banliyölerindeki 132 yüksekokul müdürü arasında yapılan araştırmanın sonuçları İki Etmenli Kuramın varsayımlarının eğitim örgütlerinde de geçerli olduğunu ortaya koymuştur (Owens, 1987: 124). Araştırmada, tanınma başarıma ve ilerleme etmenlerinin öğretmenlerin güdüleme düzeylerini ve işbaşarımlarını önemli ölçüde artırdığı görülmüştür.

Thomas Sergiovanni, İki Etmenli Kuramın varsayımlarını öğretmenler arasında sınıamış, kuramın varsayımlarını destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir. Bulgular Şekil 12'de özetlenmiştir (Owens, 1987: 124).



Şekil 12- Sergiovanni ve Carver'e göre öğretmenler için doyum sağlayıcı ve doyumsuzluk veren etkenlerin karşılaştırılması (Owens, 1981: 125).

Öğretmenler tarafından, işin kendisi, sorumluluk, gelişme olanakları ile birlikte başarı ve tanınma önemli ölçüde güdüleyici etmen olarak görülmüşlerdir. Bireylerin güdülenmelerinde yapılan işin içeriği önemli bir rol oynamaktadır. İşin içeriği, işgörenlerin işbaşarılarının, kendilerini gerçekleştirmeye, geliştirmeye ve başarıya yöneltip yöneltmeyeceği noktasında inançlarını belirleyen kritik bir değişken olmaktadır. Bu işgören açısından işin güdüleyici bulunup bulunmadığını belirleyecektir.

Yüksek düzeyde güdüler söz konusu olduğunda, işin içeriği, güdü uyarıcı bir işlev görmektedir. Bazı işler diğerlerine göre başarı ya da öz gerçekleştirim gibi güdülerini daha çok uyarıcı bir nitelik taşımakta ve bu güdülere sahip olan bireylerde başarılı bir iş çıkarımının kendisine doyum sağlayacağı izlenimini yaratmaktadır. Doyumsuzluğa neden olan etmenler arasında; rutin nöbet hizmetleri, kırtasiye işleri, uygun olmayan zamanlar yapılan ve varolan durumu gözönünde bulundurmeyen denetim çalışmaları, moral üzerinde olumsuz etkileri olan yönetim politikaları, iş arkadaşları ve öğrenci velileriyle olan ilişkilerdeki yetersizlik, sayılmıştır. İşletmelerde yapılan araştırmalarda, ilerleme önemli bir güdüleyici olarak görülürken öğretmenler arasında yürütülen bu araştırmada güdüleyiciler arasında sayılmamıştır. Bunun nedeni öğretmenlik mesleğinin ilerleme için olanakların çok az olduğu bir iş olarak görülmesidir. Sencer (1982: 28) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin sadece %21,4'ü içinde ilerleme olasılığı olduğunun inancında olması, kuramın varsayımlarının ülkemiz eğitim örgütlerindeki yansıması olarak görülebilir. Öğretmenlik için ilerleme olanağı ancak yönetime girmektir ki bu durumda öğretmenlik mesleğinin değerlerinden uzaklaşmaktadır.

Gök ve Okçabol (1998), tarafından yapılan “Öğretmen Profili” adlı araştırma sonuçlarına göre, deneklerin %66'sı öğretmenlik mesleğinin toplumda kabul görmediğini, %60'ı öğretmen-veli ilişkisinin yetersiz olduğunu düşündükleri görülmektedir. Yine aynı araştırmada öğretmenlerin %30'u fırsatını bulduğunda meslekten ayrılmayı düşünmektedirler. Doyumsuzluğa neden olan etmenler arasında sayılan öğretmen-veli ilişkisindeki yetersizlik, öğretmenlerimizin güdülenme düzeylerine ilişkin bir ipucu olabilir.

Eğitim örgütleri, gevşek bir örgüt yapısına, belirgin bir özerkliğe ve hoşgörüyeye sahiptir. Öğretmen genel bir kontrol altında etkinliklerini planlar ve uygularlar. İşletme benzeri örgütlerde yararı olan bazı kavramlar, eğitim örgütlerindeki işleyişi yeterince açıklayamamaktadır. Eğitim örgütlerinde amaçların soyut oluşu, öğretmenlerin değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Öğretmenlerin belirli bir meslek eğitimi almış olmaları ve kendilerini alanlarının uzmanları olarak algılamaları, uygulamada belirli bir özerkliği zorunlu kılmaktadır. Eğitim örgütleri, öğretmenlere yasal bir özerklik sağlar. Öğretmenin kendisini geliştirebilmesi ve gerçekleştirebilmesi için belli düzeyde özgürlük gereklidir. Eğitimin kendisinden kaynaklanan bu nitelikleri nedeniyle X Kuramı varsayımları bu tür örgütlerde pek anlamlı değildir. X Kuramı, daha çok fiziksel ve güvenlik gibi alt düzey gereksinimleri vurgulamaktadır. Oysa yapılan araştırmalar, öğretmenlerin fiziksel ve güvenlik gereksinimlerini büyük ölçüde giderdiklerini ortaya koymaktadır. X Kuramının daha üst düzeyde yer alan toplumsallık, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini doyurmasına olanak yoktur.

Temelini bütünleşmenin oluşturduğu Y Kuramı, işgörenlerin kendilerini örgütün hedeflerine adanma yoluyla kendi özel amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılmasını öngörür. Üst düzey gereksinimler olan, toplumsallaşma, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini vurgulayan Y Kuramı varsayımları eğitim örgütlerinin niteliklerine daha uygun düşmektedir. Çünkü, öğretmenler açısından üst düzey gereksinimlerin daha çok güdüleyici oldukları araştırmaların ortaya koyduğu bir olgudur. Üst düzey gereksinimleri yöneticiler doğrudan gideremezler ancak uygun bir örgütsel ortam sağlayarak bu gereksinimlerin giderilmesine olanak sağlarlar. Öğretmenlere kendilerini ilgilendiren kararlara katılma olanaklarının tanınması, toplumsallık, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin doyurulması olasılığını arttıracaktır. X Kuramının tek yönlü işleyişinin tersine Y Kuramı hem örgütün hem de bireyin gereksinimlerinin dikkate alınmasını öngörür. Öğretmenlerin bireysel gereksinimleri ile eğitim örgütlerinin gereksinimlerinin giderilmesinde büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Öğretmenin, örgütün koyduğu amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeye hazırlanırken kendi bireysel amaçlarını da gözönünde bulundurarak davranması doğaldır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde güdüleme etkinliğinde örgütsel ve bireysel gereksinimler birlikte düşünülmelidir.

Öktem (1991), tarafından yapılan “X ve Y Kuramı Üzerine Bir Alan Çalışma”sında deneklerin büyük çoğunluğunu eğitim-öğretim hizmetlerinde çalışan öğretmen, okul müdürü ve şube müdürleri oluşturduklarından araştırma sonuçlarının eğitim örgütlerimizdeki varolan yönetim anlayışını yansıttığı söylenebilir. Buna göre, eğitim örgütlerindeki yöneticilerin kısmen X Kuramı, kısmen de Y Kuramı varsayımlarını benimsedikleri, Y Kuramına biraz daha yakın durdukları söylenebilir.

Y Kuramı varsayımlarının eğitim örgütlerindeki işleyişe uygunluğu noktasında, Gök ve Okçabol (1998) tarafından yapılan çalışmada; öğretmenlerin %69’nun kendilerini alanlarında yeterli buldukları, %60’nın aldıkları ücret ile gösterdikleri çaba arasında bir ilişik kurmadıkları görülmektedir. Yine aynı çalışmada öğretmenlerin %94’ünün okulda alınan eğitsel kararlara öğretmenlerin katılımı gerektiğini ifade etmişlerdir. Yönetime katılma, öğretmenlerin, örgütsel kararların verilmesi, sorunların çözülmesi konularında yardımının sağlanmasıdır. Yönetime katılmaya uygun bir ortam, öğretmenlerin örgütsel amaçlar için sorumluluk üstlenmelerine, yeterliklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. O nedenle eğitim örgütlerinde geniş bir katılımın sağlanması gereklidir. Ancak bu katılımın öğretmenlerin kabul alanlarının dışında bulunan kararlara ilişkin olduğunda daha fazla etkili olması beklenebilir.

Yöneticilerde bulunan gereksinimlerin neler olduğu noktasından hareketle, başarı güdüsünün tüm yöneticilerde bulunması gerektiğini ileri süren Başarı Güdüsü Kuramının önemli kavramları olan, sonuçlara ilişkin bilgi, kişisel sorumluluk ve başarı isteklerinin engellenmediği bir iş ortamı, eğitim örgütlerinde de anlamlı olan kavramlardır. Kuramın önemli varsayımlarından biri olan, güdülerin doğuştan değil, sonradan öğrenilmiş olmaları varsayımının doğal sonucu olarak, öğretmenlerin başarı gereksinimleri arttırılacak biçimde eğitilebilecekleri ileri sürülebilir.

Başarma gereksinimi duyan bir öğretmenin diğerlerine oranla daha gerçekçi amaçlar için çaba harcayacağı daha istekli olacağı, daha çok sorumluluk alacağı söylenebilir. Örgütlerde işgörenlerin başarı gereksinimlerinin yönetsel etkililiği yükseltmede özel bir önemi vardır. Eğitim örgütlerinin etkililiğini yükseltmenin bir yolu

öğretmenlerin başarı gereksinimi duyacakları, başarı isteklerinin engellenmediği bir çalışma ortamının yaratılmasıdır.

Güdülemeyle işbaşarımı ilişkisi, yapılan işin özelliği, bireyin güdülleri, iş ortamındaki özendiricilerin özelliklerine ve bu etkenlerin kendi aralarındaki etkileşimlerine göre değiştiğini ileri süren Atkinson, başarı kavramı ile birlikte başarısızlık kavramını da kurama ekleyerek geliştirmiştir. Buna göre bireyler bir taraftan başarı beklerken bir yandan da karşılaşılabilecekleri başarısızlıkları da hesaplamakta, başarı ile başarısızlık arasında bir denge kurmaktadır. Atkinson vd. geliştirdikleri kuramı daha çok eğitim alanında uygulamaya çalışmaları nedeniyle ileri sürülen varsayımların büyük çoğunluğu eğitim örgütleri için de geçerlidir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel ortamda başarılı olmaları bekleniyorsa başarısızlıklarının kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gereklidir.

Başarılı bir insan olmak, örgütte etkili biri olmak, başarı duygusu ve gelişme için daha fazla olanakların sağlanması giderek artan güdüleyici bir etki yaratacaktır. Eğitim örgütlerinde yöneticiler ile öğretmenler arasında güçlü bir rekabet duygusu yaygındır. Bu gereksinimlerin doyurulması çoğu okulların hiyerarşik örgütlenmesinden dolayı güç olmaktadır. Okulların çoğunda yöneticiler otoritelerinde ve ayrıcalıklarında bir kayba neden olacağı, öğretmenlerin etki alanını arttıracaklarını düşündükleri için öğretmenlerin bağımsızlığını geliştirme ve katılım olanaklarını geliştirme çalışmalarına karşı bir direnç sergilemektedirler. Benzer biçimde okulun etkililiğine olan güven eksikliği, eğitim örgütlerindeki güdüleyici koşulları doğrudan etkileyen, aceleci, iyi hesaplanmamış eylemlere neden olmaktadır.

İnsanın davranışlarının arkasında yatan güdülerin neler olduğunu bulmaya çalışan içerik kuramları varsayımlarının geçerliliğini kabul eden bir eğitim yöneticisi için örgütsel etkililiği artırmada yol gösterici nitelikte bazı noktalar olarak şunlar ileri sürülebilir.

- 1- İnsan davranışının arkasında birçok neden yatmaktadır. Bireyler karmaşık gereksinim yapılarına sahiptirler. Bu yüzden aynı ortam ve koşullarda farklı davranışlar sergilerler. Bütün öğretmenler aynı gereksinimlere sahip

olmadıklarından işlerindeki değişim ve istemlere aynı biçimde tepki göstermezler. Örgütün yüksek bir etkililik düzeyine ulaşması, bireysel gereksinimlerin karşılanmasına bağlıdır.

- 2- Öğretmenlerin iş sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, okulun güdüleme gücüne bağlıdır.
- 3- Öğretmenin başarısının yöneticilerce vurgulanması ve onun diğerleri tarafından tanınma, takdir ve kabul görmesi, güçlü bir güdüleyici etki yaratmaktadır.
- 4- Eğitim örgütlerinin hiyerarşik ve merkezi bir yapıya sahip olması nedeniyle özdeksel ödüller üzerinde okulların çok fazla söz hakları yoktur. Okulların kâr amacı güden birer örgüt olmamaları nedeniyle özdeksel ödüller yerine tinsel ödüllere ağırlık verilmelidir. Eğitim örgütlerinde yer alan tinsel ödüllerin bazıları şunlar olabilir; saygınlık, iyi çalışma koşulları, üstünlük, takdir edilme, teşekkür, bazı öncelikler, vs.
- 5- Eğitim örgütlerinde doyumsuzluğa yolaçan etmenlerin ortadan kaldırılması, doyuma yolaçan etmenlerin ortaya çıkmasını sağlayacak çalışma ortamının sağlanması gereklidir. Öğretmenlerde başarısızlığa yol açan etkenlerin azaltılması, böylece başarıma gereksinimlerinin ortaya çıkmasını sağlayıcı ortam yaratılmalıdır.
- 6- Okulun informal yönünün daha ağır basması nedeniyle öğretmenler birçok yönetim sürecine formal yollarla olmasa bile informal yollardan katılmaktadırlar. Öğretmenin özellikle karar sürecine katılması eğitim-öğretime ilişkin olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek, kontrol edebilecek konumda olmaları nedeniyle gereklidir. Karar sürecine katılmanın güdüleyici etkisinden yararlanmak için geniş bir katılım sağlanmalıdır.
- 7- Öğretmenin gösterdiği çabanın sonucunu görmek istemeleri doğal bir olgudur. Bu nedenle sonuçlara ilişkin bilgiler düzenli olarak sağlanmalıdır.
- 8- Gereksinimler ile doyum arasında denge kurulmalıdır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Güdüleme Kuramlarından Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları Nelerdir ?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla ilgili alanyazın taranmış, bulgular sırasıyla; “Beklenti Kuramı”, “Beklenti-Değer Kuramı”, “Denkserlik Kuramı” ve “Amaç Kuramı”nın eğitim yönetimine katkıları biçiminde ortaya konulmuştur.

Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, kaynağını Victor Vroom’un 1960’ların ortalarında yürüttüğü çalışmalardan almaktadır. Kuram dört varsayıma dayanmaktadır(Hanson, 1985:244).

1. Davranış, içsel ve çevresel güçlerin bileşimi tarafından belirlenir.
2. İnsanlar örgütsel ortamda davranışlarının ne olacağına kendileri karar verir.
3. Farklı insanların, istekleri, amaçları ve güdülleri de farklıdır.
4. İnsanlar alternatif davranış planları arasında, kendi beklentilerine uygun, istenilen sonucu verebileceklerine inandıkları davranış biçimini seçerler.

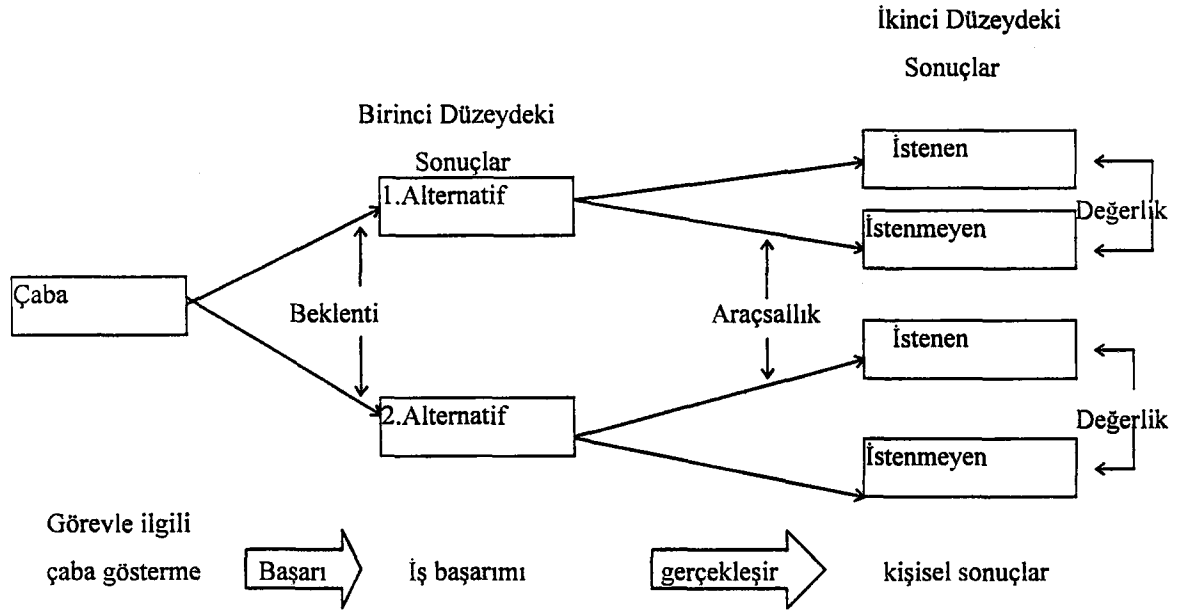
Bu varsayımlarla birlikte, değerlik (valence), araçsallık (instrumentality) ve beklenti (expectancy) kavramları, kuramın temelini oluşturmaktadır.

Değerlik, olası sonuçlar için bireyin tercih derecesidir. Değerlik olumlu ya da olumsuz olabilir. İnsanlar, gelir çalışma koşulları, statü veya güvenliğe farklı değerler yüklerler. Kısaca, değerlik bir işten bireysel beklentinin ne olduğunu tanımlar (Owens, 1981 :128). Burada sözü edilen değer gerçek değer değil, işgörenin kafasında canlanan değerdir. Çünkü bir amacın beklenen değeri ile elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir. Algılanan değer olumlu ise işgören çabasını arttıracaktır, değer olumsuz ise işgören çaba göstermekten vazgeçebilir, değer sıfır ise işgörenin amaca ilgisi olmadığı söylenebilir. Değerlik işten duyulan doyum biçiminde de tanımlanabilir.

Araçsalılık, bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek amacın başka bir ödülün elde edilmesine aracı olmasıdır (Başaran, 1991: 159). Kuram iki tür sonuç varsaymaktadır. Birinci düzeydeki sonuçlar bir davranışın doğrudan ya da en yakın sonucunu ifade ederken ikinci düzeydeki sonuçlar birinci düzeydeki sonuçların birey için ne anlama geldiğini ifade etmektedir (Owens, 1981: 128). Şekil 13'te de görüldüğü gibi birinci düzeydeki sonuçlar bireysel amaçlara ilişkindir. Kişi, bireysel sonucu elde etmede örgütün koyduğu hedeflere ulaşmanın yararına inanıyorsa örgütün amacı değer kazanır.

Beklenti kavramı, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlanabilir. Geçici oluşu, değişebileceğini göstermektedir (Onaran, 1981:73). Örgüt açısından bakıldığında beklenti, örgütsel hedeflerle sarfedilen çaba arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir (Tevruz, 1996:37). Beklenti sıfırdan +1'e kadar çeşitli değerler olabilir. Sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı konusunda olasılık yok demektir. Diğer durumda beklenti ne kadar yüksek ise çaba da o kadar yüksek olacaktır.

Şekil 13'de görüldüğü gibi her eylemin çeşitli ilk sonuçlarıyla bu sonuçlara bağlı ikinci sonuçları vardır. Yükselmek için çok çalışmanın gereğine inanan biri için çok çalışma birinci sonuç, yükselme ikinci sonuçtur. Çalışma yükselmek için araç durumundadır. Bu durumda (1) çok çalışmaya ilişkin olumsuz başka bir ikinci sonuç yoksa, (2) yükselmeye ilişkin başka bir ilk sonuç yoksa kişi çok çalışmak için çaba gösterecektir (Onaran, 1981:75).



Şekil 13: Vroom'un Beklenti Kuramı (Hanson, 1985:246)

Beklenti Kuramı, güdülemeyi (G), bireyin bir eylemde bulunurken belli bir sonuca ulaşma beklentisiyle (B), onun bu sonuca verdiği değer (D) çarpımının bir bağlı sayar

$$G = f(BXD)$$

Bu kurama göre, gerçekleşme beklentisi yüksek olan ve yüksek değer verilen sonuçlar bireyi daha çok çaba harcamaya yöneltir. Buna karşılık beklentisi yüksek olmakla birlikte yansız ya da olumsuz değer taşıyan sonuçlar bu çabayı azaltır (Sencer, 1982:11-12). Bu düzenlemeye sonuçların birbiriyle ilişkisini açıklayan da katılımı ile formül şu şekilde olacaktır Onaran, 1981:75).

$$G = B \sum (AXD)$$

Eğer kişi çaba gösterdiği takdirde, örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa, örgütsel hedef ile kendi amacı arasında araçsallık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa, kişinin güdülenme düzeyi yüksek olacaktır (Tevrüz, 1996 : 38).

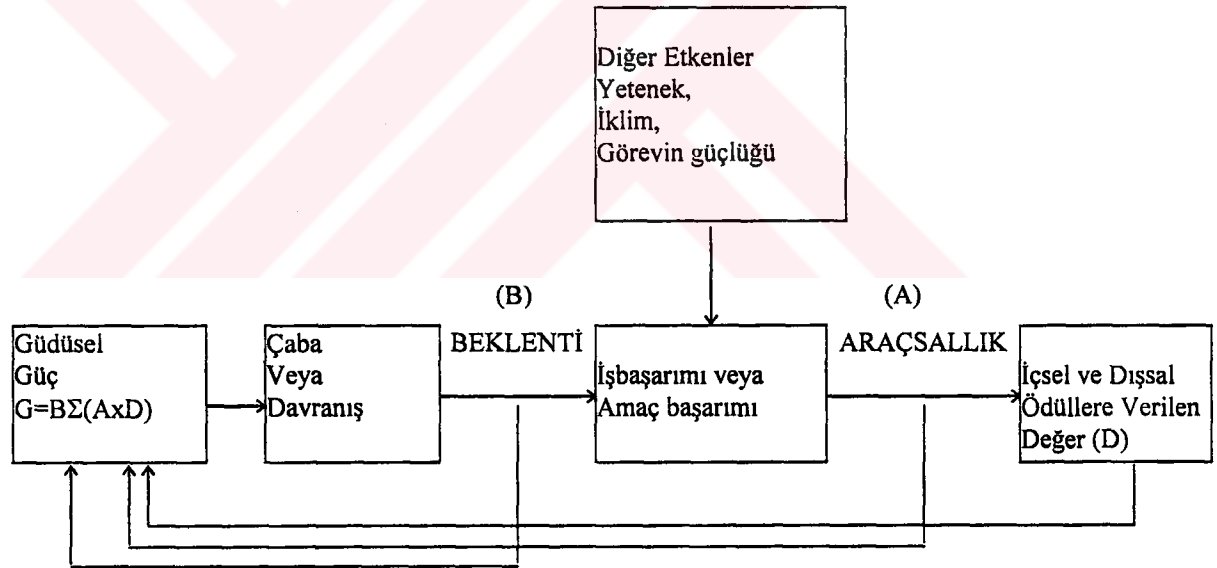
Vroom'un Beklenti kuramından çıkartılabilecek ikinci önemli düzenleme işbaşarımına ilişkindir. Vroom'a göre işbaşarımı (Schein, 1978: 94);

- a-Kişinin işin yapılması için gerekli saydığı yetenekler,
- b-Bu yeteneklere ne derecede sahip olduğuna ilişkin algısı,
- c-Bu yeteneklere sahip olmaya verdiği değer derecesinin bir işlevidir.

Çaba kavramı ile güdü kavramının aynı anlamda kullanıldığı beklenti kuramında güdüleme düzeyini belirleyen formüle yetenek kavramı da eklendiğinde işbaşarımı şu formül ile ifade edilebilir (Onaran, 1981: 76):

$$İB=[BΣ(AXD)] (Y)$$

Formülden hareketle şekil 14'de görüldüğü gibi bireyin güdüs, amaca ilişkin beklenti, sonuçlara verilen değer ve yeteneklerin bir fonksiyonudur.



Şekil 14: Beklenti Kuramının Akış Şeması (Hoy ve Miskel, 1987:199).

Kuramda bir sonucun değerliğini bulmak için önerilen formül ise şöyledir (Onaran, 1981:76):

$$D_j = \sum A_{jk} \times D_k$$

D_j = J sonucunun değerliği

A_{jk} = J sonucunun öteki sonuçları elde etmedeki araçsallığı

D_k = öteki sonuçların değerliği

Vroom, kuramında iki tür ödül öngörmektedir. İçsel ödüller, bireyin bir iş yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel doyumdur. Dışsal ödüller, bireye çalıştığı örgüt, üstleri daha genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir.

Vroom'a göre işgörenin eylemlerinde şu ilişkiler ortaya çıkar (Başaran, 1991: 159).

1. **Çaba-edim-ödül-doyum-özgüven ilişkisi;** Edim düzeyini yükseltmek için çaba düzeyini yükseltmek gerekir. Yüksek edim, yüksek ödüle aracılık eder, ödül güdülerini doyurur, güdülerin doyumu özgüven sağlar.
2. **Edim-beklenti-düşük edim-özgüvensizlik ilişkisi;** Güdülerin doyurulması, ikinci kez beklenti düzeyini yükseltir. Düşük edim elde etme özgüvensizlik yaratır. Özgüvensizlikten kaçmak için çaba düzeyi artabilir.

Vroom'un Beklenti Kuramındaki varsayımları sınavan farklı araştırmalar yapılmıştır.

Vroom'un, okulu bitiren öğrencilerin hangi örgütlerde çalışmak isteyeceklerini kestirmek için yaptığı araştırmada, öğrencilerin %76'sının en yüksek araçsallık x değerlik oranı olan örgütü seçtiklerini tespit etmiş, böylece kuram doğrulanmıştır (Onaran, 1981: 81).

Beklenti Kuramına ilişkin alanyazında yer alan araştırmaları yeniden gözden geçiren bir çok yazarın ortak düşüncesi, güdüsel gücü, işbaşarımı, çaba ve iş doyumu ile birlikte bir dizi değişkenin belirlediğidir. Kuramda en önemli etkenler çaba ve işbaşarımı etkenleridir. Çevreye ilişkin diğer etkenler ikinci önemdedir (Hoy ve Miskel, 1987: 190).

Vroom'un işbaşarımı formülünü sınavan bir araştırmada Galbraith ve Cummings, "ücret, ek yardımlar, üstün desteği, yükselme, küme tarafından kabul görme" olmak üzere beş amacı için değerlik ile araçsallık değeri yükseldikçe işbaşarımının yükseleceği

sayılısını sınıamışlardır. Araştırma sonucunda, “işbaşarımı ile üstün desteği ve ücret amaçları” arasında ilişki doğrulanmış, “ek yardımla, yükselme amaçları” arasında bu sonuç görülmemiştir. “Küme tarafından kabul görme” amacı ile işbaşarımı arasında doğrudan bir ilişki görülmemiştir (Onaran, 1981: 82).

Pritchard ve De Leo tarafından yapılan araştırmada, deneklere parça başına ile saat başına olmak üzere iki türlü ödeme yapılmış, saatle ücret alanlarda (işbaşarımı-ücret) olasılığının düşük, diğer grubun yüksek olacağı varsayılmıştır. Ayrıca her iki küme de gene ikiye ayrılarak birine düşük, birine yüksek ücret verilmiştir. Araştırmanın varsayımlarına göre; (1) düşük araçsallık durumunda, her iki ücret düzeyindeki kümenin işbaşarımı arasında bir ayırım olmayacaktır, (2) yüksek araçsallık durumundaki kümeler, düşük araçsallık durumundaki kümelerden daha iyi iş çıkaracaklardır, (3) yüksek araçsallık durumunda yüksek ücret alan küme, düşük ücret alan kümeden daha iyi iş çıkaracaktır. Ancak araştırma sonuçları bu varsayımları doğrulamamıştır. En yüksek işbaşarımı gösteren kümenin araçsallığın yüksek, değerliğin düşük olduğu küme olduğu ortaya çıkmıştır. Üstelik diğer üç grupta da işbaşarımının birbirine yakın olmasına karşın bu kümenin üretimi oldukça yüksek çıkmıştır (Onaran, 1981: 108-112).

Genel Değerlendirme

Araştırma sonuçlarına bakılarak beklenti kuramının işgörenlerin, ne yöne doğru, hangi güçte, nasıl güdülendiklerini açıklamakta başarılı olduğu söylenebilir (Onaran, 1981:133). Güdüleme kuramlarının birçoğu bireylerin çabalarını güttükleri amaçlara yöneltecekleri varsayımına dayalıdır. Oysa bir amacın varlığı, eylemde bulunmak için yeterli bir koşul değildir. Bireyler ancak eylemlerinin güdülen amaçlara ulaşacağı yolunda ussal bir beklenti içinde olmaları halinde eylemde bulunurlar. Beklenti kuramının temel kavramları olan beklenti, değerlik, araçsallık gibi değişkenlerin iş ortamında güdülenmeyi açıklamakta yeterli olduğu araştırma sonuçlarına bakılarak söylenebilir.

Beklenti Kuramı, içerik kuramlarındaki bulguları tamamlar niteliktedir. Kuram işgörenlerin ne tür gereksinimlere sahip olduğu ile değil, bu gereksinimleri gidermeye

dönük eylemlerin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadır. İçerik kuramlarında belirtilen gereksinimler Beklenti Kuramında sözü edilen ikinci düzeydeki sonuçlardır. Bu açıdan bakıldığında Beklenti Kuramı güdülemede belirli bir alanı kapsadığından sınırlı bir kuramdır. Bu alan, gereksinimi belli bir bireyin bu gereksinimini doyumak için hangi yöne, hangi güçte yöneleceği, hangi seçeneği seçeceği ve sonuç hakkında kestirimlerde bulunmayı kapsamaktadır.

Beklenti Kuramına yöneltelen eleştirileri dört noktada toparlayabiliriz. Bunlardan birincisi, kuramın, çevresel değerleri ve bireyin geçmiş yaşamını dikkate almamasıdır. Kuram, beklentilerin ve değerlerin nasıl oluştuğu üzerinde durmamaktadır. Van Maanen tarafından polis akademisinde yapılan bir araştırma küme normlarının güdülenmeyi etkisiz bıraktığı sonucunu vermiştir (Onaran, 1981:117). Bir işgörenin güdüsel örüntüsünün içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal düzgu ve değerlerin etkisiyle biçimlendiğini belirten Barrett'e göre, bireyin güdüsel örüntüsü, bireysel ayrılıklar saklı kalmak koşuluyla toplumun kültürünün rengini alır (Başaran, 1991: 157).

İkinci eleştiri, Kuramın, kişilerin belirli bir davranışta bulunmadan önce ayrıntılı bir mantıklı hesaplamalara giriştikleri varsayımının pratikte pek doğrulanamamasıdır. Simon'a göre, kişisel ve örgütsel karar süreçlerinin çoğu tatminkar çözüm yollarının bulunması ve seçimini amaç edinir. Ender durumlarda optimal çözümler aranır. Çünkü bu tür çözümleri arayıp bulmak, çok karmaşık ve pahalı yaklaşımlar gerektirir (Bursalıoğlu, 1991: 32).

Üçüncüsü, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi ile ilgilidir. Kuramda belirtilen ilişkinin yönü ters yönde de olabilir. Örneğin, işgören belli düzeyde çabayı seçtiği için beklentiler oluşturabilir. Bunun sonucunda alacağı ödüllere değer verebilir. Yapılan araştırmalar ilişkinin yönünü kesin olarak vermediği gibi kuramı da kesin olarak doğrulamamaktadır.

Son olarak kuramın davranışları kestirmeye pek elverişli olmaması, eksik yönlerinden biridir.

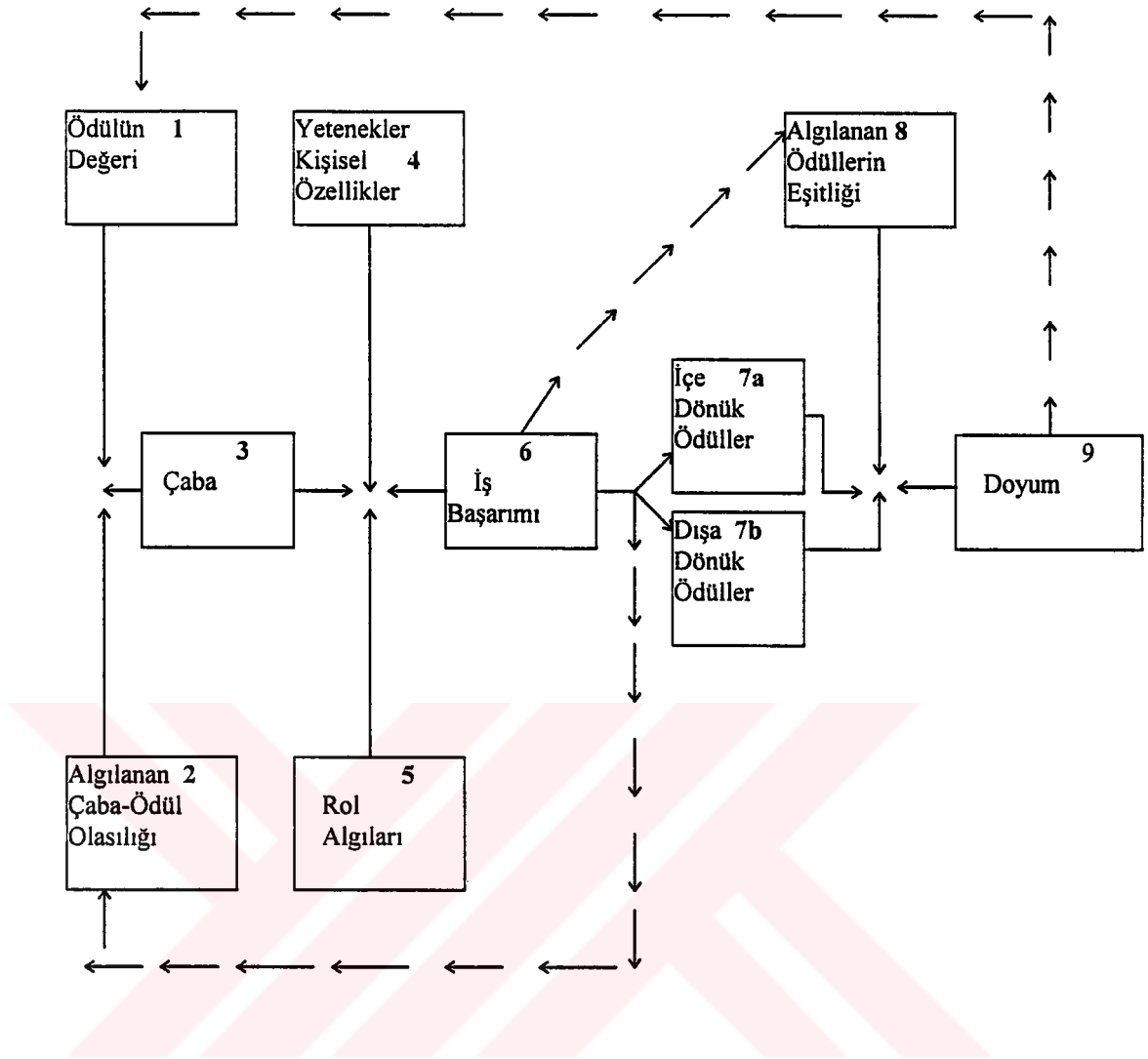
Vroom'un Beklenti Kuramı örgütteki personeli güdülemek için kullanılabilecek tekniklerin geliştirilmesine fazla bir katkıda bulunmaz (Tevrüz, 1996:38). Böyle olmakla beraber güdülenme sürecinin anlaşılabilmesini kolaylaştırdığı ve bu yönde insan kaynaklarının yönetiminin geliştirilmesine yardımcı olduğu için değeri büyüktür (Türe, 1993: 44).

Kuramın önemli katkılarından biri de bireyler arasındaki farklılığa dikkati çekmesidir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı ama aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı ama beklentilerine uygun olmadığı için doyumsuzluk yaşayanların olabileceğini vurgulamaktadır. Koçel'e göre, örgütsel ortamda bu kuramı kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir (Türe, 1993: 44):

1. Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir.
2. Örgüt için ne tür bir davranış ve işbaşarımının arzulanır olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır.
3. İşbaşarımı ile ödül arasında bağlantı kurulmalıdır.

Beklenti - Değer Kuramı

Beklenti - Değer Kuramı, L. W. Porter ve E. E. Lawler tarafından, Vroom'un Beklenti Kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Kuramda Beklenti Kuramına ek olarak işgörenin güdülenmesine dokuz değişkenin etkide bulunduğu savunulmaktadır. Kuramın en önemli özelliği daha önceden ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenin biraraya getirilmesi ve Şekil 15'de de görüldüğü gibi bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirtilmesidir. Kuramda yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin güdüleme olgusu ile ilişkileri açıklandığında kuramın temel işleyişi ortaya çıkacaktır.



Şekil 15. Lawler-Porter Güdüleme Modeli (Hanson, 1985:248)

1. **Ödülün değeri**, çeşitli sonuçların birey için çekiciliğini göstermektedir (Onaran, 1981: 78). Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler alırlar. Ödülün değeri yerine sonucun değeri kavramı da konulabilir.
2. **Algılanan çaba – ödül olasılığı**, bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentilerini göstermektedir (Onaran, 1981: 78). Bu beklenti ödülle işbaşarımı arasındaki ilişki konusundaki beklenti ile işbaşarımı ile çaba arasındaki ilişki konusundaki beklenti olarak iki alt bölüme ayrılabilir. Bu iki olasılık da düşükse çabanın ödülle sonuçlanması olasılığı da düşüktür.

3. **Çaba**, bir işi yapmak için bir insanın harcadığı enerji miktarıdır (Onaran, 1981: 78). İşgörenin çabasının değeri ve yeğinliği, elde etmeyi umduğu ödülün değeri ile algılayabildiği ödülü elde etme olasılığının etkileşiminin ürünüdür (Başaran, 1991:160). İşte güdülenme daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında güdülenme bir işgörenin işteki başarısından çok gösterdiği çabayla kendini gösterir.
4. **Yetenekler ve kişisel özellikler**, bir işgörenin herhangi bir işte başarılı olup olmayacağına çok etkili olurlar. Bunlar çevresel etkilerden fazla etkilenmeyen uzun süreli kişilik özellikleridir.
5. **Rol algıları**, bir işgörenin işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir (Onaran, 1981: 79). Bir işgörenin işinde nasıl başarılı olacağına ilişkin yanlış yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterir ise göstereceği başarı şansı olmayacaktır.
6. **İşbaşarımı**, işgörenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün nesnel olarak ölçülebilen bölümüdür (Başaran, 1991: 160). Çaba işgöreni işbaşarımına götürür ancak çaba ile işbaşarımı her zaman eşit olmayabilir. Kimi zaman çok çaba daha az işbaşarımı ile sonuçlanabilir. İşbaşarımını çabanın yanında yetenekler, kişisel özellikler ve rol algıları etkiler.
7. **Ödüller**, işgörenlerin istediği sonuçlardır. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilir ya da başkalarınca verilir (Onaran, 1981: 79). İşgörenin kendi çabalarıyla elde ettiği içsel ödüller, işgörenin duyduğu doyumunu ifade eder. İşgörene örgüt tarafından verilen dışsal ödüller ise işgörene çevreden gelen, ücret artışı, yükselme gibi zorlayıcı etkileri ifade eder. Dışsal ödüller daha çok alt düzey gereksinimleri karşılarken, içsel ödüller daha çok özerklik, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin doyumunda etkili olur. Dışsal ödüller her zaman işbaşarımıyla ilişkili olmayabilir. Bazı ödüller işbaşarımına bakılmaksızın herkese verilir. İçsel ödüller ile işbaşarımı arasındaki ilişki daha sıkıdır. Örgütsel ortamdaki işler işgörenlerin işi başardıktan sonra onun doyumuna ulaşabileceği biçimde düzenlenmişse işbaşarımıyla içsel ödüller arasında doğrudan bir ilişki olacaktır. Tersi durumda doğrudan bir ilişki olmayacaktır.

8. **Algılanan ödüllerin eşitliği**, işgörenin örgütte gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır (Onaran, 1981: 80). İşgören elde ettiği ödülü, gösterdiği çabaya, işbaşarımına denk görmesi beklentisine ulaştığı anlamına gelmektedir.
9. **Doyum**, algılanan ödül ile elde edilen ödülün birbirine denk düşmesi sonucu bireyin duyduğu duygudur. Denksel diye düşünülen ödüller elde edilen ödülден fazla ise birey doyumsuzluk duyacaktır. Elde edilen ödüller, algılanan ödüllere eşit veya daha fazla ise birey doyum duyacaktır.

Kuramda bu dokuz değişkenin yanında geribildirim üzerinde de durulmaktadır. Kuramda iki tür geribildirim vardır. Bunlardan biri işbaşarımı-ödül ilişkisinde algılanan çaba-ödül olasılığına dönen geribildirim, diğeri doyum değişkeninden ödülün değerine dönen geribildirimdir. Birinci ilişki insanın geçmişteki öğrenmesini ifade ederken ikinci ilişki gereksinimlerin doyuma ulaştıkça bunlarla ilgili ödüllerin değerinin azalacağı, üst düzey gereksinimlerin ise doyuma ulaştıkça bunlarla ilgili ödüllerin çekiciliğinin artacağı varsayımını belirtmektedir.

Porter ve Lawler Beklenti – Değer Kuramı, işbaşarımı ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Kurama göre işbaşarımı ödüllere yol açmakta, ödüller ise doyuma neden olmaktadır. Eğer kişi sarfedeceği çaba ile işbaşarımının yükseleceğine ve bu durumun onu doyum sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa çaba göstermek için güdülenecektir. Çaba işbaşarımını doğrudan etkilemez. Yetenekler, kişilik özellikleri, rol algıları çaba – işbaşarımı arasındaki ara değişkenlerdir. Kişi istediği kadar gayret etsin eğer yeteneği ve kişisel özellikleri uygun değilse yeterli işbaşarımı sağlayamayacaktır. Rol algısına ilişkin olarak birey işbaşarımı için uygun bir rol anlayışına sahip değil ise çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak bu durum bireyin işbaşarımını engelleyecektir.

Kuramda, güdüleme konusunda işgören sorumlu tutulmaktadır. Örgütün etkisine karşın, sorumluluğun büyük bir kısmı işgörenindir (Aydın, 1993: 93).

Beklenti – Değer Kuramını sınavan birçok araştırma alanyazında vardır. Bu araştırmaların önemli bir bölümü kuramı destekler niteliktedir.

Beklenti – Değer Kuramındaki değişkenler arasındaki ilişkileri araştıran bir araştırmada Porter – Lawler, aldıkları ücretin işbaşarımlarının bir sonucu olabileceğini düşünen özel kesim yöneticileri ile aldıkları ücretle işbaşarımları arasında çok az bir ilişki olduğunu düşünenlerin işbaşarımını karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda birinci kümenin işbaşarımının ikinciden oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Onaran, 1981: 81).

Çaba – işbaşarımı arasındaki ilişkiyi araştıran bir araştırmada Hackman ve Porter, kadın işçilerin güdülenmelerini ölçmeye çalışmış, bu amaçla sıkı çalıştıkları takdirde elde etmeyi bekleyecekleri 18 amaç saptanmış, sonra bu amaçları ne kadar beğenip beğenmedikleri, sıkı çalışırlarsa bu amaçlara ne ölçüde ulaşacakları sorulmuştur. Araştırma sonucunda, aralarındaki ilişki küçük olmakla birlikte kuramı doğrulayacak ölçüde olduğu görülmüştür (Onaran, 1981: 83).

Jorgenson ve arkadaşlarınca yapılan bir araştırmada Porter – Lawler Kuramındaki ilişkiler sıvanmıştır. Araştırma sonucunda (1) Yeteneklerle rol algıları durağan tutulunca, işbaşarımının ödülle sonuçlanacağına inanan işgörenlerin algıladıkları çaba-ödül olasılıkları buna inanmayanlardan yüksek olacağı, (2) Sonuçların değeri hesaba katılmazsa, işbaşarımının ödülle sonuçlanacağına inananlar, buna inanmayanlardan daha çok üretimde bulunacakları, (3) Değerlik hesaba katılmazsa algılanan “çaba-ödül” olasılığı yükseldikçe, bireyin işinde gösterdiği çabayla işbaşarımının da yükseleceği varsayımları doğrulanmıştır. Bunun yanında (1) Bütün sonuçların değeri eşit tutulduğunda, işbaşarımının ödülle sonuçlanacağına inananlar, buna inanmayanlardan daha çok çaba gösterecekleri, (2) Beklenti durağan tutulunca, bir sonucun değeri yükseldiği ölçüde o bireyin işinde gösterdiği çaba, dolayısıyla işbaşarımının yükseleceği varsayımları doğrulanmamıştır (Onaran, 1981: 89).

Beehr ve arkadaşlarınca, Porter-Lawler Kuramındaki “rol algılarının” incelendiği bir araştırmada, “rol gerginliği” adı verilen bir değişkenin beklenti-işbaşarımı ile

işbaşarımı-sonuçlar arasındaki ilişkileri nasıl etkileyeceği araştırılmıştır. Rol gerginliği üç alt değişkenden oluşmaktadır, (1) rolün gereğinden fazla güç olarak algılanması, (2) rolün belirsiz olarak algılanması, (3) işgörenin rolüne gerektiği oranda katılmadığını hissetmesi. Araştırmanın varsayımlarına göre, rolün güçlüğü, bu güçlüğün üstesinden gelmek için gösterilen çabayı, işbaşarımını arttıracığından toplam güdülenmeyi de arttıracaktır. İşgörenin rolünün belirsiz oluşuysa beklentiyi ve çeşitli amaçların araçsallığını azaltacaktır. İşgörenin rolüne fazla ilgi göstermemesi de onun güdülenmesinin zayıf olduğunu gösterir. Araştırma bulguları bu varsayımları büyük ölçüde doğrulamıştır (Onaran, 1981: 91).

Araştırma bulguları özetlenecek olursa, özellikle değerlik düzenlemesinin doğrulandığı, çaba düzenlemesiyle ilgili sonuçların birbirini tutmadığı söylenebilir (Onaran, 1981: 93).

Genel Değerlendirme

Beklenti Kuramının geçerliliğini sınavan ellinin üzerindeki araştırmayı inceleyen Steers ve Porter, işbaşarımının çok iyi olduğu örgütlerde, çalışanların işbaşarımı ile ödüllerin kabul değeri arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Hanson, 1985: 250). Beklenti-Değer Kuramı işbaşarımı ile sonuç arasındaki ilişkiye ağırlık tanıyan bir kuramdır. Buna göre güdülenme ancak işbaşarımı ile varılacak sonuç arasındaki açıkça algılanan ve işleyen bir ilişki bulunduğu olanaklıdır.

Beklenti-Değer Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramından daha uygulanabilir niteliktedir. Ancak, daha karmaşıktır. Yetenek ve tutumları değerlendirmeye yönelik geleneksel uygulama yeterli güdülemeyi sağlayamamaktadır. Davranışın gerektirdiği rolü doğru algılama ve ödüllerin, beklentiler doğrultusunda olması güdüleme açısından önemli birer ölçüttür (Hanson, 1985: 250).

Porter-Lawler'in Beklenti – Değer Kuramı, Beklenti kuramında yer alan düzenlemeye, yetenek, kişilik özellikleri ve rol algıları kavramlarını ekleyerek kurama yöneltilen bireysel farklılıkları dikkate almama yönündeki eleştiriler giderilmeye

çalışılmıştır. Vroom kuramına yöneltlen geçmiş yaşantıların hesaba katılmaması eleştirisini kurama geribildirim eklenerek kısmen giderilmeye çalışılmıştır. Ancak yine de çevresel değerleri dikkate almaması kuramın eksik yönlerinden biridir.

Beklenti – Değer Kuramı, işgörenlerin belli bir andaki değerliklerinin, araçsallıklarının, beklentilerinin nasıl saptanacağını açıklamaya, gösterilen çabayla işbaşarımının miktarıyla yönünü bulmaya çalışmakta buna karşılık değerliğin, beklentilerin, araçsallıkların işgörenlerde nasıl oluştuğunu, bunların gelişmesinde ne gibi etmenlerin etkide bulunduğu üzerinde durmamaktadır. Oysa bir işgören bir örgüt içinde çalıştığına göre, örgütsel etmenlerin Beklenti – Değer Kuramının öngördüğü bilişsel süreçleri nasıl etkilediğini, işgörenlerin bilişlerinin iş ortamındaki değişmelere göre nasıl değiştiğinin bilinmesi gerekebilir (Onaran, 1981:116). Sosyal etmenlerin işbaşarımı üzerindeki etkisini inceleyen Hawthorne araştırmaları işbaşarımının sadece bireye değil onun içinde etkinlik gösterdiği sosyal ilişkiler ile de sıkı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Kurama yöneltlen önemli eleştirilerden biri de kuramda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin karmaşık oluşu nedeniyle sınanmaların güç oluşudur. Kuram her şeyi açıklamaya çalışırken gitgide karmaşılaşmakta ve hiçbir şeyi açıklayamaz noktasına gelmektedir.

Kurama yöneltlen diğer bir eleştiri, kişilerin belirli bir davranışı göstermeden önce ayrıntılı bir mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri noktasında ki şüphelerdir.

Vroom Kuramına yöneltlen nedensellik ilişkisine yöneltlen eleştiriler Beklenti – Değer Kuramı için de geçerlidir. Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi kuramda gösterildiği yönde değil ters yönde de oluşabilir.

Kurama yöneltlen eleştirilere rağmen Heneman ve Schwab'a göre kuramın başlıca değişkenlerinin bir iş ortamında güdülenmeyi açıklamaya yeterli olduğu, gerek araştırma sonuçlarından, gerek kuramın iç tutarlığa sahip oluşu ve sağduyuya uygun gelişinden anlaşılabılır(Onaran, 1981: 133).

Örgütte bu kuramın varsayımlarına inanan bir yönetici güdüleme açısından şu özelliklere dikkat etmelidir.

- 1- İstenen davranış biçiminin kişinin yetenek ve özelliklerinin dışında ise bu işgöreni değiştirmeye çalışmaktansa yeteneğine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir (Tevrüz,1996:39).
- 2- İşgören, kendilerinden beklenen performansa göre eğitilmeli ve yetiştirilmelidir (Türe,1993:48).
- 3- İşgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmaları yaşanabilecektir. Bu nedenle olumlu bir örgütsel yapı oluşturularak rol çatışmaları azaltılmalıdır.
- 4- İşgörenlerin içsel ve dışsal ödüllere farklı önem vermelerinin yanında aldığı ödülleri eşit düzeydeki diğerlerinin ödülleri ile karşılaştırdıkları unutulmamalıdır.
- 5- Beklenti – Değer Kuramı, işbaşarımı ile sonuç arasındaki ilişkiyi odak olarak gören bir kuramdır. Buna göre, güdülenme, ancak işbaşarımı ile ulaşılacak sonuç arasındaki açıkça algılanan ve işleyen bir ilişki bulunduğunda olanaklıdır. Yönetici bu ilişkinin algılanması amacıyla sonuçlara ilişkin bilgileri işgörenle paylaşmalıdır.

Denkserlik Kuramı

Denkserlik Kuramı, J. S. Adams tarafından geliştirilmiştir. Denkserlik Kuramının kaynağında, bilişsel uyumsuzluk, tutarsızlık ve adalet duyguları bulunmaktadır (Başaran, 1991: 161).

Kurama göre, işgörenler bir iş durumundan elde ettiklerini o işe katkılarıyla ilişkili olarak algırlarlar. İşgörenler örgüte sunduğu çaba, deneyim, eğitim, yetenek gibi katkının karşılığında ücret, yükselme, şöhret gibi sonuçlar elde ederler. Kişi kendisinin gösterdiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında diğerlerinin gösterdiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. İşgörenler kendi oranlarının, karşılaştırma yaptıkları ilgili diğer kişilerle eşit olduğunu algırlarlar ise bir denklik durumu var demektir. Bu

durumda etkin bir güdüleme düzeyine varılabilir. Eğer oranlar eşit değilse bir denksizlik durumu var demektir. Bu durumda işgörenler kendilerini yeterince ödüllendirilmediğini ya da aşırı ödüllendirildiklerini düşünürler. Böyle bir durumda güdülenme söz konusu değildir. Kişinin karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsizlik durumu, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesiyle sonuçlanacaktır.

İşgörenlerin kendilerini karşılaştırmak amacıyla seçtikleri ilgili, kuramın önemli bir değişkenidir. İşgörenler, “diğerleri”, “sistem” ve “kendisi” olmak üzere üç grup ilgili ile kendilerini karşılaştırırlar. “Diğerleri”, aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları, komşuları ya da meslektaşları içerir. “Sistem”, grubu, örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini ve bu sistemin yönetimini kapsamaktadır. “Kendisi”, grubu, kişinin kendi girdi-çıkı oranlarını ifade eder ve kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir (Robbins, 1994: 55-56).

Denkserlik Kuramının varsayımlarına göre (Onaran, 1981: 169; Güven, 1981:20):

1. Denksizlik kişinin ödül / katkı oranlarının “öteki” kişinin ödül / katkı oranlarıyla uyuşmamasından ortaya çıkmaktadır. Denksizlik iki biçimde ortaya çıkabilir. Birincide, işgörenin katkıları diğerlerinden fazla buna karşı elde ettiği ödüller daha azdır. Bu denksizlik arttıkça bireyi huzursuzluk ve yakınmaları da artmaktadır. İkinci durumda, işgörenin katkıları diğerlerinden az, ödülleri onlarınkinden fazla ise bir suçluluk durumu ortaya çıkacaktır. Birey hakkı olandan daha çoğunu elde ettiğini hissetmeye başlayacaktır.
2. Denksizlik bir gerginlik kaynağıdır.
3. Denksizlik ne kadar fazla duyulur ise bu gerginliği azaltma isteği de o kadar fazla olacaktır.
4. Daha az ödül alan bir kişinin denksizlik eşeyi, ödülleri daha fazla olan bir kişiye göre düşük olacaktır.
5. Denksizlik hesaplanırken katkılarla ödüller ağırlıklı olarak toplanmaktadır.

Adams’a göre, denksizlik, işgörende tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlanma yaratır. Denksizlik arttıkça, denksizliğin verdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artacaktır.

Denksizliğin derecesi, işgörenin denksizlik, hoşgörü sınırını aştığında, edim azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi davranış bozuklukları ortaya çıkacaktır (Başaran, 1991: 162).

İşgörenler bir denksizlik gördüklerinde bu denksizliği gidermek için şu yollardan birini ya da birkaçını seçebilirler. Kuşkusuz, algılanan bir haksızlığın ortadan kaldırılmasında bir en kolay yolu seçecektir (Aydın, 1993: 95).

1. Girdiyi değiştirmeye çalışır. Bunları duruma göre azaltır ya da attırır. Çıktı / girdi oranındaki dengesizliğin temel nedenini girdiler oluşturuyor ise kişi daha çok bunları değiştirmek isteyecektir. Girdilerle çıktıları değiştirmek aynı oranda olanaklı ise, kendi çıktı/girdi oranının diğerlerinin oranından küçük olduğunda girdilerini azaltmak, tersi durumda girdilerini arttırmak isteyecektir.
2. Çıktıyı değiştirmeye çalışır. Daha fazla ücret ya da başka ödüller arar.
3. Girdi ve çıktıları bilişsel olarak değiştirmeye çalışır. Diğer bir ifadeyle girdi ve çıktılarına ilişkin görüşlerini değiştirerek uyumsuzluklarını azaltmaya çalışır.
4. Denksizlik büyük bir gerilim yaratmış ise kişi de bu gerginliği azaltmamış ise çalışma alanından ayrılır, işi bırakır veya devamsızlık gösterir.
5. Diğer işgörenleri etkilemeye, girdilerini azaltmaya çalışır veya diğer işgörenlerin ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar.
6. Karşılaştırmada kullanılan ölçütü, temeli değiştirir. Başka bir ifadeyle, girdileriyle çıktıları karşılaştırmak için başka birini seçecektir.

Denksizlikten doğan gerginliği azaltmaya çalışırken kişi genel olarak ya ödüllerin değerini yükseltmeye çalışacak veya değiştirme maliyeti yüksek olan girdileri arttırmamaya çalışacak, bunun yanında ödülleriyle sonuçlarını gerçek ya da bilişsel olarak değiştirmeye çalışırken kendine saygısını yitirmemeye, kişiliğine dokunmamaya uğraşacaktır (Onaran, 1981: 171).

Kuramda ücret dengesizliğine ilişkin olarak şu dört varsayım ileri sürülmektedir (Robbins, 1994: 56-57).

1. Ücret, zaman temeline göre ödendiğinde, aşırı ödüllendirilen işgörenler, adil ödüllendirilen işgörenlerden daha çok üreteceklerdir.
2. Ücret üretilen miktara göre ödendiğinde, aşırı ödüllendirilen işgörenler, adil ödüllendirilen işgörelere göre daha az, ancak daha yüksek kaliteli birimler üretirler. Çünkü ödeme parça başına yapıldığında üretimin miktarının artırılması denksizliği daha da artıracaktır. Bu yüzden işgörenler daha az sayıda daha nitelikli iş yapmaya yönelecektir.
3. Ücret zamana göre ödendiğinde, yeterli ödüllendirilmeyen işgörenler daha az ya da daha kötü kalitede çıktı üretirler. Bu durumda işgörenler katkılarını azaltmaya yönelecektir. Ödemenin zamana göre yapıldığı durumlarda işgörenin nereye ağırlık vereceği yaptığı işin özellikleriyle nitelik ve miktarın ne ölçüde birbirine bağılı olduğuna göre değişecektir.
4. Ücret, üretim miktarına göre ödendiğinde yeterli ödüllendirilmeyen işgörenler, adil ödeme yapılan işgörelere göre çok sayıda düşük kaliteli birim üretirler. Çünkü işgörenler böylece katkılarında bir artış göstermeden, niteliği feda ederek daha fazla birim üreterek, daha fazla ücret alacaklardır.

Kuramla ilgili araştırmalarda daha çok girdilerle çıktıların niteliği üzerinde durulmuştur. Çıktılar açısından da daha çok ücret konusu ele alınmıştır. Araştırmalarda denksizlik yaratan durumlarda karşılaştırılan “diğerleri”nin saptanmasını konu alan az sayıda da olsa araştırmalar vardır.

Adams ve Rosenbaum’un yaptıkları deneyde, ücret zaman temeline göre ödendiğinde fazla ödeme yapılan deneklerin denk ücret alanlara göre daha fazla birim ürettikleri görülmüştür. Yine yapılan başka bir deneyde, ücret, üretim miktarına göre ödendiğinde fazla ödeme yapılanların denk ücret ödenenlere göre daha iyi nitelikte iş çıkardıkları görülmüştür (Onaran, 1981: 173).

Ücretin zamana göre ödendiği durumlara ilişkin varsayımları sınavan Evan ve Simmons, basımevinden gelen yazıların düzeltildiği bir işte, düşük ödeme yapılanların denk ödeme yapılanlardan nitelik bakımından düşük ama nicelik bakımından fazla üretimde bulunduklarını saptamışlardır. Ücretin, üretim miktarına göre ödendiği duruma

ilişkin varsayımları sınyan Lawler ve O’Gara düşük ödeme yapılanların üretimlerini artırdıklarını gözlemişlerdir (Onaran, 1981: 175).

Kuramın ücret denksizliğine ilişkin varsayımlarını destekler nitelikteki bu araştırmaların yanında varsayımlarını desteklemeyen çok sayıda araştırma vardır.

Ücretin, zaman temeline göre ödendiği duruma ilişkin varsayımların sınıandığı bir deneyde Evan ve Simmons, basımeviden gelen yazıların düzeltilmesi için bazı deneklere o gün için geçerli olan ücretten daha fazla ücret verileceği bir düzenleme yapmışlar, fazla ücret alanların denk ücret alanlara göre istatistik açıdan fazla anlamlı bulunmayacak ölçüde biraz fazla üretimde bulundukları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir deneyi yapan Lawler fazla ücret ödenen deneklerin üretimleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmektedir. Friedman ve Goodman tarafından yapılan deneyde de fazla ücret alanlarla, denk ücret alanlar arasında üretim bakımından bir ayrım olmadığı sonucuna varılmıştır. Deney sonuçları kuramın varsayımlarını doğrulamamaktadır (Onaran, 1981: 177).

Deney sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, ödemenin üretim miktarına göre belirlendiği durumlara ilişkin varsayımların sınıandığı deney sonuçlarına göre daha tutarlı ve kuramın varsayımlarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Denkserlik Kuramı, denksizlik duygusu yaşayan bir kişinin kendi çıktı / girdi oranını bir diğerinin çıktı / girdi oranıyla karşılaştırdığı varsayımını ileri sürmektedir. Araştırma sonuçları bir kişinin çıktı / girdi oranını karşılaştıırabileceği başka ölçütlerin de olabileceğini göstermektedir. Weichk ve Nessel tarafından yapılan araştırmada üç biçimde denksizlik durumu tespit edilmiştir: (1) Kişinin kendi denksizliği ; kişi kendi geçmiş iş deneylerine göre katkılarının aldığı ödüllerden daha fazla olduğuna karar verebilir. (2) Öteki kişiyle karşılaştırmadan doğan denksizlik. (3) Her iki denksizlik durumu da bir arada bulunabilir. Araştırma sonuçlarına göre öteki kişiyle karşılaştırmaktan doğan denksizlik daha fazla gerginlik, tedirginlik yaratmaktadır. Goodman’a göre öteki kişiler aynı örgütte benzer işleri yapanlar olabileceği gibi, aynı örgütlerde benzer işleri yapanlar da olabilir (Onaran, 1981: 178-179).

Denkserlik Kuramının varsayımlarını sınavan bu deneylerin yanında, denksizlik duygusunun doyumla ve iş bırakmayla ilişkilerini araştıran alan araştırmaları da vardır.

Schuster ve Clark tarafından yapılan bir araştırmada; işgörenlerin işbaşarımlarını kendilerine yapılan ödemeye ayarlamaya çalıştıkları, iyi ödeme yapılan daha az eğitim görmüş, iyi iş çıkaran işgörenlerin de aldıkları paradan doyum sağladıkları görülmüştür. Hinrichs tarafından yapılan araştırmada; işgörenlerin eğitim, yaş, cinsiyet gibi özelliklerine göre bu günkü ücretlerle ileride alabilecekleri ücretleri karşılaştırarak denkser bir ücrete ilişkin düşünceler geliştirdikleri anlaşılmıştır. Klein, yaptığı araştırmada, toplam iş doyumunu ölçmüş, denksizlik duygusunun yüksek olduğu kümelerle düşük olduğu kümeler arasında doyum açısından farklar olduğu sonucuna varmıştır. Dittrich ve Carell yaptıkları araştırmada, çeşitli alanlarda duyulan denksizlikle hem doyumun hem de geri çekilme davranışının ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Onaran, 1981: 185-186).

Denkserlik Kuramına ilişkin alan araştırmalarının bu alanda yapılmış olan deneylere oranla daha sağlıklı sonuçlar verdiği, özellikle denksizlik duygusuyla hem doyum hem de geri çekilme davranışları arasındaki ilişkiyi doğrulamakta olduğu söylenebilir.

Genel Değerlendirme

Denkserlik Kuramının genel önermeleri kendi içinde tutarlı ve araştırmalar tarafından doğrulanmaktadır. İşgörenin güdülenmesinin mutlak ödüllerden olduğu kadar göreceli ödüllerden de etkilendiği, denksizliğin bir gerginlik kaynağı olduğu, işgörenlerin denksizlik algıladıklarında bu durumu düzeltmek için harekete geçecekleri, denksizlik arttıkça bu denksizliği giderme isteğinin de artacağı, işgörenlerin bir işte elde ettiklerini kendi iç ölçütlerine göre ya da diğerlerinin elde ettiklerine göre değerlendirdiği varsayımları araştırmacılarca doğrulanmaktadır.

Kuramın, araştırmacılarca doğrulanan bu varsayımlarının yanında doğruluğu tam olarak kanıtlanamayan ve araştırmalarda birbirine karşıt sonuçların alındığı varsayımları

da vardır. Kişinin diğer bir kişiyi karşılaştırma ölçütü olarak kabul ettikten sonra onu değiştirmeye karşı koyacağı, zamana göre fazla para alan deneklerin, denkser alanlardan daha fazla üretecekleri, miktara göre fazla alanlarınsa denkser alanlara göre daha az sayıda niteliği yüksek üretimde bulunacakları, zamana göre az para alanların denkser alanlara göre çabalarını azaltmaya yönelecekleri, kişinin kendisiyle ilgili temel görüşlerine uygun olan çıktı / girdi oranına ilişkin düşüncelerini değiştirmeye karşı direnecekleri, denksizlik çok fazla olduğunda gerginliği giderme yolları da kapalı ise kişinin bu ilişkiden çıkacağı varsayımları yeterince doğrulanamamıştır.

Opsahl ve Dunnette göre, kuramdaki ilişkileri etkileyen bir takım ara değişkenler vardır. Bu değişkenler, kişilik özellikleri değişkenleridir. Kuramın önermeleri doğru olmakla birlikte bu değişkenler nedeniyle işgörenlerin hangi denksizlik giderici yolu seçeceklerini kesin olarak belirlemek olası değildir. Adams, denksizliği giderici yolların neler olduğunu saymakla birlikte bunları kuramıyla bütünleştirmemiştir (Onaran, 1981: 198).

Kurama yöneltlen diğer eleştiriler, kuramın bazı noktalarının belirsiz oluşu nedeniyledir. Kuram, işgörenlerin kendi sonuçlarını karşılaştırmak için seçtiği diğerleri grubunda yer alan kişileri nasıl seçtiği, girdi ve çıktıları nasıl birleştirip dengeledikleri konularına fazla açıklık getirmemektedir.

Denkserlik Kuramı, Beklenti-Değer Kuramı ile çok yakından ilgilidir. Beklenti-Değer Kuramı, Denkserlik Kuramını da içermektedir. Çünkü işbaşarımı ile algılanan denkser ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve doyum arasındaki ilişkiler bu kuramın ileri sürdüğü ilişkiler ile aynıdır. Ancak Beklenti-Değer Kuramının varsayımları geleceğe ilişkinen Denkserlik Kuramının varsayımları bulunan ana ilişkindir.

Lawler'e göre, uzun sürede işbaşarımını kestirmek için Beklenti-Değer Kuramı, kısa sürede işbaşarımını kestirmek için Denkserlik Kuramı daha yararlı olacaktır (Onaran, 1981:199). Bu nedenle her iki kuram ayrı ayrı değil, birleştirilip ele alınması daha doğru olacaktır.

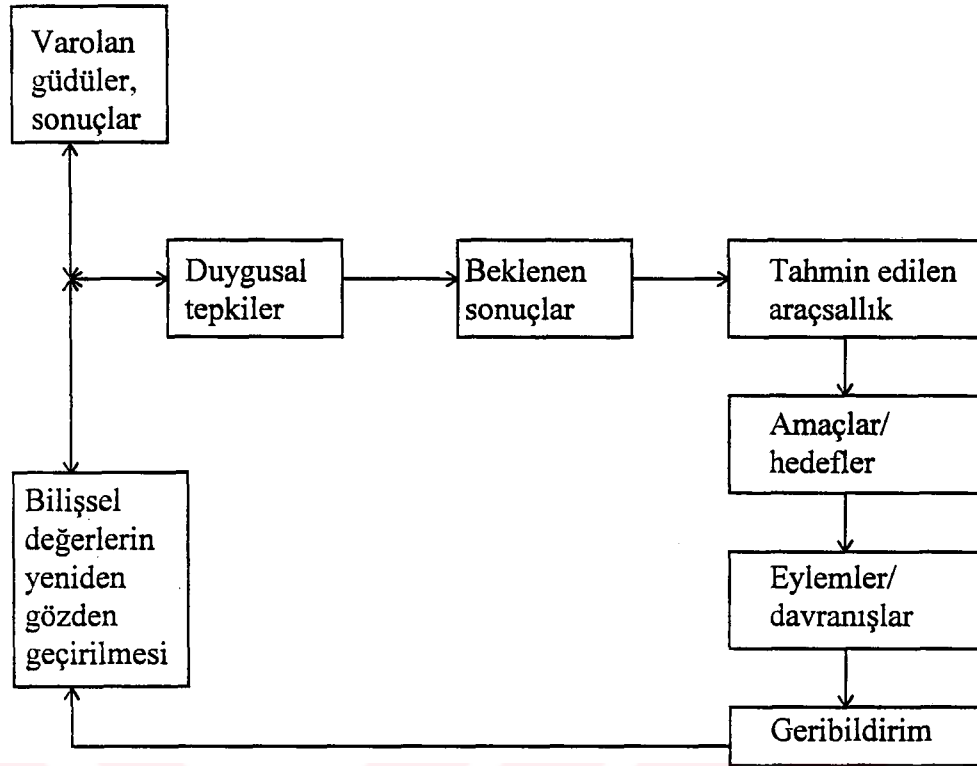
Denkserlik Kuramının varsayımlarını kabullenen bir yöneticinin şu özellikleri dikkate alması pratik açısından bazı yararlar sağlayabilir (Aydın, 1993: 95):

1. İşgörenler için denk ödüllerin vurgulanması, eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
2. Denksizliğe ilişkin kararlar, örgüt içi ve dışı diğer işgörenleri de ilgilendirir. Denklik veya denksizlik işgörenin örgüt içinde ve örgüt dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
3. Eşitsizliğe gösterilen tepki çeşitli biçimler alabilir.

Amaç Kuramı

Üzerindeki çalışmalar yakın tarihe kadar uzamasına rağmen, Edwin A. Locke vd. geliştirilip yeniden düzenlenen Amaç Kuramı, 1970'li yıllar boyunca bir hayli yaygınlaşmıştır.

Amaç Kuramı, insanın amaçları, ülküleri uğruna, bilinçli olarak eylemde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur. Buna göre işgören, işinde kendine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar (Başaran, 1991:161). Amaç, bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlanır. Amaçların iki temel özelliği; içerik ve yoğunluktur. İçerik özelliği, istenen sonuç veya etkinliğin doğasına ilişkindir. Yoğunluk ise kişinin bir amacı başarma niyetinin davranışın arkasındaki en önemli güdüleyici etmen olduğu kuramın temel öngörüsüdür. Dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiriciler, bireyin amaçlarını etkileyerek işbaşarısını üzerinde etkili olurlar. Bu ilişkilerin belirlediği bilişsel süreç şekil 16'da açıklanmaya çalışılmıştır. Kuram, amaç belirlemenin işbaşarımını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır (Hoy ve Miskel, 1987:193).



Şekil 16- Amaç Kuramı (Hoy, Miskel, 1987: 194).

Amaç belirleme süreci, içinde bulunulan çalışma ortamında varolan şeylerin özelliklerinin ve yapısının bilindiği varsayımından başlar. Bu bilgi alıştırmalar ve sezgi sonucunda elde edilir. İyi bir başlangıç sağlayacak eylemin belirlenebilmesi için ortamda bulunulan etmenlerin değerlendirilmesi bir zorunluluktur. Eylemin farklı yönleri arasında seçim yapabilmek için değerler kıyaslanır. Birey, neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, kendine yararlı ya da zararlı olduğunu, kendi değerler koduna veya standartlar dizisine göre karar verir. Bu değerlendirmeyi, bireysel ölçütler ile çevreye ilişkin algılar arasındaki ilişkiler belirler. Duygular, bireysel deneyimlerin değerlendirilmesinden kaynaklanır ve çalışma ortamındaki beklenen yeni koşullar ve beklenen davranış ve doyum için araçların tasarlanmasına yönelik belirlenmiş seçenekleri temel alır. Araçsallık, bir ödülün bağlanabilme olasılığına ilişkindir. Birey, amaçlarının yanında başarı olasılıklarını değerlendirilmesine dayalı olarak alt amaçlar oluşturabilir. Belirlenen başarıya ilişkin amacın gerçekleşme olasılığı ne kadar yüksek ise beklenen doyum da o oranda yüksek olacaktır. Geribildirim sonuçlar hakkında bilgi vererek yeni amaç dizisi oluşturmaya olanak verdiği için önemlidir. Bu nedenle Amaç Kuramı, değerler ve amaçları, davranışı belirleyen iki bilişsel etmen olarak

öngörmektedir. İnsan davranışını, amaçlar ve niyetlerin düzenleyip sürdürdüğünü ifade eden Locke, bazı amaçların diğerlerine oranla daha büyük zihinsel güç, yoğunlaşma ve fiziksel güç gerektirdiğini belirtmektedir (Hoy ve Miskel, 1987: 194-195).

Bu genel çerçeveden sonra Amaç Kuramının temel varsayımlarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Belirlenen amaçlar, genel amaçlara oranla daha fazla işbaşarımına yol açmaktadır,
2. Yetenek ve amaçların benimsenmesi gibi etmenler sabit tutulduğunda, amaçlar güçleştikçe işbaşarımı da artacaktır.
3. Amaçların işbaşarımını etkilemesi için işgörence benimsenmesi gerekmektedir.
4. İşgörenler, amaçların saptanmasına katıldıklarında işbaşarımları daha yüksek olacaktır.
5. Geribildirim, amaca ulaşmak için gösterilen çabayla işbaşarımını artıracaktır. Çünkü, işbaşarımına ilişkin bilgi alan bir işgören buna dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir, bir önceki amacına ulaştığını bilen bir işgören amacını biraz daha yükseltecektir.

Kuramın gelişmesine yol açan bir dizi deneyde Locke vd., amaç saptamanın, özendiricilerle işbaşarımı arasındaki ilişkide etkili olduğunu göstermeye çalışmışlardır. Yapılan deneyler şu varsayımları doğrulamıştır (Onaran, 1981: 140-141):

1. Amaçlarla niyetler, özendiricilere bağlı olmadan da işbaşarımıyla ilişkilidir. Bir amaç seçen kimselerin işbaşarımı daha yüksek olmaktadır.
2. Özendiricilerdeki ayırımlarla davranıştaki ayırımlar arasında bir bağıntı varsa amaçlarla niyetler de bundan etkilenecektir.
3. Amaçlarla niyetlerin etkisi yok sayıldığında, özendiricilerle davranış arasındaki ilişki de ortadan kalkmaktadır.

Yaptıkları işle ilgili olarak rakamla belirtilen bir amaç saptayanların böyle bir amaç

saptamayanlara göre daha fazla çaba gösterecekleri, davranışlarını amaca daha uygun etkinliklere yöneltecekleri, daha fazla üretimde bulunacakları varsayımını sınayan Terborg, araştırmada amaç saptamanın işbaşarıyla da gösteriler çaba, davranışın yönü gibi güdüsel göstergelerle de ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Onaran, 1981: 141).

Locke vd. tarafından yapılan bir dizi deney, amaçlar ne kadar belirgin olursa işbaşarısının da o oranda artacağı sonucunu vermiştir. Güç bir işle “elinizden geleni yapın” amacını karşılaştıran sekiz deneyin altısında hem güç hem de belirgin bir amaca ulaşmak için çalışan deneklerin daha iyi iş çıkardıkları görülmüştür (Onaran, 1981: 144).

Amaçların kabulüyle ilgili bir alan araştırması yapan Yukl ve Latham, amaçların etkili olabilmesi için kabul edilmelerinin gerekli olduğu, ancak (1) amacın güçlülüğüyle kabulünün, özendiriciler-işbaşarımı ilişkisini etkilemediği, (2) amacın kabul edilmesinin işbaşarımını doğrudan değil, amacın güçlülüğü yoluyla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Onaran, 1981: 150).

Katılımcı amaç saptamanın, başkaları tarafından verilen amaçlar karşısındaki üstünlüğüne ilişkin kanıtlar karışıktır. Bazı durumlarda katılımcı amaç saptama daha yüksek işbaşarımı sağlarken bazı durumlarda ise kişiler, amaçlar başkaları tarafından belirlendiğinde daha başarılı olmaktadır. Amaçların saptanmasına katılmanın en önemli üstünlüğü, daha zor amaçların kabul edilme ve uygulanma olasılığını artırmasıdır (Robbins, 1994: 52).

Kuramın, geribildirime ilişkin varsayımını sınayan Locke vd., varsayımın doğru olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Geribildirim işbaşarımı üzerinde doğrudan değil amaçlar yoluyla etkili olmaktadır (Onaran, 1981: 154).

Genel Değerlendirme

Amaç Kuramı, uygulamaya hemen geçirilebilecek, uygulandığı zaman da yararlı olduğu, işbaşarımını arttırdığı kanıtlanmış bir kuramdır. Gerek laboratuvar çalışmaları

gerekse alan araştırmalarının bulguları büyük ölçüde kuramın varsayımlarını desteklemektedir. Belirlenmiş amaçların belirsiz amaçlara göre daha yüksek bir işbaşarım düzeyi ortaya çıkaracağı, güç amaçların benimsendiği oranda çabayı daha çok artıracadı varsayımları doğrulanmaktadır. Bununla birlikte gerçekleştirilmesi çok güç amaçların benimsenmesi olası değildir. Amacın çok güç oluşu, amaç-güçlük-işbaşarımı arasındaki olumlu ilişkiyi bozmaktadır. İşgörenlerin amaç belirleme etkinliklerine katılma güç amaçların kabul edilebilirliğini artırmakta bu yolla işbaşarımını etkilemektedir.

Araştırma bulguları, çalışma yaşamında amaçların önemli birer güdüleme kaynağı olduğunu kanıtlamaktadır. Bununla birlikte kuramın açıklık getiremediği bazı noktalar şunlardır (Hoy ve Miskel, 1987: 196):

1. Amaçların benimsenmesini, neyin belirlediği açıkça ortaya konulmamıştır.
2. Amaç saptanmasının, amaçların belirginliğiyle güçlüğünün işbaşarımını neden, nasıl artırdığı tam açıklığa kavuşturulmamıştır.
3. Özendiricilerin ancak amaçlar yoluyla işbaşarımını etkileyeceği varsayımı araştırmalarla doğrulanmamıştır.
4. Kuram basit işler ve somut sonuçlar için davranışı kestirmede başarılı ancak karmaşık işlerde etkisiz kalmaktadır. İşgörenlerin işlerine ilişkin çeşitli amaçları olabilir ve bu amaçlar birbirleriyle karşıt olabilir. Ayrıca işlerin birbirine bağlı oluşu amacı saptamanın nasıl düzenleneceğini belirsizleştirmektedir.
5. Kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. Oysa birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede her zaman rasyonel davranmaz. Bireysel farklılıklar nedeniyle değerlendirmedeki farklılıklar buna bağlı olarak amaçların da farklılaşması, aynı örgütsel ortamdaki işgörenlerin amaçlarının tek tek belirlenmesi ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemek güçtür (Eren, 1984: 424).

Kuramın bazı noktalara açıklık getirememesi nedeniyle başka güdüleme kuramlarıyla birlikte ele alınmalıdır. İlk bakışta Amaç Kuramı ile Başarı Güdüsü

Kuramı arasında bir benzerlik görülmesine rağmen; Amaç Kuramı, zor amaçların yüksek güdülenmeye neden olduğunu söylerken Başarma GÜdüsü Kuramı orta düzeydeki amaçların daha güdüleyici olduğunu belirtmektedir. Amaç Kuramı, insanları genel olarak ele alır oysa başarı GÜdüsü Kuramı sadece başarı gereksinimi yüksek olan bireyleri dikkate almaktadır. Amaç Kuramının sonuçları, amaçları benimseyen ve bu amaçlara bağlanan insanlar için geçerlidir.

Amaç-işbaşarımı ilişkisini açıklamakta Amaç Kuramını Beklenti Kuramıyla birleştirmek yararlı bir yol olacaktır. Mento vd. tarafından yapılan iki deneyin birinde, çeşitli güçlükte amaçlar verilerek amacın güçlüğüyle beklentiler birlikte ayarlanmış, diğerinde ayrı ayarlanmıştır. Deneyler sonucunda; amaç güçlüğü arttıkça işbaşarımının da arttığı, beklentilerin ise işbaşarımıyla doğrudan ilişkili olmadığı, buna karşılık beklentilerle değerliğin verilen amaçların kabulünü etkiledikleri anlaşılmıştır. Beklentilerle değerlikler yükseldikçe amacın kabul olasılığı da artmaktadır. Dachler ve Mobley tarafından yapılan araştırmanın sonuçları beklenti kavramının, işle ilgili amacın kestirilmesinde önemli katkıları olduğunu göstermektedir. Bir kişinin amaç diye gösterdiği işbaşarım düzeyi, bu işbaşarım düzeyinin ne kadar istenir olmasına ve bu düzeyde bir çalışma tutturabileceğine ne ölçüde inandığına bağlıdır (Onaran, 1981:165-166). Amaç Kuramının yanıtlayamadığı işgörenlerin işleriyle ilgili amaçlarını nasıl belirledikleri sorusunun yanıtı Beklenti Kuramında vardır. Araştırma sonuçları her iki kuramın birlikte kullanılmasının daha yararlı olacağını ortaya koymaktadır.

Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları

Süreç Kuramları, içerik kuramlarını tamamlamaktadır. Bireylerin ne tür gereksinimlere sahip olduklarını ortaya koymaya çalışan içerik kuramlarını, bu gereksinimleri gidermeye dönük eylemlerin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışarak tamamlamaktadır. Bu nedenle süreç kuramları güdülemede belirli bir alanı kapsadığından sınırlı kuramlardır. Süreç kuramları, gereksinimi belli bir bireyin bu gereksinimini doyumak için hangi yöne, hangi güçte yöneleceği, hangi seçeneği seçeceği ve sonuç hakkında kestirimlerde bulunma alanlarıyla sınırlıdır.

Belirli bir biçimde davranmanın, belirli bir sonucun bu davranışı izleme beklentisine ve bu sonucun birey için taşıdığı değere bağlı olduğunu ileri süren Beklenti Kuramının varsayımlarının eğitim örgütlerinde sınıandığı araştırma sonuçlarına bakılarak kuramın varsayımlarının eğitim örgütlerinde de geçerli olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin beklentileri ve karar verme süreci ilişkisini inceleyen Mowday, yüksek beklentilere sahip okul müdürlerinin düşük beklentilere sahip diğerlerine oranla karar verme etkinliklerinde daha aktif oldukları sonucuna ulaşmıştır (Hoy ve Miskel, 1987: 192).

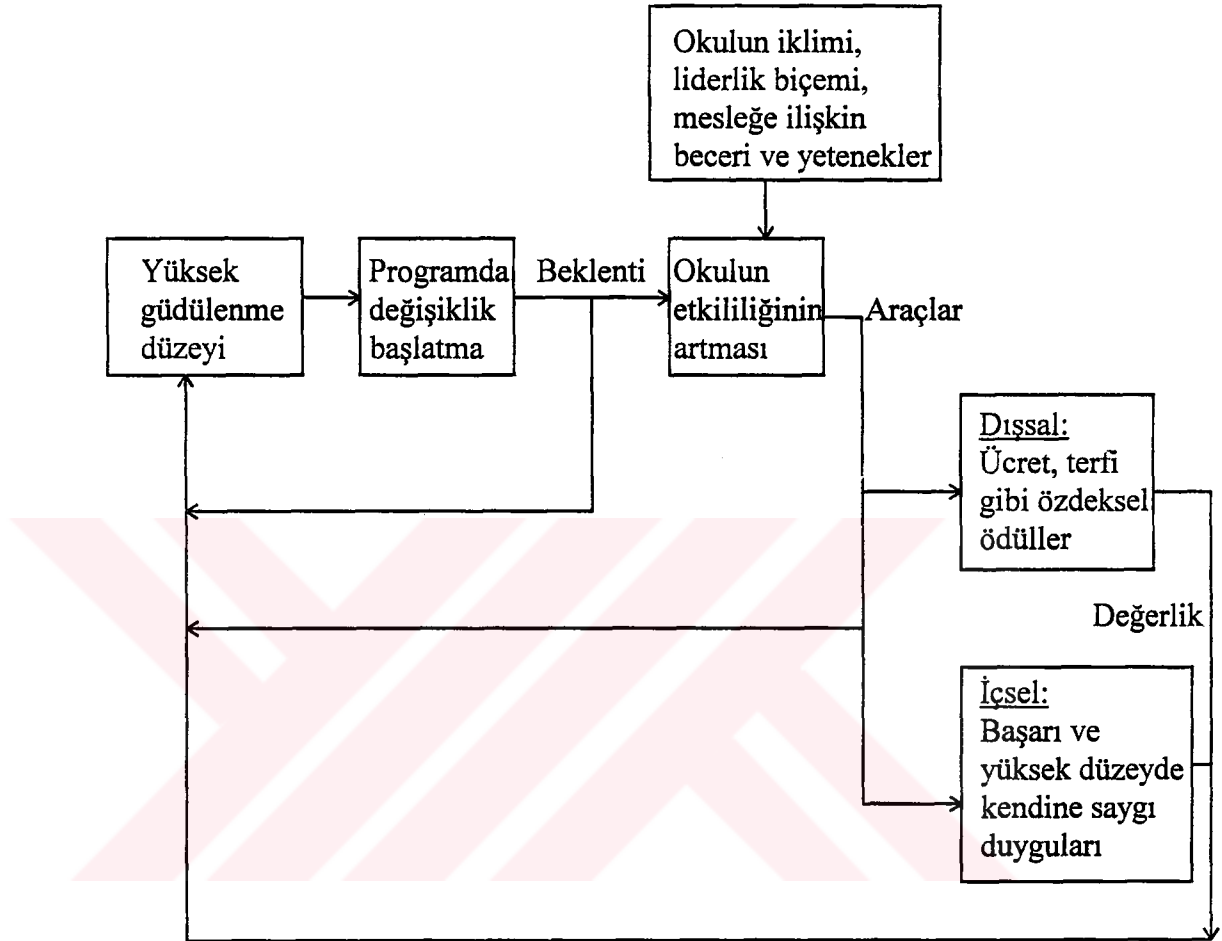
Okulun yapısı ile öğretmenlerin güdülenmesi arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmada Herrick, merkezileşme ve sınıflandırma ile beklenti düzeyi arasında güçlü olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim örgütlerindeki aşırı merkezileşme ve sınıflandırılmalar öğretmenlerin güdülenme düzeyini düşürmektedir (Hoy ve Miskel, 1987: 192).

Hoy ve Miskel (1987: 192) tarafından yürütülen, güdülenme düzeyi ile iş doyumunu ve algılanan iş başarımına ilişkin araştırmada, güdülenme düzeyi ile iş doyumunu ve algılanan iş başarımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer biçimde öğretmenlerin beklenti düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumunu, öğrencilerin okula karşı tutumları ve algılanan okul etkililiği arasında doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Süreç Kuramlarından; Beklenti Kuramı ve Beklenti-Değer Kuramı aynı ilişkileri vurgulamaktadır. Beklenti-Değer Kuramı, Beklenti Kuramının eksik bıraktığı çevresel etkenleri ve işgörenlerin geçmiş yaşantılarını modele ekleyerek kuramı tamamlamaktadır. Denkserlik Kuramı ise bu modelde şekil 15’de 8 numarayla ifade edilen “algılanan ödül eşitliği” ilişkisini vurgulamaktadır. Bu nedenle söz konusu üç kuramın birlikte değerlendirilmesi daha anlamlı bir bütün oluşturacaktır.

Beklenti Kuramının içeriğini oluşturan beklenti, araçsallık ve değerlik kavramlarının eğitim örgütlerine örnek bir uyarlaması şekil 17’de görülmektedir. Güdülenme düzeyinin yükselmesi okulun etkililiğinin artmasına ilişkin beklentiye

bağlıdır. Okulun etkililiğinin artmasına okulun iklimi, liderlik biçemi, mesleğe ilişkin beceri ve yetenekler etki etmektedir. Okulun etkililiğinin artması, içsel ve dışsal ödüllerin elde edilmesine aracılık eder.



Şekil 17- Beklenti Kuramının Eğitim Örgütlerine Uyarlanması (Hoy ve Miskel, 1987: 189).

Örgütsel hedefler ile sarfedilen çaba arasındaki ilişkiyi ifade eden beklenti düzeyini eğitim örgütlerinde birçok etmen etkilemektedir. Öğretmenlerin beklenti düzeyini iş doyumunu, öğrencilerin okula karşı tutumları, algılanan okul etkililiği yükseltirken, eğitim örgütlerindeki aşırı merkezileşme ve sınıflandırılmalar öğretmenlerin beklenti düzeyini düşürmektedir.

Öğretmenlerin beklenti düzeyini yükselten etmenlerin çoğunlukla doyuma yol açan etmenler olduğu ileri sürülebilir. Sergiovanni tarafından yapılan araştırmada

öğretmenler için doyum sağlayıcı etmenlerin: tanınma, sorumluluk, gelişme olanakları, işin kendisi ve başarı olduğu bulunmuştur. (Owens, 1987: 124). Öğretmenliğin meslek özelliği taşıyan bir iş olması nedeniyle, meslek özelliği taşımayan işlere göre daha az merkezileşme ve kalıplaşma ama daha çok uzmanlaşma olduğu kabul edilir. Bunun bir sonucu olarak öğretmenliğin diğer işlere göre daha fazla özerklik gerektirdiği söylenebilir. Öğretmenlerin özerklik gereksinimlerini gidermesini engelleyici olması nedeniyle eğitim örgütlerindeki aşırı merkezileşme öğretmenlerin beklenti düzeyini düşürmektedir. Merkezi örgütün müdahalesi arttıkça öğretmenler bir mesleğin üyeleri olmaktan çok etkisiz bir işgören konumuna düşürülmektedir. Öğretmenin mesleksel gelişimi ve yetkisi örgüt tarafından desteklenmedikçe, beklenti düzeyi üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Diğer taraftan okulların aşırı derecede bağımlılığı ve yetkisizliği okulların kendi kurumsal kimliklerini geliştirmelerini engellemekte, okulu kurumsal anlamda kişisizleştirmektedir. Bunun bir sonucu olarak kurumda çalışanların bulundukları görevi bir doyum sağlayıcı etmen olarak görmemeye başlamalarıdır. Bu nedenle eğitim örgütleri yapıları gereği gevşek bir örgütlenme modeline sahip olmalıdır. Bu örgütlerde aşırı merkezileştirme çabalarından uzak durulmalı, okulda çalışanlar arasında mesleki etkileşim ve dayanışmanın koşulları yaratılmalıdır.

Belirli bir çabanın, bireyin arzuladığı sonuca ulaştırıp ulaştırmayacağına ilişkin kişinin inancının derecesini ifade eden değerlik kavramının işlevi eğitim örgütlerde çok açık değildir. Eğitim örgütlerinin amaçlarının karmaşık ve çatışık olması nedeniyle bir öğretmenin kendi çabasının, bu amaçların gerçekleşmesine ne derecede katkıda bulunacağını kestirmesi güçtür. Bireysel çabanın sonuca katkısının kestirilememesi güdüleme düzeyini düşürebilir.

Öğretmenlerin alt düzey gereksinimlerini büyük ölçüde giderdikleri, üst düzey gereksinimler olan öz saygı, özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri tarafından güdülendikleri araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu bir olgudur. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek, öğretmenlerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerine ne derecede katkı sunacağı Beklenti Kuramının altını çizdiği ilişkilerden biridir. Örgütsel amaçlar, bireysel sonucu elde etmedeki yararı ölçüsünde değer kazanır. Eğitim örgütlerinin amaçları, öğretmenlerin bireysel amaçlarını

gerçekleştirmelerine olanak sağladığı ölçüde değer kazanır. Eğitim örgütlerinin amaçları olan birinci düzeydeki amaçların, öğretmenlerin bireysel amaçları olan ikinci düzeydeki amaçlara ulaşabilmelerine olanak verecek biçimde düzenlenmeli ve her iki düzeydeki amaçlar arasındaki ilişki açık biçimde ortaya konulmalıdır. Örneğin, örgütün koyduğu hedef doğrultusunda gösterilecek daha fazla çabanın, bireysel açıdan hangi kazanımlarla sonuçlanacağı, daha fazla özerklik mi veya daha iyi çalışma koşulları mı sağlayacağı açık biçimde ortaya konulmalıdır.

Beklenti Kuramları iki tür ödül öngörmektedir. Bunlardan biri bireyin kişisel doyumunu kapsayan içsel ödüller, diğeri ise bireye örgüt tarafından verilen dışsal ödüllerdir. Örgüt tarafından verilen dışsal ödüller, özdeksel ve tinsel olarak iki bölümde incelenebilir. Eğitim örgütleri işletmeler gibi kâr amaçlı örgütler değildirler. Bu tür örgütlerde çalışanlara para veya ekonomik değeri olan güdüleyici ödüllerin verilmesi olasılığı düşüktür. Bu nedenle öğretmenleri güdülemek diğer örgütlerdeki işgörenleri güdülemek kadar kolay değildir. Eğitim yöneticileri, öğretmenleri güdüleyebilmek için tinsel ödüllere ağırlık vermek durumundadır. Bu tür ödüllere, üstünlük, saygınlık, takdir edilme, iyi çalışma koşulları, özerklik gibi ekonomik olmayan ancak güdüleme gücü en az para kadar etkili olan ödüller örnek olarak gösterilebilir. Algılanan çaba-ödül ilişkisi beklenti kuramlarının vurguladığı diğer bir ilişkidir. Çaba-ödül olasılığı düşükse bireyin güdülenme düzeyi de düşük olacaktır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde bu ilişki açık biçimde düzenlenmelidir. Gösterilen çabanın hangi ödülle sonuçlanacağını önceden çalışanlarca bilinmesi güdülenme düzeyi üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Denkserlik Kuramına göre, bir örgütteki işgörenler kazanımlarını o işe kattıklarıyla ilişkili olarak algırlar. Örgüte sunduğu çaba, eğitim, yetenek gibi katkının karşılığında özdeksel ve tinsel sonuçlar elde ederler. İşgörenler elde ettikleri sonuçları örgütte bulunan diğer işgörenlerin sonuçları ile karşılaştırdıktan sonra bir eşitlik algıladıklarında doyum duyarlar. Tersı durumda denksizlik duyacaklardır. Eğitim örgütlerinin merkezi yapısı nedeniyle tüm öğretmenlere sağlanan ücret, terfı gibi özdeksel sonuçlar bireylere göre değil sistemde bulunan herkese eşit biçimde uygulanır. Bu tür sonuçların bireyselleştirilmesi olası değildir. Bu nedenle öğretmenlerin sistemde bulunan diğerleri ile sonuçlarını karşılaştırıp bir denksizlik duygusu hissetmesi özdeksel

sonuçlar için söz konusu değildir. Öğretmenlerin elde ettikleri sonucu meslektaşlarının sonuçları ile karşılaştırması yerine örgütsel ücret politikaları, örgütün yönetimi gibi sistemin kendisini değerlendirme ölçütü olarak aldığında denksizlik duygusu ortaya çıkabilir. Öğretmenlerin kendi sonuçlarını aynı ortamda bulunan diğer meslektaşlarının sonuçları ile karşılaştırma yapması, üstünlük, takdir, saygınlık, iyi çalışma koşuları gibi okul yönetiminin yetkisinde olabilecek tinsel ödüller için söz konusu olabilir. O nedenle bu tür tinsel ödüllerin dağıtımında eşitlik ilkesine uyulmalı eşit çabalar eşit biçimde ödüllendirilmelidir. Edim azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi denksizlik duygusunun yol açtığı davranış bozuklukları ortaya çıktığında ödül sistemi yeniden gözden geçirilmelidir.

Denkserlik Kuramı, Beklenti Kuramlarıyla birlikte düşünülmelidir. Çünkü Beklenti Kuramları, Denkserlik Kuramının vurguladığı ilişkileri de içermektedir. Ancak Beklenti Kuramlarının varsayımları geleceğe ilişkin Denkserlik Kuramı varsayımları bulunan zamana ilişkindir.

Beklenti Kuramlarına göre, çaba işbaşarımını doğrudan etkilemez. Yetenek, kişilik özellikleri, rol algıları çaba ile işbaşarımı arasındaki ara değişkenlerdir. Kişi ne kadar çaba gösterirse göstersin eğer yetenekleri ve kişilik özellikleri uygun değilse yeterli bir işbaşarımı sağlayamaz. Yetenek ve kişilik özellikleri çevresel etkilerden fazla etkilenmeyen uzun süreli özellikler oldukları, sonradan değiştirilmelerinin pek olanaklı olmadığı düşünüldüğünde öncelikle belirlenen görevin hangi özellikler gerektirdiği, bu özellikleri taşıyan bireylerin görevlendirilmesi yeterli bir işbaşarımı için gerekli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinde başarıya ulaşmak için ğretmen olarak görevlendirilecek kişilerde bu mesleğin gerektirdiği yetenek ve kişilik özelliklerinin bulunmasına zen gösterilmeli ve bu konuda seçici olunmalıdır. Öğretmenin verimine ilişkin araştırmalar, öğretmenin kişiliği ile verim derecesi arasında yüksek bir korelasyon göstermektedir. Otoriter kişilik ile öğretmenin verimi arasında olumsuz bir korelasyon bulunmuştur (Bursalıoğlu, 1991: 45). Kişilik zellikleri ile meslek uyumlu olduğunda işbaşarımı ve iş doymu yüksek olmakta, işten ayrılmalar azalmaktadır.

Başkaları tarafından bir işgörenden yapmasını bekledikleri davranış olarak tanımlanabilecek olan rolün gerektiği biçimde oynanabilmesi için işgören tarafından yeterince ve doğru biçimde algılanması işbaşarımı açısından bir ön koşuldur. Rol, işgörence olduğundan farklı biçimlerde algılanabileceği gibi bazen de yeterli düzeyde algılanmayabilir. İşgörence harcanan çabanın yeterli bir işbaşarımına yol açması rolün doğru algılanmasına bağlıdır. Algılamayı, kişisel özellikler, tutum, güdüler, ilgiler, geçmiş deneyimler ve beklentiler etkiler. Öğretmenlik rolü, çeşitli alt rollerin bir bileşimidir. Bireyin, öğretmenlik anlayışı, oynayacağı öğretmenlik rolünü etkiler. Anlayışı da bireyin gördüğü eğitim ve geçmiş deneyimlerinin bir sonucudur. Bu anlayış bireyin mesleğine karşı tutumunu bir dereceye kadar belirler. Öğretmenlik rolünün etkili biçimde yerine getirilmesi, bireyin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumundan etkilenmektedir. Yüksek bir işbaşarımı, mesleğe karşı olumlu tutum geliştirmeye bağlıdır. Öğretmenin rolünü etkileyen nedenlerden bir diğeri öğretmenin beklentileridir. Beklentiler özellikle okul yöneticisinin liderlik davranışlarından etkilenir.

Belirlenmiş amaçların işbaşarımında artışa yol açacağı ve zor amaçlar benimsendiğinde, kolay amaçlara göre daha yüksek işbaşarımı elde edileceği biçiminde özetlenebilecek Amaç Kuramının eğitim örgütlerinde uygulanmasında bazı güçlükler vardır. Araştırma sonuçları amaç kuramının okul gibi örgütlerde çalışanların davranışlarını tanımlamada geçerli olduğunu kanıtlamasına rağmen yönetimlerinin ve amaçlarının karmaşık olması nedeniyle eğitim kurumlarında amaç belirlemede güçlükler yaşanması doğaldır. Öğretime ilişkin görevlerin birbirine bağlı oluşu nedeniyle amaç belirleme güçleşmektedir. Bu nedenle basit işlerde etkili olan Amaç Kuramı, eğitim örgütlerinde kısmen etkisizleşmektedir. Kuramın ileri sürdüğü, zor amaçların kabulünü kolaylaştırması nedeniyle kararlara katılım, eğitim örgütleri için güdüleme açısından önemlidir. Çünkü eğitim örgütlerinde yetkiden çok etkileme yolu kullanılmalıdır. Eğitim örgütlerinde amaç-işbaşarımı ilişkisinin açıklanmasında Amaç Kuramının Beklenti Kuramlarıyla birlikte kullanılması daha yararlı sonuçlar verecektir. Amaçların güçlüğüyle beklentiler uyumlu olduğunda işbaşarımı yükselecektir.

Geri bildirim süreç kuramlarının vurguladığı kavramlardan biridir. İşgörenin eylemleri sonucunda elde ettiği doyumun, çabasına beklentilerine yansıyan etkisi olarak

tanımlanabilecek geri bildirim ne kadar olumlu ve güçlü olursa işbaşarımı üzerindeki etkisi o kadar fazla olacaktır. Geri bildirim, işbaşarımı üzerinde doğrudan değil amaçlar yoluyla etkili olmaktadır. İşbaşarımına ilişkin bilgi alan işgören buna dayanarak yeni amaçlar belirleyecektir. Bir önceki amacının gerçekleştiğini gören işgören her seferinde amacını biraz daha yükseltecektir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde öğretmenin çabasının sonuçlarını görebileceği bir geri bildirim sağlanmalıdır. Öğretmenin gösterdiği çabanın sonuçlarını görmek istemesi doğaldır. Geri bildirim öğretmenin yeni amaçlar belirlemesi, amaçlarını netleştirmesi açısından gereklidir.

Gereksinimi belli bir bireyin bu gereksinimini doyurmak için hangi yöne, hangi güçte yöneleceği ve hangi seçeneği seçeceğini belirleme çabalarını içeren süreç kuramlarının varsayımlarının geçerliliğini kabul eden bir eğitim yöneticisi için örgütsel etkililiği artırmada yol gösterici nitelikte bazı noktalar olarak şunlar söylenebilir:

- 1- Kişilik özellikleri ile öğretmenlik mesleği arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle bu alanda görevlendirilecek kişilerin kişilik özellikleri, öğretmenlik mesleği ile uyumlu olmalıdır.
- 2- Eğitim örgütlerindeki aşırı merkezileşme öğretmenlerin güdülenme düzeyi üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu nedenle aşırı merkezileşmeden kaçınılmalı, öğretmenler arasında mesleki etkileşim ve dayanışmanın koşulları yaratılmalıdır.
- 3- Öğretmenler kendi kazanımlarını diğerleri ile karşılaştırırlar. Ekonomik kazanımlar herkes için eşit dağıtıldığı için güdülenme üzerinde fazla bir etkisi yoktur. Ancak okul yönetiminin yetkisinde olan tinsel ödüller olanaklar ölçüsünde bireyselleştirilmeli ve dağıtımında adalet ilkesine uyulmalıdır.
- 4- Amaçların belirgin olması, işbaşarımı üzerinde olumlu etki yaratır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin yapısından kaynaklanan amaçların karmaşıklığı ve soyut oluşu olanaklar ölçüsünde alt amaçlara dönüştürülmeli ve somutlaştırılmalıdır.
- 5- İşbaşarımı ile ödüller arasında bağlantı kurulmalıdır. Hangi düzeydeki sonuçların hangi ödüllere yol açacağı önceden belirlenmelidir.
- 6- Öğretmenin gösterdiği çabanın nasıl sonuçlandığını görebilmesi amacıyla düzenli geri bildirim sağlanmalıdır.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özeti, elde edilen bulgular ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Özet ve Yargılar

Bu araştırmada güdülemenin ne olduğu, güdüleme kuramlarından “İçerik” ve “Süreç Kuramlarının” eğitim yönetimine katkılarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için güdüleme kuramlarından İçerik Kuramları olarak, “Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı”, “Varlık, İlişki ve Gelişme (E.R.G.) Kuramı”, “İki Etmenli Kuram”, “X ve Y Kuramı”; Süreç Kuramları olarak da, “Beklenti Kuramı”, “Beklenti-Değer Kuramı”, “Denkserlik Kuramı” ve “Amaç Kuramı” incelenmiştir. Her kuramın incelenmesinde, kuramın ana hatları ve varsayımları ortaya konulmuş, ikinci aşamada kuramı sınavan araştırmalara yer verilmiş, üçüncü aşamada kuramın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Son aşamada da İçerik Kuramları ve Süreç Kuramlarının eğitim yönetimine katkıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için ilgili alanyazın taranmış, elde edilen veriler probleme yanıt olabilecek biçimde analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda öz olarak ifade edilmiştir:

1. İnsanın ve geliştirdiği güdüsel örüntünün karmaşıklığı, her insana göre değişmesi nedeniyle insanın güdülenmesini tanımayı güçleştirmektedir.

2. Bireylerin davranışlarını, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek yöneticilerin önde gelen görevlerindendir. Öğretmenlerin bireysel gereksinimlerinin karşılanması ile eğitim örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesinde sorumluluk büyük ölçüde eğitim yöneticilerine düşmektedir.

3. Güdüleme kuramlarının evrensel ölçekte geçerli ve sürekli oldukları söylenemez. Kuramların geliştirildiği araştırma ortamları ile sorunların yaşandığı çalışma ortamındaki değişkenler her zaman aynı değildir. Bu nedenle, güdüleme kuramları ancak yol gösterici olabilirler.

4. Güdüleme kuramları, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını farklı açıklıyor olmalarına rağmen birleştikleri ortak nokta, davranışların olanaklar ölçüsünde önceden saptanması ve belli doğrultulara yönlendirilerek denetim altına alınabilmesidir.

5. Güdüleme kuramlarının önemli bir bölümü, işletme benzeri örgütlerde geliştirilmişlerdir. İşletme türü örgütlerde işgören davranışını tanımada yararlı olan bazı kavramlar, eğitim örgütlerindeki süreci yeterince açıklayamamaktadır.

6. Örgütsel amaçlar, bireysel sonucu elde etmedeki yararı ölçüsünde değer kazanır. Eğitim örgütlerin amaçları öğretmenlerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye olanak sağladığı ölçüde öğretmen açısından değer kazanır.

7. Yüksek düzeydeki gereksinimleri yöneticiler doğrudan gideremezler ancak uygun bir örgütsel ortam sağlayarak bu gereksinimlerin giderilmesine olanak sağlar.

8. Eğitim örgütlerinin merkezi yapılanması nedeniyle, öğretmenlere sağlanan ücret, terfi gibi özdeksel sonuçlar sistemde bulunan tüm öğretmenlere eşit uygulandığından, öğretmenlerin diğer meslektaşlarını ölçü olarak denksizlik duymaları olasılığı düşüktür. Denksizlik kaynağı daha çok tinsel ödüllerin dağıtımında ve sistemin kendisinde görülmektedir.

9. Eğitim örgütleri, gevşek bir örgüt yapısına, belirgin bir özerkliğe ve hoşgörüye sahip olmaları gerektiğinden X kuramı varsayımları bu tür örgütler için anlamlı değildir.

10. Okuldaki görevlerin karmaşık olması ve birbirine bağımlı olması nedeniyle amaç belirleme güç olmaktadır. Bu nedenle Amaç Kuramının bulguları eğitim örgütlerinde daha dikkatli yorumlanmalıdır.

11. Güdü örüntüleri, içerisinde bulunan toplumun kültürel yapısıyla ilişkilidir. Bu nedenle güdüleme kuramları, informal yönü daha baskın olan eğitim örgütlerinde daha dikkatli yorumlanmalıdır.

12. Öğretmenler, alt düzey gereksinimlerini önemli ölçüde doyurmuş yüksek düzeydeki gereksinimlere tepki göstermeye hazır durumdadırlar. Yüksek düzeydeki güdüler sözkonusu olduğunda işin içeriği güdü uyarıcı bir işlev görmektedir.

13. İş güvencesi, ücret gibi dış desteklerin öğretmenleri güdüleme olasılıkları düşüktür. Onlar için en önemli güdüleyici etkiyi saygı, yetki ve mesleğin öz değerlerine ulaşma duygusu yaratabilmektedir.

14. Öğretmenlere kendilerini ilgilendiren kararlara katılma olanaklarının tanınması, toplumsallık, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin doyurulması olasılığını arttıracaktır.

15. Öğretmenler tarafından işin kendisi, sorumluluk, gelişme olanakları ile birlikte başarı ve tanınmayı önemli ölçüde güdüleyici etmen olarak görülmektedir.

16. Öğretmenlere iyi çalışma koşulları sağlandığında ve karar verme sürecinde daha fazla etkileme fırsatları verildiğinde, öz saygı, özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri oldukça güdüleyici olabilmektedir.

17. Rutin nöbet hizmetleri, kırtasiye işleri öznel durumları gözardı eden denetim çalışmaları, olumsuz yönetim politikaları, iş arkadaşları ve öğrenci velileriyle olan

ilişkilerdeki yetersizlik öğretmenlerce doyumsuzluk yaratan etmenler olarak görülmektedir.

18. Öğretmenlerin, özerklik gereksinimlerini gidermelerinde engelleyici rol oynayan eğitim örgütlerindeki aşırı merkezileşme öğretmenlerin beklenti düzeyini düşürmektedir.

19. Öğretmenlerin beklenti düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumu, öğrencilerin okula karşı tutumları ve algılanan okul etkililiği arasında doğrusal bir ilişki vardır.

20. Öğretmenlerin beklenti düzeyleri özellikle okul yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilenmektedir.

21. Güdülerin doğuştan değil, sonradan öğrenilmiş olmalarının doğal sonucu olarak öğretmenler başarı gereksinimleri arttırılacak biçimde eğitilebilirler.

22. Öğretmenlerin örgütsel ortamda başarılı olmaları bekleniyorsa, başarısızlıklarının kaynağı olan güçlüklerin ortadan kaldırılması gereklidir.

Öneriler

Uygulamacılar İçin Öneriler:

1. Amaçların belirgin olması, işbaşarımı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin yapısından kaynaklanan amaçların karmaşıklığı ve soyut olmaları, olanaklar ölçüsünde alt amaçlara dönüştürülerek somutlaştırılmalıdır.

2. İşbaşarımı ile ödüller arasındaki ilişki belirginleştirilmeli, hangi düzeydeki sonuçların hangi ödüllere yol açacağı önceden belirlenmelidir.

3. Gösterilen çabaların nasıl sonuçlandığının görülebilmesi amacıyla öğretmenlere düzenli geri bildirim sağlanmalıdır.

4. Öğretmenlerin özerklik gereksinimlerinin karşılanabilmesi için eğitim örgütlerinde aşırı merkezileşmelerden kaçınılmalıdır.

5. Okulda çalışanlar arasında mesleki etkileşim ve dayanışmanın koşulları yaratılmalıdır.

6. Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin güdülenmesinde, üstünlük, saygınlık, takdir edilme, iyi çalışma koşulları, özerklik gibi ekonomik anlamda değeri olmayan ancak güdülenme üzerindeki etkisi yüksek olan tinsel ödülleri kullanmalıdırlar. Bu tür ödüllerin dağıtımında adalet ölçülerine uyulmalıdır.

7. Kişilik özellikleri ile öğretmenlik mesleği arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle bu alanda görevlendirilecek kişilerin özellikleri öğretmenlik mesleği ile uyumlu olmalıdır.

8. Karara katılmanın güdüleyici etkisinden yararlanabilmek amacıyla, öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımı sağlanmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Öğretmenin rolünü belirleyen, beklentilerin bir profilinin çıkarılmasına dönük araştırmalar yapılmalıdır.

2. Öğretmenlerde doyum sağlayan ve doyumsuzluk gideren etkenlerin neler olduğunu belirlemeye dönük araştırmalar yapılmalıdır.

3. Eğitim örgütlerindeki kültürel dokunun öğretmen güdülenmesine etkisi araştırılmalıdır.

4. Öğretmenlik mesleğine uyumlu kişilik özelliklerinin neler olabileceğinin belirlenmesine dönük araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness and Growth. New York: The Free Press, 1972.
- Atkinson, J. W. An Introduction to Motivation. Princeton: D. Van Nostrand Company, 1964.
- Aydın, Mustafa. Eğitim Denetimi. Ankara: PEGEM Yayın No: 4, 1993.
- _____. Eğitim Yönetimi. Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Başaran, İ. Ethem. “Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları”. Yönetim Psikolojisi II, Ankara: Sevinç Matbaası, 1982, s. 196-253.
- _____. Eğitim Yönetimi. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1994.
- _____. Örgütsel Davranış. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991.
- _____. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.
- Baştepe, İsmail. “Yönetimde Güdüleme”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Bursalıoğlu, Ziya. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: PEGEM Yayın No: 1, 1991 a.
- _____. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PEGEM Yayın No: 2, 1991 b.
- Can, Halil. Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. İİBF Yayınları No: 12, 1985.
- _____. “Türk Kamu ve Özel İşletme Yöneticilerinde Başarı, Erk ve Bağlanma Güdülleri”. Yönetim Psikolojisi II, Ankara: Sevinç Matbaası, 1982, s. 254-265.
- Çevik, Yusuf. “Yönetim ve Güdüleme”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: TODAİE, 1983.
- Dilber, Mustafa. “Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme”. Yönetim Psikolojisi II. Ankara: Sevinç Matbaası, 1982, s. 268-284.
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984.

- Ertekin, Yücel. Örgüt İklimi. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 174, 1978.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personel Manegement, Second Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1966.
- Güven, H. Sami. "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler". Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 14, Sayı: 3, Ankara: TODAİE, 1981, s. 3-36.
- Hanson, E. Mark. Educational Administration and Organizational Behavior. Second Edition, Newton: Allyn and Bacon, Inc. 1985.
- Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research and Practive. Third Edition, New-York: Random Hause, 1987.
- Kaptan, Saim. Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri. Ankara: Rehber Yayınevi, 1993.
- Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 4. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1991.
- Kaynak, Tuğray. "Abraham Maslow'un Holistik-Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye'deki İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlik Durumu" Yönetim Psikolojisi II. Ankara: Sevinç Matbaası, 1982, s. 370-383.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. Second Edition, New York: Harper-Row, Publishers, 1970.
- Okçabol, Rıfat, Fatma Gök. Öğretmen Profili Araştırma Raporu. Ankara: Eğitim Sen Yayınları, 1998.
- Onaran, Oğuz. "Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması". Yönetim Psikolojisi. Ankara: Doğan Matbaası, 1979, s. 137-163.
- _____. Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları. Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. Second Edition. Englewood Cliffs, Prentice/Hall International Inc. 1981.
- Öktem, M. Kemal. "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz". Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 24, Sayı: 3, Ankara: TODAİE, 1991, s. 47-61.

- Pardee, Ronald L. Motivation-Theories of Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. California, 1990.
- Robbins, Stephen. Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş. 1994.
- Schein, Edgar H. Örgüt Psikolojisi. (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları No: 173, 1978.
- Sencer, Muzaffer. "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral". Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, Ankara: TODAİE, 1982, s. 3-49.
- T.D.K. Türkçe Sözlük. Ankara: T.D.K., Yayın No: 549, 1988.
- Tevrüz, Suna. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: 72 TDFO Ltd. Şti. 1996.
- Turner, Colin. "Motivation Theories and Motivation Systems. The Gulf Between Theory and Practice." Coombe Lodge Working Paper. Blagdon, 1984.
- Türe, Rahmi. "Yöneticilik ve Motivasyon". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
- Weiner, Bernard. "History of Motivational Research in Education". Jurnal of Educational Psychology. Vol: 82, No: 4, 1990, s. 616-622.
- Yesilyurt, Nilay. "Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Açısından Ele Alınması". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.