

Beni Harekete Geçiren Nedir?

What Motivates Me?

Şaduman Kapusuzoğlu
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Öz

Günümüzde, örgütsel davranışın ihmal edilen bir yönüne yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere, örgütte çalışanların kendilerini etkilemeleri, kontrol etmeleri, yönlendirmeleri ve yönetmeleri özel önem verilmektedir. Çünkü, global bilgi dünyası, en iyi yapanın kazandığı bir rekabet ortamı yaratmıştır. Örgütün bu rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlaması da bu çerçevede insan kaynağının en iyi yapılabildiğini sağlayan motivasyona sahip olmasına bağlıdır. Bu anlayışla, bu çalışmada iç motivasyon kavramı, örgütte çalışanlar açısından, örgütte etkililiği ve iş doyumunu sağlamaya dönük kişileri etkileyen çeşitli güçler, görüşler, teoriler, araştırmalar ve kendini değerlendirme ölçekleri yoluyla analiz edilmekte ve uygulamaya dönük beklentiler sunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İç motivasyon, kendini etkileme, yönetme, öze ait standartlar, yöneltilen “doğal” ödülleri.

Abstract

Recently, significant attention has been given to some previously neglected aspects of organizational behavior – self – influence, self – management, self – leading of the workers of the organization. The reason for this is that the global information world has created an environment where the most successful wins the competition. The highest priority in this process belongs to a motivation process which enables the workers of the organization do their best. In the light of this, an inner motivation concept aimed at effectiveness and work satisfaction in the organization from the organization workers points of view has been analysed in terms of various forces influencing the individual, ideas, theories, researches and self-evaluation indexes. Some expectations related to the application are also presented.

Key Words: Inner motivation, self-influence, self-management, self-leading self-toward personal standards “natural” rewards.

Giriş

Örgütlerdeki performansın kritik bir belirleyicisi motivasyondur. (Lunenburg, Allan ve Ornstein, 1991, 88). Örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmek konusunda isteklilik (Thompson, 1995, 119), işten zevk almayı sağlayan, içten gelen en büyük güç (Hagemann, 1995, 7), insan davranışlarına neden olan, onları yönlendiren, destekleyip kuvvet veren, bir güç gibi çeşitli şekillerde tanımlanan motivasyon, yöneticiler için her zaman önemli ve şaşırtıcı etkisi olan bir araçtır. Motivasyon önemlidir çünkü yöneticiler, insanlarla birlikte ve bağlantılı çalışırlar, onların davranışlarının nedenlerini anlamaya ihtiyaçları vardır. Motivasyon

şaşırtıcıdır; çünkü, etkisi doğrudan gözlemlenemez ya da ölçülemez, ancak insanların davranışlarından anlaşılabilir (TÜSSİDE, 1992, 13). Bu konuda, insanları nelerin, hangi güçlerin etkilediğinin analizi yapılmış ve bu çalışmalar teorilerle desteklenmiştir.

Görüşler – Teoriler

Bizi Etkileyen Güçler

Kişisel Güçler : Bunlar, içteki güçlerdir, kişileri harekete geçirir; kendine bir hedef belirleyen bir kişi, bu isteğini motivasyon gücüne dönüştürür.

İtici Güçler : Diğer insanların beklentileri, kişiler üzerinde itici bir güç oluşturur. Bu gibi durumda, “Bende itici gücü meydana getiren, başkalarının beklentileri nelerdir?” diye sorulmalıdır.

Yard. Doç. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bolu.

Çekici Güçler : Bunlar kişinin dışında var olan ve kişiyi çeken güçlerdir. Kendini tanımak, analiz etmek isteyen bir kişi bu durumda kendine şu soruları sorabilir: Çalışmak benim için çekici bir güç müdür? Yüksek bir maaş, büyük sorumluluklar gerektiren işler benim için çekici güçler midir? Kişi bunlara ulaşmak için çaba gösteriyorsa, çekici güç sayılırlar.

Güçler : Güçlerle ilgili olarak çeşitli teoriler bulunmaktadır. Örneğin; Kurt Lewin, (Akt. Margerison, 1991) herkesin, hareketin ilk sıçrama tahtasını oluşturan psikolojik ihtiyaçları olduğunu savunmaktadır. Bir başka psikolog, Hull (1943) buna benzer bir etkeni "Güdü" olarak isimlendirmektedir. Lewin, (Akt. Margerison, 1991, 81-82) her insanın araba ve ev gibi nesneleri değişik değerler olarak gördüğünü ileri sürmektedir. Böylece, o kişinin verdiği değer yüzünden nesnenin bu çekici gücü ve bu gücün de etkisi olmaktadır.

Bu görüş, Skinner'in görüşünden farklıdır. Skinner, kişinin güdülerinin, ihtiyaçlarının, değer ve öteki dış etkilerinin ölçülemeyeceğini savunmaktadır. Skinner'e göre, itici ve çekici güçlerin dikkatle incelenmesi gerekir. Kişi çekici güce tepki gösteriyorsa (bu güç para, statü, armağan ya da herhangi bir şey olabilir), o zaman kişi bu gücü kendi istiyordur. İnsan, uygun bir çekici güçle ödüllendirilen hareketi tekrarlar. Kişi itici güçten kaçınır ya da azaltma yoluna giderse, o da bir çeşit dürtüdür ama olumsuzdur (Margerison, 1991, 82-83).

Vroom (1964) tarafından formüle edilen Beklenti Teorisi'ne göre insanlar sonuç alacaklarını tahmin ettikleri sürece harekete geçerler; sonuçlar onlar için çok önemlidir. Yüksek düzeyde motivasyon sağlamakta, kişinin çabası sonucunda belli bir performans seviyesi oluşturacağı inancı - beklentisi, performansının ödüllendirileceği inancı, kişinin belli kazanımlara atfettiği değer önem taşımaktadır (Thompson, 1998, 124).

Bu doğrultuda şöyle bir endeks uygulanabilir:

1. Çalışıyorum çünkü
2. Benim için işin anlamı
3. Çalışmamın en iyi yanı
4. Mesleğim

5. İşe karşı hevesim şuradan gelir
6. İşimin en kötü yanı
7. İşimi daha ilginç kılmak istesem, önce şunu yapardım :

Bu maddelere verilen cevaplar, kişinin iş durumu hakkında fikir verebilir (Margerison, 1991, 83-84).

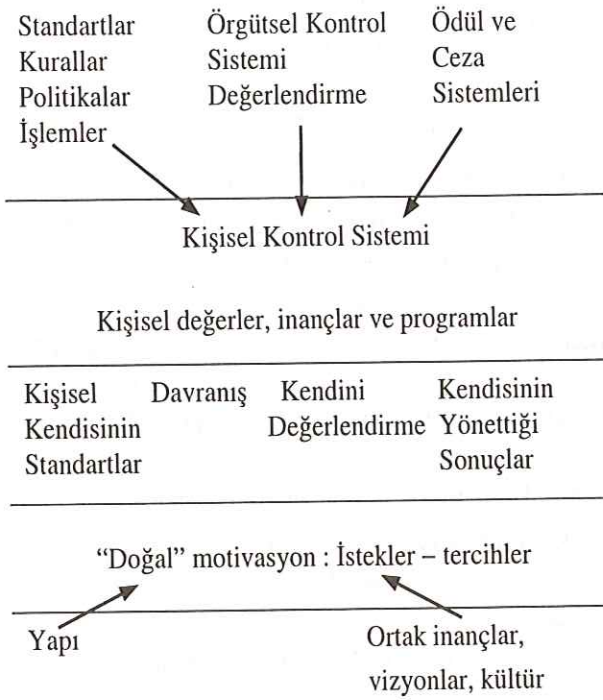
Örgütte çalışanların kendi davranışları üzerindeki etkileri yeni bir yönetsel vurgudur ve öncelikle Bandura'nın (1977) Sosyal Öğrenme Teorisi'nden ve kendini kontrolla ilgisi Cautela (1969), Goldfried ve Merbaum (1973) tarafından yapılan çalışmalardan kaynaklanmıştır. Örgüt kültüründe, bu süreç genellikle **kendini yönetme** olarak adlandırılmaktadır.

Kendini Kontrol : Örgütler, çalışanları üzerinde çeşitli şekillerde kontrol biçimleri empoze ederler. Tannenbaum (1962), mahallesini örgütlerin kontrol ettiğini, Lawyer ve Rhode (1976) da kontrol sistemlerinin uygun davranışı dışarıdan etki ile ortaya çıkarmaya çalıştığını ve davranışı koordine ederek sonuçta ödüllendirdiğini veya cezalandırdığını ifade etmektedir. Bu görüşler, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için örgütte rasyonel, yönetsel kontrol mekanizmalarının varlığını açıklamaktadır.

Buna alternatif olan görüş, kontrol sistemi perspektifinden, kontrol edilene doğru görülen değişimdir. Başka bir deyişle, herkeste **kendini kontrol** sistemi vardır. Bu kontrol sistemleri, performans standartlarına, değerlendirme mekanizmalarına, ödül ve ceza sistemlerine sahiptir (Lawyer ve Rhode, 1976). Benzer şekilde kişiler **kendi ürettikleri standartlara** ve kendini değerlendirme süreçlerine sahiptirler. Günlük çalışmalarını yönetmede ödül ve cezanın yöneticisidirler (Mahoney ve Thoresen, 1976; Mans ve Sims, 1980).

Daha da ötede, örgütler, çalışanlara belirli değerler, inançlar ve görüşler kazandırırken, kişiler de ileriye dönük kendi değerler, düşünceler ve vizyonlara sahiptirler.

Örgütsel kontrol mekanizmalarının etkisi, çalışanların kendi kontrol sistemlerini etkileyecek şekilde belirlenir. Bu mantık, Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel ve Kişisel Kontrol Sistemleri.

Örgütsel ve Kişisel Kontrol Sistemleri

Şekil 1, iç kontrol sisteminin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Kontrol teorisi ile ilgili son çalışma, çalışanın kendini düzenleme sistemlerinin niteliğini netleştirmek için yararlı bir perspektif ortaya koyar (Carver ve Scheier, 1982).

Kendini kontrol perspektifinin yanı sıra ortaya çıkan bir başka kavram da **kendini yöneltme** kavramıdır. Mahoney ve Thoresen'in (1974) ve Luthans'ın (1992) belirttikleri gibi, kendine rehberlik etmede formal sözcükler (konuşma, sigara içme vb.) yerine, kişinin görevlerine (davranışlarına) ilişkin içsel olarak verdiği değerler önem taşır (Steers ve Porter 1991, 397).

Bu değerler, Şekil 2'de geleneksel değerlerle karşılaştırmalı olarak şöyle gösterilebilir:

Kendine düzen verme (self – regulation), görevden ayrı ödülleri vurgular ve işin tamamlanması durumunda (kişinin kendisini övmesi, dış saygınlık ve ödüller) alınır.

Geleneksel Değerler	Çağdaş Değerler
– Örgüte güçlü bağlılık, para ve statü elde etme isteği.	– Örgüte zayıf bağlılık veya sadakat; başarıya dayalı ödül ihtiyacı
– Yönetim hiyerarşisinin yukarısına doğru güçlü ilerleme arzusu.	– Katkılarıyla örgütte tanınma ihtiyacı.
– İş güvenliği ve istikrarı ile ilgili kritik endişeler.	– İş güvenliği ve istikrarı ile ilgili azalan endişeler.
– Kişisel rollerden çok, iş rolleriyle özdeşleşme.	– Zorlayıcı ve kayda değer iş yapma ihtiyacı.
	– Kendini nihai olarak etkileyecek kararlara katılma ihtiyacı.
	– Çalışanların iş rolünden çok kişisel rolüyle güçlü bir şekilde özdeşleşmesi.
	– Örgütte alanlarla ilgili yönetimle iletişimde bulunma ihtiyacı.
	– Rutinin üstüne çıkma ve görevde yaratıcılık yaklaşımı.
	– Kişisel gelişme imkânları sağlayan fırsatlar.

Şekil 2 . Karşılaştırmalı Değerler (Hodgetts, 1997, 290).

Bunlar “doğal, içten” ödüllerdir. Çünkü bunlar işin, performansın doğal bir parçasıdır ve doğal içsel duygulardan kaynaklanır. Bu, Bilişsel Değerlendirme Teorisi ile ilgilidir. Bu teoride Deci (1970), kişinin kendini gerçekleştirmesinin ve yeterliliğinin motivasyona temel oluşturduğunu belirtmektedir. Ürünleri artan ödülleri, motivasyonu da yükseltecektir.

Aynı şekilde Bandura (1977), kişisel yeterlik algılamalarının Sosyal Öğrenme Teorisi'nin temelini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Algının yeterliliğinin, çabanın yoğunluğunu ve kararlılığını etkileyeceğini göstermiştir. Bandura, aynı zamanda, kişinin kendine

yönelik yeterli algılamalarının en güçlü, katkı getirici unsurunun kişinin performans özgeçmişini olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Diğer bir iç motivasyon faktörü de kişinin amacıdır. Bu, Japon yönetim literatüründe bulunur. Kişinin inancının ve amacının performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Japon iş başarısının sırrını açıklamak üzere Ouchi, Pascale ve Athos, insanları motive etmenin en iyi yolunun, liderlik ve katılımı organizasyonun değerlerini tam kabul olduğunu belirlemişlerdir. Bu, kalben ve zihnen motivasyon olarak adlandırılabilir (Akt. Hodgetts, 1997, 291).

Araştırma Sonuçlarının Taranması

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar arasında en ünlü olanı Herzberg ve arkadaşları (1960) tarafından yapılmıştır. Onlar, insanları, iki etkenin çalışmaya yönelttiğini öne sürmüşlerdir: sağlıkla ilgili etkenler ve teşvikle ilgili etkenler.

Sağlıkla İlgili Etkenler : Bunlar, insanlar için direkt olarak itici güç olmasalar da insanlar bu etkenlerin yokluğunda yeterince iyi çalışamazlar.

Teşvikle İlgili Etkenler : Uygun zamanda kullanıldıklarında çalışma ve davranışları etkiler.

Endeks 1, birkaç araştırmanın sonuçlarını bir araya getirmektedir. Bu endeks için puanlama aşağıda verilmiştir.

35 ve üzeri Yüksek Puan

24-34 arası Oldukça Yüksek Puan

16-25 arası Oldukça Düşük Puan

15'ten az Düşük Puan

Grafiğin altındaki puanlar, kişinin kendi puanları ile karşılaştırıldığında, kişileri nelerin çalışmaya özendirdiği anlaşılmaktadır (Margerison, 1991, 87-89).

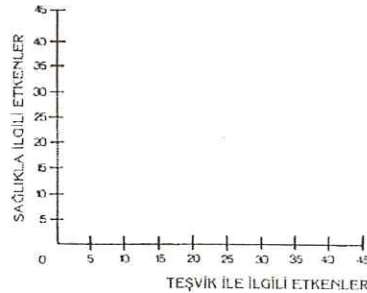
Bir başka endeks de (Weiss ve Ronald, 1993, 148) insanların iş dürtülerini etkileyen ana faktörleri ortaya koymaktadır.

Endeks 1- L. Neler Sizi ve Başkalarını Çalışmaya Özendirir?

1	2	3	4	5
Önemi çok az	Önemi az	Orta derecede önemli	Oldukça önemli	Çok önemli
(a) Anlayışlı yönetim				_____
(b) Önemli amacı olan bir iş				_____
(c) İyi emeklilik koşulları				_____
(d) Başarı için fırsat				_____
(e) Yüksek ücret				_____
(f) Açık bir şirket politikası				_____
(g) İyi çalışmanın takdiri				_____
(h) Temiz çalışma koşulları				_____
(i) İlerleme ve terfi				_____
(j) İş güvenliği				_____
(k) Karara katılabilme				_____
(l) Organizasyonda yüksek mevki				_____
(m) İş sorumluluğu				_____
(n) Başkalarıyla iyi ilişkiler				_____
(o) Sizi eğitip geliştiren bir iş				_____
(p) Kendi zamanını planlayabilme özgürlüğü				_____
(r) Sağlık yönünden güvenli iş				_____

verilen puanları ve harflerle verilen maddeleri kullanın.

Sağlık Puanı	Teşvik Puanı
(a) _____	(b) _____
(c) _____	(d) _____
(e) _____	(e) _____
(f) _____	(g) _____
(h) _____	(i) _____
(j) _____	(k) _____
(l) _____	(m) _____
(n) _____	(o) _____
(r) _____	(p) _____
Toplam _____	Toplam _____



Endeksteki puan cetveline bakarak, tanımlanan görevlere uygun sayı yerleştirildiğinde iş dürtülerini etkileyen ana faktörler ortaya çıkacaktır.

Bu endeks de kişilerin, nedenlere verdikleri öncelik sırasına göre kendi dürtülerini analiz etmelerini kolaylaştırmaktadır.

Endeks 2- Neler Sizi ve Başkalarını Çalışmaya Özendirir?

Beni Harekete Geçiren Ne?	
Aşağıda insanların çalışmasının olası 17 nedeni verilmektedir. Her kelime ya da ifade, işim için harcadığım çabadan ne elde etmek istiyorum? sorusunu cevaplamakta kullanılabilir. Sizi harekete geçiren ne olduğunu bulmak amacıyla 17 nedenin her birini önem sırasına koyun (1 = en yüksek, 17 en düşük). İlk beş neden sizin en güçlü dürtülerinizdir.	
1. BİLGİ : Yeni beceriler ve fikirler peşinde koşmak, öğrenmek; gerçeği aramak ya da enformasyon edinmek; kendini entellektüel hissetmek ve başkalarının entellektüel kabul edilmek.	
2. GÜÇ : Başkalarını yönetmek ve yönlendirmek; başkalarını kontrol etmek ya da etkilemek.	
3. BAĞIMSIZLIK : Kişisel amaçları kendine en uygun tarzda gerçekleştirerek; dile-dığı şeyi yapma özgürlüğüne sahip olmak, kendi eylemlerini kontrol etmek.	
4. BAŞARI : Kişisel hedefleri, başka birinin yapabileceğinden daha iyi yapma duygusuyla başarmak; bir görevi ya da işi başararak ya da bir problemi çözerek bir meydan okumaya karşı çıkmaktan kişisel tatmin duymak.	
5. KABUL GÖRME : Bir şeyler yapmış olmaktan dolayı başkalarından saygı, onay, dikkat ve ilgi görmek; kimliğiyle ve başarılarıyla başkalarının üstünde olumlu bir izlenim yaratmak.	
6. ARKADAŞLIK : Birçok arkadaşla sahip olmak; arkadaşlıklarından hoşnut kalarak başkalarıyla çalışmak; arkadaşlık için gruplara katılmak; toplumsal ilişkiler aramak ve bunlardan tat almak.	
7. SORUMLULUK : Bir iş ve görev dolayısıyla ait olunan organizasyona ya da başka insanlara karşı sorumlu tutulmak; bir şeye sahip olmak ve ona bakmak.	
8. YARATICILIK : Yeni fikirler, problemlere çözümler geliştirmek, ürünlerde ya da işleme yöntemlerinde iyileştirmeler yapmak, planlama ve yeni şeyler tasarlama yetenek ve isteğine sahip olmak ve bu konuda özgür davranmak; zihinsel açıdan meydan okumak; buluşçuluk ve yaratıcılıkta birinci olmak.	
9. GÜVENLİK : Yaşamak için temel araçlara sahip olmak; kendini emniyetle hissetmek; iş güvencesine ve sürekli bir gelire sahip olmak.	
10. ADANMAK : Şirkete ya da şef, aileye, sosyal ve siyasal gruplara ve daha başka şeylere sadık kalmak; başkalarına adanmak ya da bağlanmak.	
11. ADALET VE EŞİTLİK : Yapılan katkılar için harcanan çabalarla orantılı ve başkalarınınkiyle karşılaştırılabilir ödülleri ve saygınlık kazanmak.	
12. GELİŞME : İlerlemek; işi sayesinde, işindeki ya da toplumdaki konumunu düzenli olarak yaşamını genişletmek; iş ve iş dışındaki bilgi ve becerilerini artırmak; çalıştığı ya da yaşadığı gruplarda kendini gerçekleştirmek; kişisel ve mesleki açıdan öğrenişmak.	
13. ÖZSAYGI : Kendisi ve başkaları tarafından değerli bir kişi olarak görülme; bir hiç ya da bir araç olarak değil, bir kişilik olarak kabul edilmek; başka insanların ihtiyaç duyduğu yararlı bir kişi olmak; bir lider olmak; başkaları tarafından takdir edilmek.	
14. MEYDAN OKUMAK : Yapılan işten, işin zorluk derecesinden, gerektirdiği yaratıcılıktan hoşnut olmak; bilgi ve becerilerini etkili ve rahat bir biçimde uygulayacak olanaklara sahip olmak.	
15. YARDIMCI OLMA : Başkalarına yardım etmek, destek vermek, dayanışma göstermek ve onları korumak; açık, sorumlu ve cömert davranmak.	
16. PARA : Yeterli bir gelire ve başka değerlere sahip olmak; maddi bakımdan rahat ve yerinde olmak.	
17. İYİ VAKIT GEÇİRME/ZEVK : Eğlenmek; yaşanıdan zevk almak; sadece yapmak zorunda olunan faaliyetlere değil, hoşlanılan faaliyetlere katılmak.	

Değişen değerler geniş ölçüde yöneticilerin motivasyon olayını anlama ihtiyacını açıklamada yardımcı olmaktadır. İnsanlar, paradan başka şeylerle de güdülenmektedirler. Örneğin, Schwarzkopf ve Miller, (Hodgetts, 1997) yaptıkları bir araştırmada, yöneticilere kariyerlerinde olabilecek bir hareketlilikte, onlar için ne gibi faktörlerin önemli olabileceğini sormuş ve yöneticilerden aşağıdaki beş cevabı almıştır:

1. Örgütte teknik bilgi, deneyim ve geleceği tayin etme imkânı ve fırsatının olması,

2. Daha çok sorumluluk alma imkânı,
3. Daha fazla ekonomik imkân,
4. Kariyer hareketliliğini geliştirme imkânı,
5. Terfi etme imkânının arttırılmasıdır.

Üçüncü madde dışındaki tüm cevaplar kişisel ve kariyer gelişimi ile ilgilidir. Para, imkân ve gelişim kadar önemli değildir. Psikolojik ödüller, fiziksel ödüllerden daha fazla değer taşımaktadır. Araştırmacılar, bu yöneticiler için finansal amaçların ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlamak için 6 değişik madde vermişler ve bunları çok önemliden önemsiz doğru sıralamalarını istemişlerdir. Aldıkları cevaplar aşağıdaki gibidir:

Çok önemli	Çocukların eğitimi Yaşam standardını geliştirmek
Önemli	Seyahat ve eğlendirici olaydan vazgeçmek
	Esaslı miras oluşturmak
Önemsiz	Erken emeklilik için yeterli birikimde bulunmak
Çok önemsiz	Toplumdaki sosyal durumunu geliştirmek

Verilen cevaplar, başarılı yöneticiler için örgütün ön safhasında yer almaktan çok daha değerli şeyler olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgüt hiyerarşisinden aşağıya doğru inildikçe de hattın en sonunda çalışanlar için geçerlidir. Örneğin, Jackson ve Mindeli, yaptıkları araştırmalara dayanarak şöyle söylemişlerdir: "Motivasyonu etkileyen en önemli değişiklikler ... işgücünün değer yargılarıdır. Halbuki geleneksel olarak ücret temel güdüleyiciyken, bugünlerde öz benlik değeri, boş zaman, yöneticilerle daha fazla iletişim gibi diğer değerler işgörenler arasında birincil sorun olmuştur" (Hodgetts, 1997, 289).

Bu durumla ilgili olarak J. D. Edgett (1993,16), "Eğer kişiden daha fazla iş ve daha fazla risk isterseniz, onu, onun ölçülerinde, değerlerinde ödüllendirmeniz gerekecektir" demektedir.

Sonuç

Gönüllü davranışları güçlendiren bir dizi psikolojik sürecin bileşimi olarak tanımlanan motivasyon sürecinin, örgüt çalışanları yönünden irdelendiği bu çalışma sonunda yönetici, işgören, teorisyen ve araştırmacılardan, örgütte etkililik, verimlilik ve iş doyumunu sağlamaya yönelik beklentiler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Yöneticiler açısından bakıldığında, bir örgütte, yöneticiler, başkalarına istediklerini nasıl yaptıracağını sormak yerine, ne yapmak istediğini ve hangi uygun hareket tarzını seçmesi gerektiğini düşünmelidir. Bu nedenle kendisini nelerin teşvik ettiğini incelemeli ve bunların yönetim tarzı üzerindeki etkilerine bakmalı ve işgörenlerle birlikte, gerekirse, örgütün koşullarını değiştirmelidirler.

Konu, işgörenler açısından incelendiğinde, öncelikle, işgörenlerin kendi ilgi alanlarını ve dürtülerini iyi saptamaları, şu andaki işini ve çalışma koşullarını incelemeleri, daha sonra, çalışmada sözü edilen etkenlerden hangisini işinde aradığını belirlemeli ve onu daha istikle çalışmaya yöneltecek şekilde işinde yeni bir düzenleme yapmalı ve örgüt koşullarının geliştirilmesinde yöneticiye katkıda bulunmalıdır.

İnsan davranışlarına yön veren açıklayıcı ve genel nitelik taşıyan bir motivasyon modeli oluşturmanın zorlaştığı 21. yüzyılda teorisyen ve araştırmacıların yüzyılın insanını motive etme konusunda çok boyutlu düşünceleri ve bireysel farklılıkları göz önünde tutan bilimsel çalışmalar ve araştırmalar yapmaları ve bu yolla uygulamaya rehberlik ve önderlik etmeleri, sistemin işleyişine önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. NJ: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Carver, C. & Scheier, S. M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality – social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111–135.
- Cautela, J.R. (1969). Behavior therapy and self-control: Techniques and implications. In C.B. Franks (Ed.), *Behavior therapy: Appraisal and status*. New York: Mc. Graw Hill.
- Deci, E. (1970). *Motivation and management*. New York: Penguin.

Edgett, James D. (1993). *Yönetme sanatı*. (Çeviren: Ayça Haykır). Ankara: Açı Yayıncılık.

Goldfried, M. R. & Merbaum, M. (Eds.) (1973). *Behavior change through self-control* New York: Holt, Rinehard and Winston.

Hagemann, G. (1995). *Motivasyon el kitabı*. (Çeviren: Göktuğ Aksan), İstanbul: Reprosel Mat.

Herzberg, F.B. & Mausner, S. S. (1960). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama*. (Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Der Yayınevi.

Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Lawyer, E. E. & Rhode, J.G. (1976). *Information and control in organizations*. Palisades, C.A: Goodyear.

Lunenburg, F., Allan, C. & Ornstein, C. (1991). *Educational administration – concepts and practices*. California: Wadsworth Publishing Company.

Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Book Co.

Mahoney, M.J. & C.E. Thoresen, C.E. (Eds.) (1974). *Self-control : Power to the person*. Monterey, C.A. Brooks /Cole.

Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367.

Margerison, C. (1991). *Nasıl bir yöneticisiniz?* (Çeviren: Yakut Güneri). İstanbul: İlgi yayıncılık.

Steers, R. M. & Lyman, W. P., (1991). *Motivation and work behavior*. New York: Mc.Graw–Hill. Inc.

Tannenbaum, A. (1962). Control in organizations: individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 1, 236–257.

Thompson, B. L. (1995). *Yeni yöneticinin el kitabı 1*. (Çeviren: Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

TÜSSİDE –Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü. (1992). *Yönetim ve yönetici*. Gebze–Kocaeli.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Weiss, D. H. & Ronald, H. (1993). *Başarılı ekip oluşturma*. (Çeviren: Erhan Tuşkan) İstanbul: Reprosel Mat.

Geliş: 26 Nisan 2002
İnceleme: 2 Mayıs 2002
Düzeltilme: 7 Temmuz 2003
Kabul: 13 Ekim 2003