

# Kavramsal ve Kuramsal Olarak İş Doymu

## *Conceptual and Theoretical Explanation of Job Satisfaction*

 Mehmet Faruk Ladikli<sup>(1)</sup>,  Hüseyin Arslan<sup>(2)</sup>

*(1, 2) İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye*

*(1)mfladikli@hotmail.com, (2)harslan@ticaret.edu.tr*

Geliş Tarihi: 23 Mayıs 2023

Kabul Tarihi: 30 Haziran 2023

Yayın Tarihi: 03 Temmuz 2023

**Öz:** Bu makale, alanyazında iş tatmini olarak da sıkça karşılaşılan iş doymunu, kavramsal ve kuramsal olarak açıklamak üzere hazırlanmış bir derleme çalışmasıdır. Çalışanların görev ve sorumlulukları ile fiziksel ve sosyal çalışma ortamlarından etkilenmeleri dolayısıyla işleri hakkında hissettikleri olumlu duygular (Sattar, Khan, & Nawaz, 2010) olarak tanımlanan iş doymu, kuramsal açıdan içerik ve süreç yaklaşımları olarak iki ana grupta ele alınmaktadır. Makale çerçevesinde başlıca içerik yaklaşımları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, McClelland'ın başarı motivasyon teorisi, Alderfer'in varoluş teorisi ve McGregor'un X – Y teorisi ile süreç yaklaşımlarının başlıcaları olarak ise; Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Latham & Locke'un hedef belirleme teorisi açıklanmıştır. Kuramlardan hareketle iş doymunu etkileyen faktörler ve iş doymunun etkilerinin de tanımlanmasıyla makale son halini almıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Doymu, İş Tatmini, İş Doymu Teorileri, İş Doymu Etkileri

**Abstract:** This article is a compilation study prepared to explain conceptually and theoretically job satisfaction, which is also frequently encountered as job satisfaction in the literature. Job satisfaction, which is defined as the positive emotions that employees feel about their jobs due to their duties and responsibilities and being affected by their physical and social work environments (Sattar, Khan, & Nawaz, 2010), is theoretically discussed in two main groups as content and process approaches. The main content approaches within the framework of the article; Maslow's hierarchy of needs theory, Herzberg's two-factor theory, McClelland's achievement motivation theory, Alderfer's existence theory and McGregor's X and Y theory and process approaches are; Vroom's expectancy theory, Adams's equality theory and Latham & Locke's goal setting theory are explained. Based on the theories, the article took its final form by defining the factors affecting job satisfaction and the effects of job satisfaction.

**Keywords:** Job Satisfaction, Theories of Job Satisfaction, Job Satisfaction Effects

## 1. Giriş

Dünya'da insan ömrünün ortalama 73 yıl (WHO, 2023) olduğu günümüzde, ortalama çalışma hayatı süresi 36 yıl (Union, 2023) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla yaşamın

vazgeçilmezleri arasında bulunan iş ve çalışmak, insan hayatındaki önemli bir zaman dilimini ifade ederken kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlığını da etkilemektedir (Aşık, 2010). Örneğin Türkiye’de ortalama insan ömrü 78,6 yıl (TÜİK, 2020) iken, sektöre ve kişisel şartlara göre değişiklik göstermekle birlikte emeklilik hakkı elde edebilmek için ortalama 25 yıl sigortalı olarak çalışmış olmak gerekmektedir (Mevzuat, 2006). Böylece iş ve iş doyumunu, kişinin mutluluk ve haz duyguları ile yaşam doyumunu da doğrudan etkilemektedir (Aşık, 2010). Çalışanların iş yaşantısından sağladıkları psikolojik fayda ve yapılan işe karşı davranışları, iş doyumunu olarak ifade edilebilmektedir (Silah, 2002). İş doyumunu hakkında yapılan diğer tanımlamalar; çalışanların işleri ile ilgili düşünce ve hislerini tanımlayan iki kelimedir (Unanue, Gomez, Cortez, Oyanedel, & Mendiburo-Seguel, 2017); çalışanların görev ve sorumlulukları ile çalışma ortamlarının fiziksel ve sosyal imkanlarından etkilenecek işleri ile ilgili olarak hissettikleri olumlu duygularının tümüdür (Sattar, Khan, & Nawaz, 2010); çalışanın işinden memnun olma ya da olmama durumudur (Aşık, 2010); çalışanların yaptıkları işten beklentileri ile işten edindiklerinin birbiriyle olan ilişkisidir (Locke, 1969).

İş doyumunu, kelime anlamı olarak incelendiğinde, Güncel Türkçe Sözlüğe göre iş: “Bir değer yaratan emek.”, “Birinden istenen emek veya birine verilen görev.”, “Sanayi, ticaret, tarım, maliye vb. alanlara ilişkin ekonomik etkinliklerin bütünü.”, doyum ise: “Elindekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat.”, “Bazı istekleri giderme, tatmin.” anlamlarını yansıtmaktadır (TDK, 2023).

Nüfus, teknoloji, imkanlar ve iletişim her ne kadar gelişmiş ve artmış olsa da günümüzde halen 1933 yılında gerçekleştirilmiş, adeta çalışma hayatı sosyal biliminin temelini oluşturan Hawthorne Araştırmalarının (Carey, 1967) bulgularından elde edilen, başlıca; örgütsel gelişim, motivasyon, iş tatmini ve liderlik başlıklarından oluşan kavram ve kuramlardan istifade edilmektedir (Franke & Kaul, 1978) Çalışmada; iş doyumunu, kavramsal ve kuramsal olarak ele alınmış, etkileri ve etkileyenleri başlıklarında, literatür çerçevesinde ayrı ayrı açıklanmaya çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal Olarak İş Doyumu

İş doyumunu, bir diğer eş değer anlamdaki kelime “iş tatmini” olarak da sıkça kullanılmaktadır. Bu kavram ile ilgili çalışma ve tanımların 1920’li yıllarda yapılmaya başlandığı görülmektedir (Gafa & Dikmenli, 2019). Tam olarak iş doyumunu kavramı, Fisher ve Hanna tarafından yürütülen örgütsel araştırma ve alan çalışmaları neticesinde 1930 yılında ilk defa resmen kullanılmıştır. Locke, çalışanların kişilik ve kabiliyetleriyle uyumlu işlerde çalıştıklarında kolayca başarılı olma durumlarından yola çıkarak, bu durumu

duygu durumlarıyla ilişkilendirmiş ve memnun olma ya da keyif alma durumu olarak tanımlamıştır (Locke, 1969). Konu ile ilgili kaynaklar incelendiğinde bu tanımlama hala geçerli ve güncel olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok boyutu ve değişkeni olan kavram hakkında endüstriyel ilişki ve iletişim alanlarında da incelemeler bulunmaktadır. Örgütlerin ve kuramcılarının, çalışanların işlerini etkileyen duygu ve tutum ilişkisini anlamaya çalışmak üzere araştırma çabaları görülmektedir (Silah, 2002). Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefler için iş gücü verimliliğinin artırılması ve örgüt kültürünün sürekliliğinin sağlanmasından etkilendiği görülmüş, çalışanların iş doyumunu ile olan ilişkisine dair örgütsel davranış, sosyal ve endüstriyel psikoloji alanında araştırmalar yapılmıştır (Özpehlivan, 2018). Temelde iş doyumunu; yetenek, görev türü, görev önemi, özerklik ve geri bildirimden oluşmaktadır (Spector, 1985). İş doyumunu, çalışanın işi istediği gibi yapma biçim ve yönteminden, çalışma koşullarından, diğer çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkilerinden, iş yükü, ücret ve terfi imkanlarından etkilenmektedir (Çelikkalp, Temel, & Bilgiç, 2019). Çünkü iş doyumunun, işin özellikleri ile çalışanların hedef ve arzularının ortak bir noktada bulunması halinde gerçekleştiği ifade edilmektedir. İş doyumunun gerçekleşmediği örgütlerde stres artarken, uyum, istek, performans ve üretkenlik azalmaktadır (Aşık, 2010). İş doyumunun yüksek olduğu çalışanlarda iş, performans ve memnuniyette artış gözlemlenirken, devamsızlık ve işten ayrılmada azalma görülmektedir (Spector, 1985). Günümüz işletmelerinde yöneticiler, teknolojinin modernleştirilmesi ve ergonomik iş ortamının oluşturulması ile kuramsal ve stratejik yönetim becerilerinden istifade ederek etkinlik ve verimliliği dolayısıyla iş doyumunun artırılmasını sağlayabilmektedir (Silah, 2002). Bu yöntemlerle, çalışanların içsel (duygusal) ve dışsal (ifadesel) tepkilerinin takip ve yönlendirilmesi ile olumlu etkili ya da etkisiz iş doyumlarının temeli sağlanır (Locke, 1969). Buraya kadar yazılı bulunan, kavramsal iş doyumunu tanımlamalarının yanı sıra tarihsel bir özet ile toparlamak gerekirse; 1964 yılında Vroom: İş doyumunu, kişinin çalışma ortamındaki görev ve sorumlulukları ile örgütte edindiği yerle ilgilidir demiştir. 1974 yılında Hackman ve Oldham: Kişisel tatmine odaklanarak, çalışanın işi dolayısıyla edindiği memnuniyet olarak açıklamıştır. 1982 yılında Davis: İş doyumuna olumlu ve olumsuz olarak değerlendiren bir bakış açısı ile yaklaşarak çalışanın işi ile ilgili tatmin olma ya da tatmin olmama durumu şeklinde tanımlamıştır. 1985 yılında Feldman: İş doyumunu hakkında, çalışanın işi ve çalıştığı yer ile ilgili olumlu duygular bütünü ifadesini kullanmıştır. 1987 yılında Siegal ve Lance: Çalışanların yaptıkları işlerini sevme derecesi olarak tanımlamıştır. 1997 yılında Spector: Çalışanın işi ile ilgili farklı yönlerde geliştirdiği duygu ve hisler olarak ifade etmiştir. Bir tarihsel süreç çerçevesinde açıklanmaya çalışılan iş doyumunu kavramı çalışan, iş ve işten elde edilen memnuniyet durumu olarak ifade edilebilecek bir çerçeve tanım ortaya çıkarmaktadır. Birbirini tamamlayan ve doğrulayan

tanımlamalar neticesinde iş doyumu, çalışanın yaptığı işten olumlu duygular edinmesi demektir. İş doyumu edinmiş kişilerin, işlerini isteyerek ve severek yaptıkları ve olumlu duygular besledikleri gözlenmiştir (Özpehlivan, 2018). Tüm insan ve toplum bilimi araştırmacıları ile kuramcılar en verimli ve etkili örgütü, üyeleri için aynı anda tatmin ve kendini gerçekleştirme imkânı sağlayan örgütler olarak tanımlamıştır (Newton, 1980).

### 3. Kuramsal Olarak İş Doyumu

Bireylerin, yaşamın gereği olarak iş hayatına girmesi ile işin çalışanlar tarafından nasıl anlamlandırılacağı, gönüllülüğün sağlanması, performansın artırılması ve etkileyenleri, alandaki araştırmacıların ve kuramcılarının odağına oturmuştur (Sağlam, 2007). On dokuzuncu yüzyılın sonlarından itibaren sosyal bilimciler, çalışanların performans ve başarısını psikolojik bir yapı olarak incelemeye başlamıştır (Castenell, 1984). İş doyumu, ilk olarak 1920'lerde ortaya çıkmış olsa da bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını, dolayısıyla yaşam doyumunu ve üretkenliğini etkilediği görülmüş ve 1940'larda önemini daha da arttırarak gelişimini sürdürmüştür (Spector, 1985). İş doyumu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmasa da iş doyumunun oluşmadığı çalışanlarda gözlemlenen stres, dikkat dağınıklığı ve birlikte çalışma isteksizliği dolayısıyla konu önem kazanmaktadır. Çalışan performansının, genel anlamda çalışanların işleri ile duygusal ilişkilerinin sonucu olarak tanımlanan iş doyumundan etkilendiği, iş doyumunun ise kişilerin motivasyon düzeyleri ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Çoban & Özdemir, 2020). İş doyumu, motivasyon ile ayrılmaz bir etkileşim halindedir. Motivasyon arttıkça, iş doyumunun arttığı, aynı şekilde motivasyon azaldıkça iş doyumunun oluşmadığı bilgisi geçerliliğini korumaktadır. Bu iki kavram, bireyin başarıya, becerme duygusu ile ilişkilendirilmiş ve motivasyon teorilerinin aynı zamanda iş doyumunu kapsamında da kabul edildiği ifade edilmiştir (Sumanasena & Nawastheen, 2022). Çağdaş yönetim biçimlerinin önemli etkileyenlerinden olan iş doyumunu, yukarıda belirtilen gerekçeleri ile kuramcılar tarafından incelenmiştir. Kuramcılar çalışmalarını kişisel, davranışsal ve yönetsel faktörler ile ilgili olarak yürütmüş ve teorileri, içerik ve süreç yaklaşımları olarak iki ana başlık altında ele alınmıştır (Tekin & Görgülü, 2018). Başlıca içerik yaklaşımları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, McClelland'ın başarı motivasyon teorisi, Alderfer'in varoluş teorisi ve McGregor'un X ve Y teorisidir (Sumanasena & Nawastheen, 2022). İçerik yaklaşımları incelendiğinde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin birçok araştırmacının iş tatmini değerlendirmeleri için temel oluşturduğu dikkat çekmektedir (Ngimbudzi, 2009). Başlıca süreç yaklaşımları ise; Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ve Latham & Locke'un hedef belirleme teorisinden oluşmaktadır (Kian, Yusoff, & Rajah,

2014; Sumanasena & Nawastheen, 2022). Kuramcılarının ve araştırmacılarının, teori geliştirme çabalarının temel hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aithal & Kumar, 2016);

- Kişilerin çeşitli koşullar altında nasıl davrandıklarını sistematik olarak açıklamak.
- Kişilerin davranışlarını etkileyen nedenleri anlamak.
- Çalışanların gelecekteki davranışlarını tahmin etmek.
- Çalışanların davranışlarını mümkün olduğunca kontrol etmek ve etkinliğini geliştirmek.
- Örgütün üretkenliğini ve verimliliğini arttırmak üzere, çalışanların iş doyumlarını ve performanslarını arttıracak, motive edecek etkenleri tespit edip, uygulanabilirliğini sağlamak.

### 3.1. İçerik Yaklaşımları

İçerik yaklaşımı başlığında ayrılan teoriler, çalışan performansının yanı sıra kişilerin davranışsal dürtülerini tetikleyen, teşvik eden ve ilham veren ihtiyaçlara vurgu yapan kuramlardır. İçerik yaklaşımı teorileri, çalışan kişilerin çalışma davranışlarına enerji veren ve onları yönlendiren içsel faktörlere odaklanmaktadır (Sumanasena & Nawastheen, 2022).

İnsan sürekli olarak tatmin isteyen bir canlıdır. Ayrıca hiçbir ihtiyaç ya da güdü, yalıtılmış ya da ayırılmış gibi ele alınmamalıdır. Her bir dürtü, diğer dürtülerin doyum ya da doyumsuzluk durumuna bağlıdır. Motivasyonlar, tahrik edici dürtülere ya da motive edilmiş davranışlara değil, amaç ve hedeflere dayanmaktadır (Maslow, 1943). İçerik yaklaşımı teorileri altında kategorize edilen iş doyum ve motivasyon teorileri çalışanları, iş doyum için içsel ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmeye zorlar. Bu kapsamda anılan teoriler, organizasyondaki tüm çalışanların aynı ihtiyaçlara sahip olduğunu kabul ederek tüm çalışanların doyuma ulaşması için algıladıkları dürtülere temas etmeyi hedeflemektedir (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014). Başlıca içerik yaklaşımı teorilerinin açıklanması;

#### 3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

1924 yılında başlayıp 1933'e kadar devam eden Hawthorne deneyleri, çalışma hayatı sosyal bilimin temelini oluşturmaktadır (Carey, 1967). Bu deneylerden derlenen içgörüler, insan ilişkilerindeki güncel çalışmaların çoğu için kaynak oluşturmasının yanı sıra ayrıca örgütsel gelişim, liderlik, motivasyon ve hatta örgütsel tasarım gibi alt alanlar için de temel sağlamıştır. Görsel inceleme ve anekdot niteliğindeki yorumların yanı sıra, Hawthorne deneylerinden sekiz yıl boyunca elde edilen karmaşık verileri hiçbir zaman kapsamlı bir bilimsel analize tabi tutulamamıştır (Franke & Kaul, 1978). Nitekim Carey

tarafından belirtildiği üzere istatistiksel analiz için gerekli veriler bilimsel literatürde bulunmamaktadır. Hawthorne verilerini sistematik olarak yorumlamak ve sonuçlardan çıkarım yapmak birçok araştırmacının alana yönelmesini sağlamıştır (Carey, 1967). Hawthorne Araştırmalarının tamamlanmasının ardından, birçok akademisyen ve araştırmacı, motivasyon ve insan ihtiyaçlarının karşılanması konularını daha derinden incelemeye başlamış olsa da bu alandaki en yaygın ve işlevsel çıkarım Maslow tarafından sağlanmıştır (Carson, 2005). Abraham H. Maslow, alanda sağlıklı veri bulunmaması sebebiyle motivasyon çalışmalarını tartışmanın ve eleştirmenin, onları düzelterip yön vermekten çok daha kolay olduğunu dile getirmiş ve bu gerekçe ile eksikliğin öncelikle geçerli bir motivasyon teorisi olduğunu öne sürerek beş farklı başlıktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini oluşturmuştur (Maslow, 1943). Maslow (1954) tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, insan güdülerini sınıflandırmak için halen yaygın olarak kullanılan bir teoridir. Daha üst düzey ihtiyaçlar devreye girmeden önce tatmin edilmesi gereken alt düzeydeki ihtiyaçları tanımlar. Hiyerarşik yapısıyla belli bir sıra içerisinde tatmin edilmesi öngörülen beş temel ihtiyaç alanı, gerçekleşme sırası dolayısıyla bir üçgen prizma şeklinde gösterilmektedir;



**Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Pardee, 1990).**

Maslow'a (1943) göre bireylerin ihtiyaçları, bir üstünlük hiyerarşisi içerisinde ortaya çıkar. Başka bir deyişle, bir ihtiyacın ortaya çıkışı genellikle daha baskın olan başka bir ihtiyacın önceden tatmin edilmiş olmasına dayanır. Yani sıra bir eylemin birden fazla motivasyonu bulunabilir. Motive edilmiş herhangi bir davranış ve doyum sağlanmış

herhangi bir ihtiyaç, birçok temel ihtiyacın aynı anda karşılanmasıyla oluşmaktadır (Maslow, 1943). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, insan motivasyonu literatüründe yaygın olarak bilinmesine rağmen, tatmin ve iş tatminine de önemli katkılar sağlayan temel teorilerdendir (Brown ve Lent, 2004). Motivasyon alanında çokça kullanılmasının yanı sıra iş doyumuna da kaynak olma özelliği taşıyan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde tabloda da görüldüğü gibi, kişi eğer tatmin olursa; ihtiyaçları karşılanır ve istediğini elde eder. İstedikini elde edemezse tatmin oluşmaz (Chand, 2014). Tatmin ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Maslow, 1954). Bu teori çalışan davranışını anlamada kullanılmıştır. Bu teori aracılığıyla Maslow, insanın tatmin ve motivasyon ihtiyacını tetikleyen unsurları beş farklı ihtiyaç başlığında ortaya çıkarmıştır. Belirli bir önem hiyerarşisinde ortaya çıkan fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sıralanmaktadır (Fiore, 2009). Teori, bireyin bir ihtiyaç basamağını tatmin ettiğinde, bir sonraki ihtiyaç adımının karşılanmasına ihtiyaç duyacağını açıklar. Teoriye göre bir sonraki adımın tatmini, mevcut ihtiyaç grubu karşılanana kadar talep edilmemektedir (Maslow, 1954). Nihai hedef kendini gerçekleştirmek olsa da alt düzey ihtiyaçların her biri karşılanmadan bu hedefe ulaşamamaktadır (Maslow, 1943). Böylece insan, fizyolojik ihtiyaçları yeterince veya kısmen karşılandıkça, diğer basamaklardakilere ihtiyaç duyacaktır. Bunlar yerine getirildikçe, insan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışacak ve bu, ihtiyaçlar hiyerarşisinde yukarılara doğru devam edecektir. Genel olarak insan, sürekli olarak bazı ihtiyaçlarını karşılamamanın peşinde olmuştur (Worlu, 2012). Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının açık bir şekilde ortaya çıkması fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının önceden tatmin edilmiş olmasına bağlıdır. Bu ihtiyaçlardan tatmin olan insanlara temelde tatmin olmuş insanlar denebilir ve en sağlıklı çalışmalar o bireylerden elde edilir (Maslow, 1943).

### **Fizyolojik ihtiyaçlar**

Motivasyon teorisi için genellikle başlangıç noktası olarak kabul edilen fizyolojik dürtülerdir. Bireyim tüm ihtiyaçları karşılanmamışsa ve bünye fizyolojik ihtiyaçlar tarafından uyarılıyorsa, diğer tüm ihtiyaçların tamamen ortadan kalkabilir ya da ertelenebilir olduğu kabul edilir. Bu durumda tüm organizmanın basitçe "aç" olduğunu söyleyerek karakterize etmek doğru olacaktır. Çünkü bilinç neredeyse tamamen açlık tarafından engellenecek ve tüm çabalar, açlığın tatmin edilmesinin hizmetine sunulacaktır. Açlık ifadesi burada metabolizma, zekâ, hafıza, alışkanlıkların ihtiyaçları olarak tanımlanabilir. Belli bir ihtiyacın egemenliği altındayken insan organizmasının bir başka özelliği de tüm gelecek felsefesinin değişme eğiliminde olmasıdır. Örneğin; fizyolojik ihtiyaçları karşılanmamış bir bireyin, şiir yazma dürtüsü, bir otomobil edinme arzusu, yeni bir çift ayakkabı arzusu unutulur ya da ertelenir hale gelebilir (Maslow, 1943). Bahsi geçen fizyolojik ihtiyaçların başlıcaları yiyecek, su, temel giyecek, barınma,

seks olarak belirtilmektedir (Maslow, 1954; Pardee, 1990). Ekmek bolken ve karnı sürekli tokken insanın arzuları ne olur? Hemen başka ve daha yüksek ihtiyaçlar ortaya çıkar ve organizmaya fizyolojik açlıklardan ziyade bunlar hükmeder. Bunlar sırasıyla karşılandığında, yeniden yeni ve yine daha yüksek ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bu böyle devam ederek kişinin beklentilerini karşılaması, olmak istediği yerde olması sağlanır (Maslow, 1943). Böylece özellikle çalışanların motivasyonu dolayısıyla doyumunu, performansı ve verimliliği etkilenir (Chand, 2014).

### **Güvenlik ihtiyaçları**

Fizyolojik ihtiyaçlar nispeten iyi karşılanırsa, kabaca güvenlik ihtiyaçları olarak kategorize edebilen yeni bir ihtiyaçlar dizisi ortaya çıkar. Tıpkı tok bir adamın artık aç hissetmemesi gibi, güvenli bir adam da artık kendini tehlikede hissetmeyecektir. Güvenlik ihtiyaçları yalnızca fiziksel korunmadan ibaret değildir. Örneğin, kadrolu ve korumalı bir iş, bir tasarruf hesabı ve tıbbi, işsizlik, sakatlık, yaşlılığa karşı tedbirler içeren çeşitli türlerde sigorta da bu kapsamdadır (Maslow, 1943). Tehlike, tehdit ve mahrumiyete karşı korunma, istihdamın devamına ya da maaş kaybına ilişkin belirsizlikler ile kamu politikalarının öngörülemez yönetimi de güvenlik ihtiyaçlarının güçlü unsurlarından olarak ifade edilmiştir (Pardee, 1990).

### **Sevgi ihtiyaçları**

Bireyin hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları yeterince karşılanırsa, o zaman diğer bireylerle yakın ilişkiler geliştirme, sevgi, şefkat ve ait olma ihtiyacı ortaya çıkar ve yukarıda açıklanan tüm döngü bu ihtiyaca odaklanarak kendini tekrar eder. Bu evrede birey, arkadaşlarının, sevgilisinin, karısının veya çocuklarının yokluğunu daha önce hiç olmadığı kadar hissedecektir. Genel olarak insanlarla sevgi dolu ilişkilere, ait olmaya, yer edinmeye aç olacak ve bu amaca ulaşmak için büyük bir yoğunlukla çaba gösterecektir. Sevgi ihtiyacının, sevgiyi hem vermeyi hem de almayı içerdiği de göz ardı edilmemelidir (Maslow, 1943; Pardee, 1990).

### **Saygı / İtibar ihtiyaçları**

Toplumdaki tüm insanlar (birkaç patolojik istisna dışında), kendileri hakkında istikrarlı, sağlam temelli, genellikle yüksek değerde öz saygıya ve başkalarının saygısına ihtiyaç duyar veya arzu ederler. Bu ihtiyaçlar iki başlıkta sınıflandırılabilir; birincisi güç, başarı, yeterlilik, hayata güvenme, bağımsızlık ve özgürlük arzusudur. İkincisi ise itibar, prestij yani diğer insanlardan saygı ya da takdir görme, statü, tanınma, dikkat çekme, önemli olma veya başkasını takdir etme arzusudur. Araştırmalarda, çalışanların takdir edilmeye daha fazla önem verdikleri de yaygın bir şekilde görülmektedir (Maslow, 1943; Pardee, 1990).



### **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları**

Tüm bu ihtiyaçlar karşılanırsa bile, kişi kendisine uygun olanı yapmadığı sürece her zaman olmasa da sıklıkla yeni bir hoşnutsuzluk ve huzursuzluğun oluşmasını bekleyebilir. Nihayetinde mutlu olacaksa bir müzisyen müzik, bir ressam resim yapmalı, bir şair ise yazmalıdır. Bir insan ne olabilir, o olmalıdır. Bu güdüye, kendini gerçekleştirme ihtiyacı denilmiştir (Maslow, 1943). Kişisel gelişim yoluyla kendini gerçekleştirme ve başarı fırsatları olarak özetlenmiştir (Maslow, 1954). Modern endüstriyel hayat şartları, kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması için yalnızca sınırlı fırsatlar sunsa da kişinin sürekli kendini geliştirme potansiyellerini fark etme ihtiyacı dolayısıyla arayışta olması, bireyin ne olduğu ya da mesleki gelişimi açısından ne olabileceği konusunda yol alma arzudur (Pardee, 1990).

Kendini gerçekleştirme kavramı ilk olarak Kurt Goldstein tarafından 1934'te kullanılmıştır. Goldstein bu kavramı, insanlarda bulunan ve kişinin Allah'ın verdiği yetenekleri geliştirmeye motive eden bir "türetme gücü" olarak tanımlamıştır. Kendini gerçekleştirme arzusuna, yani potansiyel olarak olduğu şeyde gerçekleşme eğilimine atıfta bulunur. Bu eğilim, kişinin giderek daha çok neyse o olma, kısacası olabileceği her şey olma arzusu olarak ifade edilebilir. Bu ihtiyacın alacağı özel biçim elbette kişiden kişiye büyük ölçüde değişecektir. Bir kişide ideal bir anne olma arzusu biçimini alabilir, bir başkasında atletik olarak ifade edilebilir ve yine başka bir kişide resim yaparak ya da başka başarılarla ve icatlarla ifade edilebilir. Bu ihtiyacın açık bir şekilde ortaya çıkması fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı ihtiyaçlarının önceden tatmin edilmesine bağlıdır (Maslow, 1943; Maslow, 1954; Pardee, 1990).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde bulunan ve aşağıdan yukarıya doğru devam eden düzen çerçevesinin geliştirilmesine dair argümanlar olsa da bazıları, bireyin yalnızca Maslow'un hiyerarşisinde belirttiği şekilde ilerleyebileceğini varsaymanın yanlış olduğunu da savunmaktadır. İnsanların, ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan daha düşük seviyedeki ihtiyaçları karşılamadan önce daha yüksek seviyedeki ihtiyaçları elde ettiği durumların olduğu da görülmüştür (Brown & Lent, 2004; Fiore, 2009; Carson, 2005). Maslow bu konuda bir not düşmüştür; "*şimdiye kadar olan teorik tartışmamız, bu beş ihtiyaç kümesinin bir şekilde birbiriyle kademeli, hep-hiç ilişkisi içinde olduğu izlenimini vermiş olabilir. Oysa şu gibi ifadelerle açıklamıştım: Bir ihtiyaç giderilirse, o zaman bir başkası ortaya çıkar. Bu ifade, bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkmadan önce bir ihtiyacın yüzde 100 karşılanması gerektiği gibi yanlış bir izlenim vermiş olabilir. Oysaki, toplumun normal olan çoğu üyesi, aynı anda temel ihtiyaçlarının tümünü kısmen karşılar ve tatmin edebilir*" (Maslow, 1943; s.388-389).

### 3.1.2. Alderfer'in Varoluş Kuramı

Clayton Alderfer'in 1972'de geliştirdiği Varoluş Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin bir uzantısı sayılabilir. Bir bireyin ihtiyaçlarını karşılamamanın, onu motive etmek için hayati önem taşıdığına dikkat çeker. Alderfer'in Varoluş Kuramı, Existence (E) Varoluş, Relatedness (R) İlişki ve Growth (G) Gelişme olmak üzere kısaca E.R.G kuramı olarak da adlandırılır (Caulton, 2012). Türkçe kaynaklarda; Varoluş, İlişki ve Gelişme kelimelerinin baş harfleri olmak üzere V.İ.G kuramı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu üç başlık; var olma ihtiyaçları, ilişkili olma ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Bu kuram ile Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında bulunan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını daha da basitleştirerek gerçek hayata daha uygun bir hale getirmeye çalışmıştır (Tekin & Görgülü, 2018). Maslow ve Alderfer'in ihtiyaçları sınıflandırması benzer olsa da bakış açılarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Maslow, ihtiyaçların verilen hiyerarşik modeldeki sırası ile karşılanması gerektiğine kesin bir görüş ile inanır. Ancak Alderfer, bir bireyin aynı anda birden fazla ihtiyacı karşılaması gerekebileceğini ve bunun da iki farklı ihtiyaç türüne ait olabileceğini öne sürmektedir. Alderfer ayrıca ERG teorisi ile uyumlu bir yaklaşımı ortaya çıkararak daha ileri bir kategorideki ihtiyaçların karşılanmaması halinde, bireyin bunun yerine daha düşük kategorideki bir ihtiyacı için gerçekleştirdiği çabasını iki katına çıkaracağını tespit etmiştir. Yanı sıra Maslow ve Alderfer, ihtiyaçların her zaman bireylere güç ve enerji verdiği konusunda hem fikirdir (Fiore, 2009; Kwok, 2014).

#### Existence (E) Varoluş İhtiyaçları

Varoluş ihtiyaçları, ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelinde bulunan, fizyolojik gereksinimleri karşılayan faktörlerden oluşur. İnsanın varoluş özelliklerinden yola çıkarak varlığını sürdürmesini sağlayan beslenme, hava, su vb. ihtiyaçlar ile ücret, iş ortamı, çalışma şartları vb. maddi etkenlerden memnun olma ihtiyacıdır. Korku, tehlike, tehdit ve korunma gibi güvenlik ihtiyaçları ile boş zaman geçirme, giyim, egzersiz ve uyku gibi ihtiyaçlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Çoban & Özdemir, 2020; Arnolds & Boshoff, 2002). Bu ihtiyaçlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Çalışanlar, bu teoride belirtilen ihtiyaçlarını maaş tutarı, ergonomik ve ferah çalışma ortamı, işletme tarafından sağlanan diğer imkan ve haklar ile iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinden sağlanması mümkündür (Tekin & Görgülü, 2018).

#### Relatedness (R) İlişki İhtiyaçları

İlişki ihtiyaçları, insanın kendisi için önemli kişilerle olan ilişkilerini sürdürme gereksinimini ifade eder. Bunlar insanın sosyal kabul görme, ait olma ve statü arzularıdır

(Arnolds & Boshoff, 2002). Anlamlı sosyal ilişkiler ve kişilerarası ilişkinin, etkili iletişim yöntemleriyle duygu, düşünce ve tecrübe paylaşımı yapılmasının bireyi motive ettiğini ve iş doymu oluşturduğunu savunan kuramdır. Bu ihtiyaç kapsamında ifade edilen ilişki; güvenlik, ait olma ve saygı görmeyi içermektedir (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bulunan sevgi ve ait olma ihtiyaçlarına benzerliği ile dikkat çekmektedir. İlişki ihtiyacının, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin yanı sıra aile ve arkadaşlarından duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek şekilde karşılanmasının motivasyonun dolayısıyla iş doyumunun gerçekleşmesine olumlu etkisi ifade edilmektedir (Tekin & Görgülü, 2018; Çoban & Özdemir, 2020).

### **Growth (G) Gelişme İhtiyaçları**

Alderfer'in ERG kuramındaki son ihtiyaç grubu, insanın kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme ve kendini gerçekleştirme gereksinimini temsil eden gelişme / büyüme ihtiyacıdır (Arnolds & Boshoff, 2002). Kişilerin yetkinlik, güvenilirlik, sorumluluk ve başarı gibi olumlu gelişimine yönelik ihtiyaçlarını ifade eder. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık olduğu gözlemlenmektedir (Tekin & Görgülü, 2018). Benlik bilinci ve öz saygısı yüksek, özverili, kişilik sahibi, yenilikçi, üretken, özgür ve başarı odaklı bireylerde doyum eşiği daha yüksek bir ihtiyaç duygusudur (Çoban & Özdemir, 2020).

### **3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı, Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg ve arkadaşları tarafından 1959 yılında gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucu olarak literatürde yerini almıştır. Neredeyse tamamen iş tatmininin uygulanmasına dayalı olarak geliştirilmiştir (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014). Bir çalışanın çalışma ortamında hangi faktörlerin iş doyumuna ya da iş doyumunun oluşmamasına neden olduğunu anlamak üzere yapılmış araştırmalar dizisinin çıktısıdır. Bu araştırmaların birincisi, işçi, ofis çalışanı, mühendis ve muhasebecilerden oluşan 13 kişiyi, ikincisi orta düzey yöneticilerden oluşan 39 kişiyi kapsamaktadır. Bu iki pilot araştırmanın sonuçlarına göre teori daha da geliştirilmiş ve genişletilerek hangi faktörlerin işçinin çalışmasını etkilediğini, iş doyumunun oluşmasına ya da doyumun oluşmamasına neden olduğunu belirlemek için Amerika Birleşik Devletleri'nin Pittsburgh bölgesindeki dokuz fabrikada çalışan 203'ten fazla muhasebeci ve mühendis üzerinde çalışılmıştır (Herzberg, Mausner, & Snyderman, The motivation to work, 1959). Çalışanların iş doyumları ve memnuniyetleri üzerine gerçekleştirilen bu kapsamlı araştırma çalışmalarının sonucunda Herzberg, bir dizi faktörden oluşan motivasyon–

hijyen kuramını ortaya çıkarmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına daha makul bir alternatif olarak öne sürülen çift faktör teorisi, çalışanların iş doyumunun oluşmasını sağlayan motivasyon faktörleri ile iş doyumunun oluşmasına katkısı bulunmayan hijyen faktörleridir. Herzberg'e göre işteki tatmin veya tatminin oluşmaması hali birbirinin tersi değildir, çalışan tarafından gerçekleştirilen işe karşı farklı tutumların ortaya çıkmasıdır (Sumanasena & Nawastheen, 2022).

Herzberg'in teorisinde de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde olduğu gibi tatminin oluşması için gereken ihtiyaçlar alt düzeyden üst düzeye doğru değişmektedir. Bir ihtiyaç yeterince veya kısmen karşılandıkça birey bir sonraki üst düzeye ihtiyaç duymaktadır (Worlu, 2012). Motivasyon faktörleri başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme olasılığını içermektedir. Hijyen faktörleri ise, tatminsizlikten kaçınma ihtiyacı ile ilgilidir. Hijyen faktörleri arasında şirket politikaları ve yönetimi, amirlerle ilişkiler, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret yer almaktadır. Çift faktör teorisinin özünde, motivasyon ve hijyen ya da içsel ve dışsal olarak ifade edilen faktörler arasındaki farkın incelenmesi vardır. Herzberg, motivasyon faktörlerini işe özgü, hijyen faktörlerini ise işin dışındaki faktörler olarak tanımlamıştır. Böylece motivasyon faktörleri sadece iş tatminini arttırmak ve iyileştirmek için çalışırken, hijyen faktörleri ise iş doyumunun oluşmasını engelleyen faktörleri azaltmak için çalışmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen verilere göre motivasyon faktörleri olumlu iş tutumlarına yol açmış, hijyen faktörleri de işin yerine getirilmesini, yapılmasını sağlamıştır (Herzberg, 1987). Herzberg, motivasyon ve hijyen faktörlerinin iş tatmininin ayrı yönlerini etkileyen iki boyuta ayrıldığını anlatmıştır. Hijyen faktörlerinin, doyumsuzluğu önlediğini ancak doyuma yol açmadığını ifade etmiştir. Hijyen faktörleri hakkında, çalışmada oluşacak olumsuz duygu ve durumlardan kaçınmak için gerekli olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan motivasyon faktörleri başlığında ifade edilen faktörlerin, çalışanların iş doyumunu oluşturan gerçek ve geçerli motivatörler olduğunu kabul etmektedir (Herzberg, 1968). Hijyen faktörleri, çalışanın kabul edebileceği düzeyin altına düştüğünde iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak bunun tersi geçerli değildir. Hijyen faktörlerinin varlığı iş doyumunu gerçekleştirilmemektedir. Kısacası motivasyon faktörlerinin varlığı iş doyumunu oluştururken, hijyen faktörlerinin varlığı tatminsizlik ve memnuniyetsizliğin yaşanmamasını sağlar ancak doyumun oluşması için pek bir katkısı bulunmaz (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014). Zaman içerisinde hijyen faktörleri ile motivasyon faktörleri arasında nasıl ayırım yapılacağına dair kapsamlı yorumlar da ortaya çıkmıştır. Bazı faktörlerin, yerlerini ve anlamlarını bulduğu açıkça kanıtlanmış olsa da özellikle ücretin,

motive edici mi yoksa hijyen faktörü mü olduğu konusundaki tartışmalar sürmektedir (Teck-Hong & Waheed, 2011).

**Tablo 1. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Motivasyon Faktörleri	Hijyen Faktörleri
Başarı	Şirket Politikaları
Tanınma	Yönetim ve Amirlerle İlişkiler
İşin Kendisi	Kişilerarası İlişkiler
Sorumluluk	Çalışma Koşulları
İlerleme	Ücret
Büyüme	

**Kaynak:** (Alshmemri, Akl & Maude, 2017)

### 3.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland, davranışı / deneyimi motive eden ve doyumı gözeten, kişiliğin kalıcı ve altta yatan boyutlarını incelemiştir. Bulgularını üç temel güdü sistemi olarak ifade ederek, başarı, güç/etki ve bağlılık/yakınlık olarak tanımlanmaktadır (McClelland D. C., 1988). David McClelland'a göre kişinin doyum ve motivasyonu "bireyin davranışını yönlendiren, ölçülebilen bir hedef, durum ya da koşul için tekrarlayan bir endişe güdüsüdür". McClelland 1940'larda Henry Murray ile çalışarak üç özel güdüye odaklanmıştır; Başarı İhtiyacı (Need for Achievement / N Ach), Bağlılık İhtiyacı (Need for Affiliation / N Aff) ve Güç İhtiyacı (Need for Power / N Pow) (McClelland & Johnson, Learning to Achieve, 1984). Kuram geliştirme çalışmalarında 1940'ların sonlarından 1960'lara kadar başarı ihtiyacına, 1960'ların sonlarından 1990'lara kadar ise güç ihtiyacına odaklanmıştır (Boyatzis, 2016). Başarı motivasyonu kavramını geliştirmeye yönelik ilk sistematik yaklaşım, 1947'de David C. McClelland ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. McClelland ve diğerleri, başarı motivasyonunu, doğası gereği istemdişi ve belirli bir davranış için ödül veya cezadan kaynaklanan öğrenilmiş bir güdü olarak tanımlamıştır. Böylece başarı motivasyonunun erken çocukluk deneyimlerinden oluştuğu, bağımsız hareket edebilmeyi ve rekabet duygusunu öğreten davranışları ödüllendiren ebeveynlerin çocuklarına bilmeden başarı eğitimi verdikleri savunulmuştur (Castenell, 1984). Başarı motivasyonu, başarıma ihtiyacı olarak adlandırılır. Bireyler, kendilerine meydan okunduğunda ve sonucun kişisel başarılarının veya başarısızlıklarının bir yansıması olacağına farkında olduklarında başarmak için motive olurlar (Smith, 2015). Başarı Motivasyonu Teorisi, kişinin başarı, güç ve bağlılık ihtiyacına dayalı olarak doyum ve performansını açıklamaya çalışır. Başarı Motivasyonu Teorisi, Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisi veya Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi olarak da adlandırılır. Richard L. Daft; Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisini "Belirli ihtiyaç türlerinin (başarı, bağlılık, güç) bireyin yaşamı boyunca edindiğini öne süren McClelland teorisi" olarak

tanımlamıştır. Başarı Motivasyonu Teorisi, McClelland'ın 1940'ların sonunda başladığı çalışmalar ile gelişmiştir. 1958'de McClelland, Atkinson'ın *Motives in Fantasy, Action ve Society* adlı kitabının *Methods of Measuring Human Motivation* bölümünde insan güdülerini tanımlamıştır. Bu noktada McClelland, başarı güdüsü, bağlılık güdüsü ve güç güdüsü olarak insan güdülerini açıklamıştır. Ancak daha sonraki çalışması *The Achieving Society*'de McClelland, dikkatini yalnızca başarı ihtiyacına, bağlılık ihtiyacına ve güç ihtiyacına odaklamıştır. Özünde, McClelland'ın teorisi, insanların başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçları tarafından değişen derecelerde motive edildiğini ve bu ihtiyaçların bireyin yaşamı boyunca edinildiğini veya öğrenildiğini varsayar. Başka bir deyişle, çoğu insan üç ihtiyacın bir kombinasyonuna sahiptir ve bunu sergilemektedir (McClelland D. C., 1961). McClelland, ayrı güdülerin ötesinde, kişinin görelî güdü gücünün örüntüsünü de vurgulamıştır. Herkesin belirli düzeyde güdülere sahip olduğunu, ancak görelî hakimiyetin değiştiğini iddia etmiştir. Mesleki performansın göstergesi olarak bir kişinin motivasyon ve doyumundan hareketle oluşturulan modelde; yüksek N Ach, düşük N Aff ve orta N Pow'un dünya çapında başarılı girişimcilerin ortak karakteristik özelliği olduğu, orta N Ach, orta ve düşük N Aff ve yüksek N Pow'un etkili liderler ile orta ve üst düzey yöneticilerin ortak özellikleri olduğu ifade edilmiştir (Boyatzis, 2016).

### **Başarı İhtiyacı**

McClelland, Atkinson, Clark ve Lowell; Başarı İhtiyacını "bazı mükemmellik standartları ile rekabette başarı" olarak tanımlamıştır. Bazı bireylerin amacı ve doyum noktası; belirli bir mükemmellik standardı ile rekabet çevresinde başarılı olmaktır. Birey bu hedefe ulaşmakta başarısız olabilir, ancak bir mükemmellik standardı ile rekabet etme kaygısı, yine de kişinin aranan hedefi bir başarı hedefi olarak tanımlayarak tatmin sağlar (McClelland D. C., 1961). Bu teori, belirli bir standarda sahip rekabet ortamında, çalışma alanında bir çalışanın diğer çalışanlarla doğrudan ya da dolaylı olarak (bilinç altında) rekabet halinde olması, o kişinin en dikkatli ve verimli zamanları olduğunu kabul eder. Ancak aynı zamanda nasıl olursa olsun, bir kişinin bir görevi ne kadar iyi şekilde yerine getirdiğine ilişkin kaygısının açıkça izlenebildiğini de vurgular. Başarı ihtiyacı, Herzberg'in motive edicileri ve Maslow'un üst düzey ihtiyaçları ile aynı olmasa da bazı benzerlikler taşımaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde özel olarak belirtilmemiş olmasına rağmen başarı ihtiyacı, kendini gerçekleştirmenin özünde de bulunmaktadır. Yanı sıra Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi ile de ilişkilidir. Başarı motivasyonu yüksek olan insanların, doyuma ulaşma ve motive edici diğer faktörlerle ilgilenme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir (Pardee, 1990). Lussier ve Achua'ya göre başarı ihtiyacı, mükemmellik için istem dışı bir güdüdür. Benzer şekilde, Daft başarı ihtiyacının "zor bir şeyi başarma, yüksek bir başarı standardına ulaşma, karmaşık görevlerde

ustalaşma ve diğerlerini (rakipleri) aşma arzusu” olduğunu belirtmiştir. Başarı ihtiyacı sergileyen bireylerin, gerçekçi ama zorlu hedeflere ulaşmaya çalışarak doyum elde ettikleri ve performans artışı gösterdikleri görülmüştür (Moore, Grabsch, & Rotter, 2010). Başarı İhtiyacı, bir mükemmellik standardına doğru, daha iyisini yapmaya yönelten dürtüdür. Güçlü Başarı İhtiyacı olan insanlar kendilerini belirli hedefleri baz alarak sınırlar. Orta düzeyde riskleri tercih ederler. Bireysel aktiviteleri, bowling gibi puan almayı içeren etkinlikleri ve satış gibi bireysel performans verileri göz önünde olan meslekleri tercih ederler (Boyatzis, 2016).

Başarı ihtiyacı yüksek olanların özellikleri (Ziegler, Schmukle, Egloff, & Bühner, 2010):

- Zorlu hedefler koyma ve bunları gerçekleştirme konusunda güçlü bir ihtiyaç duyar.
- Hedeflerine ulaşmak için hesaplanmış riskler alır.
- İlerlemeleri ve başarıları hakkında düzenli geri bildirim almayı sever.
- Genellikle yalnız çalışmaktan hoşlanır.

### **Bağlılık İhtiyacı**

Bağlılık / yakınlık ihtiyacını tanımlarken McClelland, başka bir kişiyle olumlu duygusal ilişki kurmak, sürdürmek ya da eski haline getirmek ifadesini kullanarak bu ilişkiyi en uygun şekilde “arkadaşlık” kelimesiyle tanımlar (McClelland D. C., 1961). Lussier ve Achua’ya göre bağlılık ihtiyacı, yakın kişisel ilişkileri geliştirmek, sürdürmek ve yeniden kurmak için istem dışı bir güdüdür. Daft, bağlılık ihtiyacını yakın kişisel ilişkiler kurma, çatışmadan kaçınma ve sıcak arkadaşlıklar kurma arzusu olarak tanımlamıştır. Ait olma ihtiyacı sergileyen bireylerin, diğer insanlarla etkileşim arayışında olduğu, etkileşim halinde bulduklarında iş ve yaşam doyumu elde ettikleri, performans artışı sergiledikleri görülmektedir (Moore, Grabsch, & Rotter, 2010). Bağlılık İhtiyacı, arkadaşlıklar gibi sıcak, yakın ilişkilerin bir parçası olmayı tercih eden bir dürtüdür. Güçlü N Aff’si olan kişiler: yakın arkadaşlarla veya önemli kişilerle zaman geçirmeyi seçerler, mektup yazmaya, arkadaşlarına ya da ailelerine telefon etmeye alışkındırlar. Grup halinde çalışmayı tercih ederler ve diğerlerinin tepkilerine duyarlıdırlar. İlkokul öğretmenleri ve danışmanlar gibi başkalarıyla yakın çalışabilecekleri işbirlikçi faaliyetleri ve meslekleri tercih ederler (Boyatzis, 2016).

Bağlılık / aidiyet ihtiyacı yüksek olanların özellikleri (Ziegler, Schmukle, Egloff, & Bühner, 2010):

- Bir gruba ait olmak ister.
- Beğenilmek ister ve genellikle grubun geri kalanının yapmak istediği her şeye katılır.

- Rekabet yerine iş birliğini tercih eder.
- Yüksek riskten ve belirsizlikten hazzetmez.

### Güç İhtiyacı

McClelland (1961), Güç ihtiyacını "etkileme ve kontrol etme ile ilgili bir güdü" olarak tanımlamıştır. Lussier ve Achua, güç ihtiyacını "başkalarını etkilemek ve otoriter pozisyonlarda yer almak üzere bir güdü" olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Daft; güç ihtiyacını "başkalarını etkileme veya kontrol etme, başkalarından sorumlu olma ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma ihtiyacı" olarak ifade etmiştir. Güç ihtiyacı sergileyen bireyler, etkili olma arzusuna sahiptir ve bir etki yaratmak isterler (Moore, Grabsch, & Rotter, 2010).

Güç ihtiyacı, başkalarını etkilemek üzere bir dürtüdür. Güçlü N Pow'a sahip kişiler genellikle liderlik pozisyonları olarak, kumar oynayarak, alkollü içkiler içerek ve agresif eylemlerde bulunarak kendilerini gösterirler. Genellikle heyecanlıdır ve yüksek tansiyonları bulunmaktadır. Futbol gibi kişilerarası rekabete dayalı sporları tercih ederler. Başkalarına prestij kazandıran şeyleri ellerinde toplamayı severler. Öğretmenler ya da liderler gibi başkalarını etkileyebilecekleri ya da yardım edebilecekleri meslekleri tercih ederler (Boyatzis, 2016).

Güç ihtiyacı yüksek olanların özellikleri (Ziegler, Schmukle, Egloff, & Bühner, 2010):

- Başkalarını kontrol etmek ve etkilemek ister.
- Tartışmaları kazanmaktan hoşlanır.
- Rekabetten ve kazanmaktan hoşlanır.
- Statü ve tanınmanın tadını çıkarır.

Özet olarak, Başarı Motivasyonu Teorisinde McClelland (1984), insanlarda baskın olan üç kritik ihtiyaç / güdüyü aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

- Başarı İhtiyacı: Yüksek bir standart seviyesine ulaşma arzusu.
- Bağlılık / Ait Olma İhtiyacı: Kişiler arası yakın bir ilişkiye sahip olma arzusu.
- Güç İhtiyacı: Başkaları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacı.

Bir bireyin ihtiyaçları arttığında, bunun bireyi ihtiyacı karşılamak için davranışta bulunmaya yönlendireceğini ya da motive edeceğini savunur. Bu teoriyi uygulayan yöneticiler ve kuruluşlar, çalışanlarını öne çıkan ihtiyaçlarına uygun işlere yerleştirerek çalışan doyumunu ve performansını artırmayı hedefler (Sumanasena & Nawastheen, 2022).



### 3.1.5. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, profesyonel yönetim faaliyeti yürüten herkesin aşına olduğu araştırmacıların başında gelir (Newton, 1980). 1960 yılında yayınlanan *The Human Side of Enterprise* isimli kitabıyla, yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının yönünü değiştirmiştir (Aithal & Kumar, 2016). John B. Miner (2005), literatürde yer alan 73 örgütsel davranış teorisini incelemiş ve X-Y Teorisinin bilinirlik açısından ikinci sırada yer aldığını tespit ederek McGregor'un etkisinin bir göstergesi olarak ortaya koymuştur. McGregor, bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarıyla ilgili bazı temel varsayımları inceleyerek, yöneticiler için yeni rollerin ana hatlarını; astları komuta / kontrol etmek ve onlara inisiyatif ve sorumluluk vererek potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olmak şeklinde belirlemiştir (Kopelman, Prottas, & Davis, 2008).

Çağdaş yönetim düşüncesinin atalarından biri (Noland, 2014) olarak kabul edilen McGregor'un, yönetim bilimine yön veren birçok katkısı bulunmaktadır, ancak bunların başında Teori X ve Teori Y gelmektedir (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016). İnsan davranışının kökenlerini incelediği çalışmalarını nakleden *The Human Side of Enterprise* kitabında, bireylerin motivasyonu ile ilgili olarak bu iki teoriyi türetmiştir. Yönetici davranışlarının, çalışanların davranış ve motivasyonları hakkındaki varsayımları tarafından şekillendiğini dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iki farklı bakış açısı ile yönlendirdiğini öne sürmüştür. Teori X'e göre yöneticilerin, işçilerin çalışmak istemediklerini, işten hoşlanmadıklarını, işten ve sorumluluktan kaçındıklarını, yönlendirilmeleri gerektiğini ve sadece para için örgütte yer aldıklarını varsayarak işçilerin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine inandıklarını, Teori Y'ye göre ise yöneticilerin, çalışmanın oyun ya da dinlenmek kadar doğal olduğunu ve işten hoşlandıklarını varsayarak işçilerin özdenetim, sorumluluk alma ve işleri doğru şekilde yerine getirme arzusu taşıdıklarını inandıklarını ifade etmiştir (McGregor, 1960; Carson, 2005). Bu teorilerin ilki olan Teori X, geleneksel yönetim teorisinden türetilmiş ve işçi hakkında olumsuz bir görüşe sahiptir; ikincisi olan Teori Y ise üçüncü kuvvet psikolojisinden hareketle insan odaklı, çok daha iyimser bir görüşü önerir. Aslında insan doğası ve insan motivasyonu üzerine felsefi ve psikolojik bulgulardan oluşan bu teoriler, işlevsellikleri sebebiyle kolayca yönetsel tutumlara ve kararlara dönüşmüştür (Newton, 1980).

Teori X ve Y, yönetim kuramları tarihinde iki ayrı zamanı temsil etmektedir. Teori X, Klasik Yönetim Yaklaşımı dönemini yansıtırken, neredeyse tam tersi öngörülere sahip Teori Y ise adeta Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminin kapısını aralamış (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016), 20. yüzyılın son yarısının ayırt edici ilişki yönetimi ilkelerinden biri

olmuştur (Carson, 2005). McGregor, kitabında bu iki teorinin varsayımlarını aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde açıklamaktadır (McGregor, 1960);

**Tablo 2. McGregor'un X – Y Teorisi**

X Teorisi	Y Teorisi
Çalışanlara çok az güvenilir.	İşçiler ve işverenler arasında ortak kararlar alınmalı ki işçiler kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olabilsin.
İşçilerin yakından denetlenmesi gerekir.	Çalışanlar örgüte bağlı ve yaptıkları işi tatmin edici buluyorsa kendilerini yönlendireceklerdir.
İletişim ve komuta üstten asta doğru gerçekleşir.	Çalışanlar problem çözme ve yaratıcı düşünme yeteneğine sahiptir.
Astlar işleriyle ilgili söz sahibi değildir ve probleme çözüm üretmeye katılmazlar.	İşçiler sorumluluk arar ve rekabeti sever.
Astlar örgütsel başarıya katılmazlar veya kendilerini sorumlu hissetmezler.	İşçiler, başarılarından ve iyi bir iş çıkarmalarından doyum sağlar.
Örgütsel hedeflere ulaşmak için yöneticiler tehdit ve baskı kullanır.	Çalışanlar kendi kendini motive eder ve çok az denetim gerektirir.
Kesin denetim olmadan, çalışanlar yetersiz performans gösterecektir.	Çalışanlar tanınma ve onaylanma ile motive olurlar.

**Kaynak:** (McGregor, 1960)

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi ile tanışılan 1960 tarihli The Human Side of Enterprise kitabındaki teorilerin varsayımsal özellikleri ile ilgili diğer yorumlar (Newton, 1980; Kopelman, Prottas & Davis, 2008; Carson, 2005);

#### **X Teorisi varsayımları:**

- Ortalama bir insan tembeldir, doğuştan işten hoşlanmaz ve mümkünse çalışmaktan kaçınır.
- Çoğu insan acizdir ve örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ya da cezayla tehdit edilmelidir.
- Ortalama bir insan az hırslıdır, yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ve her şeyden önce güvenlik ister. Problem çözme açısından sunabilecekleri çok az şey vardır.

#### **Y Teorisi varsayımları,**

- X teorisine zıt, karşıt öncüllerden hareket eder.
- Çalışanlar doğuştan tembel değildir ve çalışma sırasında harcanan fiziksel ve zihinsel çaba, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır.

- Dış kontroller ve cezalandırma tehdidi, örgütsel hedeflere yönelik çabayı gerçekleştirmenin tek yolu değildir. Kişiler, taahhüt ettikleri hedeflere ulaşmak için özyönetim ve özdenetim yeteneğine sahiptirler.
- Çalışanlar kendilerini geliştirecek, iş doyumlarını sağlayacak önemli fikir/öneri oluşturabilirler. Böylece, kişisel ve örgütsel hedefler aynı anda gerçekleştirilebilir.
- Ortalama bir insan, uygun koşullar altında sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde nispeten yüksek derecede hayal gücü, ustalık ve yaratıcılık kullanma kapasitesi yaygın olarak bulunmaktadır.
- Modern endüstriyel yaşam koşullarında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyelinden ancak kısmen yararlanılmaktadır.

### 3.2. Süreç Yaklaşımları

Süreç yaklaşımları, çalışanların bireysel ihtiyaçları tarafından yönlendirilen davranışlarına vurgu yapmaktadır. Çalışanların işlerindeki beklenti ve değerleri karşılandığında doyum ve motivasyonlarını kazanacaklarını öne sürer (Fiore, 2009). Bu yaklaşım, motivasyon ve doyum belirlemek için çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, değerleri ve karşılaştırmaları gibi değişkenlerin iş görevleriyle etkileşime girdiği süreci içermektedir. Kişilerin bilişsel süreçlerinde bireysel davranışın nasıl motive edildiğini ve sürdürüldüğünü belirlemekle ilgilenmektedir. Süreç yaklaşımı adı altında sınıflandırılan çeşitli iş doyum teorileri, çalışanların farklı ihtiyaçlarının ve bu farklılıkların ardındaki bilişsel süreci inceler (Kwok, 2014). Bu teoriler ile çalışanların davranışlarının kaynakları ve nedenleri ile bu davranışların yoğunluğunu ve yönünü etkileyen güdüler üzerinde durulmaktadır (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014). Süreç teorileri, çalışan bireyleri neyin motive edeceğini, motivasyon ve doyum oluşturan faktörler üzerinden açıklar. Çalışanların, önceden belirlenmiş işleri yapmalarını ya da üretkenliklerini sürdürmek için nelerden motivasyon ve doyum sağlayıp sağlamadıklarını inceleyen kuramlardır. Süreç teorileri, davranışın nasıl yönlendirildiğini, hareketlendirildiğini, sürdürüldüğünü ya da durdurulduğunu açıklamaya yardımcı olur. Çeşitli süreç teorileri mevcut olsa da örgütsel ve endüstriyel psikologlar arasında en yaygın süreç yaklaşımları Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi ile Latham & Locke'un hedef belirleme teorisidir (Chiang & Jang, 2008). Süreç yaklaşımları, çalışanların belirli davranışları nasıl başlattıklarını (Fiore, 2009) ve kişilik, değerler, ihtiyaçlar, tutumlar ve beklentiler gibi bireyin iş doyum düzeyini etkileyebilecek bazı değişkenler ile insan davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu açıklar (Maforah, 2015).

### 3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Harold Vroom'a göre beklenti, bir kişinin belirli eylemlerinin performansını nasıl etkilediğine dair inancını ve gücünü ifade eder (Vroom, 1964). Beklenti kuramı, bir motivasyon süreç teorisi (Chiang & Jang, 2008). Teori, belirli bir şekilde hareket etme eğiliminin gücünün, eylemi belirli bir sonuçla takip edeceği beklentisinin gücüne ve bu sonucun birey için çekiciliğine bağlı olduğunu savunur (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017). Bu teoriye dair ilk ifadeler, Vroom'un 1960 yılındaki doktora tezine dayanır (Miner, 2005). Süreç teorileri altında incelenen beklenti kuramı ilk defa resmen Victor H. Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre motivasyon ve doyum birbirine benzer kavramlar olarak öne çıkmıştır. Bunun sebebi ise bireylerin çalışması için motive edildiklerinde iş doyumunu elde ettiklerinin gözlemlenmesi olarak açıklanmıştır (Sumanasena & Nawastheen, 2022). Vroom'un teorisi, insanların belirli hedefleri veya sonuçları diğerlerine tercih etme eğiliminde olduğu fikriyle başlar. Bu nedenle, tercih edilen sonuca ulaşılması durumunda bireyler memnuniyet duyguları yaşamayı beklerler (Miner, 2005). Motivasyon, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak üzere bireylerin gönüllü davranışlarının tetiklenmesine, tatminin gerçekleşmesine, yönlendirilmesine ve sürekliliğine neden olan psikolojik bir süreçtir (Pool & Pool, 2007). Beklenti kuramı, öğrenen bir organizasyonda iş tatmini sağlamada örgütsel bağlılığa ve bunun beklenti motivasyonu ile ilişkisine dayanmaktadır. Motivasyonu ve motivasyonun organizasyon üzerindeki etkisini ölçmek, yönetim geliştirme uzmanları için çok önemlidir. Beklenti teorisi, astın işyerindeki motivasyon seviyesini açıklar. Bu teori özünde, çalışanın iş ile ilgili eylemlerinin sonucu olan bilişsel güdüler tarafından belirlenmiştir (Vroom, 1964) Motivasyonun kabul edilen en geniş açıklaması Vroom tarafından, önceki teorilerin çeşitli unsurlarını bir araya getirmeye çalışan ve en yaygın olarak Beklenti-Değer teorisi olarak bilinen teori ile yapılmıştır (Miner, 2005). Bu teori üç ana temaya odaklanır: beklenti, araçsallık ve değerlik olarak ifade edilmiştir (Sumanasena & Nawastheen, 2022). Davranışların çoğu bilişsel bir süreç olarak kabul edilir. Beklenti teorisi, çalışanların öğrenme, karar verme, tutum oluşturma ile motivasyondaki davranışlarını değerlendirmek ve yorumlamak için genel bir çerçeve sağlar (Chiang & Jang, 2008). Birey, çabanın kabul edilebilir bir performansa yol açacağına (beklenti), performansın ödüllendirileceğine (araçsallık) ve ödüllerin değerinin arttıkça olumlu olduğuna inandığı ölçüde motive olur (değerlik). Beklenti, bir kişinin işle ilgili çabasının belirli bir performans düzeyiyle sonuçlanma olasılığına ilişkin tahminidir. Genel olarak, çalışanların beklenti tahminleri iki uç arasında yer alır. 0 ile 1 arasında değişen beklenti, olasılıklara dayalıdır. Bir çalışan, çabanın istenen performans düzeyine ulaşma olasılığını görmüyorsa, beklenti 0'dır. Öte yandan, çalışan görevin tamamlanacağından eminse, beklenti 1 değerini ifade eder (Vroom, 1964). Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanların

motivasyonel isteklerini, üç bileşeni analiz ederek belirler ve ölçer. Bunlar, kişisel hedefler (beklenti), ödül (araçsallık) ve performans/çaba (değerlik). Kişisel hedefler, beklentinin temel yapılarından biridir. Beklenti, performansa neden olmak için çabanın algılanma derecesidir. Beklenti, bireyin performansı üzerinde algıladığı kontrol edebilme miktarıdır. Bir kişi, davranışlarının performansını etkilediğine inanıyorsa, beklenti yüksek kabul olarak edilir (Pool & Pool, 2007). Benzer bir başka kaynağa göre beklenti, herhangi bir çabanın veya performansın ödüllendirilme olasılığı; araçsallık, performansın çeşitli iş sonuçlarına yol açma olasılığı ve değerlik, sonuca yüklenen değer olarak açıklanmıştır. Bireylerin performansı, muhtemelen alacakları olası ödüllerle doğrudan ilişkilidir. Başka bir deyişle, beklenen ödüller ne kadar yüksek olursa, çalışanların bireysel veya örgütsel amaç ve hedefe ulaşmak için daha fazla çalışmaları o kadar olasıdır (Jalagat, 2016). Vroom bu teoriyi, gönüllü faaliyetlerin alternatif biçimleri arasındaki seçimleri yönetme süreci olarak tanımlar ve bu sürecin birey tarafından kontrol edildiğini ifade eder. Bir dizi çalışma, beklenti teorisi formülasyonlarının örgütsel ortamlarda iş motivasyonunu tahmin etmede yararlı olduğunu göstermiştir. Vroom'un modeline göre, çalışanların değerlik, beklenti ve araçsallık hakkındaki inançları, motivasyon ve dolayısıyla iş doyumu oluşturmak için etkileşime girer (Vroom, 1964). İhtiyaçlara odaklanan motivasyon teorileri (Alderfer, Herzberg, Maslow, McClelland) işyerinde insanları neyin motive ettiğini açıklamaya çalışırken, Vroom'un beklenti teorisi çalışanları neyin motive ettiğine dair bilişsel öncüllerle ve bunların birbirleriyle ilişkilerini ifade eder. Teori bireylerin iş için harcadıkları çaba, bu çabadan elde ettikleri performans ve çaba ile performanslarından aldıkları ödül arasında ilişkiler olduğuna inandıkları fikrine dayanan bir süreç olarak açıklanır. Başka bir deyişle insanlar, güçlü çabanın iyi performansa yol açacağına ve iyi performansın istenen ödülleri getireceğine inanırlarsa doyum sağlayacak ve motive olacaklardır (Simone, 2015).

### 3.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacey Adams'ın eşitlik teorisinin merkezinde denge ve adalet ilkesi yer alır. Bu, bir bireyin motivasyon seviyesinin, yönetim tarafından uygulanan eşitlik, adalet ve adalet algısıyla ilişkili olduğu anlamına gelir. Bu teoride yetenek, çaba, görev zorluğu ve şans, başarıyı etkileyen en kritik faktörler olarak belirlenmiştir (Sumanasena & Nawastheen, 2022). Bu teoride araştırmacılar, belirli eylemlerin hangi tepkilere yol açtığını ve davranışları nasıl etkilediğini gözlemlemiştir. Eşitlik teorisi, insanların işlerini değerlendirme biçimlerinin, benzer durumdaki diğer kişilere kıyasla algılanan muameleden büyük ölçüde etkilendiğini ileri sürer. Çalışan bireyler iş yerlerine yaptıkları katkıların değerine ve katkılarının nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine dair bazı beklentiler oluşturur. Çalışanlar zamanla, katkıları karşılığında hak edilecekleri konusunda da neyin

adil bir muamele olduğuna dair düşünce ve inançlar geliştirirler. Bireylerin, kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin beklentileri, her zaman benzer durumdaki diğer kişilerin gördüğü muameleyle karşılaştırılır (Maforah, 2015). Eşitlik teorisinde Adams, insanların eşitlik tarafından motive edildiğini ve çabalarını işyerinde bulunan diğerlerinin ortaya koyduğu çabalarla ve ayrıca kendilerine dağıtılan ödüllerle karşılaştırmaya devam ettiğini savunmaktadır. Eşitlik, işyerinde iş arkadaşlarına verilen çabalar ve ödüller arasındaki adalet algısına benzetilir. Tüm çalışanlara eşit davranıldığı adil bir durum, benzer girdiler için açıkça benzer sonuçlar öngörür ve eğer bazı çalışanlar benzer işler için diğerlerine daha yüksek ödüller verildiğini hissedersen, çabalarında azalma olacaktır. Çok çalışan bir çalışanın, aynı işyerinde daha verimsiz olduğu kabul edilen bir iş arkadaşı ile aynı maaşla ödüllendirildiğini görmesi durumunda, doyum oluşmaz ve sürekli olarak aynı verimde iş yapması olumsuz etkilenir. Bu nedenle, değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde adalet tesis edilmeden motivasyon oluşturulması çok zordur (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017).

Eşitlik teorisine göre bireyler, örgütleriyle olan ilişkilerinde girdi / çıktı oranını yakından takip ederler. Aldıkları parasal ödül miktarının, verdikleri görev katkılarına göre “hak edilmiş” olup olmadığını değerlendirirler. Bu karşılaştırma sürecinde, çıktılar (parasal ödüller) ve girdiler (görev katkılar) birbiriyle tutarlı olmalıdır. Örneğin, çalışan yüksek katkıda bulunur ve yüksek ücret alır. Bu örnekteki durum, iş doyumuna yol açan adil bir durumdur. Bununla birlikte, girdi / çıktı oranındaki düzensizlik iki tür eşitsizliğe de neden olabilir. Ya (a) parasal ödüller yüksekken görev katkıları düşüktür, yani bireyler fazla ödüllendirilir ya da (b) parasal ödüller düşükken görev katkıları yüksektir, yani bireyler yetersiz ödüllendirilir. Eşitlik teorisyenleri, yetersiz ödül ya da fazla ödül olarak özetlenebilecek her iki eşitsizlik türünün de doyumsuzluğa neden olduğunu ve bu nedenle çalışanların kendilerini rahatsız ve isteksiz hissettiklerini varsaymıştır. Düşük ödülün hayal kırıklığı duygularıyla birlikte olduğu düşünülürken, aşırı ödülün suçluluk duygusuyla birlikte olduğu da düşünülmüş ve her iki durum da daha düşük iş tatmini çıktısı ile ilişkilendirilmiştir (Kollmann, Stöckmann, Kensbock, & Peschl, 2020).

Adams'a göre teorisinin odak noktası, bireylerin bir şeyler verip karşılığında bir şeyler bekledikleri girdi / çıktı, alış - veriş ya da mübadele ilişkisidir. Bireyin verdiği şeylere girdi denir. Çıktı ise mübadelenin diğer tarafındaki bireyin aldığı, sonuç, ödül denilebilecek her şeydir. Girdiler ve çıktılar dışındaki üçüncü değişkene ise referans kişi ya da grup denmiştir. Bu referans kişi ya da grup; bir iş arkadaşı, akraba, komşu veya iş arkadaşları grubundan oluşabilir. Hatta başka bir işte veya başka bir sosyal roldeki kişinin kendisi bile üçüncü değişkenler arasında sayılmıştır (Adams, 1965). Bir sosyal

mübadelenin adil veya adaletsiz olarak kabul edilmesi, bireyin girdileri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi algılamasına bağlıdır (Adams & Freedman, 1976). Bir çalışanın; verdiklerinin yani girdilerin, çıktıklarıyla yani sonuçlarıyla dengeli ya da eşit olarak kabul etmesi için diğer çalışanların ve başkalarının girdileri ile çıktılarının da dengeli olduğunu algılaması gerekir. Bu halde eşitlik durumu ortaya çıkar (Maforah, 2015).

Tüm bu bilgilerin yanı sıra eşitlik teorisi; bir çalışanın, girdileri ve çıktıları dengede olmasa bile, diğerlerinin girdileri ve çıktıların da dengede olmadığını algıladığında, yine de adil hissettiğini varsaymaktadır (Pritchard, 1969).

### 3.2.3. Latham & Locke'un Hedef Belirleme Kuramı

Edwin A. Locke, ilk olarak 1960'larda hedef belirleme teorisini ortaya atmıştır (Sumanasena & Nawastheen, 2022). Hedef belirleme teorisi, çalışanların işle ilgili görevlerde diğerlerinden daha iyi performans göstermelerine neyin sebep olduğunu açıklayan bir motivasyon teorisidir (Locke & Latham, 2013). Hedef belirleme teorisi, endüstriyel / örgütsel psikoloji kapsamında 25 yıllık bir süre boyunca, yaklaşık 400 laboratuvar ve saha çalışmasına dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu çalışmalar, belirli, yüksek (zor) hedeflerin, kolay hedeflere veya "elinden gelenin en iyisini yapma" teşviki gibi belirsiz, soyut hedeflere göre daha yüksek düzeyde görev performansına yol açtığını göstermiştir. Hedefler, performans çıktısı ile bireysel iş tatmini için temel standardı belirlemektedir. Yüksek veya zor hedefler motive edicidir, çünkü tatmin olmak için kişinin düşük veya kolay hedeflere göre daha fazlasına ulaşmasını gerektirirler. İş yerinde başarı duyguları, insanların önemli ve anlamlı hedefleri takip ederek ve bunlara ulaşarak büyüebileceklerini ve iş zorluklarını aşabileceklerini gördükleri ölçüde ortaya çıkar (Latham, Ganegoda, & Locke, 2011). Bireyler, hedeflere ulaşmak için farklı düzeylerde güven duygusuna sahip olabilir, hedeflere ulaşmanın başarısı ve başarısızlığı ile ilgili duygular yaşayabilir ve sonuç olarak hedeflerini yükseltebilir ya da azaltabilirler. (Locke & Latham, 2013).

Hedef terimi, hedef belirleme teorisi tarafından bir eylemin sonucu ya da amacı olarak tanımlanır. Hedeflerin içerik ve yoğunluk olmak üzere iki ana özelliği vardır. Hedef içeriği, aranan nesne veya sonucu ifade eder; örneğin, karı arttırmak. Hedef yoğunluğu ise sonucun, çıktının miktarıdır; örneğin, karı %20 arttırmak. Hedef yoğunluğu, bir hedef belirlemek için gereken çabayı, bir hedefin bireyin hedef hiyerarşisindeki konumunu ve bir kişinin hedefe ulaşmaya ne ölçüde kendini adadığını ifade eder. Hedef belirleme teorisi iki temel bulgudan beslenir; En yüksek hedefe sahip katılımcıların performansı, en kolay hedeflere sahip olanlardan %250 daha yüksektir. Belirli, zor hedefler, "elinizden

gelenin en iyisini yapın" gibi belirsiz, soyut hedeflere göre hiç hedef olmamasından daha yüksek tatmine yol açar (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017).

Hedef belirleme kuramının bazı dürtü veya araçları bulunmaktadır. Çaba bunlardan biridir. Bir kişi, bir hedef seçip ona göre hareket ettiğindeki çabası ve tatmini, ona ulaşma hedefine göre değişir. Kısacası, çaba seferber edilir ve orantılı olarak harcanır. Öyle ki, yüksek bir hedefin kişisel tatmini yükselttiği ve yüksek bir performans düzeyine ulaştırdığı kanıtlanmıştır. Diğer bir dürtü ise sabır ve kararlılıktır, yani bir amaca ulaşmak için harcanan zamanın hedefe ulaşmaya etkisidir. Belirlenmiş yüksek bir hedef, insanları bir görevde belirsiz veya kolay bir hedeften daha uzun süre çalışmaya yönlendirir. Kolay hedefleri olanların, yüksek hedefleri olanlardan daha çabuk çalışmayı bıraktıkları ve yüksek hedeflere sahip olanların daha uzun süre çalıştıkları da tespit edilmiştir. Başka bir aracı da bilgi veya görev stratejisidir. Belirli yüksek bir hedef, bireye onu elde etmek için gereken mevcut bilgi / beceriden faydalanmasını sağlamaktadır. Bir kişi için karmaşık olan bir görevde yüksek, o kişiye özgü bir hedef, kişinin görevi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmeden önce anında sonuç almak için çaba harcamaya daha fazla odaklanmasına neden olabilir. Bu gibi durumlarda, en iyisini yapma hedefi, belirli, özel bir hedeften daha iyi sonuç verebilir (Latham, Ganegoda, & Locke, 2011; Locke & Latham, 2006).

Bu teori, hedefe ulaşmanın iş tatminine yol açtığını ve çalışanı bir sonraki hedef için daha fazla motive edebileceğini öne sürer. Bireylerin hedeflerinin bulunması ve onlara ulaşmasının, iş doyumunu oluşturduğu görülmektedir (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014). Hedefler, geri bildirim var olduğu durumlarda, olmadığı duruma göre motivasyonu çok daha iyi şekilde düzenler. Geri bildirim, insanların hedeflerine ulaşmak için daha fazla çabaya mı yoksa farklı bir stratejiye mi ihtiyaç duyulduğuna karar vermelerini sağlar. Hedef belirleme, olumlu bir değerlendirmenin yanı sıra olumsuz bir değerlendirmeye de ihtiyaç duyar. Genel olarak, bir kişinin hedefe ulaşmada yaşadığı başarı ne kadar büyükse, yaşadığı tatmin derecesi de o kadar yüksek olur. Benzer şekilde, hedefe ulaşma engellendiğinde tatminsizlik yaşanır (Locke, 1969). Hedef belirleme, ilgiyi artırır ve rutin, tekrarlayan bir görevden oluşabilecek doyumsuzluğu ve dolaylı kayıpları azaltır. Belirli zorlayıcı hedeflerin göreve olan ilgiyi ve bu tür görevler üzerindeki zihinsel odaklanma yoğunluğunu, tatmini arttırdığı ifade edilmektedir (Locke & Latham, 2013). Hedef belirleme teorisi, bir çalışanın iş performansını ve memnuniyetini tahmin eder, açıklar ve etkiler, bu da çalışanların organizasyona bağlılığını tetikler, tatmin sağlar (Latham, Ganegoda, & Locke, 2011). İş doyumunu örgütsel bağlılığı etkiler ve iş doyumsuzluğu da çalışanın örgüte olan bağlılığının azalmasına yol açar. Esasen iş tatmini örgütsel bağlılığı



artırır ve yüksek örgütsel bağlılık, yüksek hedefler belirlemeye yol açar (Yurtkoru, Bozkurt, Bektaş, Ahmed, & Kola, 2017).

Hedefler, kişilik özellikleri, geri bildirim, karar vermeye katılım, iş özerkliği ve parasal teşvikler gibi tatminler oluşturarak kişiyi mevcut yeteneğini kullanmaya yönlendirebilir. Görevle ilgili bilgiyi otomatik olarak farkındalığa, harekete geçirebilir ve çalışanları yeni bilgi aramaya, üretmeye motive edebilir. Hedeflerin, farklı kaynaklardan geldiklerinde bile farklı etkiler oluşturdukları tespit edilmiştir. Hedef teorisi, keşifler yapıldıkça yeni unsurların eklendiği "açık" bir teoridir. (Locke & Latham, 2006). Hedef teorisine göre çalışanlara uygulanacak hedefler ve oluşturacakları tatmin ilişkisi iletişim, tutku, çaba, öz yeterlilik ve büyüme imkanlarından etkilenmektedir (Baum & Locke, 2004). İnsanlar, eğitim ve donanımlarına uygun şekilde yüksek performans hedefleri verildiğinde uygun stratejileri kullanmak üzere çabaları ve tatminleri artar. Bu nedenle hedef belirleme, çalışanları işi verimli bir şekilde tamamlamaları için motive edebilecek, iş doyumu oluşturabilecek bir teknik olarak kabul edilebilir (Sumanasena & Nawastheen, 2022). Ancak çalışanların uyguladığı strateji uygun değilse, zor bir performans-sonuç hedefi, kolay bir hedefe göre daha olumsuz sonuçlara yol açabilir (Latham, Ganegoda, & Locke, 2011).

#### 4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Locke iş doyumunun, bilişsel ve duygusal tepkileri ya da davranışları içeren kapsamlı bir duygu durumu olduğunu belirterek, "Bireyin, işinden edindiği keyif ya da olumlu duygusal durum." şeklinde tanımlamıştır. Yanı sıra Locke, "İşlerin, kişiler için önemli duygu ve güdüleri ne kadar "iyi" oluşturduğuna dair bir algı." ifadesiyle iş doyumu tanımını ve önemini açıklamıştır (Locke, 1969). Araştırmalar, iş doyumunun durağan bir durum olmadığını, bireyin içindeki ve dışındaki etkenlerin, yani kendi kişisel özelliklerinin ve yakın çalışma arkadaşları ile iş ortamının etkisine ve değişimine bağlı olduğunu göstermektedir (Lam, 1995). İş doyumu, bireyin sağlıklı olma durumuna benzer şekilde, önem, tanı ve tedavi evrelerinden oluşmaktadır. Nasıl ki sağlık, bireyin fiziksel ve ruhsal iyi olma durumunu işaret ettiği için önemli ise iş doyumu da çalışan bireyin genel hal ve davranışlarını yansıtır olması sebebiyle önemlidir (Dağdeviren, Musaoğlu, Ömürlü, & Öztora, 2011). İş doyumu, çalışanları işe odaklayan, başarı ve motivasyonlarını etkileyen duygu durumu olarak da tanımlanmaktadır (Sevimli & İşcan, 2005). İş doyumu, çalışıyor olmanın bir sonucu olarak, çalışan bireylerde gözlemlenmektedir (Locke, 1969). Çalışanın iş doyumu, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşur ya da oluşması engellenir (Tanjeen, 2013). İş doyumunun tek bir

etkenden mi yoksa birkaç ayrı etkenden mi etkilendiği konusunda bazı ihtilaflar bulunmaktadır. Bazı çalışanlar işlerinin belirli yönlerinden memnun olabilirken, diğer yönlerinden memnun olmayabilmektedir. Bununla birlikte, farklı çalışma alanları ile iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki olduğu da görülmektedir (Mullins, 1985).

Gerçekleştirilen alanyazın araştırmasında iş doyumunu etkileyen faktörlerin sayısı ve isimleri kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir. İş doyumunu, işin özellikleri, tazminat ve yan haklar, statü, sosyal güvenlik, ilerleme fırsatları, teknolojik zorluklar ve saygı gibi çeşitli tutumlarla ilgilidir. İş doyumunu etkileyenler arasında en yaygın olarak kullanılan faktörler iş, ücret, terfi, denetim ve iş arkadaşlarıdır (Spector, 1985). Pardee (1990) de, iş doyumunu etkileyen faktörleri benzer şekilde ücret, iş, çevre ve iş arkadaşları olarak açıklamıştır. İş doyumunu etkileyen faktörlerin iki ana gruba ayrıştırıldığı da görülmektedir, bireysel / kişisel (içsel) ve çevresel / örgütsel (dışsal) faktörler (Maforah, 2015; Kollmann, Stöckmann, Kensbock, & Peschl, 2020). Bireysel faktörlerin başlıcaları; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, işteki statü, kıdem, hizmet süresi, kişilik ve sosyal çevredir. Çevresel faktörlerin başlıcaları ise; işin kendisi, ödüller, denetleme ve yönetme şekilleri, ilerleme ya da yükselme imkanları, fiziksel ve ergonomik koşullar ile örgütün sosyal ortamı olarak ifade edilmektedir (Tunacan & Çetin, 2009; Kollmann, Stöckmann, Kensbock, & Peschl, 2020; Dağdeviren, Musaoğlu, Ömürlü, & Öztora, 2011). Bununla birlikte iş tatmininin kendisi karmaşık bir kavramdır ve nesnel olarak ölçülmesi zordur. İş doyumunu düzeyi, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bu faktörler iş doyumunu belirli bir dizi koşulda etkiler, ancak tüm çalışanlar için kati olarak etkileyeceğinden söz edilememektedir (Mullins, Management And Organisational Behaviour, 1985). Mullins, bu faktörlerin içeriklerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

- Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ ve yetenekler, yaş, medeni durum, işe yönelim,
- Sosyal faktörler: İş arkadaşlarıyla ilişkiler, grup çalışması ve normlar, etkileşim fırsatları, resmi olmayan organizasyon,
- Kültürel faktörler: Örf / altta yatan tutumlar, inanç ve değerler,
- Organizasyonel faktörler: Kurumsal nitelik ve büyüklük, resmi yapı, personel politikaları, prosedürler, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve iş organizasyonu, denetim ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri, çalışma koşulları,
- Çevresel faktörler: Ekonomi, sosyal, coğrafi, teknik ve hükümet etkileri yer alır.

- Luthans (1973) ise çalışanların iş doyumunu etkileyen ve bir işin en önemli özelliklerini temsil eden etkenleri beş başlıkta ayırarak aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır;

İşin kendisi: İşin, çalışanın ne ölçüde ilgisini çeken görevler, öğrenme fırsatları ve sorumluluk kabul etme şansı sağladığı.

Ücret: Yapılan işin karşılığında alınan ücretin miktarı ve bunun kuruluştaki diğerlerine kıyasla ne derece adil olduğu.

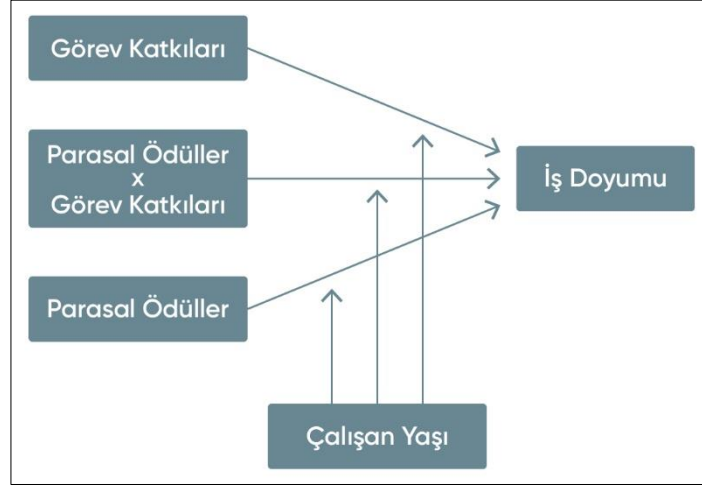
Gelişme ve yükselme fırsatları: Örgüt içerisinde yükselme ve ilerleme imkanları.

Denetim: Yöneticinin ya da süpervizörün teknik yardım ve davranışsal destek sağlama becerileri.

İş arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının teknik olarak yeterli ve sosyal olarak destekleyici olma derecesi.

Yapılan bir araştırmaya göre yaş, cinsiyet, ırk ve eğitim gibi demografik değişkenlerin de iş doyumunu üzerinde etkisi vardır. Örneğin, yaşlı işçilerin genç işçilere göre daha fazla memnun olduğu ve ayrıca beyaz olmayan çalışanların beyaz çalışanlara göre daha az tatmin olduğu gözlenmiştir. İşin, çalışan açısından ilgi çekiciliği, yönetimle iyi ilişkiler, işin devamlılığı (sürekli veya sözleşmeli işler), daha yüksek ücret, çalışanın işi üzerinde kontrol yetki ve inisiyatifi gibi işle ilgili değişkenler, iş doyumunun oluşmasının altında yatan önemli faktörler olarak tanımlanmıştır (DeVaney & Chen, 2003). İş doyumunu etkileyen faktörlerin, çalışanların meslek gruplarına göre değişiklik gösterebileceğinin yanı sıra aynı ya da benzer meslek gruplarında da olsa coğrafi konumu ve bölgesi ile işletmeler arasında da farklılıklar gösterebileceği ifade edilmektedir (Durmuş & Günay, 2007). İş doyumunu etkileyen faktörlerin arasında en büyük etkisi görünen değişkenin ise “yaş” olduğu anlaşılmaktadır (Dağdeviren, Musaoğlu, Ömürlü, & Öztora, 2011). İş doyumuna etkisi en büyük olduğu ifade edilen “yaş” faktörü hakkında yapılan araştırmalar neticesinde üç ana görüş üzerinde mutabık kalınmıştır (Tunacan & Çetin, 2009);

- Genç yaşlarda “yüksek”, orta yaşlarda “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş doyumunu oluşturduğu gözlemlenmiştir.
- Yaş ilerledikçe iş doyumunun da arttığı gözlemlenmiştir.
- Yaş ile iş doyumunun belirli bir yaşa kadar birlikte arttığı sonrasında azaldığı ve daha sonra tekrar artışa geçtiği gözlemlenmiştir.



Kaynak: (Kollmann, Stöckmann, Kensbock, & Peschl, 2020)

**Şekil 2. Çalışan Yaşının, Parasal Ödüllerin ve Görev Katkılarının İş Doymu Üzerindeki Etkileşimi**

İş doyumunu etkileyen diğer bir faktör olan “eğitim düzeyi” hakkındaki çalışmalar ise, iki farklı kutbu işaret etmektedir. Kimi bulgular eğitim arttıkça, iş doyumunun azaldığını işaret ederken, başka araştırmalar, eğitim düzeyinin, iş doyumunun oluşumuna etkisi olmadığını ifade etmektedir. Bu duruma sebep olarak, iş doymu ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki değerlendirilirken, eğitim düzeyinin yükselmesi sırasında eğitim süreleri dolayısıyla yaşında artması olarak gösterilmektedir. Yanı sıra yaşça büyük olmak ile yeni mezun olmak ya da eğitim düzeyi düşük olmak ile sürece fazla çalışmış olmak gibi değişkenlerin kendi içerisindeki bağımlılıkları da bu konuyu tartışmalı hale getirmektedir (Tunacan & Çetin, 2009).

İş doyumunu etkileyen ve önemi giderek artan bir başka konu da çalışma ortamı ve işyeridir. Örneğin Handy, ilham veren bir işyerinin öncü çalışmalarla sonuçlanacağını savunuyor ve iş performansı için fiziki havanın, yapıların ve ofislerin kalite ve stiline önemine dikkat çekiyor. İngiltere'deki yöneticilerin ergonomik çalışma ortamlarına yönelik tutum ve deneyimlerini inceleyen bir araştırma, çalışılan saatler, işe gidip-gelme süresi ve seyahat vasıtaları, esnek çalışma, ofis düzeni ve teknolojilerinin kullanımını ele alarak bazı sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmaya göre; çalışma alanlarındaki ses düzeyi, donanımı yetersiz toplantı salonları, yeterli toplantı alanının olmaması ve ofis tasarımlarının müşteriler ve ziyaretçiler üzerinde iyi bir izlenim bırakmamasının iş doyumunun oluşmasına engel olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların yarısının, daha iyi bir ofis için bir haftalık yıllık izninden vazgeçtikleri, katılanların oldukça büyük bir kısmının ise önemli ölçüde iyileştirilmiş bir çalışma alanı için 1000

sterlinlik maaş veya özel sağlık sigortasından vazgeçebilecekleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların %45'i statü, görev, maaş ve yan haklar daha iyi olmasa bile, iş ve yaşam doyumu elde edebilmek için daha iyi bir çalışma ortamı karşılığında iş yerlerinden ayrılacaklarını de ifade etmiştir (Mullins, 2005). Yeterli iş ekipmanına, kaynaklara, eğitim fırsatlarına ve eşit bir iş yükü dağılımına sahip olmak da çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Tutuncu & Kozak, 2007).

İş doyumunu etkileyen faktörleri alanyazın kapsamında özetlersek; Çalışma şartları: Çalışan, zamanının çoğunu bir kuruluşta geçirdiğinden, kuruluşun uygun çalışma koşullarını sağlaması ve sürdürülebilir kılması gerekir. Örgütler, çalışanlarına iş için gerekli tüm kaynakları sağlamalı ve bir işi yapmak için gerekli tüm bilgileri sürekli güncellemelidir. Bu durum, çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olacak ve bu durum iş tatmininin oluşmasına katkıda bulunacaktır. Özgürlük / özerklik: Özerklik, işçilerin işlerinde sahip oldukları özgürlük derecesini ifade eder. Bu, çalışanların iş aktivitelerini zamanlama ve programlamaları hakkında sahip oldukları kontrol seviyesi ve inisiyatif anlamına gelir ve iş doyumlarını etkiler. İş güvenliği: İşin sürekliliği, çalışma hayatının devamlılığı anlamındadır. Çalışanlar kovulmayacaklarına ya da işsiz kalmayacaklarına inanırlarsa kendilerini daha güvende hissederek doyum sağlarlar. İş arkadaşlarıyla ilişkiler: Her çalışan, birlikte çalıştığı kişiler tarafından saygıyla muamele görmek ister. Çalışanlar destekleyici iş arkadaşları veya akranları ile iletişim halinde bulunmaları halinde performanslarını daha iyi ve rahat bir şekilde gerçekleştirerek tatmin elde ederler. Üstlerle ilişki: Çalışanlar, işlerini etkili bir şekilde yapmak için herhangi bir konuyu tartışmak üzere üstlerinin kapısının onlara her zaman açık olduğunu bilmeye ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duydukları an amirlerine erişebilmenin getirdiği tatmin olumlu yönde etki etmektedir. Maaş: İş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Dolgun, adil bir ücret ile ikramiyeler, ekstra ücretli izinler veya tatiller gibi özel teşvikler kazanma olasılığı da teşvik ve daha yüksek iş tatmini getirir. Kariyerde ilerleme veya yükselme: Çalışanlar şirketteki pozisyonlarını yükseltmek için uygun bir yol görürlerse mevcut işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve performanslarını arttırırlar. Örgüt, mensuplarına nitelikli beceriler öğretmek ya da onlara organizasyon içerisinde yükselme yolunda neye ihtiyaç duyduklarını göstererek tatmin oluşturur ve işe devamlarını arttırabilir (Tanjeen, 2013; Mullins, 2005; Locke & Latham, 2013).

## 5. İş Doyumunun Etkileri

Bireysel bir çalışanın bakış açısından olduğu kadar, bir bütün olarak toplum için de iş doyumunu başlı başına arzu edilen bir sonuçtur (Luthans, 1973). İş doyumunu, çalışan

bireylerin gerçekleştirdikleri işler sebebiyle işin kendisini ve iş yerini bir güdü olarak değerlendirmeleri ile ortaya çıkan duygu durumudur (Durmuş & Günay, 2007), yapılan işten elde edilen olumlu / pozitif duygu durumu olarak da açıklanmaktadır (Aşık, 2010). Çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının, istek ve beklentileri kapsamında karşılanmasını da ifade eden iş doyumunu, çalışan başarısı, verimlilik, performans ve huzurun oluşmasına temel sağlayan önemli bir etkidir (Durmuş & Günay, 2007).

İş doyumunun oluşması için çalışanın, işin kendisi, örgütün diğer mensupları ve iş yerine dair olumlu duygusal durumları elde etmiş olması gerekir (Aşık, 2010). İş doyumunu oluşturmaya yardımcı olacak yönetim tavsiyeleri ve bulgular; 1- İşlerin eğlenceli ve ilgi çekici hale getirilmesi. 2- Adil ücret, yan haklar ve terfi fırsatlarının sağlanması. 3- Çalışanların ilgi alanı ve becerilerine uygun işlerle eşleştirilmesi. 4- İşlerin, çalışana heyecan verecek ve tatmin edecek şekilde tasarlanması. Çünkü çoğu insan sıkıcı ve tekrar eden işleri tatmin edici bulmaz. Dolayısıyla dördüncü yaklaşım, üçüncüde olduğu gibi işe uygun insanları bulmak yerine, işleri çalışanlara uyacak şekilde tasarlamayı önermenin de bir doyum oluşturma yöntemi olduğunu savunur (Luthans, 1973).

Araştırmalar, yüksek oranda tatmin olmuş çalışanların daha iyi fiziksel sağlığa sahip olma, işle ilgili yeni görevleri daha hızlı öğrenme, daha az iş kazası geçirme ve daha az şikâyetle bulunma eğiliminde olduklarını bildirmektedir (Luthans, 1973). Dolayısıyla iş doyumunun, örgütsel davranış alanının en önemli ve sıklıkla çalışılan başlığı olduğu da kabul edilmektedir (Locke, 1969). İş doyumunu, araştırmacılar kadar örgüt yöneticilerinin de dikkatini çeken önemli faktörlerden biridir. Küreselleşme ile artan rekabet göz önüne alındığında, yöneticiler iş tatmini oluşturulmasına büyük önem vermişlerdir. Bunun nedeni olarak, iş doyumunun örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki birçok araştırmanın bulguları olduğu ifade edilmektedir. İş doyumunu sağlanan çalışanlar, olağandan fazla çaba göstererek örgütlerinin etkinliğine ve verimliliğine olumlu katkıda bulunmaktadır. İş tatmini, daha iyi performans ve örgüt bağlılığına yol açmaktadır. (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017). İş doyumunun oluşması ile algılanan stres arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 1973). İş doyumunu yalnızca stresi azaltmakla kalmayarak, çalışan devir hızını, devamsızlığı, gecikmeyi ve strese bağlı sağlık sorunlarını azalttığı için giderek daha fazla ilgi görmektedir. İşlerinden memnun olan çalışanlar, evlerinde de olumlu tutumlar sergilemekte ve psikolojik olarak sağlıklı bir toplum oluşturmaktadır (Pool & Pool, 2007). İş tatmini genellikle sonuçların, beklentileri ne kadar iyi karşıladığı ya da beklentileri aştığı ile belirlenir. Örneğin, örgüt mensupları, departmanındaki diğerlerinden çok daha fazla çalıştıklarını ancak daha az ödül aldıklarını hissedersen, muhtemelen işlerine, patronlarına ve/veya iş arkadaşlarına

karşı olumsuz bir tutum ile performans sergileyecekler ve memnuniyetsizliklerini işlerine, işyerlerine ve yaşamlarına yansıtacaklardır. Öte yandan çalışanlar, kendilerine çok iyi davranıldığını ve adil bir şekilde ücret aldıklarını hissederlerse, muhtemelen işe karşı olumlu bir tavır sergileyecek ve işlerinden memnun olacaklardır (Luthans, 1973). Doyum, tatmin ve memnuniyet hali, bireyin genel içsel memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumuna odaklanır. Pozitif iç durum, arkadaş canlısı meslektaşlar, iyi ücret, şefkatli amirler ve çekici işler açısından olumlu deneyimler tarafından oluşturulur. Olumsuz içsel durum ise düşük ücretten, teşvik edici olmayan işlerden ve eleştiriden kaynaklanan olumsuz deneyimler tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenle, tatmin ve genel memnuniyet veya memnuniyetsizlik, olumlu ve olumsuz deneyimlerin sıklığına ve yoğunluğuna bağlı bütüncül bir duygudur. İş doyumunu, çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçlar oluşturmaktadır. Bunlar; fiziksel ve zihinsel sağlık, verimlilik, devamsızlık ve yüksek kazanç olarak sıralanabilmektedir (Veronica & Indradevi, 2014). İş doyumunu, iş tatmini ve mesleki doyum olarak farklı isimlerle anılan algı / güdü hali, özünde çalışanların işlerinde başarılı, verimli ve mutlu olma durumudur. Yalnızca çalışma hayatını değil bireyin yaşantısını da doğrudan etkileyen bir öneme sahiptir. İş doyumunun oluşması halinde gerçekleşen duygu ve davranışlar, çağdaş yönetim ilkelerinin temelini oluşturmaktadır. İnsan hayatında yaşamsal bir gereksinim olarak yer edinmiş çalışma hali dolayısıyla iş doyumunu, etik bir sosyal anlayış, sorumluluk ve itibar niteliği de taşımaktadır. Verimlilik ve performansı hedefleyen yöneticilerin işleri, işyerini ve ödülleri bu kapsamda değerlendirmesi gerekmektedir (Dağdeviren, Musaoğlu, Ömürlü, & Öztora, 2011).

## 6. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışanların beceri, yetkinlik ve karakterlerine uygun işlerde başarılı olma hallerinden hareketle, gerçekleştirilen işten ve işin yapılma biçiminden edinilen memnuniyet duygusu ve olumlu, sürükleyici güdüler anlamı barındıran iş doyumunu, genel anlamda çalışan bireylerin işlerine dair duygusal, içsel ilişkilerini ifade etmektedir. Kavramsal olarak çalışan motivasyonu ile ayrılmaz bir ilişkisi olduğu alanyazında ifade edilen iş doyumunun, yapılan incelemelerde motivasyon ile pozitif etkileşimde olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyon arttıkça iş doyumunun arttığı, motivasyon azaldıkça iş doyumunun azaldığı ya da oluşmadığı görülmüştür. Bir kısmı burada da özetlenen alanyazın bilgileri temel alınarak iş doyumunu ve motivasyonu kavramı, çalışanların becerme ve başarıma duyguları ile ilişkilendirilmiş ve motivasyonu kuramlarının iş doyumunu da kapsadığı sonucuna varılmıştır. Kuramcılar, çalışanlardan istifade ederek örgütün verimlilik ve üretkenliğini arttırmak hedefiyle çalışan motivasyonunun, doyumunun ve dolayısıyla performansının artmasını sağlayacak davranış, koşul ve dürtüleri anlama,

yönetme ve yönlendirme ile ilgilenmişlerdir. Kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler hakkında gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde iş doyumunu kuramlarının, içerik ve süreç yaklaşımları adı altında iki ana başlık altında tanımlandığı görülmüştür. Yine alanyazında sıkça geçen ve yaygın kullanılan başlıca içerik yaklaşımlarının; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın başarı motivasyon kuramı, Alderfer'in varoluş kuramı ile McGregor'un X ve Y kuramı olduğu, süreç yaklaşımlarının ise; Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı ile Latham ve Locke'un hedef belirleme kuramı olduğu görülmüş ve bu makalede yerini almıştır. Gerçekleştirilen çalışmaları ile, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının birçok araştırmacı için çalışanlar bakımından iş doyumunu ve motivasyon araştırmalarının temelini oluşturduğu sonucuna varılmıştır. İş doyumunu, motivasyonu ve çalışmak kısacası örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkiler insan yaşantısının vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Milyarlarca çalışanın bulunduğu günümüzde, hayat standartları, sosyalleşme ve çalışma hayatının birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi gerçekçi olmayacaktır. Konunun önem, işlevselliğiyle birlikte alanyazında iş doyumunu derli toplu bir şekilde sunan bir kaynağın bulunmamasından hareketle hazırlanan bu makalenin endüstriyel, örgütsel ilişkiler ile yönetim faaliyetlerine kaynak oluşturması hedeflenmiştir.

## Kaynaklar

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2.
- Adams, J. S., Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9.
- Aithal, S., Kumar, M. S. (2016). Comparative Analysis Of Theory X, Theory Y, Theory Z and Theory a for Managing People and Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1).
- Alshmemri, M., Akl, L. S., Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5).
- Arnolds, C., Boshoff, C. (2002). Compensation, Esteem Valence and Jobperformance: An Empirical Assessment Of Alderfer's ERG Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4).
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467).
- Baum, J. R., Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4).
- Boyatzis, R. E. (2016). David C. McClelland. *The Wiley Encyclopedia Of Personality And Individual Difference*, 4.
- Brown, S. D., Lent, R. W. (2004). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



- Carey, A. (1967). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32(3).
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Emerald Management Decision*, 43(3).
- Castenell, L. (1984). A Cross-Cultural Look at Achievement Motivation Research. *The Journal of Negro Education*, 53(4).
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1).
- Chand, S. (2014). *Theories of Job Satisfaction and their Impacts on Workers / Employee Management*.
- Chiang, C.-F., Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27.
- Çelikkalp, Ü., Temel, M., Bilgiç, Ş. (2019). Akademisyenlerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. *Yükseköğretim Dergisi*, 9(1).
- Çoban, S., Özdemir, V. (2020). Müzik Eğitimcilerinin Mesleki Doyum Düzeylerinin, Clayton Alderfer'in Vig (Erg) Teorisine Göre Değerlendirmesi. *Fine Arts*, 15(4), s. 217–232.
- Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K., Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Med Journal*, 28(69–74).
- DeVaney, S. A., Chen, Z. S. (2003, Mayıs 28). Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services. *U.S. Bureau of Labor Statistics*.
- Durmuş, S., Günay, O. (2007). Hemşirelerde iş doyum ve anksiyete düzeyini etkileyen faktörler. *Erciyes Tıp Dergisi*, 29(2).
- Fiore, D. J. (2009). *Introduction to Educational Administration Standards, Theories, and Practice*. Routledge.
- Franke, R. H., Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, 43(5).
- Fu, J., Sawang, S., Sun, Y. (2019). Enterprise Social Media Adoption: Its Impact on Social Capital in Work and Job Satisfaction. *Economic and Business Aspects of Sustainability*, 11(16).
- Gafa, İ., Dikmenli, Y. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Yaşamındaki Yalnızlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Jalagat, J. R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6).
- Kian, T. S., Yusoff, W. F., Rajah, S. (2014). Job Satisfaction and Motivation: What Are The Difference Among These Two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2).
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects

- of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1).
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2).
- Kwok, A. C. (2014). The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1).
- Lam, S. S. (1995). Quality management and job satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4).
- Latham, G. P., Ganagoda, D. B., & Locke, E. A. (2011). Goal-Setting A State Theory, but Related to Traits. T. Chamorro-Premuzic, S. v. Stumm, & A. Furnham içinde, *The Wiley-Blackwell Handbook Of Individual Differences* (s. 579-587). Massachusetts: Wiley-Blackwell.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 15(5).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: by Routledge.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Maforah, T. (2015). Secondary schools principals and their job satisfaction: A test of Process theories. *Journal of International Education and Leadership*, 5(2).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4).
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand Company.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., & Johnson, E. W. (1984). *Learning to Achieve*. Illinois: Scott Foresman and Company.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mevzuat. (2006). *5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu*. Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5510.pdf>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Moore, L. L., Grabsch, D. K., & Rotter, C. (2010). Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community. *Journal of Leadership Education*, 9(2).
- Mullins, L. J. (1985). *Management And Organisational Behaviour*. Essex: Pitman imprint.
- Mullins, L. J. (2005). *Management And Organisational Behaviour*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Newton, R. R. (1980). Theory X? Theory Y? You May Be Theory N. *NASSP Bulletin*, 64(440).
- Ngimbudzi, F. W. (2009). Job Satisfaction Among Secondaryschool Teachers In Tanzania: The Case Of Njombe District. *University of Jyvaskyla*.
- Noland, C. (2014). Teaching Theory X and Theory Y in Organizational Communication. *Communication Teacher*, 28(3).

- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2).
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland*.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4).
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2).
- Sağlam, A. Ç. (2007). Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde "Hijyen" ve "Güdüleme" Faktörlerinin Önemi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(13).
- Sattar, A., Khan, S., & Nawaz, A. (2010). Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations. *Gomal University Journal of Research*, 26(2).
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1).
- Silah, M. (2002). Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1).
- Simone, S. D. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2).
- Smith, R. L. (2015). *A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling*. Alexandria, Virginia: American Counseling Association.
- Spector, . E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6).
- Sumanasena, M. L., & Nawastheen, F. M. (2022). Teacher Job Satisfaction: A Review Of The Literature. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4).
- Tanjeen, E. (2013). A study on factors affecting job satisfaction of Telecommunication industries in Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6).
- TDK. (2023). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=i%C5%9F>
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1).
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17).
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14).
- Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical Concept Of Job Satisfaction – A Study. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 5(6).
- Tunacan, S., & Çetin, C. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29.
- Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1).

- TÜİK. (2020). *Hayat Tabloları*. Türkiye İstatistik Kurumu. Erişim adresi:  
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hayat-Tabloları-2017-2019-33711>
- Unanue, W., Gomez, M., Cortez, D. A., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology, 8*(680).
- Union, E. (2023). *Eurostat Statistics Explained*. Duration of working life – statistics. Erişim adresi:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Duration\\_of\\_working\\_life\\_-\\_statistics#Steady\\_increase\\_in\\_the\\_expected\\_duration\\_of\\_working\\_life\\_in\\_the\\_EU](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Duration_of_working_life_-_statistics#Steady_increase_in_the_expected_duration_of_working_life_in_the_EU)
- Veronica, E., & Indradevi, R. (2014). Employee Job Satisfaction Enhances Organizational Commitment. *Indian Journal Of Applied Research, 4*(3).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- WHO, W. H. (2023). *World Health Statistics*. The Global Health Observatory. Erişim adresi:  
[https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/life-expectancy-at-birth-\(years\)](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/life-expectancy-at-birth-(years))
- Worlu, R. E. (2012). The Validity of Herzberg's Dual-Factor Theory on Job Satisfaction of Political Marketers. *African Research Review, 6*(24).
- Yurtkoru, E. S., Bozkurt, T., Bektaş, F., Ahmed, M. J., & Kola, V. (2017). Application Of Goal Setting Theory. *Press Academia Procedia, 86*(3).
- Ziegler, M., Schmukle, S., Egloff, B., & Bühner, M. (2010). Investigating Measures of Achievement Motivation(s). *Journal of Individual Differences, 31*(1).