

Türk Özel Sektör Endüstrisinde Üst Kademe Yöneticilerin Motivasyonları: Herzberg'in İki Etken Kuramının Ampirik Bir Analizi

Can BALABAN¹

¹canbalaban15@gmail.com, 0000-0001-8242-295X

Özet

Bu makale Türk özel sektör firma üst kademe yöneticilerinin güdülenmelerini Herzberg'in "İki Etken" Kuramı güdülenme modeli açısından değerlendirip, 1966 ve 1978'de elde edilmiş ampirik bulgularla karşılaştırmayı amaçlamıştır. Bu karşılaştırma yöneticilerin güdülenmelerindeki eğilimlere ışık tutarak, yeterli ve yetersiz yönlerini açığa çıkarmıştır. Çalışmada önce kuramsal çerçeve ele alınıp, Herzberg'in İki Etken kuramı derinliğine analiz edilmiştir. Herzberg'in kuramında yer alan içsel ve dışsal etkenlerin çalışanların performansı üzerindeki etkisi derinliğine incelenmiştir. Her alanda olduğu gibi endüstri yönetiminde de moral ve motivasyonun performans ve verimliliğin yükselmesinde ne derece etkili olduğu gösterilmiştir. Daha önceki çalışmalarda, örneğin Dilber'in 1966 ve 1978 araştırmalarında görüldüğü gibi motivasyon kuramlarının özellikle Maslow'un gereksinimlerin sıradüzeni incelenmiş bulunmaktadır. Motivasyon konusunda en önemli araştırmacılardan olan ve literatüre ciddi katkılardan birini sunan Herzberg'in ampirik olarak Türkiye'de araştırılmadığı ortadadır. Araştırmamız bu açığı kapatmak üzere yapılmış olup, bulguları ileride yapılacak boylamsal karşılaştırmalar için bir baz oluşturabilecek ve güdüleme konusunda daha neler yapılması gerektiğini de ortaya koyabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Güdülenme, İnsan Gereksinimleri, Motivasyon, Yönetici Davranışları

Motivation Among Top Level Managers in The Turkish Private Sector Industry: An Empirical Analysis via Herzberg's Two Factor Theory

Abstract

This paper aims at evaluating the Turkish private sector top level managers in terms of Herzberg's "Two Factor" theory and then comparing the findings with empirical findings from 1966 and 1978. This comparison sheds light to the trends in managerial motivation and reveals their adequacies and/or inadequacies. In this research Herzberg's 2 Factor Theory of Motivation is been presented theoretically analysed empirically in the Turkish setting. It has already been shown in the literature that motivation and morale is highly instrumental in increasing managerial performance and productivity. Prior research studies on managerial motivation in Turkey have focused especially on Abraham Maslow's Theory, e.g. Dilber's 1966 and 1978 studies. However, one of the most significant contributors to motivation theory, namely, Herzberg's 2 Factor Theory has not been delved into empirically in Turkey. The present research aims at closing this gap and providing valuable information for Turkish managers to improve the motivation level of their subordinates. In addition, this research will provide a basis for longitudinal comparisons for future studies.

Key Words: Motivation, Human Needs, Managerial Styles

Atıf için,

Balaban, C. (2020). Türk Özel Sektör Endüstrisinde Üst Kademe Yöneticilerin Motivasyonları: Herzberg'in İki Etken Kuramının Ampirik Bir Analizi. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2(1), 12-22.

1. Giriş

Hemen her ülkenin, özellikle gelişmekteki ülkelerin, ana ereği dengeli bir kalkınmadır. Çağdaş toplumlar gayrisafı ulusal üretimlerinde düzenli ve hızlı bir artış arzulamakta, gittikçe büyümesi beklenen kişi başına gerçek gelirin ürünlerinden, yalnız ayrıcalıklı sınıfların değil, yoksul kitlelerin de yararlanması istemektedirler. Böyle bir gelişmenin ön koşullarından biri de nitelikli bir yönetici sınıfı ve onların sağlayacağı örgütsel etkililik ve etkinlik (verimlilik) tir (Harbison ve Myers, 1964). Günümüz yöneticisi etkili olabilmek için hem girişimci olmak (fırsatları bulmak, risk almak, şirketi düzenlemek-devinimlendirmek-yenilemek) hem de yönetim işlevlerini (planlama, örgütlenme, yürütme, kadrolama ve denetleme) etkin bir şekilde yerine getirmek zorundadır. Bu aşamada gerek kendilerinin güdülenmesi, gerekse de astlarını güdülemeleri büyük önem taşır.

Dilber'in (1981) (1966 ve 1978) yıllarında Türk yöneticilerin davranışlarını inceleyen kapsamlı araştırmaları bu makalenin çıkış noktasını oluşturmuştur. Dilber'in çalışmasının bulgularını 40 yıl sonraki bulgularla kıyaslayan bu makale önemli aksaklıkların altını çizmeyi de hedeflemektedir. 1966 ve 1978 yıllarında yürütülen iki anket çalışmasında Türk özel kesim endüstrisindeki yöneticilerin önceleri tümüyle yetkeci (otoriter) bir tutum içinde oldukları, astlarının gönençleriyle ilgilenmedikleri ve işten çıkarma tehdidini sürekli olarak kullandıkları görülmüştür. Bu yaklaşım onların işçiler ve alt kademelerdeki yöneticiler üstünde egemenlik kurmalarına olanak vermişse de astların verimli ve bağlı olmalarını sağlayamamıştır. Zamanla devletin getirdiği çeşitli kısıtlamalar ve sendikaların gelişip güçlenmesi yöneticilerin yetkeci tutumlarını sürdürdürebilmelerini güçleştirmiştir. Toplumun değişik kesimlerinin daha iyi çalışma koşulları, daha yüksek ücretler, iş güvencesi gibi noktalarda ısrarlı istemleri yöneticilerin babacan yaklaşıma geçmelerini zorunlulaştırmıştır. Ancak bu yaklaşımda da sahiplik ve önemli kararlar verme yetkisi küçük bir üst yönetici kümesinin tekelinde kalmıştır. Özellikle aile şirketlerinde bu durumun doruğa eriştiği, işletmelerin temel amaçlarının aile bireylerine güvence ve gelir sağlamak olduğu görülmüştür. Üst yöneticiler arasında aile bireylerinin yoğunluğu bunu kanıtlamaktadır.

Endüstrileşme sürecinin yöneticileri katılımcı yönetim yaklaşımını uygulamaya zorladığı hemen her tür ekonomik yapı için kanıtlanmıştır (Harbison ve Myers, 1964). Bireylerin kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda verilecek kararlara katılmalarının verimliliği, doyumluluğu ve etkililiği arttıracığı mutlaklıdır. Küme kararları, kurul toplantıları, görev ve sorumlulukların genişletilmesi yönetsel sıradüzeninin çeşitli aşamaları arasında dayanışmayı arttıracak yöntemler olabilirse de bunlar ancak gerçek katılıma doğru bir adım olmaktan öteye gidemeyecektir. Gerçek katılım ise ancak bu uygulamalara koşut olarak tutum ve güdülerde bazı değişiklikler olduğu sürece gerçekleşebilir. Türk yöneticisinin Weber'in bürokratik örgüt yapısının diğerlerine oranla düzene, güvenilirlik ve durağanlık bakımından üstün olduğu görüşünü paylaştığı ve bireyleri "X" kuramı doğrultusunda gördüğü açıktır. Bu tutumlar değişmedikçe katılımlı yönetim uygulamalarının içtenlikle benimsenmesi beklenemez. Yirmibeş yıl önce ortaya konan bu görüş ve tahminlerin günümüzdeki geçerliliklerinin güdülenme boyutunda saptanması bu çalışmanın temel amacıdır.

Böyle bir saptamanın yapılabilmesi için birinci bölümde kuramsal çerçeve başlığında güdüleme içerik kuramlarından Herzberg'in "İki Etken" Kuramı teorik açıdan kısaca analiz edilecektir. İkinci bölümde uygulama başlığında araştırma yöntemi ve bulguları ele alınacaktır. Bu bölüm yukarıda zikredilen kuram kapsamında Türk özel sektör firma üst kademe yöneticilerinin güdülenmelerini nicelik ve nitelik perspektiflerinden değerlendirecektir. Sonuç bölümü araştırmanın genel hatlarını ortaya koyup ileriye dönük neler yapılabileceğini kısaca tartışacaktır.

2. Kurumsal Çerçeve

Bu bölümde Herzberg'in "İki Etken" Kuramı ele alınacaktır.

2.1 Herzberg'in "İki Etken" Kuramı

Frederick Herzberg, mühendis ve muhasebeciler arasında yaptığı araştırmalara dayanan çalışmalarını, 1950' li yıllarda "İki etken Kuramı" adıyla ortaya çıkarmıştır. Bu kuramla daha önce açıklamaya çalıştığımız kuramlar arasındaki temel fark, önceki kuramlarda göz önüne alınan faktörlerin insanların iç durumlarıyla ilgili olmalarıydı. Oysa Herzberg' in kuramında, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri şeylerle, kaçınmak için çabaladıkları etkenler göz önüne alınmıştır. Başka bir deyişle, bireylerin işle ilgili olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan etkenlerle, kötü hissetmelerine yol açan etkenler araştırılmıştır.

Herzberg, yaptığı bu araştırmada, 200 kadar teknik mesleki işgörenle konuşarak değişik etkenler ortaya çıkarmış ve bu etkenleri iki ana gereksinme kümesiyle ilişkilendirmiştir: Birincisi, ("hijyenik") acıdan kaçınma davranışlarını sağlayan dışsal etkenlerdir ki, bunlar arasında işletme politika ve yönetimi, gözetim, çalışma koşulları, üstlerle, astlarla ilişkileri sıralayabiliriz. İkincisiyse, ("güdüleyici") gelişmeye yol açan içsel etkenlerdir. Bu etkenler de, başarıya, tanınma, işin içeriği, sorumluluk, ilerleme ve büyümedir.

Herzberg'in araştırmasında, genellikle yüksek doyumluluğa yol açan etkenlerin içsel etkenler, yüksek doyumsuzluğa yol açan etkenlerin ise dışsal etkenler olduğu görülmüş, ücretin ise hem yüksek doyumluluğa, hem de yüksek doyumsuzluğa eşit derecede neden olabilen bir etken olduğu görülmüştür. Söz konusu etkenler Herzberg tarafından şöyle tanımlanmaktadır: (F. Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, 1959).

Başarma: İşe ilişkin herhangi bir başarıyı simgeleyen olaylar; örneğin, bir işin başarıyla sona erdirilmesi, belirli bir sorunun çözümlenmesi, bir savın doğrulanması, başarılı sonuçların geriye bildirimi gibi.

Tanınma: Deneğe yöneltilen herhangi bir tanınma işlemini yansıtan olaylar. Bu tanınma işlemi yanında somut bir ödül de bulunabileceği gibi, bazen yükselme ya da ücret artışı gibi bir ödül yanında sözlü bir tanınma taşımadığı halde bir tanınma olarak yorumlanabilmektedir. Tanınma çok çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir: Üstten, diğer yönetim aşamalarından, eşitlerden, müşterilerden ya da kamuoyundan.

Büyüme Olanakları: Deneğin pozisyonundaki büyüme olanaklarının artıp azalması hakkındaki duyguları. Büyüme olanakları hem işletme içinde, örgütsel sıradüzende yükseltilme olanaklarını hem de kendi uğraş ve becerilerini geliştirebilme olanaklarını içermektedir.

İlerleme: Bireylerin işletme içindeki pozisyonlarında olası değil gerçek bir yükselmeyi kapsamaktadır.

Sorumluluk: Bireylere kendi çalışmaları veya diğerlerinin çalışmaları üzerinde sorumluluk verilmesi ya da yepyeni sorumluluklar yüklenmesi.

İşin içeriği: İşlerdeki tekdüzelik – değişiklik, yaratıcılık – sıkıcılık, kolaylık – güçlük boyutlarının, belirli bir işin tümünün ya da yalnızca küçük bir kısmının yapılması gibi durumların doğurduğu duygular.

Ücret: Beklenen ya da beklenmeyen ücret artışları.

İşletme politika ve Yönetimi: İşletme örgütlenme, planlama ve genel yönetim politikalarının yeterliliği; örneğin yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmesi, bireylerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerekli yetkilere sahip olabilmeleri, işletme politikalarının örgütlenme aksaklıklarından ötürü gerçekleştirilememeleri, iletişim aksaklıkları gibi.

Teknik Gözetim: Üstün yetenekli ve adil olup olmaması; örneğin, astlarına yeterli yetki göçerip göçermemesi, öğretme yeteneğine sahip olup olmaması gibi.

Kişilerarası İlişkiler: Üstlerle, astlarla ya da eşitlerle olan kişisel ilişkiler.

Çalışma Koşulları: İşteki fiziksel koşulları, iş miktarını, işin görülebilmesi için gerekli olanakların varlığını içerir.

Kişisel Yaşam: İşten ötürü kişisel yaşamın, aile yaşamının etkilenmesi.

Herzberg araştırmalarında işe karşı olumlu tutumların oluşmasında, yani yüksek doyumlanma durumlarının doğmasında önemli rol oynayan etkenlerin sırasıyla şunlar olduğu görülmüştür: (F. Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, 1959) Başarma, Tanınma, İşin içeriği, Sorumluluk, İlerleme, Büyüme, Ücret. Diğer etkenlerle karşılaştırıldığında bunların işin yapılması, işin sevilmesi, işte başarı, işteki başarının tanınması ve uğraşsal büyümenin sonucu olarak yükselme gibi işe dönük boyutları olduğu görülmektedir.

İşe karşı olumsuz tutumların yani yüksek doyumsuzluğun doğmasında rol oynayan etkenler ise sırasıyla şunlardır: (F. Herzberg, B. Mausner, B. Synderman, 1959)

İşletme politika ve yönetimi, Teknik gözetim, Kişilerarası ilişkiler, İş koşulları, İşin içeriği, Başarma, Tanınma, Ücret. Görüldüğü gibi dışsal etkenler yüksek doyumsuzluğa yol açan nedenler arasında önde gelmektedirler.

Bu bulguların ışığında dışsal etkenlerin güdüleyici olmaktan daha çok doyumsuzluğu önleyici rol oynadıkları söylenebilir. İçsel etkenler ise bireylerin öz gerçekleştirme gereksinmelerini iş açısından karşılayabildiklerinden yüksek doyumlanma sağlayabilme konusunda etkili olabilmektedirler.

Herzberg'in kuramını diğer kuramlardan farklı kılan en önemli nokta; diğer kuramlarda, bir etken olumlu veya olumsuz yönde değiştiğinde bireylerin güdülenebileceği veya doyumsuzluğa uğrayacakları varsayılırken, bu kuramda, birincil kümedeki etkenlerin yani hijyenik etkenlerin yokluğunda hayal kırıklığı yaşanırken, bunların artmasının hiçbir şekilde güdülenmeyi arttırmayacağı kanıtlanmaya çalışılmıştır. Somut bir örnek vermek istersek, çalışma ortamının soğukluğu bireylerin moralinin bozulmasına yol açacaktır. Ancak, ortamın sıcaklığı, uygun dereceye yükseltildiğinde, bireyler bundan dolayı güdülenmeyecektir; sadece bu yöndeki doyumsuzluk ortadan kalkacaktır (Url-1 <http://www.arrod.co.uk/archive/concept_herzberg.php>).

Bu önemli farkı başka bir ifadeyle açıklamaya çalışırsak, kuramın temel önermesi şudur: (Onaran, 1981) Bu iki küme etken kesinlikle birbirinden ayrıdır. Güdüleyiciler yalnız doyumla, hijyenik etkenler de yalnızca doyumsuzluğa yol açar. Dolayısıyla bu iki etken kümesini bir boyut üzerinde düşünmek yanlış olur. Güdüleyiciler bulunmadığı zaman bir insan yalnızca doyumla ulaşmamış olacak ama doyumsuz da olmayacaktır. (Onaran, 1981) Hijyenik etkenlerin yokluğunda ise birey o çalışma ortamında doyumsuzluk hissedecek, varlığı ise güdülenme sağlamaya yetmeyecektir. Son olarak Herzberg yalnızca hijyenik etkenlerin varlığıyla doyumla ulaşanların da olabileceğini kabul etmektedir. Ancak ona göre, doğal olarak yalnız hijyenik etkenlerin varlığıyla doyumla ulaşabilen bireyler, henüz gelişmiş bir kişilik aşamasına gelememiş kişilerdir. Bu kişiler hala çevrelerindeki hoş olmayan şeylerden kaçınma eğiliminde olup, bu gereksinimler ancak belli bir süre için giderilecek, sonra tekrar ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla bu kişilerin çok

sağlıklı olduğunu vurgulamak da olası değildir. Hiç kuşkusuz kuramın söz konusu iki küme etkenin birbirinden kesin olarak ayrıldığı yönündeki bu temel önermesi tartışmalara yol açmıştır.

Belirtilmesi gereken bir başka nokta ise, kuramın temelde Maslow'un "Gereksinmelerin Sıradüzeni" kuramı doğrultusunda olduğudur. Herzberg'de gördüğümüz dışsal etkenler ya da hijyenik etkenler Maslow'un alt düzey yani bedensel, güvenlik, bağlanma gereksinmelerine; içsel etkenler ya da güdüleyici etkenler ise Maslow'un üst düzey yani saygınlık ve öz gerçekleştirme gereksinmelerine benzetilebilir. Aradaki en önemli fark ise, Maslow, alt düzey gereksinmelerin de doyumlanmamış oldukları durumlarda güdüleyici olduklarını kabul erken, Herzberg yalnız üst düzey gereksinmelerin güdüleyici olabileceklerini düşünmektedir. Burada bir çelişki görünmekteyse de, üst düzey gereksinmelerin güdüleyici olmalarının alt düzey gereksinmelerin doyumlanma durumunun gelişmiş ülkelerdeki yaygınlığından kaynaklandığı ileri sürülerek söz konusu çelişki ortadan kaldırılabilir. Her ne kadar Herzberg çok alt aşamalarda bulunan ve alt düzey gereksinmelerinin doyumlanmış olduğu söylenemeyecek işgörenlerde bile yalnız üst düzey gereksinmelerin güdüleyici olduğunu öne sürse de, son çözümde hem Maslow, hem de Herzberg gerçek güdülenmenin ancak bireylerin işlerinde öz gerçekleştirme olasılığını bulduklarında oluşabileceğinde birleşmektedirler.

"İki Etken" kuramının da eleştirildiği noktalar vardır. Eleştirilerden biri hijyenik ve güdüleyici etkenlerin doyumluluk ve doyumсузлук kaynağı olarak gösterilmelerinin deneklerin çalışmakta olduğu iş ve görevlerin içeriğine göre değişebileceğidir. Herzberg bu eleştiriye yanıt olarak, çok değişik işlerde çalışan mavi ve beyaz yakalı işgörenlerle ve Finlandiya, Yugoslavya ve Rusya gibi değişik kültürlerde yürütülen araştırmaların kendi bulgularını desteklediğini söylemiştir. Bu çelişkinin anahtarı da kullanılan araştırma yöntemlerindeki ayrımdadır. Herzberg'in kullandığı "dirimsel olay" (critical incident) yöntemini uygulamayan araştırmalarda elde edilen bulguların Herzberg bulgularından önemli ölçüde ayrıldığı ve genellikle bireylerin başarıyı, olumlu duygularını kendi edimlerinin sonucu, doyumсузлугу ise kendi yetersizliklerinin değil çevresel etkenlerin sonucu olarak görme eğiliminde oldukları söylenebilir ki, bu da çok anlaşılabilir psikolojik bir savunma mekanizmasıdır.

Bununla birlikte, "iki etken" kuramının "gereksinmelerin sıradüzeni" kuramına göre genellemelere daha çok yer verdiği de söylenebilir. İşgörenlerin doyumluluk ve doyumсузлугuna yol açan etkenlerin değişik etkenler olduğu görüşü doyumсузлугu giderme ve doyumлuluđu artırma politikalarında yol gösterici olabileceklerdir. Ancak şunu da vurgulamak gerekir ki, ne "gereksinmelerin sıradüzeni" kuramı ne de "iki etken" kuramı bireysel gereksinmelerin doyumlanmasıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkiyi başarıyla ele alabilmiştir. Ayrıca her iki kuram da, bireysel ayrımlılıklar sorununa tam bir çözüm getirememiştir. Maslow modelinin belirli deneyimlere sahip bireyler için geçerli olamayabileceği belirtilirken, Herzberg de içsel ya da dışsal etkenleri arama, arzulama dereceleri bakımından birbirinden ayrılan değişik kişilik türleri belirlemiştir.

Bu eleştirileri dikkate almakla birlikte, Herzberg'in güdülenme konusuna katkısının yadsınamayacağı vurgulanmalıdır. "İki etken" kuramı her ne kadar karmaşık olsa da, güdülenme sürecini çok yalınlaştırmış ve arzulanan kapsamda olmasa da, o zamana kadar hiç önemsenmemiş içsel etkenleri göz önüne çıkarmış, işte doyumлuluđu sağlanması daha iyi anlaşılmasında ve işin genişletilmesi uygulamalarına yol açılmasında Herzberg'in büyük katkısı olmuştur.

3. Uygulama

Bu bölümde araştırma metodolojisi açıklanacak, sonra da elde edilen araştırma bulguları sunulacaktır.

3.1 Araştırma Metodolojisi

Bu araştırmanın hedef kitlesini Türkiye'deki 500 en büyük özel şirket listesindeki yüzde yüz Türk özel sermayeli kuruluşun üst kademe yöneticileri (pay sahibi olmayan genel müdür yardımcısı, İmalat-Finans-Pazarlama-İnsan Kaynakları yöneticileri) oluşturmuştur (İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 2018). En büyük 500 şirket içindeki 18 kamu kuruluşu ve 155 yabancı ortaklı şirket hedef kitleden çıkarılmıştır. Aşağıda verilen anket araştırma enstrümanlarını oluşturmuştur. Bu anket 327 kuruluşun tümüne postayla yollanmıştır. Sonuç olarak 157 kuruluştan 348 yanıt gelmiştir. Bunlardan 94 âdeti anket yanıtlarındaki eksiklikler veya yanlış işaretlemeler nedeniyle elenmiştir. Dolayısıyla ele geçen geçerli anket sayısı 254'e inmiş; hesaplarda kolaylık sağlamak amacıyla dört anket rastgele seçilerek elenmiş, tüm anketleri tamamlamış 250 yönetici örneklemimizi oluşturmuştur. Kuruluşlardan gelen anketlerin dağılımı Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1 : Anketlerin Dağılımı

| Aynı Kuruluştan Geçerli Anket Yollayan Yönetici Sayısı | Kuruluş Sayısı | Toplam Yönetici Sayısı |
|--|----------------|------------------------|
| 4 | 7 | 28 |
| 3 | 18 | 54 |
| 2 | 40 | 80 |
| 1 | 92 | 92 |
| Toplam | 157 | 254 |

Herzberg'in "İki Etken" Kuramı daha önce değinildiği gibi güdüleyici etkenleri dışsal (hijyen) ve içsel (motivator) olmak üzere ikiye ayırmakta, önceliklerin sadece doyumsuzlukları sıfıra indirebileceğini, yani şikayetçi- olmayan işgörenler yaratacağını ileri sürerken ancak içsel etkenlerin insanları güdüleyebileceğini, daha çok ve daha etkili çalışmaya teşvik edeceğini savlamaktadır. Bu modelin Türk yöneticilerde ne denli geçerli olduğunu öğrenmek için Tablo 2'de verilen "İki Etken Göstergesi" kullanılmıştır.

Bu göstergenin birinci bölümünde 10 değişik içsel ve dışsal etkeni ölçmek üzere düzenlenmiş 24 soru bulunmaktadır. Gerek bu etkenler, gerekse de bu etkenleri ölçmeyi amaçlayan anket formu Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2 : İki Etken Göstergesi

| A. Aşağıda sıraladığımız faktörler işinizde göstereceğiniz çaba açısından ne ölçüde önem taşırlar? | | | | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
| 1. Göstereceğiniz çabaların üstleriniz, çalışma arkadaşlarınız veya astlarınız tarafından takdir edilmesi | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 2. İşletmede pay sahipliği | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 3. İşletme amaçları ile uyum içinde olmamız | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 4. İleri sürdüğünüz bir görüş ve öneri ile ilgili haklı olduğunuzun karşı çıkanlara veya kuşku duyanlara karşı kanıtlanması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 5. Aynı düzeyde bulunduğunuz çalışma arkadaşlarınızla iyi ilişkiler | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 6. İşinizin sürekli yaratıcılık gerektirmesi | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 7. Çalıştığınız veya diğer işletmelerde benzer görevlere oranla ücretinizin düzeyi | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 8. İşinizin sorumluluk üstlenme olanağı sağlaması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 9. Göreviniz ile ilgili bir işin başarı ile tamamlanması ve/veya istenen yönde sonuç alınması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 10. Üstlerinizle aranızda sürtüşme olmaması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 11. İçinde çalıştığınız fiziksel ortam | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 12. Aldığımız ücret | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 13. Üstlerinizin yetki verme eğilimde olmaları | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 14. çalıştığınız işletmede ilerleme ve yükselme olanaklarının bulunması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 15. Üstlerinizin tartışmaya ve sizden gelen önerilere açık olmaları | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 16. İş güvenliğinin olması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 17. Geliştirdiğiniz yeni görüş ve önerilerin kabul görmesi | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 18. Başarı ile bağlantılı bir prim sistemi | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 19. Çalıştığınız işletmenin piyasa ve toplumdaki imajı | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 20. Astlarınızla iyi ilişkiler | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 21. İşbölümü ve organizasyonun etkinliği; görev alanlarının açık olarak belirlenmiş olması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 22. Görevinizi yürütebilmek için gerekli yetkilerin tanınması | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |

| | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
| 23. Ücret artış olasılığı | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |
| 24. İşletmenin karlılığına veya başarısına katkıda bulunma | Çok önemli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Hemen hemen hiç önemli değil |

B. Bu faktörlerden hangilerinin beklentileriniz düzeyinde olmaması işinizde doyumsuzluğa veya şikayetçi olmanıza neden olacaktır? (En fazla beş tane belirtiniz.)

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |

Bu sorulardan hangilerinin belli etkenleri ölçtü Tablo 3'te gösterilmiştir.

Dilber'in (1978) son bulguları incelendiğinde Tablo 4'de görüldüğü gibi etkenlere verilen önem Herzberg modelindeki gibi belirgin biçimde yönlennemekte, içsel etkenlere verilen önem, dışsal etkenlere verilen önemden fazla olup, aradaki fark belirgin değildir.

(1.84 – 2.05) Ayrıca bazı dışsal etkenlere (işletme politika ve yönetimi, kişilerarası ilişkiler, gözetim) verilen önemin ilerleme ve tanınma gibi içsel etkenlere verilen önemi aştığı dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçları o tarih itibarıyla henüz tümüyle değerlendirilmemiş ve kesin sonuçlara varmak mümkün görünmese de içsel etkenlerin Türk yöneticilerince önemli görüldüğü söylenebilir.

Tablo 3 : İçsel ve Dışsal Etkenler ve Bunları Ölçmekte Kullanılan Sorular

| <u>Dışsal Etkenler</u> | <u>Soru(lar)</u> |
|------------------------------|------------------|
| Ücret | 2, 7, 12, 23 |
| Çalışma Koşulları | 11, 16 |
| Gözetim | 13, 15 |
| Kişilerarası İlişkiler | 5, 10, 20 |
| İşletme Politika ve Yönetimi | 3, 21 |
| <u>İçsel Etkenler</u> | <u>Soru(lar)</u> |
| İşin Niteliği | 6, 18 |
| Tanınma | 1, 4 |
| İlerleme | 14 |
| Başarma | 9, 17, 24 |
| Sorumluluk | 8, 22 |

Tablo 3'te görüldüğü gibi dışsal etkenler ücret, çalışma koşulları, gözetim, kişilerarası ilişkiler ve işletme politikalarını içermektedir. İçsel etkenler ise işin niteliği, tanınma, ilerleme, başarma ve sorumluluk boyutlarını kapsamaktadır. Her etken 1-4 arası değişik soruyla ölçülmektedir. Her soruda 1 (çok önemli) ile 6 (hemen hemen hiç önemli değil) arasında değişik bir ıskala üzerinden ilgili etkenin işbaşında gösterilecek çaba açısından ne kadar önem taşıdığı belirtilmektedir. Her soru için elde edilen ortalamalar Tablo 5'de verilmiştir. Etkenlerin önem sırasına göre dizilişleri de Tablo 6'de sunulmuştur.

Tablo 4 : İçsel ve Dışsal Etkenlerin Önemi, 1978 (Dilber, 1981)

| ETKENLER | SORULAR | İÇSEL – DIŞSAL PUANI | ÖNEMLİLİK |
|-----------------------------|----------------|-----------------------------|------------------|
| Sorumluluk | 8,22 | İçsel | 1.55 |
| Başarma | 9, 17, 24 | İçsel | 1.60 |
| İşetme Politika ve Yönetimi | 3,21 | Dışsal | 1.68 |
| Kişiler arası İlişkiler | 5,10,20 | Dışsal | 1.70 |
| Gözetim | 13,15 | Dışsal | 1.81 |
| İlerleme | 14 | İçsel | 1.96 |
| Tanınma | 1,4 | İçsel | 1.97 |
| İşin Niteliği | 6,18,19 | İçsel | 2.14 |
| Çalışma Koşulları | 11,16 | Dışsal | 2.32 |
| Ücret | 2,7,12,23 | Dışsal | 2.75 |

*Düşük puanlar fazla önem belirtmektedir.

2018 araştırmasında her soru için ede edilen ortalama önemlilik puanları Tablo 5’te verilmiştir. Etkenlerin önem sırasına göre dizilişleri de Tablo 6’da sunulmuştur. Ayrıca 178’de yürütülmüş olan Dilber araştırmasıyla karşılaştırmayı kolaylaştıracak bir düzenleme de Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 5 : Etkenlerin Önemi, Soru Sırasıyla, 2018

| Soru | Ortalama Puan* |
|-------------|-----------------------|
| 1 | 2.71 |
| 2 | 4.26 |
| 3 | 4.66 |
| 4 | 2.03 |
| 5 | 3.34 |
| 6 | 4.81 |
| 7 | 2.76 |
| 8 | 3.71 |
| 9 | 1.82 |
| 10 | 2.01 |
| 11 | 3.47 |
| 12 | 2.00 |
| 13 | 2.34 |
| 14 | 1.42 |
| 15 | 2.28 |
| 16 | 3.21 |
| 17 | 2.45 |
| 18 | 1.72 |
| 19 | 1.96 |
| 20 | 3.40 |
| 21 | 4.16 |
| 22 | 2.02 |
| 23 | 2.95 |
| 24 | 2.22 |

*Puanlar 1-6 arasında değişmektedir (küçük sayılar o etkenin önemli olduğunu gösteri

Tablo 6 : Etkenlerin Önemi, Önemlilik Puanı Sırasıyla, 2018

| Soru | Etken | İçsel-Dışsal | Önem Puanı |
|------|------------------------|--------------|------------|
| 14 | İlerleme | İçsel | 1.42 |
| 18 | İşin Niteliği | İçsel | 1.72 |
| 9 | Başarma | İçsel | 1.82 |
| 19 | İşin Niteliği | İçsel | 1.96 |
| 12 | Ücret | Dışsal | 2.00 |
| 22 | Sorumluluk | İçsel | 2.02 |
| 4 | Tanınma | İçsel | 2.03 |
| 10 | Kişilerarası İlişkiler | Dışsal | 2.04 |
| 24 | Başarma | İçsel | 2.22 |
| 15 | Gözetim | Dışsal | 2.28 |
| 13 | Gözetim | Dışsal | 2.34 |
| 17 | Başarma | İçsel | 2.45 |
| 1 | Tanınma | İçsel | 2.71 |
| 7 | Ücret | Dışsal | 2.76 |
| 23 | Ücret | Dışsal | 2.95 |
| 16 | Çalışma Koşulları | Dışsal | 3.21 |
| 5 | Kişilerarası İlişkiler | Dışsal | 3.34 |
| 20 | Kişilerarası İlişkiler | Dışsal | 3.40 |
| 11 | Çalışma Koşulları | Dışsal | 3.47 |
| 8 | Sorumluluk | İçsel | 3.71 |
| 21 | İşletme Politikaları | Dışsal | 4.16 |
| 2 | Ücret | Dışsal | 4.26 |
| 3 | İşletme Politikaları | Dışsal | 4.66 |
| 6 | İşin Niteliği | Dışsal | 4.81 |

Kaynak: Tablo 5'deki bulgular.

Tablo 7 : Etken Gruplarının Önemlilik Sırası, 1978 ve 2018

| Önem Sırası* | Etken Grubu | Soru | İçsel Dışsal | Önem Puanı | |
|--------------|------------------------|-----------|--------------|------------|------|
| | | | | 2018 | 1978 |
| 1(6) | İlerleme | 14 | İçsel | 1.42 | 1.96 |
| 2 (2) | Başarma | 9,17,24 | İçsel | 2.16 | 1.60 |
| 3 (5) | Gözetim | 13,15 | Dışsal | 2.32 | 1.81 |
| 4 (7) | Tanınma | 1,4 | İçsel | 2.37 | 1.97 |
| 5 (8) | İşin niteliği | 6,18,19 | İçsel | 2.83 | 2.14 |
| 6 (1) | Sorumluluk | 8,22 | İçsel | 2.87 | 1.55 |
| 7 (4) | Kişilerarası İlişkiler | 5,10,20 | Dışsal | 2.93 | 1.70 |
| 8 (10) | Ücret | 2,7,12,23 | Dışsal | 2.99 | 2.75 |
| 9 (9) | Çalışma Koşulları | 11,16 | Dışsal | 3.34 | 2.32 |
| 10 (3) | İşletme Politikaları | 3,21 | Dışsal | 4.41 | 1.68 |

*Önem sırası 2018 verileri uyarınca belirlenmiştir. Ayrıca içindeki sayılar 1978'teki sırayı göstermektedir

Kaynak: Tablo 5'deki bulgular.

Tablo 7 yöneticileri güdülemedeki ağırlıkları ve önemleri açısından içsel etkenlerin ağır bastığını göstermektedir. İçsel etkenlerden 1., 2., 4., 5. ve 6. olanlar sırasıyla İlerleme, Başarma, Tanınma ve İşin Niteliği ve Sorumluluk'tur. Dışsal etkenlerden

Gözetim 3. sırayı almışsa da diğerleri, yani Kişilerarası İlişkiler, Ücret, Çalışma Koşulları ve İşletme Politika ve Yöntemleri, ancak son dört sırayı almışlardır. Etken gruplarını oluşturan sorular-boyutlar tek tek ele alındığında da benzer bir durum görülmektedir. Şöyle ki, en çok önem taşıyan boyutlar-sorular gözden geçirildiğinde ilk 10 a girenler arasında, ilk dört dâhil, yedisini içsel etkenlerin, sadece üçünü dışsal etkenlerin oluşturduğu görülmektedir. Nispeten az önem taşıdığı 3'ün üzerinde aldıkları puanlarla saptanan dokuz boyuttan-sorudan da sekizi dışsal etkenlerdir. Sadece sorumluluk boyutuyla ilgili bir soru 3.71 puanla bu dokuz boyut arasına girmiştir.

Bunlar gözönüne alınırsa Herzberg'in hijyen (dışsal) ve güdüleyici (içsel) etkenler için söylediklerinin Türk yöneticiler için geçerli olduğu söylenebilir. Türk yöneticiler işlerinde gösterecekleri çaba açısından önem taşıyan etkenlerin büyük ölçüde içsel olduğunu göstermiş bulunmaktadır.

1978 araştırma bulguları ise çok farklı bir manzara sergilemiştir. Tablo 4 en güçlü iki etkenin Sorumluluk (1.55 puan) ve Başarma (1.60) gibi içsel etkenler olduğunu göstermişse de ilk beşteki diğer sıralar İşletme Politikaları (1.68), Kişilerarası İlişkiler (1.70) ve Gözetim (1.81) gibi dışsal etkenlerce işgal edilmiştir. 1978-2018 kıyaslamaları yapıldığında İlerleme puanındaki önem artışı dışındaki tüm etken gruplarında önem puanlarının düştüğü gözlemlenmektedir. Ayrıca 1978 araştırmasında en yüksek önem puanıyla (1.55) en düşük önem puanı (2.75) arasındaki fark 1.20 puandır. 2018'da ise en yüksek önem puanı (1.42) ile en düşük önem puanı (4.41) arasındaki fark 2.99 a yükselmiştir. Bu da 2018'deki etkenlerin önemi bulgularının istatistiksel önem taşıma olasılığını arttırmaktadır. Etken grupları boyutları itibarıyla tek tek ele alınırsa yöneticilerin güdülenmelerinin bu açısı daha fazla aydınlığa kavuşturulabilir. İzleyen bölümde buna çalışılacak; ayrıca 1978 ile karşılaştırabilmenin yapılması için aynen korunan "İki Etken" göstergesinde bazı değişiklikler önerilecektir.

(a) İlerleme. Bu etken grubu tek bir soruyla (soru 14) ölçülmüştür. Yöneticilerin çalıştıkları işletmede buldukları ilerleme ve yükselme olanaklarını değerlendiren bu soru en yüksek önem puanını (1.42) almış, yöneticilerin uzun vadede ulaşabilecekleri noktaya çok önem verdiklerini kanıtlamıştır.

(b) Başarma. Bu etken grubunda üç soru bulunmaktadır. 9. soru yöneticilerin görevin başarıyla tamamlanmasına 1.82; 24. soru işletmenin karlılığına veya başarısına katkıda bulunabilmeye 2.22; 17. soru da geliştirilen yeni görüş ve önerilerin kabul görmesine 2.45 puanlık önem verdiklerini göstermiştir. Bu boyutlarıyla başarı hissi duyma yöneticileri güdüleyen ikinci en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır.

(c) Gözetim. İlk beşe giren tek dışsal etken olan gözetim üstlerin yetki delege etme eğilimleri (soru 13) ve üstlerin astlardan gelen önerilere açık olmaları (soru 15) ile ölçülmüştür. Bunların önem puanları, sırasıyla, 3.34 ve 2.28 dir. Bu kriterler İşin Niteliği ve Sorumluluk gibi etkenler için de geçerlidir, ya da öyle algılanabilir. Aslında bu etken amirlerin ne denli adil, yansız, yetiştirici, sayılan ve sevilen kişiler olduklarını ölçecek bazı sorularla takviye edilebilir.

(d) Tanınma. Bu etkeni ölçmede Soru 1 (üstler, astlar ve eşitler tarafından takdir edilme) ve Soru 4 (ileri sürülen görüş veya önerilerin haklılığının kanıtlanması) kullanılmıştır. Sırasıyla 2.71 ve 2.03 önem derecesi içeren bu sorular 2.37 lik ortalama puanla Tanınmayı dördüncü önem düzeyine taşımıştır.

(e) İşin Niteliği. Bu etken yöneticilerin yaptığı işten ne derece zevk aldığını, işi ne kadar sevdiğini, işin tekdüzeliği veya değişkenliği, işin sıkıcılığı veya yaratıcılığı gibi öğeleri içerir. Bu etken grubunun önem derecesi 2.83 olarak belirlenmiştir. Ancak bu bulguda tartışılması gereken bazı hususlar vardır. Bu etkenin bir boyutunu oluşturan ve 4.81 gibi çok düşük bir önem taşıyan "işin sürekli yaratıcılık gerektiriyor" olması belki yaratıcılığa çok değer veren kurum veya kültürlerde geçerlidir ama Türkiye gibi yaratıcılığın fazla önem taşımadığı bir toplumda işin de çok önemli bir niteliği sayılmayabilir. Eğer bu soru ortalama dışarı çıkarılırsa Soru 18 ve 19 un ortalaması (1.84) bu etkeni ikinciliğe taşıyabilecektir.

(f) Sorumluluk. Sorumlulukları yerine getirebilmek için gerekli yetkilerin tanınmasını içeren ve 2.02 önem derecesi taşıyan Soru 22 ve sorumluluk üstlenme olanağının sağlanmasını içeren ve 3.71 puanlık Soru 8 bu içsel etkene 2.87 lik bir önem derecesi kazandırmıştır.

(g) Kişilerarası İlişkiler. Bu etken Soru 5 (çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler), Soru 10 (üstlerle arasında sürtüşme olmaması) ve Soru 20 (astlarla iyi ilişkiler)'den oluşmaktadır. Bu üç sorudan elde edilen önem puanı 2.93 olmuştur.

(h) Ücret. İşletmede pay sahibi (Soru 2), ücretin diğer şirketlerdeki ücretlere kıyasla düzeyi (Soru 7), ücret düzeyi (Soru 12) ve ücret artış olasılığından (Soru 23) oluşan bu etkenin ortalama puanı 2.99 olmakla birlikte boyutlar arasında epey büyük bir aralık göze çarpmaktadır; Soru 12'nin önem puanı 2.00 iken, Soru 2'ninki 4.26 dir. Sonuç olarak boyutlar arasında şu anda ele geçen ücret en çok önem taşıyandır.

(i) Çalışma Koşulları. Bu etken grubu fiziksel ortam (Soru 11) ve iş güvenliği (Soru 16) sorularından oluşmuştur. Bu soruların önem puanları sırasıyla 3.47 ve 3.21 dir.

(j) İşletme Politikaları ve Yöntemleri. İşletme amaçlarıyla uyum içinde olmak (Soru 3) ve işbölümü ve görev tariflerinin açıklığı (Soru 21) bu etken grubunu oluşturmuştur. Bu iki öğenin önem puanları en düşükler arasındadır (4.16 ve 4.66).

“İki Etken” göstergesinin ikinci bölümünde ise yöneticilerin birinci bölümdeki 24 soruda adı geçen faktörlerden hangilerinin beklemedikleri düzeyde olmamasının şikâyet, yakınma ve doyumсуzulуға yol açacağı sorulmuştur. En fazla beş adet faktörü belirtmelerine izin verilen yöneticilerin yanıtları Tablo 8’de özetlenmiştir. Bu bulgular 1978 çalışmasında verilmediğinden 2018 bulgularıyla kıyaslanmalarına olanak bulunmamıştır.

Tablo 8’de özetlenen bulgular en çok şikâyete yol açan etkenlerin dışsal etkenler olduğunu göstermektedir. Dışsal etkenlere toplam 782 kez değinilirken, içsel etkenlere sadece 350 kez değinilmiştir. Şikâyet kaynağı olarak en çok değinilen beş etkenden dördü (sırasıyla, Kişilerarası İlişkiler, Çalışma Koşulları, Ücret ve İşletme Politikaları) dışsal etkenlerdir. İlk beşe giren tek içsel etken İlerleme olmuştur. Başarma, Tanınma ve Sorumluluk gibi içsel etkenler son üç sırayı almışlardır.

Bu arada bir noktaya dikkat çekilmesi gerekir. Ücreti oluşturan üç boyuta (Soru 7, 12, 23) yüksek oranlarda değinilmiştir (sırasıyla 230, 231, 235). Bunların ortalaması 232’yi bulmaktadır ki bu ücreti birinci şikâyet kaynağı yapabildi. Ne var ki Soru 2’ye (işletmede pay sahipliği) sadece 6 kez değinildiğinden ücret etkeni üçüncü sıraya düşmüştür. Türkiye’de işletmede pay sahipliği Batı ülkelerindeki kadar yaygın ve popüler olmadığı için belki de ücret etkenine dâhil edilmemeliydi.

Sonuç olarak, İki Etken göstergesinden elde edilen 2018 bulguları, Herzberg’in modelinin Türk yöneticilerin güdülenmelerine büyük ölçüde uyduğunu göstermektedir. Dışsal etkenler şikâyet konularını oluştururken, içsel etkenler daha fazla çaba göstermeyi teşvik edici—yani güdüleyici—rol oynamaktadır. Dolayısıyla, gelecekte dışsal etkenlerin daha yüksek düzeyde doyumlanması yöneticilerin şikâyetçi olmalarını azaltması beklenirken, içsel etkenlerdeki doyumlanmanın artması ise güdülenmelerini artırabilecektir.

Tablo 8 : Şikâyete Sebep Olan Etkenler, 2018

| No | Etken | İçsel - Dışsal | Soru | Değinen Yönetici Sayısı (ortalama)* |
|----|------------------------|----------------|-----------|-------------------------------------|
| 1 | Kişilerarası İlişkiler | Dışsal | 5,10,20 | 229 |
| 2 | Çalışma Koşulları | Dışsal | 11,16 | 184 |
| 3 | Ücret | Dışsal | 2,7,12,23 | 178 |
| 4 | İlerleme | İçsel | 14 | 136 |
| 5 | İşletme Politikaları | Dışsal | 3,21 | 118 |
| 6 | İşin Niteliği | İçsel | 6,18,19 | 97 |
| 7 | Gözetim | Dışsal | 13,15 | 83 |
| 8 | Başarma | İçsel | 9,17,24 | 45 |
| 9 | Tanınma | İçsel | 1,4 | 39 |
| 10 | Sorumluluk | İçsel | 8,22 | 23 |

*Etken kategorisindeki soruları işaretleyen yönetici sayısı alınmış, ortalama sayı o Kategorideki soru sayısına bölünerek elde edilmiştir. Her yönetici birkaç (en fazla beş) seçenek işaretlediğinden toplam cevap sayısı 1132 olmuştur.

Kaynak: Tablo 2’den elde edilen bulgular (ikinci kısım).

4. Sonuç

Araştırmanın bellibaşlı sonuçlarını özetlemeden önce bazı genellemelerin kapsamlarının kısıtlı kalmasına yol açan noktaların altının çizilmesi gerekir.

Görgül bulgular özel sektör yöneticilerinin tümüne teşmil edilemez; orta ve alt kademe yöneticiler örnekleme yer almamış olduğundan, bulgular sadece tepe yöneticiler için geçerlidir. Ayrıca Dilber’in 1966 ve 1978 araştırmaları en büyük 500 şirketi de hedeflemediğinden, örneklem arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örnekleme katılımı gönüllülük esasına dayalı olduğundan, idealdeki tesadüfi ve olasılıklı örneklem yöntemi kullanılmamıştır. Dolayısıyla doyumlanması daha yüksek yöneticilerin daha gönüllü davranmış olabilecekleri ileri sürülebilir.

Görgül bulguları değerlendirmek amacıyla Tablo 6 incelendiğinde İki-Etken Kuramı uyarınca yöneticilerin en çok önem verdikleri iki etkenin İlerleme ve Başarma olduğunu göstermektedir. İlerleme ve Başarma gereksinimlerinin giderilmesi zorunluluğu ancak daha demokratik ve katılımlı bir yönetim yaklaşımıyla olanak bulabilir.

Kaynakça

- Dilber, M. (1981). Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, s.104-108.
- Harbison, F. ve Myers, C. A. (1964). Education, Manpower and Industrial Growth, New York, McGraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., Synderman, B.(1959) The Motivation to Work, New York, Wiley.
- Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2004” (2005). İstanbul Sanayi Odası Dergisi, İstanbul.
- “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2017” (2018). İstanbul Sanayi Odası Dergisi, İstanbul.
- Url-1 < http://www.arrod.co.uk/archive/concept_herzberg.php >