

Tasarım Bürolarındaki Güdülenme Düzeylerinin Herzberg'in Çift Etmen Kuramı ile Değerlendirilmesi

Melisa ÖZKAN¹, Esin KASAPOĞLU²

¹ Sanko Holding Poligon İnşaat Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş., Gaziantep, Türkiye

² İstanbul Kültür Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, İstanbul, Türkiye

(Alınış / Received: 21.08.2024, Kabul / Accepted: 06.11.2024, Online Yayınlanma / Published Online: 23.12.2024)

Anahtar Kelimeler

Herzberg
Çift Etmen Kuramı
Tasarım Büroları
Güdülenme
Mimar

Özet: Günümüzün zorlu pazar koşullarında, çalışma ortamının çalışanlar için uygunluğu, çalışanların memnuniyet, moral ve güdülenme düzeyleri, işverenlerin örgütün başarısı için dikkat etmesi gereken unsurlardır. Çalışmanın amacı, Türkiye'nin iki farklı bölgesinde, iki farklı kentte görev yapan mimarların güdülenme düzeylerini karşılaştırmaktır. Bu araştırma, Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramında ortaya koyduğu etmenlerden yola çıkarak tasarım ofislerinde çalışan mimarların güdülenme düzeylerine odaklanmaktadır. Herzberg'in kuramında işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir gibi içsel (hijyen) ve çalışma koşulları ile işletme politikaları gibi dışsal güdülenme etmenleri olmak üzere iki ana etmen belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, İstanbul ve Gaziantep'teki tasarım ofislerinde çalışan mimarların güdülenme düzeylerini ortaya çıkarmak için anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre Gaziantepli katılımcıların güdülenme ortalamaları çoğu etmende İstanbullu katılımcılara göre daha iyi durumda olup, Gaziantep'teki mimarlık ofislerinde çalışanların güdülenme düzeyleri daha yüksektir. Öte yandan araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise, kuramın tersine dış etmenlerin en az iç etmenler kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Evaluation of Motivation in Design Offices with Herzberg's Two-Factor Theory

Keywords

Herzberg
Two-Factor Theory
Design Offices
Motivation
Architect

Abstract: Today, in difficult market conditions, suitability of the working environment for the employees and their satisfaction, morale, and motivation levels are the factors employers should pay attention for the success of the organization. The objective of this study is comparing motivation levels of architects working in two different cities in two different regions of Turkey. This research focused on the motivation levels of architects working in design offices based on the factors put forth by Frederick Herzberg in Two-Factor Theory. Herzberg identified two main factors in his theory, intrinsic (hygiene) factors such as proficiency on the job, success, recognition and appreciation and external factors such as working conditions and business policy. A survey technique used to reveal motivation levels of architects working in design offices in Istanbul and Gaziantep. Based on the results of the research the motivation averages of Gaziantep participants were better in most factors compared to Istanbul participants and in this case the motivation level of employees at architectural offices in Gaziantep was higher. On the other hand, another result obtained from the research shows that, contrary to the theory, external factors are at least as important as internal factors.

*İlgili yazar: ekasapoglu@iku.edu.tr

1. Giriş

Bilgiye kolay ulaşılan, değişimin çok hızlı olduğu günümüzde iş yaşamı bir hayli zorlaşmış, bu durum kişilerin doğru yöntemlerle kendilerini sürekli geliştirmesini ve hayatta kalma mücadelesi vermesini zorunlu kılmıştır. İnsan gücü, örgütlerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biridir [1]. Bulduğu sektörde kalıcılığını sağlamak isteyen her firmanın, çalışanın önemini kavraması, işin kaliteli ve olması gereken standartlarda ortaya çıkması için, işi yapanların ve işin yapıldığı ortamın da çalışanlara uygun olması gerekmektedir. Kurumsal başarının en temel değeri, kurumun insana göstermiş olduğu anlayış ve özveri ile mümkün olmaktadır.

İnsanlar, gününün çoğunu çalışma ortamlarında geçirmektedir. Bu nedenle kişilerin gerek bedenlerini gerekse de zihinlerini kullandıkları ortamların çalışanlar için uygun çalışma koşullarına sahip olup doğru yönetilmesi, iş-özel hayat dengesinin sağlanması, adil ücretlendirme yapılıp kişilerin kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyan çalışma ortamları oluşturulması gerekmektedir [2]. Şirket ve kurumların insan kavramının ayırımında olması, onların moral ve güdü düzeylerini artırıcı izlemler geliştirmesinin bireylerin güdü düzeylerini arttırıp başarımında, dolayısıyla işletmenin başarısında ve karlılığında çok önemli bir etki oluşturacaktır.

İnsanların, yaşamları boyunca, dönemin koşullarına göre yenilenip değişebilen, birçok istekleri olmaktadır. Bu isteklerin temelinde "kişilerin gereksinimleri" yatmaktadır. Gereksinimlerin, yeterli düzeyde karşılanıp karşılanmamasına bakılmaksızın kişileri sürekli harekete geçiren bir özelliği bulunmaktadır. Bu özelliğin temelinde de "güdü" kavramı olup [3], insanların davranışlarının temelini bakıldığında, kişiyi harekete geçiren gereksinime veya harekete geçiren güce güdü denilmektedir [4].

Güdü kelimesi, Türkçe 'de motivasyon olarak da kullanılmakta olup, harekete geçirme, saik, teşvik etmek, isteklendirmek anlamına gelen Latince movere, motum kökünden türemiştir [5; 6]. Yapılan birçok güdü tanımının kesiştiği ortak noktandan yola çıkılarak [7; 8; 9; 10], kişilerin harekete geçmesinden bu hareketi devam ettirip sonuçlandırmasına kadar geçen bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç bir uyarıcı sayesinde başlayıp devamlılık göstermektedir [11]. Örgütsel anlamda güdü kavramı, çalışanların kişisel hedef ve beklentilerinin örgütün çıkarları ile ilişkilendirilmesi ve bunun sonucunda örgüt içerisinde çalışanların hem kendine hem de örgüte fayda sağlayıcı etki göstermesinin sağlanması açısından önemlidir [12].

Frederick Herzberg'in 1954 yılında ortaya koyduğu Çift Etmen Güdü Kuramı, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kuram olarak tanımlanmaktadır. Herzberg'in oluşturduğu bu

kuram, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisini geliştirmek üzere yapılmıştır. Buradaki amaç diğerlerinden farklı olarak çalışan kişileri, çalışma hayatlarında mutlu ve mutsuz eden etmenleri tespit etmek olmuştur [13]. Herzberg'in yaptığı araştırmanın örneklemini 200 muhasebeci ile mühendis oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil olan kişilerin kendilerini mutlu hissettikleri ve doyum sağladıkları anların yaptıkları işler ile doğrudan ilgili olduğu tespit edilmiştir. Herzberg bu durumları hijyen (dışsal) etmenler olarak sınıflandırmış olup bunların öncelikle dış iş bağlamındaki aksamalar olduğunu, asıl güdüleyici (içsel) etmenlerin ise içsel zihinsel durumlarla ilgili olduğunu fark etmiştir [14]. Herzberg, bu çıkan veriler ışığında "iş doyum-verimlilik" arasında bir ilişki bularak, işi ilgilendiren etmenlerin, çalışanlarda görülen iş doyum dolayısıyla artan gizil güçleri ile verimlilikleri arasında olumlu etkilerin varlığını belirtmiştir [15]. Bir başka çalışmaya göre, çalışanların göstermiş oldukları tutum, işlerinde başarılı veya başarısız olma durumlarını doğrudan etkilemektedir [16]. Böylece Herzberg, çalışanları etkileyen etmenlere ilişkin geleneksel kavramın tek boyutlu bir sürekliliği ile çelişen ikili işten doyum kuramını sonuçlandırmıştır. Örneğin, geleneksel olarak maaşı, denetimi veya şirket politikasını artırabileceğiniz ve bunun çalışanın iş tatminini artıracığı düşünülüyordu. Herzberg'e göre, hijyen etmenlerinden herhangi birini iyileştirerek işten doyum artıramaz, bununla birlikte güdüleyici etmenleri arttırarak işten doyum arttırabilirsiniz [14]. Güdülenme eksikliği ise işlerin kalitesini ve verimliliğini etkilemekte, özellikle mimarlık büroları gibi insan kaynaklarına dayalı örgütlerde verimliliği olumsuz etkilemektedir [17].

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı kapsamında güdüleyici etmenler olarak tanımlanan etmene bu çalışma kapsamında İçsel Güdü Etmenleri, hijyen etmenleri ise Dışsal Güdü Etmenleri olarak kullanılacaktır. Bu grupların alt başlıkları ise Tablo 1'de gösterilmekte olup dışsal güdü etmenleri, işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimlerini karşılamaktadır. Bunlar: ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler, denetim olarak tanımlanmaktadır [11; 18].

Tablo 1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı [18; 19; 20]

İçsel Güdü Etmenleri	Dışsal Güdü Etmenleri
İşteki Yeterlilik	Ücret
Başarı	İşletme Politikaları
Tanınma ve Takdir	Fiziksel Çalışma Koşulları
Kariyerde İlerleme	İş Güvenliği
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Kişiler Arası İlişkiler
Gelişme ve Terfi	Denetim

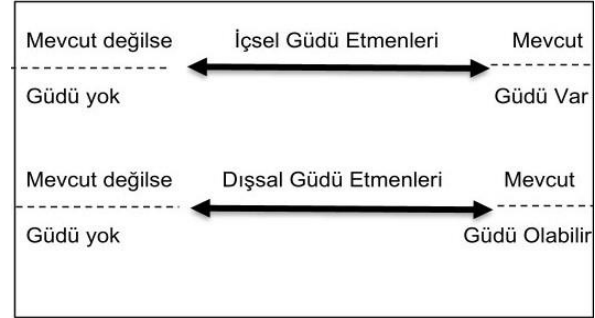
Dışsal güdü etmenleri, çalışma ortamlarında eksikliği halinde kişilerin, fiziksel ve psikolojik açıdan kötü hissederek işten ayrılmalarına, doyumsuzluğa neden

olacak durumlara yol açan, çalışanı kötümser kılan ve işinden bezdiren durumlardır [21; 22]. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar, iş yerlerindeki fiziksel çalışma koşullarının sosyal çevre kadar önemli olduğunu göstermektedir [23]. Salama ve Coutney [24], yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçlarda da işten doyum ile en güçlü bağlantılara sahip değişkenler arasında akustik, termal konfor, görüş ve ışık, ergonomi ve mahremiyet düzeyi yer aldığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında, dışsal güdü etmenleri, çalışma koşulları, işletme politikaları ile denetim ve kişiler arası ilişkiler olarak üç alt etmene indirgenmiş, ücret, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği çalışma koşulları başlığı altında birleştirilmiştir.

İçsel güdü etmenleri ise daha çok manevi beklentilere odaklanmakta olup işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, kariyerde ilerleme, sorumluluk alma ve özerklik ile gelişme ve terfi olarak sıralanmaktadır [21; 22]. Çalışanların içsel ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan, onları psikolojik açıdan mutlu hissettiren, örgütte bağlılığını arttıran durumlar olarak tanımlanmaktadır [6; 25; 26]. Örneğin çalışanlara güvenli iş statüsü verildiğinde çalışanlar işten doyum sağlamayacaktır. Bunun yerine, Herzberg'in güdülenme kuramına göre iş güvenliği içsel güdü etmenlerinden biri olduğu için daha az doyumsuz olacaktırlar [27]. Bu çalışma kapsamında, içsel güdü etmenleri, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir; sorumluluk alma ve özerklik ile ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme olarak üç alt etmene indirgenmiştir. Birbirleriyle ilişkili etmenler, çözümlenmelerin daha kolay yürütülebilmesi için birleştirilerek, tek ölçek olarak ele alınmıştır.

Herzberg yaptığı araştırmalar doğrultusunda, dışsal güdü etmenlerinin varlığı ile iş görenlerin doyuma ulaşmasının mümkün olduğunu savunmaktadır (Şekil 1). Bununla birlikte, bu etmenlerin eksikliği çalışanların iyi hissetmelerine, dolayısıyla işten doyum sağlamalarına engel olmaktadır [6]. Öte yandan, dışsal güdü etmenleri oluşturulmadan sadece içsel güdü etmenlerini sağlamak da çalışan kişilerin güdülenmeleri için yeterli olmamaktadır [28]. Bir başka anlatımla dışsal güdü etmenlerinin yokluğu işten doyumsuzluğa neden olmamakta, ancak işten doyum da sağlanmamaktadır [14]. Öte yandan, işten doyum, çalışanların işyerindeki duruma gösterdiği tepki olarak tanımlanabilecek olup hem örgüt hem de çalışanlar için son derece önemli bir göstergedir [29]. Dolayısıyla Çift Etmen kuramı, işten doyumun kişinin iç ve dış etmenleri tarafından ortaklaşa belirlenmesine dayanan bir kuramdır. İçsel güdü etmenleri korunduğunda memnuniyetsizliğin önüne geçilebilmektedir. Örgütlerin verimliliği artırmak amacıyla hijyen faktörlerine odaklanmasının yanlış olduğunu savunan Herzberg, memnuniyeti artırmak için güdüleyici etkenlerin iyileştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Hijyen gereksinimlerinin karşılanması memnuniyetsizliği ve düşük başarıyı önleyebilmekte,

ancak güdüleyici etmenlerin karşılanması ile örgütlerin aradığı verimlilik iyileştirme türünü getirmesi mümkün olacaktır [30]. Öte yandan doyumsuzluğun ortaya çıkma olasılığı en yüksek olduğunda güdülenme gerçekleşmemektedir [31].



Şekil 1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı [30]

Çalışanın güdülenmesi, kurumsal başarıya ulaşılmasının ana etkenlerinden olmasına rağmen, çok az örgütün işten doyumunu birinci öncelik haline getirdiği gözlemlenmektedir. Genellikle çalışanlar işlerinden memnun oldukları zaman daha yaratıcı, üretken ve işverenlerine bağlı olma eğiliminde olmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar da çalışan memnuniyeti ile verimliliği arasında bağlantı olduğunu göstermiştir [31]. Mimar, proje bazlı örgütsel bir yapı içinde katılımcıların eşgüdümünü sağlanması, ilişkilerin düzenlenmesi, sorumluluklarının tanımlanması ve gerçekleştirilmesinde merkezi bir konumda etkin rol üstlenmektedir. Bu yapı içinde, üstlendiği rol, mesleğin kendine özgü gereksinimleri, yüklendiği sorumluluklar, mimarların üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır [32]. Yapılan çalışmalar, mimarların, mesleki gereksinim ve sorumluluklarına, yoğun çalışma temposu ve uzun çalışma saatlerinin eklenmesiyle, duygusal tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir [33]. Mimarlık bürolarında güdülenme kaybına neden olan yedi temel etken 'örgütsel adaletsizlik', 'proje kaynaklı stres', 'işsiz tasarım ekibi', 'zayıf kişilerarası ilişkiler', 'algılanan kariyer düşüşü', 'olumsuz liderlik davranışı' ve 'zayıf organizasyon kültürü' olarak belirlenmiştir [1]. Örneğin, Yeh ve Hsieh [29] Tayvan'da mimarlık bürolarına yönelik bir çalışma yapmış, büro yönetiminin çalışanların işten doyumunu sağlayacak yaklaşımlar geliştirmesinin önemini vurgulamışlardır. Öte yandan, sanata, tasarıma ve mimariye yatırım yapan örgütlerin çalışanların eğitimi ve katılımına yönelik açık bir politika yoluyla çevreyi bilinçli bir düzeye yükseltme olasılıkları da daha yüksek olacaktır [34].

Yapım endüstrisinde çalışanların güdülenme düzeylerine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış, güdü konusu çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Örneğin, Lam ve Tang [35], yapım projelerinde işçilerin verimliliğini arttırmak için, kullanılması gereken güdü tekniklerini araştırmıştır. Ruthankoon ve Ogunlana [36], çalışmalarında çift etmen kuramını Tayvan

yapım endüstrisi çalışanları arasında incelemişlerdir. Buldukları sonuçlar, kuramın Tayvan yapım endüstrisi çalışanlarına uymayan çeşitli yönleri olduğunu göstermektedir [36]. Parkin vd. [37] yaptıkları araştırma çerçevesinde, Türkiye'de yapım sanayisinde çalışan işçileri güdüleyen ya da güdülemeyen etmenleri belirlemişlerdir. Cao vd. [38] tasarımcıların ve yüklenicilerin yapım projelerinde Yapı Bilgi Modelleme (YBM)'yi uygulama eğilimlerini belirleyerek, ayrı güdülerin kurumsal (YBM) yeteneği ve diğer bağlamsal etmenlerden nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Utama vd. [39] makalelerinde, yapım firmalarının uluslararası genişlemesine ilişkin güdülenmelerine yönelik kavramsal bir çerçeve önermeyi amaçlamışlardır. Hashiguchi vd. [40] yapmış oldukları araştırmada, yapı işçileri tarafından algılanan sağlık riskleri, işe karşı güdülenme düzeyleri ile verimlilik arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Loosemore vd. [41], yürüttükleri çalışma çerçevesinde örgütlerde çalışanların karşı karşıya kaldıkları kurumsal ataletin üstesinden gelmeye iten güdülere yeni anlayışlar katmayı amaçlamışlardır. Khan vd. [42] yapmış oldukları araştırmanın amacını, küçük yapı firmalarında iş sağlığı ve güvenliğini etkileyen güdüsel etmenleri belirleyerek, çalışanların sağlık ve güvenliği üzerindeki etkileri belirlemeyi hedeflemişlerdir. Tam vd. [44] liderliğin, üç temel psikolojik doyum etmeninin (özerklik, yeterlilik ve bağlılık) ve işe karşı duyulan güdülenmenin yapı işçilerinin üretkenliği üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yeni bir model geliştirmişlerdir.

Geçmişte yapılmış çalışmaları taradığımızda, mimarlar ve mimarlık bürolarındaki güdülenme düzeylerini araştıran çalışmalar olduğu da görülmektedir. Bunlardan biri Oyedele [44] tarafından yapılmış olup, çalışmanın amacı, tasarım firmalarındaki mimar ve mühendislerin motivasyon düzeylerini etkileyen kritik etkenleri belirlemektir. Elde edilen sonuçlar, söz konusu dört etkenin olumlu proje çalışma koşulları, örgütsel destek, etkin yürütülen bir tasarım süreci ve harcanan çabanın yöneticiler tarafından fark edilmesi olduğunu göstermektedir [44]. Damcı vd. [45] tarafından yürütülen çalışma kapsamında, mimarlar ve inşaat mühendisleri tarafından önemli görülen güdüleyici unsurların altı çizilmekte ve mimarların ve inşaat mühendislerini güdüleyici etkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların varlığı araştırılmaktadır. Kendi seçtikleri projeler üzerinde çalışmak, astları olumlu etkilemek, zarar ve beladan kaçınmak, rahat fiziksel çalışma ortamı ve açıkça belirlenmiş görev ve sorumluluklar mimarlar için ön plana çıkan güdülenme etkenleri olmuştur [45]. Makuhi ve Thomas [46] tarafından yapılmış çalışmanın genel amacı Kenya'nın Nairobi City County'deki Mimarlık Şirketlerinin çalışan güdülenme düzeylerinin örgütsel başarımına etkisini belirlemektir. Elde edilen sonuçlar çalışan ücretinin örgütsel başarım üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan, çalışma

koşullarının da örgütsel başarım üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır [46].

Hem tasarım hem de yapım süreçlerinde önemli rol oynayan mimarların güdülenme düzeylerinin yükselmesi, verimliliğin artırılması için işverenlerin öncelik vermesi gereken bir konudur [47]. Çalışan kişilerin, şirketin belirlediği politika ve amaç-hedefler doğrultusunda işleri belirlenen düzeyde, kalitede yapması için gereken koşulların sağlanması, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi ve kişileri güdüleyici yaklaşımlar geliştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların örgüte sundukları katkı, bağlılıkta azalma olabilecek, bu durum yetenek ve kapasitelerini kullanamamalarına, kendilerini geliştirememelerine neden olarak kişinin kendine duyduğu saygıyı olumsuz etkileyecektir. İlerleyen süreçlerde işten ayrılmalara da ortam hazırlayacaktır [48]. İşverenlerin, çalışanlar için doyumсузлук yaratan durumları ortadan kaldırdıktan sonra güdüleyici etmenleri devreye sokması gerekmektedir [49]. Çünkü doyuma ulaşma duygusu güdüleyici etmenlerin varlığıyla oluşmaktadır [50].

Bu çalışmada, Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramı açısından Tasarım Bürolarında çalışan mimarların güdülenme düzeyleri araştırılmaktadır. Araştırma kapsamında, ülkemizin farklı coğrafyalarında farklı kültür, çalışma ve pazar koşulları olacağı göz önünde bulundurulduğunda çalışanların güdülenme düzeylerine etkisinin araştırılması da hedeflenmektedir. Bu çerçevede, yapım endüstrisi açısından gelişmişlik düzeyleriyle bölgelerini temsil eden İstanbul ve Gaziantep kentlerinin uygun olacağı düşünülmüştür. Mimarların beklentilerine iki farklı kent bağlamına bakıldığında getireceği farklılıkların belirlenmesi de bu çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Yapılan bu karşılaştırma ile araştırma daha önce yürütülmüş olan çalışmalardan bu yönüyle de ayrılmaktadır.

2. Materyal ve Metot

Araştırma kapsamında tasarım bürolarında çalışan mimarların güdülenme düzeyleri araştırılmış, veriler anket yoluyla toplanmıştır. Söz konusu anket, 01.01.2022 tarihinde başlamış 01.03.2022 tarihine kadar da devam etmiştir. Bu tarihten sonra yapılan katılımlar araştırma kapsamına alınmamıştır. Soru kağıdı, İstanbul ve Gaziantep'teki tasarım bürolarında çalışan mimarlara yöneltilmiştir. Örneklem seçiminde, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında, anketler katılımcılara kolay ulaşabilmek amacıyla Google Anket üzerinden hazırlanmış ve katılan mimarlara e-posta yoluyla ulaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru kağıdı, katılımcıların nüfus bilimsel özellikleri, dışsal güdü etmenleri ile içsel güdü etmenleri olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Soru kağıdını, İstanbul'daki tasarım

bürolarında çalışan mimarlardan 61 kadın 38 erkek olmak üzere 99 katılımcı, Gaziantep'teki tasarım bürolarında çalışan mimarlardan 40 kadın, 18 erkek olmak üzere, toplam 101 kadın, 56 erkekten oluşan 157 mimar yanıtlamıştır. Ölçek, çalışanların güdülenme düzeylerini Herzberg'in Çift Etmen Kuramı çerçevesinde incelemekte olup, ölçeğin dışsal ve içsel güdü etmenleri olmak üzere 2 farklı boyutu bulunmaktadır. Araştırmanın anket kısmının, dışsal boyutunda 17, içsel boyutta ise 16 soru olmak üzere toplam 33 soru yer almakta, 5'li Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Soru kağıdını oluşturan birinci bölümde, nüfus bilimsel özellikleri belirlemeye yönelik 12 soru bulunmaktadır. Araştırmayı oluşturan örneklemin; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalıştığı kent, kaç yıllık mezun, çalışmakta olduğu kaçıncı iş, kaç yıldır etkin çalıştığı, iş durumu, çalışma saatleri, çalıştığı büronun kaç yıldır pazarda da etkin olduğu ve büroların büyüklüğü ile ilgili veriler elde etmek amaçlanmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerde ise dışsal ve içsel güdü düzeylerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Dışsal ve İçsel Güdü Etmenleri için oluşturulan sorular, Yıldız [11], Kaş [26] ve Güzel [51] tarafından yürütülmüş çalışmalarda kullanılan soru kağıtlarından yararlanarak hazırlanmıştır.

Araştırma için İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30 Aralık 2021 tarihli ve 21/89 sayı numaralı izni alınmıştır.

2.1. Araştırmanın varsayımları

İşverenlerin çalışanlar için uygun çalışma koşulları sağlamasının kişilerin beden ve ruh sağlıkları üzerinde olumlu etki oluşturulacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, tasarım bürolarının, çalışma ortamlarının koşullarını göz önünde bulundurarak, iş bilimi ilkelerine göre, kişileri rahatsız etmeyecek şekilde tasarlanmasının ve çalışan kişi sayısına göre çalışma ortamlarının konforunun sağlanmasının, çalışanların güdü ve memnuniyet düzeyleri üzerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Reid [52] öncülünde yürütülen bir araştırma, kişilerin çalışma saatlerinin düzensizliğinin ruhsal gerilim düzeyini, dolayısıyla tükenmişliğini arttırdığı, bu durumdan kaynaklanan uyku düzensizliğinin bunalım, alkol bağımlılığı ve kalp hastalıklarına kadar birçok sağlık sorununa neden olarak, kişileri olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan ruhsal gerilim ve hastalıklar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların işe gitmek istemedikleri ve işten ayrılma eğilimleri gösterdiği tespit edilmiştir [52]. Öte yandan, çalışan sayısının artması ile işverenin her çalışan ile doğrudan iletişimde kopukluklar olabileceği ve bu durumun çalışanın memnuniyetini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Smerek ve Peterson'a [14] göre yaşın işin kendisi ve işten doyum ile (küçük de olsa) önemli bir olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Bu kapsamda, mesleğinde belirli bir

deneyime ulaşmış ve belirli bir yaşta olan mimarların kendilerini doyum sağlayan çalışma koşullarına sahip olduğu veya çalışma koşullarının daha iyi olduğu işleri tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu noktalardan yola çıkılarak aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuştur:

Varsayım 1: Dışsal güdü etmenlerinde, en az bir ölçek çalışma saatine göre anlamlı farklılık göstermesi öngörülmektedir.

Varsayım 2: Dışsal güdü etmenlerinde en az bir ölçek çalışan sayısına göre anlamlı göstermesi öngörülmektedir.

Varsayım 3: Dışsal güdü etmenlerinde en az bir ölçek yaşa göre anlamlı farklılık göstermesi öngörülmektedir.

Mimarların mesleki anlamda belli bir deneyim ve bilgi düzeyine eriştiğinde kendilerine olan inancın, güvenin arttığı, mesleki anlamda gerekli yeterliliğe ulaşmış doyum sağladığı, verilen sorumlulukları daha kolay yerine getireceği düşünülmektedir. Peramatzis ve Galanakis [31], ilk sırada dışsal güdü etmenlerinden ücret gelse de çalışanların güdülenmelerinde gelişme, tanınma, başarı, sorumluluk ve ilerlemenin ilk sıralarda gelen içsel güdü etmenleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Oluwatayo [53], Nijerya'daki mimarlar arasında yaptığı çalışmada mimarların yaşları arttıkça işten doyumlarının farklılaştığını, kariyer gelişimleri desteklendikçe, yetki sahibi oldukça işe olan güdülenmelerinin arttığını bulmuştur. Deneyimli çalışanlar işlerine iyi uyum sağlamak ve işlerinden daha fazla içsel ödül almaktadırlar [14]. Bu çerçevede, mimarların meslek yaşamlarının ilk yıllarındaki güdüleyici etmenlerin deneyim yıllarının artmasıyla farklılık göstereceği, içsel güdü düzeyinin artacağı öngörülmektedir. Bu noktalardan yola çıkılarak aşağıdaki varsayım oluşturulmuştur:

Varsayım 4: İçsel güdü etmenlerinde en az bir ölçek deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermesi öngörülmektedir.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, dışsal güdü etmenlerinin içsel etmenler kadar önemli bir etkiye sahip olmadığı ve kişilerin güdülenmelerinde içsel etmenlerin daha önemli olduğunu savunmaktadır. Bu savın günümüz koşullarında geçerli olmadığı, içinde bulunduğumuz koşullar düşünüldüğünde dışsal güdü etmenlerinin, içsel güdü etmenleri kadar önemli olduğu düşünülmektedir. Smerek ve Peterson [14] üniversite çalışanları arasında yaptığı çalışmada kuramdan farklılaşan sonuçlar bulmuştur. Bu çerçevede hem İstanbul'da hem de Gaziantep'te çalışan mimarların dışsal ve içsel güdü etmenlerinin kişilerin güdülenmelerinde aynı derecede önemli etkiye sahip olacağı öngörülmektedir. Bu noktalardan yola çıkılarak aşağıdaki varsayım oluşturulmuştur:

Varsayım 5: Katılımcıların içsel güdü etmenleri ile dışsal güdü etmenleri arasında anlamlı ilişki olduğu öngörülmektedir.

2.2 Verilerin çözümlenmesi ve değerlendirme teknikleri

Çalışmadaki verilerin istatistiksel çözümlenmeleri IBM SPSS 25.0 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çözümlenmelerin güven aralığı %95 düzeyinde değerlendirmeye alınmış olup, istatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Verilerin normallik dağılımı Kolmogrov Smirnov Test kullanılarak incelenmiştir. Ölçekler normal dağılım sağladıklarından dolayı parametrik testler uygulanmıştır. Katılımcının cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, iş durumu, çalışma saati için t testi; yaş, mezuniyet yılı, iş sayısı, deneyim yılı, büronun yaşı ve çalışan sayısı için Anova Testi uygulanmış olup, Anova'da Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Anova testi sonuçları kişi sayısı (N), ortalaması (X), standart sapması (SS), testin F değeri ve P değeri olarak gösterilmiştir. T testi sonuçları kişi sayısı (N), ortalaması (X), standart sapması (SS), testin F değeri, T değeri ve P değeri olarak gösterilmiştir. Ölçeklerin arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon çözümlenmesi uygulanmış ve kişi sayısı,

ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri verilmiştir.

Örneklemin, uygulanan anket sorularının alt ölçeklerinin güvenilirlik çözümlenmesi sonuçları, Cronbach's Alpha değerleri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında bulunduğundan dolayı oldukça güvenilir ve 0,80'den yüksek olduğundan dolayı yüksek derecede güvenilir olarak sınıflandırılmaktadır.

3. Bulgular

3.1 Anket katılımcılarının nüfus bilimsel özellikleri

Araştırmaya katılan mimarlar her iki kentte de ağırlıklı olarak kadın, 20 ile 30 yaş aralığında ve bekarlardır. Tablo 2'de örnekleme oluşturan mimarların cinsiyet, medeni durum ve yaş dağılımları görülmektedir.

Araştırmaya katılan mimarlar ağırlıklı olarak lisans mezunu olup, 1 ile 5 yıl arasında bir süre aralığında mezun olmuşlardır. Tablo 3'te örnekleme oluşturan mimarların öğrenim durumu ve mezuniyet yılları dağılımları görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve yaş dağılımları tablosu

		İstanbul		Gaziantep	
		Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	61	61.6	40	69.0
	Erkek	38	38.4	18	31.0
Medeni Durum	Evli	88	88.9	46	79.3
	Bekar	11	11.1	12	20.7
Yaş	22-25	43	43.4	37	63.8
	26-30	46	46.5	17	29.3
	31≥ yaş	10	10.1	4	6.9
Toplam		99	100.0	58	100.0

Tablo 3. Katılımcıların öğrenim durumu ve mezuniyet yılları dağılımı

		İstanbul		Gaziantep	
		Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Öğrenim Durumu	Lisans	79	79.8	45	77.6
	Lisansüstü	20	20.2	13	22.4
Mezuniyet Yılı	1-2 yıl önce	44	44.4	20	34.5
	3-5 yıl önce	45	45.5	30	51.7
	6 yıl ve daha önce	10	10.1	8	13.8
Toplam		99	100.0	58	100.0

Tablo 4. Katılımcıların çalıştıkları iş sayısı, etkin çalışma süresi ve iş durumu dağılımı

		İstanbul		Gaziantep	
		Kişi Sayısı	%	Kişi Sayısı	%
Çalışmakta olduğunuz kaçınıcı işiniz?	1. iş	43	43.4	19	32.8
	2. iş	26	26.3	30	51.7
	3≥ iş	30	30.3	9	15.5
Kaç yıldır etkin çalışmaktasınız?	0-1 yıl	37	37.4	24	41.4
	2-4 yıl	42	42.4	23	39.7
	5≥ yıl	20	20.2	11	19.0
İş durumunuzu nasıl tanımlarsınız?	Stajyer / gönüllü	7	7.1	49	84.5
	Kadrolu	92	92.9	9	15.5
Toplam		99	100.0	58	100.0

Soru kağıdını yanıtlayan mimarların içinde buldukları zamana kadar İstanbul'da çalışanların ağırlıklı olarak 1. işlerinde, Gaziantep'te çalışmakta olanların ağırlıklı olarak 2. işlerinde çalışmakta oldukları görülmektedir. Her iki örnekte de ağırlıklı olarak 0 ile 4 yıl arasında sürelerde etkin olarak çalışma yaşamının içindedirler. İstanbul'dan katılanlar büyük oranda kadrolu olarak, Gaziantep'ten katılanlar arasında stajyer/kadrolu çalışanların oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 4'te örnekleme oluşturan mimarların çalışmakta olduğu iş sayısı, etkin çalışma süresi ve iş durumu dağılımları görülmektedir.

Ankete katılan mimarlar, her iki kentte de ağırlıklı olarak düzenli çalışma saatlerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 5'te örnekleme oluşturan mimarların çalışma saatleri dağılımı görülmektedir.

Soru kağıdını yanıtlayan mimarın çalıştığı bürolar, her iki kentte de ağırlıklı olarak 10 yıl ve üzeri süredir etkinliklerini sürdürmektedir. İş gören sayısı dağılımı İstanbul'da ağırlıklı olarak 10 ve üzeri iken, Gaziantep'te 3-5 çalışanı olan büroların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Tablo 6'da soru kağıdını yanıtlayan mimarların çalıştığı büroların pazarda etkin olduğu yılları ve çalışan sayılarının dağılımı görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların çalışma saatleri dağılımı

		İstanbul Kişi Sayısı	%	Gaziantep Kişi Sayısı	%
Çalışma Saatlerinizi Nasıl Tanımlarsınız?	Düzenli	63	63.6	40	69.0
	Düzensiz	36	36.4	18	31.0
Toplam		99	100.0	58	100.0

Tablo 6. Büroların sektörde etkin olduğu yıllar ve çalışan sayılarının dağılımı

		İstanbul Kişi Sayısı	%	Gaziantep Kişi Sayısı	%
Çalıştığınız büro kaç yıldır sektörde etkindir?	0-4 yıl	21	21.2	14	24.1
	5-9 yıl	20	20.2	15	25.9
	10≥ yıl	58	58.6	29	50.0
İş yerinizde kaç kişi çalışmaktadır?	1-2 kişi	9	9.1	7	12.1
	3-5 kişi	24	24.2	30	51.7
	6-9 kişi	27	27.3	8	13.8
	10≥ kişi	39	39.4	13	22.4
Toplam		99	100	58	100

Tablo 7. İstanbul katılımcılarının yaş anova testi sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P
Çalışma koşulları	22-25 yaş	43	3,4942	,89391	0,080	0,923
	26-30 yaş	46	3,4185	,91751		
	31≥ yaş	10	3,4500	,73409		
	Toplam	99	3,4545	,88306		
İşletme politikaları	22-25 yaş	43	3,2196	,79847	0,739	0,480
	26-30 yaş	46	3,2391	,74810		
	31≥ yaş	10	2,9222	,64799		
	Toplam	99	3,1987	,75996		
Denetim ve Kişilerarası İlişkiler	22-25 yaş	43	3,7628	,88075	0,206	0,814
	26-30 yaş	46	3,7609	,81171		
	31≥ yaş	10	3,5800	,87661		
	Toplam	99	3,7434	,84179		

Tablo 8. Gaziantep katılımcılarının yaş anova testi sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P
Çalışma koşulları	22-25 yaş	37	3,6014	0,94549	3,251	0,046
	26-30 yaş	17	3,7206	0,69531		
	31≥ yaş	4	4,7500	0,35355		
	Toplam	58	3,7155	0,88908		
İşletme politikaları	22-25 yaş	37	3,2973	0,81987	1,028	0,364
	26-30 yaş	17	3,4575	0,86235		
	31≥ yaş	4	3,8889	0,59490		
	Toplam	58	3,3851	0,82237		

Denetim ve	22-25 yaş	37	3,7459	0,93648	1,226	0,301
kişilerarası	26-30 yaş	17	4,0118	0,69091		
ilişkiler	31≥ yaş	4	4,3500	0,78951		
	Toplam	58	3,8655	0,86765		

3.2 Dışsal güdü etmenleri ile ilgili bulgular

Çalışmanın ikinci adımında, nüfus bilimsel özelliklerin Dışsal Güdü Etmenlerinin oluşmasında anlamlı etkiye sahip olup olmadığına dair veri çözümlenmeleri yapılmıştır. İstanbul ve Gaziantep'teki katılımcıların yaşlarının anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini ölçmek için Anova testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, Tablo 7'de görüldüğü gibi, İstanbul'daki katılımcıların yaşlarının grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Gaziantep'te, Tablo 8 'de görüldüğü gibi, katılımcıların yaşlarının grup ortalamaları arasında çalışma koşulları alt ölçeğinde anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($p=0,046<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, Gaziantep'teki katılımcıların yaşları arttıkça güdülenme düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Buna göre Gaziantep'te 31 yaş ve üzeri mimarların ortalamasının tüm dışsal etmenlerde diğer yaşlara nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum yapılan araştırma kapsamında, Gaziantep'te mesleğinde belirli bir deneyime sahip olup, belli yaşın üzerindeki mimarların, çalışma koşullarından doyum sağlayacak düzeye ulaştığı yorumu yapılabilir.

Katılımcıların deneyim yıllarının anlamlı bir düzeyde farklılaşma gösterip göstermediğini ölçmek için Anova testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, Tablo 9'da görüldüğü gibi, İstanbullu katılımcıların deneyim yıllarının grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çözümlenmeler sonucunda, Tablo 10'da görüldüğü gibi Gaziantep'teki katılımcıların deneyim yıllarının grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamış ($p>0,05$) olup, her iki kentin ölçek ortalamaları karşılaştırıldığında, Gaziantep'te çalışan mimarların, deneyim yılına göre dışsal güdü etmenlerinin İstanbul'da çalışan mimarlara göre tüm etmenlerde ortalamaların daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle Gaziantep'te çalışan mimarlar için deneyim yılı arttıkça dışsal güdü etmenleri

açısından memnuniyet ve güdü düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalışma saati düzenlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 11'de görüldüğü gibi İstanbullu katılımcıların çalışma saatlerinin grup ortalamaları arasında çalışma koşulları, işletme politikaları alt ölçeklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,05$). Çalışma Koşulları etmeninde ($0,001<0,05$) İstanbul'da düzenli çalışma saati olan mimarlar ile düzensiz çalışma saati olanların grup ortalaması arasında; işletme politikaları etmeninde ($0,026<0,05$) düzenli çalışma saati olan mimarlar ile düzensiz çalışma saati olanların grup ortalaması arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Çalışma saatlerinin düzenli olması kişilerin hem işe hem de kendi özel hayatlarına zaman ayırma konusunda önemli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çözümlenmeler, Tablo 12'de görüldüğü gibi, Gaziantep'teki katılımcıların çalışma saatlerinin grup ortalamalarında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Günün çoğu çalışma ortamlarında geçtiği düşüldüğünde kişilerin, iş dışında kendilerini geliştirebilecekleri ortamlara daha fazla zaman ayırmasının, sosyal hayattan doyum almayı sağlayacağı düşünülmektedir. Her iki kentten elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında İstanbul'daki büroların çalışma koşulları ve işletme politikaları alt ölçeğinde çalışma saatleri grup ortalaması ile Gaziantep'e göre anlamlı farklar bulunduğu, daha düzenli çalışma saatleri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9. İstanbul katılımcılarının deneyim yılı anova testi sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P
Çalışma koşulları	0-1 yıl	37	3,4122	,82120	0,236	0,790
	2-4 yıl	42	3,4345	,89385		
	5≥ yıl	20	3,5750	1,00033		
	Toplam	99	3,4545	,88306		
İşletme politikaları	0-1 yıl	37	3,2883	,72410	0,718	0,490
	2-4 yıl	42	3,0926	,72255		
	5≥ yıl	20	3,2556	,90274		

	Toplam	99	3,1987	,75996		
Denetim ve	0-1 yıl	37	3,8649	,80146	0,908	0,407
Kişilerarası	2-4 yıl	42	3,6143	,81497		
İlişkiler	5≥ yıl	20	3,7900	,96785		
	Toplam	99	3,7434	,84179		

Tablo 10. Gaziantep katılımcılarının deneyim yılı anova testi sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P	
Çalışma koşulları	0-1 yıl	24	3,4896	1,02808	1,973	,149	
	2-4 yıl	23	3,7609	,68870			
	5≥ yıl	11	4,1136	,85413			
	Toplam	58	3,7155	,88908			
İşletme politikaları	0-1 yıl	24	3,2454	,85565	1,257	,292	
	2-4 yıl	23	3,3720	,76659			
	5≥ yıl	11	3,7172	,84234			
	Toplam	58	3,3851	,82237			
Denetim ve	0-1 yıl	24	3,5500	,95326	3,102	,053	
	Kişilerarası	2-4 yıl	23	4,0261	,75391		
	İlişkiler	5≥ yıl	11	4,2182	,71808		
	Toplam	58	3,8655	,86765			

Tablo 11. İstanbul katılımcılarının çalışma saati T testi sonuçları

	Çalışma saatleri	N	X	SS	F	T	P
Çalışma koşulları	Düzenli	63	3,6667	,77901	1,610	3,319	0,001
	Düzensiz	36	3,0833	,94112			
İşletme politikaları	Düzenli	63	3,3263	,67994	1,305	2,256	0,026
	Düzensiz	36	2,9753	,84708			
Denetim ve	Düzenli	63	3,8349	,80205	0,826	1,438	0,154
	Kişilerarası	36	3,5833	,89618			
İlişkiler							

Tablo 12. Gaziantep katılımcılarının çalışma saati T testi sonuçları

	Çalışma saatleri	N	X	SS	F	T	P
Çalışma koşulları	Düzenli	40	3,7688	0,84805	0,186	0,677	0,502
	Düzensiz	18	3,5972	0,98943			
İşletme politikaları	Düzenli	40	3,3389	0,78565	0,145	-0,634	0,529
	Düzensiz	18	3,4877	0,91398			
Denetim ve	Düzenli	40	3,8250	0,86551	0,004	-0,527	0,600
	Kişilerarası	18	3,9556	0,89062			
İlişkiler							

Mimarların çalıştıkları bürolardaki iş gören sayılarının anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını ölçmek için Anova testi kullanılmıştır. Sonuçlar, Tablo 13'te görüldüğü gibi, İstanbul'da mimarların iş

yerlerinde çalışan sayılarının grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Tablo 13. İstanbul'daki bürolarda çalışan sayısı anova testi sonuçları

	Çalışan sayısı	N	X	SS	F	P
Çalışma koşulları	1-2 kişi	9	3,1667	0,46771	1,404	0,246
	3-5 kişi	24	3,2708	1,07823		
	6-9 kişi	27	3,4167	0,97567		
	10≥ kişi	39	3,6603	0,72431		
	Toplam	99	3,4545	0,88306		
İşletme	1-2 kişi	9	2,7901	0,72530	2,558	0,060

politikaları	3-5 kişi	24	3,1343	0,93076		
	6-9 kişi	27	3,0576	0,73984		
	10≥ kişi	39	3,4302	0,60707		
	Toplam	99	3,1987	0,75996		
Denetim ve	1-2 kişi	9	3,1778	0,74461	1,562	0,204
Kişilerarası ilişkiler	3-5 kişi	24	3,8417	0,94175		
	6-9 kişi	27	3,7556	0,93205		
	10≥ kişi	39	3,8051	,70261		
	Toplam	99	3,7434	,84179		

Tablo 14. Gaziantep'teki i bürolarda çalışan sayısı anova testi sonuçları

	Çalışan sayısı	N	X	SS	F	P
Çalışma koşulları	1-2 kişi	7	4,1429	,95587	3,017	,038
	3-5 kişi	30	3,7583	,72363		
	6-9 kişi	8	2,9375	1,10801		
	10≥ kişi	13	3,8654	,88161		
	Toplam	58	3,7155	,88908		
İşletme politikaları	1-2 kişi	7	3,6667	,65420	1,017	,392
	3-5 kişi	30	3,4148	,86949		
	6-9 kişi	8	2,9583	,73688		
	10≥ kişi	13	3,4274	,82632		
	Toplam	58	3,3851	,82237		
Denetim ve Kişilerarası ilişkiler	1-2 kişi	7	4,2286	,89016	1,281	,290
	3-5 kişi	30	3,9333	,90719		
	6-9 kişi	8	3,4000	,82115		
	10≥ kişi	13	3,8000	,74833		
	Toplam	58	3,8655	,86765		

Tablo 15. İstanbul katılımcılarının yaş anova testi sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P
İşteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir	22-25 yaş	43	3,6227	,80202	0,518	0,597
	26-30 yaş	46	3,7222	,72379		
	31≥ yaş	10	3,4667	,79401		
	Toplam	99	3,6532	,76178		
Sorumluluk alma ve özerklik	22-25 yaş	43	3,5349	,90564	1,784	0,173
	26-30 yaş	46	3,7609	,80097		
	31≥ yaş	10	3,2500	,83333		
	Toplam	99	3,6111	,85805		
İlgi, kariyerde ilerleme ve gelişme	22-25 yaş	43	3,7829	,80634	1,922	0,152
	26-30 yaş	46	3,9638	,74113		
	31≥ yaş	10	3,4667	,65168		
	Toplam	99	3,8350	,76986		

Gaziantep'te mimarların, Tablo 14'te görüldüğü gibi, bürolardaki çalışan sayılarının grup ortalamaları arasında çalışma koşulları alt ölçeğinde anlamlı farklılık elde edilmiştir ($p=0,038<0,05$). Çalışma koşulları alt ölçeğinde bürodaki çalışan sayısına bağlı olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Gaziantep'teki bürolarda 1-2 çalışanı olan grubun çalışma koşullarının 6-9 çalışanı olan gruba göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Gaziantep'teki bürolarda çalışan sayısı arttıkça kişilerin çalışma koşulları ölçeğinden duydukları memnuniyet ve buna bağlı olarak güdü düzeyinin düştüğü tespit edilmiştir. Öte yandan, İstanbul'daki bürolarda çalışan sayısının 1-2 kişi olduğu iş yerleri tüm etmenlerde en düşük ortalamaya sahipken; Gaziantep'teki bürolarda

çalışan sayısının 1-2 kişi olduğu iş yerleri tüm etmenlerde en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum İstanbul'da az kişinin çalıştığı bürolarda kişilerin üzerindeki aşırı iş yükü, az çalışanla çok iş yapılmaya çalışılmasından kaynaklanabilecek durumların kişilerde işten doyumсуuzluğa neden olduğu biçiminde yorumlanabilir.

3.3 İçsel güdü etmenleri ile ilgili bulgular

Çalışmanın üçüncü bölümünde nüfus bilimsel özelliklerin İçsel Güdü Etmenlerinin oluşmasında anlamlı etkiye sahip olup olmadığına dair verilerin çözümlemeleri yapılmıştır. Katılımcıların yaş düzeylerinde anlamlı bir ayrım olup olmadığını

ölçmek için Anova testi kullanılmıştır. Tablo 15'te görüldüğü gibi, çözümlenmeler sonucunda, İstanbul'da katılımcıların yaşlarının grup ortalamaları arasında anlamlı ayırım bulunmamıştır ($p>0,05$). Benzer şekilde, Gaziantep'teki katılımcıların, Tablo 16'da görüldüğü gibi, yaşlarının grup ortalamaları arasında anlamlı ayırım çıkmamıştır ($p>0,05$).

Katılımcıların yaşları ile içsel güdü etmenleri ortalamaları karşılaştırıldığında, İstanbul'da sorumluluk alma ve özerklik ile ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme etmenlerinde, Gaziantep'teki mimarlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, İstanbul'da çalışan mimarlara daha çok kararlara katılım, sorumluluk alma imkânı tanındığı yorumu yapılabilir. Bunun yanında kişilere tanınan bu olanak sayesinde kişinin kendine, mesleğine ve çalıştığı iş yerine olan güveni, bağlılığı olumlu yönde etkilenmiş olacağı düşünülmektedir. Öte yandan, kişilerin kendini geliştirmesine olanak veren çalışma ortamlarının iş doyumunu sağlaması yanında mesleği icra ettirirken kendini daha çok geliştirmesine olanak vermiş olacaktır. Gaziantep'te 31 ve üzeri yaşa sahip olan katılımcıların her etmende diğer yaşlara oranla daha yüksek ortalamaya sahip

olduğu belirlenmiştir. Bu durumda Gaziantep'teki işverenlerin kişilerin kendini geliştirmesine izin verdiği, çalışanlarını takdir ettiği bunun yanında kişilerin kendilerini geliştirmeleri için olanak sağlandığı ve çalışanların mesleği ile ilgili doyumuna ulaştığı yorumu yapılabilir.

Katılımcıların deneyim yıllarının anlamlı bir ayırım olup olmadığını ölçmek için Anova testi kullanılmıştır. Tablo 17'de görüldüğü gibi, İstanbul'da katılımcıların deneyim yıllarının grup ortalamalarında anlamlı ayırım çıkmamıştır ($p>0,05$).

Gaziantep'te katılımcıların deneyim yıllarının grup ortalamaları arasında, Tablo 18'de görüldüğü gibi, içsel güdü etmenleri arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir ($p<0,05$). Gaziantep'te katılımcıların işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir etmenlerinde ($p=0,021<0,05$); sorumluluk alma ve özerklikte ($p=0,001<0,05$); ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişmede ($p=0,029<0,05$) deneyim yıllarına göre anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Deneyim yılı arttıkça içsel güdü etmenlerinden duyulan memnuniyetin arttığı, buna bağlı olarak da güdülenme düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir.

Tablo 16. Gaziantep katılımcılarının yaş Anova Testi sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	22-25 yaş	37	3,6336	,82936	2,232	0,117
	26-30 yaş	17	3,9085	,71171		
	31≥ yaş	4	4,4167	,27778		
	Toplam	58	3,7682	,79234		
Sorumluluk Alma ve Özerklik	22-25 yaş	37	3,3716	1,01486	2,484	0,093
	26-30 yaş	17	3,8088	,73170		
	31≥ yaş	4	4,2500	,73598		
	Toplam	58	3,5603	,95089		
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	22-25 yaş	37	3,3784	1,04279	2,432	0,097
	26-30 yaş	17	3,6863	,98932		
	31≥ yaş	4	4,5000	,79349		
	Toplam	58	3,5460	1,04050		

Tablo 17. İstanbul katılımcılarının deneyim yılı anova testi sonuçları

	Deneyim Yılı	N	X	SS	F	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	0-1 yıl	37	3,6517	,79270	0,021	0,979
	2-4 yıl	42	3,6402	,67153		
	5≥ yıl	20	3,6833	,91004		
	Toplam	99	3,6532	,76178		
Sorumluluk Alma ve Özerklik	0-1 yıl	37	3,6081	,74195	0,076	0,927
	2-4 yıl	42	3,5833	,92008		
	5≥ yıl	20	3,6750	,96006		
	Toplam	99	3,6111	,85805		
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	0-1 yıl	37	3,7568	,84856	0,406	0,668
	2-4 yıl	42	3,9127	,68297		
	5≥ yıl	20	3,8167	,81273		
	Toplam	99	3,8350	,76986		

Tablo 18. Gaziantep katılımcılarının deneyim yılı Anova testi sonuçları

	Deneyim Yılı	N	X	SS	F	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	0-1 yıl	24	3,4491	0,82531	4,144	,021
	2-4 yıl	23	3,9082	0,72059		
	5≥ yıl	11	4,1717	0,63316		
	Toplam	58	3,7682	0,79234		
Sorumluluk Alma ve Özerklik	0-1 yıl	24	3,0938	0,98580	7,722	,001
	2-4 yıl	23	3,7065	0,79648		
	5≥ yıl	11	4,2727	0,62704		
	Toplam	58	3,5603	0,95089		
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	0-1 yıl	24	3,1806	1,04940	3,765	,029
	2-4 yıl	23	3,6377	0,94769		
	5≥ yıl	11	4,1515	0,95874		
	Toplam	58	3,5460	1,04050		

Tablo 19. İstanbul katılımcılarının çalışma saatleri T testi

	Çalışma Saatleri	N	X	SS	F	T	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Düzenli	63	3,7443	0,74205	0,451	1,586	0,116
	Düzensiz	36	3,4938	0,78002			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Düzenli	63	3,6190	0,81426	2,156	0,121	0,904
	Düzensiz	36	3,5972	0,94165			
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	Düzenli	63	3,9524	0,72798	2,109	2,039	0,044
	Düzensiz	36	3,6296	0,80781			

Katılımcıların çalışma saati düzeylerinin anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini ölçmek için t testi kullanılmıştır. Çözümleme sonucunda, Tablo 19'da görüldüğü gibi, İstanbul'da katılımcıların çalışma saatlerinin grup ortalamaları arasında ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme alt ölçeklerinde anlamlı ayrımlaşma bulunmuştur ($p=0,044<0,05$). İlgi, kariyerde ilerleme ve gelişme alt ölçeğinde İstanbul'da düzenli çalışma saati olan mimarların işten doyumu düzensiz çalışma saati olanlara göre daha yüksek düzeydedir.

Gaziantep'te, Tablo 20'de görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma saatlerinin grup

ortalamalarında anlamlı ayırım bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, düzenli çalışma saatlerine sahip mimarların hem kendi özel hayatlarına hem de iş dışında mesleki anlamda kendilerini geliştirebilecekleri etkinliklere zaman ayırabileceği ve bu durumun kişiler üzerinde iş-özel hayat dengesini de beraberinde getireceği yorumu yapılabilir.

Tablo 20. Gaziantep katılımcılarının çalışma saatleri T testi

	Çalışma Saatleri	N	X	SS	F	T	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Düzenli	40	3,7278	0,76317	0,349	-0,576	0,567
	Düzensiz	18	3,8580	0,86973			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Düzenli	40	3,5625	0,89649	1,054	0,026	0,980
	Düzensiz	18	3,5556	1,08991			
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	Düzenli	40	3,4750	1,03469	0,375	-0,772	0,444
	Düzensiz	18	3,7037	1,06574			

Tablo 21. İstanbul'daki bürolarda çalışan sayısı Anova testi

	Çalışan Sayısı	N	X	SS	F	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	1-2 kişi	9	3,3333	0,85707	0,623	0,602
	3-5 kişi	24	3,6759	0,77253		
	6-9 kişi	27	3,6461	0,77841		
	10≥ kişi	39	3,7179	0,73298		
	Toplam	99	3,6532	0,76178		
Sorumluluk Alma ve Özerklik	1-2 kişi	9	3,1389	0,90235	2,484	0,065
	3-5 kişi	24	3,8750	0,89988		
	6-9 kişi	27	3,3981	0,85558		
	10≥ kişi	39	3,7051	0,77347		
	Toplam	99	3,6111	0,85805		
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	1-2 kişi	9	3,5556	0,76376	0,944	0,423
	3-5 kişi	24	3,8472	0,83394		
	6-9 kişi	27	3,7284	0,87724		
	10≥ kişi	39	3,9658	0,64343		
	Toplam	99	3,8350	0,76986		

Tablo 22. Gaziantep'deki bürolarda çalışan sayısı Anova testi

	Çalışan Sayısı	N	X	SS	F	P
İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	1-2 kişi	7	4,1905	,82580	1,035	,385
	3-5 kişi	30	3,7296	,82670		
	6-9 kişi	8	3,4861	,77423		
	10≥ kişi	13	3,8034	,69115		
	Toplam	58	3,7682	,79234		
Sorumluluk Alma ve Özerklik	1-2 kişi	7	4,1429	,83986	2,384	,079
	3-5 kişi	30	3,5083	1,00962		
	6-9 kişi	8	2,9375	,88388		
	10≥ kişi	13	3,7500	,72169		
	Toplam	58	3,5603	,95089		
İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	1-2 kişi	7	3,9524	1,19301	,708	,551
	3-5 kişi	30	3,5333	1,08136		
	6-9 kişi	8	3,1667	,94281		
	10≥ kişi	13	3,5897	,94432		
	Toplam	58	3,5460	1,04050		

Tasarım bürolarındaki çalışan sayılarının iş gören mimarların güdülenme düzeylerinde anlamlı bir etkiye neden olup olmadığını ölçmek amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 21'de görüldüğü gibi İstanbul'daki tasarım bürolarında çalışan sayısı ile içsel güdü düzeylerinde anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir ($p>0,05$). Gaziantep'te, Tablo 22'de görüldüğü gibi, tasarım bürolarındaki çalışan sayılarının grup ortalamalarının iş gören mimarların güdülenme düzeylerinde anlamlı bir etkiye neden olmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,05$). İçsel güdü etmenlerinin her iki ildeki ortalamaları karşılaştırıldığında, İstanbul'daki büroların, çalışan kişi sayıları göz önünde bulundurulduğunda takdir ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme etmenlerinin, Gaziantep'e göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4 İçsel ve dışsal güdü etmenleri ile ilgili korelasyon çözümlemesi

İstanbul'da, Tablo 23'te görüldüğü gibi, çalışma koşulları ile sorumluluk alma ve özerklik arasında ($r=0,561$ $p<0,01$) olumlu yönlü orta şiddette anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışma koşullarından olan memnuniyet arttıkça sorumluluk alma ve özerklik de artmaktadır. İçsel ve dışsal güdü etmenlerinin, çalışma koşulları, işletme politikaları, denetim ve kişilerarası ilişkiler, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme aralarında ($0,605 \leq r \leq 0,786$ $p<0,01$) olumlu yönlü yüksek şiddette anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Gaziantep'te, Tablo 24'de görüldüğü üzere işletme politikaları ile sorumluluk alma ve özerklik arasında ($r=0,350$ $p<0,01$) olumlu yönlü zayıf şiddetli; işletme politikaları ile işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme arasında ($0,527 \leq r \leq 0,542$ $p<0,01$) olumlu yönde orta şiddetli; çalışma koşulları ile sorumluluk alma ve özerklik arasında ($r=0,546$ $p<0,01$) olumlu yönlü orta şiddetli; içsel ve dışsal etmenler olan çalışma koşulları, işletme politikaları, denetim ve kişilerarası ilişkiler, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme

aralarında ($0,601 \leq r \leq 0,796$ $p<0,01$) olumlu yönlü yüksek şiddette anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Elde edilen sonuçlar dışsal güdü etmenleri ile içsel güdü etmenlerinin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Çalışma koşulları, işletme politikaları, denetim ve kişilerarası ilişkilerden oluşan dışsal güdü etmenleri ile işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişmeden oluşan içsel güdü etmenleri hem kendi aralarında hem de diğer güdü etmenleriyle ilişkili olup, iş gören mimarların birinde doyum düzeyinin yüksek olması diğerlerini de olumlu etkilemektedir.

Tablo 23. İstanbul katılımcılarının içsel ve dışsal güdü etmenlerinin korelasyon çözümlemesi

	N	X	SS	1	2	3	4	5	6
1. Çalışma Koşulları	99	3,4545	,88306	1					
2. İşletme Politikaları	99	3,1987	,75996	0,766**	1				
3. Denetim ve Kişilerarası İlişkiler	99	3,7434	,84179	0,724**	0,748**	1			
4. İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	99	3,6532	,76178	0,691**	0,693**	0,714**	1		
5. Sorumluluk Alma ve Özerklik	99	3,6111	,85805	0,561**	0,605**	0,638**	0,735**	1	
6. İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	99	3,8350	,76986	0,643**	0,661**	0,676**	0,786**	0,673**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2-kuyruklu).

Tablo 24. Gaziantep katılımcılarının içsel ve dışsal güdü etmenlerinin korelasyon çözümlemesi

	N	X	SS	1	2	3	4	5	6
1. Çalışma Koşulları	58	3,7155	,88908	1					
2. İşletme Politikaları	58	3,3851	,82237	0,717**	1				
3. Denetim ve Kişilerarası İlişkiler	58	3,8655	,86765	0,722**	0,620**	1			
4. İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	58	3,7682	,79234	0,601**	0,527**	0,704**	1		
5. Sorumluluk Alma ve Özerklik	58	3,5603	,95089	0,546**	0,350**	0,644**	0,697**	1	
6. İlgi, Kariyerde İlerleme ve Gelişme	58	3,5460	1,04050	0,688**	0,542**	0,781**	0,796**	0,745**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2-kuyruklu).

3.5 Bulguların varsayımlar doğrultusunda tartışılması

“Varsayım 1: Dışsal güdü etmenlerinde en az bir ölçek çalışma saatine göre anlamlı farklılık göstermektedir.”

Çalışma koşulları ve işletme politikası ölçeklerinde çalışma saatlerine göre anlamlı bir ayırım olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Araştırmadan çıkan sonuçlara göre Dışsal Güdü Etmenlerinden, çalışma koşulları ve işletme politikası ile çalışma saatlerinde anlamlı farklılık İstanbul'da çalışan mimarlarda belirlenirken, Gaziantep'te çalışan mimarlarda böyle bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda, İstanbul'daki büroların işletme politikaları, çalışma koşulları, çalışanlara tanıdıkları haklar, çalışma saatlerindeki düzen göz önünde bulundurulduğunda İstanbul'daki mimarların Gaziantep'teki mimarlara nazaran daha memnun ve güdü düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Dengesiz ve düzensiz olan çalışma saatlerinin özel hayata da olumsuz yansiyarak kişileri stresli, mutsuz, huzursuz ve ileri boyutlarda tükenmiş olmasına neden olacağı düşünülmektedir. Tasarım bürolarının çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını göz önünde bulundurarak planlanan çalışma programları ve çalışma saatleri (genel anlamda oluşturacakları doğru şirket politikasıyla) kişilerin işte geçirdiği verimsiz zamanları alt düzeye indirip, özel ve sosyal hayatta onları mutlu eden durumlara da yüksek düzeyde zaman ayırmalarını sağlayacağı sonucuna varılmaktadır.

Varsayım 2: Dışsal güdü etmenlerinde en az bir ölçek yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda dışsal güdü etmenlerinden, çalışma koşulları ile yaş arasında anlamlı farklılık Gaziantep'te çalışan mimarlarda tespit edilirken İstanbul'da çalışan mimarlarda böyle bir ilişki tespit edilmemiştir. Özellikle Gaziantep katılımcılarında yaş arttıkça çalışma koşullarından duyulan memnuniyet düzeyinin arttığı da yapılan çözümler sonucu tespit edilmiştir. Bu noktada, her iki ildeki çalışma ve yaşam koşullarının böyle bir farklılığa neden olabileceği düşünülmektedir.

Varsayım 3: Dışsal güdü etmenlerinde en az bir ölçek çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, dışsal güdü etmenlerinden çalışma koşulları ile bürolarda çalışan sayısı arasında anlamlı farklılık Gaziantep'te çalışan mimarlarda bulunurken, İstanbul'da çalışan mimarlarda böyle bir ilişki tespit edilmemiştir ($p<0,05$). Elde edilen verilere göre, Gaziantep'teki bürolarda çalışan sayısı arttıkça kişilerin güdü düzeylerinde düşüş olduğu görülmektedir. Çalışan

sayısının az olması yakın ilişkiler kurmayı ve daha çok sorumluluk almayı mümkün kılabileceği ve Gaziantep'te çalışan mimarlar için bu durumun doyum düzeyini arttırmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Varsayım 4: İçsel güdü etmenlerinde en az bir ölçek Gaziantep'te deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Gaziantep'te çalışan mimarların deneyim yılı ile tüm içsel güdü etmenleri (işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme) arasında anlamlı bir ayırım tespit edilmiştir ($p<0,05$). Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, tüm dışsal güdü etmenlerinde Gaziantep'in daha iyi bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın başında, İstanbul'un hayat koşulları ve mesleğe bakış açıları düşünüldüğünde, İstanbul'daki mimarların dışsal güdü etmenleri açısından daha iyi bir ortalamaya sahip olduğu öngörülmekteydi, bununla birlikte yapılan çözümler bu durumun tam tersi olduğunu kanıtlamaktadır. Özellikle İstanbul ve Gaziantep'in ölçek ortalamaları karşılaştırıldığında farkın en yüksek olduğu ölçeğin, çalışma koşulları olduğu görülmektedir. Gaziantep'in çalışma koşullarının çalışanlar için daha doyum sağlayıcı bir düzeyde olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Varsayım 5: Katılımcıların içsel güdü etmenleri ile dışsal güdü etmenleri arasında anlamlı ilişki olduğu öngörülmektedir.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramına göre, içsel güdü etmenleri dışsal güdü etmenlerinden daha etkili olup, çalışanın güdülenmesinde birinci derecede önemlidir. Kuram, dışsal güdü etmenlerinin önemsiz ve yansız bir etki gösterdiğini öne sürmektedir. Fakat, yapılan çözümler sonucunda iki kent karşılaştırıldığında, içsel ve dışsal güdü araçlarının iş görenlerin güdülenmesi üzerindeki etkisi düşünüldüğünde (özellikle İstanbul'daki katılımcılarda) bazı etmenlerde içsel güdü araçlarının örgütün sunduğu dışsal araçlardan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu, bazı etmenlerde ise (özellikle Gaziantep'teki katılımcılarda) dışsal güdü araçlarının içsel güdü araçlarından daha etkili olduğu görülmektedir. Elde edilen veriler, Herzberg'in kuramına farklı ekonomik ve sosyokültürel yapılar söz konusu olduğunda, içsel ve dışsal güdü etmenlerinin önem sırasının değişkenlik gösterebileceği biçiminde yorumlanabilir.

Tasarım bürolarında çalışan mimarların günümüz koşulları düşünüldüğünde ortaya çıkan geçim kaygıları, ekonomik sıkıntılar, çalışanların düzensiz çalışmalarından kaynaklanan mutsuzluğu, verdikleri emek karşısında aldıkları maddi manevi karşılığın, kişileri mutlu ve doyuma ulaştırıcı düzeyde olmadığı görülmektedir. Söz konusu koşullar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların gerek hayata gerekse işe olan bakışı, bağlılığı ve ilgisinin azalacağı

öngörülmekte, eldeki veriler de bunu desteklemektedir. İşverenlerin çalışanların günün koşullarına uygun olacak şekilde istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmasının iş görenlerin doyuma ulaşmaları ile yapılan işin kalitesi üzerinde de olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir.

Çalışma koşullarının, kişilerin güdülenmesinde önemli etkiye sahip olan ekonomik etmenler (ücret, prim) ile örgütsel koşulların (çalışma saatlerinin uygunluğu, iyi ve etkili iletişimin sağlanması, iş ve zamanın doğru planlanması) tasarım bürolarında çalışan mimarların iş doyumlarını, dolayısıyla iş görenlerin güdülenme düzeylerini arttırarak, çalışma verimlerini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlar, iş gören mimarlar için mesleklerinde kendilerini geliştirmeye olanak sağlayacak yeterlilikte çalışma ortamlarının oluşturulmasının önemli olduğunu göstermektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma kapsamında, Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, içsel ve dışsal güdü etmenlerinin tasarım bürolarında çalışan mimarların güdülenme düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma için İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30 Aralık 2021 tarihli ve 21/89 sayı numaralı izni alınmıştır. Elde edilen veriler yardımıyla mimarların gerek iş gerek özel yaşamlarındaki güdülenme düzeylerine ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yapılmasının mümkün olacağı, böylece mimarların güdü ve memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesine yönelik yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tasarım büroları tarafından yürütülen mimari tasarım süreci, projenin büyüklüğü ve kapsamına bağlı olarak ekip çalışmalarıyla yürütülmektedir. Ekip üyelerinin farklı düzeylerde katkıları olabilmekle birlikte, projenin başarısı bütün ekibin başarısına bağlı olarak gelişmektedir. Bu çerçevede, ekibin başında, genellikle, işveren mimarların olduğu tasarım süreci, iş gören mimarların katkılarıyla yürütülmekte ve başarıya ulaşabilmektedir. Farklı bölgedeki iki ilde, İstanbul ve Gaziantep'te yürütülmüş olan bu çalışma kapsamında, elde edilen bulgular çalışan mimarların yaşadıkları illere göre farklı güdülenme düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymuştur.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara genel olarak baktığımızda, dışsal ve içsel güdü etmenlerindeki memnuniyet düzeylerinin ortalama ya da ortalamanın biraz üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Maidani [54], tarafından yapılmış çalışmayla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, çalışanlar için içsel veya dışsal güdü etmenlerinin önemli olduğunu göstermektedir [54].

Elde edilen sonuçlara göre dışsal güdü etmenlerinde hem İstanbul'da hem de Gaziantep'te çalışan mimarlar çalışma koşulları bakımından her yaşta ve deneyimde, çalışma saatlerinin düzenli ya da düzensiz olmasına ya da çalışan sayılarına göre farklılaşan oranlarda olsa da ortalamanın üzerinde doyuma ulaşmaktadırlar. Elde edilen sonuçlar, Oluwatayo'nun [53], çalışmasıyla benzerlik göstermekte, Nijerya Lagos'ta da çalışan mimarların genel olarak çalışma koşullarından memnun olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde, Marisa ve Yusof [55] tarafından yürütülmüş araştırmaya göre de yapım projelerinde mimarların başarımını etkileyen etmenlerin çalışma koşulları, örgütsel destek ve etkili tasarım süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Bowen vd. [56] de işten doyuma ulaşmada çalışma koşullarının önemine işaret etmişlerdir.

Dışsal güdü etmenlerinde, işletme politikaları bakımından çalışma koşulları ile karşılaştığımızda daha düşük oranda kalsa da hem İstanbul'da hem de Gaziantep'te çalışan mimarlar ortalamanın biraz üstünde doyuma ulaşmaktadır. Bununla birlikte, her iki ilde de bazı gruplar, İstanbul'da 31 yaşından büyük olanlar, düzensiz çalışma saati olanlar ve 1-2 çalışanı olan bürolarda işletme politikalarından memnuniyet ortalamanın biraz altına inmektedir. Gaziantep'te ise sadece 6-9 kişinin çalıştığı bürolarda işletme politikalarından memnuniyet ortalamanın biraz altına inmektedir. Elde edilen sonuçlar Peramatzis ve Galanakis [31] tarafından yapılmış çalışma ile benzerlik göstermekte olup, işletme politikalarının çalışanların işten doyumları üzerindeki etkisini desteklemektedir.

Dışsal güdü etmenlerinde, mimarlar denetim ve kişiler arası ilişkiler bakımından hem İstanbul hem de Gaziantep'te her yaşta ve deneyimde, çalışma saatlerinin düzenli ya da düzensiz olmasına ya da çalışan sayılarına göre farklılaşsa da ortalama olarak diğer gruplara göre de daha yüksek oranlarda doyuma ulaşmaktadırlar. Elde edilen sonuçlar, Damcı vd. [45] tarafından yapılmış çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermekte olup, söz konusu çalışmada mimarlar ve inşaat mühendisleri için en önemli güdülenme etkenlerinden birinin işten doyum olduğu ortaya çıkmıştır.

İçsel güdü etmenlerinde, mimarlar işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir bakımından hem İstanbul hem de Gaziantep'te her yaşta ve deneyimde, çalışma saatlerinin düzenli ya da düzensiz olmasına ya da çalışan sayılarına göre farklılaşsa da ortalamanın üzerinde doyuma ulaşmaktadırlar. Bu sonuçlar, Tabaklar ve Erbaş'ın [47] araştırmasında elde edilen sonuçlara benzer çıkmış olup, özel sektör çalışanları için motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkide keyif ve doyum önemli etkenler olarak belirlenmiştir.

Fugar vd. [57], Herzberg'in çift etmen güdülenme kuramına dayanarak, iş memnuniyeti endeksini

geliştirmek düşüncesinden yola çıkmışlardır. Belirledikleri sekiz kritik iş tatmini kategorisinden denetimin en kritik kategori olduğu, ardından işin özellikleri, kişilerarası ilişkiler, sorumluluk, başarı, tanınma, ilerleme/büyüme ve çalışma koşullarının izlediği ortaya çıkmıştır [57]. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarda da içsel güdü etmenlerinde, iş gören mimarlar sorumluluk alma ve özerklik bakımından hem İstanbul'da hem de Gaziantep'te her yaşta ve deneyimde, çalışma saatlerinin düzenli ya da düzensiz olmasına ya da çalışan sayılarına göre farklılaşan oranlarda olsa da ortalamanın üzerinde doyuma ulaşmaktadırlar. Bu sonuçlar, Akiner ve Tijhuis [58] tarafından yapılmış çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İçsel güdü etmenlerinde, mimarlar ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişme bakımından hem İstanbul hem de Gaziantep'te her yaşta ve deneyimde, çalışma saatlerinin düzenli ya da düzensiz olmasına ya da çalışan sayılarına göre farklılaşsa da ortalamanın üzerinde doyuma ulaşmaktadırlar. Fugar vd. [57] tarafından yapılmış çalışmanın sonuçları ilgi, kariyerde ilerleme ve gelişmeden elde edilen memnuniyet oranı ile de benzerlik göstermektedir.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı'nın kullanılıp farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Bresnen ve Marshal [59] yaptıkları çalışmada içsel etmenlerin (başarı ve özerklik gibi) dışsal etmenlerden daha önemli güdüleyiciler oldukları sonucuna varmışlardır. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının araştırıldığı farklı alanlardaki çalışmalarda zaman zaman kuramı desteklemeyen sonuçlar elde edilmiştir. Sobaih ve Hasanein [60] tarafından turizm endüstrisi çalışanlarıyla yapılan çalışma bunlardan biri olup elde edilen sonuçlar, içsel etmenlerin dışsal etmenlerden daha fazla güdüleyici olduklarını göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, Herzberg'in ortaya sürdüğü kuramın aksine çalışanın kendi iç dünyası ile ilgili olmayan dışsal güdü etmenlerinin de içsel güdü etmenleri kadar önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özsoy [61] tarafından yapılmış çalışmada olduğu gibi Herzberg'in kuramına göre dışsal güdü etmenleri olarak değerlendirilen etmenlerden bazılarının önemli güdüleyiciler olduğu bulunmuştur. Herzberg'in kuramına göre maaş, çalışma koşulları, şirket politikası ve yönetimi, yöneticiyle ilişkiler gibi etmenler dışsal güdü etmenleri olarak değerlendiriliyordu. Ancak söz konusu çalışmada bunların hepsinin önemli güdüleyici etmenler olduğu ortaya çıkmıştır [61]. Kuram, çalışanların güdülenmelerinde büyük öneme sahip olan ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci planda tutarak bu etmenlere yeterli önemi vermemiştir, bununla birlikte günümüz koşullarında çalışanlar için çok önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma da, Ihensekien ve Joel [62] tarafından yapılmış olan çalışma da olduğu gibi güdülenmenin bir paket olduğunu ve uygulamasının içsel ve dışsal

güdülenmenin bir bileşimi olması gerektiğini, bunlardan herhangi birinin çıkarılmasının bir çalışanın belirli bir gereksinimini karşılama arayışını engelleyebileceğini göstermektedir [62]. Benzer sonuçlara başka araştırmalarda da rastlanmaktadır [54; 63; 64; 65].

Çalışmanın, gelecek araştırmalara ışık tutması açısından güdü kavramına odaklanmak isteyen araştırmacılar için iyi bir yol haritası olacağı umulmakta, çizdiği yolun daha da genişletilerek devam edilmesi önerilmektedir. Ülkemizin yedi farklı bölgesinde, mimarların güdü düzeylerinin araştırılmasının farklı sonuçları da beraberinde getirebileceği düşünülmektedir.

Teşekkür

Bu çalışma XXX danışmanlığında XXX başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır (Yüksek Lisans Tezi, XX Üniversitesi, X, Türkiye). Araştırma için X Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30 Aralık 2021 tarihli ve 21/89 sayı numaralı izni alınmıştır.

Etik Beyanı

Bu çalışmada, "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerekli tüm kurallara uyulduğunu, bahsi geçen yönergenin "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirinin gerçekleştirilmediğini taahhüt ederiz.

Kaynakça

- [1] Oyedele, L. O. 2013. Analysis of Architects' Demotivating Factors in Design Firms. International Journal of Project Management, 31 (3) 342-354. 10.1016/j.ijproman.2012.11.009
- [2] Göral, R. 2015. Büro Yönetimi ve Organizasyonu. 1. Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara, 301s.
- [3] Bingöl, D. 1996. Personel Yönetimi. 2. Baskı. Beta Basım Yayım, İstanbul, 440s.
- [4] Binbaşıoğlu, C., Binbaşıoğlu, E. 1992. Endüstri Psikolojisi. Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 149s.
- [5] Tevrüz, S. 2002. Güdülenme. ss 93-126. Aslan, A. E., ed. 2002. Örgütte Kişisel Gelişim, Nobel Yayıncılık, Ankara, 620s.
- [6] Eren, E. 2020. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 642s.
- [7] Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Aydın, E. M. 2011. Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Yayınları, Ankara, 477s.
- [8] Ünsalan, E., Şimşeker, B. 2015. Temel İşletmecilik Bilgileri. 7. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 304s.

- [9] Yılmaz, A. 2020. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 335s.
- [10] Ceylan, A., Anbar, A. 2014. Modern İşletmecilik. Ekin Yayınevi, Bursa. 554s.
- [11] Yıldız, B. 2010. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı açısından ilköğretim 1.kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 127s, İstanbul.
- [12] Karadağ, M., Işık, O., Akbolat, M., Çelen, Ö. 2015. Örgütsel Bağlılık Açısından Gudu: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama, The Journal of Academic Social Science Studies, 40, 311-320. 10.9761/JASSS.3052
- [13] Baysal, A.C., Tekarslan, E. 2004. Davranış Bilimleri. 2. Baskı. Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 364s.
- [14] Smerek, R. E., Peterson, M. 2007. Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. Research in Higher Education, 48(2), 229-250. 10.1007/s1162-006-9042-3
- [15] Hodgetts, R.M. 1999. Yönetim / Teori Süreç ve Uygulama. 2. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 460s.
- [16] Aktaş, A. 2002. Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara, 292s.
- [17] Phan, P. T., Pham, C. P., Tran, N. T. Q., Le, H. T. T., Nguyen, H. T. H., Nguyen, Q. L. H. T. T. 2020. Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(12), 1035-1043. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1035
- [18] Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. 2014. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 9. Baskı. Eğitim Yayınevi, Konya, 412s.
- [19] Bilge, F., Akman, Y., Kelecioğlu, H. 2007. Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının Ölçülmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32 (32), 32-41.
- [20] Topaloğlu, T., Özer, P. S. 2014. Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1), 156-171.
- [21] McClelland, D. C. 2014. Human Motivation. Cambridge University Press, Cambridge, 663s.
- [22] Hackman, J., Oldham, G. 1974. The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf> (Erişim Tarihi: 16/08/2023)
- [23] Frankó, L., Dúll, A. 2020. Can the Office Environment Be a Motivator? What Makes a Good Enough Working Environment on the Eve of 2020? Periodica Polytechnica Social and Management Sciences 28(2), 129-139. 10.3311/PPso.14085
- [24] Salama, A. M. Courtney, L. 2013. The Impact of the Spatial Qualities of the Workplace on Architects' Job Satisfaction. International Journal of Architectural Research, 7(1), 52-64. 10.26687/archnet-ijar.v7i1.124
- [25] Alkış, H. 2008. Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramının iş görenin tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 189s, Ankara.
- [26] Kaş, L. 2012. Herzberg'in içsel ve dışsal güdü etmenleri ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisi Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi, 132s, Ankara.
- [27] Hur, Y. 2018. Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? Public Organization Review, 18(3), 329-343. 10.1007/s11115-017-0379-1
- [28] Koçel, T. 2003. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Yayıncılık, İstanbul, 759s.
- [29] Yeh, C.-H., Hsieh, T.-Y. 2017. A Study on the Management Styles and Job Satisfaction of Employees at Taiwan's Architectural Firms. The International Journal of Organizational Innovation, 10(1), 185-204.
- [30] Stello, C. M. 2011. Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Review-of-Two-Factor-theory.pdf> (Erişim Tarihi: 10.07.2024)
- [31] Peramatzis, G., Galanakis, M. 2022. Herzberg's Motivation Theory in Workplace. Psychology Research, 12(12), 971-978. 10.17265/2159-5542/2022.12.009
- [32] Çivici, T. 2016. İş Doyumu, Demotivasyon Faktörleri ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Mimarlar Üzerine Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 131-150.
- [33] Çivici, T. 2016. Mimari Tasarım Bürolarında Çalışan Mimarların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Demotivasyon Faktörleri. Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 31(1), 281-292. 10.21605/cukurovaummfd.317832
- [34] Bjerke, R., Ind, N., Paoli, D. D. 2007. The impact of Aesthetics on Employee Satisfaction and

- Motivation. *EuroMed Journal of Business*, 2(1): 57-73. 10.1108/14502190710749956
- [35] Lam, S.Y.W., Tang, C.H.W. 2003. Motivation of Survey Employees in Construction Projects. *Journal of Geospatial Engineering*, 5 (1), 61-66.
- [36] Ruthankoon, R. Ogunlana, S. O. 2003. Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10 (5), 333-341. 10.1108/09699980310502946
- [37] Parkin, A., Tutesigensi, A., Buyukalp, A. 2009. Motivation among Construction Workers in Turkey. 25th Annual ARCOM Conference, 7-9 Eylül, Nottingham, 105-114.
- [38] Cao, D., Li, H., Wang, G., Huang, T. 2017. Identifying and Contextualising the Motivations for BIM Implementation in Construction Projects: An Empirical Study in China. *International Journal of Project Management*, 35(4), 658-669.
- [39] Utama, W.P., Chan, A.P.C., Sesmiwati, Zahoor, H., Gao R. 2019. Internationalization of Construction Enterprises: An Overview of Motivation. *International Journal of Technology*, 10(1), 36-46.
- [40] Hashiguchi, N., Sengoku S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim Y., Kodama, K. 2021. Age-Dependent Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Construction Worker Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (1), 111. 10.3390/ijerph18010111
- [41] Loosemore, M., Keast, R., Barraket, J., Denny-Smith, G. 2021. Champions of Social Procurement in the Australian Construction Industry: Evolving Roles and Motivations. *Buildings*, 11(12), 641. 10.3390/buildings11120641
- [42] Khan, S.B., Proverbs, D.G., Xiao, H. 2022. The Motivation of Operatives in Small Construction Firms Towards Health and Safety – A Conceptual Framework. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(11), 245-261.
- [43] Tam, N.V, Watanabe T., Hai, N.L. 2022. Importance of Autonomous Motivation in Construction Labor Productivity Improvement in Vietnam: A Self-Determination Theory Perspective. *Buildings*, 12(6), 763. 10.3390/buildings12060763
- [44] Oyedele, L. O. 2010. Sustaining Architects' and Engineers' Motivation in Design Firms-An Investigation of Critical Success Factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(2), 180-196. 10.1108/09699981011024687
- [45] Damci, A., Arditi, D., Polat, G., Türkoğlu, H. 2020. Motivation of Civil Engineers and Architects in Turkey. *Organization, Technology and Management in Construction*, 12(1), 2044-2052. 10.2478/otmcj-2020-0001
- [46] Macharia, M. M., Mose, T. 2022. Effects of Employee Motivation on Organizational Performance of Architectural Companies in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 39(3), 170-180.
- [47] Tabaklar, B. G., Erbaş, İ. 2023. The Effect of Motivational Tools on the Productivity of Staff Architects in Developing Countries: The Case of Turkey. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1-15.
- [48] Tınaz, P. 2009. Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. 2. Baskı. Beta Basım, İstanbul, 321s.
- [49] Vural, Z.B.A., Değirmen, G.C. 2020. Örgüt Kültürü. 2. Baskı. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 216s.
- [50] Aşan, Ö. 2007. Motivasyon. ss 225-249. Güney, S., ed. 2007. Nobel Yayıncılık, Ankara, 580s.
- [51] Güzel, Ö. 2010. Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3415-3429.
- [52] Reid, E. 2015. Embracing, Passing, Revealing, and the Ideal Worker Image: How People Navigate Expected and Experienced Professional Identities. *Organization Science*, 26(4), 997-1017.
- [53] Oluwatayo, A. A. 2015. Employee Architect's Perception of Human Resource Practices and their Job Satisfaction. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 89-102. 10.1108/BEPAM-04-2013-0008
- [54] Maidani, E. A. 1991. Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*. 20(4)441-448. 10.1177/00910260910200040
- [55] Marisa, A., Yusof, N. A. 2020. Factors Influencing the Performance of Architects in Construction Projects. *Construction Economics and Building*, 20(3), 20-36. 10.5130/AJCEB.v20i3.7119
- [56] Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G., Edwards, P. J. 2010. Job satisfaction of South African Quantity Surveyors: An Empirical Study. *Construction Management and Economics* 26 (7), 765-780. 10.1080/01446190801998724
- [57] Fugar, F. D. K., Boateng, E. B., Eshun, B. T. B. 2019. Development of Job Satisfaction Index for Construction Employees in Developing Countries

Based on Frederick Herzberg's Motivation Theory. West Africa Built Environment Research (WABER) Conference, 5-7 Ağustos, Accra, 423-439.

- [58] Akner, İ., Tijhuis, W. 2007. Work Goal Orientation of Construction Professionals in Turkey: Comparison of Architects and Civil Engineers. *Construction Management and Economics*, 25(11), 1165-1175. 10.1080/01446190701670365
- [59] Bresnen, M., Marshall, N. 2000. Motivation, Commitment and the Use of Incentives in Partnerships and Alliances. *Construction Management and Economics*, 18(5), 587-598. 10.1080/014461900407392
- [60] Sobaih, A. E., Hasanein, A. M. 2020. Herzberg's Theory of Motivation and Job Satisfaction: Does It Work for Hotel Industry in Developing Countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 319-343. 10.1080/15332845.2020.1737768
- [61] Özsoy, E. 2019. An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, 10(1), 11-20. 10.21272/mmi.2019.1-01
- [62] Ihensekien, O. A., Arimie, C. J. 2023. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 26(85), 32-49. 10.24818/REJ/2023/85/04
- [63] Thant, Z. M., Chang, Y. 2021. Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157-175. 10.1007/s11115-020-00481-6
- [64] Holmberg, C., Caro, J. Sobis, I. 2018. Job Satisfaction among Swedish Mental Health Nursing Personnel: Revisiting the Two-Factor Theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(2), 581-592. 10.1111/inm.12339
- [65] Bitsch, V., Hogberg, M. 2005. Exploring Horticultural Employees' Attitudes Toward their Jobs: A Qualitative Analysis Based on Herzberg's Theory of Job Satisfaction. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 37(3): 659-671. 10.1017/S1074070800027152