

TC
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI

Abdullah ACAR

**OKULLARDAKİ ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE
HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR HİJYEN-MOTİVASYON KURAMI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Eşef Hakan TOYTOK

SİİRT-2019



T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanmış olduğum "Okullardaki Örgütsel Politika Algısı İle Herzberg'in Çift Faktör Hijyen-Motivasyon Kuramı Arasındaki İlişki" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezinin kâğıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezinin tamamı her yerden erişime açılabilir.

01/02/2019

İmza

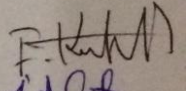
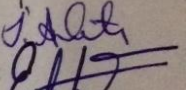
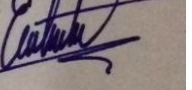
Abdullah ACAR

TEZ KABUL TUTANAĞI

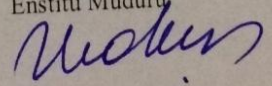
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğretim Üyesi Eşef Hakan TOYTOK danışmanlığında, Abdullah ACAR tarafından hazırlanan bu çalışma 01/02/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğretim Üyesi Fırat Kıyas BİREL
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi E. Hakan TOYTOK

İmza: 
İmza: 
İmza: 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

01.02.2019
İmza
Doç. Dr. Veynel OKGU
Adı ve Soyadı
Enstitü Müdürü


İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
TEŞEKKÜR.....	XII
GİRİŞ	1
I. PROBLEM DURUMU	1
II. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	8
IV. VARSAYIMLAR.....	8
V. SINIRLILIKLAR	8
BİRİNCİ BÖLÜM.....	9
KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
1.1 ÖRGÜTSEL POLİTİKA.....	9
1.2 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN EVRELERİ	14
1.2.1 GÜDÜ (ÇATIŞMA TALEBİNİN ALGILANMASI).....	14
1.2.2 GELİŞME (ANİDEN VEYA YAVAŞ YAVAŞ ÇATIŞMANIN OLUŞMASI).....	15
1.2.3 ÇÖZÜM (ZAFER, İLİMLİLİK VE ÖLÜM).....	16
1.3 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN BELİRLEYİCİLERİ	17
1.3.1 Merkezileşme, Biçimselleşme ve Uzmanlaşma.....	17
1.3.2 Örgütsel Adalet.....	18
1.3.3 Örgüt İklimi	18
1.3.4 Örgüt Kültürü.....	18

1.3.5 Rol Belirsizliği	19
1.3.6 İşgörenlerin Sendikalaşma Durumu ve İş Gören Sayısı	19
1.3.7 Belirsizlik ve Değişiklik	19
1.3.8 Tepe Yöneticilerinin Tutumu.....	20
1.3.9 Net Olmayan Performans Değerlendirme Sistemi.....	20
1.3.10 Bireysel Unsurlar	20
1.4 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN SEBEPLERİ.....	23
1.5 POLİTİKANIN ÖRGÜTE GETİRDİĞİ YARAR VE ZARARLAR	24
1.5.1 Örgütte Politikanın Zararları.....	24
1.5.2 Örgütte Politikanın Yararları	25
1.6 ÖRGÜTSEL POLİTİKAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR	25
1.6.1 Politik Davranış	25
1.6.2 Politik Taktikler	27
1.6.3 Güç.....	28
1.7 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI.....	33
1.7.1 Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model	35
1.7.2 Örgütsel Politika Algısının Yol Açtığı Sonuçlar	36
1.7.2.1 Örgütsel Politikanın Örgütler Açısından Sonuçları	36
1.7.2.2 Örgütsel Politikanın Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	37
1.7.3 Örgütsel Politika İle Baş Etme Yolları	38
1.7.4 Algılanan Örgütsel Politikanın Alt Boyutları	39
1.7.4.1 Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	39
1.7.4.2 Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	40
1.7.4.3 Terfi ve Maaş Uygulamaları	40
1.7.4.4 Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı.....	40
1.7.4.5 Çıkarıcılık.....	40

1.8 MOTİVASYON	41
1.9 TEMEL MOTİVASYON KURAMLARI.....	44
1.9.1 İçerik (Kapsam) Kuramları.....	45
1.9.1.1 A. H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	45
1.9.1.2 Alderfer'in ERG (Vaolma-İlişki-Gelişim) Teorisi.....	49
1.9.1.3 Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	50
1.9.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	51
1.9.2 Süreç Teorileri	51
1.9.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı.....	52
1.9.2.2 Lawler ve Porter - Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	53
1.9.2.3 Skinner - Pekiştirme Teorisi.....	54
1.9.2.4 Adams- Eşitlik Teorisi	55
1.9.2.5 Locke - Amaç Teorisi.....	55
1.10 HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI	56
1.10.1 Herzberg'in Cift Etmen Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri.....	58
1.10.1.1 Ücret.....	58
1.10.1.2 İşletme Yönetimi ve Politikası	59
1.10.1.3 Çalışanlar Arası İlişkiler	59
1.10.1.4 İşyeri Koşulları.....	60
1.10.1.5 İşgörenin Kişisel Hayatı.....	60
1.10.1.6. Statü	61
1.10.2 Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Motivasyon) Etmenleri.....	61
1.10.2.1 Başarı	61
1.10.2.2 İşin Kendisi	61
1.10.2.3 Sorumluluk.....	61
1.10.2.4 İlerleme-Terfi	62

1.10.2.5 Takdir-Ödül.....	62
1.10.2.6 Tanınma.....	62
1.11 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	63
1.11.1 Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	63
1.11.2 Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	67
1.11.3 Herzberg Çift Faktör Kuramı İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	68
1.11.4 Herzberg Çift Faktör Kuramı İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	72
İKİNCİ BÖLÜM	74
YÖNTEM	74
2.1 ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	74
2.2 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	74
2.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	75
2.3.1 Kişisel Bilgi Formu.....	76
2.3.2 Örgütsel politika algısı ölçeği (POPS).....	76
2.3.3 İş Motivasyonu Ölçeği.....	77
2.4 VERİLERİN TOPLANMASI.....	78
2.5 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ.....	78
2.6 VERİLERİN ANALİZİ.....	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	84
BULGULAR	84
3.1 BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	84
3.2 İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	89
3.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	89
3.2.2 Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	91
3.2.3 Sendika Değişkenine İlişkin Bulgular.....	92
3.2.4 Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular.....	93

3.2.5 Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	95
3.2.6 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	97
3.3 ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	99
3.3.1 Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı İle Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Arasındaki İlişki	99
3.4 DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	100
3.4.1 Regresyon Analizleri	100
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	102
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	102
4.1. TARTIŞMA.....	102
4.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Tartışma	102
4.1.2 Kişisel Değişkenlere İlişkin Tartışma.....	105
4.1.3 Örgütsel Politika Algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiye İlişkin Tartışma	111
4.1.4 Regresyon Sonuçlarına İlişkin Tartışma.....	112
4.2 SONUÇLAR	113
4.3. ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA.....	117
EKLER.....	138
EK-1. Araştırma İzin Belgesi	138
EK-2. Araştırmada Kullanılan Envanter	139
EK-3. Ölçek Kullanım İzni	142
ÖZGEÇMİŞ.....	143

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
OKULLARDAKİ ÖRGÜTSEL POLİTİKA
ALGISI İLE HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR HİJYEN-MOTİVASYON
KURAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ**Abdullah ACAR****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Eşef Hakan TOYTOK****2019, 143 Sayfa****Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Fırat Kıyas BİREL****Jüri Üyesi: Doç.Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ****Jüri üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Eşef Hakan TOYTOK**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin, örgütsel politika algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu algıları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma, ilişkiyel tarama modelinde bir çalışmadır. Araştırma evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Siirt İl Merkezindeki resmi okullarda bulunan 2051 öğretmen; örnekleme ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 522 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ve Mohan Bursalı (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilen "Örgütsel Politika Algı Ölçeği" ve Herzberg Çift Faktör Kuramı temel alınarak Büyükgöz (2008) tarafından geliştirilen "İş Motivasyonu" ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler istatistik programlarında organize edilerek, frekans tabloları, güvenilirlik analizleri, t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Mann Whitney U, Pearson Korelasyon analizi ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri yapılarak tablolastırılmış ve test sonuçları $p > .050$ hata düzeylerinde yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmen algılarının; örgütsel politika algısı alt boyutlarında orta düzeyde, iş motivasyonu hijyen alt boyut orta, motive alt boyut ise üst düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel politika algısı alt boyutu olan çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak ve üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı alt boyutlar ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu hijyen ve motive alt boyutları arasında negatif yönde, düşük düzeyde, yine örgütsel politika algısı alt boyutu olan örgüt politikaları ve uygulamaları ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu hijyen ve motive alt boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Politika Algısı, Motivasyon, Herzberg Çift Faktör Kuramı

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****ORGANIZATIONAL POLICY IN SCHOOLS
THE RELATION BETWEEN HERZBERG AND DOUBLE FACTOR
HYGIENE-MOTIVATION THEORY****Abdullah ACAR****Thesis Supervisor: Lecturer Dr. Esef Hakan TOYTOK****2019, 143 Pages****Head: Lecturer Dr. Fırat Kıyas BİREL****Juryman: Doç.Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ****Juryman: Lecturer Dr. Esef Hakan TOYTOK**

The aim of this study is to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational policy and perceptions of Herzberg Double Factor Theory business motivation. The study is a study of relational screening model. The research universe is 2051 teachers in the official schools in the city center of Siirt in 2017-2018 academic year; The sample is composed of 522 teachers selected by simple random sampling method. Business Motivation K scale which was developed by Kacmar and Ferris (1991) and 2008 Organizational Policy Perception Scale Çift which was translated into Turkish by Mohan Bursalı (2008) and "Business Motivation en developed by Büyükgöz (2008) were used on the basis of Herzberg Double Factor Theory. The data obtained from the study were organized in statistical programs, frequency tables, reliability analysis, t-test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), Mann-Whitney U, Pearson Correlation Analysis and Multiple Linear Regression analyzes were tabulated and test results were at $p > .050$ error levels. It was reviewed.

According to the research findings, teachers' perceptions; Organizational policy perception was found to be moderate in the sub-dimensions, work motivation was in the sub-dimension of hygiene sub-dimension, and motivated sub-dimension was in the upper level. Organizational policy perception is the sub-dimension of interest, to do what is necessary to rise and the behavior of the parent's and colleague's sub-dimensions. There was a positive relationship between Herzberg double-factor work motivation, hygiene and motivated sub-dimensions.

Key Words: Organization, Organizational Policy Perception, Motivation, Herzberg Double Factor Theory

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed.	: Editör
Eds.	: Editör
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
%	: Yüzde
Sd	: Serbestlik Derecesi
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
Ss	: Standart Sapma
p	: Anlamlılık Düzeyi
POPS	: Perceptions of Organizational Politics Scale

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2. 1 Araştırmanın Örneklem Grubuna İlişkin Bilgiler	75
Tablo 2. 2 Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Değer Aralıkları.....	76
Tablo 2. 3 Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Açıklayıcı Bilgileri	77
Tablo 2. 4 İş Motivasyonu Ölçeği Değer Aralıkları.....	77
Tablo 2. 5 İş Motivasyonu Ölçeği Açıklayıcı Bilgileri	78
Tablo 2. 6 Örgütsel Politika Algısına Ait Güvenirlik Analizi Değerleri.....	79
Tablo 2. 7 İş Motivasyonuna Ait Güvenirlik Analizi Değerleri.....	80
Tablo 2. 8 Örgütsel Politika Algısı Homojenlik Testi Dağılım Değerleri	81
Tablo 2. 9 İş Motivasyonu Homojenlik Testi Dağılım Değerleri	82
Tablo 3. 1 Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı Paunlarının Dağılımı.....	85
Tablo 3.22 Öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Algılarına Ait Puanların Dağılımı	88
Tablo 3. 3 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	90
Tablo 3. 4 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının Çıkarıcılık Alt Boyutu Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	90
Tablo 3. 5 Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	91
Tablo 3. 6 Sendika Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	93
Tablo 3. 7 Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Annova Testi Sonuçları	94
Tablo 3. 8 Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Annova Testi Sonuçları	96
Tablo 3. 9 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Annova Testi Sonuçları	98

Tablo 3. 10 Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları İle Çok Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	99
Tablo 3. 11 Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları İle Hijyen Alt Boyut Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Ait Sonuçlar	100
Tablo 3. 12 Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları İle Motive Alt Boyut Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Ait Sonuçlar	101



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1 Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model (Ferris ve Kacmar, 1992)	35
Şekil 1. 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eren, 2003)	47
Şekil 1. 3 Alderfer'in V.İ.G Kuramı (Efil, 2006).	50
Şekil 1. 4 Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci (Eren, 2003).....	52
Şekil 1. 5 Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Motivasyon Süreci (Dinçer ve Fidan 1999)	53
Şekil 1. 6 Skinner Teorisi (Eroglu, 2000)	54
Şekil 1. 7 Hezberg'in Çift Faktör Teorisi (Eren,2003)	57



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecine başladığım ilk günden bu yana ve tez yazım aşamasının her anında verdiği destek, sunduğu katkılardan ve yol göstericiliğinden dolayı değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Eşef Hakan TOYTOK'a,

Yüksek lisans programı boyunca derslerimize girerek sundukları katkılar nedeniyle başta Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ, Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ, Doç. Dr. Veysel OKÇU ve Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ olmak üzere tüm hocalarıma, istatistiki konularda düşüncelerini paylaşarak ışık tutan Dr. Öğr. Üyesi Sungur GÜREL'e, çalışma arkadaşım Cuma GÜLCÜ' ye,

Yüksek lisans sürecinde çalışmamda yardımları olan tüm dostlarıma yürekten teşekkürler...

Siirt – 2019

Abdullah ACAR

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlıkları ve araştırmada yer alan temel kavramların tanımları hakkında bilgiler verilmiştir.

I. PROBLEM DURUMU

Meydana gelen toplumsal ve teknolojik gelişmeler zamanla insanların gereksinmelerini artırmış, bireysel olarak artan gereksinmelerin karşılanması için de toplumdaki bireyler arasında işbirliği yapma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bireylerin değişen ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarını bireysel olarak gerçekleştirmenin zorlukları gibi nedenler örgütlerin ortaya çıkmasının temelini oluşturmuştur (Can, 1997). Örgütün tanımı incelendiğinde, her birinin özel bir işlevseli ya da genel manada bir ilişkisi olan, birbirine bağlı kesimlerin oluşturulmuş veya düzenlenmiş yapısı biçiminde ifade edildiği görülmektedir (Akat, Budak ve Budak, 2002). Bu nedenle örgüt kavramı; birden fazla insanın bir araya gelerek ortak bir hedef için, güçlerini, kaynaklarını ve çabalarını aynı anda belli kurallar ve sınırlar çerçevesinde kullanması olarak ifade edilmektedir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004). Örgütlerin kurulması için kalabalık insan topluluklarına gerek yoktur. En az iki kişi ile de örgüt kurulabilir ama ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için belli bazı kurallar ve düzen çerçevesinde bir birliktelik olmalıdır. Bu insanlar, oluşturdukları örgütleri sürekli olarak geliştirmişlerdir. Bu bağlamda örgütlerin gelişmesi, toplumların da gelişmesi anlamına gelir. (Alıç, 1995). Örgütler, ilgi alanları, farklı değerleri ve hedefleri olan bireyler ve gruplardan meydana gelmektedir (Robbins ve Judge, 2007).

Örgütlü olma anlayışı toplumlarda kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Toplumbilime göre insan, diğer canlılardan farklı olarak, kültürel değerler oluşturan, toplumsal kurallar koyan ve bu kurallara uymak suretiyle toplum içinde yaşayabilen bir canlıdır. Gün geçtikçe toplumlar, yaşama gereksinimlerini karşılamak ve sorunlarını çözmek için toplumun her kesimince benimsenen belirli bazı kurum ve bu kurumlara uygun kurallar oluşturmuşlardır. Evlilik, din, eğitim, iç ve dış güvenlik, ekonomi, hukuk gibi toplumun bu önemli ihtiyaçlarını karşılayan kurallara toplumsal kurumlar denilmektedir (Alıç 1995). Her toplumsal kurum, görevini gerçekleştirebilmek için bazı toplumsal birimler

oluşmasına ihtiyaç duymaktadır. Örnek vermek gerekirse ekonomi ve tüketim üretim örgütlerinin, evlilik aile kurumunun, din ibadethane ve dini örgütlerin, eğitim okul kurumlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu kurumların kiminin otokratik yanının kiminin ise demokratik ya da sosyal yanının olduğu görülmektedir. Eğitim kurumları olarak okul örgütü sivil yanı ve insan ilişkileri ağır bastığı için açık ve aynı zamanda sosyal bir örgütlenme yapısı göstermektedirler. Okul örgütünün en önemli özelliği, işletme mantığı ile doğrudan kar odaklı olamayıp, hammaddesinin toplum içerisinde gelen ve toplum içerisine giden insan olmasıdır. Bu nedenle okul örgütünün birey yönü, kurum yönünden daha duyarlı ve informel tarafı ağır basmaktadır. Okullar insan odaklı kurumlar olduğu için içerisinde çeşitli değerler barındırır. Hatta bu değerlerin zaman zaman çatıştığı da görülmektedir. Okulun görevi bu değerleri uzlaştırarak; toplumun değişen ekonomik, sosyal ve politik değerleri arasında denge kurmaktır. Bu dengelenme süreci aynı zamanda eğitimin en önemli hedefi olan, bireylerin ileride karşılaşılabilecekleri sorunları çözmek ve toplum değerlerine adapte olmak için temel becerileri kazandırmaktadır. Bu bağlamda ülke ve topluma faydalı olacak ve bilimsel olarak da üretken olan bireyler yetiştirmektir. Tüm bu özelliklere sahip bireylerin yetiştirilmesindeki en büyük görev, elbette okul yöneticileri ve öğretmenlere düşmektedir (Bursalıoğlu, 1997). Okul yöneticileri ve öğretmenler, okul örgütünün iki önemli elemanı oldukları için bunların arasındaki ilişkiler okulun hedeflediği noktalara gelmesinde özellikle üzerinde durulması gereken en önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 1999).

Eğitim sisteminde yer alan doğal örgütler, genç öğretmenlerin mesleki norm ve değerlerinin tecrübe edildiği, mesleki toplumsallaşmaları tamamlandığı, sistemin ve mesleğin daha iyi tanıtıldığı, bazı deneyimlerin de kazanıldığı, aynı zamanda mesleki ve örgütsel olarak doyum elde edildiği ortamlardır. Eğitim örgütlerinde, bireyler veya gruplar farklı beklentiler içerisindeyler. Örgütsel başarıların elde edebilmesi kişilerin başarı elde etmelerine bağlıdır. Yani örgütsel başarı, örgütü oluşturan bireylerin başarıları toplamıdır. Bireylerin başarısızlıkları örgütün de başarısız olmasına neden olur (Bursalıoğlu, 1997).

Bireylerin nasıl bir kişiliği var ise, örgütlerin de bir kişiliği vardır. Yöneticinin davranışları (yakından denetim, anlayış gösterme vb.) gruplar ve bireyler arası

ilişkilerin kalitesi (moral, samimiyet) örgütü etkiler (Bursalıoğlu, 1997). Örgütsel yaşam, beklenenin aksine karmaşık ilişkiler ve belirsizliklerin de yer aldığı, dönüşüm ve rekabet arzularının her zaman ön planda olduğu bir yer olarak görülmektedir. Örgüt gerçeği biçimsel ve yüzeysel ilişkilerle açıklanamayacak derecede karmaşık haldedir. Eğitim örgütlerinde hem bireylerin hem de örgütlerin sahip oldukları amaçlara ulaşabilmeleri, örgütlerin devamlılığı, örgüt üyelerinin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmaları, ileriye görebilmeleri ve zamanında gerekli önlemleri alabilmeleri, etkili iletişim kurmaları ancak etkili ve insan odaklı örgütsel politikaların uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Her örgütte örgütsel politika, hayatın bir gerçeği olarak her zaman var olmuştur (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgütler içerisinde çalışanların hiyerarşik sınıfı fark etmeksizin, örgütsel amaçlara ulaşmak ve verimliliği sağlamaları yerine genellikle kaynakların paylaşılması, bilgilerin denetlenmesi, birbirleriyle işbirliği içinde olmaları ve hiyerarşik anlamda nerelere kadar yükselebilecekleri hakkında hesap yapmaktadırlar. Yönetimde yer alan örgüt üyelerinin her zaman o pozisyon için en “doğru” kişi olmasından daha çok “örgütsel politikada başarılı” kişilerden oluştukları da düşünülebilir. Birey ve grupların kendi amaçlarına ulaşabilmeleri örgütsel politika nedeni ile geri planda kalmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Bireysel ya da örgütsel amaçlar, kişilere ve durumlara göre değişir. Örneğin çalışanlar açısından düşünülecek olursa arzu edilen pozisyona terfi, maaşında artış vb. olabilirken, yöneticiler açısından ise politik etkinliği rekabete dönüştürmek, verimliliği artırmak veya yasal gücü uygulama aracı olarak kullanmak olabilir (Eryılmaz, 2014).

Örgütsel politika ile ilgili yapılan tanımlarda genel olarak herhangi bir görüş birliği yoktur. Birtakım yazarlara göre örgütsel politika ile erk ilişkileri aynı biçimde olup ve aynı değerlendirmektedir. Ancak bu iki kavramın birbiriyle örtüştüğü de söylenemez (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Erk ile örgütsel politika birbirleriyle iki farklı açıdan ilişkili olabilir. Birincisi, örgütte başarılı olarak uygulanan politik uygulamalar, önemli ölçüde erke sahip olunmasına sebep olabilir. İkincisi ise, birey bir kez erk elde ettiğinde daha fazla politik davranışta bulunma şansına sahip olabilir (Madison, Allen, Porter, Renwick ve Mayes, 1980, Akt. Mohan Bursalı, 2008). Pfeffer’e (1981) göre örgütsel politika, kaynak elde etmek veya istenilen sonuca ulaşmak amacıyla erk kullanmaktadır (Akbaş, 2016).

Koçel (2005), örgüt üyelerinin güç kazanarak ve kazandıkları bu gücü kullanma yönünde çeşitli yöntemler ile birbirlerini etkileme ve belirli tarafta davranışa yönlendirme çabasını örgüt içi politika olarak adlandırmaktadır. Örgüt üyelerinin farklı bireylerin sahip oldukları güçleri kullanmak münasebetiyle birbirlerini etkiledikleri bir süreç haline gelen bu davranışlar, aynı zamanda örgüt açısından olumlu ya da olumsuz bir takım sonuçlara da yol açabilmektedir. Örgüt tarafından kabul görmemiş ya da kabul görülüp uygun olmayan yöntemlerle elde edilmiş sonuçlar ile etkileme sürecinin yönetilmesi örgütsel politika olarak tanımlanmaktadır. Bazı örgütlerde ‘politika olgusu’, normal karşılanıp, açık bir şekilde sergilenmekte iken bazı örgütlerde ise, kabul edilmeyip gizli kapılar ardında sürdürülmeye çalışılmaktadır. Ancak bazı örgütlerde de, lazım bazı düzenlemeler tam manasıyla yapıldığı için politik faaliyetlere ya gerek yoktur ya da bu tip davranışlar en az düzeyde sergilenmektedir (Mayes ve Allen, 1977, Akt: Biçer, 2017).

Farrel ve Peterson (1982), örgütsel politikayı birey veya grubun kendi ortak yararı için örgüt tarafından kabul görmüş kurallar ve örgütsel amaçlar dışında bir etkinlikte bulunulmak olarak tanımlar. Örgütsel politika söylenildiği zaman, örgüt üyelerinin veya örgüt içi grupların örgütün yapısal ve kurallarının dışında bireysel çıkarlarını gözetmek için çatışmacı bir yaklaşımla başkalarını etkileyip ve sonucunun da kesin olarak tahmin edilememesi bilinmelidir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Örgütler hedeflerine ulaşmak amacıyla yetenekli, becerikli, bilgili ve aynı zamanda örgütün hedefleri doğrultusunda iyi derecede motive olmuş insan kaynaklarına sahip olmayı hedefleyen üst düzeyde rasyonel oluşumlardır (Özdaşlı, 2010; Gülova ve Demirsoy, 2012; Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Eğitim öğretim verilmesinde önemli belirleyicilerinden biri de öğretmenler olup, toplum içerisinde gelecekte yer alacak ve ülkesini ileriye taşınmasında aktif rol oynayacak bireyleri yetiştiren bireylerdir. Öğretmenin öğrenci ve eğitim programlarını yönetme gücü diğer faktörlere oranla oldukça yüksektir (Erdem, 1998). Ülkenin kalkınmasında önemli bir yere sahip olan eğitim örgütlerinin eğitim düzeylerini arttırmaları, hedeflerine ulaşabilmeleri ve istenilen düzeyde eğitim hizmeti verebilmeleri, ancak görev yapan öğretmenlerin istek ve başarı durumları ile yakından ilişkilidir. Öğretmenlerin daha çok istekli ve verimli bir şekilde çalışmaları da iyi bir

motivasyona ve uygun ortamların hazırlanmasına bağlıdır (Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2012).

Öğretmenlerin iş doyumları ile motivasyonlarının yeterli ya da az olması hizmet kalitesini de etkilemesi beklenir (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Eğitimde öğretmenlerin yüksek derecede ihtiyaç duydukları, etkili araçlardan biri de motivasyondur. Öğretmenlerin çalışırken iş motivasyonlarının üst seviyelerde olması; iş tatminleri, iyi bir performans göstermeleri, verimli ve etkili olabilmeleri açısından önemlidir. Görev yaptığı okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde motivasyonu eksik bir öğretmen, örgütün bu amaçları gerçekleştirmesi yolunda bazı duraklamalara neden olacaktır. Dolayısıyla öğretmenlerin motivasyonlarının üst seviyelere çıkarılması için, öncelikle öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri gibi konuların iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin bu tür ihtiyaçlarının giderilmesi ve beklentilerinin karşılanmasında etkin bir rol üstlenmesi gerekir. Böyle olursa öğretmenler işlerine karşı daha motive olurlar ve daha özverili bir çalışma sergilerler (Öztay, 2006). Buna bağlı olarak da öğretmenlerin motivasyonları yüksek olduğunda öğrenci başarıları da olumlu yönde bir artış gösterecektir (Recepoğlu, 2013). Eğitim örgütlerinde verimi bireyler ortaya çıkaracağı için onların coşkulu ve heyecanlı olmaları önemlidir. Aksine ihtiyaçları giderilmemiş, coşkusunu yitirmiş, beklentileri karşılanmamış öğretmenlerde ise motivasyon düşüklüğü yaşanabilir (Öztay, 2006).

Çalışma yerlerinde insan kaynakları yönetimi ile beraber anılarak çalışma hayatındaki yeri ve önemi anlaşıldıktan sonra kurumsal olarak başarının yakalanması için o işin daha sağlıklı bir şekilde yapılması ve süreklilik kazanması için çalışanların motivasyonlarının nasıl yükseltilebileceği konuları araştırılmaya başlanmıştır. Motivasyonun birden fazla tanımı yapılmış olup, bireyi belirli hedef için harekete geçiren güçtür. Motivasyon, hareket ettiren, hareketi devam ettiren ve olumlu tarafa yönelten güç olarak üç temel özelliğe sahiptir (Eren, 2006). Bir başka tanımda motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların doyuma ulaşılabilme gayesi ile örgütsel hedeflere yönelik olarak üst seviyede çaba göstermeye isteklilik ve şartlandırmadır (Robbins, 1989). Bir birey için anlaşılma, onaylanma ve takdir edilmek gibi istekler fiziksel isteklerden sonra gelen en büyük gereksinimlerdir. Yani kişi psikolojik olarak canlı kalmak ister (Covey, 2004; Akt. Öztay, 2006).

Kişileri neyin ne kadar motive ettiği konusu ile ilgilenen kapsam kuramları ile davranışların nasıl başladığı, yönlendiği ve devam ettiği ile ilgilenen süreç kuramları bulunmaktadır. Araştırmanın temelini oluşturan Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, bireyin gereksinimleri ile bireyi tatmin eden ve tatmin etmeyen faktörlere ağırlık veren bir teoridir. Herzberg'in Çift Faktör Kuram teorisi iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde 1950'li yıllarda yapılmış olan bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırmada, çalışma yerinde çalışanın karamsar olmasına neden olan, işten ayrılmasına ve bununla da tatminsizliğine neden olan Hijyen Faktörler ile işyerinde çalışanı işyerine bağlayan, işyerinde mutlu eden tatmin edici motivasyon faktörleri üzerinde durulmuştur (Gardner, 1977).

Hijyen Faktörler; işletme politikası ve yönetimi, denetim, yöneticilerle ilişkiler, işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkiler, ücret, çalışma koşulları, işgörenin hayatı, işgörenlerin alt personelle ilişkileri, güvenlik ve statü olarak belirlenmiştir. Motivasyonel Faktörler ise; işin kendisi, başarı, tanınma, sorumluluk, terfi, gelişme olarak belirlenmiştir. Hijyen Faktörleri düzenli ve yetersiz olduğu takdirde iş yerinde tatmin duygusu da gerçekleşmeyecektir. Ancak, çalışanlar tarafından benimsenmelerine rağmen motivasyon gerçekleşmez. Motivasyon Faktörleri ise, bireyi harekete geçiren, yönlendiren ve giderildikleri ölçüde doyum oluşturan niteliktedirler. Söz konusu olan Faktörlerden birinin gerçekleşmemesi halinde bireyin motivasyonu düşer (Küçük, 2007). Herzberg'e göre, zaten iş yerinde Hijyen Faktörlerin var olması gerekir. Bunun için, birey tarafından normal bir biçimde karşılanıp motivasyonun artışına etki etmez. Ama bu faktörlerin olmaması durumunda, çalışana işinden bıkkınlık verip ve çalıştığı ortamdan kopmasına yol açmaktadır. Yani motivasyonun azalmasına neden olmaktadır (Eren, 2004).

Herzberg ve arkadaşları, iş yerinde Hijyen Faktörlerin belli bir seviyenin altına inmemesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aksi takdirde işgörende işletmeden, işinden, mesai çevresindeki arkadaşları ile amirlerinden sıkılmasına, hastalık, devamsızlık, işten ayrılma gibi istekler oluşmasına sebep olabilir. Hijyen Faktörler sağlandığı takdirde teşvik edici Etmenlerde yapılan her iyileştirme işgörende motivasyonun artışına neden olur (Alkış, 2008). Hijyen faktörlerinin olması doyumsuzluğu önlese de motivasyon artmasında doğrudan etkili olmaz. Motive edici faktörlerin olmaması ise hem tatmin hem de motivasyonun olmaması demektir. Buradan yola çıkarak eğer hem hijyen

faktörleri hem de motive eden faktörler varsa, bireyde o zaman tatmin ve motivasyona yol açar (Büyükgöz, 2008).

Örgütsel politika, örgüt içerisindeki bireyler ya da gruplar kendi çıkarlarına göre hareket ettiklerinde gerçekleşir ve bu sayede bireyler ve gruplar çıktılarını arttırmaktadır. Bireyler ya da gruplar örgütün kısıtlı kaynaklarını, örgütün hedeflerini düşünmeksizin kendi çıkarları ve tercihleri için de kullanırlar. Bunu da gerçekleştirmek için de bir dizi politik davranışlar sergilemek durumunda kalabilirler. Politik faaliyetlerin temelinde örgüt içinde çalışanların kendilerine çıkar sağlama kaygılarının olduğu varsayılırsa bu çaba bireyi ve örgütü Herzberg'in çift faktör hijyen-motivasyon teorisi nasıl etkileneceği örgütler ve bireyler için önemlidir. Örgütsel politikanın Herzberg'in çift faktör hijyen-motivasyon teorisinde belirtilen "hijyen" "motivasyon" faktörlerinin üzerine etkileri ve bu etkinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Siirt il merkezinde yer alan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile Herzberg'in çift faktör hijyen-motivasyon kuramı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır: Buna göre araştırmada şu alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin "örgütsel politika algısı" ile "Herzberg'in çift faktör hijyen – motivasyon" algıları ne düzeydedir?

2. Öğretmenlerin "örgütsel politika algısı" ile "Herzberg'in çift faktör hijyen – motivasyon" algıları;

a) cinsiyet,

b) yaş,

c) kıdem yılı,

d) sendika,

e) branş,

f) okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin “örgütsel politika algısı” ile “Herzberg’in çift faktör hijyen – motivasyon ” algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

4. Öğretmenlerin “örgütsel politika algısı” ve Herzberg’in çift faktör hijyen – motivasyonu ne kadar yordamaktadır?

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde, okullardaki örgütsel politika algıları ile Herzberg’in çift faktör hijyen–motivasyon kuramı arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma ulaşılabilen kaynaklara göre rastlanmamıştır. Ancak örgütsel politika algısının ve Herzberg’in çift faktör hijyen–motivasyon kuramı değişkenlerinin bir birinden bağımsız olarak incelendiği ya da farklı değişkenlerle ilişkilendiği araştırmaların olduğu görülmüştür. Bundan dolayı yapılacak olan çalışma ile ülkemizdeki okullarda örgütsel politika algısının Herzberg’in çift faktör hijyen–motivasyon kuramını ne kadar etkilediği ortaya çıkarılıp ve bu tez uygulayıcılara ve araştırmacılara önemli veriler sunacaktır. Bu nedenle araştırmanın alan yazında çalışması olmayan ve bir eksiklik olarak düşünülen bu yönüne katkı sağlaması önemlidir.

IV. VARSAYIMLAR

Örnekleme grubundaki öğretmenlerin ölçeklerde yer alan maddeleri doğru ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

V. SINIRLILIKLAR

2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Siirt -Merkez resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle ve ölçekte bulunan maddelerle sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel politika algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1.1 ÖRGÜTSEL POLİTİKA

Günümüzde politika konusunda yapılan gözlem ve deneye dayalı çalışmalar, Machiavelli'nin "Prens" adlı kitabı yazmasıyla başlamıştır. Kitap politika alanında yöneticilere, kendilerini yönetmek için en iyi yöntemin nasıl olması gerektiği hakkında tavsiyeler içermektedir (Provis, 2006). Ancak, klasik yönetim yaklaşımının kurucularından Max Weber yönetim alan-yazınında güç ve politika kavramını ilk defa tanımlamıştır. Bununla birlikte politika kavramı yirminci yüzyılın ikinci yarısında örgütsel davranışın alan yazında yer almaya başlamıştır (Mohan-Bursalı, 2008). Politikayla birlikte örgütsel politika kavramı da aynı dönemde yönetim alan yazında ele alınmaya başlamıştır (Behram, 2015). 1980'lere doğru geldiğimizde örgütsel politika ile buna bağlı olarak örgütsel güç kavramlarına duyulan merakın artmasıyla (Farrell ve Petersen, 1982, Akt. Yüksel, 2013), örgütsel politika kavramının önemi git gide artmış (Ertekin ve Yurtsever, 2003). ve Drory ve Romm, 1988 yılında 156 kişi üzerinde 15 etkileme olayının politik yapısını ölçmek amacıyla yürüttükleri çalışmada, politik sonuçların bir gereklilik olduğu gerçeğine ulaşmıştır (Buchanan, 2008).

Örgütsel politika ile ilgili çalışmalar 1990' lı ve 2000' li yıllarda bilişsel alana kaymaya başlamıştır. Politika gerçekliğinin insanların algıları ölçüldüğünde daha iyi anlaşılabilirliğini düşünen araştırmacılar çalışmalarında bilişsel düzeyler üzerine yoğunlaştılar. 1990' larda iş çıktıları ve iş performansını ölçmede politika algısından büyük oranda fayda sağlanmıştır (Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010).

Örgütsel Politikanın bilişsel alanda inceleyen önemli kişilerden olan Ferris ve Kacmar 1992 yılında Örgütsel Politikaya öznel bir yaklaşım getirerek, bireylerin politika algılarını ölçmeyi amaçlayan iki çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaları

sonucunda 1996 yılında Ferris ve arkadaşları 40 sorudan oluşan Algılanan Örgütsel Politika Ölçeğini literatüre kazandırmıştır (Buchanan, 2008).

Örgütlerde politika, günlük hayatın en önemli gerçeklerinden biri sayılmaktadır. Genel olarak politika denildiğinde, siyasal partilerin analizi, hükümetler veya ülkelerin dış politikaları gibi konular öncelikle akla gelmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Oysa örgüt bağlamında politika, iki farklı anlama karşılık gelmektedir. Bunlardan ilki, çoğu zaman örgüt tarafından şekli ve içeriği önceden belirlenmiş formel yapı içinde ulaşılması gereken amaçlar veya kararlar şeklinde ifade edilmektedir (Pfeffer,1992; Bursalı, 2008). İkincisi ise örgütte yer alan bireylerin örgütsel amaçların yanı sıra kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için güç elde etme ve elde ettiği güçle örgütteki diğer bireyleri etkileme çabaları olarak ifade edilmektedir (Pfeffer,1992; İşcan, 2005, İslamoğlu ve Börü, 2007; Mehtap, 2010).

Örgütsel politika konusunda genel olarak iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. İlki örgütsel politikadaki olumsuz ve karanlık tarafa karşılık gelirken; ikincisi ise amaçlara ulaşmayı kolaylaştırıcı araçlardan biri olarak örgütsel politikayı görmektedir (Ferris, Frink, Beehr ve Gilmore, 1995). Kısacası örgütsel politikayı anlam olarak olumlu biçimde ifade edenler olduğu gibi olumsuz yönüyle değerlendirenler de bulunmaktadır (DuBrin, 2009).

Örgütsel politika kavramını ele alan her araştırmacı, tanımlamasını farklı bir bakış açısı ile yapmaktadır. Bu durum farklı örgütsel politika tanımlamalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Konunun alan yazınında örgütsel politika üç farklı yaklaşım ile tanımlanmıştır. Her yaklaşım örgütsel politikayı yapı, süreç ve sonuç bakımından değerlendirmiştir. Aşağıdaki paragraflarda bu yaklaşımlardan kısaca bahsedilmektedir (Camball-Bradshaw ve Murray, 1991).

İşlevselci yaklaşım, rasyonel ve çoğulcu yaklaşımlardan meydana gelmektedir. Gücünü belirsizlikle baş etme ve kritik durumları kontrol etme kaynaklarından almaktadır. Rasyonel yaklaşımda, yönetimin üst kademelerinde bulunanların yasal ve resmi otoriteye dayanarak elde ettikleri politik güçleri, politikanın yapısal boyutunu anlaşılabilir kılmakta ve önemini azaltmaktadır. Çoğulcu yaklaşımda ise, politikanın yapısal boyutu üzerine odaklanılmaktadır.

Yorumlayıcı yaklaşımı tanımlarken, dil, semboller, bilgi, metaforlar ve mitler gibi politikanın yapısal öğelerinden faydalanılmaktadır. Bu yaklaşımda güç, bireylerin sözleri ve eylemleri anlamlandırılması ile sağlanarak etkileyici bir etken olarak kullanılmaktadır. Radikal yaklaşımda ise, bireylerin meydana getirdiği sosyal dünya içinde, güç, bireysel bir mülkiyet veya insanlar arasındaki bir ilişkiden ziyade dünyanın doğal düzeninde ele alınan kurallar içeren bir sosyal ilişki olarak görülmektedir.

Analiz düzeylerinin farklı olmasından kaynaklı olarak örgütsel politika kavramı farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel politikaları bireyler açısından; bazıları örgütü oluşturan gruplar açısından, bazı araştırmacılar ise bütüncül bir şekilde örgütün kendisini ele almayı tercih etmişlerdir. Neticede, örgütün bünyesinde çeşitlilikleri barındırması farklı tanımlamalar yapılmasına sebep olmuştur. Drory ve Romm araştırmalarında, buna benzer şekilde örgütsel politikanın kişi, grup ve örgüt seviyesinde farklı biçimlerde tanımlandığını söylemişlerdir. Bu doğrultuda çalışmalarında kişisel, grupsal bir de makro örgütsel açılardan hareketle oluşturulmuş örgütsel politika tanımlamalarını incelemişlerdir. İncelemeleri sonucunda esasen örgütsel politikanın belirtilen üç analiz düzeyini de içine alacak şekilde olması gerektiği fikrini öne sürmüşlerdir (Akbaş, 2016).

Örgütsel politika her ne kadar çok geniş bir alana yayılmışsa da örgütlerde sergilenen politik davranışların tek bir tanımı bulunmamaktadır (Beugre ve Liverpool, 2006; Gunn ve Chen, 2006). Örgütsel politikayla ilgili yapılmış olan çok sayıda tanımlamalardan biri de örgütte gücü elde etme ve elde ettiği gücü kullanma niyeti barındıran, bununla birlikte neticelerinde belirsizlik ile imtizaçsızlık olan vaziyetlerde bireyin kendi çıkarına uygun olarak sergilediği bütün faaliyetlerdir (Erdoğan,1997). Diğer bir deyişle örgütsel politika, örgütte yer alan bireylerin olması gerekenden hızlı ve daha yüksek mevkilere gelebilmek veya buldukları konumu koruyabilmek için sergiledikleri güç mücadelelerinden oluşmaktadır (Doğan, Bozkurt ve Demirtaş, 2014).

Cropanzano, Kacmar ve Bozeman'a (1995) göre örgütsel politika iş görenlerin örgütte kendi menfaatlerini koruyup kollayacak ya da yükselmelerine katkı sunacak ödülleri sağlayabilecek kişileri etki altına alma girişimleridir. Koçel (2003) ise örgütteki politikayı, örgüt bireylerinin güç elde etme ve kullanma biçimindeki değişik metotlarla karşılıklı etkileme ve istenen davranışa yönlendirme çabası olarak tanımlamaktadır.

İletişim becerisini kuvvetlendirerek sosyal farkındalıkla birleştiren kişilerarası ilişkilerdeki biçimlerden biridir (Ferris, Perrew, Anthony ve Gilmore, 2000), bir takım sosyal davranış şekillerini ele alan, çalışma dinamikleri içinde sergilenen bir etkileme yönetimi (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997), davranıştaki güç (Pfeffer, 1981, Akt. Akbaş, 2016), örgüt açısından olumlu karşılanmayan neticeleri elde etme veya örgütçe olumlu karşılanan neticeleri olumlu karşılanmayan metotlarla gerçekleştirmeye dönük sürecin yönetilmesi (Mayes ve Allen, 1977, Akt. Biçer, 2017), örgüt içerisinde diğerlerini iyi bir şekilde anlayabilme becerisi ve kişinin bireysel veya örgütsel amaçlarını artırmak maksadıyla bilgilerini etkileme için kullanmak (Ahearn, Ferris, Hockwater ve Ammeter, 2004, Akt. DuBrin, 2009), örgütçe uygun görülmeyen, çoğunlukla içinde zararlar barındıran, bencil faaliyetler (Rosen, Chang ve Levy, 2006), bireylerin çıkarlarını üst seviyeye çıkarabilmek amacıyla planlanmış örgüt amaçları veya bireysel çıkarlar noktasında yaşanan çatışmalar nedeniyle sergilenen davranışlardır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005), örgütsel hedefleri elde etme önünde engel teşkil eden yapı (Albrecht, 2006) olarak tanımlanmışlardır.

Örgütsel politika bütüncül bir şekilde örgütteki bireylerin, bir grubun veya örgütün tamamının menfaatlerini sağlamak amacıyla, örgütsel ve kişisel etkenlere bağlı şekilde ilerlettikleri olumlu veya olumsuz algılar doğrultusunda sergilenen yararlı veya zararlı davranışların örgütte oluşturduğu durumdur (Bursalı, 2008). Örgütteki çalışanların veya örgütün menfaatlerini korumak amacıyla bunların faydasına veya zararına olan davranışların bütünüdür örgütsel politika.

Genel anlamda çalışanların kişisel çıkarlarına yönelik davranışların sonucunda ortaya çıkan örgütsel politika, örgütün biçimsel kurallarında olmayan, örgütün yasakladığı, genellikle kapalı kapılar ardında yürütülen ve net bir şekilde gösterilmeyen davranışlar olarak ifade edilir (Kacmar ve Ferris, 1991; Ferris ve Kacmar, 1992; Robbins, 1983; Çınar-Altıntaş, 2007). Ferris ve arkadaşları örgütsel politikayı, bireysel çıkarlar için örgütün ve diğerler çalışanların amaçlarının görmezden gelindiği, örgüt içinde belirli birey veya gruplarca informel kuralların kullanılması olarak tanımlanır (Ferris ve Kacmar, 1992; Ferris, Frink, Galang, Kacmar ve Howard, 1996).

Miles (1980) konuya değişik bir açıdan yaklaşarak, örgütsel politikanın; amaçların belirsiz olduğu, kaynakların yetersiz olduğu, teknoloji ve örgütte değişimlerin yaşandığı

zamanlarda meydana geldiğini bundan ötürü de politika, güç ve değişimle ilişkili olduğunu savunmuştur (Erol, 2014). Değişim; şüpheye ve belirsizliğe sebep olur. Bunu engellemek için güç kullanılıp harekete geçilir (Buchanan ve Badham, 1999).

Örgütsel politikaları gözlemek bireysel şekilde olabileceği gibi toplu ortamlarda da gerçekleşebilir. Örgütlerde informel gruplar oluşabilir ve çalışanlar içerisinde çeşitli ittifaklar kurulabilir. İttifaklar aynı birimler arasında olabileceği gibi farklı birimler arasında da oluşabilir. Bu şekilde bireyler kendi kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar (Romm ve Pliskin, 1997).

Günümüzde örgütsel politika çalışma hayatında var olan bir gerçeklik olup (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005), yapı olarak oldukça karmaşıktır (Gunn ve Chen, 2006). Kendisiyle ilgili yapılmış olan tanımlarda bazı ortak noktalar olmakla birlikte üzerinde uzlaşılmış bir örgütsel politika tanımı bulunmamaktadır (Kacmar, Bozeman, Carlson ve Anthony, 1999). Bununla birlikte örgütsel politikanın tanımlanması (Fairholm, 2009);

- Eylemlerin kişiler tarafından gerçekleştiriliyor olması,
- Kişilerden başka kişilere yönelik bir etkinin söz konusu olması,
- Kişisel çıkarların ön planda tutulması nedeniyle başkalarının çıkarlarına yönelik bir tehdit olması,
- Örgütçe tasvip edilmeyen davranışlar veya ceza barındırmayan sonuçlar aranması vb. bazı etmenleri kapsamaktadır.

Örgütsel politikayla ilgili yapılmış olan tanımlarda üç ortak nokta görülmektedir (Ferris vd., 1996; Kacmar ve Carlson, 1997; Vigoda, 2000). İlk ortak nokta kişilerin ya da grupların etkileme amacıyla yapılan faaliyetleri barındırır. İkincisi ister kişisel isterse grupsal olsun menfaati en üst düzeyde elde etmeye yönelik adeta bir oyundur. Son olarak da bu oyun bir başlatanı ve bir de hedefi olan minimum iki aktörü içinde barındırır. Başka bir ifade ile örgütsel politika, kişisel çıkarları örgütsel çıkarların üstünde tutan tüm davranışları kapsamaktadır (Andrews ve Kacmar 2003).

Bu açıdan bakıldığında, örgütsel politika bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların hemen hemen hepsi bir şekilde örgütsel politikadan etkilenip, sürecin kendisini ve sonuçlarını her çalışan farklı şekilde algılar. Yani örgütsel politikadan zarar görenler süreci olumsuz bir olgu olarak nitelendirirken; örgütsel politikadan kazanç

sağlayanlar, örgüt için süreci gerekli kılmaktadır (Mintzberg, 1985; İşcan, 2005). Yine, örgütsel politikanın gayri resmi olduğu, resmi değil varsayımı da genel kabul görmektedir. Özetle; örgütsel politika örgütte ön görülmeyen bundan da öte amaçlar doğrultusunda güce ulaşmayı ve kullanmayı içeren bir konudur (Pfeffer, 1992; Clarke, 2002).

1.2 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN EVRELERİ

Örgütte gerçekleştirilen politik faaliyetlerin ve meydana gelen çatışmaların başlangıç ve bitiş zamanı bireysel, örgütsel ve çevresel koşullara göre değişmektedir. Mintzberg (1983), örgütlere “politik arena” olarak bakmış ve bu şekilde arenaya dönüşmesinde çatışma ögesini vurgulamıştır. Çatışmaların kendine özgü döngüleri üç aşamadan oluşan bir süreçte tamamlanır. Bunlardan ilki güdü (Çatışma Talebinin Algılanması), ikincisi gelişme (Aniden veya Yavaş Yavaş Çatışmanın Oluşması, üçüncüsü de çözüm (Zafer, İlimlilik veya Ölüm) sürecidir (Mohan-Bursalı, 2008).

1.2.1 Güdü (Çatışma Talebinin Algılanması)

Politik güdü kaynağını, örgütün çevresinden, örgütte yer alan farklı gruplardan veya örgütteki kişinin kendisinden alabilir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Bireylerin, bilinçli veya bilinçsiz olarak, politik davranışlar sergilemesinin sebebi, bu tür davranışlara süreklilik sağlayan ve yönlendiren güdüler vb. nedenler olabilir (Mohan-Bursalı, 2008). Örgütsel kaynakların kıt olması, örgütte bireysel politik güdünün en önemli nedenidir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Zaleznik'e (1970) göre, bireysel politikanın güdülenmesinde önem taşıyan kıskançlık, yönetimden ve rekabetten korku, fantezi, kuşku ve belirsizlik kavramları örgütte politika ile çok yakından ilgilidir (Ayhan, 2013).

Politik güdünün oluşmasıyla birlikte çatışma talebi de ortaya çıkmaktadır. Sınırlı kaynaklar, eşit şekilde dağıtılsa dahi, örgütteki bireyler daha fazlasını isteme eğilimindedir. Bu yüzden her bireyin payına düşen miktar üzerinde tam anlamıyla politik bir mücadele yaşanmaktadır. Bu mücadele durumu, politikanın gerçek dünyasını gün yüzüne çıkarabildiği gibi politikaların gerçek dünyanın bir bölümüne etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle eylemselliğin var olduğu bütün alanlar politik davranışların sergilenmesine elverişlidir (Goodin, 2001). Örgütte mevcut olan

gruplardan biri diğ erinden daha fazla kaynaklardan yararlanmak ister ve diğ er tarafı saf dışı bırakmak isterse, çatışma kaçınılmazdır. Bu durumda taraf gruplar, çatışmalarında politik oyunlara yer vermektedir (Emre, 2018).

Örgüte etki eden dışsal etmenler ve ana değışiklikler çatışma talebini artıran öğelerdir. Dışsal etmenler, örgütten çıkar sağlayan üçüncü kişilerin örgütün düzenini bozmak adına gösterdiği çabalar olarak ifade edilir. Teknolojik değışiklikler ve buluşlar ana değışiklerden en önemlisi olmaktadır. Mumford ve Pettigrew'e (1975) göre, buluşlar kaynakların yeniden dağıtımını demektir. Böyle bir durum daha önce sahip olmadıkları kaynaklar için örgüt içi grupların ve bölümlerin denetim isteğini arttırır ve bu artış çok yoğun bir politik etkinliğ e dönüşür. Aynı zamanda örgütte yapısal değışiklikler yapılması, küçülme veya birleşmeler yaşanması gibi durumlar, örgütte belirsizlik ortamı oluşturabilir. Güç unsurlarından bazıları gücünü kaybetmeye başlayabilir. Bu değışiklikler bireylerde veya örgüt içi gruplarda daha fazla güç toplama isteğı oluşturabilir (Mumford ve Pettigrew, 1975, Akt: Shaloot, 2016).

1.2.2 Gelişme (Aniden veya Yavaş Yavaş Çatışmanın Oluşması)

Siyasi düello taraflı olarak başlama eğilimindedir (Mintzberg, 1985, akt: Mohan-Bursalı, 2008). Kimi politik güdüler daha hayat bulmadan yok olur. Kimileri ise bazen hızlı bir biçimde bazen de yavaşça örgüt içerisinde gelişme olanağına sahip olur. Gelişme safhasının hızlı bir şekilde ilerlemesi, örgüt içerisinde otorite veya güç eksikliğinin olmasıyla daha kolay olur (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgütlerde de tıpkı politik sistemlerdeki gibi, örgütte kaynakların ne şekilde pay edildiğini bilmek ve örgütsel amaçlara erişebilmek amacıyla gücü elinde bulunduran kişiler veya gruplar arasında çatışmaların yoğunluğu oldukça yüksektir (Gargiulo, 1993). Gelişme safhasında söz konusu olan çatışma, her politik güdünün sonucunu oluşturmayabilir. Karşılıklı talepler birbiriyle çakışmayabilir. Bireyler ortak talepler için aynı safta yer alabilir ya da bu meydan okuma durumu hızlıca sonuca varabilir. Böyle bir durumda henüz çatışma gerçekleşmeden çatışma süreci neticelenmiş olur (Mohan-Bursalı, 2008).

Belirtilen bu durumun aksine kimi güdüler yavaş ya da hızlı bir biçimde gelişebilme ortamı bulur. Bu gelişmenin hızı, örgüt içinde oluşan otorite boşluklarında, ani yapısal değışimler gerçekleştiğ inde ya da çevrede meydana gelen değışimlere adapte

olunamadığı durumlarda daha da artmaktadır. Gelişme aşamasında, çatışmanın olması kaçınılmazdır ve bu kaçınılmaz durum örgütü politik olarak gerçek bir arenaya dönüştürmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Kimi örgütlerde gücün tekrardan dizayn edilmesi uzun sürerken, kimi dönemlerde de geniş destek alınarak yapılır ve darbe gibi kısa zaman içerisinde gerçekleşir. İkinci vaziyette politik arenanın ortadaki safhası kayıptır. Bazı durumlarda orta safhadaki politik gücün tekrardan meydana getirilmesi hızlı ve problemsiz bir şekilde tamamlanır (Mintzberg, 1985, Akt. Mohan-Bursalı, 2008).

1.2.3 Çözüm (Zafer, İlimlilik ve Ölüm)

Kişiler arasındaki çatışmalarda sürekli kazanılan (kazan kazan), önce kazanılan sonra kaybedilen (kazan kaybet) ve önce kaybedilen sonra kazanılan (kaybet kazan) kuralları bulunur. Örgütsel politikanın bu aşamasında taraflardan biri zafer kazanırken örgüt varlığını sürdürür. İlimlilik politikasında ise taraflar uzlaşma sağlarlar. Anlaşma yoluna gitmede karşılıklı fedakarlıkta bulunabilirler. Örgüt yine varlığını sürdürmeye devam eder. Ancak böyle bir durum zayıf bir anlaşma olarak nitelendirilir. Böylesine zayıf bir anlaşmada taraflar zamanla kendilerini tekrar çatışma içinde bulabilirler. Bu süreçte örgütte orta düzeyde politik etkinlikler devam eder. Örgüt var oldukça her kesimin birbirlerini gözetlemeleriyle, ilimli politika devam eder, kesimlerden birinin zayıfladığı anda tekrar harekete geçer. Taraflar birbirini yok edemeyeceğini anladığı zaman karşılıklı tekrar ilimli bir uzlaşma yolunu seçerler. Bu döngüsel hareketler örgütün varlığını sürdürmesinde etkindir (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

Örgüt gelişme safhasında politik olarak bir arenaya dönüşürken, çözüm safhasında birbiriyle tutarlı beş sonuçtan biri ile neticelenir (Mintzberg,1983, Akt: Erol, 2014). Tutarlı beş sonuç aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Çatışma, ilk iki vaziyette tamamen ortadan kalkar. Bu durumda bir taraf kazanır ve örgüt varlığı açısından tehdit oluşturan durum ortaya çıkmaz. Çatışmayı ortaya çıkaran sebepler ve istekler kazananlar lehine olacak şekilde sonuçlanır. Amaçlar kazananların istekleri doğrultusunda şekillenir. Kaybeden ya sonucu kanıksayıp kendi taleplerini erteleyecek ya da örgütten ayrılacaktır.

- Örgüt, tarafların karşılıklı olarak fedakarlıklar yaparak uzlaşmaya gittikleri ilimlilik durumlarında varlığını sürdürmeye devam ettirir. Bununla birlikte geçici bir

çözüm oluştuğu için zamanla yeni bir çatışma tekrardan meydana gelebilir. Buradaki döngü, karşılıklı biçimde çatışmayla başlayıp uzlaşmayla tekrarlanan bir süreçle devam eder.

- Bu aşamada örgüt, çatışmadan zarar görür görür ve başka etmenlerin de devrede olmasıyla yok olmakla karşı karşıya da kalabilir. Politikanın çok yoğun ve yaygın biçimlerde yaşanan örgütlerde hem çalışanlardan kaynaklı kimi problemlerden hem de örgütün kendi yapısından dolayı örgüt bir müddet sonra mücadele edememeye başlar ve kaçınılmaz bir yıkım ile karşı karşıya kalır.

- Son iki vaziyette yıkıcı olmayan ama kalıcı etkiler orta çıkar. Çatışmalar azalmaya başlar ve kısmi çözüm çözümler oluşur. Politik arena ılıman bir yapıda ve örgüt varlığını sürdürme gücünü elinde bulundurur.

1.3 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütler politika bakımından kendilerine özgü bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte örgütlerde politik etkinlikleri incelerken merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlık, örgütte adalet, kültür ve iklim ile belirsizliği incelemek faydalı olabilir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Bu genişlemeci bakış açısıyla son dönemlerde yapılan araştırmalara ve gözlemlere göre örgütsel politikaya ilişkin çeşitli öğelerin olduğu bulgulanmıştır (Robbins, 2003). İş görenlerin birbirlerinden farklı olan karakterleri, örgütlerin yapıları ve kültürleri gibi örgütün genelini kapsayan öğeler bunlardan bazılarıdır.

1.3.1 Merkezileşme, Biçimselleşme ve Uzmanlaşma

Hiyerarşik bir yapının hüküm sürdüğü örgütlerde, üst yönetim karar mekanizmasının toplandığı kısımdır. Bunun sonucunda, örgüt üyelerinin çevreyi denetleme isteklerinde, dolayısıyla da politik etkinliklerinde azalma etkisi gözlenmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Bu durum ise giderek bireyin politik etkinliklerinin azalmasına neden olur (Ferris ve diğerleri, 1996). Merkezileşme örgütlerin baskın özelliği olup, politik davranışların yatay ve dikey yönü çerçevesinde etkileme taktiklerinin farklılık göstermesine neden olduğu şeklinde de ifade edilebilir (Farrell ve Petersen, 1982, Akt: Yüksel, 2013). Sweid (2008), araştırmasında örgüt yapıları ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır.

Örgütteki bireylerin meslekte ilerlemesi veya mevcut kaynaklardan daha çok faydalanmasının kuralları belirlendiği zaman politikanın daha az etkili olması düşünülebilir (Shore ve Shore, 1995). Örgütte bölümler görevlerinde uzmanlaştıkça verimleri artar ve çevresel koşullarla mücadele etmede daha başarılı olurlar. Bu bölümler kendi amaçlarını ve bireylerarası ilişkilerini geliştirirler (Thompson, 1967, Akt: Ertekin ve Yurtsever, 2003). Ayrıca kendi alanlarında uzmanlaştıkça farklılaşma da artar.

1.3.2 Örgütsel Adalet

Bir örgütteki adalet ve dürüstlük kavramları örgütsel politikayla doğrudan bir ilişkiye sahiptir (Vigoda-Gadot ve Dryzin-Amit, 2006). Birey örgütte adaletin olmadığına inanırsa örgütü politik olarak algılar (Yurtsever, 2000). Örgütteki adaletin düzeyi düştükçe politik davranış sergileme düzeyi de aynı oranda artar. Bu nedenle adalet arttığında, politik davranış düzeyini düşürür. (Robbins, 2003). Diğer bir deyişle, genellikle adaletsiz, haksız ve yoksun bırakıldığını hisseden bireyler politik iş çevresi daha çok algılamaktadır (Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005). Birey aynı yöntemlere başvurmaya çalışır.

1.3.3 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin eylemlerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileri belirler ve bu beklentilerin ne kadarının gerçekleştiğine yönelik değerlendirmeler içerir (Schwartz ve Davis, 1981). Örgüt iklimi, örgütte uygulanan politikalar ve bu politikaların sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Aynı politik taktikler farklı örgütlerde farklı sonuçlar verebilir. Bu durum örgüt faaliyetlerinin tüm aşamalarında görülebilir (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

1.3.4 Örgüt Kültürü

Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkları içerir (Boseman ve Phatak, 1989). Kimi zaman politik girişimlere sebebiyet veren, kimi zaman da politik etkinlikleri kısıtlayan politika ve kültür arasında bir ilişki olduğu açıkça görülmektedir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Robbins'e göre (2003) politik davranışların kültürler aracılığıyla daha çok arttığına dair oldukça güçlü deliller bulunmaktadır.

Politik kültür, sivil toplumun demokrasi, hukuk, din kurumları ile politik iletişimini kapsamaktadır. Ayrıca, toplumun birlikte hareket etmesi de kültürel yaklaşımın kapsamı içindedir (Berezin, 1997). Örgüt kültürü bulunduğu bölgenin veya ülkenin kültürünü yansıtmaya rağmen, aynı bölge içinde kendine özgü, farklı özellikleri de vardır. Örneğin bir kamu örgütü ile özel bir örgütün pazarlık uygulamalarında farklı taktikler kullanması gibi. Uyguladıkları taktikler örgütün kültürel yapısı ile ilişkilidir (Yurtsever, 2000).

1.3.5 Rol Belirsizliği

Rolün belirsizliği, iş görenden sergilemesi istenilen davranışların netlik, kesinlik ve belirlilik içermemesidir (Harris ve Hartman, 2002). Kişinin önceden belirlenmiş roller sergilemesini içermeyen davranışlar şeklinde ifade edilen rol belirsizliği ile politik etkinlikler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle rol belirsizliğinin artışı, bireyin politik faaliyetlere karşı ilgisini de arttırmaktadır (Robbins, 2003).

1.3.6 İşgörenlerin Sendikalaşma Durumu ve İş Gören Sayısı

Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki etkileme taktiklerinin ve grupların büyüklüğü astların üzerinde kullanılması arasında bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Büyük iş gruplarında kişilerin astlarını etkilemeye çalışırken en fazla yaptırım, zorlama ve üstlere başvurma yöntemlerini kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir (Yüksel, 2013). Ayrıca, iş görenlerin kullanılan etkileme taktikleri ile sendikalaşma durumu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda, iş görenler sendikalı olmuşlarsa, göze girme için üstlerin astları etkileyebilmek için taktikleri kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980, Akt: Mohan-Bursalı, 2008).

1.3.7 Belirsizlik ve Değişiklik

Belirsizlik örgütte tahmini zor olan bir durumun meydana gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütte belirsizlik ortamı yaşandığı zaman düzenin sağlanması güçleşir ve yaşanan kaos ortamından faydalanmak isteyen birey ve gruplar politik güçlerini artırır. Yurtsever 'in (2001) yaptığı araştırmaya göre eğer birey, belirsizlikle baş edebiliyorsa diğerlerine göre daha makul yöntemlere başvurur. Değişimin yol açtığı kaotik, belirsiz ve güvensiz ortam, örgütsel politikaya katkıda bulunan bir etmendir (DuBrin, 2009).

Örgüt içinde değişim gerçekleşmesi, örgüt üyeleri arasında politik davranış sergileme sıklığını arttırır. Verimi arttırmak adına örgütün personel sayısı veya her bölüme ayrılan örgütsel kaynak miktarı azaltılabilir. Böyle bir durumdan zarar gören veya görme olasılığı olan örgüt üyelerinin politik etkinliklerinde hızlı artış gözlenebilir. Örgütte kaynaklardan daha fazla pay almak için birey veya gruplar arasında politik etkinliğin görülmesine neden olur (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Belirsizlik ortamlarında politik davranışların sergilenme olasılığı yüksek olacaktır (Ferris ve Kacmar, 1992).

1.3.8 Tepe Yöneticilerinin Tutumu

Alt kademede yer alan iş görenler, üst kademede bulunan yöneticilerinden dolayı, çeşitli politik davranışlara maruz kalabilirler. Adam kayırma, örgüt içi politik davranış türlerinden en çok görülenidir. Alt kademede yer alan iş gören, üstlerinden gördüğü uygulamanın aynısını yapmaya başlar (DuBrin, 2009).

Tepede bulunan yöneticilerinin tutum ve davranışları örgütsel davranışın oluşmasında büyük etkiye sahiptir. Yapılan bir araştırmada, karar vermede zorluk yaşayan örgüt üyelerinin, bir üstünde bulunan yöneticiye başvurma ve bu yöneticiyi kendine örnek olma davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Yurtsever, 1997).

1.3.9 Net Olmayan Performans Değerlendirme Sistemi

Örgütler performans değerlendirme uygulamalarında öznel ölçütleri ne kadar çok kullanırlarsa iş görenlerin politik davranışlar sergileme ihtimalleri de o kadar azalır (Robbins, 2003). Bu bakımdan performans değerlendirmedeki yapının subjektifliği, iş görenlerin adalet bakış açılarını etkileyecek ve sergilenecek politik davranışlar üzerinde rol oynayacaktır (Yüksel, 2013).

1.3.10 Bireysel Unsurlar

Örgütsel politika alan yazınına bakıldığında; insanın doğasında bulunan politik taraf, karakter özellikleri, kontrol odağı, cinsiyet, Makyavelci yaklaşım, kişisel kontrol, iç ve dış motivasyon, sosyal kimlik (O'Connor ve Morrison, 2001,302; Cable ve Judge, 2003, 19; Barbuto ve Moss, 2006,30) gibi unsurların örgütsel politikanın belirleyicileri arasında yer almaktadır.

İnsan doğasındaki politik taraf: Örgütsel politikadaki böylesine yaygın uygulamanın asıl sebebi insan doğasında barınıyor olmasıdır. Çünkü bireyler, ne kadar tarafsız olmaya çalışsalar da genel olarak kendilerine yakın gördükleri, tanıştıkları ve güven duydukları insanlara karşı pozitif bir ön kabule sahip olurlar (DuBrin, 2009). Dolayısıyla politika ve insan iç içe olan iki olgudur.

Kişilik özellikleri: Kimi kişilik özellikleri ile sergilenen politik davranışların birbiriyle ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Ayrıca politik davranışlara yönelme ihtimalini artıran sebepler arasında kişilerin güce, otoriteye, güvenlik veya konuma olan ihtiyaçlarının artması gibi nedenler bulunmaktadır (Robbins, 2003).

Cinsiyet: Yapılan araştırmalarda cinsiyetin politik davranış sergilerken başvurulan etkileme yöntemi üzerinde etki yarattığını göstermiştir (Buttner ve McEnally, 1996). Diğer bir deyişle politik davranış sergileme ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki elde edilmiştir. ABD’de kadınlar daha durgun ve çekinik olarak görünürken, erkekler daha agresif ve özgüvenli görünmektedirler. Bu nedendir ki kadınlar sert etkileme taktiklerine başvurduklarında erkeklere nazaran daha olumsuz karşılanmaktadır (Castro ve diğerleri, 2003).

Kontrol odağı: Kişilerin çevrelerinde oluşan hadiseleri kontrol altına alabileceklerine duydukları inancın derecesi kontrol odağı şeklinde tanımlanabilir. Bunu iç ve dış kontrol odağı olarak ikiye ayırabiliriz. İç kontrolde kişinin kişisel kaderini kontrol edebilmeye duyduğu inanç; dış kontrol odağında ise kişi kendi kaderini olayların ya da başkalarının kontrol ettiğine olan inançtır (Barbuto ve Moss, 2006,34). İç kontrolü esas alan kişiler sahip oldukları inançtan ötürü önlemeye yönelik bir duruş sergilerler ve değişiklikleri kendi çıkarları doğrultusunda yaparlar. Dış kontrolü esas alan kişiler ise örgütsel sonuçlarını pek dikkate almadıkları politik davranışlar ortaya koyarlar (Robbins, 2003,158).

Makyevelistlik: Makyevelistlikte kişinin hedefine ulaşabilmesi için her yolu mubah görerek ona göre davranması şeklinde tanımlanabilir. Bu doğrultuda Makyevelist kişiler politik anlamda açgözlü, statüye düşkün, ahlaki itibarlarına şüpheyle yaklaşılabilir bireyler olarak görülürler. Makyevelist bakış açısı düşük kişiler saf, hayalperest, istismarı kolay kişiler olarak görülürler (Barbuto ve Moss, 2006,33). Özetle

Makyevelistler, kişisel çıkarları doğrultusunda örgütsel politikayı kullanmaktan çekinmezler (Robbins ve Judge, 2007,484).

Kendini kontrol: Kendini kontrolde, kişinin tavırlarını ve davranışlarını kontrol altına almada isteklilik ve kabiliyet ölçüsüdür. Başka bir ifadeyle kimi bireylerin değişik durumlar ve beklentilere kolayca adapte olmasını sağlarken, kimilerinin neden daha az ve zor adapte olduklarını anlamaya kendini kontrol davranışı denir (Barbuto ve Moss, 2006,34). Kişisel olarak kendisini kontrol özellikleri fazla olan, güç olgusuna çok daha fazla ihtiyaç hisseden kişilerin politik davranış sergilemeye daha yönelimli oldukları tespit edilmiştir. Bu anlamda sosyal sembollere karşı oldukça duyarlıdırlar, sosyal adaptasyon algıları yüksektir ve politik davranış sergileme konusunda kendilerinden daha düşük kontrol seviyesine sahip olanlara göre daha başarılıdırlar (Robbins ve Judge, 2007,484).

Sosyal kimlik: Bir gruba veya örgüte dahil edilmek veya dahil olmaya istekli olmak sosyal kimlik olarak adlandırılır (Barbuto ve Moss, 2006,34). Sosyal kimlikler çoğunlukla duygusal ve bilinç dışı seviyelerde çalışmaktadır. Bunun böyle olması onların anlaşılmasını ve yönetilmesini zorlaştırmaktadır (James, 2006,63). Neticede kişi bir gruba veya örgüte dahil olabilmek için politik davranışlar sergileyebilir.

İçsel ve dışsal güdülenme: Örgütlerde sergilenen politik olan ve olmayan davranışlar niyetlenmek temeliyle gerçekleşmektedir. Diğer bir deyişle kişi bireysel çıkarlar amacıyla eyleme geçiyorsa, politik davranıyor demektir (Cropanzano ve Kacmar, 1995,9). Bireyi eyleme geçiren öğeleri içsel güdüleme ve dışsal güdüleme şeklinde ikiye ayırabiliriz.

- **İçsel güdülenme:** Kişinin başarıya ulaşabilmek için içinden gelen güdüdür. Yani bireyin performans için ihtiyaç duyduğu enerjiyi kendinde bulmasıdır. Bu çeşit güdülenme süreç ile sonuç olarak iki şekilde kategorize edilmiştir. Süreci içine alan güdülenmede yapılan etkinliklerden hoşnut olma ve ödüllerin ortaya çıkışı yer almaktadır. Sonucu içine alan güdülenmede ise dikkat çekecek hedeflere varmak ve sonucun üzerine düşmek adına duyulan isteği içermektedir (Barbuto ve Moss, 2006,34)

- **Dışsal güdülenme:** Bu güdülenmedeki en temel özellik performans sergileyebilmek için gerekli olan enerjinin, kaynağını başkalarından alması ve başkalarınca ödüllendirilmek adına dışsal bir dürtünün olmasıdır. Bu güdülenmede iki

farklı kategoride ele alınabilir. Birinci kategori somut bir ödülü elde etmek adına harekete geçen dürtüyü ifade ederken; ikinci kategori dışsal ünü artırma amacıyla harekete geçen güdüyü ifade etmektedir. Bu noktada sergilenen etkileme yöntemlerindeki belirleyicinin dışsal güdülenme olduğuna dair çok sayıda araştırma mevcuttur (Barry ve Shapiro, 1992; Benson ve Hornsby, 1988; Kumar ve Beyarlain, 1991 Akt: Barbuto ve Moss, 2006,35).

1.4 ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN SEBEPLERİ

Örgütlerde üyeler tarafından sıklıkla sergilenen politik davranışların, neden ve sonuçları hala net olarak bilinmemektedir (Ayhan, 2013). Örgütlerde örgütsel hedeflerden ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutan gruplar oluşması, bazı insanların gruplara dahil olmayıp örgütte yükselmek için gerekli davranışları sergilemesi gerektiğini düşünmesi ve bu tip örgütlerde ücret ve terfi kararlarına karşı önyargının olması insanların politik davranışlarının sebepleri arasında sayılabilir (Bodla ve Danish, 2009)

Madison ve arkadaşları üst yönetimde politik davranışın daha yoğun izlendiğini (Madison ve diğerleri, 1980) iddia etmesine karşın alt kademede çalışanların politika algısının daha yüksek olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Gandz ve Murray, 1980, Akt: Aybar, 2018). Örgütlerde üst kademelerde bulunan insanların kaynakları elde edebilecek ve yönlendirebilecek güce sahip olmasından dolayı örgütsel politika algılarının alt kademedeki insanlara göre daha güçlü olacağını ortaya koymuştur. Kontrol alanının genişliği politika algısıyla pozitif ilişkilidir. Bu durumun göstergesi kontrol alanı geniş ise politika algısı da yüksek olmasıdır (Ferris ve Kacmar, 1992).

Kişisel özelliklerin politika algısına etkisinden söz edilebilir. Kişilik özelliklerinin ve demografik özelliklerin politika algısını olumlu ve olumsuz etkilediği görülmektedir. İş çevrelerini daha politik görenler Makyavelci kişilerdir (Ferris ve Kacmar, 1992). Ferris ve Kacmar'a (1989) göre kadınlar ve yaşlı insanlar erkeklere ve gençlere kıyasla iş çevrelerini daha politik algılıyorlar.

1.5 POLİTİKANIN ÖRGÜTE GETİRDİĞİ YARAR VE ZARARLAR

1.5.1 Örgütte Politikanın Zararları

Örgütte politika denildiği zaman genel olarak örgüte zarar verdiği düşünülmektedir. Politikanın örgüte verdiği zararın temelini, politika uygulayıcılarının faydasının örgütün amacı ile çelişmesi oluşturur. Politik etkinliklerin nedenleri her zaman rasyonel olmaz. Politikanın örgüte verdiği zararlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

1.Örgütün misyonuna ulaşmasını zorlaştırır: Politik çatışmalar örgütü zayıflatır. Güç bakımından zayıflayan örgütler kaynaklarını gerçekçi şekillerde kullanamazlar. Yaşanan politik çatışmaların uzun sürmesi örgütte sorunları artırır. Örgüt bu dönemde artan bu tür sorunları kısa dönemde çözmek ister. Zaman ve rekabet baskısı altında kalan örgüt rasyonel karar alma özelliğini de yitirebilir. Böylece seçeneklerin en kötüsünü de seçebilir. Ayrıca, örgüt var olan misyonu etrafında verimli bir şekilde çalışmayabilir. Yeni seçilen bir misyon etrafında örgütün uyum sağlaması zaman alan bir durumdur (Ertekin ve Yurtsever, 2003).

2. İşten ayrılma: Politik faaliyetler örgüt üyelerini tedirgin eder. Bir kısım çalışanlar örgütten ayrılır. Bir kısmı ise ayrılmayı düşünür ve planlar. Bazıları ise örgütte etkin olan grubun içinde yer almak için çaba gösterir (Frost, 1987).

3. İş kaygısı: İş kaygısı ile işten ayrılma birbiri ile ilişkilidir. Örgütte iş kaygısı arttığı zaman bireyin gerçekten işten ayrılması ve bu yöndeki isteği artar (Ferris vd, 1996) Örgütte politika ile ilgisi olmayanlar ile güç sahibinden yana olmayanların, nasıl bir davranış sergilenmesi konusu gündeme gelir.

4. İş doyumsuzluğu: Araştırmalar, politika ile iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Gerçekleştirdiği işten istediği doyumu sağlayamayan kişinin işi bırakır veya bırakma isteğinde artış olur (Ferris vd, 1996; Ferris ve Kacmar, 1992). Doğal olarak işten ayrılma veya ayrılma isteği verimsizliğe neden olur. Öte yandan örgüt üyeleri iş yerinde yükselmek için çalışmak yerine politik oyunlara başvurmayı alışkanlık haline getirebilir, böylece örgütte kötü birtakım geleneklerin yerleşmesinin önü açılmış olur.

1.5.2 Örgütte Politikanın Yararları

Günümüzde politik alanda hızla yaşanan değişim ve rekabetin örgüte sayısız katkısı bulunmaktadır. Politikanın olmadığı bir örgüt dinamik bir yapıya sahip olma eğiliminde olabilir. Örgütte politikanın uygulanması, beraberinde demokrasinin uygulanmasını getirir. Ancak politik uygulamaların hepsi örgüte yarar sağlamayabilir. Politik uygulamaların örgüte sağlayacağı yararlar aşağıda açıklanmıştır:

1. Örgütte politika güçlü liderlerin ortaya çıkmasını sağlar: Politikanın güçlü liderlerin ortaya çıkmasında araç olduğu söylenebilir (McClelland ve Burnham, 1978). Politika sadece güçlü liderlerin ortaya çıkmasına neden olmakla kalmaz, aynı zamanda zayıf liderlerin de doğal olarak elenmesinde rol oynar (Mintzberg, 1985, Akt: Erol, 2014).

2. Politika, bilgi kaynaklarının meydana çıkmasını sağlar: Politik faaliyetlerde bulunan örgüt üyelerinin fazlaca bilgiye gereksinim duyarlar. Araştırma yaparken örgütte kanunsuz işlemlerin ortaya çıkmasını sağlarlar.

3. Örgütsel politika karara katılımı artırır: Politik uygulayıcılar kendi amaçları doğrultusunda, kitleleri etkilemek için ileri sürdükleri fikirlerin desteklenmesini ister. Bu ancak karara katılımın artmasıyla mümkündür.

4. Politika yaratıcılığın gelişmesine olanak verir. Bir anlaşmazlık yaşanmadan veya bir kaos ortamı oluşmadan politika ortaya çıkmaz. Anlaşmazlığın olması için örgütte farklı görüşlerin ortaya atılması gerekir. Ford'a (1996) göre çatışma yaşanmayan örgütlerde yaratıcılık gelişmez. Farklı görüşlere ve farklı yöntemlere sahip politik uygulayıcılar taraftarları ile birlikte yeni fikirlerin örgütte yer bulmasına neden olur.

1.6 ÖRGÜTSEL POLİTİKAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

1.6.1 Politik Davranış

Politik davranış, örgütün amaçlarına daha çabuk ulaşmayı hedefleyen bireylerin çıkarlarını göz önünde bulundurarak sergilediği davranışlardır (İslamoğlu ve Börü, 2007). Blass ve Ferris (2007) politik davranış kavramını “ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için kendi çıkarlarını koruyan bireyler tarafından örgütteki diğer

bireylerinin davranışlarını etkilemek için hedeflenen girişimleri içerir” şeklinde tanımlamaktadır.

Bu tanımlamaya baktığımız zaman, örgütlerin veya kişilerin menfaatlerini yok sayacak şekilde menfaat elde eden kimi insanların tüm davranışlarının politik olarak nitelendirildiği görülmektedir. Politik davranış ve sonuçlarına bakış açımız dengeli olmalıdır (Shaltoo, 2016). İnsanlar başkalarının davranış ve tutumlarını, kendi öznel bakışına göre siyasi olarak ifade edebilmektedir. Bazı bireyler onların politik davranışlar sergilemesinin resmi hakları olduğunu düşünürken, bazıları ise “politik oyunlar” olarak nitelendirmektedir (Hellriegel ve Slocum, 2011).

Belirli bir politik davranışı olmayan kurumların çalışma ortamlarının olumlu olduğuna inanan insanlar çoğunluktadır. İnsanların politik davranış üzerine var olan bu olumsuz görüşleri üyesi oldukları örgütün kurumsal etkinliğinde azalmaya neden olabilmektedir. Genel inanişe göre politik davranış, en iyi sonuçlara ve kararlara ulaşmada bizlere yardımcı olmaz, olumsuz durum veya eylemlerin gerçekleşme olasılıklarını arttırabilir. Sonuçların tamamı her zaman tek bir kuruma mal edilemez (Hellriegel ve Slocum, 2011).

Robert Miles’e (1980) göre örgütlerdeki politik davranışın beş temel nedeni vardır (Akt: Erol, 2014). Bunlar:

1. Örgütsel amaçların çoğu belirsizdir ve amaçların belirsizliği politik davranışların ortaya çıkmasına dayanak oluşturur.

2. Bazıları örgüt üyeleri, kaynakların kıt olduğu ortamda sadece hak ettiklerini ya da ihtiyaçları olanı almakla yetinmez, farklı politik davranışlar sergileyerek aldıkları payı arttırmak eğiliminde olurlar.

3. Örgütün tüm düzeni ve eylemleri üzerinde etki eden teknoloji ve çevre, politik davranışlara yol açar. Bu etkiler, teknolojinin gelişmesinden ve çevrenin karmaşıklığından kaynaklanır.

4. Önceden planlanmamış karar durumları örgütte belirsizlik yaşanmasına ve politik davranışlara ihtiyaç duyulmasına neden olur.

5. Örgütte yaşanan düzenli değişimler farklı biçimlerde meydana gelebilir. Oluşan her değişim, örgütün sistem öğelerinde bir miktar belirsizlik oluşmasına etki eder.

Örgütte gelişen belirsiz durumu ortadan kaldırmak adına değişim esnasında politik davranışlardan faydalanmak gerekir.

Politik davranış kavramını üç boyutta açıklayabiliriz (Farrell ve Petersen, 1986, akt. İslamoğlu ve Börü, 2007).

- Dahili- Harici Boyut: Politik davranış sergileyen kişinin kullandığı kaynakları edindiği yerle ilgilidir. Bireyler kaynaklarını kurum içinden ya da kurum dışından da temin edebilirler.

- Yatay-Dikey Boyut: Kişilerin etkilemeye çalıştıkları insanların pozisyonuyla ilgilidir. Politik davranışların hedefi alt üst ve aynı düzeyde çalışan insanlardan oluşur.

Meşru-Gayri meşru Boyut: Politik davranışlar her ne kadar istenirse de hayatın bir gerçeği haline geldiği düşünülünce kurum tarafından onaylanıp onaylanmaması ile ilgili olan boyuttur.

1.6.2 Politik Taktikler

Politik taktik, bireyin örgütte kendisinden beklenen işin dışında örgüt içinde yükselmesini hızlandırmak ya da ek olarak güç toplamaya yönelik tüm davranışları olarak tanımlanabilir (Heffron,1989). Üyeler, örgüt içinde kendi çıkarlarına hizmet eden farklı yaklaşımlar geliştirirler. Çünkü insanlar çıkarlarını korumak için etkileme taktiklerine başvurma ihtiyacı hissedeceklerdir.

Sergilenen politik taktikler ilk kez Mayes ve Allen (1977) tarafından onay görmüş ve onay görmemiş şeklinde sınıflandırılarak örgütlerdeki politik rolün kavranabilmesi amaçlanmıştır (Biçer, 2017). Örgütsel normlarla uyumlu olmayanlar onay görmemiş politik taktiklerdir. Çalışanlar, onaylanmayan politik taktiklere başvurduklarının bilinmesini istemezler. Çünkü onay görmemiş politik taktikler işin kaybedilmesine sebep olabilir. Bu nedenledir ki kişiler bu çeşit yöntemleri aleni bir şekilde sergilememe eğiliminde olurlar. Kısaca onay görmemiş politik taktikler örgütte kabul görmeyen ve istenilmeyen davranışlar şeklinde görülürler. Bunun tam tersi olarak da onay görmüş taktikler istenir ve sergilenmesi konusunda teşvik görür. Büyük ihtimalle çalışanlar her iki taktik biçimini de kullanmaktadırlar fakat olumsuz olanı kullandıklarını dile getirmeye çekinebilirler (Zanzi ve O'Neill, 2001).

Politik taktikleri kapsayan ilk yapılan çalışmalardan birinde Kipnis ve diğerleri (1980) 8 tane etkileme taktiğinden bahsetmişlerdir. Bu taktikleri Higgins ve diğerleri (2003) şu şekilde açıklamışlardır; Atılganlık: İstedğini elde etmek için zorlayıcı hareket tarzları kullanmak. Yağcılık: İstedğini elde etmek için başkasının kendisini sevmesi için yada başkalarına arkadaş görünmek için tasarlanmış davranışlar sergilemek. Yaptırımlar: İtaati sağlamak için ceza ya da ceza tehdidini kullanma. Akılcılık: Veri ve bilgileri birilerinin talebini destekleyecek mantıklı argümanlar geliştirmek için kullanmak. Çıkar Takası: Muhatabına karşı açık bir şekilde istediği bir şeyi yapması karşılığında kendi istediği şeyi yaptırmayı teklif etme. Üste Müracaat: Emir komuta zincirini kırıp üstün amirlerine başvurma Engelleme: Muhatabının ilerlemesini engelleyerek bazı davranışlarını durdurmaya çalışmak. Koalisyonlar: Hedef birey için diğerlerinin harekete geçirmek(Higgins, Judge, Ferris). Bu taktikler çeşitli nedenlerden dolayı örgüt üyeleri tarafından, bazıları kişisel bazıları da yönetim rolünden dolayı aktif olarak kullanılmaktadır.(Kipniss, Schmidt, Wilkinson, 1980).

Diğer sınıflandırma ise Bonama ve Zaltman (1981) tarafından yapılmıştır. Buna göre; kararlara katılma, bilgileri ve işleri denetim altına alma, mevkiine güvenme, rasyonel olarak ikna etme, ödüllendirme, gelecek için ümit verme, başkalarına bağımlılığı artırma. Allen vd. (1979) ise yaptıkları araştırmada yaygın olan politik taktikler olarak şunları vurgulamaktadırlar: Başkasını kınama ve aleyhinde olma, bilgileri ve kaynakları denetleme, kendi fikirlerini destekleme ve kendisi hakkında imaj yaratma.

1.6.3 Güç

Güç kavramı, politika ile doğrudan ilişkili olmasına karşın aynı anlamda değildir. Buna rağmen birbirlerini kapsayan ve birbirlerinden beslenen kavramlardır. Politika, gücün arttırılmasına katkı sağlamakta, güç ise politikanın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Eryılmaz, 2014). Bu nedenle güç, yöneticinin yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmesi için büyük önem arz eder. Çelişkiler yumağındaki yapının içinde güç kimde ve ne şekilde dağılmışsa örgüt içindeki politikayı o kişi belirleyecektir (Zaleznik,1970, Akt: Ayhan, 2013).

Güç kavramı farklı tanımlamalara sahiptir. Weber (1947) güç kavramını, toplumsal ilişkiler içerisinde kaynağı ne olursa olsun isteklerini bütün engelleri aşarak yerine getirebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır (Aydın ve Çoşkun, 2007). Koçel

(2005) ise gücü, kişinin başkalarını kendi istekleri doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği olarak ifade etmiştir.

Hardy ve Clegg (1996), kendi isteklerini başkalarına iradeleri dışında bile olsa veya normal şartlar altında yapmayacakları şeyleri, yaptırabilme becerisine güç demişlerdir. Başkaları olarak ele alınan birey, grup veya başka örgütler de olabilir (Shaltoo, 2016). Örgütsel Politikayı güç üzerinden tanımlayarak güçlü olma ve güç kullanmanın Örgütsel Politikayı olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir (Pfeffer, 1992). Bu nedenle çalışanlar gücü ellerinde tutarak, başkalarınca kabul görmek, saygı duyulmasını sağlamak ve bunları etkin hale getirmek isterler (Erol, 2014).

Perrow'un (1986) güç tanımına baktığımızda, "Kazançsız, ilişkisel (birinin üzerinden), kurumun içinde ve dışında uygulanan ve değerli olarak kabul edilen, düzenli bir faaliyetle ilişkili ve bir bedeli olan sonuç" şeklinde bir tanımlama yaptığını görmekteyiz. Yıllar sonra, Mintzberg ve çalışma arkadaşları (1988) gücün örgüt içerisinde ve dışında ne şekilde uygulandığını belirterek, örgütteki gücü makro ve mikro güç şeklinde iki grup olarak ele almıştır. Örgütlerde makro güç başka örgüt ve kesimlerle yaşanan çatışmalarda veya yapılan iş birliklerinde kullanılmaktadır. Mikro gücü ise iş arkadaşları arasındaki çatışmaları çözmekte ve iç işlerindeki sorunları çözmekte kullanırlar.

Bolman ve Deal (2008), örgütlerin çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının bir araya geldiği koalisyonlar olduğunu ve koalisyon üyeleri arasında değerler, inançlar, bilgi, çıkarlar ve gerçek algılarında daimi farklılıklara sahip olduklarını belirtmektedirler. Örgüt içinde farklı çıkar ve amaçları olan tarafların varlığının kabul edildiği burada görülmektedir (Zaleznik, 1999). Bu taraflar, isteklerini elde etmek ve ellerindeki gücü artırmak adına ihtiyaç duyulan değişikliği yapıp örgütü tekrar şekillendirirler (Erol, 2014).

Güç olgusu, kişinin diğerlerini etkileyebilme kapasitesinden ya da kişinin sergilenen muhalefete rağmen istediklerini gerçekleştirebilme ihtimalinden bahsetmektedir (Bursalıoğlu, 2010; Pfeffer, 1992). Her birey gücü elinde bulundurmak ister. Çünkü insana istediklerinin çoğunu elde etme imkanını sağlayan yegâne araç güçlü olmaktır (Erol, 2014).

Güney'e (2012) göre, *etkileme, otorite, yetki, kuvvet ve bağımlılık* gücün ilişkili olduğu kavramlardır. Etki kavramı sosyal psikoloji alanında etki stratejileri olarak da ifade edilmektedir. Yöneticilerin ellerindeki gücün çalışanlara iş yaptırabilme adına harekete dönüştürülmüş haline etki stratejileri denilmektedir. Gücün harekete dönüştürülmüş hali etkilemedir. (Somech ve Drachzahavy, 2002, Akt: Akbaş, 2016).

Çalışanın gücünü kullanırken yararlandığı bir süreç olan *etkileme* sürecinde bireylerden biri daha baskındır (Koçel, 2003). Weber (2005) otoriteyi, "belirli bir kaynaktan verilen özel emirlerin (ya da tüm emirlerin), belirli bir çalışan grubu tarafından kabul edilme olasılığı" olarak tanımlar (Hoy ve Miskel, 2015). Otorite kavramı da güçle ilişkili olmasına rağmen meşruiyet açısından güç kavramından farklı anlam taşımaktadır. Güç, söz konusu kişinin, diğerlerinin kendi istediği yönde davranmasını sağlama yeteneğidir. Otorite bir tür güç kaynağıdır ve örgütsel aşama sırası içinde çalışanın pozisyonuna bağlı olarak örgütün ona verdiği formel güç anlamına gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001). Drake ve Smith'e (1990) göre bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol edici ve etkileyici yasal güç yetki kavramına karşılık gelmektedir (Güney, 2012).

Kuvvet gücün derecesini belirleyen diğer bir durumdur. Birey örgüt içinde ne kadar etkileyebiliyorsa bir o kadar güçlüdür. Gücün ilişkili olduğu *bağımlılık* durumunda da ast üstüne bağımlıdır. bağımlılık ne kadar güçlü ise üstün gücü de çoktur (Güney, 2012). "Q' nun W' ye bağımlılığı ne kadar fazla ise, W' nin Q üzerindeki gücü de o kadar fazladır" denklemi kurulabilir (Kırel, 1997).

Ödüllendirme gücü: Ödüllendirme gücü örgütün bireye verdiği meşru yetkinin bir kullanım şekli olabilir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Başarı gösteren bir çalışanın yöneticisi tarafından ödüllendirilmesi bu duruma örnek verilebilir. Burada gücün sağlanabilmesi ödül verilmesine bağlıdır. İş, para, politik destek veya diğer ödülleri sağlama yeteneği gücü getirir. Terfi, para, bilinme vb. iş görenlere takdim edilecek ödüllerin kullanılmasını içeren bir güçtür (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Yöneticinin burada kimi ve nasıl ödüllendireceğini bilmesi gerekir. Bu değerlendirmeden yoksun olan yönetici ödüllendirmenin verdiği gücü kullanamaz ve çalışanların davranışlarını yönlendiremez. Çalışanlar, yöneticilerinin veya diğer çalışanların emir ve isteklerine fayda sağlayacaklarını düşündüklerinde daha kolay uymaktadırlar. Bu sebeple

çalışanlar, kendileri için değerli olarak yönettikleri şeylere sahip olanları güçlü olarak görmektedirler (Kirel, 1998). Bu aşamada ödülün uyum davranışı ile ilgili olması ve yöneticinin etkileme çabasını etik bir şekilde göstermesi önemlidir (Hoy ve Miskel, 2015). Ödüller açık ya da gizli olabilir ancak ödüllerin örgütsel normlarla ilişkili olmalıdır. Ödüle dayalı itaatin sağlanması için ödüllerin çekici olması, taleplerin uygulanabilir olması, talebin uygun ve etik olması, yöneticinin ödül konusunda sözüne sadık olması çok büyük önem arz etmektedir (Akbaş, 2016).

Zora dayalı güç: Çalışanları işleriyle ilgili korkutan her şey zorlayıcı güç kapsamındadır. Karşı tarafı korkutmaya dayalı bir güçtür. Bireye verilen ceza veya ceza verme tehdidi bu gücün önemli bir unsurudur. Zorlayıcı güç, istenmeyen davranışları nedeniyle yöneticinin çalışanları cezalandırarak onları etkileme becerisidir (Koçel, 2003). Zorlayıcı güç sınırlama, engelleme, müdahale veya cezalandırma yeteneğine dayanmaktadır. Bir sendikanın masadan kalkması, öğrencilerin protesto etmek için oturma eylemleri ve bir ordunun bastırma yeteneği zorlayıcı güç örnekleridir (Bolmen ve Deal, 2008). Ödüllendirme gücü, büyük olasılıkla olumlu duyguları geliştirerek karizmatik gücünün gelişmesini yol açar. Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün tam tersi etki yapar (Karaman, 1999). Zorlayıcı güç ödüllendirme gücü gibi kaynakların kontrollü temeline dayanır ve ödüllendirme gücünün bir nevi tersidir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Cezanın şiddeti ve cezadan kurtulma olasılığının oranı zorlayıcı gücün etkisini göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Bununla birlikte yöneticinin cezalandırma araçlarına sahip olması kadar, çalışanın da yöneticisinde bu gücün var olup olmadığına yönelik algısı da önemlidir (Koçel, 2003). Zora dayalı güç, doğru veya yanlış olarak birçok örgütlerde uygulanmaktadır. Yönetici bu gücü uygularken eğer yeterli ağırlıkta ve dengede uygulamaz ise örgütte işler aksayabilir. Eğer zora dayalı güç, çok ağır biçimde uygulanır ise işyerinden ayrılma ve başkaldırı gibi daha büyük eylemlerle sonuçlanabilir (Ertekin ve Yurtsever, 2003). Güç kullanırken yöneticiler, çalışanları üzerinde güven sağlamalı ve soğukkanlılığı elden bırakmamalıdır. Örgüt içerisinde düşmanlığa sebep olacak davranışlardan kaçınmak yöneticiler için hayati önem taşımaktadır. Eğer ihtiyaç duyulursa, verilecek cezalar ölçülü ve makul olmalıdır. Ayrıca zorlayıcı güç yabancılaşmaya sebep olduğu için kullanılmamalıdır (Akbaş, 2016).

Meşru güç: Örgütteki bir kişinin sahip olduğu statü ve bu statünün gereği olan rolle ilişkili olarak sahip olduğu güçtür. Örgütün genel yapısı içindeki herhangi bir pozisyon nedeniyle kazanılmış olan yetkinin kullanılması olarak da ifade edilir (Güney, 2012). Örgüt içerisindeki role veya pozisyona verilen ve çalışanlar tarafından uygun olarak görülen otorite veya yetki olarak tanımlanır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Başkaları, bireyi yönlendirme konusunda istekli olmalıdır. Yasal güç, yöneticinin çalışan davranışlarını sadece örgütteki pozisyonundan dolayı etkileme becerisidir (Eren, 2003).

Çalışanlar, yöneticilerin emir verme hakkı olduğunu ve kendilerinin de bu emirlere uymaları gerektiğini örgütle yaptıkları sözleşmeden dolayı peşin olarak kabul ederler (Kirel, 1997). Yöneticinin emirleri sorumluluk alanı dışına çıktığında, onun yasal gücünün zayıflamasına yol açar (Hoy ve Miskel, 2015).

Çekici güç: Bu güç, büyük oranda dış görünüş olmak üzere kişisel özelliklere ve iletişim kabiliyetine dayanır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Karizmatik güç, üstün özellikleri barındıran lidere karşı hissedilen bireysel güven ve onun örnek olma durumunu içerir. Bireyin sahip olduğu çekicilik başkalarının kendi isteği yönünde davranmasını kolaylaştırır. Karizmatik gücü yüksek olan yöneticiler, bu özellikleri sayesinde çalışanlar tarafından sevilir, takdir edilir ve gözlemlenir (Kirel, 1998).

Uzmanlık gücü: Bilgi, yetenek ve tecrübeye dayanan güçtür. Bu güç türü etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar, etkileyene karşı duyulan güvenin derecesine de bağlıdır (Çelik, 2014). Söz konusu alanda uzmanlığa sahip bireyler başkalarını daha kolay etkileyebilir. Bilgisi ve yeteneği sayesinde başkalarının karar vermelerinde etkili ve yol gösterici olurlar. Uzmanlık gücü karizmatik güç gibi bireyseldir ve herhangi bir yöneticilik pozisyonuna sahip olmaya gerek duymaz. Bununla birlikte karizmatik güce göre uzmanlık gücü biraz daha dar kapsamlıdır. Uzmanlık bilgisine sahip olan çalışanla diğer çalışan arasındaki bilgi açığının yüksek olması uzmanlık gücünü artırır (Hoy ve Miskel, 2015). Bu güç bir uzmanlık imajı oluşturmakla ilgilidir. Ayrıca, karizmatik güç ve uzmanlık gücü, örgütsel yapıya dayanmadığından zorlayıcı güç, yasal güce ve ödüllendirme güce göre çok daha kalıcı güç çeşitleridir (Özaslan ve Gürsel, 2008). Örgütsel ortamda anlam kazanan uzmanlık

gücü (Özaslan ve Gürsel, 2008), çalışanların uzmanlaşmış bilgi ve becerilerine dayalı olarak diğerlerinin davranışlarını etkileme becerisidir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Hoy ve Miskel (2015), örgütsel ve kişisel güç olmak üzere iki tür güçten söz etmiştir. Örgütsel kategori yasal, zorlayıcı ve ödül gücünü; kişisel kategori ise karizmatik ve uzmanlık gücünü içermektedir. Birincisinde, statü yükseldikçe gücü elde etme potansiyeli de artmaktadır. İkincisinde ise karakter, liderlik stilleri, bilişsel düzey ve bireyler arası etkileşim becerileri yani kişisel özellikler ön plana çıkmaktadır (Akbaş, 2016).

1.7 ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

Örgütlerde politikaların gerçekte uygulanması veya uygulanmaması politik davranışların sergilenmesinde belirleyici öge olarak değerlendirilmemektedir. Örgütlerde politik bir ortamın oluşması ve oluşan ortamın sürekliliğinin sağlanmasında çok fazla önem arz eden öğelerden birisi örgütün ve örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışların ve tutumların, örgütte yer alan gruplar ya da diğer çalışanlarca ne şekilde algılandığıdır. Çünkü bireylerin mevcut ortamı politik olarak değerlendirmesi örgütsel politikayı doğuran en önemli faktörlerden biridir. (Buenger vd., 2007). Örgüt ortamının politik bir hal almasında, örgütün üyesi olan bireyin kişisel fikirlerinden ve çıkarımların hareketle ortamı politik olarak algılayıp tavırlarını da bu doğrultuda şekillendirip rol oynaması etkilidir. Bu durum, ortamı politikleştiren durumun örgüt üyesi bireylerin algılamaları olduğunu gösterir (Özdemir, 2018). Her örgüt üyesince politik olarak adlandırılacak davranış biçimleri sergilenebilmektedir. Örgüte üye bir kişi tarafından politik olarak algılanan davranış başka bir örgüt üyesince aynı şekilde algılanmayabilmektedir (Mayes ve Allen, 1977, Akt: Biçer, 2017).

Politik olarak algılanan davranış ile gerçek politik davranış arasında güçlü bir uyum olmasına karşın, bireyler farklı algılamaların olabileceğini kabullenmesi ve sebebini anlamaya çalışması önemli ve gereklidir (Erol, 2014). Bu konuda araştırmaları olan Gandz ve Murray'a (1980) göre örgütsel politikaları öznel bir biçimde değerlendirmek çok mümkün değildir (Aybar, 2018). Buna benzer bir şekilde Lewin (1967), kişilerin gerçek olandan ziyade, kendi algıladıkları gerçeğe göre hareket ettiğini savunmaktadır (Akt: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Ardından Ferris vd. (1989) örgütsel politikalarla ilgili çeşitli referanslardan yola çıkarak yanlış anlaşılmayı dahi içerse

algıları idrak etmenin ve bunları irdelemenin önem arz ettiğini ifade etmişlerdir. Örgütsel ortamın diğer özelliklerini de değerlendiren araştırmacılar algılanan ve gerçek özellikler olarak iki gruba ayırdıkları örgütsel ortamların algılanan özellikler bakımından tanımlamasını yapmışlardır (Özkalp ve Kırel, 2001).

Örgütte çalışanlarca sergilenen politik etkinlikler kurumdaki avantajlarla dezavantajların dağılımıyla doğrudan ilişkilidir. Bu avantajlar ile dezavantajlı durumlar kişilerin algılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütte olumlu bir şekilde değerlendirilen bir durum örgüt üyelerinden birinin yararına değerlendirilirken, bir diğerinin menfaatleriyle uyuşmayabilmekte, bu nedenle de mevcut durum o kişi için olumsuz bir hal alabilmektedir. Böylelikle olumsuz algıyı ortaya çıkarabilmektedir (Mohan-Bursalı, 2008).

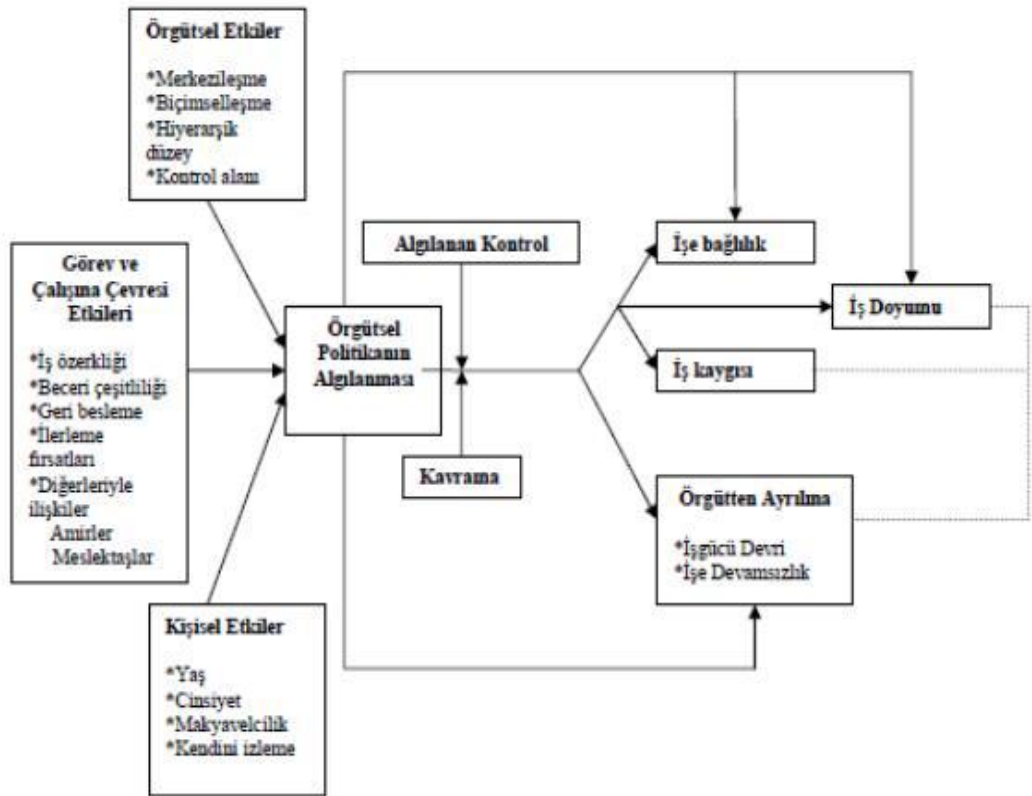
Örgütsel politika algısıyla ilgili bugüne kadar farklı birçok tanımlama yapılmış olup literatürde, politik davranışlar sergilemeye yönelten örgütsel uygulamalarla politik davranış sergileyen yöneticiler ve iş görenlerce temsil olunan örgütsel ortamın subektif şekilde değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Kacmar ve Ferris, 1991; Ferris vd., 1995). Örgütsel politika algısının gerçeklik ile değil, onun nasıl yorumlandığı ile ilgili olduğu yapılan tanımlamadan anlaşılmaktadır (Ay, 2014).

Genellikle izleyicinin gözünden görülen şey örgütsel politika algısıdır (Andrews ve Kacmar, 2001). Bazı iş görenler örgüt içindeki bir duruma olumlu yaklaşırken, aynı durumu bazı iş görenler de olumsuz bir biçimde değerlendirmektedir. Algının değişkenliği burada açıkça gözlemlenmektedir. Bu da iş görenlerin bireysel hareketlerine yönelik farkındalıklarının olmaması veya bunu farklı bir şekilde değerlendirmeleriyle ilişkilendirilebilir (Erol, 2014). Bir davranışı başkası yaparken iş gören tarafından politik olarak değerlendirilirken bu davranışı kendisi gerçekleştirdiğinde aynı şekilde değerlendirme ihtimali zayıf olabilmektedir. Bu nedenle iş görenlerin örgüt ortamındaki politikleşmeye dair algıları birbirinden farklılaşmaktadır (Ferris ve King, 1991, Ferris ve Kacmar, 1992; Kacmar ve Carlson, 1997; Vigoda, 2000).

İş görenlerin ortaya koydukları davranışların gerçekliğinden öte kişisel algılara göre değişik biçimlerde değerlendirilebiliyor olması, örgütsel politikanın anlaşılabilmesi yönünden önem arz etmektedir. Bunların algılanış biçimi tepkilere ve işle alakalı

meydana gelecek sonuçlara da etki edecektir (Ferris, vd., 1996). İş görenin beklentileri, örgüt-iş gören ilişkisinin niteliğini belirleyen temel etkenlerden biri olarak ifade edilir (Uras ve Kunt, 2006). Herhangi bir örgüt üyesi, üstünün sergilediği bir tavırdan ötürü ortamı politik olarak değerlendirebilir; bunun neticesinde adalet ve güvene yönelik olumlu bakış açısını yitirebilir ve istenmeyen değerlendirmelere gidebilir. Bu durumun sonucunda iş gören belki de işinden soğuyacak ve üyesi olduğu örgütü bırakma durumuna bile gelebilir. Örgütü bırakmasa dahi örgütle ilgili negatif düşünceler besleyecek hatta olumsuz faaliyetler yürütebilecek ve belki de politik davranışlar sergileyebilecektir. Yöneticiler, iş görenleri örgütsel hedefler doğrultusunda etkin olarak çalışmaya sevk edebilmek için onların sergilemiş oldukları davranışların altında bulunan gereksinimleri ve onların örgütü nasıl algıladıklarını bilmek durumundadır (Sarpkaya, 2006).

1.7.1 Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model



Şekil 1. 1 Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model (Ferris ve Kacmar, 1992)

Ferris ve Kacmar örgütün politik algılanmasının örgütün ve çevresinin etkileri olduğu gibi kişisel etkilerinin de olduğu örgütsel politika algısıyla ilgili geliştirilmiş olan birinci ve en önemli modelde de görülmektedir. Bu model örgütsel politika algılamalarını ortaya çıkaran çeşitli etmenlerle politik algılamaların işe dair bazı neticelerinin nasıl etkileneceğini açıklamaktadır. Modele göre örgütte oluşan politik platformun iş görenlerce algılanması bazen örgüte, bazen de kişisel faktörlere; kimi zaman görev ve çalışma çevresine bağlı olarak oluşabilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Politik algılamaların işe bağlılık, iş doyum ve kaygısı gibi sonuçlarının yanı sıra örgütten ayrılmayla sonuçlanacak yıkıcı etkilerinin olduğundan da bahsedildiği görülmektedir. Algılanan örgütsel politikanın nedenleri ve sonuçları üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen algılanan örgütsel politika modeli geçerliliğini korumaya devam etmiştir (Mohan-Bursalı, 2008).

1.7.2 Örgütsel Politika Algısının Yol Açtığı Sonuçlar

Örgütsel politika algısı ile ilgili, algılanmanın nasıl gerçekleştiğiyle alakalı olarak ne tam bir şekilde olumlu ne de olumsuz bir kavram olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle çalışan ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz neticeleri olabilmektedir. 2015 yılında Başar, Alan, Topçu ve Aksoy tarafından yapılan araştırmada örgütsel politika algılamalarının işi bırakma niyeti, tükenmişlik duygusu, sorumsuzluk, örgütsel bütünleşmenin azalması ve tatminsizlikle neticelendiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Ay (2014) da örgütsel politika algılamalarının örgütler ve iş görenler yönünden sebep olduğu neticeleri ele almıştır.

1.7.2.1 Örgütsel Politikanın Örgütler Açısından Sonuçları

Örgütsel politika, örgütlerde olumlu ve olumsuz neticeler meydana getirebilmektedir. Örgütlerde meydana getirdiği neticeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ertekin ve Yurtsever, 2003; Demirel ve Seçkin, 2009, 157; Mohan-Bursalı, 2008).

- Örgütsel politika, var olan bilgi kaynaklarının dışında yeni kaynakların meydana çıkmasına olanak vermektedir. Örgüt üyelerinin politik faaliyetlerde bulunmasından ötürü ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmaları için farklı yollar denemeleri farklı bilgi kaynaklarına ulaşmalarını sağlamaktadır.
- Örgütlerdeki politik faaliyetler sayesinde güçlü olan liderlerin ortaya çıkması kolaylaşırken zayıf liderlerin örgütten çekilerek ortadan kaldırılması sağlanmaktadır.

○ Örgütsel politika sayesinde karar mekanizmalarına katılım artmaktadır. Örgüt üyelerinin istedikleri sonuçları elde edebilmeleri için desteğe ihtiyaç duymaları karar mekanizmalarına olan katılımın artmasını sağlamaktadır.

○ Örgütsel politika örgütteki yaratıcı zihniyeti teşvik etmektedir. Politik etkinliklerin başlaması için bir çatışma ortamı olması gereklidir, örgütte çatışma olması farklı görüşlere sahip bireylerin bulunduğu da bir göstergesidir. Oldukça yoğun ve yayılmacı bir biçimde politikanın cereyan ettiği ve çatışmanın hâkim olduğu örgütlerde, örgüt yapısı ve üye kaynaklı problemler nedeniyle örgüt zamanla mücadele yetisini kaybedebilmektedir. Bunun sonucu olarak söz konusu örgüt için yıkım kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir.

○ Örgütsel politika algısı, iş görenlerin iş performansını iş tatminini ve işe olan bağlılık düzeylerini düşürmekte; işten ayrılma niyeti ve bununla beraber ortaya çıkan işe devamsızlık ve sonunda da işten ayrılma ve düzeylerini arttırmaktadır. İş görenlerde meydana gelen olumsuz durumlar içinde bulunan örgütü doğrudan etkileyip birtakım olumsuz sonuçların oluşmasının önünü açmaktadır.

1.7.2.2 Örgütsel Politikanın Çalışanlar Açısından Sonuçları

Örgütte çalışanların örgütsel politika algıları çoğu zaman olumsuz olmaktadır. Örgütsel politika algısı yüksek olan çalışanlar, başarılı olmak için resmi olmayan birtakım yollara başvurup çok çalışmanın kendilerini sonuca ulaştırmayacağını şüphe duymaktadır. Bunun sonucunda meydana gelecek olan düzeni olmayan ve huzuru eksik olan bir çalışma ortamı oluşmuş olup bu da çalışanlarda tükenmişlik, gerginlik ve stres gibi bazı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Chang, Rosen ve Levy, 2009; Ferris ve diğerleri, 1989; Vigoda, 2001).

Ferris, Russ ve Fandt' a (1989) göre, çalışanlar örgütsel politika algısına üç farklı şekilde tepki verebilir. Çalışan çalışma yerini politik algılıyorsa işyerinde olan politikaya dahil olmayıp veya oluşan politikaya dahil olup ve bunları kabul etmeyip işyerinden ayrılabilir. Örgütten ayrılma, işe devamsızlık veya işgücü devri olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıkabilir. Çalışma yerinde çalışanlar politik etkinliklere dahil olmayıp görmezden gelip iş yerinde çalışmaya devam etme halinde işe bağlılıkları artar. Çalışanlar politik etkinliklere dahil olup işyerinde kalmayı tercih ederse, bireyde oluşan iş tatmininde azalma ve bunun neticesinde iş kaygısında artma olur.

Örgütsel politikaya çalışanların vereceği tepkiler sadece bunlar değildir. Alan yazında bunlara yeni tepki ekleyen farklı araştırmalar bulunmaktadır (Romm ve Drory, 1988; Drory, 1993; Cropanzano ve diğerleri, 1997; Kacmar ve diğerleri, 1999; Randall Cropanzano, Borman, ve Birjulin, 1999; Valle ve Perrew, 2000; Vigoda, 2000).

1.7.3 Örgütsel Politika İle Baş Etme Yolları

Örgütlerde politik davranışlar kaçınılmaz olmakla birlikte yöneticiler politik davranışları ortadan kaldıracak veya etkilerini en aza indirebilirler. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin tamamen tarafsız davranmaları ve aşağıda sıralanan teknikleri kullanmaları önem taşımaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001).

1-Belirsizlikleri Azaltma: Örgüt yöneticilerinin iş ortamında karmaşa ve kaosa yol açan belirsiz durumların tümünü ortadan kaldırmaları durumunda, iş görenler örgüt ortamında politik davranışlar sergileme eğiliminde olmayacaktır. Örgütte bir işe başlamadan önce çalışanlar arasında görev dağılımı net bir şekilde gerçekleştirilmeli, her çalışanın yapacağı iş veya işler açıkça tanımlanmalı ve diğer çalışanlar da bu durumlardan haberdar edilmelidir.

2-Sağlıklı Bir İletişim Ağı Kurma: Örgütlerde özellikle karmaşa ve kaos yaşanmasının önüne geçmek için sağlıklı bir iletişim ağının kurulması gereklidir. Bu sayede her çalışan doğru bilgiye ilk elden ulaşacak, istek ve arzularını ilgili kişilere sağlıklı bir iletişim kanalı yolu ile iletebileceklerdir. Bu sayede hiçbir örgüt üyesi kendini politik davranmak zorunda hissetmeyecektir (Akbaş, 2016).

3-Örnek Davranmak: İnsanlar söylenenden ziyade yapılanlara dikkat etmektedirler. Bu sebepten dolayı yönetici konumunda olanlar tüm çalışanlara her davranışlarıyla örnek olmak zorundadırlar. Aksi durumda örgüt içindeki ikna etme güçlerini ve inandırıcılıklarını yitireceklerdir.

4-Örgüt İçinde Politik Davranışlar Sergilenmesine İzin Vermemek: Çalışanlar her fırsatta örgüt ortamı ile ilgili dedikodu yaparak, politik davranışlarda bulunurlar. Greenberg ve Baron' a (2003) göre bu davranışlar pek çok insanın doğasında doğuştan var olmaktadır. Ancak yöneticilerin bu duruma müsaade etmemeleri gerekir. Yöneticilerin, iş görenlerin yaptıklarından haberdar olduklarını hissettirmeleri örgütteki olumsuz politik davranışların görülme sıklığında azaltıcı etkide bulunacaktır. Aksi takdirde kişi politik davranışlarından haberdar olduğunu bilip bir şey yapılmadığını

fark edince etik dışı politik davranışlar sergileme sıklığı artarak devam edecektir (Akt: Özkalp ve Kırel, 2011).

Örgütün içinde ya da üst birimlerinde çatışmalar yaşanması olağandır (Bolman ve Deal, 2008). Bütün gücü kendisinde toplayan yöneticiler, çalışanların tatminsizliğinden, muhalefetinden ve yabancılaşmasından sorumludurlar. İyi bir okul müdürü gücünü mesai arkadaşlarıyla paylaşmaya hazır olmalıdır. Kontrol sisteminde yetersizlikleri olan yöneticiler, örgüt içerisinde gizli informal güç oyunlarının yaşanmasına sebep olurlar. Bu sebepten dolayı etkili yöneticiler aşağıdaki dört maddeye çok dikkat etmelidirler (Hoy ve Miskel, 2015);

- Liderlik için formal otorite yeterli olmadığından dolayı otorite alanlarını genişletmelidirler,
- İdeolojik sistemden faydalanmalıdırlar,
- Öğretmenlerle gücü paylaşmalı, onları güçlendirerek uzmanlık sisteminden faydalanmalarını sağlamalıdırlar,
- Politika sistemini anlamaya çalışarak onu sınırlamalıdırlar.

1.7.4 Algılanan Örgütsel Politikanın Alt Boyutları

Kacmar ve Ferris'in (1991) geliştirdikleri ölçeğe ve modele ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda algılanan örgütsel politikanın beş farklı boyutu olduğu belirtilmiştir. Bu boyutlar; Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak, Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı, Örgüt Politikaları ve Uygulamaları, Terfi ve Maaş Uygulamaları ile Çıkarıcılık boyutlarıdır (Kacmar ve Ferris 1991).

1.7.4.1 Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak

Bu boyut çalışanların ses çıkarmadan sergiledikleri davranışları açıklar. Bazı çalışanlar diğer örgüt üyelerine belli etmeden şahsi çıkarlarını korumaya çalışırlar (Gull ve Zaidi, 2012). Örgüt içerisinde çalışanlar istedikleri elde ederek iyi bir konuma gelmek için birey olarak yapılan eylemlere dair çalışanların politik algılamalarını kapsamaktadır. Çalışanların politik ortamlarda fayda sağlaması açısından mantıklı ve kolay bir yol olup aktif olmayan davranışlar sergileyerek hiçbirine yansıtmadan bireysel çıkarları koruma altına alacaklardır. (Gull ve Zaidi, 2012).

1.7.4.2 Örgüt Politikaları ve Uygulamaları

Drory ve Romm (1988) çalışma ortamlarda kuralların ve düzenlemelerin olmadığı zaman politik davranışların artmaktadır. Çalışanların politik davranmalarının nasıl olması gerektiği ve çıkarların hangi yollardan sağladıkları üzerine odaklanıyor. Yine çalışanların politik davranışları sergilenmesi için önemli bir neden olarak da değerli olarak görülen kaynakların kıt olma durumudur. Tüm bu durumlar gözönünde bulundurulduğunda çalışma hayatının işlevsel hale getiren kuralların net bir şekilde ortaya konulmadığı ve değerli görülen kaynakların kıt olması yani yetersiz olmasında örgüt içerisinde genel anlamda politik davranışların sergilemek daha da artmasına neden olur.

1.7.4.3 Terfi ve Maaş Uygulamaları

Bu boyut örgütün, örgüt politikaları kapsamındaki politik davranışını açıklar. Ferris ve King (1991) yöneticilerin performans değerlendirmede seçkin çalışanlarına daha yüksek puanlar verip ek yardımlar yaparak, adam kayırmaya eğilimli olduğunu, onlara daha iyi ücret ve terfi zamanında iyi pozisyonlara onların getirilmesini sağlama girişimleri yada yöneticilerin bu doğrultuda davranmasını sağlamak için bireylerin sergiledikleri politik davranışları açıkladığını söyler. Sokulgan faaliyetler ödüllendirildiği müddetçe tekrarlanması muhtemel hale gelir (Kacmar ve Carlson, 1997).

1.7.4.4 Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı

Bu boyutta hem üstün hem de çalışma arkadaşlarının politik davranışlarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Politik davranıştan etkilenen her insan buna cevap verebilecek güce sahip olmayabilir ve bu durum onları politik faaliyetlerin kurbanı yapabilir (Gandz ve Murray, 1980, Akt: Mohan-Bursalı, 2008). Daha önceki bölümlerde saydığımız etkileme taktiklerinin diğer bireylerde oluşturduğu algıyı da bu kategoriye dahil edebiliriz.

1.7.4.5 Çıkarıcılık

Örgütsel etkinliğe zarar veren en önemli boyutlardan biri çıkarıcılıktır. Çıkarıcılık bireylerin kendi çıkarlarını, diğer örgüt üyelerinin ve örgütün çıkarlarından üstün tutmasıdır (Gandz ve Murray, 1980, Akt: Mohan-Bursalı, 2008). Bu boyutta çalışanların

bilinçli olarak nasıl çıkarıcı davrandıkları konusuna açıklık getirilmeye çalışılmıştır. İstenilen ve arzulanan çıkarılara ulaşmak için örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan eylemler ve çalışanların algıladıkları politik durumlara dair değişkenleri ele almaktadır.

1.8 MOTİVASYON

Günümüzde örgütler içinde buldukları değişim ve rekabet ortamında, hayatta kalabilmek ve hedeflerine istenilen düzeyde ulaşabilmek için tüm kaynaklarını etkili bir şekilde organize ederek kullanmak zorundadır (Can, 1985). Mevcut kaynakları kullanan ve şekil verenin insan olmasından dolayı örgütlerde çalışanın niteliği büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüte üye olan bireylerin işlerini sevmeleri ve verimli çalışmaları için gereken tüm çabalar sarf edilmektedir.. Örgütte çalışanların yetenek ve güçlerinin tamamını örgütün amaçlarına hizmet etmede kullanmaları için çalışanların motive edilmesi gereklidir. Bu durum örgütün yaşamını devam ettirebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Akçakaya, 2004).

İnsanın her davranışının temelinde hareket etmesini sağlayan “güdü” adı verilen bir itici güç vardır (C. Binbasioğlu ve E. Binbasioğlu, 1991). Genel anlamıyla güdü; ilgi, ihtiyaçlar, istekler ve dürtüleri kapsayan bir kavram olarak ifade edilir (Cüceloğlu, 1996). Güdülenme ise; bireyin belli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla, kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranış sergilemesidir. Bireyin, beklentileri, ihtiyaçları, amacı, davranış ve performansları hakkında bilgi vermesi; örgütün verimli bir şekilde çalışmasını sağlanmada önemli yere sahiptir (Ateiga, 2007). Bir başka tanımlamada güdülenme, davranışı bir amaca ulaşmak için sergileten ve devamlılığını sağlayan bir güçtür (Dilts, 1998).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına faaliyetlerde bulunan örgüt üyesi bireylerin hayatlarında farklı istek ve ihtiyaçları doğmaktadır. İhtiyaçları karşılanırsa ya da karşılanmasın bu bireyler sürekli hareket halindedir, durağan değildir. Söz konusu hareketliliğin temelinde bireyin güdülleri yer almaktadır. Bireylerin harekete geçmesine etki etmede ihtiyaçlar tek başına yeterli olmaz. Bireyin psikolojisi ve sosyal çevresi, inanç, değer ve tutumları da birey güdülenmesinde etkili olmaktadır (Bingöl, 1990).

Motivasyon kavramının kökü “hareket halinde olmak, harekete geçmek ve teşvik etmek, anlamlarına gelen Latince “Movere” kelimesinden” gelmektedir (Eren, 2006).

İlk olarak motivasyon kavramı, Woodworth (1918) tarafından bir organizmayı çeşitli biçimlerde hareket ettiren enerji birikimi şeklinde ifade edilmiştir. Cannon (1939)'un geliştirdiği teoriye göre, içsel ve dışsal etmenler örgütün dengesinde bozulmalara yol açmaktadır. Örgüt denge durumunu tekrar sağlayabilmek adına eylemlerde bulunur. Örgütün eylemde bulunmasını çeşitli güdüler sağlamaktadır (Akt: Ertan, 2008).

Örgüt içinde çalışanların sergiledikleri davranışları anlamlandırmak, ancak onların bu davranışları sergilemelerine sebep olan ihtiyaçlarını bilmekle mümkün kılınır (Yalçın, 1985). Motivasyonu; çeşitli ihtiyaçların karşılanması için insanları davranış sergileme ve eylemde bulunmaya yönlendiren sebep olan güdüden ayıran en önemli özellik, motivasyonun söz konusu eylemin kendisini yaratıyor olmasıdır. Buradan yola çıkarak motivasyonun, bireylerin çeşitli güdülerin etkisiyle eyleme geçmesi süreci olduğu ifade edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Motivasyon konusundaki ana yaklaşımları inceleyen Vroom (1964) motivasyonu, doğrudan hoşnut olma durumu ve acıdan kaçınma davranışı gösterme yönünde tanımlamaktadır. Farklı durumlara maruz kalan bireyler eylemlerini, hoşnut olma düzeylerini en yüksek seviyeye çıkaracak ve acılarını en az seviyeye indirgeyecek alternatifler arasından seçmektedirler (Akt: Turanlı, 2007).

Woolfork (1993), “motivasyonu davranış ve eylemleri yönlendiren içsel bir süreç olarak ifade etmektedir” (Akt: Ünal ve Ada, 2003), “motivasyon, eylemi başlatan içsel etmenler ve eylemi tetikleyen dışsal etmenler anlamına gelir” (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009), “motivasyon, çalışanların görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamın ve iletişimin örgütte sağlanmasıdır” (Us, 2007), “motivasyon; insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda hareketinin sürekliliğini sağlamak için gösterilen çabaların toplamı şeklinde ifade edilebilir” (Ertürk, 1995), “Kast ve Rozenzweig’e (1985) göre; motivasyon, bireyi eylemlerini belirli bir şekilde gerçekleştirmesi konusunda motive etmek veya bireyin eylemlerine belirli bir yön doğrultusunda kanalize etmektir” yine “motivasyon, kişilerin belli bir amacı yerine getirmek üzere kendi özgür iradeleri ile istekli bir şekilde eylemde bulunmaları ve çaba sarf etmeleridir. Motivasyon, bireyin bir işi yapmasını sağlayan içsel motivasyonu olarak ifade edilmektedir” (Smithers ve Walker, 2000).

“Motivasyon, bireyin karşılaştığı bir durum karşısında, normal şartlar altında vereceği tepkiden farklı olarak yeni bir davranış gösterme eğiliminde olması amacıyla çeşitli etkilere maruz bırakmaktır”. Bu durumda bireyin davranışında fark edilebilir bir değişikliğin olması, bize onun bu yönde motive olduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2002).

Yüksek motivasyon genelde işgücü verimliliğinde artış sağlar. İşgücü verimliliğinin yüksek olması örgüt verimliliğine doğrudan etki etmektedir Çalışanların işgücü verimliliği göz önüne alındığında motive olduklarında ki işgücü verimliliği ile motivasyon öncesindeki işgücü verimliliği arasında büyük farklılık görülmektedir. Motivasyonu tam olan çalışanlar, fakat motive olmayan çalışanlardan daha fazla işi tamamlar (Özdemir ve Muradova, 2008).

Örgütün tamamının ve örgütteki bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulacak çalışma ortamı, örgütte amaçlara ulaşmayı, harekete geçmeyi ve eylemlerde bulunmayı tetikler (Engin, 2004), başka bir tanımlamaya göre, “motivasyon, bireyi harekete geçmeye teşvik eden ve bireyin eylemlerine yön veren, inançları, değerleri ve düşünceleridir” (Şahin, 2004), “motivasyon kaynağını, eylemde bulunmayı güdüleyen bireysel gereksinim, arzular ve isteklerden alarak bireylerin çaba göstermelerini sağlar” (Tim, Peterson ve Stevens, 1990, Akt: Kurt, 2005), “motivasyon, bireyleri belli durumlar karşısında belirli davranışlar gösterme eğiliminde olmalarını sağlayan etki olarak tanımlanmaktadır” (Ergül, 1996), “motivasyon, belirlenmiş hedeflere ulaşmada en alt kademede yer alan çalışanların rolünün artırılmasına yönelik uygulamaları kapsamaktadır” (Aşıkoglu, 1996).

Can (1997) “motivasyonu; örgütün ve örgütteki bireylerin gereksinimlerini karşılayacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin mevcut işi yapmaya olan isteğinin artırılması olarak tanımlanmıştır”. “Motivasyon, bireyin harekete geçmesini sağlayan ve hareket esnasındaki eylemlerinin yönlerini belirleyerek, bireylerin arzu, düşünceleri, korku, inançları, ihtiyaç ve umutları olarak tanımlanmaktadır”(Fındıkçı, 2000).

Robert ve Terry’ye göre “motivasyon amaca yönelik olarak bireylerin davranışlarının bireysel, fizyolojik ya da psikolojik ihtiyaçları karşılaması olarak ifade edilebilmektedir” (Aydın, 1993), “motivasyon; bir işi yapma arzudur ve davranışın bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme durumu olarak tanımlanır. Motivasyon; bireylerin

çeşitli güdülerin etkisiyle harekete geçmesi ve eylemde bulunması durumu olarak ifade edilir” (Dinçer ve Fidan, 1997).

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde temelde insan ihtiyaçlarına ve isteklerine vurgu yapıldığı, daha sonrasında ihtiyaçları karşılamak amacıyla bireyin davranışının, örgütün amaçlarına hizmet etmesi durumunun önemli olduğu görülmektedir. Yani tanımlar, bireyin eyleme geçmesi ve örgütün ortak amaçları doğrultusunda davranışlarını şekillendirmesi konularında ortak paydada bir araya gelmektedir. Bu aşamada iki farklı çeşit motivasyondan bahsedilebilir. Bunlar; doğuştan meydana gelen içsel ödüller ve dış kaynaklardan etkilenen dışsal ödüllerdir. İçsel ödüller, kapsadığı durumlar olarak bireylerde başarı duygusu oluşması ya da kişisel misyonun gerçekleştirilmesidir. Genellikle yöneticiler tarafından verilen promosyonlar ve ücret artışları ise dışsal ödüllerdir. İçsel ve dışsal ödüller temelinde, örgütlerin çalışanlarını memnun etmesi düşüncesini taşır (Tuna ve Türk, 2006).

1.9 TEMEL MOTİVASYON KURAMLARI

Değişik şekillerde sınıflandırılmalara tabi olan motivasyon kuramları iki başlık altında gruplanabilir. Çetinkanat’ a (2000) göre motivasyon kuramları, gereksinim kuramları ve bilişsel kuramlar olmak üzere iki grupta toplanırken Günbayı’ na (2000) göre, motivasyon kuramlarını üç ayrı grupta toparlamak mümkündür. Bunlar; gereksinim kuramları, süreç kuramları ve pekiştirme kuramları şeklinde adlandırılmıştır.

Bunlardan ilki olan *içerik (kapsam)* kuramları, bireylerin çeşitli ihtiyaçlar doğrultusunda yaptıkları işe motive olduğunu ifade etmektedir. İlk grupta bireyin motivasyonun içeriğini tanımlayan teoriler yer almaktadır. Kapsam teorileri olarak adlandırılan bu teoriler insan ihtiyaçlarını araştırmayı amaçlamaktadırlar. Bu kuramlar: Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Clayton Alderfer’in ERG kuramı, Herzberg Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Teorisi, Mc Clelland’ın ihtiyaç yönlendirmesi kuramı, Eric Fromm’un İhtiyaçlar kuramı şeklinde sıralanabilir (Kırç, 2007). Gruplar zamanla değişikliğe uğrayarak içerik ve süreç kuramları olarak da isimlendirilmişlerdir (Balcı, 1982, Başaran, 2000). İkinci kategori olan *süreç kuramları*, bireylerin motive olma sürecindeki bilişsel yön ve motive ediciler arasındaki ilişkiyi inceler (Kırç, 2007). Süreç teorileri ise daha çok motivasyonun oluşum süreciyle ilgilenen ikinci grup

motivasyon teorileridir. Süreç teorileri ihtiyacı tanımlayarak oluşum aşamalarını açıklamaya çalışır. (Kıngır, 2006).

1.9.1 İçerik (Kapsam) Kuramları

Motivasyonu açıklamaya yönelik içerik teorilerinin geçmişi 20. yüzyılın başına, bilimsel yöneticiliğin öncülüğünü yapan ve motivasyonu geleneksel yaklaşım olarak ifade eden Taylor, Gilbert ve Gantt'a dayanmaktadır (Büyüköz, 2008). İçerik-Kapsam teorileri, bireyin içinden gelen motive etme kaynaklarını belirlemeye çalışmaktadır. temelde İçerik-Kapsam teorilerinin motivasyonun temel çıkış noktasının insan ihtiyaçları olduğu görüşünü savunmaktadır. İnsan ihtiyaçları üzerine odaklanan İçerik-Kapsam Teorileri, insanların sergiledikleri davranışların nedenlerini ve nasıllarını aramaktadırlar. Bu yaklaşıma göre çalışanların ihtiyaçlarının giderilmemesi durumu, örgütün çalışma ortamında istenmeyen iş davranışlarının, performans düşüklüğünün ve iş doyumunun ortaya çıkmasına neden olur (Tınaz, 2009). Örgüt üyelerinin ihtiyaçları belirli değilse veya yöneticiler bu ihtiyaçlardan haberdar değilse, bireyi motive etme ve harekete geçirme konusunda etkili olunamaz. Bu teoriler temelde insanların motive olmasını sağlayan ihtiyaçların tespit edilmesi amacıyla hizmet ederler. Çalışanların ihtiyaçlarının fark edilmesini kolaylaştırırlar ve yöneticilerin çalışanlarını motive etme yollarını bilmelerinde yol göstericidirler (Barutçugil, 2002).

Yöneticinin iş görenleri eylemde bulunmaya teşvik edecek ihtiyaçları bilmesi veya iş görenin fark edemediği ihtiyaçlarını iş görene fark ettirmesi gereklidir. Eğer yöneticiler iş görenleri harekete geçmeye yönelen ihtiyaçları bilir ve buna göre araçlar sunarsa iş görenler, eylemlerini üyesi oldukları örgütün amaçları doğrultusunda organize edeceklerdir. Böylece iş gören motive edilerek ödüllendirilmiş ve iş doyumuna ulaştırılmış olacaktır (Gomez-Mejia, Baklın, Cardy, 2005).

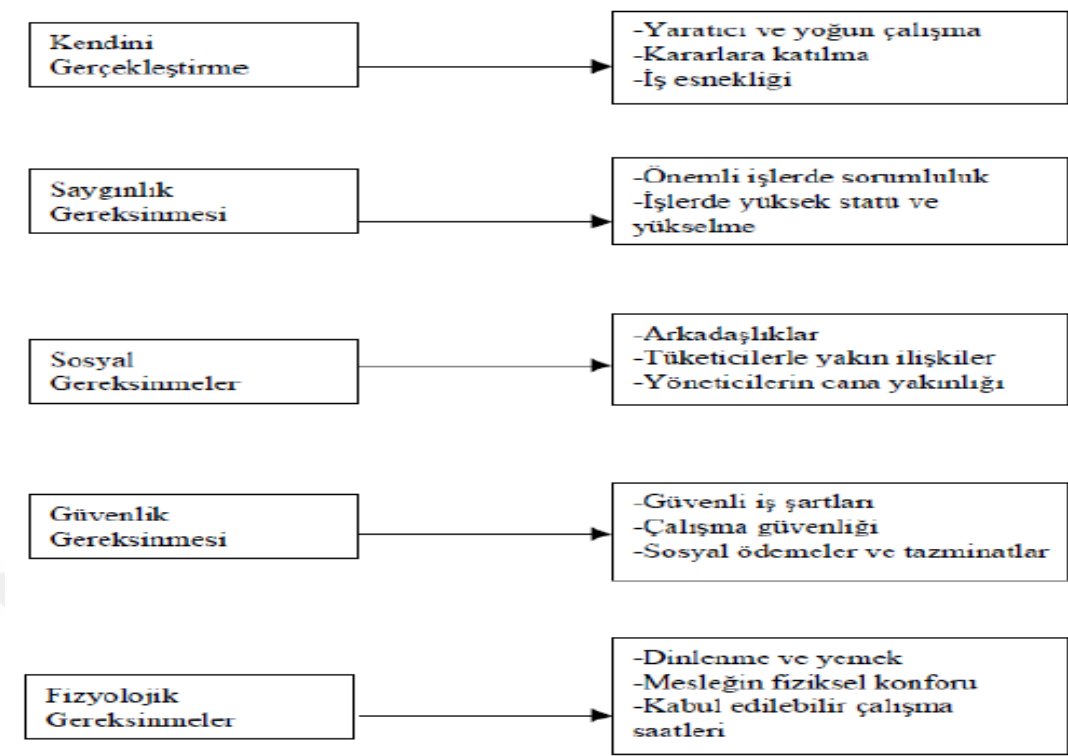
Sonuç olarak İçerik-Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bu güdülerin yoluyla oluşan güdülenme davranışı ile insanların ulaşmayı hedeflediği amacı tanımlamakla ilgilenir. Başka bir deyişle İçerik-Kapsam kuramları, insanları neyin güdülediğine ve insanın doğal ihtiyaçlarına önem göstermektedirler (Mullins, 2002).

1.9.1.1 A. H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini, çalışmalarını yürüttüğü klinik gözlemleri temel alarak 1954 yılında oluşturmuştur. Maslow bu çalışmalarını iki temel varsayım

üzerinde sürdürmüştür. İlk ihtiyaç bireylerin sergiledikleri davranışların, bireyin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçladığı, ikincisi ise ihtiyaçların öncelik ve önem sırası ile alakalıdır. Bu faraziye göre düzenli bir sıralama içinde bulunan ihtiyaçları mevcuttur. Bu sıralamaya göre önce yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan, bir üst seviyedeki ihtiyaçlara karşılık bulunamaz (Koçel, 2003). İhtiyaç, davranışı belirleyen önemli bir etmendir. Bireylerin mevcut ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanması belirli bir hiyerarşi içerisinde alttan üste doğru gerçekleşmektedir. Bireyin alt basamakta bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir üst basamağa geçmesi bir anlam ifade etmemektedir (Alkış, 2008).

Maslow'un teorisi, insan motivelerinin çeşitliliğini vurgular. Bu anlamda insanların aynı olay karşısında farklı tepkiler göstermelerinin nedenlerini söyler ve insanların ortak özelliklerini betimler (Sabuncuoğlu-Tüz, 2003). Maslow, klinik gözlemleri dikkate alarak insan davranışlarının temelinde yer alan gereksinimleri kişisel anlayışı doğrultusunda tespit edip, bu gereksinimleri bir ehemmiyet derecesine göre hiyerarşik bir sıraya dizmiştir. Oluşturulan hiyerarşik yapı, ihtiyaçların önceliği ve onların gücünün temelini oluşturmaktadır (Hodgetts, 1999; Kastrosenweig, 1985, Akt: Büyüköz, 2008).



Şekil 1. 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eren, 2003)

a- Fizyolojik veya temel ihtiyaçlar: Yaşamımız süresince bizimle devam eden ihtiyaçlarımız olan; susuzluk, açlık, uyku, giyecek, barınma, cinsellik gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlarımızdır (Aytaç, 2005).

b- Güvenlik ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar; sığınmak, sıcaktan ve soğuktan korunmak, kişinin kendini yasal güvence altına almak istemesi gibi ihtiyaçlardır. İşten çıkarılmayla ilgili kendini güvende hissetme ihtiyacı ve sonucunda oluşan sendikacılık uygulamaları güvenlik ihtiyacı örneklerdir. (Dereli, 1995).

c- Sosyal İhtiyaçlar: Çalışanlara; sevmek ve sevilme, ait olmak gibi bazı sosyal ihtiyaçları karşılayabilecek sosyal çalışma ortamı sağlamak gerekmektedir. Çalışanların aidaat duygularını ve örgüte bağlılıklarını arttırmak, performanslarını yükseltmek, bir takım ihtiyaçlarını karşılamak adına iş yemekleri ve sportif aktiviteler düzenlemek motive edici faaliyetler olur (Karakoç, 1998). Örgütlerde informal gruplar çalışma ortamında bir takım ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla oluşmaktadır. Oluşan bu ihtiyaçlar; arkadaşlık kurma, yardımlaşma, bir gruba ait olma gibi ihtiyaçlardır (Aytaç, 2005).

d- Saygı-takdir-tanınma veya ego (öz saygı) ihtiyacı: Birey hem kendisine saygı ve güven duyar, hem de diğer bireylerin kendisine saygı ve beğeni göstermesini ister. Bireyin ilk önce kendine saygı duymasını içeren bu seviyede bireyin kendine güvenmesini ve güçlü olmasını içermektedir. Bundan dolayı öz benlik/saygınlık olarak adlandırılır. Ancak bu seviyede bireyler için asıl önemli olan diğerleri tarafından saygınlık ve takdir kazanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003)

e- Kendini gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin kendini geliştirmesi, kendini gerçekleştirme, kapasitesini doldurması ve üretken olması ile ilgilidir. Çalışma ortamında bu ihtiyacın tatmini çok zor olmakla beraber fakat profesyonel ve kabiliyetli yöneticiler ve işgörenler bu ihtiyacı tatmin etmekte başarılı olabilmektedirler(Şimsek, Akgemci ve Celik, 2003).

Teori bireyin içten gelen dürtüleri ile motive olup düşüncelerini eyleme dönüştürdüğünü ifade eder. Yani bireyin güdülenmesinin temelinde ödül-ceza sisteminden ziyade kendi ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzen içinde varlıklarını sürdürürler (Adair, 2003). Bireyin doğuştan getirdiği bazı güçleri kullanabilmesi ve işlevsel olabilmesi bu ihtiyaçlarının hiyerarşik düzen içerisinde giderilmesine bağlıdır. Bu ihtiyaçların doyurulmasında ise öncelik sırası önemlidir. Bireyin sonraki ihtiyacını doyurmaya yönlendirmesinde ilk sıradaki ihtiyacının doyurulması etkilidir. Ön sıradaki ihtiyaçları doyurulmayan insanların, üst düzeydeki ihtiyaçlarının giderildiği düşünülen bazı durumlarda genellikle bireyler yanılmaktadır. Maslow'a göre, birey kademeli olarak tüm ihtiyaçlarını doyurabilirse orta yaşlarda kendini gerçekleştirme mümkün olabilir (Ülgen, 1997). Doyurulan bir ihtiyaç ihtiyaçlar hiyerarşisi içinde artık güdüleyici bir nitelik taşımayarak sadece bir üstte bulunan ihtiyaç güdüleyici olabilir. Teori yöneticilerin, çalışanların yetersizlik ve gelişim ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olmalarına neden olmuşsa da bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sırada olması o kadar da önemli değildir (Süreklı ve Tevrüz, 1997, s.36).

Maslow'a göre, önce çalışanın hangi ihtiyaç hiyerarşisi içinde olduğu bilinmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli olan araçlarının tedarik edilmesi durumunda motive gerçekleşecektir. Maslow'a göre insanların, iş veriminin ve işe yönelik kişisel motivasyonunun artması, ihtiyaçların istenen ve belirlenen ölçülerde karşılanmasına bağlıdır (Özgüven, 2003). Basamaklar şeklinde sıralanan ihtiyaçlardan birincisi tatmin

edilmedikçe bir üst basamağa geçilmemesi gerekir. Her tatmin edilen ihtiyaç bir üst basamaktaki başka ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Griffin ve Ebert, 2004).

1.9.1.2 Alderfer'in ERG (Varolma-İlişki-Gelişim) Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basite indirgeyerek geliştirilen motivasyon kuramı da Clayton Alderfer'in ERG teorisidir. Bireyin kontrolü elinde bulundurma dürtüsü ERG güdüsü olarak ifade edilir. Bazı insanlara göre daha fazla risk alırlar. Bazı durumlarda bu güçlerini insanlar için olumsuz sonuçlara neden olacak bir amaçla da kullanabilirler (Silah, 2005).

Maslow'da kullanılan ilke gibi ilk ön ve alt düzeydeki, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Koçel, 2003). Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin gerçek hayatla bağdaşmadığını düşünen Clayton Alderfer yaptığı çalışmalarla ERG Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar “Var olma”, “İlişki” ve “gelişme” ihtiyaçları olmak üzere üç temel sınıfa ayrılır. Varolma ihtiyaçları, en temel gereksinim olarak kabul edilen fiziksel rahata yönelik ihtiyaçları kapsar. İlişki ihtiyaçları: Bireyler arası ilişki kurma ve bu ilişkileri geliştirmeye yönelik ihtiyaçları kapsamaktadır. Gelişme İhtiyaçları, en üst basamakta yer alan kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik olan ihtiyaçlardır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları Alderfer'in varoluş ihtiyacına, Maslow'un hiyerarşisinde yer alan sevgi ve ait olma gereksinimleri Alderfer'in ilişki kurma ihtiyacına, yine Maslow'un hiyerarşisinde saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise Alderfer'in gelişme ihtiyacına karşılık geldiğini ifade edilebilir (Eren, 2003).

Alderfer'in teorisinde ihtiyaçların sırası bireyden bireye değişir. İş gören, yönetici ve tüm çalışanların iş performansları etkileyen ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu teori motivasyonun artırılması yönünde yöneticiye yol göstererek örgütün çalışma performansının artmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2008).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in V.İ.G Kuramı
1-Fizyolojik İhtiyaçlar	1-Varolma Gereksinimi
2-Güvenlik İhtiyaçlar	
3-Sosyal İhtiyaçlar	2-İlişki Gereksinimi
4.Saygınlık	
5-Kendini Gerçekleştirme	3-Gelişme Gereksinimi

Şekil 1. 3 Alderfer'in V.İ.G Kuramı (Efil, 2006).

1.9.1.3 Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Maslow'un ortaya attığı yüksek düzey gereksinimlerle McClelland ve arkadaşları benzerlik gösteren faktörler üzerinde 1950'lerde çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonuçların sonucunda dört çeşit ihtiyaç tüm insanların başarısını etkileyen sınıflaması yapmışlardır (Gordon 1987, Akt: Önen ve Tüzün, 2005). Bu ihtiyaçlar:

Başarma İhtiyacı: Zorluk derecesi olan ve üst başarı gerektiren bir şeyleri başarmak, karışık bir görevin ehli olmak ve diğer bireyleri geçmek isteği.

Sosyal İlişkiler İçinde Olma İhtiyacı: insanlarla yakın ilişkiler kurma hevesi, çatışmadan uzak durmak. samimi arkadaşlıklar geliştirme isteği,

Güç İhtiyacı: Etkileme veya kontrol etme yoluyla insanlardan sorumlu olma ve yetkiye dayalı olarak diğer insanlar üzerinde sahip olma isteği (Efil, 2002, Akt: Aksoy, 2006).

Uzmanlık İhtiyacı: Profesyonellik, nitelikli iş yapma ve ustalığa sahip olma ihtiyacı (Önen ve Tüzün, 2005).

McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre motivasyon bir bireyin kazanma, elde etme gereksiniminin gücüne göre değişkenlik gösterir. Hayat süresince bir takım başarıların ve diğer zor elde edilen başarıların nasıl kazanılacağı öğrenme temeline dayanmaktadır (Barutçugil, 2002). Başarı ihtiyacı kuramı, diğer kapsam kuramlarının aksine ihtiyaçların doğuştan olduğunu kabul etmez ve ihtiyaçların öğrenme sonucunda oluştuğunu söyler (Büyükgöz, 2008).

Bir örgütsel sistem içinde, rekabete daha yatkın olan bireyler başarı gereksinimini daha yoğun hissedenlerdir. Başarılı olma itici gücü çalışmada aynı oranda hissedilemediğinde içerik teorilerinde önemli bir yer oluşturmaktadır (Ertürk, 2007). Sorunlara çözüm bulmada bireysel sorumluluk olarak başarı güdüsü üst seviyede olan bireyler, doğru ve elde edilebilir amaçlar ortaya koyup bir dereceye kadar riske girmek isterler. Yine amaca yönelik olarak yaptıkları işin sonuçlarını görmek isteyip istekli ve yüksek enerji ile zorluğu olan çalışmalara girerler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003).

Bu kurama göre, kişi başarılı olma isteği kadar başarısız olmada da bir o kadar korku duyar. Bu korku kişinin çeşitli faaliyetleri yapmasına engel olabilir. Bu sebeple kişi özgür iradesi ile faaliyette bulunabilmesi için korkusunu yenebilmelidir (Eren, 2003).

1.9.1.4 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Tezin başlığı olduğundan dolayı diğer bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.9.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri sergilenen davranışın nedeni ile değil sürekliliğinin sağlanması ile ilgilenmektedir. Süreç teorileri ile çalışan bilim insanları "Bir davranışın sürekliliğini koruması veya bir daha görülmemesi için yönetim kademesinde bulunan örgüt üyeleri neler yapabilir?" sorusunun cevabını aramaktadırlar (Koçel, 2003). Süreci göz önünde bulunduran kuramlar, bireysel farklılıkların motivasyona etkilerini göz önünde bulundurarak örgüt üyelerinin kişilik özellikleri ve değer yargılarının birbirinden farklılaşmasını, fakat hepsinde eylemde bulunmayı gerektiren güdüleme sürecinin birbiri ile aynı olduğunu savunmuşlardır (Dinçer ve Fidan, 1996).

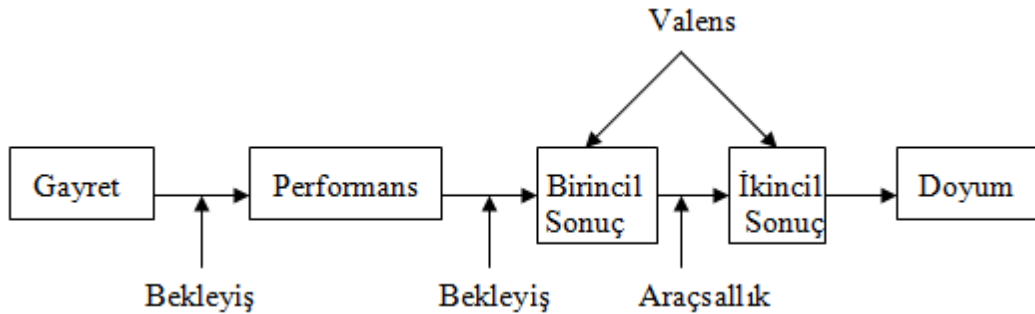
Süreç teorileri; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, Skinner'ın Pekiştirme Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisidir (Demirel, 2002).

1.9.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

1964 senesinde yönetim uzmanı Victor H. Vroom Çalışma ve Motivasyon adlı bir eser yayınlamıştır. Bunda çalışanların iş ile ilgili beklentileri ve motivasyon arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Vroom' a göre örgütte yer alan iş görenlerin çaba ettikleri emekleri sonucunda bir beklentileri vardır. Beklenti kuramı insan davranışlarını bireyin belirlediği amaç ve tercihleriyle bu amaçları yerine getirmedeki beklentiler açısından açıklamaya çalışır (Aktaş, 2002).

Bu teori kişisel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisini gösteren en önemli teoridir. Vroom' un beklenti kuramı değerlik, beklenti ve araçsallık olmak üzere üç ana kavram çerçevesinde açıklanabilir. Değerlik, bireyin tarafından davranışlarının çıktılarının değeri ve bireyin bunları tercihidir. Bu tercih bireyin amacına ulaşmayı ne derece istediğini ortaya koyar. Örneğin yükselmek için terfi almak isteyen bir birey için, terfi çekicilik seviyesi çok yüksek olmalıdır. Beklenti, bireyin motivasyonu için, çaba gösterdiğinde başarılı olacağına ve bazı ödüller kazanacağına inanmasıdır. Araçsallık, kişinin örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında yararlılık ilişkisi kurmasıdır (Koçel, 2003).

$$\text{Motivasyon} = \text{Değer} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

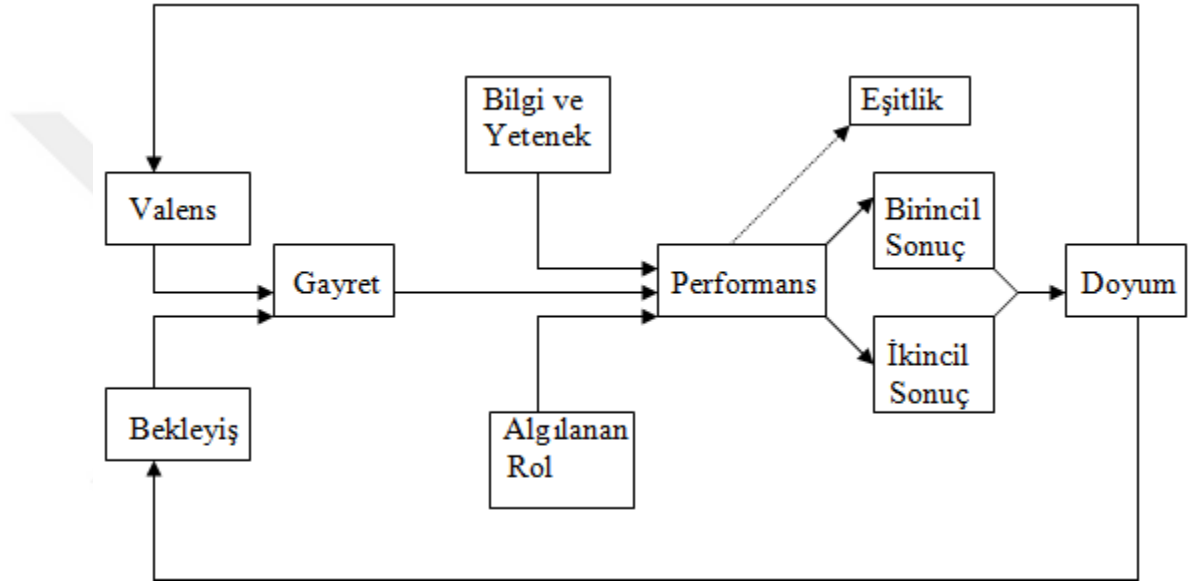


Şekil 1. 4 Bekleyiş Teorisine Göre Motivasyon Süreci (Eren, 2003)

1.9.2.2 Lawler ve Porter - Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un Beklenti Kuramından yola çıkılarak geliştirilen Beklenti Kuramı, L. W. Porter ve E.E.Lawler tarafından oluşturulmuştur. Vroom' a ek olarak bu kuram, diğer davranışsal pek çok parametreyi bir araya getirerek aralarında var olan ilişkileri açıklamıştır (Onaran, 1981).

Şekil 2.5. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Motivasyon Süreci



Şekil 1. 5 Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Motivasyon Süreci (Dinçer ve Fidan 1999)

Porter ve Lawyer, Bekleyiş Teorisini örgüt ortamında uygulamalı olarak araştırıp geliştirmişlerdir. Teori, çalışanlar bilgi ve yetenekleri ile performansları neticesinde kendilerine sunulan ödülleri ile diğer çalışanların çalışma sonucunda aldıkları ödüllerle kıyaslamakta ve adaletli olmayan bir ödüllendirmenin yapıldığı algısı oluştuğunda iş tatmini de düşmektedir. Bu sebeple adil olan yaklaşımlar ve ödüllendirme motive ortamı sağlanmasında önemli bir etmendir (Eren, 1993). Teoriye göre örgüt ortamının planlı olarak geliştirilebilmesi durumunda motivasyonu olumlu etkileyecektir (Pekel, 2001).

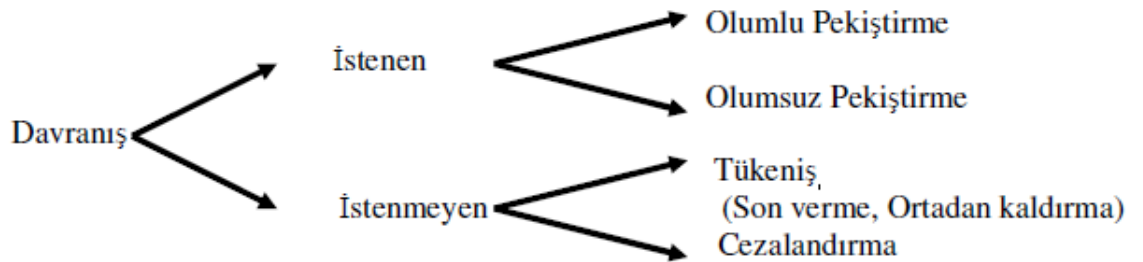
Porter ve Lawler ödülleri, ikiye ayırmıştır. Bunlar "içsel" ve "dışsal" ödüllerdir. İçsel ödül, birey sergilediği performans sonucunda elde ettiği ve bu da Maslow' un

hiyerarşisinde, başarıma duygusunun ve üst seviye ihtiyaçlarının doyurulmasına karşılık gelmektedir. Örgütçe verilen yükselme, ücret artışı, iş güvenliği ve statü ise dışsal ödüllerdir. Bu da alt seviye ihtiyaçların doyurulmasına olanak sağlar (Aydın, 1993, Onaran, 1981).

1.9.2.3 Skinner - Pekiştirme Teorisi

Skinner'in çevresel pekiştirenlerle insanların nasıl güdülendiğini açıklar (Başaran, 2000). Pekiştirme Kuramı, Amaç Belirleme Kuramı ile benzerlik gösterir. Amaç Belirleme Kuramı, bireylerin var olan amaçları davranışlarını yönlendirdiği, Pekiştirme Kuramında ise pekiştirmenin davranışı yönlendirdiği olarak değerlendirilir (Robbins, 1994, Akt: Sağlam, 2007). Skinner tarafından geliştirilen *işlevsel* pekiştirme (şartlanma) kuramı, bireylerin tekrarlanabilir davranışlar sergilemesine ve davranışın gerçekleşmesi koşuluyla bireyin alacağı ödül veya cezalara ve bunların birey üzerindeki tesirine bağlıdır (Kırçı, 2007).

Bu kurama göre, davranışların pekiştirilmesinde sosyal, sembol ve etkinlik gibi pekiştireçler etkilidir. Davranış sonrasında pekiştireç sunulduğunda o davranışın yinelenme olasılığı yüksektir. Bu kuramda, davranışların pekiştirilerek olumlu davranışlar edinip göstermesinde ve edinilen bu davranışların pekiştirilerek alışkanlık haline gelmesi için dört yolunun olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki, olumlu pekiştirme; bireyin istenilen davranışı kazanmak için veya sürdürüebilmek için pekiştirilmesi, olumsuz pekiştirme; hoşuna gitmeyen bir davranışı yok etmek veya ortadan kaldırmak, son verme; istenmeyen davranışların tamamen ortadan kaldırmak için farklı önlemlerin alınması, ceza da istenmeyen olumsuz bir davranışı yok etmek için için çalışanın cezalandırılmasıdır (Onaran, 1981). Ancak, Skinner son verme ve ceza yollarının kullanılmaması gerektiğini önermektedir. Buna göre, son verme ve ceza yöntemlerini kullanan örgütler iyi çalışmadıklarını belirtmektedir (Onaran, 1981).



Şekil 1. 6 Skinner Teorisi (Eroglu, 2000)

1.9.2.4 Adams- Eşitlik Teorisi

J. Srtacy Adam'ın Eşitlik Teorisi çalışanların motivasyonu onların kurumdaki adalet derecesi algısından etkilenir. Adams'a göre, insanlar çalıştıkları kuruma verdiklerine karşılık kurumun kendilerine verdiklerini yeterli görüyorlarsa motivasyonları yükselir. İnsanların yapılan muamelelerdeki eşitliği değerlendirme eğilimleri eşitlik teorisinin dayandığı temel kuraldır (Güney, 2000). Çalışanlar sürekli olarak işe olan girdilerini (emek, deneyim, eğitim) ve çıktılarını (maaş, terfi, ücret) düşünürler. (Yair, 2011).

İş görenin, kendi ödülleri ile diğer iş görenin ödülleri karşılaştırma yoluyla dengeyi sağlama çabasında olmasıdır. Adams'a göre adalet anlayışı, iş görenin, bir başka iş görenin ödülleri daha fazla veya daha az olması konusunda ilgilenmesine dayanır. Eşitlik kuramında ise işgörenler, kendi girdi-çıkıtı miktarını diğer iş görenlerle karşılaştırırlar ve taraflar bir eşitsizliği sezerlerse olan bu eşitsizliği gidermek ve ödül hak etmek için daha fazla çalışırlar (Tucker, 2002). İnsanlar aynı performans ile kendilerince elde ettikleri ile diğer bireylerin elde ettiklerinin eşit olduğunu görüp ve herkese eşit bir şekilde davranıldığını düşünüp bunun neticesinde de motivasyon seviyelerinde bir artışın olacağı görülmektedir (Barutcugil, 2002). Bu modelde, insan motive edilmesinin özünde, çalışma ortamında kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995).

1.9.2.5 Locke - Amaç Teorisi

Edwin Locke 1668 yılında geliştirdiği kuramına göre; davranışların ana sebebi insanların bilinçli niyet ve amaçlarıdır. Her insan, kendisi ile ilgili hedefler belirler ve bu hedefler onun motivasyon derecesini belirler (Can, 1997). Birey tarafından belirlenerek amaçları ile çalışması sonucunda elde ettikleriyle kıyasladığında eşitlik mevcut olması halinde iş doyumunu bulunduğu varsayılmaktadır. Bireylerin çalışmaları neticesinde elde ettikleri çıktılarının değeri ile tatmin arasında ilişki bulunmaktadır. Değer çok fazla ise doyum da yüksek, aksi takdirde az değer az tatmin olacaktır. (Saylan, 2008).

Amaç kuramı bireyin ulaşmak istediği hedefleri için bilinçli bir şekilde harekete geçeceği fikrini savunmaktadır. Bu fikre göre, çalışan işi ile ilgili, kendisine göre hedefler belirlemekten; bu amaçları, hedefleri gerçekleştirmek için emek sarf etmekten

ve sonucunda amacına ulaşmaktan mutluluk duyar. Bu mutluluk, çalışanın belirlediği amaçlarını gerçekleştirebilmesi için motive edici bir etkidir. Çalışanında yönetim tarafından ödüllendirildiğinde ve çalışana liderlik yapıldığında, çalışanın amaç tespiti ve bu amacı elde etme gayretleri teşvik edilmiş ve pekiştirilmiş, onaylanmış olacaktır (Başaran, 2000).

İlk olarak, insanın kendisi için belirlediği amaçlar kişinin davranışlarını şekillendirmektedir görüşünden söz edilebilir. İkinci olarak ise, örgütün sağladığı teşvik, çalışanların amaçları üzerinde olumlu etki yaratarak bireylerin iş motivasyonunu arttırmada belirleyici rol almaktadır. Kuram bu iki temel görüş etrafında olgunlaşmaktadır (Can, 1997).

1.10 HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI

Maslow'un kuramını geliştiren Herzberg (1959) yılında “Çift Faktör” ve “Motivasyon–Hijyen Kuramı” olarak isimlendirdiği kuramı araştırmalarla desteklemiştir. İki yüz muhasebeci ile mühendislerle kritik olay yöntemi ile araştırma verilerini elde etmiştir. Kritik olay yönteminde önemli olan, mülakat yöntemi kullanılarak “İş konusunda özellikle ne zaman kendinizi iyi hissedersiniz, sizi neler harekete geçirir? İş konusunda istisnai olarak ne zaman kendinizi kötü hissedersiniz, sizi ise ilgisizleştiren nedir? (Koçel, 2003)” sorularını cevaplandırmaları sağlanarak iş görenlerin çalışmalarını yaparken kendilerini en kötü ve en iyi hissettikleri zamanları belirlemeye yöneliktir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Araştırmaya dahil olan bireylerin kendilerini en iyi oldukları ve tatmin olmuş hissettikleri anları yapılan iş ile doğrudan ilgili olan kavramlar yardımıyla ifade ettikleri görülmüştür. Herzberg, bu araştırmasıyla iş doyumunu ve verimlilik arasında bulunan ilişki üzerinde araştırma yapmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996), iş ile ilgili olan etmenlerin, iş tatmininde ve artan verimlilikte pozitif etkilerin var olduğu belirtmiştir (Hodgetts, 1999, Akt: Büyükgöz, 2008). Bunun sonucunda da Herzberg, işin çalışma şartları ile ilgili ise “hijyen faktörler”, işin özü ile ilgili olup ve iş görenleri tatmin ediyorsa “motive edici faktörler” olarak adlandırmıştır.



Şekil 1. 7 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Eren,2003)

Bu kuram, bireyin işine karşı sergilemiş olduğu tutumun, işinde başarılı ya da başarısız olmasını doğrudan etkileyeceği görüşüne dayanır (Aktaş, 2002). Motive-hijyen olarak adlandırılan bu kuram bireyin ihtiyaçları ve bireyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık vermektedir (Küçük, 2007). Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin işten ayrılma, tatminsizlik ve kötümser olma gibi sorunlar yaşamasına yol açan hijyen faktörler ile işyerinde iş göreni mutlu olmasını, işyerine bağlılığını ve iş doyumunu sağlayan faktörler birbirinden ayrı olarak ele alınmıştır. (Deniz, 2005). Doyumun doyumsuzluğun karşıtının olmadığı ve birey, işinden doyum sağlamadan da yine doyumsuz olmadan da çalışabilir (Başaran, 2000). Çalışma ortamında ancak belirli etmenlerin varlığı ile doyuma ulaşmak mümkündür. Ama bu etmenlerin ortamdaki eksikliği doyumsuzluğa neden olmaz, nötr bir durum yaratır. Çünkü iş görenin doyuma (tatmine) ulaşmasında bunlara sahip olmak tek başına yeterli gelmemektedir. Herzberg, hijyen faktörleri adını verdiği bu etmenler, iş göreni kötümser olmaya sevk ederek işinden soğutur. Hezrberg'in bunlara hijyen etmenler demesinin nedeni bunların iş göreni çalıştığı ortamdan uzaklaştıran, ayıran etmenler olmasındandır (Eren, 2003). Herzberg aynı zamanda, örgüt içerisinde, yalnız hijyen etmenlerinin varlığı sayesinde

doyumuna ulaşanlarında olabileceğini kabul etmektedir. Herzberg'e göre bu gibi kişiler, kendini gerçekleştirme ihtiyacının belireceği kişiliği gelişmemiş kimselerdir (Onaran, 1981).

Hijyen etmenler; yan ödemeler, çalışma şartları, yönetim uygulamaları, maaş ve emniyet, iş koşulları, işletme politikalar ve kişiler arası ilişkiler olarak sıralanabilir. Motive edici etmenler ise; işin kendisi, sorumluluk alma, fark edilme, yükselme, başarıma, ödüllerdir (Şimşek vd., 2003). Hijyen etmenleri sağlamadan sadece motivasyon edici etmenleri sağlamak, personelin motivasyonun olmasına yetmeyecektir (Koçel, 2003). İş görenlerin işlerini önceden belirlenen düzeyde yapmasını sağlayacak olması gereken şartların sağlanamadığı çalışma ortamında, örgütün amaçlarına ulaşılmasının olmayacağı, iş görenlerin örgüte sundukları katkıda da azalma olacaktır. Bu da demektir ki iş görenler mevcut yetenek ve kapasitelerini dahi kullanmayacaklardır (Sağlam, 2007). Gerekli çalışma şartlarının sağlanamaması halinde örgütteki bireylerin çalışma verimliliğinde azalma görülür. Hatta iş görenler işten ayrılmayı bile düşünebilirler (Tınaz, 2009). Herzberg, ilk aşamada tatminsizlik oluşturan şartların örgütün çalışma ortamında ortadan kaldırılmalıdır. Tatminsizlik durumu bittikten sonra da motive edici etmenleri devreye alınmalıdır (Vural ve Coskun, 2007). Tatmin, motive edici etmenlerin sonucunda gerçekleşir. Bundan dolayı kuramda, yöneticiler çalışanlarının motive edici durumlarını yükseltmek istiyorlarsa, öncelikle hijyen etmenlerin iyi olmasını sağlamakla işe başlamalı ve ardından motive edici faktörleri artırma konusunun üzerine düşmelidirler (Asan, 2007).

1.10.1 Herzberg'in Cift Etmen Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri

1.10.1.1 Ücret

Ücret, personelin temel gelir kaynağı olmakla birlikte, iş görenin ve ailesinin yaşam standardı, konumu ve saygınlığı üzerinde büyük oranda belirleyici rol oynamaktadır (Can vd., 1995). Ücret, çalışanın ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, bireyin bulunduğu toplum içinde ki otorite ve saygınlığını da artırır. Bireylerin geleceğini güvence altına alan ücretin çeşitli olumlu sonuçları sayesinde ücret artışının iş görenler üzerinde belirli bir doyumuna ulaşmayı sağladığı görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003). Çalışma ortamında ki başarısının ödülü ücret ile yapıldığından birey, içsel doyumunu da tamamlamaktadır (Budak, 2008). Çalışma yaşamında tatmin

duygusunun sağlanması sadece ücret ile mümkün değildir. Aldıkları ücretler dışında gelir kaynakları olmayan çalışanların, fizyolojik ihtiyaçlarını ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için para her zaman önemli bir aracı konumundadır (Çiftçi, Dolgun, Kağncıoğlu, Çolak, Serinkan, ve Özler, 2007).

1.10.1.2 İşletme Yönetimi ve Politikası

İşletme yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasındaki dengeyi kurmak ve devamlılığını sağlamaktır. Örgütler, belirli amaçları elde etmek için bir araç olarak görüldüğünde, örgütsel başarıyı insanı kazanmak, insanı sömürmekten daha gereklidir. Bir başka deyişle, işletmeler insan kazanma politikasını para kazanma gibi görürlerse başarıları uzun ömürlü olur. Bunu gerçekleştirmenin en etkili yolu, çalışanın hedeflerinden haberdar olarak, çalışanın hedeflerini örgütün hedeflerine yaklaştırmaktır. Çalışanın hedefleri ile örgütün amaç ve hedefleri arasında bir bütünlük oluşturulabilirse, her iki tarafta bu durumdan fayda sağlar (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003).

İşletmelerde çalışanları mutluluğa ve huzura konusunda örgüt yöneticilerine büyük vazifeler düşmektedir. Amaçlarına ve hedeflerine ulaşamadığı için beklentilerini gerçekleştiremeyen ve ihtiyaçlarını gideremeyen çalışanlar, bu durumun doğal sonucu olarak başarısızlık duygusunu tadacaklardır. Bu sebeple işletmeler, pek çok yöntem geliştirerek çalışanlarını motive etmek amaçlamaktadırlar (Çiftçi vd., 2007). Politika, mantıklı ve dürüst bir çerçevede gerçekleştirildiğinde, çalışanlar tarafından olumlu karşılanır. Çalışanın elindeki güç ve otoriteyi daha doğru ve verimli kullanmasına katkı sağlar (Hançer, 2004).

1.10.1.3 Çalışanlar Arası İlişkiler

Özellikle örgütlerde iki birey arasındaki iletişim, bir üçüncü kişi aracılığı ile yapılır. Örgütlerde mevcut olan hiyerarşik düzenin bir gereği olarak her çalışan, ancak kendinin bir üstüyle görüştüğü takdirde onunda bir üst kademesindeki çalışan ile görüşebilir. Daha üstte bulunan birisiyle iletişimde bulunmak isteyen kişi, hiyerarşik kanalları izleyerek iletişimini gerçekleştirebilir (Can vd., 1995). İnsanların daha çok verimli çalışmalar gerçekleşmesi için işletmelerdeki yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliği önemlidir., alt-üst zinciri olmadan işletmelerdeki çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmak, birbirleriyle yakın iletişimde bulunmak ve oluşan sorunları

çözme konusunda birbirlerine destek ve yardım vermek etkin iletişim olarak değerlendirilmektedir. (Aktan, 2003). Bir işletmeyi yönetip verimliliği arttırmak için, işletmenin işleyişi hızlı ve kolay bir hale getirmede doğru bir iletişim ağı oluşturulması önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007).

1.10.1.4 İşyeri Koşulları

İş yeri koşulları, çalışanların örgüte ve yaptıkları işe bağlanmasını sağlayan önemli koşullardan biridir (Karatepe, 2005). Çalışma koşulları bireysel rahatlık ve işin yapılması bakımından büyük önem taşır. Çalışanlar kendilerine daha fazla olanaklar sağlayacak çalışma ortamında çalışmak isterler. Örneğin, ısının çok fazla veya az olması yine çok ışık ya da az ışık çalışanların fiziksel düzenlemelerde rahatsızlık yaşamasına sebep olabilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004). Sağlıklı ve emniyetli çalışma koşulları olan, sosyal ve emeklilik imkanları iyi olan işletmelerde, daha yüksek bir iş gören motivasyonundan bahsedilebilir (Aktan, 2003). Kısıtlı imkanlara sahip olan çalışanın yüksek standartlara ulaşması düşünülemez. Ayrıca çalışma koşullarının aşırı lüks olması da çalışanın dikkatini dağıtarak verimliliği düşürebilir. Bu yüzden personel verimliliğini etkileyecek fiziksel koşullar belirlenmeli ve olumsuzluğa yol açabilecek faktörler, imkanlar dahilinde değiştirilmelidir (Hançer, 2004). İş yerinde güvenliğin sağlanması, çalışanları çeşitli hastalık ve kazalardan korumanın yanı sıra, çalışma ortamının veriminde artmasını sağlayacaktır (C. Binbaşıoğlu ve E. Binbaşıoğlu, 1991). Mesleki hastalıklara yol açmayacak ve iş kazaları önleyecek bir takım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Karatepe, 2005). Bunların sonucunda da çalışanlar işinden memnun kalmasına ve tatmin hissi duymasına etki olabilecektir (Eren, 2003).

1.10.1.5 İşgörenin Kişisel Hayatı

Bir bireyin iş dışındaki özel yaşamı işletmedeki görevlerini yerine getirmede etkili olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı işyerinde çalışana tesirli bir biçimde işleri gördürebilmek için, çalışanın iş dışı özel yaşamındaki sorunlarını bir sonuca bağlanması elzem olmaktadır (Eren, 2003). Bireyler ruhsal sorunlar yaşamamaları için iş ve ev arasındaki ahengin korunmasında dikkatli olmaları gerekir. Bu durum sağlanmadığı takdirde meydana gelebilecek rahatsızlıklar bireyin motivasyonunu ve tabii ki de çalışmadaki başarısını etkileyecektir (Barutçugil, 2002).

1.10.1.6. Statü

Yapılan işin takdir edilmesi çalışılan mevki ne olursa olsun, çalışanın hemen her kişi için motivasyon sağlar. Tanınmış bir örgütte önem derecesi yüksek olan bir unvana sahip olma ve iyi şartları olan örgütte çalışma, başkaları tarafından onlara isnat edilecek statülerde pozitif etkisi vardır. Çalışan, kendini diğer örgüt üyeleriyle karşılaştırarak örgütteki yerini ve rolünü belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması, bireyin gerçek durumunu yansıtır veya yansıtmaz ancak bu algılama çalışanın motivasyonunu etkiler. Algılama olumlu ise çalışanın motivasyonu üst düzeyde olabilecek, algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı tutumu olumsuz olacaktır (Deniz, 2005).

1.10.2 Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Motivasyon) Etmenleri

1.10.2.1 Başarı

Çalışanlar bireysel amaçlarının peşinde koşmalarında en önemli etkenlerinden biri başarı güdüsüdür. Çalışanların kendilerini tatmin etmek için başarılı olup ve ihtiyaçlarını karşılayarak, işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmeleri kendiliğinden işleyen bir süreç olup ve ulaşılması daha kolaydır (Kaya ve Selçuk, 2007).

1.10.2.2 İşin Kendisi

Yapılan işin türü ve niteliği bireysel planlama yapıldığında önemli bir yer utmaktadır. Kendi istediği bir görevi veya işi yapan birey, yerine getirdiği görevine veya yaptığı işe karşı daha istekli, planlı, dikkatli ve olumlu bir tutum içerisinde olacaktır (Eren, 2003). Çalışanların büyük çoğunluğu, benli duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı isterler. Başkalarından emir almak ve tahakküm altında çalışmak, çalışanın verimsiz bir çalışma ortamı içerisinde çalışmasına ve uzaklaşmasına sebep olur (Şimşek vd., 2003).

1.10.2.3 Sorumluluk

İşyerinde çok olumlu sonuçlar yaratabilmek adına yöneticinin; kendisine bağlı olan çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin derecesini ölçtükten sonra, işgörenin seviyesine uygun bir düzeyde sorumluluk vermesi etkilidir. Çalışanlar açısından önemli bir motive edici faktör olarak çalışanlara sorumluluk verilmesidir (Barutçugil, 2002).

Bireylerin güdülenebilmesi için sorumluluk almalarına ve başarılı olmalarına fırsat tanınmasına ihtiyacı vardır (Kurt, 2005).

1.10.2.4 İlerleme-Terfi

Her çalışan işinde gelişmek, olumlu bir ilerleme sergilemek ve yükselmek ister (Çiftçi vd., 2007). Çalışanları özendiren en somut araçlardan biri de, bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Çalışanların çoğunun motivasyonunun temelinde, örgüt içinde terfi beklentilerinin bulunduğu aşıkardır. Dolayısıyla bu beklentilerin de, çalışanların işe yönelmesinde motive edici rolü olduğu görülmektedir. Hem çalışan hem de işletme açısından çalışanın terfi ettirilmesi önemli görülmektedir (Kaş, 2012). Bu konudaki memnuniyetsizlik, bazı engellemelere yol açmakta ve motivasyonu engelleyici durumlar oluşturmaktadır (Hançer, 2004). Terfi özünde birey açısından öz gerçekleştirme, bireyin çevresi açısından da saygınlık sağlaması gibi etkileriyle doyum yaratır (Budak, 2008).

1.10.2.5 Takdir-Ödül

İşgören doyuma ulaşmada sadece belli bir gruba dahil olmak yetmemektedir. İş yerindeki yöneticiler ve örgüt üyeleri tarafından beğenilme ihtiyacı görülen, takdir edilen çalışanlar, gösterdiği iyi bir performans karşısında yöneticilerden gelecek sıcak bir teşekkür belki de ücret artışından daha etkili olabilecektir. Bir çok çalışan kendisinin değerli olduğunu yöneticisinden duymak, hissetmek ister (Deniz, 2005). Genel olarak insanlar ilgi görmekten, övülmekten ve takdir edilmekten hoşlanırlar. Sonuçta, bu hoşnutluk çalışanı örgüte daha çok bağlar ve çalışanın motive olmasında etkili olur (Karatepe, 2005). İstenilen davranışın gerçekleşmesi için, ödüllerin kişinin ilgisi ve hedefi ile ilişkili olması gerekir. Gerek “beklenti” ve gerek “ödüllendirme” yaklaşımları, “davranış” ile “ödül” ararsındaki iliksiye büyük önem taşımaktadır (Özgüven, 2003).

1.10.2.6 Tanınma

Karar alma sürecinde çalışanlar aktif olarak katılımı sağlandığında işyerinde motivasyon yükseltici bir etki gösterip, çalışanlar çalıştıkları iş yerini sahiplenir ve daha fazla çalışma ihtiyacı hissederler (Aktan, 2003). Bazı bireylerin kendisinin yaptığı iş ile ilgili kararlar almada söz sahibi olmak istemesi farklı sebeplerden ileri gelmektedir. İşin başında olan bireyler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarına

inanırlar. Bu aşamada çalışanın, kişiliğine saygı gösterildiğini hissetmesi iş doyumunu arttırır. (Eren, 2003).Yardımcılara, alt birim yöneticilerine, danışmanlara ve uzmanlara (astlara) danışmak, onların görüş ve önerilerini hatta eleştirilerini almak, sorunları onlarla tartımsak ve onların katılımıyla karara varmak, astları en çok motive eden unsurlardan biridir (Peker ve Aytürk, 2000). Çalışan kişilerin örgütsel kararları paylaşmaları, bireylerde, örgüte güven duygusunu arttırmakta, kişiler kendilerini işe daha iyi vermekte, kendilerini işletme ile “özdeşim” içinde görmekte, isteki grup baskısı artmakta, hedeflere ulaşma ve daha da yükseltme duyguları yaratmaktadır (Özguven, 2003).

1.11 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırma konusuyla ilgili olarak öncelikle ilgili kitaplar makaleler ve yurt dışı kaynaklı yayınlar, incelenmiş eldeki araştırmaya benzer yönleri olan araştırma ve yayınlar aşağıda karşılaştırılmıştır.

1.11.1 Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Gürce (2018), araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri belirlemeyi amaçladığı ilişkisel tarama modelinde kamu ve özel sektöründe çalışan 199 bireyin çalışmasında, algılanan örgütsel politika ile örgütsel güven arasında negatif yönlü, orta düzey anlamlı bir ilişkinin olduğu, algılanan örgütsel politika ve güç mesafesi arasında negatif yönlü, düşük düzey anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel politika ve güç mesafesi ile beraber örgütsel güveni yordadığı tespit edilmiştir.

Aybar (2018), örgütsel politika algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesine yönelik ilişkisel modelinde yaptığı çalışma kapsamında yükseköğretim kurumlarında çalışmakta olan toplamda 267 akademik personele ulaşılmıştır. Araştırmanın sonunda, akademisyenlerin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel politika algısı değişkenleri, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen belirleyici olduğu tespit etmiştir. Araştırmanın sonucunda üç değişken arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Emre (2018), araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçladığı ve 130 araştırma görevlisiyle yaptığı ilişkisel tarama modeli çalışmasında, örgütsel politika algılarının araştırma

görevlilerde kısmen katılıyorum ile orta düzeyde olduğu, örgütsel politika algıları ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde, yüksek düzey ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Biçer (2017), örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları belirlemeyi amaçladığı çalışmasında Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çeşitli düzeylerde görev yapan 530 çalışan üzerinde yapılmıştır. Çalışanların birbirleri arasında geliştirdikleri işyeri arkadaşlıkları ve bireysel sonuçları incelenmesinde 524 personelden veri elde edilmiştir. Örgütsel politika algısının, işyeri arkadaşlıkları üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Çelik (2017), ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarıyla, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçladığı ilişkiyel çalışmasında 856 ortaokul öğretmeninden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda; ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politikaya ilişkin algı düzeylerinin orta düzeyin altında, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algıları düzeyinde; cinsiyet, öğrenim düzeyine, çalıştıkları okulun büyüklüğüne, göre anlamlı bir fark olduğu, örgütsel politika algılarının örgütsel bağlılıklarını ve vatandaşlık davranışlarını negatif yönde anlamlı bir şekilde yordadığı ve örgütsel bağlılığın algılanan örgütsel politika ile vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracılık rolünün olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Shaloot (2016), örgüt ikliminin, güvenin, kontrol arzusunun ve bilgi dağıtımının algılanan örgütsel politika üzerindeki etkisi ile yaptığı araştırmada 152 çalışana ulaşmış olup, örgüt ikliminin algılanan örgütsel politika üzerinde önemli derecede negatif, güvenin algılanan örgütsel politika üzerinde de negatif yönde ve düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel politika algısında çalışma süresi, yaş ve maaş gibi bağımsız değişkenlerde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Akbaş (2016), öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişkiyel tarama modeli ile 370 ortaokul öğretmenine ulaştığı çalışmasında örgütsel politikanın orta düzeyde algılandığı, algılanan örgütsel politika cinsiyet ve okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre de anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel politika algıları ile duygusal emek arasında ilişkinin düşük olduğunu tespit etmiştir.

Aydın (2015), sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algılarını ortaya koymayı amaçladığı ilişkisel tarama modeli çalışmasında, okullarda görev yapan öğretmenlerden 261'inden geri dönüş sağlamıştır. Örgütsel politika algılarının kısmen katılıyorum olduğu, 'çıkarıcılık' alt boyutunda çalıştıkları yerleşim yeri, yaş, cinsiyet, sendika üyeliği, hizmet yılı ve öğrenim durumu gibi bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir farkın olduğu, örgütsel politika ve politik davranış algıları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ay (2014), İstanbul'daki altı adet beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları ile yaptığı çalışmasında Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisini incelediği çalışmasında, işgörenlerin örgütsel politika algısının sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişkinin olmadığı, ulusal kültürün örgütsel politika algısı ile çoğulculuk kültür boyutu ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit etmiştir.

Eryılmaz (2014), örgüt iklimi ile algılanan örgütsel politika kavramları arasındaki varsayılan ilişkiyi ve etkiyi ortaya çıkarmayı amaçladığı tarama modeli çalışmasında Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde kamu sektöründe çalışan 264 katılımcıya ulaşmıştır. Örgütsel politika algısının ortalamalarında eğitim düzeyi, çalışma süresi, ve yaş değişkenleri açısından farklılaştığı, cinsiyet değişkeninde farklılaşmadığı, algılanan örgütsel politika ile örgüt iklimi arasında negatif yönde yüksek bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Erol (2014) öğretim elemanlarının örgütsel iklim algıları ile örgütsel politika algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye için ilişkisel tarama modeli ile devlet üniversitelerinde görev yapan 866 öğretim elemanı ile yaptığı çalışmada, politik davranışın olduğu ve algılanma düzeyinin sıklıkla olduğu, örgütsel politika algıları arasında unvan, yöneticilik durumu, kıdem ve yöneticilik gibi bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık tespit etmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel politika algısını bürokratik iklim ve destekleyici iklim tarafından anlamlı bir açıklayıcı olduğu tespit etmiştir.

Yüksel (2013), politik algı ve politik davranışların, çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin etkisi altındaki iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin

tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etki edip etmediği belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modeli ile yaptığı çalışmada 644 işgören araştırmaya dahil edilmiş ve örgütsel politika algısı ile kültürün alt boyutları arasında, örgütsel politika algısı ile engelleme taktiği ve mübadele aralarında anlamlı bir ilişkinin, yine tükenmişlik ile örgütsel politika algısı arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğunun tespiti yapmıştır.

Ayhan (2013), çeşitli örgütlere mensup örgüt üyelerinin örgütsel politika algılarının onların örgütsel adalet algılamalarını ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçladığı ilişkisel tarama modeli ile 259 kamu ve özel sektör çalışanı ile yaptığı çalışmada yaş ve mevcut iş yerinde çalışma süresi değişkenler arasında bir farklılığı, örgütsel politika algısının, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet üzerinde etkisinin olduğu tespit etmiştir.

Yaldıran (2011), örgütsel politika algılarının, mobbing olgusunun oluşumuna etkilerini incelediği ilişkisel çalışmada 379 çalışana ulaşarak 63 soru sorup, algılanan örgütsel politika ile iş yerlerinde uygulanan mobbing olgusu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel politikanın bireysel çıkarıcılık alt boyutu mobbing olgusunun oluşumunda etkili olduğunu tespit etmiştir.

Mohan-Bursalı (2008), çalışmada örgütsel politika algısı ile politik davranış arasındaki ilişkiyi incelemek için özel sektörde 350 çalışan ile yaptığı ilişkisel çalışmada örgütsel politika algı düzeylerinin ortalama değerlerinin alt boyutlarda çokta yüksek olmadığı, algılanan örgütsel politika ile politik davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bazı katılımcıların, örgüt büyüklüğünün örgütlerde politikaların oluşması ve engellenmesinde temel unsur olarak değerlendirmeleri ve diğerlerinin de iklimin ve kültürün daha önemli bir unsur olduğunu tespit edilmiştir.

Kesken (1999) örgütsel politika ve yansımaları çalışmada, örgütsel politika teorisi yazını genel olarak tartışılmış, çalışma hayatında politik olarak algılanan kararlar ve ülkemizde kullanılan politik taktikler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada örgütsel politika algılamalarında cinsiyet hariç demografik özellikler açısından farklılıklar taşırken, çalıştıkları sektörlere göre bir ayırım yapıldığında kamu sektöründe çalışan deneklerin özel sektörde çalışan deneklere göre buldukları ortamı daha politik algıladıkları, yöneticiler ile yönetici olmayanların buldukları ortamı farklı düzeylerde politik olarak algıladıkları, kişilerin çalışma hayatında buldukları süre ile örgütsel politika algılamaları arasında bir farklılık saptamıştır.

Doğan (1997), çalışmasında, örgütsel politika algısının, örgütsel davranış değişkenlerinden olan iş tatmini, örgüte bağlılık, işe kendini verme, işe bağlı endişe duygusu ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi ve bu ilişkilere Makyavelizm'in yaptığı etkiyi araştırmıştır. Çalışmasında; örgütsel politika algısının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlı endişedeki, işe kendini verme değişkenliğe anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş olup örgütsel politika algısının iş tatminine anlamlı bir katkısının olmasının Makyavelizm ile mümkün olduğudur. Yine örgütsel politika algısı, Makyavelizm ile birlikte ele alındığında, iş tatmini, işe bağlı endişe, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı ilişki içinde iken; işe kendini verme ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada yaş değişkenine göre örgütsel politika algısındaki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklamıştır.

1.11.2 Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Ofoegbu, Akanbi ve Akhanolu (2012), bir üniversitede çalışan personelini kapsayan çalışmalarında algılanan örgütsel politikaların işyeri arkadaşlıklarına olan etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda bağımsız değişkenler olan yükselmek için gerekeni yapma, genel politik davranışların, ücret ve terfi politikalarının işyeri arkadaşlıkları üzerinde bütünsel bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yine çalışmada kullanılan bu üç değişkenin aralarında güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir.

Al-Tuhaih ve Van Fleet (2011), Kuveyt kültürüne uyarlamasını yapmak üzere örgütsel politika algısı ölçeğinin düzenlenmesi ve örgütsel politika algısını incelemek için eğitim bakanlığında görev yapan kamu personeli ile birlikte çalışmaya yapmış olup, Kuveyt'te örgütsel politika algısının batı toplumlarıyla aynı olduğu ve yine aynı bağımsız değişkenler tarafından etkilendiği, algılanan örgütsel politikanın yüksek olduğu ve örgütsel politika algısının demografik değişkenler tarafından etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Hochwarter (2003) araştırmasında, polis memurlarının örgütsel politika algı düzeyleri yüksek çıktıkça, bu durumun örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını ve iş doyumunu yükselttiğini; düşük çıktığında ise iş doyumun düştüğü ve örgütsel bağlılığın azaldığı tespit etmiştir.

Vigoda (2000), İsrail' in kamu sektöründe çalışanların örgütsel politika algısı ve iş tutumlarının arasında bulunan ilişkiyi belirleme çalışmasında, örgütsel politika

algısının, işten ayrılma niyetiyle ise pozitif, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarıyla ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Yine örgütsel politika algısı ile arasında ihmalkâr davranışlar güçlü pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Ferris ve Kaçmar (1992), Ferris ve diğerlerinin (1989) örgütsel politika algılarına dayanarak iki çalışma yapmışlardır. İlk çalışmalarında, örgütsel politika algısının terfi fırsatının, iş otonomisi, geri besleme ve beceri farklılığı tarafından etkilediğinin, yine sonra yaptıkları diğer çalışmalarında ise, daha yalın bir inceleme ile örgütsel politika algısını kavramsallaştırmak ve örgütsel politika algısının yeni bir ölçeğini kullanarak politik algıların sonuçlarının tespiti için yaptıkları çalışmada, örgütsel politika algısının, çalışanların üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde olumsuz etkiye yol açtığını tespit etmiştir.

Kumar ve Ghadially (1989), özel ve kamuda görev yapan erkek yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında bireylerin politik davranışları ile sahip oldukları yabancılaştırma hissi ile doğru orantılı, güven duygusunun ters yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ferris, Russ ve Fandt (1989), yaptıkları çalışmalarında, politik davranış ile davranış algılanmasında ilişkinin olduğu, örgütü politik olarak algılanması, çalışanların iş tatmininde olumsuz etkisinin olduğu, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde ise olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Akt: Akbaş, 2016).

Gandz ve Murray (1980), çalışanların örgütsel prosedürler hakkındaki tutum ve inançlarının politik olarak nasıl algılandığı çalışmasında, örgütsel politika algısının çalışanların görevi, çalıştıkları örgüt ve demografik değişkenleriyle ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışanlarca politik taktikler uygulanması, iş sonuçlarına ait olumsuz politik algılamalarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

1.11.3 Herzberg Çift Faktör Kuramı İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Çıkrak (2018) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında kadın öğretmenlerin motivasyonuna tespiti için nitel araştırma desenlerinden fenomenolojiden faydalanılmıştır. Okullarda görev yapan 16 kadın öğretmen ile görüşme tekniği ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre hijyen faktörü kapsamında değerlendirilen idareciler, veliler ve meslektaşlar ile ilişkiler, katılımcılara göre

motivasyonu doğrudan etkilediği, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın motivasyon faktörleri arasında yer alan terfinin motivasyona etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Boz (2018) Herzberg' in Çift Faktör Kuramı kapsamında kadın öğretmenlerin motivasyonuna odaklanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenolojiden faydalanılmıştır. Bu kapsamda Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan 16 kadın öğretmen ile görüşme tekniği ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında bir ay içerisinde mavi yakalı çalışanları mutsuz eden ve mutlu eden olayların anlatılması istenmiş ve yazıya dökülmüştür. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgularda, mavi yakalı çalışanlarının motivasyonlarına etki eden etmenlerin Herzberg'in çalışmasından farklı olduğu, hijyen ve motivasyon etmenlerin mavi yakalı çalışanları üzerinde yapılan araştırmada değişiklikler gösterdiği görülmüştür. Herzberg'in çalışmasında hijyen etmen olarak görülen ücret etmeni, mavi yakalı çalışanlar bir motivasyon faktörü yine İş güvenliği ise bir hijyen etmen olarak görülmüştür. Herzberg'in araştırmasında oluşturduğu etmenler dışında mavi yakalı çalışanların motivasyonlarında etkili görülen yeni etmenler ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında dedikodu olmaması, iş sahibi olmak gibi etmenler oluşturmaktadır.

Korkmazer ve Aksoy (2017), kamu ve özel sektör çalışan 132 öğretmenin işten ayrılma isteklerinde Herzberg' in Hijyen faktörlerinin etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda kişilerin tecrübeleri, yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları unvanları vb. sosyo-demografik bilgiler incelenmiş olup hijyen faktörlerin etkisi genel anlamda yüksek görülmüştür.

Çelemlı (2017), Frederik Herzberg'in Çift Etmen Teorisi'nde ortaya konmuş olan hijyen etmenleri ve motivasyon etmenlerinin X ve Y kuşaklarının üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, hijyen etmenlerinden çalışma koşulları, ücret, üstlerle ilişkiler, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, statü ve çalışanın kişisel hayatının X ve Y kuşağına mensup çalışanlar tarafından algılanış biçimlerinde bir farklılığın olmadığı; yine hijyen etmenlerinden olan iş güvenliği, denetimin düzeyi ve şirket politikası kavramlarının ise X ve Y kuşağı çalışanlar tarafından farklı algılandığı ve ayrıca motivasyon etmenlerinin (başarı, tanınma, işin kendisi, yükselme ve terfi)

tamamının her iki kuşağa mensup çalışanları aynı yönde motive ettiği sonucuna varılmıştır.

Kaş (2012), otel işletmelerinde yaptığı çalışmada, işgörenlerin dışsal motivasyonun orta düzeyde, içsel motivasyon düzeyleri ise daha düşük olduğu, iş motivasyonu ise genel anlamda orta düzeyde olduğu, iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzey bir ilişkinin olduğunun sonucuna ulaşmıştır.

Ateş, Yıldız ve Yıldız (2012), öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltmeye yönelik katkıda bulunabilmek için Herzberg'in teorisine dayanarak iş doyumunu ölçeceği geliştirme kapsamında ilköğretim okullarında görev yapan 97 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda medeni durum, yaş, çocuk sahibi olma gibi durumların varlıkları içsel ve dışsal motivasyon açısından bir farklılık yaratmadığı, tecrübe yılının motivasyona önemli fark yarattığı görülmüştür. 10 yıldan az tecrübesi olan öğretmenlerin 10 yıllık tecrübesi olan öğretmenlerin motivasyonları göre daha az ortaya çıkmıştır.

Eser (2010), okul öncesi öğretmenlerinde iş doyumunu, meslektaş ilişkileri ve okul idaresi desteği arasındaki ilişkilerin incelenmesi çalışmasında, 2008–2009 öğretim yılı bahar döneminde Tekirdağ İli'nde (il merkezi, bazı merkez ilçe ve beldeler) görev yapmakta olan 187 kadrolu ve sözleşmeli okul öncesi öğretmenleri oluşturmuştur. Öğretmenlerin yüzde altmış yedisinin orta düzeyde iş doyumuna sahip oldukları saptamıştır. Öğretmenlerin görev yaptıkları yer, medeni durum, çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu, kıdem ve öğrencilerin yaş grupları ile iş doyumunu, meslektaş ilişkileri ve idareci desteği puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Özlem Güzel (2010), turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun herzberg teorisine göre değerlendirilmesine yönelik bir araştırma amacıyla 92 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, hijyen faktörlerin eksikliği motive olmaları için yeterli ortamın oluşamamasına neden olduğu, hijyen ve motivasyon etmenlerin önemi yüksek, ücret başta olmak üzere birçok etkende sıkıntılar olduğu sonucuna varılmıştır. Gelecek kaygısı, ücretlerin yetersizliği, mevsimlik çalışma gibi nedenlerin staj yapan öğrencileri sektörden uzaklaştırdığı görülmüştür.

Gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerin motive edici özelliği önemine değinilmiştir.

Gökçe, Şahin ve Bulduklı (2010) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği çalışmasında alt gelir gruplarını ele alan araştırmalarını askeri ücretle çalışan 250 kişi üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonucuna göre hem hijyen hem motivasyon faktörler motivasyon sürecinde etkili olduğu, çalışanlar için hijyen ve motivasyon faktörlerinin motive olma sürecinde aynı derecede önemli olduğu gösterilmiştir.

Büyükgöz (2008), özel ve kamu sektör yöneticilerinin mevcut motivasyon durumlarının ve motivasyon faktörlerinin kademeler üzerindeki muhtemel etkilerini belirlemek ve çift faktör kuramının Türkiye'de (Trabzon) uygulanabilirliğini test etmek amacıyla Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nı temel alan iki boyutlu (hijyen, motive edici), geçerli ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Gerek örneklemin tamamına, gerekse sektör bazında yapılan betimsel istatistik çözümlenmelerde motive edici faktörler düzeyi, hijyen faktörlere göre daha yüksek çıkmıştır. Özel sektörün her iki motivasyon boyutunda daha yüksek bir algıya sahip olduğu, hijyen faktör beklentilerinin kamu kesiminde daha yüksek anlamlı olduğu; genel olarak hizmet süresi, yaş, yönetim kademesi, eğitim ve gelir seviyesi yükseldikçe motivasyon algısının da arttığı görülmüştür.

Alkış (2008), Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen –Motivasyon) Kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama çalışmasında tanımlayıcı ve ampirik araştırma modeli kullanmıştır. Turizm işletmelerinde 634 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, motive etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki çok güçlü olduğu, yine hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin daha düşük olduğu, motive etmenlerinde iş tatmini ile tanınma arasında ters ilişkinin olduğu, hijyen etmenlerinde ise yüksek ilişkisi seviyesi işgörenin 'sosyal yaşantısı', motive etmenlerinde ise 'ilerleme ve gelişme imkanları' tespit etmiştir.

Çiçek Sağlam (2007), betimsel tarama modeli ile Herzberg'in teorisini kullanarak üniversitede çalışan 320 akademisyenin hijyen ve motivasyon faktörleri ve motivasyon derecelerini incelemiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre hijyen ve motivasyon etmenleri orta derece sunulduğu, İki faktörün de güdüleme derecesi yüksek olduğu

bulgulanmıştır. Ancak hijyen faktörlerin motivasyon faktörlere göre daha az güdüleyici olduğu görülmüştür. Bu sonuçla Türkiye gelişmekte olan bir ülke olduğu için hijyen faktörlerde motivasyon faktörler kadar motivasyonda önemlidir.

Kurt (2005), Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile öğretmenlerin motivasyonunu incelemesinde Herzberg' in motivasyon kuramı tam anlamıyla yeterli olmadığı fakat öğretmenlerin güdülenmelerinde faydalı olabileceği görülmüştür. Yine öğretmenlerin motive olabilmeleri için farklı motive edici etmenlerin gerçekleştirilmesi gerektiği belirlenmiştir.

1.11.4 Herzberg Çift Faktör Kuramı İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Ghazi, Shahzada ve Khan (2013), üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin iş tatmini düzeylerini belirlemek ve bu faktörlerin tatmini ne ölçüde etkilediğini tespiti amacıyla Pakistan'da 300 öğretim üyesi ile gerçekleştirdiği çalışmada, öğretim üyelerinin hem hijyen hem de motivasyon faktörlerinden memnun olduğu, ancak öğretim üyelerinin motivasyonunun hijyen faktörlerine daha fazla bağımlı olduğu tespit edilmiş olup, hijyen faktörlerinin varlığından memnun oldukları ve bu faktörleri hem motivasyonun hem de iş tatminin kaynağı olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Chandra, Cooper, Cornick, Malone (2011) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nı uygulayarak gerçekleştirdiği çalışmada, memnuniyetsizliği ortaya çıkaran unsurları en aza indirmenin yalnızca uyumlu bir çalışma ortamında sonuç verdiğini, bu nedenle iş tatmini düzeyini arttırmak için motivasyona yatırım yapılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Lundberg, Gudmundson ve Andersson (2009), sezonluk turizm çalışanlarının motivasyonunu Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ekseninde incelemiştir. Çalışmada, sezonluk çalışanların full çalışanlara göre ücret konusunda daha az endişeli oldukları, yine sezonluk çalışanların full çalışanlara göre yeni insanlarla tanışma konusunda daha endişeli oldukları tespit edilmiştir.

Charles ve Marshall'in (1992), 1000 çalışan ile yaptığı araştırmasında düşük gelirli genç çalışanların para konusunda daha fazla endişe duyduğunu ortaya koyarken, yüksek gelirli ve yönetim kadrolu nispeten daha yaşlı çalışanlar için iş güvenliği,

sorumluluk alma ve tanınma gibi faktörlerin daha motive edici olduğunu ortaya koymuştur.

Lahiri ve Srivastva (1967), Hindistan'da sanayinin farklı alanlarında orta yöneticiler ile yaptıkları araştırmada, Friedlander'ın araştırmasının yöntemine benzer bir yöntem kullanılmışlardır. Toplam sayısı 26 olan ve bunların 13 hijyen etmenlerini diğer 13'ü ise 38 motive edici etmenler olarak alınan bir sormaca kullanılmıştır. Çalışanlar çalışma koşullarında motive olabileceklerini düşünen etmenlerin yokluğu halinde doyumsuzluk oluşmayabileceğini söylemişlerdir. Araştırma da Herzberg'e göre hijyen faktörler olarak alınan bazı etmenler bu çalışma sonucunda motive edici faktörler olarak görülmüştür (Onaran, 1981).

Friedlander'ın (1966) bir araştırmasında deney yapılan kişilere 18 etmen verilmiş, bunları iş yerinde yaşadıkları iyi bir olayla doyum yarattığı ve yaşadıkları kötü bir olayla yaratılan doyumsuzluğu anlatmaları istenmiştir. Doyum yaratan etmenler ile doyumsuzluk yaratanlar ayrıştırılamamıştır. Hijyen etmenlerin doyum sağladığı, motive edici etmenler ise kötü olayları anlatmada kullanılmıştır (Onaran, 1981).

Wernimont'un (1966) 50 çift olumlu olayları anlatan, 50 çift olumsuz olayları anlatan 100 çift etmen hazırlamıştır. Deneklere başlarda zorla daha sonra ise serbest bir şekilde seçimler yaptırılmıştır. Bu deneyde motive edici etmenlerin çoğunlukla doyum sağladığı fakat doyumsuzluğa da neden olduğu ve hijyen faktörlerinin de hem doyuma hem doyumsuzluğa yol açtığı belirlenmiştir. Denekler için seçimler, iyi ve kötü olayların her ikisi içinde motive edici etmenler üzerinde olmuştur (Onaran, 1981).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1 ARAŞTIRMANIN DESENİ

Araştırmanın desenini nicel araştırma yöntemlerinden betimsel-ilişkisel tarama modeli oluşturmaktadır. Tarama biçimindeki modellerde, araştırmada konu olarak ele alınan, hadise, nesne veya kişi şartları değiştirilmeden ve var oldukları biçimleriyle tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2008: 77). Birbirleriyle ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarda ise iki veya ikiden çok değişken arasında nasıl bir ilişki olduğunun değişkenler üzerinde herhangi bir müdahalede bulunmadan incelemelerin yapıldığı araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 185). Betimsel-ilişkisel tarama modellerinde hadise ve durumların özellikleri, koşulları ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılır. Bu tespitler yapılmaya çalışılırken sebepler üzerinde durulmaz (Kaptan,1998: 59). Bununla birlikte bu modellerde, elde edilen veriler ışığında genellemeler yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 224).

2.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2017–2018 eğitim öğretim yılında Siirt il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Siirt il merkezinde bulunan 679' u ilkokul, 711' i ortaokul ve 661' i lise olmak üzere toplam 2051 öğretmen oluşturmaktadır. Can'a (2017: 30) göre 2500 kişilik bir evrende homojen dağılım olmasa bile 333 kişilik bir görüşün gerekli yansıtma gücüne sahip olduğu ifade edilmiştir.

Basit seçkisiz örnekleme metodu kullanılarak, araştırmadaki evreni temsil gücüne sahip örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme metodunda bütün örneklemelerin seçilme olasılıkları birbirine eşittir ve birinin seçilmesi diğerinin seçilme olasılığını etkilemez (Büyüköztürk vd.; 2016: 85). Araştırmada 650 ölçek dağıtılmış olup 574 ölçeğin geri dönüşü sağlanmıştır. Bunlardan 52 tanesi yönergeye uygun doldurulmadığından araştırmada kapsam dışına bırakılarak 522 adet görüş araştırmaya dahil edilmiş olup, ölçeklerde geri dönüş oranının % 88,3 olduğu görülmektedir. Araştırmada yapılacak yorumların genellenebilmesi ve gerçekçi bir yorum yapılabilmesi için verilen ölçeklerde %70-80'lik bir oranın üzerinde geri dönüş olması beklenir

(Büyüköztürk vd., 2009: 136).Çalışmada ölçeklerin geri dönüş oranının iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmada yer alan örneklem grubuna ilişkin bilgiler Tablo 2.1’ de sunulmuştur.

Tablo 2. 1 Araştırmanın Örneklem Grubuna İlişkin Bilgiler

	N	%
Cinsiyet		
Erkek	297	56.9
Kadın	225	43.1
Branş		
Sınıf Öğret	194	37.2
Branş Öğret	328	62.8
Okul Türü		
İlkokul	209	40.0
Ortaokul	165	31.6
Lise	148	28.4
Sendika		
Evet	301	57.7
Hayır	221	42.3
Kıdem		
5 Yıl ve Altı	230	44.1
6-10 Yıl	117	22.4
11-15 Yıl	91	17.4
16-Yıl Üstü	84	16.1
Yaş		
25 ve Altı Yaş	81	15.5
26-35 Yaş	280	53.6
36-45 Yaş	118	22.6
46 Ve Üstü Yaş	43	8.2
TOTAL	522	100

2.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada verilerin toplanmasında, konuyla ilgili alan taraması yapılarak araştırmanın amacına uygun olan ”Örgütsel Politika Algısı Ölçeği” ve Herzberg Çift Faktör Kuramı temel alınarak “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama araçları demografik değişkenler ile birleştirilerek tek bir form haline getirilip birlikte uygulanmıştır. Veri toplama araçları formunda 3 bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadelerin olduğu, ikinci bölümde örgütsel politika algısına dair ifadelerin olduğu ve son bölümde ise öğretmenlerin Herzberg’in

Çift Faktör Kuramı'nı temel alan iş motivasyonunu ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır.

2.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan ve okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyet, branş, okul türü, sendika, kıdem ve yaşı içeren bölümdür. Kişisel bilgi formunun bu değişkenleri içermesindeki amaç ilgili alan yazında da sıklıkla bu değişkenlerle algılanan örgütsel politika ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı arasında ilişki aranıyor olmasıdır.

2.3.2 Örgütsel politika algısı ölçeği (POPS)

Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen soru formunda yer alan örgütsel politika algısı ölçeğini (POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale), Mohan-Bursalı (2008) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek ilk çalışmada 31 madde ve 5 boyuttan oluşmuş olup, daha sonra ölçeğin Türkçe versiyonu 25 madde ve 5 boyuttan oluşturulup ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Mohan-Bursalı (2008) ile e-posta aracılığıyla iletişim kurulmuş olup ölçeğin kullama izni alınmıştır. Örgütsel politika ölçeği 5'li likert olup. 2. 4. 16. 18. 24. 26. ve 31. sorular ters maddelidir. Buna göre ölçeğin değer aralıkları Tablo 2.2' de verilmiştir

Tablo 2. 2 Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Değer Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı
Tamamen Katılmıyorum	1	1.00 - 1.79
Katılmıyorum	2	1.80 - 2.59
Kısmen Katılıyorum	3	2.60 - 3.39
Katılıyorum	4	3.40 - 4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20 - 5.00

Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin soru numaraları, açıklayıcı ve özet bilgileri Tablo 2.3' de yer verilmiştir.

Tablo 2. 3 Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Açıklayıcı Bilgileri

Boyut Adı	Soru Numarası	İşlevsel Tanım
Çıkarıcılık	5, 20, 21, 22 ve 23.	İstenilen çıkarları elde etmek için örgüt içerisinde yapılan eylemler.
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	7, 9, 10,11, 12, 13, 17 ve 27	Örgüt içerisinde istenilen ve yüksek bir konumu elde etmek için yapılan sessiz eylemler.
Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları	2(T), 4(T), 16(T) ve 18(T)	Örgütün belirlemiş olduğu resmi politika ve bunların uygulamalarıdır.
Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	14, 19, 26(T), 28 ve 30	Örgütte yer alan üstlerin ve çalışanların, davranışlarına yönelik politik algılamalardır.
Terfi ve Maaş Uygulamaları	24(T), 25 ve 31(T)	Örgüt içersinde görev yapan çalışanlara verilen terfi ve maaş politikalarına dair politik algılamalar.

2.3.3 İş Motivasyonu Ölçeği

İş motivasyonu algısına ilişkin değişkenler Herzberg Çift Faktör Kuramı temel alınarak Büyükgöz (2008) tarafından geliştirilen 'İş Motivasyonu' ile ölçülmüştür. Ölçeğin kullanımı ile ilgili geçerlik ve güvenirlik çalışmasını Büyükgöz (2008) yapmıştır. Büyükgöz (2008) ile e-posta ile iletişime geçilmesine rağmen bir herhangi olumlu ya da olumsuz bir dönüt alınamamıştır.

Tablo 2. 4 İş Motivasyonu Ölçeği Değer Aralıkları

Seçenekler	Verilen Aralık	Puan Aralığı
Yetersiz	1	1.00 - 1.79
Alt düzey	2	1.80 - 2.59
Orta düzey	3	2.60 - 3.39
Üst düzey	4	3.40 - 4.19
Çok üst düzey	5	4.20 - 5.00

Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin soru numaraları, açıklayıcı ve özet bilgileri Tablo 2'5 te yer verilmiştir.

Tablo 2. 5 İş Motivasyonu Ölçeği Açıklayıcı Bilgileri

Boyut Adı	Soru Numarası	İşlevsel Tanım
Hijyen	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8.	İşletme politikası ve yönetimi, ücret, denetim, yöneticilerle ilişkiler, işgörenin hayatı, statü ve güvenlik, işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri, işgörenlerin altındakilerle ilişkileri, çalışma koşulları gibi olması gereken faktörlerdir
Motive	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22,23, 24, 25, ve 26.	Başarı, takdir görme, sorumluluk verilmesi, yetkilendirilmenin artırılması, terfi, yaptırılan işin önemi ve niteliği gibi faktörler olduğu zaman motive düzeyi artar

2.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplamaya başlamadan önce gerekli izinler için Siirt Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş ve gerekli izin alınmıştır. Verilerin toplanması örnekleme yer alan Siirt il merkezindeki okullara bizzat gidilerek öğretmenlere çalışmanın amacı ve önemi hakkında gerekli bilgiler verilmiş olup, ölçekler okullardaki öğretmenlere dağıtılarak bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Uygulama sırasında da ölçekler hakkında anlaşılmayan yerlerde öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır.

2.5 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Mohan-Bursalı (2008) tarafından Örgütsel Politika Algısı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlilik çalışmalarında açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulamıştır. Güvenirlik çalışması için ise Cronbach alfa katsayısı değerleri kullanılmıştır. Bunun sonucunda, İstanbul' da faaliyet gösteren 2006 yılının 500 büyük işletmede çalışanlar üzerinde çalışma yapılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak belirlemiştir (Mohan-Bursalı, 2008). Aynı zamanda Örgütsel Politika Algısı Ölçeği'ni (POPS) Ayhan (2013), algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, Aydın (2015), sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki, Gürce (2018), örgütsel politika algısı ve örgütsel güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü ve Emre (2018),

araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri yüksek lisans çalışmaları geçerlilik kanıtı olarak gösterilebilir.

Çalışmada kullanılan diğer ölçek olan iş motivasyonu ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Büyükgöz (2008) tarafından yapılmıştır. Büyükgöz (2008), Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nı temel alan ölçeğin (5'li Likert) geliştirilmesine hijyen ve motive edici faktörler adı altında 35 soruluk taslak (ham) bir form ile başlamış olup soruların hazırlanmasını müteakip, iç geçerliğin sınanması amacıyla uzman görüşlerine başvurmuştur. Yapı geçerliği için Faktör Analizi yapılmış olup ölçeğin alt boyutları ve bütünü için Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak, ölçek madde iç tutarlığı açısından incelenmiştir. Bu değerler, yapı geçerliği analizi sonrası 26 madde olarak belirlenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, Trabzon il merkezi ve ilçelerinde çalışan kamu ve özel sektördeki yöneticiler üzerinde çalışmalar yapılmış ve elde edilen veriler doğrultusunda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak belirlenmiştir Büyükgöz (2008). Yine Herzberg Çift Faktör Kuramını temel alan iş motivasyonu ölçeğini Yılmaz (2018) Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği doktora çalışması geçerlilik kanıtı olarak gösterilebilir.

Güvenirlik ölçme araçlarının önemli bir özelliği olup güvenilir bir ölçme aracında aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerin; benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir (Çömlekçi, 2005: 41).

Tablo 2. 6 Örgütsel Politika Algısına Ait Güvenirlik Analizi Değerleri

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri(α)	
		Bursalı (2008)	Bu Çalışma
Çıkarıcılık Alt Boyutu	5	.92	.83
Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu	8	.83	.85
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Alt Boyutu	4	.80	.68
Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı Alt Boyutu	5	.79	.70
Terfi ve Maaş Uygulamaları Alt Boyutu	3	.54	.57

Tablo 2.6.'ya bakıldığında Cronbach α katsayısı ölçeğimizdeki boyutlar ayrı ayrı hesaplanarak güvenilirlik sonuçları elde edilmiştir. Bu araştırmada hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları Mohan-Bursalı (2008) ile benzerlik göstermektedir. 5 maddeden oluşan çıkarıcılık boyutunda güvenilirlik katsayısı .83 düzeyinde, 8 maddeden oluşan yükselmek için gerekeni yapmak boyutunda .85 düzeyinde, 4 maddeden oluşan örgüt politikaları ve uygulamaları boyutu .68 düzeyinde, 5 maddeden oluşan üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı boyutu ise .70 düzeyinde güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. Bir ölçme aracının güvenilirlik katsayısının .60 veya daha yüksek olması durumunda ölçeğin test puanlarının oldukça güvenilir olduğu belirtilmektedir (Özdamar, 2004: 633; Can, 2017: 391). Bu bakımdan kullanmış olduğumuz örgütsel politika algısı ölçeğinin alt boyutları güvenilir olduğu söylenebilir. Üç maddeden oluşan terfi ve maaş uygulamaları boyutu Cronbach's Alpha katsayısının .57 ile .60' dan düşük çıkması ve maddelerin kamu örgütü olan okullar için uygun olmadığından değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 2. 7 İş Motivasyonuna Ait Güvenirlik Analizi Değerleri

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri(α)	
		Büyükgöz (2008)	Bu Çalışma
Hijyen Alt Boyutu	8	.75	.80
Motive Alt Boyutu	18	.89	.93

Tablo 2.7.'ye bakıldığında bu araştırmada hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları Büyükgöz (2008) ile benzerlik göstermektedir. 8 maddeden oluşan hijyen boyutunda güvenilirlik katsayısı .80 düzeyinde, 18 maddeden oluşan motive boyutunda güvenilirlik katsayısı .93 düzeyinde güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. Çalışmada güvenilirlik katsayısının .60 veya daha yüksek geçmesi nedeniyle ölçeğimizin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir.

2.6 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın kişisel bağımsız değişkenleri öğretmenlerin cinsiyet, branş, okul türü, sendika, kıdem ve yaş değişkenleridir. Ayrıca diğer bağımsız değişken örgütsel politika algısı ve alt boyutlarında yer alan "çıkarcılık", "yükselmek için gerekeni

yapmak”, “örgüt politikaları ve uygulamaları”, “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” ve “terfi ve maaş uygulamalarıdır”. Araştırmanın bağımlı değişkenleri Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı temel alan iş motivasyonu ve alt boyutunda yer alan hijyen ve motive değişkenleridir.

Araştırmada elde edilen veriler istatistik programına girilmiş ve istatistiki analizler yapılmıştır. Analizlerde yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}), frekans (N) ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Anlamlılık $p < .050$ değerine göre aranmıştır. Güven aralığı $P < .050$ değeri için önemli, $p > .050$ değeri için önemsiz aralık olarak alınmıştır. Evrene ait ortalama değer için %95 ihtimalle içerisinde yer alacağı değerler aralığının temsil edilmesi istendiğinde güven aralığı $p < .050$ olarak alınır (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2001).

Örgütsel politika algısı ve alt boyutları ile iş motivasyonu ve alt boyutlarına ilişkin oluşan cinsiyet, branş, okul türü, sendika, kıdem ve yaş gruplarının homojen dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Çünkü kullanılacak istatistiklerin yapısı, grupların homojen dağılım göstermesi (parametrik) ya da göstermemesi (nanparametrik) koşuluna bağlıdır. Bu puanların .050 ve üzerinde değer alması homojen bir dağılım gösterdiği anlamı taşımaktadır (Can, 2017). Bunun için araştırmacı One-Way ANOVA analizinden Homogeneity of Variance testini uygulamış, elde edilen bulgular aşağıda Tablo 2.8. ve Tablo 2.9’da sunulmuştur.

Tablo 2. 8 Örgütsel Politika Algısı Homojenlik Testi Dağılım Değerleri

		Cinsiyet	Branş	Okul Türü	Sendika	Kıdem	Yaş
Örgütsel Politika Algısı							
Çıkarıcılık	p	.023	.834	.668	.196	.592	.967
	Levene	5.208	.044	.404	1.675	.636	.087
Yükselmek için gerekeni yapmak	p	.659	.282	.171	.227	.536	.737
	Levene	.195	1.159	1.769	1.464	.728	.422
Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	p	.304	.559	.071	.939	.194	.306
	Levene	1.058	.342	2.662	.006	.1.575	1.207
Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	p	.763	.432	.389	.153	.696	.756
	Levene	.091	.619	.946	2.046	.480	.396

Tablo 2.8 incelendiğinde cinsiyet, branş, okul türü, sendika, kıdem ve yaş değişkeni için Örgütsel politika algısı ve alt boyutları olan yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı ile terfi ve maaş uygulamaları ilişkin Sig. (p) puanlarına bakıldığında $P < .05$ 'den küçük değer olmaması Homogeneity of Variance testine göre grubun homojen bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bulgulara göre parametrik istatistikler kullanılabilir. Örgütsel politika algısı çıkarıcılık alt boyutu Sig. (p) puanlarına bakıldığında $p < .050$ 'den küçük değer olması Homogeneity of Variance testine göre grubun homojen bir dağılım göstermediğini ifade etmektedir. Bu bulgulara göre non-parametrik istatistikler kullanılabilir.

Tablo 2.9 İş Motivasyonu Homojenlik Testi Dağılım Değerleri

		Cinsiyet	Branş	Okul Türü	Sendika	Kıdem	Yaş
İş Motivasyonu							
Hijyen	p	.301	.360	.089	.657	.980	.435
	Levene	1.072	.838	2.430	.197	.062	.912
Motive	p	.819	.948	.955	.404	.382	.732
	Levene	.052	.004	.046	.699	1.023	.429

Tablo 2.9' daki bulgulara cinsiyet, branş, okul türü, sendika, kıdem ve yaş değişkeni için iş motivasyonu ve olan hijyen ve motive alt boyutlarına ilişkin Sig. (p) puanlarına bakıldığında $p < .050$ ' den küçük değer olmaması Homogeneity of Variance testine göre grubun homojen bir dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bulgulara göre parametrik istatistikler kullanılabilir.

Örgütsel Politika algısı ölçeğinde; cinsiyet, branş ve sendika durum değişkenlerinde t-testi; okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile çıkarıcılık alt boyut cinsiyet değişkenine yönelik Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. İş Motivasyonu ölçeğinde ise; cinsiyet, branş ve sendika durum değişkenlerinde t-testi; okul türü, kıdem ve yaş değişkenlerinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. İkiden büyük bağımsız değişkenler olan okul türü, kıdem ve yaş değişkenleri için ortalama puanlarına bakılmış, $p < .050$ anlamlı farklılıklar için varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında anlamlı farklılıkları belirlemek için PostHoc Bonferroni test puanlarına bakılmıştır. Böylece I. Tip hata Bonferroni prosedürü ile kontrol altına alınmıştır.

Örgütsel politika algısı ile alt boyutları ve iş motivasyonu ile alt boyutları arasında olan ilişki durumu için korelasyon (r) analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin oranını, bu değişkenlerle ilişkisi olan diğer değişkenlerin kontrol edilmesini olanaklı kılan bir istatistik olup Pearson Korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilir. Elde edilen değer +1 (artı bir) ise ilişkinin mükemmel ve pozitif olduğu, -1 (eksi bir) ise ilişkinin yine mükemmel ama negatif olduğu, 0 (sıfır) ise de herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamı taşır. Ayrıca değerler, 0 ile 0.30 arasında ise düşük, 0.30-0.70 arasında ise orta ve 0.70-1 arasında ise yüksek bir ilişki olduğu anlaşılır (Büyüköztürk, 2009: 185).

Araştırmada Örgütsel politika algısı ve alt boyutları bağımsız ve yordayıcı değişken olarak, iş motivasyonu ve alt boyutları bağımlı ve yordanan değişken olarak belirlenmiştir. Bu değişkenleri ne kadar yordandığına tespiti için de regresyon analizi yapılmış olup, regresyon analizinde tahmini ya da ne kadar açıkladığını determinasyon katsayısı (R^2) bize vermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Öğretmenlerden elde edilen analiz sonuçlarına ait bulgular ve istatistiksel analizlere aşağıda yer verilmiştir.

3.1 BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonuna ait boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına aşağıdaki Tablo 3.1 ve 3.2’de yer verilmiştir.

Tablo 3. 1 Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı Paunlarının Dağılımı

<i>Örgütsel Politika Algısı Ölçeği</i>	\bar{X}	Ss
<i>Çıkarıcılık Alt Boyutu</i>	2.844	0.867
5. Çalıştığım işyerinde, verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	2.734	1.180
20. Çalıştığım işyerinde, başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.	2.705	1.111
21. Çalıştığım işyerinde, yöneticiler çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımı dokunabilecek ya da bakış açıları kendisine benzeyen kişiler ile çalışmak isterler	2.981	1.156
22. Çalıştığım işyerinde, çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri ile çalışmak isterler.	3.034	1.135
23. Çalıştığım işyerinde, çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.	2.764	1.071
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak Alt Boyutu</i>	2.954	0.770
7. Çalıştığım işyerinde, adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsin.	2.990	1.201
9. Çalıştığım işyerinde veya bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.	2.762	1.074
10. Çalıştığım işyerinde, işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır	2.728	1.056
11. Çalıştığım işyerinde, insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar.	2.973	1.134
12. Çalıştığım işyerinde, karmaşa ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	2.939	1.087
13. Çalıştığım işyerinde, başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.	3.149	1.149
17. Çalıştığım işyerinde, olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte "daha iyi durumda" görünmektedirler.	3.015	1.060
27. Çalıştığım işyerinde, diğer bölümlerle yürütülen samimi ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	3.073	1.000
<i>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Alt Boyutu</i>	3.059	0.756
2. Çalıştığım işyerinde, her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	2.851	1.103
4. Çalıştığım işyerinde, çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.	2.759	1.006
16. Çalıştığım işyerinde, ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.	3.109	1.059
18. Çalıştığım işyerinde, bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır.	3.046	1.063
<i>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı Alt Boyutu</i>	2.875	0.713
14. Çalıştığım işyerinde, üst'üm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	2.642	1.154
19. Çalıştığım işyerinde, çalışma arkadaşlarımın kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	2.690	1.066
26. Çalıştığım işyerinde, iş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	2.393	0.976
28. Çalıştığım işyerinde, üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	2.835	1.096
30. Çalıştığım işyerinde, eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	2.602	1.060

Tablo 3.1' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel politika algısı düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip boyut örgüt politikaları ve uygulamaları ($\bar{X} = 3.059$), en düşük ortalamaya sahip boyut ise çıkarıcılık ($\bar{X} = 2.844$) olarak görülmektedir. Diğer boyutlar incelendiğinde yükselmek için gerekeni yapmak boyutu ($\bar{X} = 2.954$) ortalamaya sahip olduğu, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı alt boyutunda ise ($\bar{X} = 2.875$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenler; çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı boyutlarında "kısmen katılıyorum", düzeyinde görüş bildirmektedirler.

“Örgüt politikaları ve uygulamaları” alt boyutta en yüksek algının görüldüğü madde ($\bar{X} = 3.109$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.”dir. En düşük algının görüldüğü madde ise ($\bar{X} = 2.759$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirseler bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.” maddesidir.

“Çıkarıcılık” alt boyutta en yüksek algının görüldüğü madde ($\bar{X} = 3.034$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri ile çalışmak isterler”dir. En düşük algının görüldüğü madde ise ($\bar{X} = 2.705$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.” maddesidir.

“Yükselmek için gerekeni yapmak” alt boyutta en yüksek algının görüldüğü madde ($\bar{X} = 3.149$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem”dir. En düşük algının görüldüğü madde ise ($\bar{X} = 2.728$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır.” maddesidir.

“Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı” alt boyutta en yüksek algının görüldüğü madde ($\bar{X} = 2.835$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek

için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.”dir. En düşük algının görüldüğü madde ise ($\bar{X} = 2.602$) (kısmen katılıyorum) değeri ile “Çalıştığım işyerinde, eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.” maddesidir.



Tablo 3.22 Öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Algılarına Ait Puanların Dağılımı

<i>Herzberg Çift Faktör İş Motivasyon Ölçeği</i>	\bar{X}	S.s
<i>Hijyen Alt Boyutu</i>	3.173	0.646
1. İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.	3.228	0.985
2. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.	3.025	0.950
3. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.	2.707	1.091
4. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.	3.297	0.905
5. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor	3.155	1.009
6. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.	3.414	0.942
7. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.	3.693	0.984
8. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor.	2.868	1.159
<i>Motive Alt Boyutu</i>	3.544	0.652
9. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	3.946	0.946
10. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	3.931	0.878
11. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeme destek verir.	3.446	0.994
12. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	3.563	0.932
13. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	3.753	0.888
14. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	3.791	0.894
15. İşimdeki çalışma başarımlarımı etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	3.686	0.868
16. İşimdeki çalışma başarımlarımı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	3.831	0.842
17. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	3.822	0.874
18. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	3.663	0.877
19. Başarıdığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	3.435	0.997
20. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir.	3.033	1.126
21. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	3.431	0.968
22. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	3.726	0.933
23. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	3.441	0.894
24. Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir.	2.824	1.115
25. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	3.130	1.109
26. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	3.347	1.077

Tablo 3.2' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonuna bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip boyutun ($\bar{X} = 3.544$)

ile motive olduğu, hijyen boyutuna bakıldığında ise ($\bar{X} = 3.173$) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplara göre aritmetik ortalamaya sahip olan motive konusunda öğretmenlerin “üst düzey” algıya, hijyen boyutunda ise “orta düzey” algıya sahip oldukları söylenebilir.

“Motive” alt boyutta en yüksek algının görüldüğü madde ($\bar{X} = 3.946$) (üst düzey) değeri ile “İşimi gerçekten severek yapıyorum.”dir. En düşük algının görüldüğü madde ise ($\bar{X} = 2.824$) (orta düzey) değeri ile “Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir.” maddesidir.

“Hijyen” alt boyutta en yüksek algının görüldüğü madde ($\bar{X} = 3.693$) (üst düzey) değeri ile “İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.”dir. En düşük algının görüldüğü madde ise ($\bar{X} = 2.707$) (orta düzey) değeri ile “İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.” maddesidir.

3.2 İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, branş, okul türü, sendika, kıdem ve yaş) göre örgütsel politika algıları ile Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu düzeylerine yönelik görüşlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-Testi, örgütsel politika algısı çıkarcılık alt boyutunda ise nonparametrik olduğundan Mann Whitney U testi uygulanmış olup analiz sonuçları Tablo 3.3 ve 3.4 te verilmiştir.

Tablo 3. 3 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları</i>	\bar{X}	Ss	t	p
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</i>				
Erkek	3.008	0.773	1.870	.062
Kadın	2.882	0.762		
<i>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</i>				
Erkek	3.056	0.786	-.088	.930
Kadın	3.062	0.716		
<i>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</i>				
Erkek	2.954	0.724	2.952	.003**
Kadın	2.771	0.688		
<i>Herzberg Çift Faktör Alt Boyutları</i>				
<i>Hijyen</i>				
Erkek	3.197	0.662	966	.335
Kadın	3.142	0.625		
<i>Motive</i>				
Erkek	3.551	0.650	269	.788
Kadın	3.535	0.656		

$N(\text{Erkek})=297$ $N(\text{Kadın})=225$, $p < .050^*$ $p < .010^{**}$ $p < .000^{***}$ $sd=520$

Tablo 3.3' te yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın sadece “üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı” boyutu puanlarında cinsiyet bağımsız değişkeninde t-Testi sonuçlarına göre, erkeklerin lehine anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($t=2.952$, $p<.050$). Araştırmada ele alınan bir diğer bağımlı değişken olan Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu ortalamalarında ise t-Testi sonuçlarına göre cinsiyet bağımsız değişkeni açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p>.050$).

Tablo 3. 4 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının Çıkarcılık Alt Boyutu Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutu</i>	Sıra Ort.	Z	U	p
<i>Çıkarcılık</i>				
Erkek	272,18	-1.863	30242,00	.062
Kadın	247,41			

$N(\text{Erkek})=297$ $N(\text{Kadın})=225$ $p < .050^*$ $p < .010^{**}$ $p < .000^{***}$

Tablo 3.4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “çıkarcılık boyutu” puan ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Maan Whitney U testi sonuçlarına göre ortalamalar arasında anlamlı fark ($p > .050$ için) bulunmamıştır.

3.2.2 Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu boyutlarında branş bağımsız değişkenine göre sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olmalarının algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için t-Testi analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.5’ te gösterilmiştir.

Tablo 3. 5 Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları</i>		\bar{X}	Ss	t	p
<i>Çıkarcılık</i>	Sınıf Öğretmeni	2.719	0.857	-2.555	.011*
	Branş Öğretmeni	2.918	0.867		
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</i>	Sınıf Öğretmeni	2.868	0.818	-1.913	.056
	Branş Öğretmeni	3.005	0.737		
<i>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</i>	Sınıf Öğretmeni	3.073	0.739	.341	.733
	Branş Öğretmeni	3.050	0.767		
<i>Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</i>	Sınıf Öğretmeni	2.767	0.745	-2.622	.009**
	Branş Öğretmeni	2.939	0.687		
Herzberg Çift Faktör Alt Boyutları					
<i>Hijyen</i>	Sınıf Öğretmeni	3.251	0.630	2.127	.034*
	Branş Öğretmeni	3.128	0.653		
<i>Motive</i>	Sınıf Öğretmeni	3.616	0.659	1.924	.055
	Branş Öğretmeni	3.502	0.645		

$N(\text{Sınıf})=194$ $N(\text{Branş})=328$ $p < .050^*$ $p < .010^{**}$ $p < .000^{***}$ $sd=520$

Tablo 3.5’ te yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın “çıkarcılık” boyutunun puanlarında branş bağımsız değişkeninde t-Testi sonuçlarına göre, branş öğretmenlerin lehine anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($t=-2.555$; $p < .050$). Branş öğretmenlerin “çıkarcılık” boyut puanları ($\bar{X}=2.918$), sınıf

öğretmeni puanlarından ($\bar{X}=2.719$) yüksek bulunmuştur. Yine araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” boyutunun puanlarında branş bağımsız değişkeninde t-Testi sonuçlarına göre, branş öğretmenlerin lehine anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($t=-2.622$; $p<.050$). “Üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” puanları branş öğretmenlerin ($\bar{X}=2.939$), sınıf öğretmenlerinden ($\bar{X}=2.767$) yüksek bulunmuştur. Araştırmada ele alınan bir diğer bağımlı değişken olan Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu “hijyen” boyutunun puanlarında branş bağımsız değişkeninde t-Testi sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerin lehine anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($t=2.127$; $p<.050$). “Hijyen” boyutunun puanlarında sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=3.251$), branş öğretmenlerinin ($\bar{X}=3.128$) puanlarından yüksek bulunmuştur.

3.2.3 Sendika Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin almış oldukları örgütsel politika algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu puanlarının, öğretmenlerin sendikaya üye olma ve olmama durumu incelenmiştir. Yapılan t-Testi analizi sonuçları Tablo 3.6’ da gösterilmiştir.

Tablo 3. 6 Sendika Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları</i>	\bar{X}	Ss	t	p
<i>Çıkarıcılık</i>				
Evet	2.886	0.836	1.297	0.195
Hayır	2.786	0.906		
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</i>				
Evet	2.987	0.750	1.130	0.259
Hayır	2.909	0.795		
<i>Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları</i>				
Evet	3.025	0.760	-1.203	0.230
Hayır	3.105	0.748		
<i>Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</i>				
Evet	2.900	0.684	0.930	0.353
Hayır	2.841	0.751		
<i>Herzberg Çift Faktör Alt Boyutları</i>				
<i>Hijyen</i>				
Evet	3.186	0.644	0.522	0.602
Hayır	3.156	0.650		
<i>Motive</i>				
Evet	3.549	0.639	0.191	0.848
Hayır	3.538	0.670		

$N(\text{Evet})=301$ $N(\text{Hayır})=221$ $p < .050^*$ $p < .010^{**}$ $p < .000^{***}$ $sd=520$

Tablo 3.6' da yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın boyut ortalamalarında t-Testi sonuçlarına göre sendika bağımsız değişkenin açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Araştırmada ele alınan bir diğer bağımlı değişken olan Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu boyut ortalamalarında ise t-Testi sonuçlarına göre sendika bağımsız değişkeni açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$).

3.2.4 Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu alt boyutlarında görev yaptığı okul türü bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($p < .050$) için PostHoc Bonferroni testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada görev yaptığı okul değişkeninde

ilkokul A, ortaokul B, lise okulları C olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.7' de gösterilmiştir.

Tablo 3. 7 Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları</i>	\bar{X}	Ss	F	p	Açıklama
<i>Çıkarıcılık</i>					
(A) İlkokul	2.678	0.829			
(B) Ortaokul	2.885	0.856	7.619	.001**	A-C Arasında
(C) Lise	3.031	0.896			
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</i>					
(A) İlkokul	2.839	0.809			
(B) Ortaokul	2.995	0.695	4.325	.014*	A-C Arasında
(C) Lise	3.070	0.776			
<i>Örgüt Politikaları ve Uygulamaları</i>					
(A) İlkokul	3.094	0.725			
(B) Ortaokul	3.035	0.702	.386	.680	Yok
(C) Lise	3.035	0.853			
<i>Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</i>					
(A) İlkokul	2.722	0.725			
(B) Ortaokul	2.993	0.715	8.283	.000***	A ve B-C Arasında
(C) Lise	2.959	0.658			
<i>Herzberg Çift Faktör Alt Boyutları</i>					
<i>Hijyen</i>					
(A) İlkokul	3.279	0.615			
(B) Ortaokul	3.050	0.618	5.912	.003**	A-B Arasında
(C) Lise	3.162	0.698			
<i>Motive</i>					
(A) İlkokul	3.616	0.673			
(B) Ortaokul	3.509	0.632	2.192	.113	Yok
(C) Lise	3.482	0.637			

$N(\text{İlkokul})=209$ $N(\text{Ortaokul})=165$ $N(\text{Lise})=148$ $p < .050^*$ $p < .010^{**}$ $p < .000^{***}$ $sd=2, 519$

Tablo 3.7' de yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın “çıkarıcılık boyut” ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup okul türü bağımsız değişkeninde anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($F=7.619$; $p<.050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc Bonferroni testi uygulanarak I. Tip hata Bonferroni prosedürü ile kontrol altına alınmıştır. Buna göre; “çıkarıcılık” boyut puanları lisede görev yapan

öğretmenlerin ($\bar{X}=3.031$), ilkokulda görev yapan öğretmenlerinden ($\bar{X}=2.678$) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “yükselmek için gerekeni yapmak” boyut ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup okul türü bağımsız değişkeninde anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($F=4.325$; $p<.050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc Bonferroni testi uygulanarak I. Tip hata Bonferroni prosedürü ile kontrol altına alınmıştır. Buna göre; “yükselmek için gerekeni yapmak” boyut puanları lisede görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.070$), ilkokulda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{X}=2.839$) yüksek bulunmuştur. Yine öğretmenlerin “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” boyut ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup okul türü bağımsız değişkeninde anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($F=8.283$; $p<.050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc Bonferroni testi uygulanarak I. Tip hata Bonferroni prosedürü ile kontrol altına alınmıştır. Buna göre; “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” boyut puanları ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.993$), ilkokulda görev yapan öğretmenlerin üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı puanlarından ($\bar{X}=2.722$), lisede görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.959$), ilkokulda görev yapan öğretmenlerinden ($\bar{X}=2.722$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmada ele alınan bir diğer bağımlı değişken olan Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu “hijyen” boyut puanları ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup okul türü bağımsız değişkeninde anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($F=5.912$; $p<.050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc Bonferroni testi uygulanarak I. Tip hata Bonferroni prosedürü ile kontrol altına alınmıştır. Buna göre; “hijyen” boyut puanları ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.279$), ortaokulda görev yapan öğretmenlerden ($\bar{X}=3.050$) yüksek bulunmuştur.

3.2.5 Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu alt boyutlarında kıdem bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($p<.050$) için PostHoc Bonferroni testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada kıdem değişkeninde 5 Yıl ve Altı A, 6-10 Yıl B, 11-

15 Yıl C ve 16-Yıl Üstü D olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.8' de gösterilmiştir.

Tablo 3. 8 Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları</i>	\bar{X}	Ss	F	p	Açıklama
<i>Çıkarıcılık</i>					
(A) 5 Yıl ve Altı	2.830	0.906			
(B) 6-10 Yıl	2.882	0.811	0.863	.460	Yok
(C)11-15 Yıl	2.932	0.866			
(D) 16-Yıl Üstü	2.733	0.837			
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</i>					
(A) 5 Yıl ve Altı	2.993	0.772			
(B) 6-10 Yıl	2.990	0.702	1.384	.247	Yok
(C)11-15 Yıl	2.946	0.814			
(D) 16-Yıl Üstü	2.802	0.800			
<i>Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları</i>					
(A) 5 Yıl ve Altı	3.064	0.805			
(B) 6-10 Yıl	3,049	0.725	0.727	.536	Yok
(C)11-15 Yıl	2,978	0.700			
(D) 16-Yıl Üstü	3,146	0.720			
<i>Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</i>					
(A) 5 Yıl ve Altı	2,877	0.724			
(B) 6-10 Yıl	2.906	0.673	0.397	.755	Yok
(C)11-15 Yıl	2.899	0.728			
(D) 16-Yıl Üstü	2.802	0.732			
<i>Herzberg Çift Faktör Alt Boyutları</i>					
<i>Hijyen</i>					
(A) 5 Yıl ve Altı	3.110	0.637			
(B) 6-10 Yıl	3.132	0.648	2.998	.030	A-D
(C)11-15 Yıl	3.236	0.630			
(D) 16-Yıl Üstü	3.336	0.663			
<i>Motive</i>					
(A) 5 Yıl ve Altı	3.554	0.648			
(B) 6-10 Yıl	3.451	0.619	1.412	.238	Yok
(C)11-15 Yıl	3.553	0.647			
(D) 16-Yıl Üstü	3.639	0.706			

$N(5 \text{ Yıl ve Altı})=230$ $N(6-10 \text{ Yıl})=117$ $N(11-15 \text{ Yıl})=91$ $N(16\text{-Yıl Üstü})=84$ $p < .050^*$ $p < .010^{**}$, $p < .000^{***}$ $sd=3, 518$

Tablo 3.8’ de yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın boyut ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup kıdem bağımsız değişkenin açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Araştırmada ele alınan bir diğer bağımlı değişken olan Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu “hijyen” boyutunun ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup kıdem bağımsız değişkeninde anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($F=2.998$; $p < .050$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere PostHoc Bonferroni testi uygulanarak I. Tip hata Bonferroni prosedürü ile kontrol altına alınmıştır. Buna göre; “hijyen” boyut puanları, kıdemi 16 yıl ve üstü olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.336$), kıdemi 5 yıl ve altı olan öğretmenlerden ($\bar{X} = 3.110$) yüksek bulunmuştur.

3.2.6 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu alt boyutlarında yaş bağımsız değişkenine göre algıları üzerinde anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için tek yönlü varyans (one-way ANOVA) analizi yapılmış olup anlamlı farklar ($p < .050$) için Bonferroni testi puanlarına bakılmıştır. Araştırmada yaş değişkeninde 25 Yıl ve Altı Yaş A, 26-35 Yaş B, 36-45 Yaş C ve 46 ve Üstü Yaş D olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.9’ da gösterilmiştir.

Tablo 3. 9 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarının ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları</i>	\bar{X}	Ss	F	p	Açıklama
<i>Çıkarıcılık</i>					
(A) 25 Yıl ve Altı Yaş	2,822	0.870	0.360	0.782	Yok
(B) 26-35 Yaş	2.879	0.862			
(C)36-45 Yaş	2.785	0.895			
(D) 46 ve Üstü Yaş	2.819	0.838			
<i>Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak</i>					
(A) 25 Yıl ve Altı Yaş	2.892	0.785	1.315	0.269	Yok
(B) 26-35 Yaş	3.015	0.735			
(C)36-45 Yaş	2.868	0.834			
(D) 46 ve Üstü Yaş	2.907	0.776			
<i>Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları</i>					
(A) 25 Yıl ve Altı Yaş	3.114	0.752	0.179	0.911	Yok
(B) 26-35 Yaş	3.049	0.778			
(C)36-45 Yaş	3.042	0.738			
(D) 46 ve Üstü Yaş	3.064	0.682			
<i>Üst'ün Ve Çalışma Arkadaşının Davranışı</i>					
(A) 25 Yıl ve Altı Yaş	2.928	0.745	0.548	0.650	Yok
(B) 26-35 Yaş	2.889	0.706			
(C)36-45 Yaş	2.807	0.698			
(D) 46 ve Üstü Yaş	2.870	0.753			
<i>Herzberg Çift Faktör Alt Boyutları</i>					
<i>Hijyen</i>					
(A) 25 Yıl ve Altı Yaş	3.165	0.647	1.740	0.158	Yok
(B) 26-35 Yaş	3.127	0.654			
(C)36-45 Yaş	3.229	0.648			
(D) 46 ve Üstü Yaş	3.340	0.570			
<i>Motive</i>					
(A) 25 Yıl ve Altı Yaş	3.573	0.674	0.319	0.811	Yok
(B) 26-35 Yaş	3.519	0.641			
(C)36-45 Yaş	3.567	0.637			
(D) 46 ve Üstü Yaş	3.593	0.731			

N(25 ve Altı Yaş)=81 N(26-35 Yaş)=280 N(36-45 Yaş)=118 N(46 Ve Üstü Yaş)=43 p < .050* p < .010**. p < .000*** sd=3, 518

Tablo 3.9’ da yer alan bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politikanın boyut ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup yaş bağımsız değişkenin açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$). Araştırmada ele alınan bir diğer bağımlı değişken olan Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu ortalamaları tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) ile karşılaştırılmış olup yaş bağımsız değişkenin açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p > .050$).

3.3 ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

3.3.1 Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı İle Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutları ile çok Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu alt boyutları arasındaki korelasyon analizleri ortaya konulmuş olup Tablo 3.10’ da verilmiştir.

Tablo 3. 10 Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları İle Çok Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

	1	2	3	4	5	6
1 Çıkarıcılık	1					
2 Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	.752**	1				
3 Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	-.028	-.007	1			
4 Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	.739**	.746**	.041	1		
5 Hijyen	-.185**	-.245**	.314**	-.161**	1	
6 Motive	-.230**	-.252**	.445**	-.216**	.609**	1

$p < .050$ * $p < .010$ ** $p < .000$ ***

Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutu olan “çıkarıcılık” ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” boyutu ($r = -.185$, $p < .050$), “ motive” boyutu ($r = -.230$, $p < .050$) arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutu olan “yükselmek için gerekeni yapmak” ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” boyutu ($r = -.245$, $p < .050$) ve “motive” boyutu ($r = -.252$, $p < .050$) arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutu olan “örgüt politikaları ve uygulamalar” ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” boyutu ($r = .314$, $p < .050$) ve “motive” boyutu ($r = .445$, $p < .050$) arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutu olan “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” boyutu ($r = -.161$, $p < .050$) ve “motive” boyutu ($r = -.216$, $p < .050$) arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3.4 DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

3.4.1 Regresyon Analizleri

Örgütsel politika algısı, Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.11 ve 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3. 11 Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları İle Hijyen Alt Boyut Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Ait Sonuçlar

		Yordanan Değişken (Herzberg Çift Faktör Hijyen Alt Boyutu)				
		B	S	Beta	t	p
	Sabit	2.948	.153		19.237	.000***
	Çıkarıcılık	.007	.050	.010	.142	.887
Örgütsel Politika Algısı	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-.218	.057	-.259	-3.827	.000***
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	.267	.035	.312	7.702	.000***
	Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	.011	.060	.012	.183	.855
	R ²	.158		R=.398		
	R ² _{ADJ}	.152		F=24.283		

$p < .050$ * $p < .010$ ** $P < .000$ ***

Tablo 3.11 'de yansıtılan verilere göre örgütsel politika algısı alt boyutları ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” alt boyut yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R^2 (R Squared)= .158 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” alt boyutunun %16’sı bağımsız değişken olan örgütsel politika algısının yordadığını gösterir. Ancak modele katkısı olmayan değişkenlerin dikkate alınarak daha gerçekçi değeri ise R^2 (Adjust R^2)=.152 olup bu da %15 olarak görülür.

Tablo 3. 12 Örgütsel Politika Algısı Alt Boyutları İle Motive Alt Boyut Arasındaki Çoklu Regresyon Analizine Ait Sonuçlar

		Yordanan Değişken (Herzberg Çift Faktör Motive Alt Boyutu)				
		B	S	Beta	t	p
	Sabit	3.068	.144		21.260	.000***
	Çıkarıcılık	-.024	.047	-.32	-.503	.615
Örgütsel Politika Algısı	Yükselmek İçin Gerekeni Yapmak	-.128	.054	-.152	-2.396	.017*
	Örgüt Politikaları ve Uygulamaları	.386	.033	.447	11.809	.000***
	Üst’ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı	-.089	.057	-.098	-1.576	.116
R^2 .266					R=.515	
R^2_{ADJ} .260					F=46.759	

$p < .050^*$, $p < .010^{**}$, $P < .000^{***}$

Tablo 3.12 'de yansıtılan verilere göre örgütsel politika algısı alt boyutları ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “motive” alt boyut yordayıcılığı incelenmiştir. Buna göre bakıldığında R^2 (R Squared)=.266 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize bağımlı değişken olan Herzberg çift faktör iş motivasyonu “motive” alt boyutunun %27’si bağımsız değişken olan örgütsel politika algısının yordadığını gösterir. Ancak modele katkısı olmayan değişkenlerin dikkate alınarak daha gerçekçi değeri ise R^2 (Adjust R^2)=.260 olup bu da %26 olarak görülür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel politika algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu düzey ve algılarına ilişkin elde edilen sonuçlar, bazı demografik değişkenlerle ilgili sonuçlar, korelasyon ve regresyon sonuçları tartışılmıştır.

4.1.1 Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı ve Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi olan örgütsel politika algısı düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde öğretmenlerin; örgütsel politika algısı çıkarıcılık, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı, yükselmek için gerekeni yapmak ve örgüt politikaları ve uygulamaları, alt boyutlarında "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu alt boyutlar arasında en düşük ortalamanın çıkarıcılık alt boyutunda ve "kısmen katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Çıkarıcılık alt boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde özellikle en düşük algı düzeyinin "başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanların olduğu" ve "Çalıştığım işyerinde, verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır" olduğu ifadelerdir. Bu bulgular itibarı ile öğretmenlerin görev yaptıkları okulda, kurumun genel amaçlarından daha önce bireysel amaçlarının öncelikli olduğu, bir başka deyişle bireysel çıkarlarını daha çok önemsedikleri, örgütlerindeki ortamı çıkarıcı bir biçimde değerlendirdikleri kısmen de olsa söylenebilir. Örgütsel politika üzerine Emre'nin (2018) yaptığı araştırmada araştırma görevlilerinin örgütsel politika düzeylerinin "kısmen katılıyorum" düzeyinde olması araştırma sonuçları ile benzerlik, Mohan-Bursalı'nın (2008) araştırmasında ise ticari örgütlerde algı düzeyin "katılmıyorum" ile araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Ancak Aydın'ın (2015) araştırmasında ise sınıf öğretmenlerinin örgütsel politika algılarının "hiç katılmıyorum" gibi oldukça düşük düzeyde olması çıkarıcılık alt boyutu için düşündürücü bir sonuç olarak

değerlendirilmektedir. Çıkarıcılık, bireylerin kendi çıkarlarını hem örgüt çıkarlarından hem de örgütteki diğer üyelerin çıkarlarından üstün tutmasıdır (Gandz ve Murray, 1980). Çıkarıcılık için sergilenen davranışlar örgütsel faaliyetlere zarar veren en önemli etkenlerde biri olarak görüldüğünden, öğretmenlerin algıladıkları çıkarıcılık algı düzeyleri beklenen ve istenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel politika algısı boyutlar arasında en yüksek ortalamanın ise örgüt politikaları ve uygulamaları alt boyutunda ve “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Örgüt politikaları ve uygulamaları alt boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde özellikle en yüksek algı düzeyinin “ ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişilerin aldığı”, en düşük katılımın “çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirse bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler” ve “Çalıştığım işyerinde, bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır” ifadesidir. Bu bulgular itibarı ile öğretmenlerin orta düzeyde, okuldaki bazı uygulamaları politik olarak değerlendirdikleri, üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulduğu, ödülleri yalnızca sıkı çalışanların aldığı ve çalışanların düşüncelerini açıkça dile getirdikleri ve performansa göre terfilerin yapıldığı söylenebilir. Mohan-Bursalı’ nın (2008), Aydın’ ın (2015), Akbaş’ ın (2016), Emre’ nin (2018) ve Özdemir’ in (2018) yaptıkları araştırma sonuçları “kısmen katılıyorum” ile araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ancak Eryılmaz’ ın (2014)’ kamu sektöründe yaptığı çalışma sonucunda “katılıyorum” düzeyinde bulması araştırma sonucu ile farklılık göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı hizmet sektörü aynı olmadığından sonuçlar farklılık gösterebilmektedir.

Örgütsel politika ölçeğinin “yükselmek için gerekeni yapmak” alt boyutunda da “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. En yüksek algı düzeyinin “başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmedikleri”, en düşük algı düzeyinin de “işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrıldıkları” ifadesidir. Bu bulgular itibarı ile öğretmenlerin çalıştıkları ortamda yükselmek için ses çıkarmadan davranışlar sergiledikleri, isteklere ulaşmada çalışmanın yeterli olmadığı, adamın varsa istediklerine daha rahat ulaşılacağına düşüncesinin olduğu kısmen de olsa söylenebilir. Aydın’ ın (2015), Emre’ nin (2018) ve Özdemir’ in (2018) yaptıkları araştırmalarda “kısmen katılıyorum” ile araştırmamızla benzerlik, Mohan-Bursalı’ nın (2008) “katılmıyorum”

ile düşük düzeyde, Erol' un (2014) eğitim fakültelerinde, Eryılmaz' ın (2014) kamu sektöründe ve Shaloot' un (2016) da özel bankalarda yaptığı çalışmada “katılıyorum” ile araştırmamızdan farklılık göstermektedir.

Örgütsel politika algısının Üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışı alt boyutunda ise “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. En yüksek algı düzeyinin “üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumak olduğu”, en düşük algı düzeyinin “iş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima olduğu” ifadesidir. Bu bulgular itibarı ile öğretmenlerin, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarını orta düzeyde politik olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Eryılmaz' ın (2014) yaptığı araştırmada “kısmen katılıyorum” ile araştırmamızla benzerlik, Aydın' ın (2015), Emre' nin (2018) ve Mohan-Bursalı' nın (2008) yaptıkları araştırmalarda ise “katılmıyorum” ile araştırmamızdan farklılık göstermektedir. Örgütsel politika algısı alt boyutlarının ortalama puan sonuçlarının diğer araştırmalardan farklı çıkmasının nedenleri de araştırmanın yapıldığı hizmet sektörlerinin farklılığı, kamu yada özel sektör olması, bölgesel farklılıklar ve sadece sınıf öğretmenleri ile çalışılması gibi etkenler olabilir

Araştırmadaki diğer değişken olan “Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu” ölçeğinin hijyen alt boyutunda “orta düzey”, motive alt boyutunda ise “üst düzey” bir algının olduğu görülmüştür. Hijyen alt boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde özellikle en düşük algı düzeyinin “İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum” ve “iş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor” ifadesidir. Bu durumda öğretmenlerin hizmetleri sonucunda aldıkları ücreti yetersiz buldukları, kontrol ve denetim sistemlerinin öğretmenlerde rahatsızlık yarattığı, çalışma koşullarına rağmen sağlanan sosyal imkân ve hizmetlerin yetersiz olduğu, okulun verimliliği etkileyecek düzeyde fiziksel şartlarının iyi olmadığını söylenebilir. Büyükgöz' ün (2008) kamu-özel sektör ayrımında çeşitli kademelerdeki yöneticiler, Yıldız' ın (2010) ilköğretim 1. kademedeki öğretmenler, Kaş' ın (2012) otel işletmelerinde çalışanlar, Ertürk' ün (2014) ortaöğretimde görev yapan öğretmenler, Yılmaz' ın (2018) hastanelerde sağlık çalışanları ile yaptıkları araştırmalarda “orta düzey” ile çalışmamızla benzerlik göstererek araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Motive alt boyutuna ilişkin maddeler incelendiğinde özellikle en yüksek algı düzeyinin “İşimi gerçekten severek yapıyorum” ve “Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum” ifadesidir. Araştırmada öğretmenlerin motive algısının yüksek olmasında, yaptıkları işin toplum tarafından saygın görüldüğü ve yapılmaya değer olduklarına inanmaları (üst seviye) önemli oranda mutluluk ve gurur duyduğunu, yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibi ve yaptıkları işte söz sahibi oldukları ile okul yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından takdir görmeleri, duygusal bir etkileşimin kurulduğu, kendilerini başarılı görmeleri ve kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak görmeleri etkili olduğu söylenebilir. Büyükgöz’ ün (2008) özel sektörde, Yıldız’ ın (2010), Kaş’ ın (2012) ve Ertürk’ ün (2014) yaptıkları çalışmalarda “üst düzey” ile çalışmamızla benzerlik, Büyükgöz (2008)’ ün kamu sektöründe ve Yılmaz (2018)’ in yaptıkları çalışmalarda ise “orta düzey” ile araştırmamızla farklılık göstermektedir. Farklılığın olmasının nedenleri arasında araştırma yapılan sektörlerin farklı olduğu ile araştırmanın yöneticiler üzerinde yapıldığı söylenebilir.

4.1.2 Kişisel Değişkenlere İlişkin Tartışma

Araştırma elde edilen bulgulara göre Siirt ilinde görev yapan öğretmenlerin “Örgütsel politika” algı düzeyleri alt boyutları olan çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamalarında, cinsiyet değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak örgütsel politikanın üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı alt boyutunda cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farkın erkekler lehine olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden okulda görev yapan üst’ün (amirin) amirin ve çalışma arkadaşının davranışlarını daha fazla politik buldukları, bir başka deyişle kadın öğretmenler hem üstün hem de çalışma arkadaşlarının davranışlarını, birbirleriyle olan iletişimlerini daha az politik olarak gördüğü ifade edilebilir. Bunun nedeni olarak kadınların örgütlerde politik oyunlara dahil edilmediğinden okulun ve bireysel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel politika sürecine katılımlarının düşük olması gösterilebilir. Alanyazında araştırma bulgularını destekler nitelikteki araştırmalara rastlamak mümkündür. Ferris ve arkadaşları’ nın (1989), Drory ve Beat’ ın (1991) ile Akbaş’ ın (2016) yaptıkları araştırmalarda erkek öğretmenlerin örgütsel politika algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Alanyazında örgütsel politika algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğine dair araştırmalar da bulunmaktadır. Ferris ve Kacmar’ ın (1992), Vigoda

ve Cohen' in (2002), İşcan' ın (2005a), Mohammed' in (2011), Çelik' in (2017) kadın çalışanların örgütsel politika algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu yine Kesken' in (1999), O'Connor ve Morrison' un (2001) Mohan-Bursalı' nın (2008), Ayhan' ın (2013), Ayhan ve Gürbüz' ün (2013), Erol' un (2014), Eryılmaz' ın (2014), Aydın' ın (2015), Shaloot' un (2016), Eken' in (2017), Gürce' nin (2018) ve Emre' nin (2018) yaptıkları araştırmalarda ise cinsiyetin algılanan örgütsel politika üzerinde anlamlı bir fark tespit edilmemiş olup çalışmamızdan farklılık göstermektedir. Araştırmaların yapıldığı kurumların farklılığı ve çalışılan personel sayısı nedeniyle farklılıkların olduğu söylenebilir. Toplumsal cinsiyet yaklaşımına göre, hem kadın hem de erkeklerin çalışma hayatı öncesi ve sonraki çalışma hayatı süresince değişik şekilde toplumsallaştırdıklarını ve bunun sonucunda da çalışma hayatlarında değişik yönelmeler göstermektedir (Özen, 1997).

Araştırmadaki bir diğer değişken olan Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonunun hijyen ve motive alt boyutları algı düzeyleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Başaran'ın (1982), Seguin' in (1997), Şahin' in (2003), Frank ve Lewis' in (2004), Büyükgöz' ün (2008), Kaş' ın (2012) ile Gökkaya' nın (2015) yaptıkları araştırmalarda, cinsiyetin algılanan Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir fark tespit edilmemiş olup çalışmamızla benzerlik gösterdiği, Yıldız' ın (2010) ve Ertürk' ün (2014) yaptıkları araştırmalarda ise erkek öğretmenlerin hijyen etmenlerdeki tatmin düzeyi kadın öğretmenlerinden yüksek, bununla beraber kadın öğretmenlerin motive edici etmenlerindeki tatmin düzeyi ise erkek öğretmenlerden yüksek olduğu saptanmış olup araştırmamızın bulgularıyla farklılık gösterdiği bunun nedeni de araştırmaların yapıldığı kurumların hijyen etmenlerinin iyi olduğundan kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel politika algı düzeyleri alt boyutlar olan, örgüt politikaları ve uygulamaları ile yükselmek için gerekeni yapmak boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak örgütsel politikanın çıkarıcılık ile üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı alt boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farkın branş öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Buna göre branş öğretmenlerin, sınıf öğretmenlere daha fazla çıkarıcı davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Yine üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı alt boyutunda da branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre

okul yöneticilerinin kurdukları iletişimin amacının kendilerini daha iyi göstermek olduğunu, çalışma arkadaşlarının diğer arkadaşlarını önemsendiğinden değil bir beklenti karşılığında yardım teklifleri ettikleri söylenebilir. Bu bulgular çerçevesinde, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin çok farklı branşlarda olduğu ve bir şubeye derse giren farklı branş öğretmenlerin olduğu birbirleriyle daha fazla iletişim içinde olduğu; ancak, sınıf öğretmenlerinin kendi şubelerinde sadece kendileri derse girdiği için eğitim-öğretime ilişkin diğer öğretmenlerle ortak paydalarının branş öğretmenlerine oranla daha az olduğu söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin okutacağı ve sorumluluğu üstleneceği şube belli olduğundan ders programı istediği şekilde planlanacağı ve haftada 30 saat ders yükünün sabit olduğu yorumu yapılabilir. Ortaokul ve lisede birden fazla branş öğretmenin olması halinde, öğretmenlerin ek ders ücreti almak için daha fazla ders saati alması ve gün boşaltma istekleri için ders programlarını kendilerine uygun gün ve saate göre planlanması için okul yönetimine istekte bulunmaları söylenebilir. Bununla beraber örgütün maaş, ödüller gibi öğretmenlerin örgütsel politika ve uygulamaları dahilinde adil olarak dağıtılması ve bunu yaparken de çalışanların beklenti ve düşüncelerini dikkate alınması önerisi yapılmaktadır. (Mohan-Bursalı ve Bağcı, 2011).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu algı düzeyleri alt boyutu olan motivede branş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu hijyen alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farkın sınıf öğretmenleri lehine olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin okulda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıyla olan iletişimleri iyi oldukları bir başka deyişle ciddi bir sorun yaşamadıkları ve tatminkar bir düzeyde olduğu, sınıf öğretmenlerinin yaşları küçük olan öğrencilere eğitim vererek, bunların karakterleri ve kişiliklerinin oluşturulmasında önemli derecede etkili bireyler olmaları ve sorumluluk hissi ile beraberinde kabul edilme ile tatmin duygusunun arttığı yorumu yapılabilir. Bu konu ile ilgili Herzberg, “bir işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak sorumluluk taşımaktır” demektedir (Sabuncuoğlu, 1984). Yine sınıf öğretmenlerin branş öğretmenlere göre hizmetleri sonucunda almış oldukları ücretleri yeterli buldukları da söylenebilir. Ekonomik faktörünün motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde, öğretmenler hijyen

faktörlerinden en çok ekonomik motivasyon araçlarına önem vermektedir (Coşkun, 2009).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algı düzeyleri çıkarıcılık, örgüt politikaları ve uygulamaları, yükselmek için gerekeni yapmak ile üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışında sendika değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Akdeniz Ay' ın (2014), çalışanların politika algısı onların sendika üyesi olma eğiliminde bir farklılığa sebep olmadığı, yine Aydın' ın (2015) araştırmada öğretmenlerin sendika üyesi olmanın görev yaptıkları okuldaki örgütsel politika algıları üzerinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı bulgulanmış olup araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin kendi çıkarlarını diğer örgüt üyeleri ve örgüt çıkarlarından üstün tutarak arzu edilen çıkarlara ulaşmak için örgütte eylemleri gerçekleştirirken sendika üyelik kimliklerini öne çıkarmadan politik algılamalara sahip oldukları ve politik davranışları sergiledikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu algı düzeyleri alt boyutlar olan hijyen ve motive edici sendika değişkeni değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin sendika üyeliklerinin çalıştıkları okuldaki hijyen ve motive edici faktörler üzerinde herhangi bir anlamlı farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel politika algısı örgüt politikaları ve uygulamaları boyutunda okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı ancak örgütsel politika algısı çıkarıcılık, üst'ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı ile yükselmek için gerekeni yapmak alt boyutlarında anlamlı bir fark göstermektedir. Çıkarıcılık ve yükselmek için gereğini yapma alt boyutlarına ilişkin anlamlı farklılığın ilkokul ile lisede çalışan öğretmenler arasında olduğu, lisede çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Bu verilerden hareketle okul türleri içerisinde lise öğretmenlerinin bireysel çıkar ve yükselme konularında daha fazla ben merkezci hareket ettikleri söylenebilir. İlkokullarda öğrencilerin yaş durumundan ve ekstra ekonomik bir kaynağın olmamasından kaynaklı okul iklimi ve öğretmenler arası ilişkilerin daha sıcak ve samimiyete dayandığı söylenebilir. Bu sıcaklık ve samimiyet içerisinde çıkarıcılık ve yükselme yarışı gibi davranışlar daha az sergilenebilir. Lise kademesinde ise akademik yarışın daha fazla olması ve bu yarışa bağlı olarak isim yapma ve özel ders verme gibi avantajlardan faydalanabilmek için lise öğretmenlerinin bu tür davranışlara daha fazla

yöneldiği olabilir. Bu anlamda lise öğretmenlerinin kendi çıkarları konusunda daha profesyonel davrandıkları da düşünülebilir. Üst'ün ve Çalışma Arkadaşının Davranışı alt boyutuna ilişkin anlamlı farklılığın ilk ile orta ve lise arasında olduğu görülmüştür. Üst'ün davranışına yönelik algılara baktığımızda da ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre üstlerine daha fazla itimat ettikleri, daha fazla samimi buldukları görülmektedir. Bu boyutta yer alan maddelere baktığımız zaman, elde edilen bu verinin yukarıda söylenenleri destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu motive boyutunda okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı ancak hijyen boyutunda anlamlı bir fark göstermektedir. İlkokul ile ortaokul arasında olduğu, ilkokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin özel yaşantısındaki kişisel hayatı, işyeri koşulları, çalışanlar arası ilişkiler, ücret gibi faktörlerde ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırma bulgularında aralarında anlamlı bir fark olmamasına rağmen ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel politika algı düzeyleri alt boyutlar olan çıkarıcılık, örgüt politikaları ve uygulamaları, yükselmek için gerekeni yapmak ile üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışında kıdem değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Mohammed' in (2011) Eryılmaz' in (2014), Aydın' in (2015), Akbaş' in (2016), Shaloot' un (2016), Eken' in (2017), Çelik' in (2017) ve Gürce' nün (2018) yaptıkları araştırmalarda örgütsel politika algısı, kıdem bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Erol' un (2014) eğitim fakültesinde 10 yıldan daha az çalışan öğretim elemanlarının “yükselmek için gerekeni yapmak” alt boyutundaki puan ortalaması, 20 ve daha fazla yıl çalışan öğretim elemanlarının puan ortalamasından daha yüksek olduğu, Ayhan' in (2013) çalışma süresi yüksek olan katılımcıların politika algıları yüksek olduğu, Ferris ve arkadaşları (1996) ve Çınar-Altıntaş' in (2007) araştırmalarda ise örgütsel kıdemdeki artışın, örgütsel politika algısını azalttığı sonucuna ulaşarak araştırmamızdan farklılık göstermektedir. Tüm bu bulgulara göre araştırma sonuçlarının farklılık göstermesindeki temel nedenin

araştırmanın yapıldığı meslek gruplarının farklılık göstermesinden kaynaklı olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu algı düzeyleri alt boyutu olan motive kadem değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu hijyen alt boyutunda kadem bağımsız değişkenine göre 16 yıl ve üstü ile 5 yıl ve altı kademe sahip olanlar arasında 16 yıl ve üstü olan öğretmenler lehine anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bulgular, mesleki kadem arttıkça hijyen algısının da arttığı bilgisini vermektedir. Bunda da öğretmenlerin örgütüne ve işlerine alıştığı, çalıştıkları alana ve ortama hâkim oldukları, mesleki kadem ile edindiği tecrübe ile çalışanlarının yakın iletişimde buldukları gibi faktörler etkili olduğu söylenebilir. Büyükgöz' ün (2008), yaptığı araştırmada özel sektörde hijyen alt boyutunda üst ve orta hizmet yılında bulunan yöneticilerin alt hizmet yılında bulunan yöneticilerden, motive edici faktörler alt boyutunda üst hizmet yılında bulunan yöneticilerin alt hizmet yılında bulunan yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahip olduğunu yine kamu sektöründe hizmet süresi arttıkça hijyen algısının da arttığı, motive edici faktörlerde üst hizmet süresi kategorisinde bulunan yöneticilerin orta ve alt hizmet süresi grubunda bulunan yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahip olduğunu bulgulamıştır. Yıldız' ın (2010), 10 yıldan çok mesleki kademe sahip olan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, mesleki kademi 10 yıldan az olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu, Ertürk' ün (2014), 16 yıl ve üzeri mesleki kademe sahip olan öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon algılarının daha yüksek olduğunu saptayarak araştırmamızla benzerlik, Kaş' ın (2012) ve Gökkaya' nın (2015) yaptıkları araştırmada ise çalışanların motivasyon düzeyleri mesleki deneyimlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği bulgularıyla araştırmamızla farklılık göstermektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde araştırmaların konaklama işletmelerinde yapıldığından dolayı farklı sonuçların ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel politika algı düzeyleri alt boyutlar olan çıkarıcılık, örgüt politikaları ve uygulamaları, yükselmek için gerekeni yapmak ile üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışında yaş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Kacmar ve Ferris' in (1992), Mohammed' in (2011), Shaloot' un (2016) ve Gürce' nin (2018) araştırmalarında yaş

değişkeninde anlamlı bir fark bulunmamış olup araştırmamızla benzerlik, Vigoda ve Cohen' in (2000), Ayhan' ın (2013) ve Emre' nin (2018) yaptıkları araştırmada olgun yaştaki çalışanların, genç yaştaki çalışanlara göre ortamı daha politik bir biçimde algıladıkları, Eryılmaz' ın (2014) ve Aydın' ın (2015) ise yaptıkları araştırmalarda genç yaştaki çalışanların örgütsel politika puanları, olgun yaştaki çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmış olup çalışmamızdan farklılık göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu algı düzeyleri alt boyutlar olan hijyen ve motiveye yaş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farkın olmadığı tespit edilmiştir. Kaş' ın (2012), Yıldız' ın (2010) ve Gökkaya' nın (2015) yaptıkları araştırmalarda hijyen ve motive boyutlarında yaşa göre farklılaşmadığı sonucu ile araştırmamızla benzerlik göstermektedir. Büyükgöz' ün (2008) araştırmasında yaş durum etkisi, özel sektörde motive edici faktörler haricinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, kamu sektöründe hijyen alt boyutunda yaş ilerledikçe hijyen algısının arttığı, motive edici faktörlerde yaşlı olan yöneticilerin genç ve orta yaşlı yöneticilerden daha yüksek motivasyon algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Özel sektörde ise hijyen faktörler alt boyutunda yaşlı olan yöneticilerin genç yaşta olan yöneticilere göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ertürk' ün (2014) öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyona algılarının yaş değişkeni arasında anlamlı bir farkın olduğunu tespit etmiş olup, 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin, içsel motivasyon algılarının 20-30 yaş aralığı olanlardan ve 31-40 ve 20-30 yaş aralığına sahip öğretmenlerden ise dışsal motivasyon algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ile farklılık gösterdiği ancak araştırmamızda hijyen boyutunda elde ettiğimiz 46 ve üstü yaş olan öğretmenlerin hijyen algılarının genç yaşta olan öğretmenlere göre yüksek olduğu sonuca göre kısmen de olsa benzerlik göstermektedir. Değerlendirmeler sonunda araştırmanın yöneticiler üzerinde yapıldığından sonuçların farklılık gösterdiği söylenebilir.

4.1.3 Örgütsel Politika Algısı ile Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiye İlişkin Tartışma

Araştırmada elde edilen korelasyon bulgularına göre örgütsel politika algısı alt boyutlarıyla Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutu olan çıkarıcılık, üst'ün ve çalışma

arkadaşının davranışı ve yükselmek için gerekeni yapmak ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu hijyen ve motive boyutları arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bize öğretmenlerin çıkarıcılık, ve üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışların ve yükselmek için gerekeni yapmak politik algıları yükseldikçe hijyen ve motive düzeylerinde düşeceğini, ya da tersi durumda yükselebileceğini göstermektedir. Öğretmenlerin, kendi çıkarlarını diğer çalışanlardan ve okulun çıkarlarından üstün tutması, okul içinde iyi bir konuma gelebilmek, yükselme konusunda gereken her şeyin yapabilmesi ve istediklerini elde edebilmek için politik eylemler ya da sessiz eylemler sergilediği ile hem üstün hem de diğer öğretmenlerin birbirleriyle olan davranışların politik algısı yükseldikçe, okulun belirlenen hedeflerine ve amaçlarına ulaşamadığı için ihtiyaçları ile beklentileri yerine getirilmeyen öğretmenlerin verimsiz bir çalışma ortamında görevini ifa etmesi sonucunda istedikleri başarıyı elde etmenin zorlaşacağı ve çalışanlar arası ilişkiler zayıf olacağı, öğretmenlerin kendi mesleklerine olan saygınlığının azalacağı söylenebilir. Bu durum bize öğretmenlerin politik algıları yükseldikçe hijyen ve motive düzeylerinde de düşüş olduğu söylenebilir.

Yine öğretmenlerin örgütsel politika algısı ölçeğinin alt boyutu olan örgüt politikaları ve uygulamaları ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu hijyen ve motive boyutu arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgüt politikaları ve uygulamaları düzeylerinin arttığında hijyen ve motive düzeylerinde de orta düzeyde bir artışın olacağı söylenebilir. Okulun amaçlarına ulaşmak için kuralların net ortaya konması ve buna göre düzenlemelerin yapılması, ödüller adaletli bir şekilde dağıtıldığında öğretmenlerin kendi davranışlarını yaratmaya meyilline sahip olamayacakları zaman okulun belirlenen resmi politika ve uygulamalarına ilişkin politik algılamaları arttıkça kendisi için çekici olarak hissettiği görevi yerine getiren, o göreve karşı daha çok olumlu bir tutum takınması, sorumluluk verilmesi, yaptığı işte gelişme, ilerleme ve yükselmenin, yöneticiler tarafından takdir edilmenin, karar alma sürecine aktif olarak katılımının sağlanması ile görevlerini planlı ve dikkatli bir şekilde yerine getirmesinin orta düzeyde artabileceği ifade edilebilir.

4.1.4 Regresyon Sonuçlarına İlişkin Tartışma

Regresyon analizine bakıldığında örgütsel politika algısı çıkarıcılık, üst'ün ve çalışma arkadaşının davranışları, yükselmek için gerekeni yapmak ve örgüt politikaları

ve uygulamaları boyutları; Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu hijyen boyutunun % 15’lik kısmını yordarken; motive boyutunu ise % 26’lik kısmını yordadığını söylenebilir. Bir başka deyişle hijyenin %15’ lik, motivenin %26’ lık bir kısmını örgütsel politika algısı tarafından açıklanmaktadır. Bu durum okullardaki politika algılarının motivasyonu daha fazla açıkladığını ve dolayısıyla etkilediğini göstermektedir. Bu durumun nedeni olarak motivasyonun soyut ve hissiyata dayalı bir yapıda olması ve daha çabuk ve kolay etkilenmesi gibi etmenlerden kaynaklı olması söylenebilir. Bu bulgular kapsamında okullardaki örgütsel politika algısını, Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu kuramının iki alt boyutu olan hijyen ve motive önemli derecede açıklamaktadır.

4.2 SONUÇLAR

Öğretmenlerin örgütsel politika algısı ve Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu düzeylerine ilişkin sonuçlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutlarının politik algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda, en yüksek ortalamaya sahip olduğu boyut “kısmen katılıyorum” düzeyi ile “örgüt politikaları ve uygulamaları”, en düşük ortalama sahip boyut ise “çıkarcılık” olup “kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Yine örgütsel politika algısı “yükselmek için gerekeni yapmak” ile “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” alt boyutları “kısmen katılıyorum” düzeyindedir.

Araştırmada Herzberg Çift Faktör Kuramı İş Motivasyonu ortalamalarına bakıldığı zaman “motive” boyutu “üst düzey” ile “orta düzey” olan “hijyen” boyutundan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Örgütsel Politika Algısı Ve Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.

Araştırma sonucunda örgütsel politikanın örgütsel politika algısı “örgüt politikaları ve uygulamaları”, “çıkarcılık” “yükselmek için gerekeni yapmak” ile “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” alt boyutlarında cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı ancak “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” alt boyutunda anlamlı farkın olduğu ve bu farkın erkekler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu ortalamalarına göre “hijyen” ve “motive” alt boyutlarında cinsiyet bağımsız değişkeni açısından herhangi bir anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel politikanın “örgüt politikaları ve uygulamaları” ve “yükselmek için gerekeni yapmak” alt boyutlarında branş bağımsız değişkeninde anlamlı bir farkın olmadığı ancak “çıkarcılık” ile “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” alt boyutlarında anlamlı bir farkın olduğu ve branş öğretmenlerin algıları sınıf öğretmenlerinin algılarına göre yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu branş bağımsız değişkenine göre “motive” alt boyutunda anlamlı farkın olmadığı, “hijyen” alt boyutunda anlamlı bir farkın olduğu ve sınıf öğretmenlerin algıları branş öğretmenlerinin algılarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel politikanın “örgüt politikaları ve uygulamaları”, “yükselmek için gerekeni yapmak,” “çıkarcılık” ve “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” alt boyutlarında sendika bağımsız değişkeninde anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu sendika bağımsız değişkeninde “hijyen” ve “motive” alt boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel politika algısı “örgüt politikaları ve uygulamaları” alt boyutunda okul türü değişkenine göre aralarında anlamlı bir farkın olmadığı ancak çıkarcılık”, “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” ve “yükselmek için gerekeni yapmak” alt boyutlarında aralarında anlamlı bir fark olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Çıkarcılık ve yükselmek için gereğini yapma alt boyutlarına ilişkin anlamlı farklılığın ilkokul ile lisede çalışan öğretmenler arasında olduğu, lisede çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. “Üst’ün ve çalışmanın davranışı” alt boyutunda ise ilkokul ile ortaokul arasında anlamlı farkın ortaokul lehine olduğu, ilkokul ile lise arasında anlamlı farkın ise lise lehine olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu okul türü değişkenine göre “motive” alt boyutunda anlamlı bir farkın olmadığı, “hijyen” alt boyutunda ilkokul

ile ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu, farkın ilkokulda çalışan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel politikanın “örgüt politikaları ve uygulamaları”, “yükselmek için gerekeni yapmak,” “çıkarcılık” ve “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” alt boyutlarında mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada Herzberg Çift Faktör iş motivasyonunda “motive” alt boyutunda mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı ancak “ hijyen” alt boyutunda anlamlı bir farkın olduğu ve bu farkın 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin hijyen motivasyonu 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel politikanın “örgüt politikaları ve uygulamaları”, “yükselmek için gerekeni yapmak,” “çıkarcılık” ve “üst’ün ve çalışma arkadaşlarının davranışı” alt boyutlarında yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda Herzberg Çift Faktör iş motivasyonunda “motive” ve “hijyen” alt boyutlarında yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı İle Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel politika algısı alt boyutları olan “çıkarcılık”, “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” ve “yükselmek için gerekeni yapmak” ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” ve “motive” alt boyutları arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin “çıkarcılık”, “üst’ün ve çalışma arkadaşının davranışı” ve “yükselmek için gerekeni yapmak” düzeylerinin Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” ve “motive” düzeyini azalttığı tespit edilmiştir.

Örgütsel politika algısı “örgüt politikaları ve uygulamaları” ile Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” ve “motive” alt boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin “örgüt politikaları ve

uygulamaları” düzeylerinin Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” ve “motive” düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısının Herzberg Çift Faktör İş Motivasyonu Yordamına Ait Sonuçlar.

Araştırma sonucunda Herzberg çift faktör iş motivasyonu “hijyen” alt boyut faktörlerin %15’ lik, “motive” alt boyut faktörlerinin de %26’ lık bir kısmını örgütsel politika algısı tarafından açıklandığı görülmektedir. Buna bağlı olarak da okullardaki örgütsel politika algısını, Herzberg Çift Faktör iş motivasyonu kuramının iki alt boyutu olan hijyen ve motive önemli derecede açıklamaktadır.

Diğer araştırma sonuçları ile araştırma sonuçlarımız beraber değerlendirildiğinde, çalışanlar çalıştıkları hizmet türü farklılık göstermesine rağmen ücret memnuniyeti ve fiziksel şartlar ile sosyal imkan hijyen faktörlerde benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

4.3. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre aşağıdaki şu öneriler geliştirilmiştir;

- Örgütsel politikaların yol açtığı çıkar çatışmalarını önlemek ve kaynak dağıtımını adaletli olması için hesap verebilir bir yönetim anlayışı benimsemeleri uygun olacaktır.
- Okullardaki örgütsel politika algısını azaltmak için öğretmenlerin kişisel ilgi ve amaçlarının için çalıştığı ortamlar yerine, daha çok örgüt amaçları üzerinde durulduğu bir ortamlar yaratılmalıdır.
- Temel ve özel yaşamdaki ihtiyaçların karşılanması için öğretmenlerin ücretleri iyileştirilmesi, fiziksel şartların düzeltilmesi ile okullarda sosyal imkanlar ve hizmetlerin artırılması sağlanabilir.
- Yapılmış olan bu çalışmanın farklı örneklerde yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir ve genellemelere gidilebilir.
- Hem örgütsel politika algısı hem de Herzberg Çift Faktör Kuramı iş motivasyonu başka değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. (Çev. S. Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akbaş, A., (2016). *Öğretmenlerin Örgütsel Politika Alguları ile Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6(2), 187-214
- Akdeniz Ay, D. (2014). *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi ilişkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bölümü.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Antalya: Azim Matbaa.
- Al-Tuhaih, S. M., & Van Fleet, D. (2011). An exploratory study of organizational politics in Kuwait. *Thunderbird International Business Review*, 53(1), 93 104.
- Albrecht, S. (2006). Organizational Politics: affective Reactions, Cognitive Assessments and Their Influence on Organizational Commitment and Cynicism Toward Change. In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*. Great Britian: MPG Books Ltd.
- Alıç, D . (1995). Örgütler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1 (1), 1-40. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/kuey/issue/10394/127183> 15/09/2018
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen –Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

- Andrews, M. C., Witt, L. A., ve Kacmar, K. M. (2003). The Interactive Effects Of Organizational Politics and Exchange İdeology On Manager Ratings Of Retention. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 357-369.
- Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 4 (22), 350.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 52-71.
- Asan, O. (2007). Motivasyon. S. Güney. (Editör). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Ateiga, N. (2007). Örgütlerde Mutlak güç; “Motivasyon. Y. D. Ertürk (Editör). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. 245-255. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız H. (2012). Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147 - 162
- Atinç G., Darrat M., Fuller B., ve Parker B. W., (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*. Vol. (22) P. (494-513).
- Ay, D.A. (2014). *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi*. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aybar, S. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul’daki Üniversitelerde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydın, M.A. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Alguları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Aydın, Ş.ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme. *Akademik İncelemeler*, 2(2): 97-125.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme; Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, U., Alan, H., Topcu, M.K. ve Aksoy, S. (2015). Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma. [https:// www. researchgate.net/ publication/283569572](https://www.researchgate.net/publication/283569572). adresinden edinilmiştir. 21/09/2018
- Başaran, E. İ. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık
- Berezin, M.(1997). Politics and Culture: A Less Fissured Terrain. *Annual Review of Sociology*, 23, 361-383
- Blass, F. R. ve Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The Roles Of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation. *Human Resource Management*, 46: 5-19.
- Biçer, C. (2017). *Örgütsel Politika Algısının İşyeri Arkadaşlığına Etkisi Ve Bireysel Sonuçları*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Binbaşıoğlu, C. ve Binbaşıoğlu, E. (1991). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

- Bodla, M. ve Danish, R.Q. (2009). Politics and Workplace: An Empirical Examination Of The Relationship Between Perceived Organizational Politics And Work Performance. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 44-62
- Bolman, L.G. ve Deal, T.E. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak, Yetenek, Tercih ve Liderlik* (Çev. A. Aypay & A. Tanrıöven). Ankara: Seçkin Matbaacılık
- Bonoma, T. V. ve Zaltman, G. (1981). *Psychology for management*. Boston: Mass Kent Pub. Co.
- Boz, T. (2018), *Kadın Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına İlişkin Ortak Anlayışlarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Bozeman, D.P., Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A. ve Brymer, R.A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary Conditions on the Effects of Politics, *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (3), 486-503.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Birinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Buchanan, D.A. (2008). You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perception Of Organization Political Behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-148.
- Büyüköztürk, S., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Camball-Bradshaw, P. ve Murray, V.V.,(1991). Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics, *Organization Science*, 2, 4, 1991.,379
- Can, A. (2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayın
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Chandra, A., Cooper, W., Cornick, N., ve Malone, C. (2011). A Study Of Motivational Factors For Accounting Educators: What Are Their Concerns? *Research of Higher Education Journal* (11), 19-3
- Chang, C., Rosen, C.C., ve Levy, P.E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal*, 52, 779-801.
- Charles,P. (1986). *Complex Organizations*. New York: Random House.
- Charles, K. R., ve Marshall, L. H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study. *International Journal of Contemporary Hospitality*(4), 25-29
- Chwartz, H. ve Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Clarke, J. (2002). *Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika* (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Mess Yayınları.(2002).
- Coşkun, M. (2009). *İlk Öğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşler ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği)*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Cynthia M.B., Forte, m.,. Boozer, R. W ve Maddox, E. N.(2007). A Study Of The Perceptions Of Organizational Politics Scale (POPS) For Use In The University Classroom. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, Vol.34, 294-301
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Cropanzano. R.S., Kacmar, K.M ve Bozeman, D.P. (1995). "Organizational Politics, Justice and Support: Their Differences and Similarities" R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds). *Organizational Politics, Justice and Support: Managing social climate at work*. Westport, CT: Quorum Books.
- Çelemlı, O. (2017) *Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın X ve Y Kuşakları Açısından Değerlendirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, K. (2003). *Örgütsel Kontrol: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, O. T., (2017), *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Politika Algılarıyla Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çıkrak, T. (2018), *Mavi Yakalılarda Hijyen Ve Motivasyon Faktörleri Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çınar-Altıntaş, F. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2),151-168.

- Çiftçi, B., Dolgun, U., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. ve Özler, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. U. Dolgun. (Editör). Ankara: Ekin Kitabevi
- Çiçek Sağlam, A. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiçek Sağlam, A. (2007). Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde "Hijyen" ve "Güdüleme" Faktörlerinin Önemi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(15), 52-57
- Çömlekçi, N. (2005). *Temel İstatistik İlke ve Teknikleri*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Co. USA.
- Dahling, J.J., Whitaker, B.G., ve Levy, P.E. (2009). The Development and Validation Of A New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35, 2, 219–257.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), 143-161.
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. M. Tikici. (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. 126-172. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Menteş Kitabevi.
- Dilts, R. (1998). "Motivation" 15/09/2018, <http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm>
- Dinçer Ö., Fidan N. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Doğan, E. (1997). *Örgütsel Politika Algısının Beş Örgütsel Davranış Değişkeni Ve Makyavelizm İle Olan İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Doğan, A., Bozkurt S. ve Demirbaş H. T. (2004). Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (44), 160.

- Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organizational Studies*, 14, 59-71.
- DuBrin, A.J. (2009). *Political Behaviors in Organizations*. United States of America: SAGE Publications Inc.
- Efil, İ. (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Eisenhardt, K. M. ve Bourgeois, L. J. (1988). Politics Of Strategic Decision Making İn High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737-770.
- Eken, S. (2017). *Örgütsel Politika Algısı İle Politik Davranışlar Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Emre, R. (2018). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika Ve Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Engin, E. (2004). *Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, B.(1997). Örgütsel Güç ve Politika, Yönetim. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (8), 27.
- Eren E. (2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş
- Eren, E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Rem Ofset Araştırma Yayınları.

- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Erol, E. (2014). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim ile Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertekin, Y.ve Ertekin, G.Y., (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. Ankara: TODAİ Enstitüsü Yayınevi
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Ertürk, Y.D. (2007). Etkin Örgütsel İletişim İçin Örgütsel Davranışın Analizi. Y. D. Ertürk. (Editör). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. 29-59. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2014), *Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Eryılmaz, İ. (2014). *Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eser, Ş. (2010). *Okul Öncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenlerinde İş Doyumu, Meslektaş İlişkileri ve Okul İdaresi Desteği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Fairholm, G. W. (2009). *Organizational Power Politics Tactics in Organizational Leadership*. California: Greenwood Publishing Group.
- Fedor, D., Ferris, G.R., Harrell-Cook ve Russ, A.S.(1998). The Dimensions of Politics Perceptions and Their Organizational and Individual Predictors, *Journal of Applied Social Psychology*.28 (19), 1760-1797.

- Ferris, G.R., Russ, G.S. ve Fandt, P.M. (1989). "Politics İn Organizations" Pp. 143-170 in R.A. Giacalone ve P. Rosenfeld (Ed.). *Impression Management İn The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ferris, G. R. ve King, R. T. (1991). Politics İn Human Resources Decisions: A Walk On The Dark Side. *Organizational Dynamics*, 20 (2), 59-72.
- Ferris, G. R., ve Kacmar, K. M.(1992). Perception Of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18 (1), 93-116.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Beehr, T.A. ve Gilmore, D.C. (1995). "Political Fairness And Fair Politics: The Conceptual Integration Of Divergent Construct", In Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M. (Eds), *Organizational Politics, Justice and Support*, Londra: Quorum Books.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Kacmar, K. M., ve Howard, J. L. (1996). Perceptions Of Organizational Politics Prediction: Stress-Related İmplications And Outcomes. *Human Relations*, 49 (2), 233-266.
- Ferris, G.R., Perrewé, P.L., Anthony, W.P. ve Gilmore, D.C. (2000). Political Skill at Work, *Organizational Dynamics*, 28 (4), 25-37.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Frank, S. A. Lewis, G. B.(2004). "Government Employees Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, Vol.34, ss.36-51, Nr.1, 2004.
- Gargiulo, M. (1993). Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), 1.
- Genç, N. (2005). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Ghazi, S. R., Shahzada, G., ve Khan, M. S. (2013). Resurrecting Herzberg's Two Factor Theory: An Implication to the University Teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3(2).
- Griffin, R. W. ve Ebert, R. J. (2004). *Business*, Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Goodin, R. E.(2001). Managing Scarcity: Toward a More Political Theory of Justice. *Social, Political and Legal Philosophy*, 35(1), 202-228.
- Gomez- Mejia, L. R. Baklin, D. B. ve Cardy, R. L. (2005). *Management*. Second Edition, Boston USA: Mc Graw- Hill International Edition.
- Gökçe, G., Şahin A. ve Bulduklı Y. (2010), Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233- 246
- Gökkaya. S. (2015). *Konaklama İşletmelerinde Çift Faktör Kuramı ile İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gull, S. ve Zaidi, A.A. (2012). Impact Of Organizational Politics On Employees' Job Satisfaction In The Health Sector Of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 156-170.
- Gunn, J. ve Chen, S. (2006). A Micro-Political Perspective of Strategic Management, In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds). *Handbook of Organizational Politics*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gürce, E. (2018). *Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hardy, C. ve Clegg, S. R. (1996). *Some Dare Call It Power, In Handbook O F Organizational Studies, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord Eds*. London: Sage Publications.
- Heffron, F. (1989). *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hellriegel, D.ve Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- Higgins, C.A., Judge, T.A., Ferris, G.R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta- Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2(1) 89-106.
- Hochwarter, W. A. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (7), 1360-1378.
- Hoy, W. K. ve Miskel C.G. (2015). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. S. Turan (Ed). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14, 135-153.
- İşcan, Ö. F. (2005a). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1), 149-171.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kartalpe, B. N. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. ve Anthony, W.P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52(3), 383–415.
- Kacmar, K. M., ve Carlson, D. S. (1997). Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627- 658.
- Kacmar, K. M., ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development And Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51 (1), 193-205.
- Karakoç, A. (1998). *Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi*.(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kast, F. E. ve Rosenzweig, J. E. (1985). *Organisation and Management*. New York: McGraw Hill.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), s.175-190.
- Kaş. L. (2012). *Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle işgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Kesken, J. (1999). *Örgütsel Politika ve Yansımaları*. (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khalid, K. ve Khalid, K. (2012). "The Role of Wage and Benefit in Engaging Employee Commitment", *Human Resource Management, Elixir Human Res. Mgmt.* 49, 9973-9976.
- Kıngır, S. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1997). Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1-2), 477-494.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Korkmazer F.ve Aksoy A.,(2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 821 – 833
- Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. *Human Relations*, 42 (4), 305-314.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(25), 285-299.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511, s.75-94.
- Leete, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and for-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4), 423-446.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., ve Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* (30), 890-899.
- Mehtap, Ö. (2010). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Mert, S.İ. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Dergi Park, Savunma Bilimleri Dergisi*, Arşiv Cilt 9, Sayı 2. (<http://dergipark.gov.tr/khosbd/issue/19227/204321>).
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22 (2), 133-154.

- Mohammed, A. E. (2011). *Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mohan Bursalı, Y., Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. Londra: Pearson Education Limited.
- Murat, G. ve Çevik, E.İ. (2008). İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Kara Elmas Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 1–18.
- Murray, V. ve Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business Horizons*, 23 (6), 11–24.
- O’Connor, W. E., ve Morrison, T. G. (2001). A Comparison Of Situational And Dispositional Predictors Of Perceptions Of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135 (3), 301-312.
- Ofoegbu, O. E., Akanbi, P. A., ve Akhanolu, I. O. (2012). “Association Between Perception of Organizational Politics and Workplace Friendship, *International Business and Management*, 5(2), 61-70.
- Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Önen, L. ve Tüzün, M., B., (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.

- Özen, Ş. (1997). *Türkiye’de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek-Dışıl Kadın Varsayımının Geçerliliği, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildirileri*. (Editör: O. Çitçi). Ankara: Todai Yayınları.
- Özdamar, K. (2004) . *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. ve Muradov, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal Of Qafqaz University*, 24.
- Özdemir, A. (2018). *Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Politika Algılarının İş Tatmini Düzeyine Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Sistem Ofset.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı. Yayın No:149.
- Özlem Güzel, F. (2010), Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5) 3415-3429
- Peker, O. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Powers: Understanding Power In Organizations*. Boston: Harward Business School Press.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., ve Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rızaoğlu, B. (2003). *Turizm Davranışı*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Robbins, A.M. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

- Romm, C. T. ve Pliskin, N. (1997). Toward a Virtual Politicking Model, *Communications of the ACM*, 40(11), 95-100.
- Rosen, C.C., Chang, C.H. ve Levy, P.E. (2006). Personality and Politics Perceptions: A New Conceptualization and Illustration Using OCBs, In Vigoda- Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Provis, C. (2006). Organizational Politics, Definitions and Ethics. In Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi. (Yayın No:3-042-0116.)
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sarpkaya, R. (2011). Eğitim Amaçlarının Gerçekleşmesinde Okul Yöneticilerinin Rolü. *Mülkiye*, 35 (270), 157-184.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shaloot, A.(2016). *Örgüt İkliminin, Güvenin, Kontrol Arzusunun Ve Bilgi Dağıtımının Algılanan Örgütsel Politika Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seguin, M. (1997). "Motivation, Job Satisfaction, Needs, and Vacation Preferences of Urban Secondary Teachers and Administrators", *University of Windsor, Canada*
- Sethi A. (2012). *The Stage-Gate Process, Organizational Politics, and Performance of New Products*. (Doctoral dissertation).Retrived from Carleton University Research Virtual Environment Database.ISBN: 978-0-494-93692-4.

- Shore, L. M., ve Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate Of The Workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Smithers, G. L. ve Walker, D. H. T. (2000). The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals. *Construction Management and Economics*, S. 18.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(12),15-25
- Sürekli, D. ve Tevrüz, S. (1997). Davranış Düzeltme’de Gudu Teorilerinin Katkısı. S.Tevrüz (Editör). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (İkinci Baskı). 33-42. Ankara: Şelale Matbaası
- Sweid, N.E. (2008). *Perceived Organizational Politics (Pops) In Mechanistic and Organic Organizations - A Bittersweet Aftertaste*. (Master Thesis). Maastricht: University Maastricht Faculty of Economics and Business Administration,
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 523-547.
- Şimşek, M.S., Akgemci, T. ve Celik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Ofset.
- Us, A. T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Ünal, S. ve Ada, S. (2003). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları
- Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. A. E. Aslan. (Editor). *Örgütte Kişisel Gelişim*. 93-126. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork Productivity ve Effectiveness in an Organization Base on Rewards, Leadership, Training, Goals, Wage, Size, Motivation, Measurement and Information Technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.

- Tucker, Mary L., McCarthy, A. M. ve Benton D. A. (2002). *The Human Challenge Managing Yourself and Others In Organization*, New Jersey: Prentice Hall, 138.
- Tuna, M. ve Türk, M. S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 619-632.
- Turanlı, A. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zeka Ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Valle, M. ve Perrew, P. L. (2000). Do Politics Perceptions Relate To Political Behaviors? Test Of An İmplicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*. 53, 359-386.
- Vigoda-Gadot, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes and Work Outcomes: Exploration and İmplication For The Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*. 57 (3), 236-347.
- Vigoda, E., ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics And Perceptions Of Organizational Politics A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55 (4), 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. ve Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model Across Two Sectors, *Policy ve Politics*, 33 (2), 251–276.
- Vigoda-Gadot, E. ve Dryzin-Amit, Y. (2006). Organizational Politics, Leadership and Performance in Modern Public Worksites: A Theoretical Framework in Vigoda- Gadot, E. and Drory, A. (Eds), *Handbook of Organizational Politics*, Great Britain: MPG Books Ltd.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). Organizational Politics And Job Outcomes: The Moderating Effects Of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.
- Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve Otorite*. Ankara: Adres Yayınları.

- Yalçın, S. (1985). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Venüs Ofset.
- Yaldıran, A. (2011). *A study on the relationship between organizational politics and mobbing behaviors at the workplaces*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yair, R. (2011). *Motivating Public Sector Employees, Hertie School of Governance – Working Papers, No. 60, July*
- Yıldırım, N. (2002). *Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, Ş. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*.(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, B. (2010). *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (20) 2, 385-402.
- Yılmaz, Ö. (2018). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği, (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yurtsever, G.(1997). *Türk Yöneticilerinin Ahlakı Karar Vermesine Etki Eden Unsurlar*, Öneri, Haziran, 79-82
- Yurtsever, G.(2000). Relationships Between Ethical Beliefs and Shame, Guilt, Law, Religion And Traditions. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 / 1
- Yurtsever, G.(2001). Tolerance Of Ambiguity, Information And Negotiation, *Psychological Reports* 89,54-87

Yüksel, M. (2013). *Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*. (Yayımlanmış doktora tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.


Zaleznik, A. (1999). Power and Politics In Organizational Life. *The McKinsey Quarterly*, 7 (4), 52-69.

Zanzi, A. ve O'Neill, R.M. (2001). Sanctioned Versus Non-Sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13 (2), 245-262.




EKLER

EK-1. Araştırma İzin Belgesi



T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



MEHMET

Sayı : 32790399-399-E.5060013 09.03.2018
 Konu : **Bilimsel ve Eğitim Amaçlı**

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 06/03/2018 tarih ve 1239 sayılı yazıları

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Abudllah ACAR'ın yürütmekte olduğu " **Okullarda Örgütsel Politika Algısı ile Herzberg'in Çift Faktör Hijyen Motivasyon Kuramı arasındaki İlişkiler** " adlı proje ödevi kapsamında yapacağı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere okul müdürlüklerince yapılacak bir program çerçevesinde ve okul müdürlüklerinin sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde uygulanması hakkındaki Valilik Makamının 08/03/2018 tarih ve 4990536 sayılı olurları ilişikte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

M. Fethi SUAY
Vali a
İl Millî Eğitim Müdürü

EK-1:Olur

DAĞITIM
İlçe Kaymakamlıklarına
(İlçe Millî Eğitim Müd.)
Merkez Tüm Okul Müd
Siirt Üniversitesi Rôktörlüğüne
(Sosyal Bilimler Enstitüsü müdürlüğü)

EK-2. Araştırmada Kullanılan Envanter

Değerli Meslektaşım,

Bu envanter okullardaki okullardaki örgütsel politika algısı ile Herzberg'in çift faktör hijyen-motivasyon kuramı arasında ilişki olup olmadığını anlamaya yönelik olarak yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır. **Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaçla kullanılacağından kesinlikle gizli tutulacak ve herhangi bir kurum ya da kuruluşa verilmeyecektir.** Bu nedenle isminizi yazmanız beklenmemektedir. Uygun gördüğünüz yanıtlar için ayrılan bölüme (X) işareti koymanız beklenmektedir. Sağlayacağınız katkı için şimdiden çok teşekkür ederim.

Abdullah ACAR

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

e-posta: a.acar@alparslan.edu.tr Tlf: 0505 217 44 17

BÖLÜM -I- KİŞİSEL BİLGİLER

- 1- Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
 2- Branşınız : () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni
 3- Çalıştığınız okul türü : () İlkokul () Ortaokul () Lise
 4- Sendika : () Evet () Hayır
 5- Mesleki kıdeminiz : () 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü
 6- Yaşınız : () 25 ve altı () 26 – 35 arası () 36 – 45 arası () 46 ve üstü

BÖLÜM -II : İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ		Yetersiz	Alt düzey	Orta düzey	Üst düzey	Çok üst düzey
Aşağıda okulunuza ilişkin iş motivasyonu düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili kısmı (X) işaretleyiniz.						
1.	İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
2.	İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.	1	2	3	4	5
3.	İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.	1	2	3	4	5
4.	İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.	1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor	1	2	3	4	5
6.	İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
7.	İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.	1	2	3	4	5
8.	İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
9.	İşimi gerçekten severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
10.	Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11.	Amirlerim mesleki açıdan gelişmeme destek verir.	1	2	3	4	5
12.	Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	1	2	3	4	5
13.	Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
14.	Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
15.	İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
16.	İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
17.	İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
18.	İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
19.	Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	1	2	3	4	5
20.	İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşımızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
21.	Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	1	2	3	4	5

22. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
23. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
24. Başarılı çalışmalarından dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
25. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
26. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir	1	2	3	4	5
BÖLÜM III. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇEĞİ					
Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel politika düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili kısmı (X) işaretleyiniz.					
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalıştığım işyerinde, kimin yükseleceğini liyakatten (yeterlilik) ziyade adam kayırmacılık belirler.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işyerinde, her şeye “evet efendim ” diyenlere yer yoktur; üstlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya koyulması arzu edilir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işyerinde, yaptığınız işin kalitesine bakılmaksızın, herkesle iyi geçinerek işlerinizi yürütebilirsiniz.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işyerinde, çalışanlar yerleşik fikirleri eleştirebilirler bile, ne düşündüklerini açıkça söyleme konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işyerinde, verimliliği engelleyen karşıt görüşlü gruplar vardır.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işyerinde, işe yeni giren bir kişi, kimlerle iyi geçinmesi gerektiğini kısa süre içinde öğrenir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işyerinde, adamın varsa genellikle istediğin şeyleri elde edebilirsiniz.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işyerinde, kuralların açık olmadığı durumlarda, çalışanların çoğunun kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kuralları oluşturduklarını görmek olağandır.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işyerinde veya bölümümüzde, kimsenin karşı gelmeyi göze alamayacağı etkili bir grup daima olmuştur.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işyerinde, işten ayrılanlar, ilerlemek için sadece çok çalışmanın yeterli olmadığını anladıkları için ayrılmışlardır	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım işyerinde, insanlar, misilleme yapılmasından korktukları için, düşündüklerini pek açığa vurmazlar.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işyerinde, karmaşa ve belirsizlik zamanlarında kaçamak yollarla işlerden sıyrılanların daha iyi ilerledikleri görülür.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım işyerinde, başkalarının hareketleri beni doğrudan etkilemediği sürece onların ne yaptıkları ile ilgilenmem.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım işyerinde, üst’üm (amirim) benimle iletişim kurduğunda, amacı bana yardım etmek değil, kendini çevreye daha iyi göstermektir.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım işyerinde, kaynaklar (bütçe, malzeme vs.) dağıtılırken, “ağlamayan bebeğe meme verilmez” atasözü gerçekten işler.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işyerinde, ödülleri yalnızca sıkı çalışan kişiler alır.	1	2	3	4	5
17. Çalıştığım işyerinde, olaylar karşısında seslerini yükseltmeye hazır olanlar, diğerlerine göre işlerini yürütmekte “daha iyi durumda” görünmektedirler.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım işyerinde, bölümümüzde terfileri genellikle en iyi performans gösteren kişiler alır.	1	2	3	4	5
19. Çalıştığım işyerinde, çalışma arkadaşlarımin kendilerinden başkasına faydaları dokunmaz.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım işyerinde, başkaları tarafından istenen bilgileri vermeyerek veya eksik vererek, bu bilgileri kişisel çıkarları için kasten çarpıtan insanlar gördüm.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım işyerinde, yöneticiler çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendisine benzeyen kişiler ile çalışmak isterler	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım işyerinde, çalışanlar çoğu zaman, yalnızca ileride kendilerine yardımcı dokunabilecek ya da bakış açıları kendilerinkine benzeyen kişileri ile çalışmak isterler.	1	2	3	4	5
23. Çalıştığım işyerinde, çalışma birimlerinin ya da işletmenin yararına değil, sadece birkaç kişinin	1	2	3	4	5

amaçlarına hizmet etmek üzere bazı değişikliklerin yapıldığını görmüşümdür.					
24. Çalıştığım işyerinde, terfi ve maaş ile ilgili tüm kurallar ve politikalar tüm kapsamıyla bellidir ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
25. Çalıştığım işyerinde, terfi ve maaş ile ilgili kurallar ve politikalar adildir, adil olmayan konu, üstlerin bu politikaları uygulama yöntemleridir.	1	2	3	4	5
26. Çalıştığım işyerinde, iş konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunuzda, size yardım edecek bir çalışma arkadaşınız daima vardır.	1	2	3	4	5
27. Çalıştığım işyerinde, diğer bölümlerle yürütülen samimi ilişkiler, onlardan bir kayırma/iyilik yapılması istendiğinde son derece yararlı olur.	1	2	3	4	5
28. Çalıştığım işyerinde, üstüm yaptığı birçok şeyi (örn. iletişim kurmak, geri bildirim yapmak gibi) çalışanlara yardım etmek için yapıyormuş gibi görünürken, aslında niyeti kendini korumaktır.	1	2	3	4	5
29. Çalıştığım işyerinde, üstlerin çalışanlara yönelik performans değerlendirmeleri, çalışanların gerçek performanslarından ziyade, üstlerin çalışanlarla ilgili şahsi fikirlerini yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5
30. Çalıştığım işyerinde, eğer bir çalışma arkadaşınız size yardım teklif ederse, bunu gerçekten sizi önemseydiği için değil, bu yardım karşılığında sizden bir şeyler beklediği için yapacaktır.	1	2	3	4	5
31. Çalıştığım işyerinde, maaş ve terfi politikaları genellikle çalışanlara bildirilir.	1	2	3	4	5



EK-3. Ölçek Kullanım İzni

Gelen Kutusu

**Abdullah ACAR <a.acar@alparslan.edu.tr>**2 May 2018
14:03

Alıcı: ybursali

Sayın Hocam Saygılar.

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. "Okullardaki Örgütsel Politika Algısı İle Herzberg'in Çift Faktör Hijyen-Motivasyon Kuramı Arasındaki İlişkisi" başlıklı Yüksek lisans tezimde tarafınızdan uyarlanan ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ölçeğini kullanmak istiyorum. Ölçeğin kullanma iznini talep ediyorum. İlgili ve alakanız için şimdiden teşekkür ederim.

**YELİZ MOHAN BURSALI <ybursali@pau.edu.tr>**2 May 2018
14:07

Alıcı: ben

Merhaba,

Elbette kullanabilirsiniz. Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Abdullah ACAR
Doğum Yeri ve Tarihi	Siirt – 30.08.1978
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Özel Eğitim Zihin Engelliler Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetleri	<p>Toytok, E.H. ve Acar, A. (Nisan, 2018). “Okullardaki Politik Yeti (Beceri) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” (Sözlü Bildiri). ICES-UEBK 2018 27. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi (18-22 Nisan Antalya).</p>
İletişim	
e-posta	a.acar@alparslan.edu.tr