

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL POLİTİKA
ALGISI VE SENDİKA ÜYESİ OLMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Defne Akdeniz Ay

Balıkesir, 2014

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL POLİTİKA
ALGISI VE SENDİKA ÜYESİ OLMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Defne Akdeniz Ay

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen

Balıkesir, 2014

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 200912502002 numaralı Defne Akdeniz Ay'ın hazırladığı "Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30.05.2014 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/ ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. İyş A. SEYMEN
Üye (Danışman)

Başkan
Prof. Dr. Ramur Bolat

Üye

Doç. Dr. Ayhan Gökeleriz
Üye

Üye

Doç. Dr. Bahattin ÖZDEMİR
Üye

Doç. Dr. Ömer L. MET
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

30/05/2014
Doç. Dr. Zübeyde Güneş YAĞCI
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

İşçi sınıfının en yaygın kitle örgütlenmesi olan sendikalar, ilk olarak sanayi devrimi ile işleri elinden alınan ve mülksüzleşen yığınların tepkisi sonucu oluşmuştur. Zaman içinde toplumdaki ekonomik, siyasi ve sosyal değişimler, sendikalaşma hareketini farklı biçimlerde ve etkinlik düzeylerinde etkilemiştir. Sendikal hareketler günümüzde gerilemekte ve bu gerileme, değişen bilgi teknolojileri, sermaye hareketleri, işgücünün yapısı, modern yönetim uygulamaları gibi pek çok nedenle açıklanmaktadır. Değişen sendika hareketleri toplumsal kültür çerçevesinden de ele alınmış; ancak çalışanların kararlarında önemli rol oynayan örgüt kültürü ve politika algısı bu çalışmalarda önemli bir yer edinmemiştir. Buradan hareketle, çalışanların sendika algıları, hem toplumsal kültür, hem toplumsal kültürden etkilenen örgüt kültürü hem de çalışanların örgütsel politika algısı üzerinden irdelenmiştir.

Örgütsel politikanın temelinde, bireyin kendi çıkarlarını koruması ve artırması yatar ve bu anlamıyla örgütsel politika, çalışanların işyerlerinde sürekli hissettikleri ve yaşadıkları bir gerçektir. Örgütsel politikaya maruz kalan çalışanların kendilerini güvence altına almak ve/veya çıkarlarını artırmak amacıyla çeşitli yollara başvurması söz konusudur. Bu yollardan bir tanesi de bir sendikaya üye olarak güç kazanmaktır. Ancak kişinin sendikaya katılma kararı verirken, içinde yaşadığı toplumun ve örgütün kültürel değerlerinden, inançlarından ve geleneklerinden tamamen sıyrılması pek olası değildir. Kişinin sendikalaşma kararının, doğumundan bu yana kendisine kodlanan toplumsal kültürden ve çalıştığı örgütün değer, norm ve geleneklerinden etkilenmesi söz konusudur.

Bu tez çalışması sendikalaşma hareketine diğer çalışmalardan daha farklı bir açıdan bakmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda kavramın örgüt içi dinamiklerle ve kültürel yapı ile ilişkisinin anlaşılması, çalışmanın esas amacını oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde, otel işletmeleri işgörenlerinin kültürel özelliklerini test etmek, otel işletmelerindeki baskın örgüt kültür tipini belirlemek ve otel işgörenlerinin sendika üyeliğini nasıl değerlendirdiğini analiz etmek çalışmamızın ikincil amaçları

arasında sayılabilir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel politika algısının, kültür ile olası ilişkisinin sınanması da çalışmanın bir diğer önemli amacıdır.

Seçtiği kavramlar arasındaki ilişki örüntüsünü, yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla analiz eden bu tez çalışması, kavramlar arasında doğrudan ve dolaylı birçok ilişki tespit etmiş ve bunları gerekçeleriyle açıklamıştır. Bu ilişkiler içinde en önemlisi, çoğulcu bir toplumsal kültürün, otel işletmelerinde klan tipi örgüt kültürünün oluşmasında etkili olması ve bu kültür tipinin otel çalışanlarının sendikalaşma eğilimini azaltıcı yönde etki yapmasıdır.

Bu tez çalışmasının yaptığı kuramsal ve uygulamalı analizler aracılığıyla vardığı sonuçlar, yazında yeterince ilgi görememiş bir boşluğu doldurmada ilk adımı atarak gelecek çalışmalara bir başvuru kaynağı olmayı amaçlamıştır. Konuya ilgi duyan araştırmacı ve işletme yöneticilerinin bilgi gereksinimini karşılayacak çözüm önerileri ile tez sonlandırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında, öncelikle, verdiği manevi destek, değer, gösterdiği ilgi, yüreklendirici tutumu ve engin bilgi birikimi ile bana devam etme gücü veren çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen'e sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Tezimin yönlendirilmesi ve daha iyiye ulaşması için bana her aşamada, her türlü desteği sağlayan Sayın Hocam Prof. Dr. Tamer Bolat'a şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, bu tez çalışması sırasında karşılaştığım her türlü engelde yardım elini ilk uzatan ve manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim canım dostum Araş.Gör. Fadil Boz'a özel bir teşekkür borçluyum. Çalıştığım birimdeki diğer tüm sevgili araştırma görevlisi arkadaşlarım, hocalarım ve yöneticilerimin sevgi ve anlayışlarına teşekkür ediyorum.

Elbetteki mutlu yuvamın tüm üyelerine; sevgili eşime, minik Oya'ya, canım annem ve canım babama, kardeşlerime, sağladıkları motivasyon gücü ve karşılıksız sevgileri için sonsuz teşekkür ediyorum.

Defne Akdeniz Ay

ÖZET

ULUSAL KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE SENDİKA ÜYESİ OLMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ

AKDENİZ AY, Defne

Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2014, 127 Sayfa

Türkiye'deki sendikalı işçi sayısı azalmakta ve sendikalar yeni üye kazanmak ve mevcut üyelerini korumak konusunda zorlanmaktadır. Büyüyen işçi sınıfına rağmen sendikal hareketin daralması, ülkenin ekonomik, siyasi, sosyal ve tarihsel özellikleriyle açıklanmaktadır. Uygulanan yeni liberal politikalar, ekonomik kriz ve siyasi istikrarsızlıklar, istihdamın yapısı, toplumsal güvensizlik, sendikal yapı ve sorunlar, yapılan araştırmalarda öne çıkan belli başlı nedenler arasındadır. Türkiye'de işçilerin sendikalara yönelik tutumlarında şüphesiz bu nedenler etkili olmaktadır. Ancak bunlara ek olarak, arka planda farklı faktörlerin çalışanların tutumunu etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Çıkış noktasını buradan alan bu tez çalışması, çalışanların sendika üyesi olma eğiliminin, çalıştıkları işletmedeki politik atmosferden ve kültürel değerlerden etkilenme durumunu sorgulamayı amaçlamıştır. Ülkede turizme verilen önem ve turizm endüstrisinin emek yoğun yapısı, insan faktörünün çok daha iyi anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle araştırmamız, konaklama işletmeleri işgörenlerinin sendika üyesi olma eğilimini; toplumsal kültür, örgüt kültürü ve örgütsel politika algısı kavramları arasındaki ilişkiler örüntüsü açısından açıklamayı amaçlamıştır. Bu amaç çerçevesinde, İstanbul'da faaliyet gösteren beş-yıldızlı otel işgörenlerine anket uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği sınıandıktan sonra faktör analizine tabi tutulmuştur. İlerleyen aşamalarda, araştırmacının öngördüğü

kuramsal model, Lisrel aracılığıyla yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak sınanmış; geliştirilen alternatif modellerin analizi sonucunda en iyi uyum değerini sağlayan model kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre işgörenlerin sendika üyesi olma eğilimi ile örgütsel politika algısı arasında ilişki bulunamazken, hem örgütsel kültür hem de toplumsal kültür, çalışanların sendika üyeliği tutumunu etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Sendika üyeliği ile örgüt kültürü bağını kuran ilk araştırma olmasıyla önem kazanan bu tez çalışması, otel ve sendika yöneticileri ve akademisyenlere sunduğu çözüm önerileriyle araştırmayı sonuçlandırmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sendika Üyesi Olma Eğilimi, Örgüt Kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli, Ulusal Kültür, Örgütsel Politika Algısı, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

INTERRELATIONSHIP BETWEEN NATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL POLITICS AND INTENTION TO JOIN A UNION

AKDENIZ AY, Defne

Phd Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Advisor: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

2014, 127 pages

Trade union membership level witnesses a drastic decline in the past decades despite growing working class and this decline is mainly explained by researches mostly with external factors. Many external factors are found to be influential on union membership such as economic, political, social and historical factors. In addition to those external factors, this study directs its interest towards internal level analysis while explaining employees' intention to join a union. Drawing on data from five-star hotel organizations in Istanbul, this study examined a proposed theoretical model which consists of interrelations between societal and organizational culture, perceived organizational politics and intention to join a union. Using structural equation modeling through Lisrel, the author found that both societal and organizational culture are able to predict union attitudes significantly for the sample. According to the major finding of this dissertation, collectivism is able to form a clan culture in the organization which leads to a significant decrease employees' intention to join a union. The results and implications of findings are discussed in the dissertation with reference to the literature. As being the first study explaining the relationship between organizational culture and union membership, this study provides important contribution to previous scarce researches on the topic and also provides useful managerial suggestions.

Keywords: Intention to Join a Union, Organizational Culture, Competitive Values Framework, National Culture, Perceived Organizational Politics, Hotel Organizations.

İTHAF

Çocuklar ölüyor.

Donarak, ekmeğe almaya
giderken...

Şiddetin, tecavüzün, hırsın,
öfkenin içinde kalıyor masum
bedenleri.

Onlara daha aydınlık bir gelecek
sunabilmek için daha çok
çalışmak, daha çok üretmek
azmiyle...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	v
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Varsayımlar	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.7. Tanımlamalar	6
2. İLGİLİ ALAN YAZIN	9
2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü.....	9
2.2. Kültür Kavramı	9
2.2.1. Hofstede'nin Kültür Boyutları	11
2.2.1.1. Bireycilik/Çoğulculuk	12
2.2.1.2. Güç Mesafesi.....	14
2.2.2. Örgüt Kültürü Kavramı	15
2.2.2.1. Örgüt Kültürü Tipleri	16
2.2.2.1.1. Rekabetçi Değerler Modeli	17
2.2.2.1.1.1. Adhokrasi Kültürü.....	19
2.2.2.1.1.2. Klan Kültürü	19
2.2.2.1.1.3. Hiyerarşi Kültürü	20
2.2.2.1.1.4. Pazar Kültürü	21
2.2.3. Örgütsel Politika Algısının Tanımı	22
2.2.4. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model	23
2.2.5. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri	26
2.2.5.1. Örgütsel Etkiler	26
2.2.5.2. Görev ve Çalışma Çevresi Etkileri.....	28
2.2.5.3. Kişisel Etkiler.....	29
2.2.6. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları	31

2.2.6.1. Örgütsel Politikanın Örgütler Açısından Sonuçları	31
2.2.6.2. Örgütsel Politikanın Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	33
2.3. Bireyin Sendika Üyesi Olma Eğilimi	35
2.3.1. Sendika ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi Kavramı	35
2.3.2. Sendika Üyesi Olma Eğilimini Etkileyen Unsurlar	36
2.3.3. Sendikalaşma ile İlgili Sosyal-Psikolojik Kuramlar	40
2.3.3.1. Engellenme-Saldırganlık (Dürtü) Kuramı.....	41
2.3.3.2. Rasyonel Seçim Kuramı.....	42
2.3.3.3. Etkileşimci Kuram	45
2.3.3.4. Sosyal Kimlik Kuramı.....	46
2.3.3.5. Atfetme (Nedensellik Yükleme) Kuramı	47
2.3.3.6. Mobilizasyon (Kolektif Hareket) Kuramı.....	49
2.3.3.7. Kaynak Mobilizasyonu Kuramı	52
2.3.3.8. Toplumsal Görenek (Norm) Kuramı.....	53
2.4. Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi Üzerine İlgili Araştırmalar ve Araştırma Hipotezleri	54
2.4.1. Ulusal Kültür ile Örgüt Kültürü İlişkisi	54
2.4.2. Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi	57
2.4.2.1. Ulusal Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi.....	59
2.4.2.2. Örgütsel Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi.....	61
2.4.3. Kültür ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi	63
2.4.3.1. Ulusal Kültür ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi.....	64
2.4.3.2. Örgüt Kültürü ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi	66
2.4.4. Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi.....	67
3. YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırmanın Modeli	69
3.2. Ana Kütle Ve Örneklem.....	69
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	74
3.3.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği	74
3.3.2. Kültür Ölçeği.....	75
3.3.2.1. Güç Mesafesi Boyutu	75
3.3.2.2. Bireycilik / Çoğulculuk Boyutu	75
3.3.3. Sendika Üyesi Olma Eğilimi.....	76
3.3.4. Örgüt Kültürü Ölçeği	76
3.3.4.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği	76
3.3.4.2. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği	77
3.3.4.3. Pazar Tipi Örgüt Kültür Ölçeği.....	77

3.3.4.4. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültür Ölçeği.....	77
3.3.5. Demografik Değişkenler	78
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	79
4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular	79
4.2. Faktör Analizi.....	80
4.2.1. Teorik (Sekiz Faktörlü) Model Faktör Analizi	81
4.2.2. Dört Faktörlü Model Faktör Analizi	82
4.2.3. Tek Faktörlü Model Faktör Analizi	84
4.2.4. Null Model Faktör Analizi	86
4.2.5. Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırılması	87
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	89
4.4. Araştırma Modeli ve Alternatif Modellerin Karşılaştırması.....	90
4.4.1. Hipotez Testi ve Sonuçları	95
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
5.1. Sonuç.....	99
5.1.1. Ulusal Kültür ile Örgüt Kültürü İlişkisi	99
5.1.2. Ulusal Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi	100
5.1.3. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi	101
5.1.4. Toplumsal Kültür ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi	101
5.1.5. Örgüt Kültürü ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi.....	102
5.1.6. Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi.....	102
5.2. Öneriler	103
5.2.1. Konaklama İşletmeleri Yöneticileri İçin Getirilen Öneriler	103
5.2.2. Sendika Yöneticileri İçin Getirilen Öneriler	106
5.2.3. Akademisyenler İçin Getirilen Öneriler.....	108
5.2.4. İşgörenler İçin Getirilen Öneriler.....	109
KAYNAKÇA	110
EKLER.....	123

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Bireyci ve Çoğulcu Toplumlardaki İş Uygulamaları Arasındaki Farklar.	13
Çizelge 2. Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler	34
Çizelge 3. Ulusal Kültürün Örgütler Üzerindeki Etkileri	55
Çizelge 4. Türkiye Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetlerinde İstihdam Edilenlerin Yıllara Göre Değişimi, Çalışan Sigortalı Sayısı.....	70
Çizelge 5. Türkiye Konaklama ve Eğlence Yerlerindeki Sendikalaşma Oranları (Ocak 2009).....	71
Çizelge 6. İstanbul’da Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Otellerin Sayısı	72
Çizelge 7. Katılımcıların Beşeri Özellikleri.....	80
Çizelge 8. Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırmalı Uyum Değerleri.....	88
Çizelge 9. Değişkenlerin Standart Sapma ve Ortalama Değerleri	89
Çizelge 10. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişki Değerleri	89
Çizelge 11. Modellerin En Uyumlu Durumlarına İlişkin Değerler.....	91
Çizelge 12. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	18
Şekil 2. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model	25
Şekil 3. Mobilizasyon Kuramına İlişkin Model	51
Şekil 4. Araştırmanın Modeli	69
Şekil 5. Teorik (Sekiz Faktörlü) Model Faktör Analizi	82
Şekil 6. Dört Faktörlü Model Faktör Analizi	83
Şekil 7. Tek Faktörlü Model Faktör Analizi	85
Şekil 8. Null Model Faktör Analizi.....	86
Şekil 9. Kabul Edilen Alternatif Model (Model-21).....	95

KISALTMALAR

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
bkz.	: Bakınız
CFI	: Comparative Fit Index
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
diğ.	: Diğerleri
ILO	: International Labor Organization
MÜZİK-SEN	: Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası
NFI	: Normal Fit Index
OLEYİS	: Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası
ÖK	: Örgütsel Kültür
ÖPA	: Örgütsel Politika Algısı
Örn.	: Örneğin
POPS	: Perceptions of Organizational Politics
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SÜOE	: Sendika Üyesi Olma Eğilimi
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TK	: Toplumsal Kültür
TOLEYİS	: Türkiye Otel, Lokanta ve Dinlenme Yeri İşçileri Sendikası
TUIK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TURKON-İŞ	: Turizm, Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası
TUROB	: Türkiye Otelciler, İşletmeler ve Yatırımcılar Birliği
TÜROFED	: Türkiye Otelciler Federasyonu

Türk-İş : Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
vb. : Ve Benzerleri
yy. : Yüzyıl

1. GİRİŞ

18. YY'da Sanayi Devrimi ile birlikte işçi ve kapitalist sınıfın doğması ve fabrikasyon üretimin zaman içinde işçiler için daha düşük ücret, uzun çalışma süreleri ve kötü çalışma koşullarına neden olması sonucunda ilk sendikal örgütlenmeler görülmüştür. İşçi sınıfı, hem ekonomik ve toplumsal çıkarlarını korumak hem de psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak amacıyla sendika çatısı altında örgütlenmiştir. İşçilerin bir sendikaya üye olmasını etkileyen pek çok sosyal, ekonomik, politik, kültürel ve hukuki faktör bulunmaktadır. İşgörenlerin sendika üyeliği konusundaki tutumları, bireyin kişisel özelliklerinden (siyasi görüş, kıdem, yaş, cinsiyet vb.), işyerinin özelliklerinden (elverişsiz çalışma koşulları, düşük ücret vb.) ve çevresel faktörlerden (ülkenin işsizlik oranı, yürürlükteki iş mevzuatı, çevre baskısı, vb.) etkilenmektedir.

İşgörenler, gerek işyerlerindeki gerekse çevredeki şartlardan memnun olmadıklarında ve bu şartları kontrol edemediklerinde kendilerini koruyacak üçüncü bir tarafa (örn. sendikalara) bağlı olma gereği duyabilirler. İşgörenler, sendikaya üye olarak memnuniyetsizlik duydukları şartlara ve o şartlardan sorumlu kişilere bir anlamda tepkilerini dile getirirler. Bu tepkinin hedefi çok çeşitli olabilir. İşgörenler tepkilerini, örgütteki gücün ve kaynakların dağılımına, maaş ve terfi politikalarına, ödüllerin eşit dağıtılmamasına, bazı kişi ve birimlerin kayırılmasına vb. yöneltebilir.

İşgörenlerin, amir ve meslektaşlarının sergilediği politik davranışları (gücün ve kaynakların dağılımı, maaş ve terfilerin dağıtılması gibi konularda) subjektif olarak değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan örgütsel politika algısı (ÖPA) ile sendika üyesi olma niyeti arasında olası bir ilişki söz konusudur. Diğer yandan örgütsel politika algısının gerek ulusal kültür gerekse örgütsel kültürden etkilenebileceği yazında destek görmüştür (Dolecheck ve Dolecheck, 1987; Ralston, Giacalone ve Terpstra, 1994; Vigoda, 2001; Yılmaz, 2012). Bir diğer deyişle bireylerin sahip olduğu değerler ve bu değerlerin iş yaşamındaki yansıması olarak kabul edilen örgüt kültürü, örgütsel politika algısını ve sendika üyesi olma eğilimini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilmiştir. Kavramlar arasındaki bu ilişkiler, kuramsal ve görgül araştırmalarla ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak ilgili yazında tüm olgular

arasındaki etkileşimi somut olarak gösterebilen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı, sözü edilen kavramlar üzerindeki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlarken, aynı zamanda ulusal ve örgütsel kültür, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi (SÜOE) kavramları arasındaki ilişkiler örüntüsünü görgül açıdan irdelemektir.

Bu ilişkiler çerçevesinde bu tez çalışması, öncelikle bu kavramların analizine ait genel bilgilere yer vermiş ve ilgili yazında bu kavramlar arasındaki ilişkiler üzerine yapılmış çalışmalar üzerinde önemle durmuştur. Çalışmanın bundan sonraki bölümü araştırmanın görgül kısmına yöneliktir. Bu bölümde kavramlar arasındaki ilişkileri sınamak üzere oluşturulan yapısal eşitlik modeli testlerden geçirilmiştir. Bu tez çalışması modelin ortaya koyduğu diğer sonuçların ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve bu doğrultuda önerilerin getirilmesiyle tamamlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bu tez çalışmasında, Rekabetçi Değerler Modeli ölçeğine göre belirlenen dört farklı örgüt kültürü tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar), örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi kavramları arasındaki ilişki, ulusal kültür boyutlarından ikisinin (bireycilik/çoğulculuk ve güç mesafesi) aracı etkisi ile birlikte incelenmiştir. Araştırmanın problemi, bu olgular arasındaki doğrudan, dolaylı ve aracı tüm ilişkilerin belirlenmesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü, ulusal kültür, örgütsel politika algısı ve sendikalaşma eğilimi kavramları arasındaki ilişkiler örüntüsünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

H1. Türkiye'deki ulusal kültür ile otel işletmelerindeki örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.

H2. Türkiye'deki ulusal kültür ile konaklama işletmeleri işgörenlerinin algıladığı örgütsel politika arasında bir ilişki vardır.

H3. Türkiye'deki konaklama işletmelerinde Rekabetçi Değerler Modeli Ölçeğiyle belirlenen örgüt kültürü tipi ile çalışanların örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H4. Türkiye'deki ulusal kültür ile konaklama işletmeleri işgörenlerinin sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H5. Türkiye'deki konaklama işletmelerinde Rekabetçi Değerler Modeli Ölçeğiyle belirlenen örgüt kültürü tipi ile işgörenlerin sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H6. Türkiye'deki konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel politika ile işgörenlerin sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, araştırmacının daha önce kendi kafasında oluşturmuş olduğu teorik temel çerçevesinde yapılan bir sorgulama girişimidir. Bu çalışmada, ilkin sorgulamak istenen kuramsal çerçeve oluşturulmuş, konaklama işletmeleri çalışanlarından buna uygun veri toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla kuramsal çerçeve sınanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu tez çalışmasının hem ulusal hem de uluslararası yazına önemli katkıları olması beklenmektedir. Türk yazınında örgütsel kültür, rekabetçi değerler modeli, örgütsel politika algısı ve sendikacılık olgularından her biri, ayrı ayrı üzerinde oldukça durulan çalışma konuları olmalarına rağmen, bu kavramların tümü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazında bu kavramlardan “örgütsel politika algısı” ve “sendika üyeliğinin” ulusal kültür ile olan ilişkisini ele alan birçok çalışma olmasına rağmen (Black, 2001; Dolecheck ve Dolecheck, 1987; Dore, 1973; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Hofstede, 2001; Lawler ve Bae 1998; Morrow, 1983; Ohbuchi, Fukushima ve Tedeschi, 1999; Posthuma, 2009; Ralston, Giacalone ve Terpstra, 1994; Romm ve Drory, 1988;

Sharma ve Gani, 2011; Singh, 2001; Vigoda, 2001), örgütsel kültür bu çalışmaların hiçbirine dahil edilmemiştir. Örgütsel kültürün, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi arasındaki ilişkisi kapsamında özellikle Rekabetçi Değerler Modelini esas alan bir çalışmaya da hiç rastlanmamıştır. Ancak örgütsel politikanın öncüllerine dair yapılmış çalışmalar incelendiğinde, örgüt yapısına ait bazı özelliklerin (merkezileşme, biçimselleşme gibi), örgüt kültürünün örgütsel politika algısı ile ilişkili olabileceğine dair ipuçları bulunmuştur. Bir başka deyişle, örgütsel politika algısı öncülleri ile örgütsel kültür tipleri bazı noktalarda birbirleri ile kesişmekte ve bu iki olgunun ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu tez çalışmasının, bahsedilen tüm kavramlar arasındaki ilişkiler ağını bütünüyle ele alan ilk çalışma örneği olarak yazına önemli katkıda bulunması beklenmektedir. Bu çalışma, Türk yazınında yukarıda değinilen eksikliği gidermesi ve konunun diğer akademisyenlerin daha ileri boyutlarda çalışabilmesine zemin hazırlaması bakımından oldukça önem taşımaktadır.

Çalışmanın yazına diğer bir katkısı ise, örgütsel politikanın ilk kez örgüt kültürü boyutu ile incelenmesidir. Uluslararası ve ulusal yazında ihmal edilmiş bir alan olan kültür ve politika ilişkisi çoğu araştırmada tek bir kültür boyutunda ve ulusal kültür ele alınarak yapılmış ve hâkim kültür de genellikle Amerikan kültürü olmuştur. Batı toplumlarından farklı olarak, Türkiye gibi çoğulcu ve yüksek güç mesafesine sahip bir toplumdaki örgütlerde benimsenen değerlerin, bireylerin örgütsel politika algılarını ve sendikalara karşı tutumunu etkileyeceği düşünülmektedir. Örgütsel kültür yapısıyla farklılık gösterebileceği düşünülen Türkiye'deki konaklama işletmeleri ve bu yapıya paralel olarak gelişen örgütsel politika algısı Türk yazınında incelenme imkânını ilk kez bu çalışma sayesinde bulacaktır. Ayrıca, örgütsel kültürün bu işletmelerde ilk kez Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde incelenmesi, hem uluslararası hem de ulusal yazına büyük katkı sağlaması beklenen bir çalışmayı da beraberinde getirecektir.

Uluslararası yazında da örgütsel kültür, rekabetçi değerler modeli, örgütsel politika algısı ve sendikacılık olgularını bir arada ele alan ve bu kavramların tümünü tek bir çalışmada bütünleştiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak uluslararası yazında örgütsel politika algısının kültürlerarası düzeyde farklılaşabileceğini ortaya koymaya çalışan bazı araştırmalar (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010; Romm ve Drory,

1988; Vigoda, 2001; Zaidman ve Drory, 2001) görülmektedir. Bu araştırmalar, örgütsel politika algısı ile bireylerin kültürel değerlerinin daha kapsamlı bir şekilde araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. İngilizceye çevrildiği takdirde bu çalışmanın, yabancı yazında çok çalışılmayan ancak üzerinde daha çok çalışılmaya değer görülen bir araştırma alanına katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın, Türk örgüt yöneticileri için de bazı önemli saptamaları olacağı düşünülmektedir. Örgüt çalışanlarının benimsediği kültürel değerler, örgütün bütününe hâkim kültür tipi ve bunların çalışanların örgüt içi politik faaliyetler hakkındaki algıları ve sendika üyeliği ile ilişkisinin analiz sonucu, yöneticilere örgüt içi dinamiklerin doğru tespitinde yardımcı olacaktır. Böylelikle örgütler istenmeyen sorunların giderilmesi için gerekli hareket planını oluşturabileceklerdir. Ayrıca örgüt yöneticileri işletmenin lehine çalışan sistemler kurabilmek amacıyla bu kavramları ele almalıdırlar. Bu çalışmadan çıkan sonuçların, yöneticilere çalışanlarını daha fazla tanıma, onların politik algılarını yönlendirme ve sendika ile ilişkilerini yönetmeleri açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm alanında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri yöneticileri çalışmanın bulgularından yararlanma olanağı bulabilecektir.

1.5. Varsayımlar

Araştırmanın kuramsal çatısını sınamak amacıyla oluşturulan veri toplama formunun, konaklama işletmeleri çalışanları tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez çalışmasında araştırmacının karşılaştığı en büyük sorun veri toplama aşamasında yaşanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi olan Türkiye'deki konaklama işletmelerinde çalışan toplam personel sayısına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bunun başlıca sebebi Kültür ve Turizm Bakanlığının ve Türkiye İstatistik Kurumunun (TUİK) bu iş koluna bağlı istatistikleri "Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri" adı altında tutmasıdır. Bu rakamlar içinden yalnızca konaklama işletmelerinde

çalışan sayısına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu amaçla Başbakanlığa bağlı Bilgi Edinme Merkezinden online başvuru ile konaklama işletmelerinde sendikali ve sendikasız çalışan sayıları istenmiştir. 23.01.2013 tarih ve 58593 numaralı bilgi talebine gelen cevapta personel sayıları ve bunların sendika üyeliği gibi bilgilerin bulunmadığı belirtilmiştir.

Veri toplama aşamasında karşılaşılan diğer sorun konaklama işletmelerinin, anketi çalışanlarına uygulama konusundaki isteksizlikleridir. Bazı oteller araştırmacının anketin uygulanması konusundaki ricasına tamamen tepkisiz kalırken, bazı işletmeler doğrudan katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Otellerin büyük çoğunluğu sendika ile ilgili bir anketi çalışanlarına dağıtmak istemediklerini bildirmişlerdir. Bu konuda yaşanan sıkıntılardan ötürü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeler ve Yatırımcılar Birliği) ve TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu)'den araştırmaya destek olmaları yönünde istenen yardım çağrıları da sonuçsuz kalmıştır. Bu sebeple araştırmanın örneklemini araştırmaya katılmaya gönüllü olan İstanbul'daki altı adet beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Zaman ve finansal kısıtlamalar dolayısıyla araştırmacı İstanbul dışındaki otel işletmelerine ulaşamamıştır.

Son olarak bu tez çalışmasının konusu başlı başına bir kısıt teşkil etmektedir. Çünkü örgütsel politika ve özellikle sendika üyeliği konuları hangi sektörde olursa olsun çalışanların yanıtlamak istemeyeceği ya da yanıltıcı cevaplar verebilecekleri konular arasında yer almaktadır. Örneğin, çoğu çalışan gerçekte sendikaya üye olmak istese bile yöneticilerinin duymasını istemediği için bu isteğini açığa vurmayabilir. Benzer biçimde, bazı yöneticiler gerçekte uyguluyor olsa bile, astlarının örgütsel politika algısını artıracak bazı davranışları (örn. adam kayırmak, maaş ve ödüllerin dağıtımında adil olmamak) sergilediğini açıklamak istememektedir.

1.7. Tanımlamalar

Kültür: Belli bir sosyal grubun hemen hemen tüm üyeleri tarafından paylaşılan, onları diğer bir grubun üyelerinden ayıran, bilgi, inanç, sanat, kanun, ahlak ve gelenekleri; diğer yandan yetenek ve alışkanlıklarını; özgün yaşam biçimini,

duygularını vb. sonradan öğrenilen ortak davranışları ve sorumlulukları içine alan bir karışımdır.

Örgüt Kültürü: Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerlerden, inançlardan, anlayışlardan ve normlardan oluşan bir bütündür.

Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü: Dinamik, girişimci, yaratıcı ve çevresel değişimlere çabuk uyum gösterebilen bir çalışma ortamını ifade eder. Bu kültüre sahip örgütlerde bireyler, elini taşın altına koyar ve risk alır; liderlerin yenilikçi olduğu ve risk aldıkları kabul edilir.

Klan Tipi Örgüt Kültürü: Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok sıkı bağlarla bağlı olduğu için kurum, bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Örgüt geniş bir aile gibidir. Örgütün liderleri veya yöneticiler akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi kabul edilirler.

Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü: Bu kültür tipinde örgüt, mantık ve rasyonellik temeline dayanır. Düzen, kurallar ve yönetmelikler her şeyin önünde gelir. Kurum içindeki roller, bu rolleri yüklenen kişilerden daha önemlidir ve örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri işe alarak varlığını sürdürebilmektedir.

Pazar Tipi Örgüt Kültürü: Kendisi başlı başına bir pazar gibi işleyen bir örgüt tipini tarif eder. Örgüt, iç ilişkiler yerine dış çevreye (tedarikçiler, müşteriler, birlikler ve yönetmelikler gibi) odaklanır. Bu örgüt kültürü tipinde rekabetçilik ve üretkenlik egemendir.

Örgütsel Politika Algısı: Politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin subjektif bir biçimde yorumlanmasını ifade eder.

Bireycilik/Çoğulculuk: Bu kültür boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, “biz” anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsar.

Güç Mesafesi: Örgütte daha az güce sahip olanların, gücün üyeler arasında eşit oranda dağıtılmaması ve bu nedenle bazı örgüt üyelerine diğerlerinden daha fazla güç verilmesini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eder.

Sendika Üyesi Olma Eğilimi: Çalışanların sendikalar hakkındaki duyguları, sendikalara ve örgütlenmiş işgücünün emellerine duydukları inanç ve sendikaya üye olma arzularını kapsar.

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür ve örgüt kültürü birbirinden ayrı düşünülemeyen kavramlardır ve birbirlerini çift yönlü olarak etkilerler. Bir toplumun içerisinde faaliyet gösteren örgütler, şüphesiz o toplumun kültürel öğelerinden (örn. bilgisel özellikleri, kanunları, değerleri, teknolojisi) etkilenmektedir. Aynı şekilde, örgütü oluşturan bireyler, kişisel değerlerini, inançlarını, tutumlarını, geleneklerini de kendileri ile beraber getirirler ve bir arada çalışmanın sonucu olarak örgüte özgü bir kültür geliştirirler. Diğer taraftan örgütler, iş yapma biçimleri, iletişimleri, süreçleri ile toplumsal kültürün oluşumunda etkili olabilmektedirler.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse, Tetik ve Cuma, 2001, 222).

2.2. Kültür Kavramı

Kültür, üzerinde sürekli tartışılan, tanımlaması güç bir kavramdır. Kavramın soyut, çok yönlü ve kapsamlı olması, farklı bakış açılarıyla yapılan birçok tanımla beraberinde getirmiştir. Kültür, antropoloji, sosyoloji, siyaset bilim, tarih, psikoloji birçok farklı disiplinin ilgi alanına girmesiyle, her bir disiplin tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır (Seymen, 2008, 2).

Antropologlara göre kültür, “düzenli olarak tekrarlanan düşünme, hissetme ve karşılık verme biçimlerinden oluşan ve insan topluluklarının doğaya karşı savaşımını görünür başarıları olarak kabul edilen semboller (maddi kültür öğeleri) aracılığıyla yayılan toplumsal yaşam biçimidir”. Bu bağlamda; antropologlar, kültürü, insanın ürettiği, üretirken etkileşim içinde tekrarladığı her şey olarak tanımlamaktadır.

Kavramdaki her şey, insan eliyle üretilen her şeyi, kısaca tüm yaşamı içermektedir (Torun, 2012, 3).

Sosyolojik anlamda ise kültür, insanın insan tarafından yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Dolayısıyla, geniş kapsamlı bir tanımla kültür, bir toplumun sergilediği, düzenli eylemler ve davranış kalıpları; nesnelere ve aletlerle yapılan eşyalar; düşünceler, bilgi ve inançlar; duygular, tutumlar ve bunları kapsayan yaşam biçimlerinin bütünüdür (Seymen, 2008,4, Vural ve Coşkun, 2007, 6).

En geniş anlamıyla kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak tanımlanabilir (Köse ve diğerleri, 2001, 221). Bir başka ayrıntılı tanıma göre kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme süresince ortaya çıkan sorunlara egemen olma çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini, bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan sembolik ifadelerinin tamamı, olarak açıklanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, 328-329).

Taylor'a göre kültür; "bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği, öğrendiği ve kazandığı bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür" (Köse ve diğerleri, 2001, 221). Taylor, kültürü insan tarafından üretilen maddi manevi her şeyin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlamıştır. İnsan eliyle üretilen aletler ve eserler; sanat eserleri, mimari yapılar, çocuk yetiştirme biçimleri, cenaze ve evlilik törenleri, davranış kalıpları, tavır ve tutumlar hepsi kültürü oluşturmaktadır (Torun, 2012, 3).

Hofstede'e (2001, 10) göre kültür, bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran aklın kolektif programlanmış halidir. Burada akıl, inançlar, tutumlar, beceriler ve değerler doğrultusunda bireyin düşünme, hissetme ve davranışta bulunmasından sorumlu tutulur. Hofstede'nin yapmış olduğu kültür araştırmaları, çalışmamızın ileriki bölümlerinde ana tema olarak işleneceğinden, Hofstede tarafından yapılan kültür tanımını biraz daha ayrıntılı olarak açıklama ihtiyacı duyulmuştur.

2.2.1. Hofstede'nin Kültür Boyutları

İş ortamında değerlerin kültürden nasıl etkilendiğine ilişkin en kapsamlı alışma, Hofstede tarafından yapılmıştır (Seymen, 2008, 64). 50'yi aşkın ülkedeki 72 IBM şirketinde 116.000 kişiye uyguladığı anketler sonucunda Hofstede (1980), kültürleri birbirinden ayırt etmek üzere dört temel kültür boyutu geliştirmiştir: Bireycilik/oğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik/dişilik.

Bu tez alışması Türk kültürünün ne çıkan bazı özelliklerinden dolayı Hofstede'nin kültür boyutlarından bireycilik/çoğulculuk ile güç mesafesi boyutları ile ilgilenmektedir çünkü Türk kültürü diğer kültürlerden birtakım özellikleri ile ayrışmaktadır. Hofstede'nin ülkeleri kültürel açıdan sınıflandırdığı sıralamada Türkiye, Batılı kültürlerden farklı olarak, yüksek çoğulculuk ve güç mesafesi değerlerine sahiptir. Bir diğer deyişle Hofstede'nin çalışmasında, Türk kültüründe "biz" bilincinin egemen olduğu görülmüştür. Anadolu'nun gelenek ve görenekleri, dini ve milli değerleri Türk toplumunun çoğulcu yapısını aıklaşa da, günümüz bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin etkisiyle Türk toplumunda çoğulcu davranıştan görece uzaklaşıldığı görülmektedir (Akdeniz ve Seymen, 2012; ğt ve Kocabacak, 2008, 154). Kişilerarası güç ilişkileri yönünden ise Türk insanı genel olarak daha itaatkr, güçlü ve etkili insanlardan daha fazla çekinen ve kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden da az rahatsız olan bir yapı sergilemektedir. Türkiye'deki örgütlerde insanların kime itaat edeceğini bilmesi ve iletişimin büyük oranda yukarıdan aşağıya sağlanması yüksek güç mesafesinin sonucudur (Sargut, 2010, 182-185; Yücel, 2009, 268). Halen oğulcu olarak nitelendirebileceğimiz ve yüksek güç mesafesi değerlerine sahip Türk kültürü, farklı bir yapı sergilemekte ve bu özellikleriyle ilgi çekici bir araştırma konusu olarak dikkat çekmektedir. Sözü edilen sebeplerden dolayı bu tez çalışması, araştırma alanını bireycilik/çoğulculuk ve güç mesafesi boyutları ile sınırlı tutmuştur. Söz konusu boyutlar üzerine aşağıda daha kapsamlı açıklamalar getirilmiştir.

2.2.1.1. Bireycilik/Çoğulculuk

Bireycilik/Çoğulculuk kültür boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, “biz” anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsar (Sığırı ve Tığlı, 2006, 330). Bireycilik, bireylerin bir birey olarak davranma, çoğulculuk ise bir grubun üyesi olarak davranma dereceleri ile tanımlanır (Akdeniz ve Seymen, 2012, 203). Bir toplumdaki bireycilik/çoğulculuk derecesi, o toplumun birlikte yaşama biçimine yansır (örn. çekirdek aile ya da geniş aile ya da kabile halinde yaşamak) (Hofstede, 2001, 209). Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar gevşekse, bu tip toplumlar “bireyci” toplumlardır ve böyle bir yapıda bireyler, kendi ya da yakın aile bireylerinin çıkarlarını daha fazla gözetmektedir. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar sıkıysa, bu tip toplumlar “çoğulcu davranma eğilimi gösteren” toplumlardır. Bu tip toplumlarda bireyler bir gruba dahil olduğunda, grup üyeleri birbirinin refahı ile ilgilenir, geri dönüşüne bakmaksızın birbirleriyle işbirliği yapar ve gruptan ayrıldığında endişe duyarlar (Seymen, 2008, 65).

Çoğulcu kişiler ile bireyci kişiler arasında farklılıklar vardır. Çoğulcu kişi kendisini diğer grup üyelerine bağımlı hissederken, bireyci kişi daha bağımsız bir tavır sergilemektedir. Bireyci kişinin amaçları üyesi olduğu grubun amaçlarından farklılaşırken, ortaklaşa davranışçı kişi bireysel amaçlarını grup amaçlarına uyumlamaktadır. Bireyci kişi toplumsal davranışını kişisel gereksinimlerine, algıladığı haklarına göre belirlerken, çoğulcu kişi grup normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır (Sargut, 2010, 187).

Bireycilik ve çoğulculuk derecesinin iş yerindeki yansımaları çeşitlidir. Bireyci bir toplumdaki örgüt yönetimleri kişileri yönetir. Terfi ve ödüller bireylerin performansına göre verilir. Çoğulcu toplumdaki örgüt yönetimleri grupları yönetir. Bu tip toplumlarda işgörenleri aynı etnik kökenden gelen kişilerle aynı gruba yerleştirmek yerinde bir uygulamadır. Teşvik ve ödüller grup performansına göre verilir. Söz konusu sendikal faaliyetler olduğunda, çoğulcu ve işverenlerin örgüt içi gruplara saygılı olmadığı toplumlarda, işgörenler örgütleri yerine sendikalara bağlanmak yoluna giderler. Böyle toplumlarda sendikalara karşı sert bir tutum

görülür. (Hofstede, 2010, 121). Bir toplumdaki farklı bireycilik/çoğulculuk seviyelerinin iş yaşamına yansımalarına farklı örnekler alttaki çizelgede görülebilir.

Çizelge 1. Bireyci ve Çoğulcu Toplumlardaki İş Uygulamaları Arasındaki Farklar

Yüksek Çoğulculuk	Düşük Çoğulculuk
İşe alım ve terfiler çalışanların ait olduğu grup göz önüne alınarak verilir.	İşe alım ve terfiler kurallar ve çalışanların yetenekleri göz önüne alınarak verilir.
İşveren-iş gören ilişkisi aile üyeleri arasındaki ilişkiye benzer.	İşveren-iş gören ilişkisi istihdamın kurallarına göre profesyonelce işler.
Sendikalara duygusal bir bağlılık söz konusu olabilir.	Çalışanlar sendika üyesi olmanın kişisel fayda ve maliyetini hesaplar.
Çalışanlar grup içinde yüksek performans gösterirler.	Çalışanlar bireysel çalıştıklarında yüksek performans gösterirler.
Örgütsel başarı, bilginin paylaşımı, çalışanın örgüte bağlanması ve siyasi birlikteliklerle gelir.	Örgütsel başarı çalışanın bilgiyi kendinde saklaması, örgüte bağlılığın açığa vurulmaması ve ittifaklardan kaçınmakla gelir.
Çalışanların çalışma şartları üzerinde kontrolü düşüktür, çalışma saatleri kısadır.	Çalışanların çalışma şartları üzerinde kontrolü yüksektir, çalışma saatleri uzundur.

Kaynak: Hofstede, Geert. (2001). Culture's Consequences. (2nd Edition). California: Sage, s.244.

Türkiye, Hofstede'nin (2010) 53 ülkenin listelendiği bireycilik endeksinde 37 puanla 28. sırada yer almıştır. Akdeniz ve Seymen'in (2012) güncel çalışmasında da Türk toplumu, görece artan bireycilik seviyesine rağmen, yüksek bir çoğulculuk skoru elde edilmiştir. Bu bulgular, Türk toplumunun ortaklaşa davranışı önde tutan bir kültürün ürünü olduğunu ifade eder. Türk toplumundaki hemşerilik ve adam kayırmanın kökeni, çoğulculuk seviyeleriyle ilişkilendirilir (Sargut, 2010, 185). Nitekim, değerler üzerine yapılan ve ülkenin her bölgesinden katılımın sağlandığı kültürlerarası bir çalışmada, Türk katılımcıların büyük çoğunluğu sadece aile üyelerine güvendiğini belirtmiştir. Yine katılımcıların %90'ı "diğerleri" olarak tanımladığı kişilerle herhangi bir konuda işbirliği yaptığında çok dikkatli olduklarını ifade etmişlerdir (Ergüder, Esmer ve Kalaycıoğlu, 1991).

2.2.1.2. Güç Mesafesi

Hofstede (2010, 61) güç mesafesini “bir ülkedeki daha az güçlü kişilerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesi” olarak tanımlar. Bu kültür boyutu, grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar (Sığrı ve Tıgılı, 2006, 330). Bir diğer deyişle kavramın temelinde, toplumdaki insanların fiziksel ve zihinsel açılardan birbiriyle eşit olmadığı ve buna toplumda ne ölçüde önem verildiği yatar (Seymen, 2008, 66). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler, toplumun üyeleri arasındaki eşitsizliği ve statü farklılıklarını kabul eder. Bu toplumlarda kişilerin unvanı, pozisyonu, katı hiyerarşik yapılar ve otokratik yönetim tipleri öne çıkar (Akdeniz ve Seymen, 2012, 201; Besler, 2006,45).

Güç mesafesine örgütler açısından bakıldığında, güç mesafesinin, otoritenin merkezleşme derecesi ve otokratik liderlik derecesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Güç mesafesi, örgütte daha az güce sahip olanların, gücün üyelerin arasında eşit oranda dağıtılmaması ve bu nedenle bazı örgüt üyelerine diğerlerinden daha fazla güç verilmesini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eder. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde işgörenler, patrona/yöneticiye, patronun/yöneticinin emir verme ve bunların yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler. Güç mesafesinin düşük olduğu yerlerde ise işgörenler, patron/yöneticinin emirlerinin doğru olduğuna inandıkları için uyarlar. (Seymen, 2008, 86).

Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasındadır (Hofstede, 2001, 58). Bunun sonucu olarak güç, prestij, otorite, zenginlik, mal varlığı söz konusu olduğunda, Türk toplumunda bireyler ve gruplar arasında katmanlaşma görülür. Yakın arkadaşlar dışındaki kişilere hitap edilirken unvanlar kullanılır. İşletme yemekhanelerinin, otoparkların ve tuvaletlerin kullanımının kişilerin statüsüne göre düzenlendiği görülür. Ek olarak, özel sağlık sigortası gibi bazı faydaların işyerindeki hiyerarşik seviyeye göre dağıtımı söz konusu olabilir (yöneticilerin sağlık sigortası ailelerini de kapsarken, çalışanların ailelerini kapsamaması) (Kabasakal and Bodur, 1998).

2.2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı, Pettigrew (1979) tarafından ilk kez ortaya atıldıktan kısa süre içinde yazın bu kavram ve yönetimi üzerine yazılan birçok çalışma ile büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Akademik literatüre giriş yaptıktan sonra örgüt kültürü, Ouchi (Theory, Z, 1981), Deal ve Kennedy (Corporate Cultures, 1982), Peters ve Waterman (In Search of Excellence, 1982) ve Schein (Organizational Culture and Leadership, 1984) gibi yazarların çalışmaları ile yazında çok geniş yer bulmuştur. Örgüt kültürü kavramının, akademisyenler ve teorisyenler tarafından oldukça tartışıldığı ve tanımlanması konusunda uyuşmazlıkların yaşandığı ancak, ilerleyen yıllarda yapılan kavramsallaştırma çalışmaları sayesinde kavram üzerine biraz da olsa uzlaşmaya varıldığı görülmüştür. (Bellot, 2011, 29-30; Erdem, 2007, 63).

Kavram üzerine yapılan tartışmalar sonucu, örgüt kültürünün var olduğu ve tabiatı gereği net çizgilerle belirlenemeyen bir kavram olduğu kabul edilmiştir. Örgüt kültürü tanımlamalarının, bireylerden çok gruplarla ve paylaşılan deneyimlerle ilgilenen sosyal bir olgu olduğu ve her örgütün kendine özgü, biçimlendirilebilen ve zaman içinde değişebilen bir kültüre sahip olduğu, diğer uzlaşılan noktalar dır. Hofstede ve diğerlerinin (1990, 296) belirttiği gibi; örgüt kültürü tanımının üzerinde tam bir görüş birliği olmamasına rağmen, çoğu yazar örgüt kültürünün bazı temel nitelikleri konusunda görüş birliği içindedir: bunlar, bütüncül olması, tarihsel niteliği, antropolojik konularla ilgisi, toplumsal yapısı, esnekliği ve değişiminin zorluğu, şeklinde sıralanabilir.

Örgüt kültürüne ilişkin tek bir doğru tanımdan ya da görüşten söz edebilmek oldukça güçtür. Örgüt kültürünün, yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Durğun, 2006, 114). Aşağıda, farklı yazarların örgütsel kültür tanımları yer almaktadır (Bellot, 2011, 31; Seymen, 2008, 34):

- Zengin bir geçmişe sahip olan herhangi bir grup veya örgütte kültür; grubun, dış çevreye uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarına çözüm ararken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği ve geçerli olduğunu

deneyimleriyle onayladığı, bu nedenle de yeni üyelere bu sorunlarla ilgili algılama, düşünme ve duyumsamanın doğru yolları olarak öğrettiği, temel varsayımlar bütünüdür (Schein, 1987).

- İş yapma ve yönetme biçimidir (Deal ve Kennedy, 1982).
- Örgüt üyelerinin paylaştığı ve örgütü bir arada tutan inançlar, kurallar ve değerler bütünüdür (Siehl ve Martin, 1983).
- Belirli bir grup için, belli bir zaman diliminde (durumda) geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür (Pettigrew, 1979).
- Bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran ortaklaşa bir akıl programlamasıdır (Hofstede, 1980, 25).

Örgütler faaliyette buldukları toplumsal kültürel ortam içerisinde bir alt sistem özelliği gösterirler. Bununla beraber örgütün kuruluş amacı, faaliyet alanı, kurucuların hedefleri, çalışanların özellikleri vb. faktörler örgüte ait bir kültürel kimlik oluşmasında etkilidirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürel özellik, o örgütü diğerlerinden ayırır. Örgüt kültürünün, örgütün amaçlarına hizmet edecek özellikleri olabileceği gibi, tam tersine, çalışanların motivasyonunu bozucu, örgütsel verimliliği azaltıcı yönleri de bulunabilir (Erdem, 2007).

2.2.2.1. Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü tipleri ile ilgili olarak yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu konudaki sınıflandırmalar, araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılık göstermektedir (Erdem, 2007, 64). Bu tez çalışması kuramsal modelinde Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Analizi Ölçeğine göre sınıflandırdığı örgütsel kültür tiplerini dayanak olarak seçmiştir.

2.2.2.1.1. Rekabetçi Değerler Modeli

Örgütsel kültürün boyutları ve nitelikleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin Schein (1984), örgütsel kültürü incelerken kültürel dayanıklılık ve uyumu esas alırken, Arnold ve Capella (1985) örgütsel kültüre *güçlü/zayıf* ve *iç/dış odaklılık* boyutlarını eklemiştir. Deal ve Kennedy (1983) ise kavrama, biri geri besleme hızı – *yüksek hız/düşük hız* - , diğeri de risk derecesi – *yüksek risk/düşük risk* - olmak üzere iki yeni boyut getirmiştir. Ernst (1985) örgütsel kültürü, insan odaklılık ve çevreye duyarlılık boyutlarıyla incelemiştir. Hofstede'nin (1980) getirdiği kültür boyutları – güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/çoğulculuk ve erillik/dişilik - en çok kabul görenlerden biri olmuştur.

Örgütsel kültürün bu kadar çok boyutunun olması, onun çok geniş bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Ne yazık ki, örgütsel kültürü tüm boyutları ile belirlemek ve ölçmek imkânsızdır. Üstelik dışta tutulan bir boyutun konu ile ilintili olması her zaman tartışma konusu olabilir. Hiçbir örgüt kültürü modeli bütünü kapsayıcı değildir. Ayrıca doğru veya yanlış bir örgüt kültürü modelinden bahsetmek de doğru olmayacaktır. Bu durumda araştırmacının amacına en uygun ve gerçeği en iyi yansıtabilen modeli benimsemesi gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, 33). Bu tez çalışmasının kullandığı Rekabetçi Değerler Modeli, bireylerin düşünce, değer ve varsayımları ve bilgiyi işleme biçimleri ile yüksek uyum içinde bulunmuştur.

Örgütsel yapının incelenmesine yönelik çalışmalarıyla katkıda bulunan Cameron ve Quinn, dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü modelini geliştirmişler ve ayrı ayrı her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin karakteristik özellikleri ile tanımlamışlardır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, 77). Cameron'a göre örgütler, yaratıcılık ya da girişimcilik olarak adlandırılan ve kaynaklarının ve ideolojisinin belirlendiği ilk basamakla çalışmalarına başlamaktadırlar. İkinci basamak ise, üyeler arasında yüksek düzeyde sadakat, yüz yüze iletişim ve uyumluluğu gerektiren bütünlük basamağıdır. İkinci evrede var olan tüm bu gereksinimler, örgüt kültürünün varlığı ve devamlılığı için elzemdir. Örgütün politikalarının ve amaçlarının belirlendiği, esnekliğin azaltıldığı evre ise “biçimlendirme ve kontrol” dönemi olarak adlandırılan üçüncü evredir. Çok amaçlı alt sistemlerin benimsendiği, sorumluluğun dağıtılmasını sağlayan ve uyuma açık basamak ise “yapının ortadan kalktığı”

dördüncü aşamadır. Bu dört evre özellikle örgütün ilk dönemlerinde uygulanabilmektedir (Erdem ve diğerleri, 2010, 77).

Şekil 1'e göre, dikey ekseninde bulunan organik/mekanik süreçler, örgütün esneklik, dinamizm ve bireyselliğe mi yoksa kontrol, düzen ve istikrara mı daha çok önem verdiğini gösterir. Yatay eksen ise; örgütün görece içsel konumlandırma ve bütünleşmeye mi yoksa dışsal konumlandırma ve farklılaşmaya mı odaklandığını gösterir. Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Modeline göre iki eksenin birbirini kesmesiyle oluşan dört örgüt kültürü tipi bulunmaktadır: Bunlar, klan kültürü (insan ilişkileri ve gelişimi), adhokrasisi kültürü (dış çevreye uyum), hiyerarşi kültürü (bürokrasi) ve pazar kültürüdür (Seymen, 2008, 105; Erdem ve diğerleri, 2010, 78).

		ORGANİK SÜREÇLER (Esneklik ve Dinamizm)		
İÇ ODAKLILIK VE BÜTÜNLEŞME	KLAN	ADHOKRASİ		
	Baskın Nitelikler Katılımcılık, Ekip Çalışması, Uyum Liderlik Tarzı Kolaylaştırıcı, Danışman, Ebeveyn Figürü İlişkiler Sadakat, Gelenek, Kişilerarası Uyum Stratejik Vurgular İnsan Kaynaklarını Geliştirmeye, Bağlılığa, Morale Yönelik	Baskın Nitelikler Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyum Sağlama Liderlik Tarzı Girişimci, Yenilikçi, Risk Alan İlişkiler Girişimcilik, Esneklik, Risk Stratejik Vurgular Yenilikçiliğe, Büyümeye, Yeni Kaynaklara Yönelik		
	HİYERARŞİ	PAZAR		
	Baskın Nitelikler Düzen, Kurallar ve Yönetmelikler Liderlik Tarzı Koodinatör, İdareci İlişkiler Kurallar, Politikalar ve Prosedürler Stratejik Vurgular İstikrara, Tahminlemeye, Düzenleyici İşlemlere Yönelik	Baskın Nitelikler Rekabet, Amaca Ulaşma Liderlik Tarzı Kararlı, Sonuç Odaklı İlişkiler Hedefe Yönelim, Üretim, Rekabet Stratejik Vurgular Rekabet Gücüne ve Pazar Üstünlüğüne Yönelik		
				DİŞ ODAKLILIK VE FARKLI LAŞMA
		MEKANİK SÜREÇLER (Düzen ve Kontrol)		

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. California: The Jossey-Bass Business&Management Series, s.46; Seymen A., Oya (2008), Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara, s.105

Cameron ve Quinn, her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yakın olacağını belirtmekle beraber, örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler. Bu yaşam döngüsüne göre örgütler,

ilk kurulduklarında Adhokrasi kültürü yani girişimciliğin yüksek ve bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu bir yapıdadırlar. Örgütler geliştikçe Klan kültürüne, yani güçlü insan ilişkilerinin olduğu ve kişilerin kimlik ve aidiyet duygusunun geliştiği kültür tipine yönelirler. Zaman geçtikçe büyüyen ve karmaşıklaşan örgüt yapısı beraberinde kontrol sorununu getirir ve örgüt, kuralların ve standartların egemen olduğu hiyerarşik örgüt kültürünü benimser. Örgüt son olarak pazar kültürüne – rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya- odaklanarak gelişimini tamamlar (Erdem ve diğerleri, 2010, 77; Ergün, 2007, 268.).

2.2.2.1.1.1. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi, kelime anlamı olarak, geçici ve dinamik bir şeyler uygulamaktır. Adhokrasiler, geçici ve dinamik yapılarıyla, yerinden kalkmayan sabit bir saray yerine yeni şartlara hızlı uyum sağlayan bir çadıra benzetilir. Bir diğer deyişle, adhokrasi ile dinamik, girişimci, yaratıcı ve çevresel değişimlere çabuk uyum gösterebilen bir çalışma ortamı tarif edilir. Bu kültürel ortamda bireyler elini taşın altına koyar ve risk alır; liderlerin yenilikçi olduğu ve risk aldıkları kabul edilir. Örgütü bir arada tutan unsur deneySELLİĞE ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Bu örgüt kültürü tipinde esneklik ve hoşgörü önemlidir. Örgütsel etkinlik, uzun dönemde yeni pazarlar ve gelişme odaklı yeni yollar bulmakla sağlanabilir. Çalışanlar karşlarına çıkan sorunlara sürekli yenilikçi çözümler getirmeli ve böylece müşterilerin şu anki ihtiyaçlarını değil, geleceğe yönelik ihtiyaçlarını da karşılamayı amaçlamaktadırlar. Bu tip örgütlerde çalışanların görev ve sorumlulukları hızla değişebileceğinden, bazen bir örgüt şeması bile olmayabilir. Yapılan işin geçici olduğu durumlarda, çalışanların sabit bir ofislerinin olmadığı durumlar da görülebilir. (Cameron ve Quinn, 2006, 45; Erdem ve diğerleri, 2010, 79; Ergün, 2007, 268; Seymen, 2008, 106)

2.2.2.1.1.2. Klan Kültürü

Klan tipi kültür, insanların aralarında çok şey paylaştığı, içten bir çalışma ortamını ifade eder. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok sıkı bağlarla bağlı olduğu için kurum bir tür “klan” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt geniş bir aile gibidir;

örgütün liderleri veya yöneticiler astları için akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi kabul edilirler. Örgütte sadakat, gelenekler, güven ve bağlılık çok önemlidir. Örgüt, insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı faydalar üzerinde durur ve çalışanlar birbirlerine destek olmaya ve morale büyük önem verirler. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, genellikle anlaşma yoluyla alınır. Bu kültür tipinin bazı varsayımları şöyledir: Örgüt çevresini en iyi biçimde takım çalışması ve personeli geliştirme yoluyla yönetebilir; müşteriler bir iş ortağıdır; yöneticilerin esas görevi personeli güçlendirmek ve onların katılımını, sadakatini ve bağlılığını kazanmaktır (Cameron ve Quinn, 2006, 41-43; Erdem ve diğerleri, 2010, 79-80; Ergün, 2007, 268; Seymen, 2008, 106-107).

2.2.2.1.1.3. Hiyerarşi Kültürü

Yönetim bilimine 1960'lı yıllarda Weber sayesinde giren hiyerarşik örgüt modeli resmi ve biçimsel bir yapıyı tanımlar. Bu tip örgüt yapısı gündeme ilk geldiğinde en ideal örgüt yapısı olarak kabul edilmiştir; bunun nedeni o dönemde çevresel çünkü çevresel değişimler yok denecek kadar azdı. Bu yönetim yapısıyla iş ve süreçlerin birbiri ile eşgüdümü, ürün ve hizmetlerin tekdüzeliği, çalışanların kontrolü kolayca gerçekleştirilebilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006, 37).

Hiyerarşi kültür tipinde örgüt, mantık ve rasyonellik temeline dayanır. Düzen, kurallar ve yönetmelikler her şeyin önünde gelir. Kurum içindeki roller, bu rolleri yüklenen kişilerden daha önemlidir ve örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri işe alarak varlığını sürdürebilmektedir. Örgüt üyelerinden istenen, önceden tanımlanmış rolleri yerine getirmeleridir; kendilerinden fazla bir şey katmaları beklenmez. Bu tip örgütlerde işlemler, sürekli gözetim, değerlendirme ve yönlendirme altında yürütülür. Çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat etmeleri beklenir. Örgütsel etkinlik, açıkça tanımlanmış amaçlara ve hedeflere ulaşma ve istikrar olarak ifade edilir (Erdem ve diğerleri, 2010, 80; Ergün, 2007, 268; Seymen, 2008, 107).

Ouchi'ye (1987) göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "İsteddiğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz". Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun

azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Deal ve Kennedy (1982), bu kültür çeşidi için “süreç kültürü” tanımını kullanmakta ve bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler (Erdem, 2007, 66).

2.2.2.1.1.4. Pazar Kültürü

Pazar kültürü, kendisi başlı başına bir pazar gibi işleyen bir örgüt tipini tarif eder. Böyle bir örgüt, iç ilişkiler yerine dış çevreye (tedarikçiler, müşteriler, birlikler ve yönetmelikler gibi) odaklanır. Bu örgüt kültürü tipinde, rekabetçilik ve üretkenlik egemendir. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilir ve başarılı olmaları için teşvik edilir. Bu tip yapılarda çalışanlar gözünü budaktan sakınmazlar; liderler üretici ve rekabetçi bir rol üstlenirler ve işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkârdırlar. Örgüt, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliğe önem verir. Örgütsel etkinliğin anahtar ölçütü, pazar mekanizmaları aracılığıyla ulaşılan verimliliklerdir. Bu kültür tipinin başlıca varsayımları şöyledir: Dış çevre iyi huylu değildir, aksine saldırgan ve düşmandır; müşteriler çok seçicidir; yöneticilerin temel görevi örgütü üretkenlikte ve kârlılıkta en öne taşımaktır (Cameron ve Quinn, 2006, 40; Erdem ve diğerleri, 2010, 80; Ergün, 2007, 269; Seymen, 2008, 107).

Örgüt kültürünü anlamada ve çeşitli değişkenlerle ilişkilendirmede en çok kullanılan ölçeklerden biri olan Rekabetçi Değerler Analizi Ölçeğini kullanarak örgüt kültürünün, “örgütsel politika algısı” ve/veya “sendika üyeliği” ile arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Bir örgütte güç- *diğerlerini başarılı şekilde etkileme potansiyeli*- ne zaman ki algılanır ve amaçlara ulaşmak için eyleme dönüştürülürse, bu noktada politika kavramı ortaya çıkar. Örgütsel politika, bir örgüt içinde çalışan, çeşitli açılardan farklı (otorite, kişilik, amaç vs.) fakat başarı açısından birbirlerine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol, yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasında kendi görüşlerini hakim kılabilmek için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir (Koçel, 2000, 454).

2.2.3. Örgütsel Politika Algısının Tanımı

Örgütlerde politika, tüm işletmelerde görülen, günlük iş hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Birbiriyle karşılıklı bağımlılık içerisinde çalışan işgörenler bir arada saatlerini geçirdikleri bir ortamda, kendi çıkar ve değerlerini gözetmek için bazı mekanizma ve eylemlere ihtiyaç duyar (Leslie ve Gelfand, 2011; Ferris ve Kacmar, 1992, 93). Ayrıca, örgütlerin farklı hedef ve çıkarları olan bireyler ve gruplardan oluşan yapılar olması nedeniyle, birey veya grupların hedefleri ile örgütlerin hedefleri her zaman uyumlu olmamaktadır. Özellikle sınırlı olan örgüt kaynaklarının paylaşımında bireylerin sahip olduğu gücü algılaması ve çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkileme çabaları, örgütsel politikanın oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Altıntaş, 2007, 152).

Örgütsel politika üzerine yapılan araştırmaların çoğu, örgütsel politika algısı üzerinde yoğunlaşmıştır. Ferris ve diğerlerine (2002) göre, bunun nedeni Lewin'in (1936, Principles of Topological Psychology) bireylerin, harekete geçerken, kendilerinin gerçeği algılayış biçimini nesnel gerçeklerin kendisinden daha çok kullandıklarını ileri süren önermesidir. Örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların, örgütteki diğer birey ya da gruplar tarafından algılanış biçimleri örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Buenger ve diğerleri, 2007, 294; Bursalı, 2008, 40).

Örgütsel politika algısı, işgörenlerin örgütlerini politik olarak algılamasına sebep olan tüm faktörleri ve oluşturdukları politika algısının tutum ve davranışları üzerinde yarattığı tüm sonuçları kapsar (Ferris ve Kacmar, 1992, 93). Örgütsel politika algısı, “bireyin çalışma ortamındaki yönetici ve çalışma arkadaşlarının gösterdiği politik davranışları öznel olarak değerlendirmesi” olarak tanımlanır. Yönetici ve çalışma arkadaşlarına ek olarak, politik davranışı teşvik eden örgütsel uygulamalar da işgören tarafından öznel olarak değerlendirilir ve örgütsel politika algısı oluşur (Ferris ve diğerleri, 1999, 1095). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel politika algısı nesnel gerçek ile değil, onun nasıl yorumlandığı ile ilgilidir.

Örgütsel politika davranışı ise “bireyin, örgüt içinde kişisel çıkarlarını gözetebilecek ve bireye fayda sağlayabilecek güce sahip kişilere yönelttiği etkileme girişimlerinin tümü” olarak tanımlanır (Kacmar ve Carlson, 1997, 657). Politik

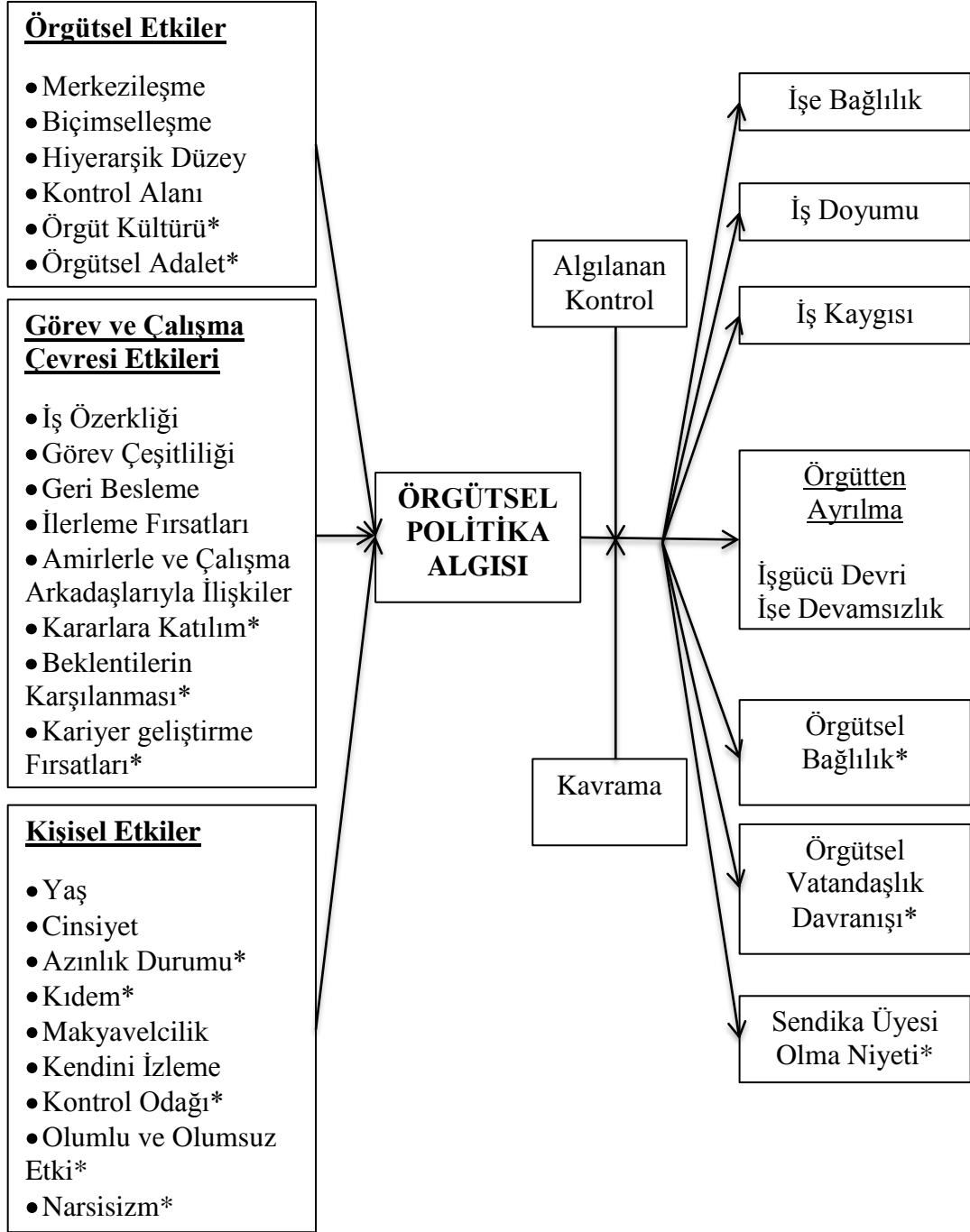
davranış üzerine oldukça geniş bir yazın bulunmaktadır; ancak örgütsel politikanın açıklanmasında politik davranışlardan çok politika algısı etkili olmaktadır. Bunun başlıca sebebi, örgüt içinde herhangi bir bireyin kişisel varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algıladığında, davranışlarını da bu yönde şekillendirmesidir (Yılmaz, 2012, 57).

Birey “gördüğü gerçeğe”, “görünen gerçekten” daha çok önem vermekte ve gerçeği kendi düşünce ve algılamalarına bağlı olarak değerlendirerek elde ettiği varsayımlara göre hareket etmektedir (Bursalı, 2008, 27; Lewin, 1936). Bu sebeple, bu tez çalışması, politik davranışın kendisinin değil de, örgütsel politika algısının sendika üyeliği ile ilişkisini araştıracaktır.

2.2.4. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model

Örgütsel politika algısına ilişkin geliştirilen ilk ve en önemli model Ferris ve arkadaşlarının yoğun yazın taraması sonucunda tamamlanmıştır (Ferris, Fedor, Chachere ve Pondy, 1989). Yazında en yaygın kullanılan ve kaynak gösterilen model olmasına rağmen bu modele eleştirel yaklaşan, tekrar test eden ve bazı tutarsızlıklar bulan araştırmalar bulunmaktadır (Adams, Treadway ve Stepina, 2008; Atınc, Darrat, Fuller ve Parker, 2010; Ferris ve diğerleri, 2002; Kacmar ve Baron, 1999; Miller ve Nichols, 2008). Örneğin Vigoda (2003), modele, hangi öncülün veya öncüllerin örgütsel politika algısı üzerinde daha önemli olduğunun belirtilmediği yönünde bir eleştiri getirmiştir. Buna ek olarak, 1989 yılında geliştirdikleri modeli revize eden Ferris ve diğerleri (2002), öncüllerin ÖPA ile ilişkisini yeteri kadar test etmedikleri ve ilişkileri kuvvetli bir şekilde destekleyecek sayıda çalışmayı kapsamadıkları yönünde eleştirilmiştir (Atınc ve diğerleri, 2010). Hunter ve Schmidt (2004) ise modelin, öncüller ile örgütsel politika algısı arasındaki olası ilişkileri istatistiksel olarak sınama yöntemine eleştiri getirmiştir. Model üzerine yapılan yorumlar ve eleştiriler göz önünde bulundurularak, örgütsel politika algısının öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan farklı çalışmaların bulguları üzerine ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bilgi verilmiş ve Ferris ve arkadaşları tarafından geliştirilen modele bazı eklemeler yapılmıştır. Kavramın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik çalışmalar ışığında ÖPA'na ilişkin yeni revize model altta sunulmuştur (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Drory, 1993; Ertekin ve Ertekin, 2003; Ferris ve diğerleri,

1989; Kacmar, Bozeman, Carlson ve Anthony, 1999; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995; Randall, Cropanzano, Borman, ve Birjulin, 1999; Romm ve Drory, 1988; Valle ve Perrewé, 2000; Vigoda, 2000a, 2000b).



Şekil 2. Örgütsel Politika Algısına İlişkin Model

Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G. ve Pondy, L.R. (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. Group & Organization Studies, 14.

(*) Ferris ve arkadaşlarının (1989) oluşturduğu orijinal modele, günümüze kadar yapılan çalışmaların örgütsel politika algısı ile ilişki bulduğu kavramlardır.

2.2.5. Örgütsel Politika Algısının Öncülleri

Örgütsel politika algısına ilişkin geliştirilen modele göre örgütsel politika algısının öncülleri üç ana grup altında sınıflandırılmıştır. Bu gruplar *örgütsel etkiler*, *görev ve çalışma çevresi etkileri* ile *kişisel etkiler* olarak adlandırılmıştır.

2.2.5.1. Örgütsel Etkiler

Örgütsel etkiler Ferris ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen modele göre dört faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanıdır.

Merkezileşme, gücün ve kontrolün örgütün üst kademelerinde nasıl dağıtıldığını ifade eder. Yüksek merkezileşme derecesi gücün ve kontrolün üst yönetim kademelerinde toplandığını ifade eder. Böyle bir ortamda işgörenler kontrolü kaybettiklerini düşünecek ve karar veren pozisyonunda bulunan olan yönetimlere yönelik politik davranışlarda bulunacaktır. Andrews ve Kacmar (2001), Eisenhardt ve Bourgeois (1988), Muhammad (2007) ve Welsh ve Slusher (1986)'ın merkezileşme ile politik davranış arasında pozitif ilişki saptadıkları çalışmaları bunu destekler niteliktedir.

Biçimselleşme, bir işletmedeki yönerge, kural ve standartların yazılı olması ve tüm işgörenler ile paylaşılmasını ifade eder. Biçimselleşmenin yüksek olduğu örgütlerde rol belirsizliği azalır, işgörenler kendilerinden isteneni bilir ve kişi çevresini kontrol edebilir. Böyle işletmelerde işgörenlerin meslekte ilerlemesinin veya kaynaklardan daha çok pay almasının kuralları bellidir. Bu yüzden politik faaliyetler daha az etkili olmaktadır. (Andrews ve Kacmar, 2001; Ertekin ve Ertekin, 2003, 4; Muhammad, 2007; Vigoda, 2001; Yang, 2009).

Hiyerarşik düzeyin örgütsel politika algısını etkilediği yönündeki çalışmalara göre politika işletmedeki üst yönetimlere özgü bir olgudur ve politik davranış üst kademe yöneticilerde daha çok görülür (Ferris ve diğerleri, 1989; Miller ve Nichols, 2008). Aksine, örgütsel politika algısının alt kademe işgörenler arasında daha yaygın olduğunu ortaya koyan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, alt kademe

işgörenler işletmedeki süreçler üzerinde kontrol sahibi olmadıklarından, örgütlerini daha politik olarak algırlar (Gandz ve Murray, 1980; Valle ve Perrewé, 2000).

Ferris ve diğerleri (1989) *kontrol alanı* ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, bir üste bağlı ast sayısı arttıkça, üst her bir astına daha az zaman ayıracaktır. Bu da çalışanlarda belirsizlik ve karışıklık hissini artırarak, örgütsel politika algısını artıracaktır. Ancak bu ilişkiyi sınanan bazı çalışmalar iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Atinc ve diğerleri, 2010; Ferris ve Kacmar, 1992; Valle ve Perrewé, 2000).

Örgütsel Kültür ile politika arasında yadsınamaz bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Buna göre, örgüt kültürü örgütte politik kararların grup halinde alınmasında büyük ölçüde etkili olmaktadır. Örgütsel kültür ile politika kavramları yan yana geldiğinde örgütsel politik kültür kavramı ortaya çıkmaktadır ve bu kavram “örgüt üyelerinin karar mekanizmasına katılımı, örgütsel düzenlemeleri ve örgütteki politik iletişimi” olarak tanımlanmaktadır. Doğal olarak, örgütsel politik kültür, örgüt kültürünün sınırları içinde oluşmaktadır. Örgütsel politik kültür, üyelerinin amaçlarına nasıl ulaştıklarını, amaçlarına ulaşırken nasıl davrandıklarını ve nelere değer verdiklerinin göstergesidir (Yılmaz, 2012, 46). Örgütsel politika ile örgüt kültürü arasındaki ilişki yalnızca kavramsal olarak açıklanmış, bu olası ilişkinin varlığı bir bilimsel çalışma ile henüz sınanmamıştır.

Örgütsel Adalet ile örgütsel politika algısı arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanan örgütsel adaletin, özellikle süreç adaleti boyutu örgütsel politika algısı ile ilişkili bulunmuştur. İşletmede kararların alınmasında kullanılan süreçler, işgörenlerce “adil –tutarlı, düzeltilebilir, etik, şeffaf” algılandığında işgörenlerde kontrol duygusu artacak ve bu da onların örgütsel politika algısını düşürecektir. Birey örgüt içinde adaletli davranılmadığına yönelik bir tutum geliştirirse, örgütü politik olarak algılamakta ve politik oyunlara girerek yanıt vermeye çalışacaktır (Andrews ve Kacmar, 2001; Ertekin ve Ertekin, 2003; Muhammad, 2007).

2.2.5.2. Görev ve Çalışma Çevresi Etkileri

Bu kategoride değerlendirilen iş özerkliği, görev çeşitliliği, geri besleme, ilerleme fırsatları, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi faktörler örgütsel politika algısı ile diğer faktörlerden daha güçlü ilişki içinde bulunmuştur (Ferris ve Kacmar, 1992).

Bu faktörlerden iş özerkliği, görev çeşitliliği, geri besleme ve ilerleme fırsatlarının örgütsel politika algısını azalttığı öne sürülmüştür. İşgörenlerin iş özerkliğinin ve görev çeşitliliğinin olmaması, onun diğerleri tarafından kontrol edileceğini ifade eder. Bu durumdaki kişi kendisini güçsüz hisseder ve çalıştığı işletmeyi daha politik algılar. Yapıcı geri beslemeye açık olan işgörenler, görevleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olurlar ve bu da rol belirsizliğini düşürerek, çalışanların işyerindeki kontrolünü artırır. Dolayısıyla bu işgörenlerin işyerindeki politikaya yönelik algısı azalır. Bir işyerindeki terfi gibi ilerleme fırsatları sınırlıysa, ulaşılması zor olan bu fırsatlar için kişiler politik davranışlara yönelebilir. İşyerindeki çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı pozitif ilişkileri olan kişilerin, işyerinde daha az politik aktivite algılayacağı ortaya konmuştur (Ferris ve Kacmar, 1992). İş özerkliği, görev çeşitliliği, geri besleme ve ilerleme fırsatlarının örgütsel politika algısı ile arasında açıklanan bu negatif yönlü ilişkiyi saptayan çalışmalar (Andrews ve Kacmar, 2001; Ferris ve Kacmar, 1992; Harris, James ve Boonthanom, 2005; Kacmar ve diğerleri, 1999; O'Connor ve Morrison, 2001; Valle ve Perrewe, 2000) yanında belirtilen kavramlar arasında anlamlı bir ilişki bulamayan çalışmalar da (Howell, 2005; Vigoda, 2001 ve Vigoda-Gadot, Vinarski-Peretz ve Ben-Zion, 2003) bulunmaktadır.

Ferris ve diğerleri (2002), örgütsel politika algısını tekrar inceleyip yeni bir model önerdikleri çalışmalarında, örgütsel politika algısının öncüllerine “*kararlara katılım*” değişkenini eklemeyi öne sürmüştür. Yaptıkları ayrıntılı yazın taraması sonucunda yazarlar, işgörenlerin işyerinde alınan kararlara katılımlarının artmasıyla belirsizliğin azalacağı, kişilerin kontrol ve adalet duygularının güçleneceğini ve bunun da onların örgütsel politika algısını azaltacağını savunmuşlardır. Aynı çalışma “*beklentilerin karşılanması*” faktörünü de örgütsel politika algısının öncüllerine eklemiştir. Buna göre işyerinde beklentileri karşılanan işgörenler, işyerlerine karşı daha olumlu duygular besleyecek ve başarılarını örgütteki politik faaliyetler yerine

kendi performanslarına ya da niteliklerine atfedecektir (Vigoda ve Cohen, 2002). Son olarak çalışma “*kariyer geliştirme fırsatları*” isimli yeni bir değişkeni örgütsel politika algısı ile ilişkilendirmiştir. Bu ilişkinin temelinde yatan düşünceye göre, işyerinde kariyer geliştirme olanağı sunmayan işletmelerde işgörenler, bireylerin başarısının onların kişisel çabalarının ve işletmedeki destekleyici kariyer geliştirme fırsatlarının sonucu olmadığını, aksine bunun işletmedeki politik faaliyetlerin sonucu olduğunu algılayacaktır (Parker ve diğerleri, 1995).

2.2.5.3. Kişisel Etkiler

Ferris ve arkadaşlarının (1989) geliştirdiği modele göre, bu kategoride hem yaş ve cinsiyet gibi beşeri özellikler hem de Makyavelcilik ve kendini izleme gibi kişilik özellikleri bulunur. Beşeri özellikler kapsamında kadınların, yaşlıların, azınlıkların ve yüksek kıdemli işgörenlerin örgütlerini daha politik algıladıkları öne sürülür (Ferris ve diğerleri, 1989; Parker ve diğerleri, 1995). Aksine eğitim seviyesi yüksek kişilerin ise örgütsel politika algılarının daha düşük olduğu savunulur (Parker ve diğerleri, 1995). Öte yandan yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve azınlık durumu ile ÖPA arasında ilişki tespit edemeyen çalışmalara da rastlanmaktadır (örn. Atinc ve diğerleri, 2010).

Kişilik özelliklerine, kişilerin örgütsel politika algılarını etkilediğinden önem verilmesi gerekir. Örneğin Makyavelist kişilik, örgütsel politikanın belirleyicilerinden biridir. Temel amaçlara ulaşmayı hedefleyen ve bu amaçların hangi yolla elde edildiğinin o kadar da önemli olmadığını savunan Makyavelizm’e göre, Makyavelist kişiler her şeyden önce kendileri ve menfaatleri için başkalarını kullanır ve buldukları durumun gereklerine göre hareket ederler. Bu kişiler gücü sever ve gücü elinde bulundurmak için örgüt içi politik oyunlarda fazlasıyla yer alabilirler (Ertekin ve Ertekin, 2003; Yılmaz, 2012). Makyavelcilik ile ÖPA arasındaki pozitif ilişki yazında birçok araştırma tarafından desteklenmiştir (Atinc ve diğerleri, 2010; O’Connor ve Morrison, 2001; Valle ve Perrew, 2000).

Yine kişilik özelliklerinden öz-izleme, örgütsel politika algısı ile ilişkili bulunmuştur. Bireyin farklı durumlar karşısında kendisini gözlemleyerek, davranışını bu yeni duruma göre uyarlamasını ifade eden öz-izleme kavramı, yüksek ve düşük

öz-izleme davranışı olarak iki grupta incelenir. Yüksek öz-izleme davranışına sahip bireyler, belirli bir durumda diğer kişilere sergiledikleri imaj ile ilgilenmekte ve gelişen durumsal faktörlere göre davranışlarını yönlendirmektedir. İşletmedeki durumuna göre politik manevralar ve davranışlar sergilemek, yüksek öz-izleme davranışına sahip bireyler için kolay ve etkili bir yöntemdir. Buna karşın, düşük öz-izleme davranışına sahip bireyler kendi duygu, düşünce, değer ve tutumlarını davranışlarının yol göstericisi olarak kabul ederler. Bu kişiler durumsal koşullara daha az önem verirler ve davranışlarını durumun gerektirdiği biçime göre değiştirmekte isteksizdirler. Bu kişiler, farklı koşullarda farklı kişilik sergilemekte yetersiz olduklarından, politik manevralarda da yetersiz kalmaktadırlar (Ertekin ve Ertekin, 2003; Yılmaz, 2012, 48). Beklenenin aksine bu kavramlar arasındaki ilişki çalışmalarda saptanamamıştır (Atinc ve diğerleri, 2010; Ferris ve Kacmar, 1992; Valle ve Perrew, 2000).

Ferris ve arkadaşlarının (1989) önerdiği modele bazı araştırmacılar eklemelerde bulunmuşlardır. Örneğin “*kontrol odağı*”, örgütsel politika algısına ilişkin yazında, araştırmacıların dikkatini çeken bir değişkendir. Özellikleri dikkate alındığında, dış kontrol odaklı bireylerin yaşadıkları olayların kader ya da şans gibi kendileri dışındaki bazı güçlerden kaynaklandığını düşünmeleri, daha pasif ve edilgen bir yapıda oluşları ve olayların gelişiminde etkisiz olduklarını düşünmeleri, onların politik davranışlara yönelmesini engeller. Buna karşın iç kontrol odaklı bireyler, olayları kontrol ederek çevreyi etkileyebileceğini düşündüğünden politik manevralara daha fazla ilgi duyabilmekte ve daha fazla politik davranış sergileyebilmektedirler (Ertekin ve Ertekin, 2003; Yılmaz, 2012, 49). Kontrol odağı ile örgütsel politika algısı arasındaki anlamlı ilişkiyi ispatlayan çalışmaların (örn. Andrews ve Kacmar, 2001; Miller ve Nichols, 2008; O’Connor ve Morrison, 2001) yanında ilişki bulamayan çalışmalar (örn. Atinc ve diğerleri, 2010) da bulunmaktadır.

Modele sonradan eklenen diğer bir değişken “*olumlu ve olumsuz etki*”dir (Ferris ve diğerleri, 2002). Bireyin çalışma çevresine olumlu ya da olumsuz bakması onun politika algısını etkiler. Çevresine olumlu bakan kişiler hevesli, coşkulu ve mutlu bireylerdir ve onların bu olumlu durumları örgütteki politik davranış ve uygulamalar karşısında bir savunma mekanizması görevi görür. Bu da onların örgütsel politika algısını düşürür. Çevresine olumsuz bakan kişiler ise gergin ve

sinirli olurlar. Bu kişiler, eşitsizliklere karşı daha tetiktedirler ve olayları olduğundan daha politik görme eğilimindedirler. Olumsuz etki değişkeni bu yüzden örgütsel politika algısı ile olumlu yönde bir ilişkiyle ele alınır (Adams ve diğerleri, 2008; Breaux, Munyon, Hochwarter ve Ferris, 2009; Byrne, Kacmar, Stoner ve Hochwarter, 2005; Kiewitz, Restubog, Zagenczyk ve Hochwarter, 2009).

Ertekin ve Ertekin (2003) veya Yılmaz (2012) “narsisizm”i de ÖPA’yı etkileyen kişilik özellikleri arasında değerlendirmiştir. Temelde kişinin kendine her yönden hayran olması ve aşırı güvenmesi olarak tanımlanan narsisizme göre, narsist bireyin temel isteği güç ve başarıdır. Bu bireyler özellikle kişilerarası ilişkileri kendi çıkarlarına yönelik kullanmakta ve hiyerarşik kademelerde hızla yükselebilmek için politik oyunlara sıkça başvurmaktadır.

2.2.6. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları

Örgütsel politika algısının sonuçları, örgütler ve çalışanlar açısından olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir. Örgütsel politika ne tam anlamıyla kötü ne de tam anlamıyla iyi bir kavram olmadığından, sonuçları da hem olumlu hem olumsuz olabilmektedir. Ferris ve diğerleri (1989), modellerinde işgörenlerin işletmelerini politik olarak algıladıklarında neler olacağını ele almışlardır. Bu yönüyle modelin örgütsel politika algısının işgörenler açısından sonuçlarına yoğunlaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tez çalışması, örgütsel politika algısının, bireyin sendikaya yönelimi gibi işgöreni esas alan bir değişken ile ilişkisini incelediğinden, örgütsel politika algısının işgörenler açısından sonuçlarına daha çok yer vermiştir.

2.2.6.1. Örgütsel Politikanın Örgütler Açısından Sonuçları

- Örgütsel politikanın örgütler açısından sonuçları hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir. Politikanın örgütler açısından sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003; Demirel ve Seçkin, 2009, 157; Bursalı, 2008, 20-24).

- Örgütsel politika, farklı bilgi kaynaklarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Politik etkinliklerde bulunan örgüt üyeleri daha fazla bilgiye ihtiyaç duydukları için bilgiye ulaşmak için farklı yolları denemekte ve böylece değişik bilgi kaynaklarına da ulaşmaktadır.
- Örgütlerdeki politik faaliyetler güçlü liderlerin ortaya çıkmasını ve böylece zayıf liderlerin örgütten çekilmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel politika karar mekanizmasına katılımı artırmaktadır. Örgüt üyeleri, politik etkinlikleri gerçekleştirirken kendi stratejilerini uygulamak ve başkalarını etkilemek için ileri sürdükleri görüşlerin desteklenmesine ihtiyaç duymakta, bu durum da karar mekanizmasına katılımı gerektirmektedir.
- Örgütsel politika örgütte yaratıcılığı özendirilmektedir. Bir çatışma olmadan politik etkinlikler ortaya çıkmadığı için, örgütte çatışma olması farklı görüşte bireylerin bulunduğu göstergesidir. Çatışmalar sonucu politik etkinliklerin ortaya çıkmasına ek olarak, politikaların da çatışmanın güçlü olduğu sistemler yarattığı görülebilir. Bu çatışma durumu, özellikle diğer yasal sistemlerin (otorite, ideoloji ve uzmanlık) zayıfladığı noktalarda oluşmakta veya artmaktadır. Politikanın son derece yoğun ve yayılcı bir şekilde yaşandığı ve çatışma ortamının egemen olduğu örgütlerde, örgütün yapısından ve çalışanlardan da kaynaklanan bazı sorunlar sebebiyle örgüt bir süre sonra mücadele yeteneğini yitirebilmekte ve yıkım kaçınılmaz olmaktadır.
- Politik çatışma ve etkinlikler örgütü zayıflatmakta ve güç kaybeden örgütler kaynaklarını rasyonel bir biçimde kullanamamaktadır. Uzun süren politik çatışmalar örgütün misyonuna ulaşmasını engellemekte ve örgütte sorunları artırmaktadır.
- Örgütsel politika zamanı tüketmekte, örgütsel etkinliği azaltmakta, bilgi paylaşımını sınırlandırmakta ve iletişim engeli yaratmaktadır. Politikanın ayrıca, çalışanları zihinsel ve duygusal olarak yıpratacağı ve örgütler üzerinde yıkıcı etkiler yaratacağı da gözden uzak tutulmamalıdır. Politik davranışların olumsuz etkilerinden biri de

Çalışanların rtl bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere organize etmekten kaçınmalarıdır.

- Örgütsel politika olgusu dolayısıyla, işgörenlerde düşük iş tatminini, düşük iş performansı, düşük işe bağlılık, yüksek işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi sonuçlar görülebilir. İşgörenlerde görülen bu olumsuz etkiler, rgt doğrudan etkilemekte ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

2.2.6.2. Örgütsel Politikanın alışanlar Açısından Sonuçları

Örgütsel politika algısının çalışanlar açısından sonuçları genellikle olumsuz olmaktadır. Yüksek düzeydeki örgütsel politika algısının olduğu bir işletmede işgörenler, çok çalışmalarının kendilerini bir sonuca ulaştıracadından şüphe duyar ve başarılı olabilmek için resmi olmayan yollara başvururlar. Böyle tehditkr bir çalışma ortamında işgörenlerde stres, gerginlik, tükenmişlik gibi sonuçlar görülmektedir (Chang, Rosen ve Levy, 2009; Ferris ve diğerleri, 1989; Vigoda, 2001).

Ferris ve arkadaşlarına (1989) göre, örgütsel politika algısına en az üç farklı tepki verilebilir. Bir işgören işyerini politik buluyorsa ya o işletmeden ayrılabilir, ya örgüt içi politika ile ilgilenmeden ya da örgüt içi politikaya dahil olup örgütte kalmaya devam edebilir. Örgütten ayrılma iki farklı şekilde ortaya çıkabilir: işe devamsızlık veya işgücü devri. İşyerindeki politik faaliyetleri görmezden gelerek çalışmaya devam etme durumunda çalışanın işe bağlılığı artar. Eğer işgören politik faaliyetlere katılarak işletmeye kalmayı seçerse, kişinin iş tatmini (doymu) azalır ve iş kaygısı artar.

İşgörenlerin rgtsel politikaya verebileceği tepkiler bununla sınırlı değildir. Yazında bu tepkilere yenilerini ekleyen birçok araştırma bulunmaktadır (rn. Cropanzano ve diğerleri, 1997; Drory, 1993; Kacmar ve diğerleri, 1999; Parker ve diğerleri, 1995; Randall ve diğerleri, 1999; Romm ve Drory, 1988; Valle ve Perrew, 2000; Vigoda, 2000a, 2000b). Bu araştırmaların ayrıntıları alttaki çizelgede görülebilir.

Çizelge 2. Örgütsel Politikaya Verilen Tepkiler

Çalışma	Yapıldığı kültür	Olası Tepkiler
Romm ve Drory (1988)	İsrail ve Kanada	Kanadalılar işyerindeki bazı durumları İsraililerden daha politik, daha az etik ve daha az yaygın algılamaktadır.
Drory (1993)	İsrail	Örgütsel bağlılık (-) Amir ve meslektaş tatmini (-)
Parker ve diğerleri (1995)	Amerika	Algılanan yenileşme (-) Pozitif örgütsel değerler (~) Sadakat (~) Tatmin (~) Üst yönetim etkinliği (~)
Cropanzano ve diğerleri (1997)	Amerika	İşe bağlılık (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-)
Randall ve diğerleri (1999)	Amerika	İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) İşten ayrılma niyeti (+) Örgütsel vatandaşlık davranışı (-)
Vigoda (2000a, 2000b)	İsrail	Örgütsel vatandaşlık davranışı (-) Biçimsel rol davranışı (-) İş tatmini (-) Örgütsel bağlılık (-) İşten ayrılma niyeti (+) Kayıtsız (ihmkar) davranış (+)
Valle ve Perrew (2000)	Amerika	İş tatmini (-) İşten ayrılma niyeti (+) İş stresi (+)

(+) pozitif ilişki, (-) negatif ilişki, (~) çok zayıf veya sıfır ilişki

Kaynak: Vigoda, E. (2001). Reactions to Organizational Politics: A Cross-Cultural Examination in Israel and Britain. Human Relations, 54, s. 1488.

Çizelgedeki araştırmaların ve diğer çalışmaların (Ferris ve Kacmar, 1992; Kumar ve Ghadially, 1989; Ralston ve diğerleri, 1994; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000; Zhou ve Ferris, 1995) sonuçlarından da görüleceği gibi işten ayrılma, işe bağlılık, iş tatmini, iş stresi, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel politika ile ilişkisi en çok çalışılan kavramlardır. İşgörenler, işyerinde varlıklarını tehdit eden örgütsel politika için çeşitli savunma mekanizmaları geliştirmişlerdir. İşgörenin kendisini ve istihdamını korumaya yönelik bir diğer alternatifi şüphesiz sendika üyeliğidir. Ancak bireyin sendika üyeliği ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi test eden bir çalışmaya ne yerli ne de yabancı

yazında rastlanmamıştır. Araştırmacıların ihmal ettiği bu çalışma alanının doldurulması hedeflendiğinden bu tez çalışması sendika üyeliği niyetini ÖPA'nın sonuçlarından biri olarak revize modele eklemiş ve kavramlar arasındaki ilişkiyi test eden ilk çalışma olmuştur.

2.3. Bireyin Sendika Üyeliği Olma Eğilimi

Bu çalışmada çalışanların sendika üyesi olma niyeti konusunda bir zemin oluşturmak üzere, önce sendika ve sendikalaşma niyeti (eğilimi) kavramına giriş yaptıktan sonra, çalışanların sendikaya üye olma nedenleri üzerinde durulacaktır. Daha sonra sendikalaşma eğilimini bireysel boyutta açıklamada kullanılan kuramlara yer verilerek, araştırma konumuz olan örgütsel politika algısı ve kültür ilişkisinin bireyin sendika üyeliği üzerindeki etkisi değerlendirilecektir. Çalışmanın ana hedefi doğrultusunda bireyin sendika üyesi olma niyetini etkileyen faktörlerden sadece örgütsel politika ve kültür ile ilişkili olan kavramlara odaklanılacak, sendika üyeliğini etkileyen bütün faktörler ele alınmayacaktır. Zira araştırmanın esas odak noktası olmayan ve daha önce yerli ve yabancı yazında pek çok kez araştırılan bu faktörlerin yeniden ele alınması araştırmacı tarafından gerekli görülmemiş ve bu yüzden esas konunun dışına çıkmadan çok kısaca değinilmiştir.

2.3.1. Sendika ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi Kavramı

Sendikalar her şeyden önce, çalışanların işyerindeki haklarını elde etmesini sağlayan ve koruyan örgütlerdir (Bilgin, 2007, 40). Sendikaların temel amacı üyelerinin, sosyal hak ve menfaatlerini korumaktır. Buradan hareketle, sendika üyeliğinin temel amacının çalışanların çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi olduğu söylenebilir (Akbiyık, 2012, 40).

Sendika üyesi olma niyeti kavramının yazında “sendikalaşma niyeti”, “sendika üyeliği tutumu”, “işçilerin kolektif davranışa ve sendikalara yönelik düşünceleri”, “sendikalaşma eğilimi” kavramlarıyla eş anlamlı kullanıldığı görülmüştür. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, aralarında anlam ve kapsam bakımından çok belirgin farklılıklar söz konusu değildir. Bu sebeple bu tez

çalışmasında ilerleyen bölümlerde kavramlar birbirlerine karşılık gelecek şekilde, eşanlı kullanılmıştır.

Sarkar (2012, 241) sendika üyeliğine yönelik tutumu “çalışanların sendikalar hakkındaki duyguları ve sendikalara ve örgütlenmiş işgücünün emellerine duydukları inanç” olarak tanımlamıştır. Sendika üyeliği tutumu, işgörenlerin belirli bir sendikaya olan duygu ve sadakatten ziyade, onların genel bir çatı altında birleşmesi ve sendikalaşması hakkındaki fikirlerine odaklanır. Kavram bu yönüyle geniş kapsamlı bir ideolojiyi tanımlamaktadır. Yazında sendikalara yönelik tutumların, kişilerin sendika üyesi olmasında önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Bazı araştırmalarda ise, sendikaların üye sayısının azalmasında işçilerin sendikalara yönelik olumsuz tutumları neden olarak gösterilmektedir (Seçer, 2009, 35).

Bireyin bir sendikaya üye olma kararını, üyeliğin bireye kazandıracığı fayda ile üye olmanın maliyeti arasındaki denge belirler. Bu fayda ve maliyet değerlendirmesi, birey tarafından ideolojik ve sosyal yönden etraflıca irdelenerek yapılır. Sendika üyeliğinin bireye sağladığı faydalar, ücret farklılığı, yasal destek, mevcut işini korumak şeklinde olabilir (Van den Berg ve Groot, 1992, 538). İşgörenlerin bir sendikaya üye olmasını etkileyen sayısız faktör sıralanabilir (örn: yaş, cinsiyet, istihdam durumu –*tam zamanlı veya yarı zamanlı* -, iş tatmini, işyeri özellikleri, vb.). Bu sayısız faktörlerin belirlenmesi ve gruplanması başlı başına bir araştırma konusu olabilir. Ancak bu tez çalışması, bu faktörlerin tamamına değil, örgütsel politika algısı ve kültür ile doğrudan veya dolaylı ilgisinin varlığını ortaya koyan çalışmalara yer verecektir.

2.3.2. Sendika Üyesi Olma Eğilimini Etkileyen Unsurlar

Sendikalaşma eğilimi üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; işgörenler çalışma şartlarından memnun olmadıkları ve bu şartları tek başlarına değiştiremeyeceklerine inandıkları zaman sendikalara üye olmaktadır (Yüksel, Öznur, 1998, 214). İşgörenler mevcut durumlarını sendikaya üye olarak değiştirebileceklerini düşünüyorsa, sendikalara karşı tutumu olumlu olurken, sendikalaşmanın onları memnun edecek çalışma ve ekonomik koşulları

sağlayacağına inanmıyorlarsa, sendika lehine yaklaşımları olumsuz olmaktadır (Bulama, 2010, 51).

İşgörenlerin bir sendikaya üye olmasının birçok nedeni vardır ve bu nedenler araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda çok farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışma sendika üyesi olma eğilimini, kültür ve politika algısı çerçevesinden incelemeyi hedeflediğinden, işgörenlerin sendikalara yönelik eğiliminin belirlenmesinde daha çok sosyal-psikolojik nedenler üzerinde duracak, yazında sıkça kullanılan diğer nedenlere de kısaca değinecektir. Çalışmamızın amacı ve kapsamı doğrultusunda, bireyin sendika üyeliği konusundaki eğilimini etkileyen nedenler “*kişisel ve mesleki özellikler*”, “*görev ve çalışma çevresinden kaynaklanan nedenler*”, “*ülkenin ekonomik, hukuki, siyasi, sosyal ve kültürel yapısından kaynaklanan nedenler*”, “*sendikalardan kaynaklanan nedenler*”, ve “*sosyal-psikolojik kökenli nedenler*” olarak sınıflandırılmıştır.

Bireyin bir sendikaya üye olmasının arkasında, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, istihdam şekli, din, ırk gibi kişisel ve mesleki özelliklerin yattığını ileri süren sayısız araştırma vardır (Riley, 1997; Sarkar, 2012; Schnabel ve Wagner, 2007; Van den Berg ve Groot, 1992). Bu yönde yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına göre, erkeklerin kadınlardan, tam-zamanlı çalışanların yarı-zamanlı çalışanlardan, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalılardan, azınlıkların çoğunluktan, yaşlıların gençlerden, yüksek eğitimlilerin düşük eğitimlilerden, kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarından sendikalaşma oranının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Ancak bu çalışmaların aksine ters yönlü ilişkiler bulan veya hiç ilişki bulamayan çalışmaların da olduğunu belirtmek gerekir.

Çalışanların bir sendikaya üye olması, görev ve çalışma çevresinden kaynaklanabilir. İşyerinde iş tatminsizliği yaşayan işgörenlerin sendika üyeliğine olumlu baktığı bazı araştırmalar tarafından kanıtlanmıştır (Freeman ve Medoff, 1984; Premack ve Hunter, 1988; Sarkar, 2012; Schriesheim, 1987). Bu görüş, işyerinde ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, gözetim şekli gibi konularda tatminsizlik duyan işgörenlerin, seslerini toplu olarak duyurma ve engelleri bu yolla aşma çabası içine girdiklerini savunmaktadır (Bilgili, 2007, 42). İş özerkliği düşük ve beceri çeşitliliği gerektirmeyen görevlerde çalışan kişilerin sendikalaşma oranının daha yüksek olduğu bu kategoride sınınan başka bir ilişkidir. Böyle işlerin, işgörenlerin

motivasyonunu ve dolayısıyla iş tatminini düşürdüğü, bunun da onları sendikaya yönlendirdiği ortaya konmuştur (Duncan ve Stafford, 1980; Hills, 1985; Lawler ve Walker, 1984). Ek olarak, yoğun stres ve belirsizlik altında çalışan kişilerin de sendika üyeliğine bakışı olumlu olmaktadır (Zeytinoğlu, Denton, Davies, Baumann, Blythe ve Boos, 2007).

Bireyin bir sendikaya üye olması kişinin kontrolünde olmayan, ülkenin ekonomik, hukuki, siyasal, sosyal ve kültürel yapısı, işyeri ve işverenin yapısı gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Küreselleşme, işgücünün yapısal değişimi, işsizlik, teknolojik gelişmeler, taşeronlaşma, esnek çalışma uygulamaları, yeni insan kaynakları uygulamaları gibi birçok dışsal faktör bu grupta değerlendirilebilir (Akbiyık, 2012; Bain ve Elias, 1985; Kılıç ve Seymen, 2011; Mahiroğulları, 2001; Sarkar, 2012; Urhan ve Selamoğlu, 2008). Ek olarak yürürlükteki iş mevzuatı, sendikaya üye olmanın güçlüğü ya da riski, üye olmak ya da olmamak için dışarıdan baskı uygulanıp uygulanmadığı, sendikaya üye olmanın norm ya da istisna olup olmadığı vb. işgörenin kontrolünde olmayan dış faktörlerdendir. İşverenin sendikaları tanıma arzusu, işgörenlerin örgütlenmesi karşısında işten çıkarma yönünde tehdit etme ya da örgütte etkisiz bırakma gibi yöntemlere başvurmaması, işgörenlerin sendikalara üye olma ya da üyeliğini sürdürmede olumlu etki yapmaktadır (Bulama, 2010, 52). İşgörenler örgüt içinde kendilerini temsil edebilecek başka çözüm grupları bulabiliyorsa, sendikalara ihtiyaç duymazlar (Charlwood, 2002, 472). Ülkedeki yasal çerçeve sendikal hareketler üzerinde oldukça etkilidir çünkü sendikalar belli bir yasal sistem içinde faaliyetlerini yürütmek zorundadırlar. Hukuki mevzuat, en azından sendikaların faaliyet alanları ve tüm işgörelere sendikalaşma hakkı verip vermemesi, serbestçe üye olma hakkı ve üyelikten ayrılma hakları bakımından belirleyici olmaktadır (Bulama, 2010, 58; Mahiroğulları, 2001, 166). Yeni toplumsal düzenin getirdiği bireyci yaklaşım, çalışanların sendika üyeliğinde sadece işlevselliği düşünmesine, yalnızca kendine güvenmesine ve başkalarına olabildiğince az yaslanmasına yol açmaktadır. Bireyciliğin, özellikle batı ülkelerinde sendikacılığın gerilemesinde en önemli unsurlardan biri olduğu ve sınıf içi farklılaşmalarla beraber dayanışmanın sağlanmasını zorlaştırdığı iddia edilmektedir (Urhan, 2005, 71).

İşgörenlerin sendikalaşma eğilimi sendikaların kendisinden de etkilenmektedir. Türkiye’de egemen sendikacılık yapısı olan kamu sendikacılığının, büyüyen özel sektörün küçük işletmelerine, istikrarsız ve güvencesiz istihdam biçimine cevap verememesi yeni işgücü gruplarının sendikal temsiline imkân vermemektedir. Ek olarak, sendikaların genel olarak sadece üyeleri esas alan, içe kapalı ve savunmacı bir politika izlemeleri, sınıf dayanışmasının geniş kapsamlı olmasına engel olan ve güvensizliği artıran bir unsurdur. Pragmatik ve uzlaşmacı bir anlayışın hüküm sürdüğü sendikaların, faaliyetlerini, ücret ve toplu pazarlık faaliyetleri ile sınırlamış olmaları, sendikal harekete özgü diğer rolleri gerçekleştirme konusunda başarı gösterememelerine neden olmaktadır. Sendikalar, farklı meslek grupları ve sektörlerde yer alan işgörenler arasındaki dayanışmayı sağlayıp geliştirememiş, benzer amaç ve çıkarları paylaşan geniş tabanlı bir sosyal hareketin dayanak noktasını oluşturamamıştır. Sendikalar işlevlerini dar yorumladıkça, işveren ve hükümetlerle uzlaşma arayışı içinde oldukça, toplu sözleşme kapsamında olan işgörenler ile bu sistemin dışında kalanlar arasındaki farklılıklar artmış, işgören dayanışmasının geniş kapsamlı olması zorlaşmıştır. Ayrıca sendikaların kendi aralarındaki rekabet, birbirleri ile eşgüdümlü biçimde örgütlenememeleri, sendika içi demokrasiyi engelleyen merkezi ve dikey yapıları işgörenlerin sendikalara yönelik güvensizliğini artırmaktadır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009; Urhan, 2005; Urhan ve Selamoğlu, 2008). Sendikal yapıdaki adı geçen sorun ve eksikliklerden kaynaklanan sorunlar sendikaları, işgörenlerin gözünde güven kaybına uğratmaktadır.

İşgörenlerin sendikaya katılma kararı vermelerinde, bahsedilen faktörlerin yanı sıra işgörenlerin bilgi eksikliği ve daha önce bir sendikaya üye olma durumu da önem taşımaktadır. Türkiye’deki sendikaların işgörenlere ulaşma ve kendini anlatma konusundaki yetersiz çabaları, işgörenlerin sendikal faaliyetler konusunda bilgi eksikliği ile sonuçlanmaktadır. Sendikaların misyonları ve toplumsal anlamı bir yana sendika kavramının bile birçok çalışan tarafından ne anlama geldiğinin bilinmemesi, sendikalaşma eğilimini olumsuz etkilemektedir (Bulama, 2010, 59). İşgörenlerin daha önce bir sendikaya üye olmaları, onların sendikaya güven duyma ve duymama şeklinde bir deneyime sahip olmaları açısından önem taşımaktadır. İşgörenler geçmiş dönemde yaşamış oldukları deneyimlerinde bu beklentilerine sendikalar vasıtasıyla ulaşmalarının mümkün olmadığı sonucuna vardıklarında sendikal örgütlenmeye olumsuz yaklaşmaktadırlar (Bulama, 2010, 55).

İşgörenlerin sendika üyesi olma eğilimi, onların rasyonel davranarak yaptıkları fayda-maliyet analizi sonunda sendikaya katılıp katılmamaya karar verdikleri yönündedir. Kişi sendikaya üye olmanın kendisine sağlayacağı faydalar (örn. iş güvencesi, ücret artışı, çalışma saatlerinin korunması) ile maliyeti (örn. üyelik aidatı, işverenin olumsuz tepkisi) göz önünde bulundurarak sendikanın işlevselliğine karar verir. Sendikanın sunduğu faydalar maliyetini göğüslemeye değerse işçi sendikaya üye olur (Bilgin, 2007; Van den Berg ve Groot, 1992, 538).

Bu bilgiler ışığında, çalışanların sendikaya üye olma eğilimi örgütsel ve ulusal kültür ile örgütsel politika algısının sendika üyeliği ile olan olası ilişkisinin, yazında ihmal edilmiş bir çalışma alanı olarak bırakıldığı ve yeterli sayıda çalışma ile incelenmediği dikkati çekmektedir. Hâlbuki ileride bahsedilecek olan sosyal-psikolojik kuramlara ve endüstri ilişkilerinde kültür üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, bireyin sendika üyesi olma eğiliminin bu faktörler tarafından da güçlü bir şekilde etkilendiği öngörülebilir. Bu bağlamda, işgörenlerin sendikal örgütlenmeye ilişkin algı ve tutumlarının incelenmesinde örgüt içi politika algısı ve kültürün olası etkilerini incelemek bu tez çalışmasının ana amaçlarından birini oluşturmaktadır.

2.3.3. Sendikalaşma ile İlgili Sosyal-Psikolojik Kuramlar

Bireyi bir sendika üyesi olmaya iten nedenler sosyal-psikolojik kuram ve yaklaşımlarla doğrudan ve dolaylı olarak açıklanmaktadır. Bireyin sendikaya üyeliğini bir süreç olarak gören sosyal psikolojik kuram ve yaklaşımlar, bireylerin bir sendikaya katılma kararını nasıl verdiklerini açıklamaktadır (Seçer, 2009, 31). Bu kategoride “engellenme-saldırganlık (dürtü) kuramı”, “rasyonel seçim kuramı”, “etkileşimci kuram” (Klandermans, 1986, 189) ve “sosyal kimlik kuramı” (Seçer, 2009, 31), “atfetme (nedensellik yükleme) kuramı”, “mobilizasyon (kolektif hareket) kuramı”, “kaynak mobilizasyonu kuramı” ve “toplumsal görenek (norm) kuramı” ele alınacaktır.

2.3.3.1. Engellenme-Saldırganlık (Dürtü) Kuramı

İlk kez Dollard ve arkadaşları tarafından 1939'da ortaya atılan kurama göre, saldırgan davranışlar, engellenme ya da hedefe yönelik davranışa müdahale gibi dış şartlar sonucunda oluşmaktadır. Bu kuramın savunucuları, Freud'dan ayrılarak, saldırganlığı doğuştan ve içgüdüsel değil, tepkisel bir davranış olarak kabul etmektedir (Ulusoy, 2008, 13; Gök, 2009, 16). Kurama göre engellenme, bir amaca ulaşmanın engellenmesi ya da yavaşlatılmasıdır. Engellenmenin saldırgan davranışlara yol açtığı ile ilgili araştırmalardan elde edilen sonuçlar, keyfi engelleme ve zorlamaların, keyfi olmayan engelleme ve zorlamalardan daha fazla saldırgan davranışlara yol açtığı şeklindedir. Buna göre, eğer engellenme, bir niyetin sonucu olarak algılanmaz, kaza sonucu veya haklı bir nedene dayalı koşullar altında önemini yitirmiş olarak algılanırsa, insanları o kadar kızdırmaz ve saldırganlığa başvurma olasılığını da azaltır (Gök, 2009, 16-17).

Engellenme-saldırganlık yaklaşımında, bireyin bir sendikaya üye olması işyerindeki engellenme, memnuniyetsizlik veya yabancılaşma sorunlarına karşı verilen bir tepki olarak görülmektedir. Kişiler ve örgütler dengeyi korumak için çaba gösteren sistemlerdir. Ancak bu denge bozulduğunda, taraflar dengeyi yeniden sağlamak için çaba gösterirler. Bu yaklaşımın temelinde yatan inanç, sendikaların, çalışanların işletmeleri ile yeteri kadar bütünleşememesinin belirtisi olduğu yönündedir (Klandermans, 1986, 190; Seçer, 2009, 32). Bir başka deyişle, işyerinde engellenen ve memnuniyetsizlik yaşayan, işletmesi ile bütünleşemeyen bir çalışan tepki olarak bir sendikaya katılma kararı verebilir.

Kuram, sadece işletmeye tepki olarak gösterilen sendika üyeliğini açıklamada değil, aynı zamanda bir sendika üyesinin sendika tarafından engellenme gibi nedenlerden ötürü üyeliğe katılmamasını veya üyelikten çıkmasını açıklamada da kullanılmaktadır. Engellenme-saldırganlık yaklaşımı, işletmeler ile sendikaları iki ayrı sistem olarak görmekte ve kurama göre kişilerin aynı anda her iki örgüte bağlılığı sorun yaratmaktadır. Yazında bu sorun "ikili bağlılık" olarak adlandırılmıştır (Klandermans, 1986, 190). Kavram üzerine yapılan tanımlamalardan en yaygın kullanılanı, ikili bağlılığı, işgörenin bir yandan çalıştığı örgütün tüm politikalarını, amaçlarını ve varlığını benimserken; aynı zamanda üyesi bulunduğu sendikanın da politikalarına, amaçlarına ve varlığına sahip çıkması, olarak

tanımlamıştır (Purcell,1954). İkili bağıllık ile anlatılmak istenen, birbirleri ile çıkar çatışması içinde olan iki taraf (sendika/işveren) arasında kalan işgörenin sendikaya veya örgüte bağlılığı, güveni vb. bu ikilemden ne şekilde etkileneceğidir. Çünkü işgörenin bağlı olduğu bu iki kurum birbirleri ile çıkar çatışması içindedir ve bu çatışmanın bir tür rekabet olarak ifade edilmesi de olasıdır. Bu rekabette işgören her iki tarafa da bağlantısı olan ve bütün çatışmaların onun üzerinden yürüdüğü bir yerdedir. Bu durum, doğal olarak işgörenin örgüte/sendikaya karşı olan tutum ve davranışlarını etkileyecektir (Seymen ve Kılıç, 2012).

İş doyumsuzluğu ve memnuniyetsizliği ile kişinin bir sendikaya katılımı arasındaki ilişki birçok araştırmada çeşitli açılardan incelenmiştir. Bunlar arasında iş tatminini bir bütün olarak ele alan çalışmalara ek olarak kavramı farklı boyutlarıyla inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (McClendon, Wheeler ve Weikle, 1998, 36). Bu çalışmaların bulgularına bakıldığında, iş tatmini ile sendikalaşma eğilimi arasında tutarlı bir negatif ilişki görülmektedir. İşgörenin iş tatmini arttığında, bir sendika tarafından temsil edilmeye olan talebi azalmaktadır (Farber, 1990; Freeman ve Medoff, 1984; Riley, 1997; Sarkar, 2012).

2.3.3.2. Rasyonel Seçim Kuramı

Ekonomistlere göre insan, para veya kâr etme olasılığı ile güdülenir ve bu varsayım, insan davranışlarının önceden tahmin edilebileceği yönünde yapısal bir model oluşturur. İnsan davranışlarını öngörmeyi amaçlayan sosyal bilimciler, bu amaçla birçok kuramı ekonomistlerden ödünç alarak insan davranışlarını açıklamada kullanmıştır. Siyaset bilimci ve sosyal bilimciler, sosyal bir varlık olarak insanın, ekonomik alanda olduğu gibi, tutum ve davranışlarında da büyük ölçüde fayda-maliyet analizi yaparak hareket ettiğini öne sürmüştür. İnsanın toplumdaki davranışını anlamak ve açıklamak için sosyoloji ve siyaset biliminde de kullanılmaya başlanan rasyonel seçim kuramı, insan ilişkilerinin birbirine eşit değerlerin karşılıklı değişimi ile anlaşılabilirliğinin kabulüne dayanır. Sosyal etkileşimi yönüyle Rasyonel Seçim Kuramı, bu anlamda Sosyal Mübadele Kuramından bağımsız düşünülemez (Scott, 2000; Selman ve Uçar, 2011, 92).

Sosyal Mübadele Kuramının sosyoloji bilimindeki sınırlarını belirleyen George Homans, Rasyonel Seçim Kuramını da bu bilim dalına uyarlayan ilk isim olmuştur. Homans'ın (1961) kurama getirdiği çerçeve, 60 ve 70'li yıllarda Blau (1964), Coleman (1973), Becker (1976) ve Cook (1977) tarafından genişletilmiş ve daha yapısal ve akılcı bir davranış modeli geliştirilmiştir (Scott, 2000). Anlam olarak akılcı, mantıkî, makul manasına gelen rasyonel terimini, rasyonel seçim kuramcıları her davranış ve hareketinde akılcı ve makul davranmak anlamında değil, “elde ettiği faydayı en yükseğe çıkarmak” anlamında kullanmışlardır (Selman ve Uçar, 2011, 92).

Kuramın en temel varsayımı olan *fayda maksimizasyonuna* göre, birey her hangi bir davranışındaki maliyet ve faydayı tartarak ve faydasını en üst düzeye çıkaracak davranışı seçerek rasyonel hareket eder. Kişiler amaç ve isteklerini yerine getirirken, içinde buldukları koşullar ve o an sahip oldukları bilgi dahilinde seçim yaparlar. Bireylerin istedikleri her şeyi elde etmeleri mümkün olmadığından, kendilerine en yüksek tatmini sağlayacak en doğru seçimi yaparlar (Herrnstein, 1990, 356). *Pazar dengesi* varsayımına göre, sosyal sonuçlar bireysel davranışların birbiriyle etkileşiminden ve toplamından ortaya çıkan dengeyi oluşturmaktadır. *Sabit tercih* varsayımına göre ise, bireylerin fayda-maliyet değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan nihaî tercihleri kişiden kişiye ve zamandan zamana çokça değişiklik göstermez (Selman ve Uçar, 2011, 94).

Rasyonel Seçim Kuramı Olson'un (1965) Kollektif Hareket Kuramı ile ilişkilendirilir. Kuram birey olarak işçiye odaklanmakta ve bireylerin rasyonellik sınırları içinde çeşitli eylemlerinin muhtemel maliyetleri ile faydalarını hesaplayan aktörler olduğunu ileri sürmektedir. Bireyin bir sendikaya katılma kararını bir süreç olarak ele alan kurama göre, birey bu kararı alırken sendika üyesi olmanın sonuçları ve diğer alternatifler hakkında bilgi toplar. Daha sonra edindiği bilgiler ve kişisel değerleri doğrultusunda bir seçim yapar. Sendika üyesi olmanın maliyeti ile sağlayacağı faydaları oranlayarak yapılan bu seçim kendisi için en iyi sonucu veren olasılık olacaktır. Bu sonuca göre işçiler, toplu harekete sadece sendikalarının işle ilgili önemli sonuçlar sağladığına inandıklarında katılacaklardır (Frege, 1999, 144; Seçer, 2009, 32-33). Rasyonel analiz sonucunda sendikanın aldığı üyelik aidatları karşılığında, işgörenlerin ücret, iş güvencesi, üretim miktarı gibi konulardaki

çıkarlarını korumada ne derece etkili olduğu, hatta olumlu/olumsuz işlevselliği (sendikanın üyeye yarar mı yoksa zarar mı getirdiği) hakkında yargıya varılır. Sendikanın sunduğu yararlar üyelik aidatını ve işverenin olumsuz tepkilerini göğüslemeye değerse, işçi sendikaya üye olur (Bilgin, 2007, 41).

Fishbein'in 70'lerin ortalarında oluşturduğu ve sayısız araştırmacının (örn. Klanderman, 1986) ilgilendiği Beklenen Değer Kuramı de bu yönde varsayımlar öne sürmektedir. Genel anlamda kuram, bireylerin beklentilerinin eylemleri ile tutarlı olduğunu öngörür. Klandermans'a (1986) göre kolektif hareket, ondan beklenen sonuçlara bağlıdır. Kolektif hareketten beklenen sonuç ne kadar olumluysa, o eyleme katılım da o kadar çok olacaktır. Bir başka ifadeyle, sendikal faaliyetlerin maliyeti azalıp faydası arttıkça, sendikalara katılım da artacaktır (Frege, 1999, 144).

Görüldüğü gibi rasyonel seçim kuramcıları, kuramı Kolektif Hareket Kuramına dahil etmişlerdir. Bunun sonucunda grupların veya örgütlerin eylemlerinin birey düzeyine indirgenebileceği ileri sürülmüş, bir başka deyişle örgütlerin de bireyler gibi hareket ettiği varsayılmıştır. Yani, sendikalar, siyasi partiler, işletmeler ve diğer örgütler rasyonel seçim kuramı doğrultusunda karar veren ve hareket eden aktörler olarak görülmüştür (Scott, 2000).

Bu bakış açısıyla ele alındığında, kuram bir tartışma konusunu doğurmaktadır. Kuram gereği rasyonel bir kişinin, bir örgüte üye olabilmesi için, üye olmanın maliyetinden daha fazla getiri sağlaması gerekir. Ancak rasyonel bir insan nasıl olur da üye olmasa bile fayda sağlayacağı bir örgüte katılır veya o örgütü destekler? Örneğin bir insan sendika üyesi olmasa bile pazarlık sonucu elde edilen maaş zammından faydalanabiliyorsa neden bir sendikaya üye olur? Bir işçi, üye olup olmadığına bakmaksızın tüm işçilerin çıkarlarını korumaya çalışan bir sendikaya neden katılır? Bu bakış açısı bizi Olson'un (1965) ortaya attığı "otlakçı (free-rider)" sorununa götürür. Rasyonel bireylerin, kolektif hareketi desteklemeleri için onları harekete geçirecek bir teşvik olmadığından kolektif hareket etmelerini gerektirecek bir sebepleri de yoktur. Bu durumda bu bireyler, sendika üyesi olmanın sendikanın pazarlık gücü üzerinde önemli bir etkisi olmadığına inanacak ve üyelik maliyetlerini de hesaba kattığında, sendika üyesi olursa hiçbir kazanç elde edemeyeceklerini düşünecektir. Sendikaların zaten yeterli sayıda üyesiyle yeteri kadar pazarlık gücüne sahip olduğunu düşünen birey, fazladan bir üyenin sendikanın bu gücüne önemli bir

katkı yapmayacağına inanıp üye olmayı düşünmeyecektir. Bu da bir çelişkiye neden olacaktır. Öyle ki; eğer potansiyel sendika üyelerinin hepsi bu yönde düşünür ve karar verirse, hiç kimse sendika üyesi olmayacaktır. Sonuç olarak da sendikalar az sayıda üyesiyle daha az güç sahibi olacak ya da hiç güç sahibi olmayacaktır. Döngünün sonunda ise, maaşı yükselmeyen ya da çalışma koşulları iyileşmeyen bireyler olacaktır (Schnabel, 2002, 6; Scott, 2000). Özetlemek gerekirse Olson'a göre bireyin kolektif hareket için rasyonel hesaplamalar yapması onu sendika üyesi yapmaktan uzaklaştıracaktır. Böylece Olson, ortak amaçları olan insanların amaçlarına ulaşmak için birlikte hareket ettikleri (katılımın teşvik edildiği ve katılmamanın cezasının olduğu durumlar hariç) yönündeki iddiayı çürüttüğüne inanmıştır. Olson'ın aksine Klandermans (1986) ve diğer bazı araştırmacılar (örn. Gamson, 1975; Schwartz, 1976) kişilerin ortak amaçları doğrultusunda toplu hareket ettiklerini savunmaktadır. Çünkü insanlar, herkesin Olson'ın teorisi yönünde hareket ettiği yani diğerlerinin üretmesini bekleyerek tepkisiz kaldığı bir ortamda hiçbir şeyin üretilemeyeceğini bilir. İşte buna engel olmak için kişiler harekete geçerler.

2.3.3.3. Etkileşimci Kuram

Etkileşimci Kuram, sendikaya katılımın grup kültürü ile kaçınılmaz bir şekilde ilişkili olduğunu ve bireyin sendikaya üye olma kararının, kişinin sosyal ortamından yani yaşam ve çalışma şartlarından ciddi bir şekilde etkilendiğini belirtir. Bireyin sendikaya üye olma kararı, ait olduğu sosyal gruptan etkilenir. Sendikalar ile ilgili inançlar bireyin çalışma hayatına girmeden önce oluştuğu için bireyin içinde yaşadığı grubun geleneklerine ve yaygın görüşlerine büyük önem verilir. Çalışma şartları açısından değerlendirildiğinde; bireyin sendikaya üye olmasında, bireyin çalıştığı işletme veya endüstri kolundaki sendikalaşma oranı veya işyerinin sendika ile teması rol oynayabilmektedir (Klandermans, 1986, 190; Schnabel, 2002, 10, Seçer, 2009, 34).

Yazında etkileşimci kuramı destekleyen birçok araştırmaya denk gelmek mümkündür. Örneğin Goldthorpe ve diğerleri (1969) ile Bulmer (1975)'in çalışmalarında çalışanların işlerine ve sendikalarına yönelik tutumları, önemli ölçüde sosyal çevreleri ile açıklanmıştır. Kerr ve Siegel (1954) işinden memnun olmayan ve izole edilmiş mahallelerde yaşayan işçi gruplarının kendi aralarında bir “mesleki

birlik” algısı oluşturduğunu ve greve daha eğilimli olduğunu ortaya koymuştur (Klandermans, 1986, 190).

2.3.3.4. Sosyal Kimlik Kuramı

Tajfel ve Turner’ın 1970’li yıllarda geliştirdiği Sosyal Kimlik Kuramı’na göre bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler, buna göre sınıflandırır ve bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları grupla özdeşleştirirler. Bir başka deyişle bireyler, içinde buldukları gruptan ve grup kültüründen etkilenirler ve kendilerini bu grupla özdeşleştirerek “sosyal kimlik” oluştururlar (Demirtaş, 2003, 129).

Sosyal Kimlik Kuramına göre, her insanın hem bir bireysel kimliği hem de sosyal kimliği vardır. Sosyal kimlik, bireyin kendisini ait hissettiği sosyal sınıf ve kişinin o sınıf hakkındaki olumlu ve olumsuz değerlendirmelerinden oluşur. Bir bireyin sosyal kimliği, öğretmen, sosyalist veya sendika üyesi gibi sınıflamalardan oluşabilir. Sınıflama sayesinde hayata dair birçok şey olduğundan daha siyah veya daha beyaz algılanır, belirsizlikler azalır ve bireyler dünyayı bir anlamda daha keskin çizgilerle tanımlar. Ayrıca sınıflama, kişinin dünyasını ve deneyimlerini şekillendirir ve kişinin temel ihtiyacı olan “bilişsel sadeliği” tatmin eder (Kelly, 1998, 30).

Sosyal kimlik yaklaşımı, toplumun hiyerarşik olarak yapılandığını, farklı sosyal grupların bu hiyerarşik yapı içinde birbirleriyle iktidar ve statü ilişkileri kurduğu (örn, Amerika’da siyahlarla beyazlar, Kuzey İrlanda’da Katoliklerle Protestanlar) varsayımına dayanmaktadır. Kurama göre sosyal kimlik, kişinin kim olduğuna dair bir tanımlama ve değerlendirme ile bunun neyi gerektirdiğine ilişkin bir değerlendirmedir. Sosyal kimlikler sadece grup üyelerini betimlemekle kalmaz, aynı zamanda bu üyeler için uygun davranış ve taktikleri belirler. Dolayısıyla, herhangi bir sosyal kategorinin bir üyesi olmak, kişinin kendisini o sosyal sınıfta herhangi biri olarak tanımlaması ve başkaları tarafından da o sosyal sınıfa üye olarak değerlendirilmesine ek olarak onlara özgü tarzda düşünmek ve hareket etmeyi gerektirir (Hogg ve Vaughan, 2005/2007 ;445).

Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde düşünülürken, bireyin sendikaya üye olma kararının, içinde bulunduğu sosyal çevre (örneğin çalışma veya yaşam alanı) tarafından güçlü bir şekilde etkilendiğini ileri sürmek doğru olacaktır. İş yerinde sendika üyeliği konusunda var olan gelenek ve hakim düşüncelerin bireyi işe girdikten sonra etkisi altına alacağı, ve bireyin sosyal kimlik oluşturma adına ait olduğu grup doğrultusunda davranacağı beklenebilir (Schnabel ve Wagner, 2007, 9).

2.3.3.5. Atfetme (Nedensellik Yükleme) Kuramı

Atfetme Kuramı ilk olarak Fritz Heider (1958) tarafından geliştirilmiştir. Kuram, bireylerin yaşamlarında başına gelen olayları yorumlayarak veya anlama kavuşturarak olayları nasıl farklı şekillerde yargıladığını açıklamaya çalışır. Atfetme Kuramına göre, bireyler çeşitli sonuçlara nasıl ulaşıldığı konusunda genellemeler yapmak için davranışların sebebini sistematik olarak değerlendirir. Heider'in öncülüğünü yaptığı bu kuram, davranışın içsel nedenlerden mi yoksa dışsal nedenlerden mi kaynaklandđını belirlemeye çalıştığımıza odaklanır (Demetriou, 2011, 16; Kızgın ve Dalgın, 2012, 62; Robbins ve Judge, 2012, 170). Heider'den sonra Julian Rotter'in (1966) "Kontrol Odağı Kuramı" ile kuram bireylerin olaylar üzerindeki kontrolüne odaklanmıştır. Heider ve Rotter'in çalışmalarından etkilenen Bernard Weiner 1970'ler ve 1980'lerde kuram üzerine birçok çalışma yaparak, kuramın kurucusu olarak yazında yer bulmuştur (Demetriou, 2011, 16). Sosyal psikolojinin temel bir araştırma paradigması haline gelen kuram diğer birçok sosyal psikolog tarafından da ilgi görmüş ve kuramsal çerçeve zaman içinde gelişmiştir (Duman, 2004).

Bir motivasyon, sosyal psikoloji ve eğitim psikolojisi kuramı olan ve eğitimde çok geniş bir alanda uygulanan atfetme kuramında bireyler, kendilerini ve çevrelerini anlamaya çalışan ve vardıkları sonuçlara göre hareket eden bilim adamlarına benzetilir. Neden-sonuç ilişkisine dayanan bu sürecin başında sonuçlanmış bir olay, (örn. başarılı veya başarısız bir sınav sonucu) sonunda da bu olaya tepki olarak geliştirilmiş bir davranış bulunur. Sınavı başarı ile tamamlamış bir öğrencinin mutlu olması veya başarısız olan öğrencinin mutsuz olması bu sonuçları sorgulamasını beraberinde getirir. Özellikle sonuçlar olumsuz olduğuunda veya hedefler gerçekleştirilemediğinde kişinin bu başarısızlığının nedenlerini sorgulaması daha

yaygın görülür. Birey “Bu neden oldu?, Bu sonucun nedeni nedir?” sorularına cevap ararken birçok şeyden etkilenir. Geçmiş başarı ve başarısızlık deneyimleri, sosyal normlar veya diğerlerinin performansı bunlar arasındadır. Örneğin, bir kişi geçmişte de sürekli başarısız olmuşsa, mevcut başarısızlığın nedeni kişinin kendisine atfedilir. Olayın nedeni belirlenince, kuramın merkezinde yatan süreç başlar. Bu aşamada, seçilen nedenin altında yatan özellikler veya boyutlar anlaşılmaya çalışılır (Weiner, 2000). Özetlemek gerekirse, Atfetme Kuramı, kişilerin öncelikle belirli bir olayın nedenlerini anlamak ve belirlemek üzere güdülendiğini, ikinci olarak bundan sonraki davranışlarını ve üçüncü olarak da bütün bu süreçleri yönlendiren genel ilke ve kuralların olduğunu ileri sürmektedir (Duman, 2004).

Atfetme Kuramına göre üç tane nedensel boyut bulunur; bunlar, kontrol odağı, durağanlık ve kontrol edilebilirliktir (Weiner, 2000).

Kontrol odağı, kişilerin olaylar üzerindeki kontrol güçlerine dair algıları ile ilgilidir. (Mansourian ve Ford, 2007, 661). Kontrol yeri (atıflar), iç ve dış olmak üzere iki kutuptan oluşur (Thang, Gobel, Nor ve Suppiah, 2011, 460). İç atıflar, bir görevin yerine getirilmesinde kişinin kullandığı yetenekleri veya ortaya koyduğu çaba gibi faktörleri ifade ederken, dış atıflar kişinin şans, görevin zorluk derecesi gibi faktörleri içerir (Struthers, Miller, Boudens, ve Briggs 2001, 170). İç kontrol merkezine sahip olan bireyler, kendi davranışlarının ve faaliyetlerinin hayatlarındaki birçok olay üzerinde etkili olduğuna inanır. Bu kişiler kendi geleceklerini şekillendirmek için daha fazla çaba gösterme, daha fazla kendine güven ve özsaygı gibi niteliklere sahiptir ve kendi konumlarını kavrayabilmek için çevreden daha aktif bilgi toplarlar. Dış kontrol merkezine sahip olan bireyler ise kendilerine ne olacağına değişimin ve diğer insanların belirlediğine inanırlar. Bu kişiler mevcut durumlarını değiştirmek için çaba göstermez; kaderci bir anlayışla pasif bir şekilde razı olurlar (Kızgın ve Dalgın, 2012, 63).

Kontrol edilebilirlik boyutu, faktörlerin birey tarafından denetlenebilirliğini ifade eder. Örneğin; bir iş için harcanan çaba kontrol edilebilir bir nitelik taşıırken, işin güçlüğü kontrol edilemez bir nitelik taşır (Kızgın ve Dalgın, 2012, 64). Birey kontrol edebileceği bir durumda başarısız olursa, suçluluk ve utanma duygusunu hisseder; kontrol edilebilir bir durumdaki başarısından ise öğünür ve gurur duyar. Kontrol edemediği durumlardaki başarısızlık, olumsuzluğa neden olan kişi ya da

örgüte karşı kızgınlık duygusu yaratır. Başarılı olursa, şansının yaver gittiğini düşünerek pek de mutlu olmaz (Duman, 2004).

Durağanlık ise faktörlerin zaman içinde değişkenliğini ifade eder (Demetriou, 2011, 17). Bir kişinin matematik yeteneği durağan bir faktörken, diğerlerinin performansı ya da şans, durağan olmayan veya geçici faktörler olarak değerlendirilir (Weiner, 2000, 4).

Toplu hareket bu kuram çerçevesinden ele alındığında, kişilerin sendika üyeliği dış kaynaklı ve kontrol edilebilir atıflar sonucunda ortaya çıkar. Örneğin; işgörenlerin buldukları durumun sorumlusu olarak yönetimi suçlamaları ve yönetimin daha farklı hareket etmesi gerektiğine inanmaları, onların sendikaya yönelmelerine neden olur. Dış kaynaklı olan ancak bireyin kontrolü dahilinde olmayan atıflar ise, toplu harekete engel olacaktır. Örneğin; işçilerin yoksunluklarının ve mağduriyetlerinin nedenini ülkenin ekonomik durumu veya piyasa şartları olarak atfettikleri bir durumda, doğrudan sorumlu tutulacak ve karşı tepki gösterilecek uygun bir hedefin belirlenmesi mümkün olmayacaktır. İşçilerin yönetim gibi belirgin bir gruba atfettiği suçlamalar aynı zamanda kendilerini “biz”, yöneticilerini de “onlar” olarak sınıflandırmasına ve oluşturdukları ortak kimliğe karşı hissettikleri aidiyetin güçlenmesine neden olur (Kelly, 1997, 406-707). Atfetme kuramı bu yönü ile Sosyal Kimlik Kuramı ile örtüşmektedir.

2.3.3.6. Mobilizasyon (Kolektif Hareket) Kuramı

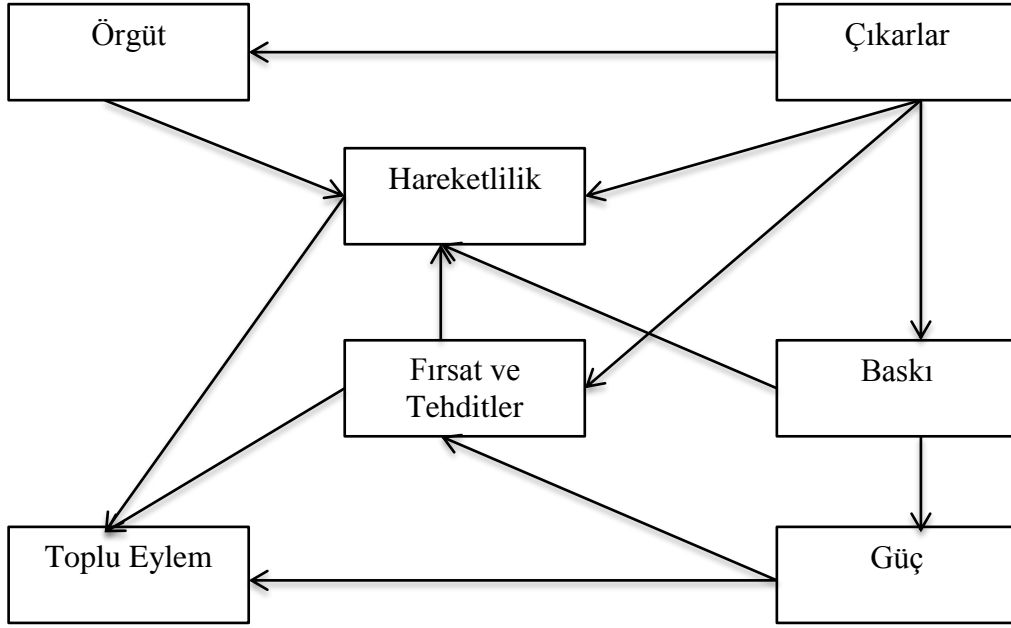
Son dönemde endüstri ilişkileri alanında gündeme gelen kuramlardan birisi de Mobilizasyon Kuramıdır (Şenkal, 2008, 128). Kuram ilk olarak “Mobilizasyon Modeli” adıyla Marksist sosyalist tarihçi Tilly (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Kolektif hareketin açıklanmasında kullanılan model, daha sonra “Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves” isimli eseriyle Kelly (1998) tarafından geliştirilmiş ve kuram olarak yazında yerini bulmuştur.

Tilly’e (1978, 7) göre mobilizasyon, bir grup bireyin kaynak elde etme ve bu kaynakları toplu eylem için elverişli hale getirme yollarını içeren bir süreçtir. Toplumsal hareket için gerekli kaynaklar çok çeşitli olabilir: Ahlaki, kültürel, sosyal-

örgütsel, insani ve maddi. Ürün, silah veya oy, kaynak örnekleri olabilir. Sendikalar için düşünüldüğünde kaynak ile kastedilen şüphesiz iş gücüdür. Kuram bu noktada Kaynak Mobilizasyon Kuramı ile örtüşmektedir. Bu kuram toplu hareket alanındaki önemi ve geniş kapsamı dolayısıyla ayrı bir başlık olarak ele alınacaktır.

Mobilizasyon Kuramı “bireylerin ortak amaçlarına ulaşmak için nasıl bir araya gelip örgütlendikleri ve toplu eylemler gerçekleştirdiği” sorusu ile ilgilenir (Kelly, 1997, 404). Diğer bir deyişle, bireylerin toplu hareket eden kolektif aktörlere nasıl dönüştüğünü inceler (Tilly, 1978, 69). Toplu kadın eylemleri, çevre hareketleri (Kelly, 1997, 404) veya sendikacılık gibi toplu faaliyetler, bu sorular yardımıyla derinlemesine ele alınmaktadır.

Şekil 3 yardımıyla açıklanan Mobilizasyon Kuramının çerçevesi beş değişkenden oluşur: Bunlar, çıkarlar, hareketlilik, örgüt, fırsat ve farklı toplu eylem şekilleridir. Çıkarlar, bireylerden oluşan grubun faaliyetleri sonucu elde edilen avantaj veya dezavantajları ifade eder. Örgüt, ortak kimlik alanı ve bireyleri birleştiren yapı olarak tanımlanır. Hareketlilik, mücadeledeki kaynak miktarını belirtir. Fırsat, grubun çıkarları ile çevre şartları arasındaki ilişkidir ve üç öğeden oluşur: taraflar arasındaki güç dengesi, hükmedenin uyguladığı baskının maliyeti ve amaca ulaşmada kullanılacak diğer alternatifler. Son olarak toplu eylem, amaca ulaşmak için yapılan eylemin kendisidir (Tilly, 1978, 54-55; Kelly, 1997, 404).



Şekil 3. Mobilizasyon Kuramına İlişkin Model

Kaynak: Tilly, Charles. (1978). *From Mobilization to Revolution*, New York : McGraw Hill Publishing Company, s.56

Kurama göre, kişilerin kolektif eyleme geçebilmesi için bu değişkenler arasında bir denge kurulması gerekir. Biraz daha ayrıntılandırmak gerekirse, örneğin şekildeki modele göre, hareketlilik yani bir grup bireyin ortak amaçlar için bir araya gelmesi, örgüte ve örgütün çıkarlarına, grubun çevresi ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan fırsatlar veya tehditlere ve grubun maruz kaldığı baskı miktarına bağlıdır. Yine modele göre, bir grubun maruz kaldığı baskı miktarı, o grubun çıkarları ile doğrudan ilişkilidir. Bir başka örnekte, toplu eylemin, grubun gücü, mevcut fırsat ve tehditler ile hareketliliğinin bir sonucu olduğu görülebilir (Tilly, 1978, 56). Model temel alınarak örnekler bu şekilde çeşitlendirilebilir.

Kaynak Mobilizasyonu Kuramında da belirtileceği üzere, Mobilizasyon Kuramı işgörenlerin toplu hareket etmesi için yoksunluk, mağduriyet veya kızgınlığın yeterli olmayacağını öngörmektedir. Buna karşın, söz konusu işgörenlerin toplu olarak haksızlığa uğradıklarını düşünmeleri ve işverenleri ile tamamen farklı çıkarlara sahip olduklarını fark etmeleri gerekmektedir. Ek olarak, mağduriyetlerinin veya yoksunluklarının kaynağını işverenlerine atfetmeleri gerekmektedir (Darlington, 2012, 520). Kuram bu yönüyle, atfetme kuramından da öğeler içerdiğinden, onu diğer kuramlardan tamamen bağımsız olarak ele almak yanlış olacaktır.

2.3.3.7. Kaynak Mobilizasyonu Kuramı

Kaynak Mobilizasyonu Kuramı, 1970'lerden 1990'lara kadar özellikle A.B.D'de baskın olan bir teoridir. Bu teorinin gelişiminden önce, klasik toplumsal hareket kuramcıları hareketlerin sebepleri olarak irrasyonel aktörleri baz alıyordu. Yani, klasik kolektif hareket görüşüne göre, toplumsal hareketlerin aktörleri toplumla tam olarak bütünleşememiş marjinal bireylerdi. Yine klasik görüşe göre, toplumsal hareketler hasta bir toplumun göstergesi ve belirtisi olarak algılanmaktaydı. Sosyal düzenin ve geleneksel kalıpların bozulmasının, kolektif hareketi beraberinde getirdiğine inanılıyordu. Ancak klasik görüş, 60'ların sonları ve yetmişlerin başlarıyla birlikte büyük ivme kazanan kadın hareketi, eşcinsel hareketi gibi kolektif hareketleri açıklamakta yetersiz kaldı. Çünkü bu hareketlerin aktörlerinin büyük çoğunluğu toplumla tam bir şekilde bütünleşmiş ve eğitilmiş bireylerdi (Çalı, 2006, 57; Ertan, 2008, 3).

Öte yandan, bu anlayış, toplumda kızgınlık ve şikâyetlerin her zaman bulunduğunu ve dolayısıyla kızgınlıkların –toplumda görece sabit olması yüzünden- toplumsal hareket oluşumunda çok etkili olmadığını düşünür. Bir hareketin ortaya çıkmasında ve etkili olmasında asıl önemli olan; para, altyapı, duygu havuzu, uzmanlık, insan, liderlik gibi kaynakların toplanması ve stratejik bir biçimde kullanılmasıdır (Maguire, 2004, 101; Uysal, 2009, 221).

Savunucuları arasında Tilly, McCarthy, Zald, Ash ve Kitselt gibi isimlerin bulunduğu Kaynak Mobilizasyonu Kuramı, toplumsal hareketlerin neden ortaya çıktıklarından daha çok nasıl örgütlendikleri üzerinde durur ve bazı hareketlerin diğerlerinden niçin daha başarılı olduğunu sorgular. Kurama göre, hareketin başarısı, kaynaklara ve kaynakları kullanabilmeye bağlıdır. Kaynak; para, zaman, yetenek anlamına gelir (Çalı, 2006, 48). Bir diğer deyişle, kaynakların çokluğu ve onların etkin kullanılması hareketin sonuçları ile ilişkilidir. Kaynaklar sağlanmadığında, hareketin etkinliği azalmakta; hem meydan okuyan hem de muhalif hareketler başarısızlığa uğramaktadır (Jenkins ve Perrow, 1977, 250; Uysal, 2009, 220).

2.3.3.8. Toplumsal Görenek (Norm) Kuramı

İşgörenlerin bir sendikaya neden üye olduğunu açıklamada kullanılan bir diğer kuram “Toplumsal Görenek Kuramı”dır. İngilizce yazında Social Custom Theory olarak yer bulan kuram özünde, işgörenlerin sendikal faaliyetler ile ilgili kararlarının, onların sosyal çevrelerinden yalıtılmış, tamamen bireysel kararlar olmadığını söyler. İşgörenler işleri ile ilgili karar alırken, aile üyelerinden, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden, hükümet ve sendikal örgütlenmelerden etkilenirler (Klandermans, 1986).

Düşüncenin kaynağındaki isim olan Akerlof (1980, 749) toplumsal göreneği (normu), “gösterilmesi halinde sağlanacak faydanın toplumdaki diğer bireylerin inanç ve davranışlarına göre değişkenlik gösteren davranış” olarak tanımlamıştır. Kurama göre, bireyin uymaması halinde itibarını yitirmesiyle sonuçlanan bir dizi yerleşik kural ve görenek vardır. Kuram, sendika üyeliği çerçevesinden ele alındığında, toplumsal kural ve göreneğin dışına çıkıp sendika üyesi olmamanın kişiye yaptırımını, işyerindeki arkadaşları tarafından işbirliğini bozan bir egoist olarak suçlanmak ve toplumdaki dışlanmaktadır.

Kuram hakkında yeni görüşler getiren Booth (1985) ve Naylor (1989)’a göre, işgörenler sendika üyesi olarak sendika üyesi olmanın saygınlığından faydalanırlar. Bu açıdan düşünüldüğünde kuram eğer bir sendika asgari üye sayısına ulaşırsa daha önce bahsedilen “otlakçı” sorununa ve işveren muhalefetine rağmen üye sayısının artacağını ve sendikaların var olmaya devam edeceğini söyler. Olson’un (1965) “otlakçı” çelişkisinin aksine, toplumsal görenek kuramı sendika üyesini olma kararının karşılıklı bağımlı olduğunu yani diğer iş arkadaşları sendikaya katıldığında bireyin de katılmaya daha hazırlıklı olacağını ileri sürer (Schnabel, 2002,7; Visser, 2002, 407).

2.4. Ulusal Kültür, rgt Kültürü, rgtsel Politika Algısı ve Sendika yesi Olma Eğilimi İlişkisi zerine İlgili Araştırmalar ve Araştırma Hipotezleri

Bu bölümde ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika yeliği kavramları arasındaki ilişkileri kuramsal ve görgül olarak inceleyen yerli ve yabancı araştırmalara değinilecektir.

2.4.1. Ulusal Kültür ile rgt Kültürü İlişkisi

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumdaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetsel uygulamaların algılanışı ve örgütten beklentiler gibi birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar, her toplumdaki kurumsal ve yönetsel süreçler ve uygulamalar üzerinde de belirleyici olmakta, bu nedenle de kurumların sahip olduğu kültürel özellikler, bir anlamda o toplum kültürünün yansımalarından meydana gelmektedir. Bir diğer deyişle kurum kültürü ulusal kültürden büyük oranda etkilenmekte, niteliklerini bu bağlamda yansıtan ve sembolize eden bir takım temel değerlerle şekillenmektedir (Eğinli ve akır, 2011, 41). Hofstede'nin belirlediği kültürel boyutlardan bu tez kapsamında ele alınan kültür boyutlarının örgütlerin kültürel yapılarına yansımaları aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Çizelge 3. Ulusal Kültürün Örgütler Üzerindeki Etkileri

Güç Mesafesi	
Düşük Düzeyde	Yüksek Düzeyde
<ul style="list-style-type: none">• Hiyerarşi düşüktür.• Merkezileşme yoktur.• Kademeler arasında ücret farkı azdır.• Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.• İdeal yönetici kaynak yaratıcı ve demokratiktir.• İmtiyaz ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	<ul style="list-style-type: none">• Hiyerarşi yüksektir.• Merkezileşme vardır.• Kademeler arasında ücret farkı yüksektir.• Astlar kendilerine yapacaklarının söylenmesini beklerler.• İdeal yönetici otokratik ve babacandır.• İmtiyazlar ve statü sembollerinin olması önemlidir.
Bireycilik/Çoğulculuk	
Bireycilik	Çoğulculuk
<ul style="list-style-type: none">• İş sözleşmelerine göre işleyen kurallar vardır.• Çalışanlara ilişkin terfi ve ödüller önemlidir.• Kararlar sadece bireysel yetenek ve kurallara göre alınır.• Yönetim, bireylerin yönetimidir.• Görev, ilişkilerin önünde yer alır.• Çalışanlar kurumlarla çıkar ilişkisi kurar.	<ul style="list-style-type: none">• Aile ilişkisi gibi kurallar vardır.• Çalışanların yükselmesi ve ödül alması önemlidir.• Kararlar gruba göre alınır.• Yönetim grubun yönetimidir.• İlişkiler görevin önünde yer alır.• Çalışanlar kurumlarla psikolojik bağ kurar.

Kaynak: Eğinli, A.T. ve Çakır, S.Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), s.41.

Yeloğlu (2011), Türk ulusal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmada Türk ulusunun kültürel yapısı ile Mintzberg'in öne sürdüğü örgütsel yapılar olan "basit yapı", "makine bürokrasi", "profesyonel bürokrasi", "bölümlendirilmiş yapı" ve "adhokrasi" ile paralelliklerini incelemiştir. Yazında Türk ulusal kültürü ile örgüt kültürü arasında "Rekabetçi Değerler Modeli" sınıflandırmasını kullanan bir çalışmaya rastlanmadığından, Mintzberg'in sınıflandırmasının çalışmamıza ışık tutacağı düşünülmüş ve aşağıda bu örgüt yapıları hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

Basit Yapılar: Az sayıda çalışanın olduğu, iş bölümlemesinin düşük olduğu, birimler arası farklılaşmanın olmadığı ve hiyerarşi seviyesinin az olduğu yapılardır. Bu tür yapılarda eşgüdümleme üst yönetim tarafından sağlanmaktadır.

Makine Bürokrasi: Uzmanlaşma üst seviyelerde, görevler rutin ve biçimsel bir şekilde yürütülür. İşletici ve yönetici seviyeler çok fazladır ve büyük ölçekli bir çok

alt birim bulunmaktadır. Bu örgütlerin bulunduğu çevre basit ve kararlı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden standartlaşma seviyeleri yüksektir.

Profesyonel Bürokrasi: Bu tür örgütlerde çalışan insanların eğitim seviyesi yüksektir. Birimler birbirinden bağımsız çalışabileceği gibi, bir arada da bulunabilirler. Bireyler bu tip örgütler için oldukça önemlidir. Çok fazla esnek yapıya sahip olmadıklarından yönetsel yeniliklere uyum sürecinde zorlanabilmektedirler.

Bölümlendirilmiş Yapı: Örgütteki birimler teknik ve yönetsel özellikleri bakımından birbirlerinden ayrılmıştır. Her ayrılan birimin kendine özgü yapısı mevcuttur. Bu yüzden merkeziyetçilik seviyesi düşüktür.

Adhokratik: Organikleşmenin yüksek, merkeziyetçilik ve biçimselliğin düşük olduğu örgüt tipini tanımlar. Bu tür örgütler yenilikçilik üzerinde yoğunlaşırlar. Uzmanlığı önem verilir ve çalışanlar sürekli eğitimden geçirilir.

Daha önce de belirtildiği gibi, Hofstede'nin (1980) çalışmasında Türk toplumunu ortaklaşa davranış gösteren, çoğulcu, ve yüksek güç mesafesi ile tanımlamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkan Yeloğlu (2011), bireycilik/çoğulculuk ile ilgili olan önermesinde Türk toplumunda bireylerin ortaklaşa davranış düzeyi arttıkça, makine bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve adhokrasi yapılarına uyum düzeyinin artacağını ileri sürmüştür. Güç mesafesi ile ilgili önermede ise, Türk toplumunda bireylerin güç mesafesi arttıkça makine bürokrasi tarzı örgüt yapılarına uyum derecesinin artacağını öne sürmüştür. Çalışma bu önermeleri sınamamış ancak Türk toplumundaki bireylerin en çok bölümlendirilmiş ve adhokratik yapılara uyum gösterebileceği sonucuna varmıştır. Buna göre biçimsellik derecesinin düşük, grup kararlarının alındığı, merkeziyetçiliğin ve hiyerarşi seviyesinin düşük olduğu yapılarda bireyler kendilerini daha rahat ve kolay bir şekilde uyumlandırabilecekleri şeklinde yorum yapılmıştır.

Daha önce de değinildiği gibi, bir toplumdaki yaygın değerlerin o toplumdaki örgüt kültürüne olan etkisi daha önce birçok araştırmada incelenmiştir ancak bu amaçla yapılan çalışmalarda örgüt kültürünü Rekabetçi Değerler Modeli ölçeğiyle ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Eldeki sınırlı veriler Türk toplumunun yüksek çoğulculuk ve güç mesafesi değerleri, bazı örgüt kültürü tiplerinin baskın

olabileceğini önermektedir. Peki, yüksek çoğulculuk ve güç mesafesi değerlerinin diğer örgüt kültürü tipleri üzerinde bir etkisi var mıdır? Eğer varsa ne yöndedir? Bu bağlamda araştırmacı, toplumsal değerlerin diğer örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkisinin negatif yönde olabileceği ya da aralarında anlamlı bir ilişkinin olmayacağını düşünmüştür ve kavramlar arasındaki olası ilişkiyi bu şekilde sorgulamıştır. Bütün bu bilgiler ışığında, toplumsal kültür ile Rekabetçi Değerler Modeli ölçeğiyle belirlenen örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

H1. Ulusal kültür ile örgüt kültürü tipi arasında bir ilişki vardır.

H1a. Çoğulculuk ile adhokratik örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1b. Çoğulculuk ile klan tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.

H1c. Çoğulculuk ile hiyerarşik örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1d. Çoğulculuk ile pazar tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.

H1e. Güç mesafesi ile adhokratik örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.

H1f. Güç mesafesi ile klan tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.

H1g. Güç mesafesi ile hiyerarşik örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır.

H1h. Güç mesafesi ile pazar tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.

2.4.2. Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Örgütsel politikanın en iyi şekilde anlaşılabilmesi için hem örgütsel yapının hem de örgütün içinde faaliyet gösterdiği ulusal kültürün bilinmesi gerekmektedir. Örgütlerin açık sistemler olması ve dolayısıyla onları çevreleyen toplumdan ve kültürel yapıdan etkilenmeleri uzun zamandır tartışılan ve kabul gören bir olgudur. Ayrıca kültür, örgüt içinde birçok çalışan davranışını etkiler ve örgütsel politika da bu yelpaze içinde kültürden etkilenmeyen bir istisna değildir (Leslie ve Gelfand, 2011).

Örgütsel politika ile ilgili yapılan tüm çalışmalara bakıldığında, bu kavramın, özellikle de örgütsel politika algısının çalışma ortamındaki adalet ve doğruluk seviyelerini yansıttığı görülmektedir. Kavramın özünde bulundurduğu bu anlamdan dolayı, örgütsel politika davranışının ve örgütsel politika algısının örgüt iklimi ve diğer pek çok iş çıktısını etkileyeceği düşünülmüştür (Kacmar ve Ferris, 1991; Ferris ve Kacmar, 1992; Folger, Konovsky ve Cropanzano, 1992; Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar ve Howard, 1996; Vigoda, 2000a, 2000b). Buna uygun olarak, örgütsel politikaya olan akademisyen ilgisi son 10 yılda oldukça artmış ve kavramın, örgüt içindeki birçok dinamiği ve çalışan performansı ile arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sayısında büyük artış görülmüştür (Vigoda, 2001, 1484).

Örgütsel politika alanında yapılan çalışmaların sayısında bu artış görülürken, politik davranışın kültürel uygulamalarına günümüze kadar gösterilen ilgi kısıtlıdır. Bu kısıtlı çalışmaların, Dolecheck ve Dolecheck (1987), Ralston ve diğerleri (1994), Romm ve Drory (1988) ve Vigoda (2001) tarafından yapılanlar hariç tutulduğunda, verilerini tek bir kültürel yapıdan (genellikle A.B.D ve Batı ülkelerinden) elde ettikleri göze çarpmaktadır. Tek bir kültürel yapı örnekleminde elde edilen verilerle yapılan örgütsel politika çalışmalarının bazılarında ise, örgütsel politikanın birebir kendisinin değil de, yine bu kavramın ayrılmaz öğeleri olan etki yönetimi (Pandley, 1986; Rosenfeld, Booth-Kewley ve Alderton, 1994; Zaidman ve Drory, 2001) ve etkileme taktikleri (Vigoda ve Cohen, 2002; Ohbuchi ve diğerleri, 1999) ile olan ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Örgütsel politikanın kültür ile olan olası kuvvetli ilişkisine gerektiği kadar önem verilmemesi; siyaset bilimi ve siyaset psikolojisi kuramlarının, politikanın kültürler arası çeşitliliğe gösterdikleri kanıt sayısı düşünüldüğünde oldukça şaşırtıcı olmaktadır. Ayrıca, sadece politikanın değil de politik davranışın da incelendiği kültürlerarası birçok klasik çalışmada da (örn. Almond ve Verba, 1980) bir kültürün bireylerinin politikayı ve politik davranışları diğer toplumların bireylerinden nasıl farklı algıladığı belirtilmektedir. Buna göre bireyler, gücü, politikayı ve ilişkiler arası çatışmaları, kendi değerlerine, normlarına ve kültürel deneyimlerine göre anlamlandırır.

2.4.2.1. Ulusal Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Örgütteki güç ve politikaya verilen tepkilerin kültürler arasında farklılık göstereceğini ve politik davranışın kültür ile olan ilişkisinin gözden kaçırıldığını ortaya koyan çalışmada Vigoda (2001), İsrail ve İngiltere çalışanlarının örgütsel politika algılarını ve bunlara verdikleri tepkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, bu iki ülkenin çalışanlarının örgütsel politika algısı seviyelerinde farklılık bulunamamıştır. Ancak, yapılan karşılaştırmalı örneklem analizinde, örgütsel politikaya verilen tepkilerde farklılıklar bulunmuştur. Buna göre örgütsel politikanın İngiliz çalışanlar üzerinde etkileri daha kuvvetli olmuş, bu çalışanlar İsraililerden daha yüksek işten ayrılma ve işi savaşturma niyeti göstermişler, iş sadakati ve iş tatmini seviyeleri de İsraililere göre daha düşük saptanmıştır.

Romm ve Drory'nin (1988) örgütsel politikaya yüklenen anlamların farklılığını ölçmeyi amaçlayan çalışmada, Kanada ve İsrail'deki üniversite fakülteleri örneklem olarak ele alınmıştır. Kullanılan ölçekteki “çatışma, güç elde etme, örgüt aleyhine davranışta bulunma ve amaçların gizlenmesi” gibi öğeleri, Kanada örneğinde İsrail örneğinden daha politik, daha ahlaksız ve daha az yaygın bulmuştur. Her iki örneklem de resmi olmayan etkileme taktiklerini resmi olanlara oranlara daha politik bulmuştur.

Dolecheck ve Dolecheck'in (1987) çalışmada ise, Amerikalı ve Hong Konglu yöneticilerin ahlaki değerleri karşılaştırılmış ve çalışmada örgütsel politika ile ilgili bir sonuca ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak sınınamamış da olsa, bu iki kültür yöneticileri arasında bulunan farka göre; Hong Kong yöneticilerinin etik anlayışında “kanunlar tarafından uygun bulunan” davranışlara sıkı sıkıya bağlı olmak bulunurken, Amerikan tarzı ahlak anlayışında “kanun tarafından uygun bulunan” davranışın en az kabul gören davranış olduğu ve politika anlayışının yasallığa üstün geldiği görülmüştür (Ralston ve diğ, 1994, 992)

Örgütsel politika veya onun bileşenlerini kültürler arası boyutta inceleyen bir diğer çalışma Ralston ve diğerleri (1994) tarafından yürütülmüştür. İş taktiklerinin sınıflandırıldığı çalışmada, birisinin yararına olabilecek bir bilginin diğerlerinden gizlenmesi anlamına gelen “*bilgi kontrolü*” ve kişisel amaçların gerçekleştirilebilmesi için şantaj gibi yasal olmayan yollara başvurulması anlamına

gelen “*güçlü-kol zorlaması*” isimli iş taktikleri Hong Kong’lu yöneticiler tarafından Amerikalı yöneticilerden daha çok kabul edilebilir bulunmuştur. Bu sonuçlar, çoğulcu bir kültürel yapıya sahip Hong Kong yöneticilerinin arka plan stratejilerini, daha bireyci ve saldırgan/girişken olarak kabul edilen Amerikan toplumu yöneticilerine kıyasla neden daha çok tercih ettiğini açıklamada tutarlı bulunmuştur.

Kültürlerarası düzeyde çalışma yapan bir başka araştırmada (Ohbuchi ve diğerleri, 1999), örgütsel politika ile yakından ilişki içerisinde değerlendirilen iş taktikleri çalışmaya dahil edilmiştir. Kişinin kendi istekleri doğrultusunda ısrarcı olması ve bu isteklerinin gerçekleşmesi için çeşitli yollara başvurması, üçüncü kişilerden destek alması gibi örgütsel politika başlığı altında ele alınabilecek iş taktikleri, Amerika ve Japonya örnekleriyle ölçülmüştür. Araştırmada ortaya çıkan pek çok bulgu genel olarak özetlendiğinde; bireyci kültürlerde, kişilerin anlaşmazlıkları ve çatışmaları yaşamın doğal ve kaçınılmaz bir parçası olarak gördüğü sonucuna varılabilir. Buna karşın, çoğulcu kültürlerde, kişilerin sosyal anlaşmazlıkları sevmediği, geleneklerin hoş gördüğü seviyelerin üstündeki etkileme taktiklerine ve örgüt içindeki politikaya daha az hoşgörü gösterdiği ortaya konmuştur.

Kültür ile örgütsel politika algısı yapılan çalışmaların geneli, toplumdaki bireycilik seviyesinin artmasıyla örgütsel politika algısının ve davranışının azaldığını söylemektedir. Bu sonuçlar için yapılan yorum şu yöndedir: Bireyci toplumlarda eşitlik, yeterlik, erdem oldukça önem verilen değerlerdir. Böyle bir toplumda kişiler çalıştıkça karşılığını göreceklarine ve kazanacaklarına inanırlar. Bu sebeple, çalışanlar işyerinde kazanımlarını artırmak için stratejik hareketlerde bulunmak yerine çalışmayı tercih etmektedirler (Leslie ve Gelfand, 2011, 418). Çoğulcu toplumlarda ise, grup içi eşitliğe ve grup dışı adalete önem verilir. Bu bireyler çalıştıkları örgütlerde ödüllerin dağıtılmasında bir adaletsizlik algılsa, gelecekte meydana gelebilecek adaletsizlikleri önlemek amacıyla gizli yöntemler kullanmaya eğilimli olabilir (Erdoğan ve Liden, 2006, 6; Yüksel, Murad, 2013, 68).

Kültür ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki incelenirken genel görüş, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda işgörenlerin örgütsel politika algılarının da yüksek olacağı şeklindedir. İşyerinde gücü elinde barındırmayan özellikle alt kademe çalışanların, güç kazanmak amacıyla farklı yöntemler izlemeleri beklenmektedir.

Çünkü güç mesafesi yüksek örgütlerde, örgüt yapıları daha merkeziyetçidir ve en alt kademedede bulunan işgörenler çok az güce sahiptir. Ayrıca, çalışanların statüleri sabitlenmiştir ve çalışanların işyerindeki konumlarını değiştirebilmek veya terfi edebilmek için yapabileceği pek bir şey yoktur. Bu sebeple, alt kademe çalışanların politika algısı daha yüksek olacak ve daha fazla güç elde edebilmek amacıyla çareyi politik davranışta arayacaktır (Leslie ve Gelfand, 2011, 418).

Bu araştırmalardan ve görüşlerden hareketle, ulusal kültür ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiye dair hipotezler aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

H2. Ulusal kültür ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H_{2a}. Çoğulculuk ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H_{2b}. Güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

2.4.2.2. Örgütsel Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Örgütsel politika ile kültür arasında ilişki kurmaya çalışan araştırmalarda, akademisyenlerin konuya tümüyle ulusal kültür çerçevesinden baktıkları göze çarpmaktadır. Öte yandan, ulusal kültürün alt birimi olan örgüt kültürünün de çalışanların işyerindeki politika algısını etkileyen bir unsur olarak incelenmesi gerekir. Yazında örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi incelerken rekabetçi değerler modelini kullanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bundan önce kurduğumuz hipotezlerde yüksek güç mesafesi ve çoğulculuğun, örgüt kültürlerinin adhokratik veya hiyerarşik şekilde yapılandıracağını; yine yüksek güç mesafesi ve çoğulculuğun, örgütsel politika algısını artıracığı önerilmişti. Bu önermelerden hareketle, örgüt kültürü ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide, adhokratik ve hiyerarşik örgüt kültürü tiplerinde örgütsel politika algısının daha yüksek olacağı düşünülebilir. Ancak, bu görüş ile örtüşmeyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Farklı kavramları inceleyen bu araştırmaların bulguları, Rekabetçi Değerler Ölçeğine uygun olarak belirlenen bazı örgüt kültür tiplerinin “örgütsel politika algısı” ve dolaylı olarak “sendika üyeliği” ile bir bağlantısı olabileceği düşüncesini desteklemektedir. Bir örgütün kültürünü etkileyen bazı örgütsel

faktörler, yazında örgütsel politikanın öncüllerinin bir kısmı olarak geniş yer bulmuştur. Bunlar merkezileşme ve biçimselleşme derecesidir.

Merkezileşme derecesi, örgüt kültürü tipinin önemli bir belirleyicisi olabilmektedir. İşgörenlerin kararlara katılımının düşük, yetki kademesinin yüksek olduğu örgütler, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütler olarak nitelendirilmektedir ve merkezileşme derecesinin örgütsel politika algısını etkilemesi beklenir (Ferris ve Kacmar, 1992, 96). Gücün üst düzey yöneticilerde toplandığı merkezileşme derecesi yüksek örgütlerde, alt kademe işgörenlerin kararlara ilişkin sonuçlar üzerinde daha az kontrole sahip olmaları, bu işgörenler arasında politika algısını artırıcı yönde etkiye sahiptir (Altıntaş, 2007; Andrews ve Kacmar, 2001; Aryee, Chen ve Budhwar, 2004; Ferris ve diğerleri, 1996; Ferris ve diğerleri, 2002; Kacmar ve diğerleri, 1999; Muhammad, 2007; Valle ve Perrewé, 2000).

Bir örgütteki işlerin standartlaşma derecesi yani *biçimselliği* arttığında, işi yerine getirmekle sorumlu kişiler, ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede çok az zaman harcarlar. Biçimselleşme derecesi yüksek örgütlerde, belirsizlik azalmakta ve politika algısını düşürmektedir (Aryee ve diğerleri, 2004; Ferris ve diğerleri, 1996; Ferris ve diğerleri, 2002; Kacmar ve Perrewé, 1993; Madison, 1980; Muhammad, 2007). Belirsizliğin yüksek olduğu örgütlerde ise politika çok daha kolay ortaya çıkmaktadır (Altıntaş, 2007; Ferris ve Kacmar, 1992; Mintzberg, 1985; Parker ve diğerleri, 1995). Buna göre, biçimselleşme derecesinin en yüksek seviyede olduğu hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde politika algısının düşük olması beklenir. Dolayısıyla, araştırmamızın sınavacağı hipotezler aşağıdaki gibidir:

H3. Örgütsel kültür ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H3_a. Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H3_b. Klan tipi örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H3_c. Hiyerarşik örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

H3_d. Pazar tipi örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.

2.4.3. Kültür ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Yazına bakıldığında, sendika üyeliği ile kültür arasında yapısal bir ilişkinin kurulması bazı aşamalardan geçmiştir. Kısaca değinmek gerekirse, iki kavram arasındaki ilk köprü, Kerr ve arkadaşlarının 1960 yılında yayınladıkları “Industrialism and Industrial Man” isimli kitabında kurulmuştur. Çalışma tam anlamıyla sendika üyeliği ve kültür kavramını kullanmasa da, bunun yerine endüstriyel ilişkiler ve üst kademe yöneticilerin değerler sistemini ele almıştır (Singh, 2001, 330). İlerleyen yıllarda yapılan benzer çalışmalarda ulusal kültür ölçülmeye çalışılmıştır (Dore, 1973; Hess 1998; Lawler ve Bae, 1998). Dore (1973), Japon ve İngiliz endüstri ilişkileri sistemlerini karşılaştıran çalışmasında, iki sistem arasında bulunan anlamlı ilişkiyi iki ülkenin “ulusal karakteri” (örn. Bireycilik/çoğulculuk, İtaatkarlılık/isyankarlık) ile açıklamıştır. İlişkiye yine endüstriyel ilişkiler çerçevesinden bakan bir diğer çalışmada Lawler ve Bae (1998), açık cinsiyet ayrımcılığı ile ulusal kültür bağlantısını incelemiştir. Hofstede’nin kültür boyutlarını (erillik/dişilik, bireycilik/çoğulculuk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi) kullanan çalışmada ortaya konan bulgular sayesinde endüstriyel ilişkilerin Hofstede’nin kültür boyutları ile ölçülebileceği sonucuna varılmıştır.

Hofstede’nin (2001, 252) bu kavramlar arasındaki ilişkiye getirdiği yoruma göre, “bireycilik” değerleri yüksek olan ülkelerde, farklı işkollarına bağlı, birbirleriyle rekabet eden, küçük çaplı birçok sendika olacaktır. Buna ek olarak, yazar bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, sendikaların bir araya gelip toplu hareket etmelerinin daha zor olduğunu öne sürmüştür (Hofstede, 1984, 167).

2.4.3.1. Ulusal Kültür ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Ulusal kültürün, bireyin bir sendikaya üye olma eğilimini etkileyebileceğini öne süren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara göre, kişiler arasındaki kültürel bağ (çoğulcu toplumlarda bireyci toplumlara nazaran daha belirgin olan), sendika üyeliğinin dolaylı bir nedeni olabilir (Morrow, 1983). Kültürel bağın zayıf olduğu ve gittikçe bireyselleşen toplumlarda, işgörenler işyerindeki haksızlıklara toplu bir tepki gösterme konusunda daha isteksiz olurlar ve bu kültürel bireyselleşme sendika ve üyeler arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde etkiler. Bu açıdan bakıldığında, gittikçe bireyselleşen iş yaşamı uygulamaları ile sendika üyesi sayısında son yıllarda görülen düşüş arasında anlamlı bir ilişki olduğuna inanmak için birçok sebep vardır (Deery and Walsh, 1999; Lash ve Urry, 1994; Storey ve Bacon, 1993; Van den Berg ve Groot, 1992). Etzioni'ye göre (1961), bireyleri bir sendikaya katılmaya iten güdüler, yöneticilerin işgörenler arasındaki uyumu sağlama amacıyla uyguladıkları stratejilerden etkilenir. Buna rağmen sınırlı sayıda araştırma, ulusal kültür öğelerini, sendika üyeliğini etkileyen bir değişken kullanmıştır. Ulusal kültürün, iş yaşamına özgü bir birçok çıktının belirleyicisi olduğunun kanıtlanmasına rağmen, sendika üyeliğine olan etkisinin atlanması akademik yazın açısından bir talihsizlik olarak değerlendirilebilir (Posthuma, 2009, 510).

Hofstede'nin kültür boyutları ile sendikaların nüfus yoğunluğu arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen sadece dört araştırmaya rastlanmıştır (Black, 2001; Posthuma, 2009; Sharma ve Gani, 2011; Singh, 2001). Bunlardan ilkinde Black (2001), 19 ülkenin, 1970 ve 1995 yılları arasında dört farklı yıl için Hofstede tarafından belirlenmiş kültür skorlarını sendikaların nüfus yoğunluğu ile eşleştirmiştir. Çalışma, sendika nüfus yoğunluğu ile "belirsizlikten kaçınma" kültürel boyutu arasında negatif bir ilişki bulunurken, "bireycilik" ve "güç mesafesi" boyutları arasında kayda değer bir ilişkiye ulaşamamıştır.

Bu alanda yapılan ikinci araştırma (Singh, 2001), Hofstede'nin 1985 ve 1995 yıllarında 33 ülke için belirlemiş olduğu dört kültür boyutu skorunu sendika nüfus yoğunluğu ile eşleştirmiştir. Bireyci bir toplumda, bireylerin içinde buldukları toplumun diğer fertlerinin çıkarlarından ziyade kendilerinin ve çekirdek ailelerinin çıkarlarına daha çok önem verdiklerinden yola çıkan araştırmacı, yüksek bireycilik değerlerine sahip toplumlarda bireylerin sendikalardan pek bir fayda beklemediğini,

bir başka deyişle, sendika üyeliğinin düşük olacağını öngörmüştür. Güç mesafesi ile ilgili getirilen yorum ise, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, bireylerin eşitsizliği en aza indirmek istediği ve bu toplumlarda, eşitliğin başlıca temsilcilerinden olan sendikaların nüfus yoğunluğunun yüksek olması gerektiği yönündedir. Çalışma “bireycilik” ile sendika nüfus yoğunluğu arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, “güç mesafesi” ile negatif bir ilişki saptamıştır.

Her iki araştırmanın da “bireycilik” ile sendika nüfus yoğunluğu arasında kayda değer bir ilişki bulamamasını hayret verici bulan Posthuma (2009, 511)’a göre bireycilik, çoğulculuğun karşıtıdır ve çoğulculuğun sendika nüfus yoğunluğunu artırması beklenir. Çünkü, toplu eylem sendikacılığın kalbidir ve sendikalar, işgörenlerin toplanıp işverenleri ile pazarlık yapması yönünde onların savunuculuğunu yaparlar. (Freeman ve Medoff, 1984). Çalışma kültür boyutu olarak hem Hofstede’nin bireycilik/çoğulculuk ölçeğini hem de GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior) tarafından belirlenmiş olan çoğulculuk ölçeğini kullanmıştır. Hofstede’nin bireycilik/çoğulculuk ölçeği ile sendika üyeliği arasında bir ilişki bulunamazken, GLOBE ölçeği olan “Kurumsal Çoğulculuk” arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde güç mesafesi ile sendika üyeliği arasındaki bağlantıyı araştıran çalışma, Hofstede’nin ölçeği ile negatif ilişki bulurken, GLOBE ölçeği ile bir ilişki ortaya koyamamıştır.

Bu alanda yapılan en yeni çalışma Sharma ve Gani’ye (2011) aittir. Kültürü, sendika üyeliği üzerinde etkili olabilecek, güçlü ama ihmal edilmiş bir değişken olarak gören çalışma, Hofstede’nin dört kültür boyutu ile sendika nüfus yoğunluğu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazarlara göre, çoğulcu kültürlerde insan ilişkileri, grup dayanışması ve işbirliği önem verilen değerlerdir. Sendikalar da özünde toplu ifade ve eylemin bulunduğu örgütler olduğundan, çoğulcu kültüre ait bireylerin, sendikaların bu faydalarından yararlanmak isteyeceği ve sendikalara katılımlarının daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Çalışma beklenenin aksine bireycilik ile sendika nüfus yoğunluğu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bir başka deyişle bir toplumda bireycilik arttıkça, sendika katılımı da artmaktadır. Böylesine bir sonuç, bireycilik arttıkça kişinin kendini ifade etme özgürlüğünün de artacağı, dilediği gruba dahil olabileceği ve sendika katılımının artacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışmada incelenen kültür boyutlarından biri de güç mesafesidir. Güç mesafesi, kişilerin otoriteyi kabullenmeye ne kadar gönüllü olduklarının farklılaşması ile ilgilidir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda hiyerarşi, statü, protokol ve formaliteler kabul bulur. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde eşitlik ve adalet kavramları daha baskındır. Yüksek güç mesafesi, daha çok eşitsizlik anlamına gelir ve önemli bir eşitlik savunucusu olan sendikalara katılımı azaltır. Bir başka deyişle, güç mesafesi ile sendika üyeliği arasında negatif bir ilişki olması beklenir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi, genel olarak kültür ile sendika üyeliği arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlar bulunmaktadır. Bu sebeple, araştırmamızın kuramsal modelinde (bkz. Şekil 4) ulusal kültür ile sendika üyeliği tutumu arasındaki ilişki altta oluşturulan hipotezler aracılığıyla incelenecektir.

H4. Ulusal kültür ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H4_a. Çoğulculuk ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H4_b. Güç mesafesi ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

2.4.3.2. Örgüt Kültürü ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Sendika üyeliği tutumunun örgüt kültürü tipleri açısından da ele alınması gerekir; çünkü örgütler, ulusal kültürün birer alt birimidirler. Örgüt kültürü, örgütlerin içinde yaşadıkları ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmaktadır. Ayrıca her örgüt kendi iç ve dış çevre koşullarına göre farklı özellikler gösterir. Farklı özelliklere sahip bu örgüt tipleri, farklı değerleri, inançları, normları ve davranış kalıplarını temsil ederler (Aydın, 2003, 80-81; Seymen, 2008, 234). Buradan hareketle, örgüt kültürünün sendika üyeliği üzerinde etkili olabileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Nitekim yapılan bir araştırmaya göre büyük ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde biçimselleşmiş ve standartlaşmış ilişkiler, çalışanların bireysel olarak temsil edilmeye ve haklarının korunmasına daha çok

ihtiyaç duymalarına sebep olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bu tip örgütlerde sendika üyeliğinin daha yaygın olduğu görülmüştür (Schnabel ve Wagner, 2007).

Bu çalışmada seçilen örgüt kültürü tipleri sınıflandırması olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile sendika üyeliği tutumu ilişkisi altta belirtilen hipotezler aracılığıyla incelenecektir.

H5. Örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H5_a. Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H5_b. Klan tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H5_c. Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

H5_d. Pazar tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

2.4.4. Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Yapılan yazın taraması sonucunda, örgütsel politikanın (veya algısının) tam anlamıyla sendika üyeliği üzerindeki etkisini inceleyen yerli ya da yabancı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bazı araştırmalar örgütsel politikanın öncüllerinden olabilecek bazı değişkenlerin sendika üyeliği üzerindeki etkisini ele almıştır. Buna göre, örgütsel politika ile sendika üyeliği arasında bir ilişki olabileceği sinyalini veren bazı araştırmalar şöyledir: Yöneticilerin liderlik tipi, onların işgörenlerine olan sosyal desteğin bir belirleyicisi olduğundan, işgörenlerin sendika üyeliğini etkileyen bir faktör olarak saptanmıştır (Iverson ve Kuruvilla, 1995). İşgörenlerin üstleriyle iletişimi ve yakınlığı da onların bir sendikaya karşı tutumunu belirler (DeCotiis ve LeLouran, 1981; Farber ve Saks, 1980). Ayrıca yöneticilerin kullandıkları iletişim biçimi ile işgörenlerin yönetimleri algılayış biçimi (Farber, 1990; Maxey ve Mohrman, 1981) ve astların, şeflerinin kendileriyle kurdukları

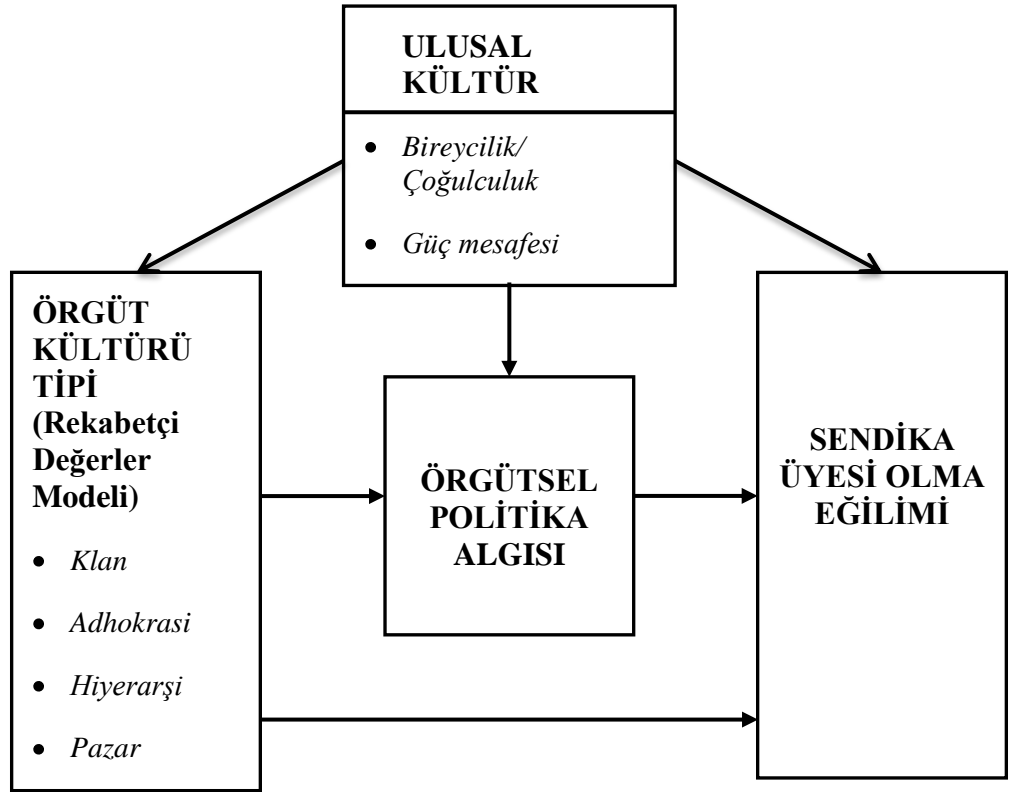
iletişim ve ilişkinin adilliğine dair yargıları (Newton ve Shore, 1992) işgörenlerin sendikaya olan tutum ve ilgisini etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi kavramları arasındaki hipotezimiz aşağdaki gibi Şekillenmiştir.

H6. Örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel politikanın kültür ile olası sıkı bağımlı ortaya koyan çalışmalara önceki bölümlerde değinilmiştir. İşgörenlerin sendika üyeliği işyerindeki güce ve politikaya verilen bir tepki olarak göz önünde bulundurulduğunda; ulusal kültürün, örgütteki baskın kültür tipinin, çalışanların politik davranış algısının ve sendika üyesi olma eğiliminin ilişkilendirildiği model aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

3.2. Ana Kütle Ve Örneklem

Bu tez çalışması, sendika üyesi olma niyetini örgütsel kültür ve örgütsel politika çerçevesinden incelemektedir. Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi gönüllü sendika üyesi olma eğilimi ile sendika üyeliği kavramları birbirinden farklıdır. Bir sendikaya gönüllü üye olma niyetinin ölçülebilmesi için, bireyin

mutlaka bir sendikaya üye olması gerekli değildir. Bu yüzden sendikaya üye olan veya olmayan İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin tümünde çalışan işçörenler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. TUİK'nun 2013 yılı Şubat ayı verilerine göre tüm Türkiye'de konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetlerinde çalışan toplam 1.251.000 kişi bulunmaktadır. Bu rakam içerisinde sadece İstanbul'daki konaklama işletmelerinde, özellikle de beş yıldızlı otellerde çalışan sayısına ulaşmak mümkün olmamıştır.

Evrenin büyüklüğünün hesaplanabilmesinde önemli bir yol gösterici olması açısından; Türkiye'de konaklama işletmelerinde bir sendikaya üye olan toplam çalışan sayısına ulaşmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni, sendikalı çalışan sayısı ve sendikalaşma oranı bilinirse tüm çalışan sayısına ulaşmanın mümkün olmasıdır. Ancak bu noktada bazı engellerle karşılaşmıştır. Çizelge 5'de görüldüğü üzere Türkiye'de sendikalı turizm çalışanı sayısına ait en güncel bilgiler 2009 yılına aittir. Bu sayı, hem konaklama işletmeleri çalışanlarını hem de diğer tüm eğlence mekânlarını kapsamaktadır. Bu yılda tüm Türkiye'de konaklama ve eğlence yerlerinde çalışan toplam sendikalı üye sayısı 110.410 olarak görünmektedir. Sendikalaşma oranı sabit tutulduğunda; bu sayının 2013 yılı için 175.543 olması varsayılabilir. Ancak bu varsayımımızın hatalı olabileceğine dair bazı göstergeler mevcuttur. Çünkü Türkiye'deki sendikalı çalışan sayısına dair istatistiklerin güvenilirliğine dair bazı sorular bulunmaktadır.

Çizelge 4. Türkiye Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetlerinde İstihdam Edilenlerin Yıllara Göre Değişimi, Çalışan Sigortalı Sayısı

	Türkiye Toplamı (bin kişi)	Konaklama ve Yiyecek Toplamı (bin kişi)	Toplam İşyeri Sayısı	Çalışan Sigortalı Sayısı	Sendikalı Çalışan Üye Sayısı	İstanbul Toplam İşyeri Sayısı	İstanbul Çalışan Sigortalı Sayısı
2011	24.110	1.141	82.155*	531.950*	-	-	-
2010	22.594	1.009	73.523	463.107	-	20.251	141.956
2009	21.277	1.049	28.661*	216.051*	110.410	-	-

*: Aralık ayı istatistikleridir.

Kaynak: TUİK: http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=25&ust_id=8 ve SGK istatistiklerinden derlenerek oluşturulmuştur.

Türkiye’de hem turizm işkolunda hem de onun alt birimi olan konaklama işletmelerinde çalışan toplam işgören sayısının hesaplanması birçok nedenden dolayı mümkün görünmemektedir. Bunun başlıca sebebi, ülkemizde sendika üyeliği ve sendikalaşma oranları konusunda resmi kurumlar, üniversiteler ile işgören ve işveren kuruluşları ve hatta uluslararası kuruluşlar arasında yaşanan karmaşadır. Yöntem, kaynak ve değer açısından birbirinden oldukça farklı veriler ciddi bir bilgi uçurumuna yol açmaktadır. Örneğin ILO’ya (International Labor Organization) göre Türkiye’de 1995 yılında yüzde 33.7 olan sendikalaşma oranı, ÇSGB tarafından yüzde 68.3 olarak hesaplanmıştır. Aralarında ILO, ÇSGB (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı), TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), Dünya Bankası, Türk-İş (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu), TİSK’in (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) bulunduğu birçok kurumun yayınladığı sendikalaşma istatistiklerinde Türkiye’deki işgücünün sendikalaşma oranı %9.1 ila %58.1 arasında değişmektedir (Çelik ve Lordoğlu, 2006, 13-14). Sendikalaşma oranının tam olarak hesaplanamaması, yukarıda yaptığımız varsayımın geçerliliğini yitirmesine sebep olmaktadır.

Çizelge 5. Türkiye Konaklama ve Eğlence Yerlerindeki Sendikalaşma Oranları (Ocak 2009)

Sendika Adı	Üye Sayısı	Sendikalaşma Oranı (%)
TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta ve Dinlenme Yeri İşçileri Sendikası)	48.028	14,6
MÜZİK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası)	1.550	0,46
OLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası)	33.070	10
TURKON-İŞ (Turizm, Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası)	27.533	8,34
BAĞIMSIZ TURİZM-İŞ (Bağımsız Turizm İşçileri Sendikası)	229	0,09
TOPLAM	110.410	%33,46

Kaynak: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2009 İstatistikleri

En güncel ve en doğru sendikalaşma oranı ve sendikalı çalışan sayısına ulaşabilmek amacıyla, turizm sektöründe faaliyet gösteren sendikalarla telefon ve aracı kişiler vasıtasıyla iletişime geçilmiş ve kendilerinden üye sayılarını göndermeleri istenmiştir. Girişimlerimize cevap veren TOLEYİS ve OLEYİS’in

verdiği rakamların, ÇSGB'nin resmi web sitesinden ulaşılabilen tartışma konusu rakamlarla aynı olduğu görülmüştür.

Evrenini İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri olarak belirleyen bu çalışma, yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı evren büyüklüğü üzerine kabul gören bir istatistik sunamamaktadır. Ancak belirsizliğin en aza indirilmesi ve tezin amacının gerçekleştirilebilmesi için İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin toplam yatak sayısı ve yatak başına düşen personel sayısı yardımıyla bazı hesaplamalar yapılmıştır. İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde bulunan toplam yatak sayısının (=48,673) (bkz. Çizelge 6), Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde yatak başına düşen işgören sayısı (=0.59) (Erdem, 2004, 48) ile çarpılmasıyla bulunan sayı, İstanbul'da beş yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısının yaklaşık olarak hesaplanmasında yol gösterici olmuştur. Bu hesaplama sonucunda (48,673*0,59) İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan toplam işgören sayısı 28,717 olarak bulunmuştur. Yaklaşık 28,717 işgörenin, araştırmanın evrenini oluşturduğunu öngördüğümüz bu tez çalışmasının bundan sonraki adımı, örneklemin büyüklüğünün hesaplanması olmuştur.

Çizelge 6. İstanbul'da Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Otellerin Sayısı

SINIFI	TURİZM YATIRIMI BELGELİ		TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		TOPLAM TESİS SAYISI	TOPLAM YATAK SAYISI
	TESİS SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	YATAK SAYISI		
5 YILDIZLI	44	23,227	48	25,446	92	48,673
4 YILDIZLI	32	8,984	91	20,294	123	29,278
3 YILDIZLI	28	4,234	95	10,944	123	15,178
2 YILDIZLI	2	180	48	3,396	50	3,576
1 YILDIZLI	2	52	10	755	12	807
TOPLAM	108	36,677	292	60,835	400	97,512

Kaynak: <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, Erişim tarihi: 01.06.2014

Belirli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri tablolarına bakıldığında evren büyüklüğü 100,000'in üzerine çıktığında %5'lik güven aralığında asgari 384 kişiye ulaşılması gerektiği görülmüştür (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu

ve Yıldırım, 2007, 127). Evren büyüklüğü 10 milyon kişiye dahi çıksa bu rakam değişmediğinden, bu tez çalışması minimum 384 kişiye ulaşmayı hedefleyerek, evrenin belirlenememesi sorununun araştırmanının gidişatına yansımaları önlemiştir.

Veri toplama aşamasına geçmeden önce, anketin okunaklığı, anlaşılabilirliği ve yanıtlama süresinin belirlenmesi amacıyla bir pilot çalışması yapılmıştır. 34 otel personeli ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda bazı ifade ve sözcüklerde küçük değişiklikler yapılmıştır. Çalışma sırasında kat hizmetleri personelinin soruları anlamadıkları yönündeki geri dönüşü nedeniyle araştırma bulgularını olumsuz etkilememesi amacıyla soru formları kat personeline mümkün olduğunca az dağıtılmıştır. Kat hizmetleri personelinin doldurduğu anketler diğer anketlerden daha ayrıntılı incelenmiş, tutarlı olmadığı görülen anketler veri olarak kabul edilmemiştir. Yapılan pilot çalışmada gerek araştırmacının gözlemleri, gerekse veri analizinin ortaya koyduğu düşük güvenilirlik katsayıları, yönetici pozisyonunda çalışan işgörenlerin, sendika ile ilgili sorularda yanıltıcı cevaplar verdiğini ve/veya yanıt vermediğini göstermiştir. Bu nedenle esas veri toplama aşaması sadece yönetici olmayan işgörenlerle tamamlanmış, dolayısıyla katılımcıların işyerlerindeki görev unvanını belirtmelerini isteyen soru anketten çıkarılmıştır.

Veri toplama süreci, 2013 yılının Şubat ayında başlamış ve Mayıs ayının sonuna doğru sonlanmıştır. Belirtilen yıl ve ay itibarıyla, Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre İstanbul'da bulunan 92 tane beş yıldızlı otelden e-mail ve aracı kişiler vasıtasıyla istenen izinlere sekiz otel (%8,69 geri dönüş oranı) olumlu yanıt vermiş, bunlardan iki tanesi sendika ile ilgili soruların çıkarılması şartıyla anketi uygulayabileceğini belirtmiştir. Bu iki otelde çalışma yapılmış; ancak veriler bu tez çalışmasına dâhil edilmemiş, ilerleyen çalışmalarda kullanılmak üzere saklanmıştır. Çalışmaya katılmak isteyen otellerin bazılarında yapılan ziyaretlerle yönetici kadroya tezin amacı ve anket hakkında bilgi verilmiş; ardından kendilerinden anketleri personeline dağıtmaları istenmiştir. Doldurulmuş anketler, işletmede seçilen bir birim tarafından toplanmış ve araştırmacıya geri gönderilmiştir. Diğer otellerde ise araştırmacı, mesai saatleri içerisinde verilen çay/kahve ve yemek molalarında işgörenler ile doğrudan temasa geçmiş ve yanıtlamayı kabul eden işgörelere anket dağıtmıştır. Otellerden toplam 715 soru formu toplanmış ancak bunların 170'i eksik ve/veya hatalı doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiş ve kullanılabilir

durumda 545 adet soru formu araştırma kapsamına alınmıştır. Katılımcıların beşeri özellikleri Çizelge7’de ayrıntılı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket yönteminin benimsendiği bu tez çalışmasında, Rekabetçi Değerler Modeli doğrultusunda belirlenen örgüt kültürü tipleri ile örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla kullanılan soru formu Ek-1’de verilmiştir. Soru formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, örgütsel politika algısını ölçen 12 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde, Bireycilik/Çoğulculuk ve Güç Mesafesini belirlemeye yönelik dokuz ifade bulunurken, üçüncü bölümde sendika üyesi olma isteğini saptamaya yönelik dört ifadeye yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, Rekabetçi Değerler Modeli ışığında örgüt kültür tipini saptamaya yönelik 24 ifade yer almaktadır. Son bölümde ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev unvanı, çalışılan birim, işletmede geçirilen çalışma süresi gibi demografik özellikleri belirlemeye yönelik altı soru yer almaktadır.

3.3.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği

İlk bölümde ölçülmesi amaçlanan örgütsel politika algısına ilişkin değişkenler, Kacmar ve Ferris (1991) tarafından geliştirilen ve yaygın bir biçimde kullanılan “Örgütsel Politika Algı Ölçeği (POPS: Perceptions of Organizational Politics Scale)” ile ölçülmüştür. Kacmar ve Ferris (1991), çalışmalarında yazına Örgütsel Politika Algısını ölçmeye yarayan 40 maddelik ve 12 maddelik iki farklı ölçek sunmuşlardır. Anket formunun mümkün olduğunca kısa tutulması amaçlandığından, söz konusu ölçeğin 12 maddelik kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,87 olarak bulunan ölçek birçok araştırma tarafından yeterli görülmüştür (örn. Vigoda-Gadot ve Kapun, 2005 : ($\alpha=.80$)). Ölçekteki ifadeler örnekler: “Çalıştığım otelde, kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.” ve “Çalıştığım otelde, çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum’dan 5-Tamamen Katılıyorum’a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek

değerler, örgütsel politika algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin 2,3,6,7,11 ve 12'nci maddeleri ters kodlanmıştır.

3.3.2. Kültür Ölçeği

İkinci bölümdeki Bireycilik/Çoğulculuk ve Güç Mesafesini ölçmeye yönelik ifadeler, Hofstede'nin 1984 ve 1990 yıllarında oluşturduğu ölçek ile Dorfman ve Howell'in (1988) ölçeği ile sentezlenmiştir. Bu sentezin sebebi, yalnızca Hofstede'nin ölçeğini kullanan geçmiş bazı çalışmalarda güç mesafesine dair güvenilirlik değerinin yüksek olmasına karşın bireycilik/çoğulculuk kavramlarına dair güvenirliliğin düşük bulunmasıdır. Dolayısıyla bu kavram için Dorfman ve Howell'in (1988) güvenirliliği daha yüksek tespit edilen ve birçok kültürlerarası çalışmada (örn. Nicholson, 1991, Fernandez, Carlson, Stepina ve Nicholson, 1997) kullanılan ölçek eklenmiştir. Ölçeğin tamamı Wu'nun (2008) çalışmasından Türkçe'ye çevrilmiştir.

3.3.2.1. Güç Mesafesi Boyutu

Ölçekte bulunan 1,2,3,4 ve 5'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,86'dır. İfadelere örnekler: “Yöneticiler kararların çoğunu astlarına (çalışanlarına) danışmadan almalıdır.” ve “Yöneticiler çalışanlarının görüşlerini nadiren sormalıdır.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler güç mesafesi algısının yüksek; düşük değerler ise, güç mesafesi algısının düşük olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2. Bireycilik / Çoğulculuk Boyutu

Bu boyut, ölçekte bulunan 6,7,8 ve 9'ncü sorularla ölçülmüş olup; güvenilirlik katsayısı 0,78'dir. İfadelere örnekler: “Topluluğun başarısı bireylerin başarısından daha önemlidir.” ve “İşyerimdeki çalışma grubum tarafından kabul görmek çok önemlidir.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler çoğulcu kültürün; düşük değerler bireyci kültürün baskın olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Sendika Üyesi Olma Eğilimi

Sendika üyesi olma eğilimi 1,2,3 ve 4'ncü sorularla, 2 ve 3.'sünün ters kodlanmasıyla ölçülmüş olup; güvenilirlik katsayısı 0,93'tür. Sorular Wagar ve Rahman (1997) ile Lahuis ve Mellor'un (2001) araştırmalarından uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Seçer'in (2009) çalışmasında kullandığı çeviri ile kontrol edilmiştir. İfadelere örnekler: “Çalışanların bir sendikaya üye olmasını gerektiren bir işi kabul etmem.” ve “İhtiyaçlarımı ve gelecekteki işimi düşündüğümde ileride bir sendikaya üye olmayı düşünürüm.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler bireyin sendika üyeliğine olumlu baktığını; düşük değerler ise olumsuz baktığını göstermektedir. Ölçeğin 2 ve 3'ncü maddeleri ters kodlanmıştır.

3.3.4. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli esas alınarak Desphande, Farley ve Webster (1993) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Anket üzerinde örgüt çalışanlarına yönelik olarak bazı küçük değişiklikler yapılmıştır. Anketin örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan bölümünde 24 soru bulunmaktadır ve örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar sırasıyla, *örgüt türü*, *liderlik*, *örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ* ve *örgütün stratejik vurgularıdır*. Her bir boyutta dört ifade bulunmakta olup, bu ifadelerin her biri dört örgüt kültürü tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile ilgilidir. Deshpande ve arkadaşları, bahsedilen örgüt kültürü tiplerine yönelik çalışmalarında, her bir örgüt kültürü tipi için ayrı ayrı güvenilirlik katsayısı hesaplanmış olup bunlar; Klan Kültürü için 0.42, Adhokrasi Kültürü için 0.66, Hiyerarşi Kültürü için 0.71 ve Pazar Kültürü için 0.82' dir.

3.3.4.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği

Ölçekte bulunan 1,5,9,13,17 ve 21'nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,69'dur. İfadelere örnekler: “Otelimizde personele ilgi çoktur. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidir.” ve

“Otelimizde lider; genellikle bir akıl hocası veya anne-baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olmaya çalışan biri olarak görülür.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum’dan 5-Tamamen Katılıyorum’a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler klan tipi örgüt kültürünün baskın olduğunu göstermektedir.

3.3.4.2. Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Ölçeği

Ölçekte bulunan 2, 6, 10, 14, 18 ve 22’nci sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,72’dir. İfadelere örnekler: “Otelimiz girişimci ve dinamikdir. Çalışanlar risk almaya heveslidir.” ve “Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak görülür.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum’dan 5-Tamamen Katılıyorum’a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler adhokrasi tipi örgüt kültürünün baskın olduğunu göstermektedir.

3.3.4.3. Pazar Tipi Örgüt Kültür Ölçeği

Ölçekte bulunan 3, 7, 11, 15, 19 ve 23’ncü sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,73’tür. İfadelere örnekler: “Otelimiz oldukça sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına önem verilir. Çalışanlar rekabetçidir ve başarı odaklıdır.” ve “Otelim başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazarda lider olabilmektir.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle Katılmıyorum’dan 5-Tamamen Katılıyorum’a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler pazar tipi örgüt kültürünün baskın olduğunu göstermektedir.

3.3.4.4. Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültür Ölçeği

Ölçekte bulunan 4, 8, 12, 16, 20 ve 24’ncü sorularla ölçülmüş olup güvenilirlik katsayısı 0,70’dir. İfadelere örnekler: “Otelimiz çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların ne yapacağını genellikle yazılı kurallar belirler.” ve “Çalıştığım otelin yönetim tarzı, istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile tanımlanabilir.” şeklindedir. İfadelere katılım 1-Kesinlikle

Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru derecelendirilmiştir. Yüksek değerler hiyerarşi tipi örgüt kültürünün baskın olduğunu göstermektedir.

3.3.5. Demografik Değişkenler

Kişisel bilgilerin yer aldığı bu bölümdeki tüm sorular kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. Bu tez çalışması her ne kadar demografik değişkenleri analiz sürecine dahil etmeyi hedeflememiş olsa da, katılımcılara ait demografik değişkenlerin çalışmaya farklı bir yön verebileceği düşüncesinden hareketle, katılımcılardan, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, çalıştıkları birime ve çalışma sürelerine uygun alanları işaretlemeleri istenmiştir. Tüm sorulardan sonra, herhangi bir noktanın gözden kaçmasını önlemek amacıyla, katılımcılara sorular haricinde eklemek istedikleri bir şey olup olmadığı açık uçlu bir soru ile sorulmuş ve belirtmeleri istenmiştir.

3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu tez çalışmasının bir kuramsal modeli test etmeyi amaçlaması, faktör ve yol analizlerine dayalı Lisrel programının kullanılmasını gerektirmiştir. Lisrel'de analiz aşamasına geçmeden önce, kullanılacak veri seti SPSS 20 sürümü aracılığıyla hazırlanmıştır. SPSS'teki veri değişkenleri, gizil değişkenlere göre sırayla girilmiştir. Bu çalışmada sekiz gizil değişkeni, (Sendika Üyesi Olma Eğilimi (SÜOE), Örgütsel Politika Algısı (ÖPA), Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi, Çoğulculuk ve Güç Mesafesi) ölçen 49 gözlenen değişkenden oluşmaktadır. SPSS'ten veri çağırma işleminden sonra geri kalan tüm analiz Lisrel 8.8 üzerinden yapılmıştır. Teorik çatının yer aldığı model (bkz. Şekil3), hem doğrulayıcı faktör analizleri hem de yol analizleriyle sınanmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki dolaylı, doğrudan ve aracı ilişkileri en doğru şekilde açıklayabilmek için modelin geliştirilmesi yönünde yapılan geliştirmelere ek olarak, alternatif modeller yaratılmış ve bunlardan en çok hangisinin veri seti tarafından desteklendiği incelenmiştir.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Bu tez çalışması her ne kadar demografik değişkenleri kuramsal modelin analizine dahil etmemiş olsa da, bu değişkenlerin çalışma üzerindeki olası etkisini göz ardı etmemek amacıyla katılımcıların bu özelliklerini bilmek istemiştir. İlgili yazın taraması bölümünde de görüleceği gibi, yazındaki önceki çalışmalar demografik değişkenler kullanılarak ele alınmıştır. Bu sebeple, demografik değişkenlerin tümüyle göz ardı edilmesi doğru bulunmamıştır. Burada amaçlanan, katılımcıların demografik dağılımlarını görmek ve gerektiğinde yığılma olan gruplar için modeli yinelemektir. Böylelikle en anlamlı ve en doğru modele ulaşılabilecektir. Nitekim yapılan pilot çalışması sonucunda, tüm katılımcılar üzerinde test edilen ilk model amaçlanan ilişkileri açıklamada yetersiz kalmıştır. Kontrol değişkeni olarak kullanılan demografik veriler, araştırmanın yönetici olmayan işgörenler ile gerçekleştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Çizelge 7, katılımcıların beşeri özelliklerini göstermektedir. Örneklemi oluşturan 545 işgörenin yaş ortalaması 29,8, çalışma süresi ortalaması 2,4 yıldır. İşgörenlerin çoğunluğu yiyecek ve içecek (% 36,2), satış/pazarlama (% 20,4) ve önbüro (% 15,4) departmanlarında çalışmaktadır. Erkek işgörenlerin oranı % 66,6 (n=363), kadın işgörenlerin oranı % 33,4 (n=182); ilköğretim mezunlarının oranı % 26,5, lise mezunlarının oranı % 29, lisans mezunlarının oranı % 42,6, yüksek lisans/doktora mezunlarının oranı ise % 1,9'dur.

Daha önce belirtildiği gibi, veri toplama formunda katılımcılardan, eğer var ise konu hakkındaki diğer düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu bölümde alınan yorum sayısı yok denecek kadar azdır. Yapılan yorumların ise sendika üyeliği, örgütsel politika veya örgüt kültürü ile ilişkisi bulunmamaktadır. Yorumlarda dikkat çeken tek nokta, işgörenlerin anket hakkındaki beğeni veya eleştirileri olmuştur. Bunun dışında, analiz yapmayı gerektirecek yorumlara rastlanmamıştır.

Çizelge 7. Katılımcıların Beşeri Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	182	33,4
	Erkek	363	66,6
Yaş	19 ve altı	34	6,2
	20-29	197	36,1
	30-39	206	37,8
	40-49	94	17,3
	50 ve üzeri	14	2,6
Eğitim	İlkokul	41	7,6
	Ortaokul	103	18,9
	Lise	158	29
	Üniversite	232	42,6
	Yüksek Lisans ve doktora	10	1,9
Bölüm	Yiyecek İçecek (Banket, Mutfak, Servis, vb)	197	36,2
	Kat Hizmetleri	4	0,8
	Önbüro (Resepsiyon, Concierge, Belldesk, Santral, Sağlık Kulübü, vb)	84	15,4
	Satış /Pazarlama/ Hakla İlişkiler/ Rezervasyon	111	20,4
	İnsan Kaynakları	35	6,5
	Satın Alma/ Teknik / Depo	59	10,9
	Muhasebe / Bilgi İşlem	29	5,4
	Genel Müdürlük	10	1,8
Güvenlik	14	2,6	
Kıdem	6 aydan az	43	7,9
	6 ay - 1 yıl arası	166	30,5
	1-3 yıl arası	198	36,4
	3 yıl ve üzeri	137	25,2
TOPLAM		545	100

4.2. Faktör Analizi

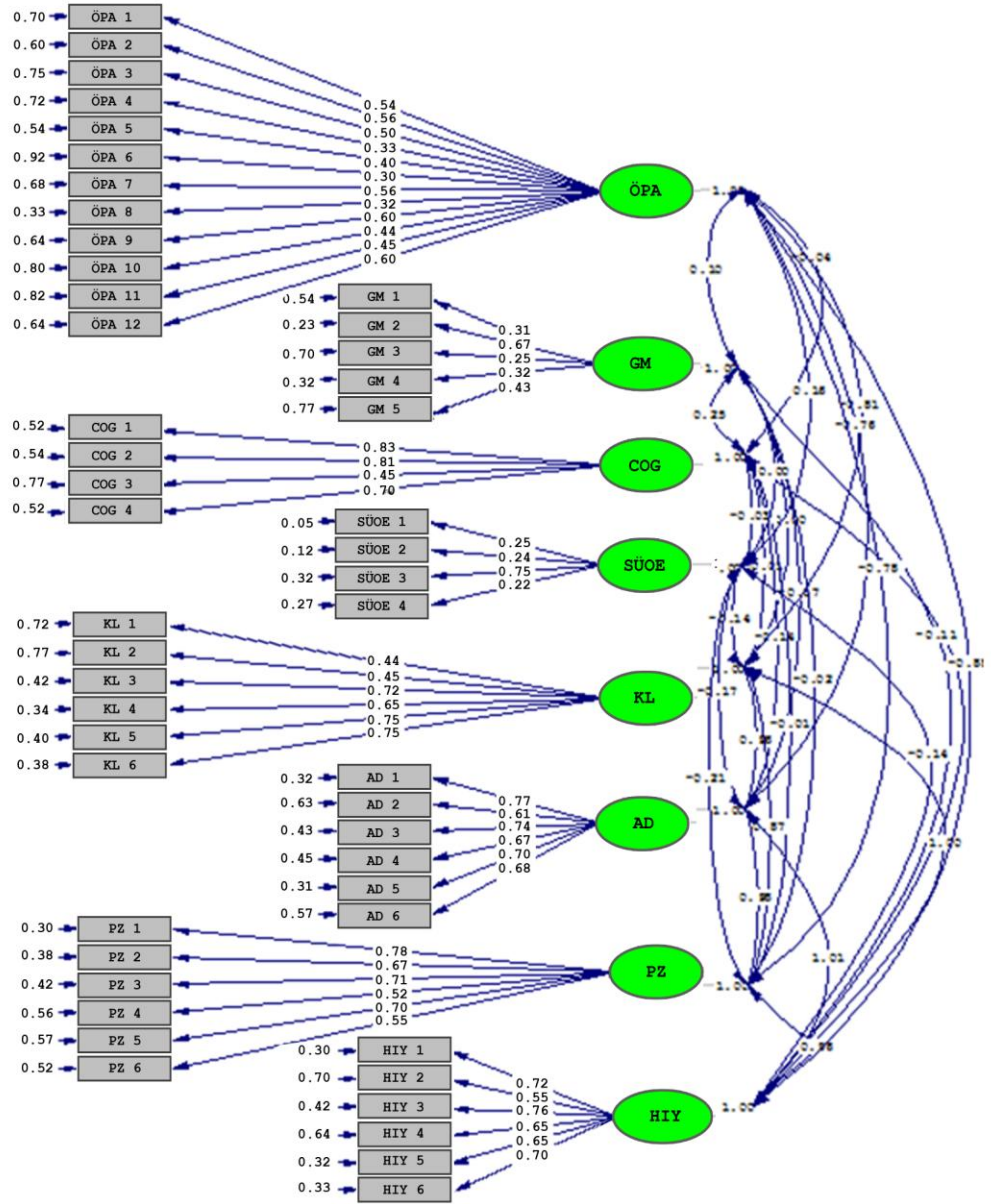
Faktör analizi, birbirleriyle ikişekli çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ve keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanır. Faktör analizi amacına göre iki temel yönetime ayrılmaktadır: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi. Açıklayıcı faktör analizinde (AFA), değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, kuram üretmeye yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör

analizinde (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden saptanan bir hipotezin sınanması söz konusudur (Büyüköztürk, 2002, 472). DFA, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu sınamak üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu sınamak için kullanılırken, belirlenen sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012, 16).

Bu tez çalışmasında teorik olarak belirlenen model, LISREL istatistik paket programı kullanılarak DFA ile sınanmıştır. Bu kapsamda, araştırmamızda kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak ve en iyi uyum değerine ulaşmak için dört alternatif faktör modeli incelenmiştir.

4.2.1. Teorik (Sekiz Faktörlü) Model Faktör Analizi

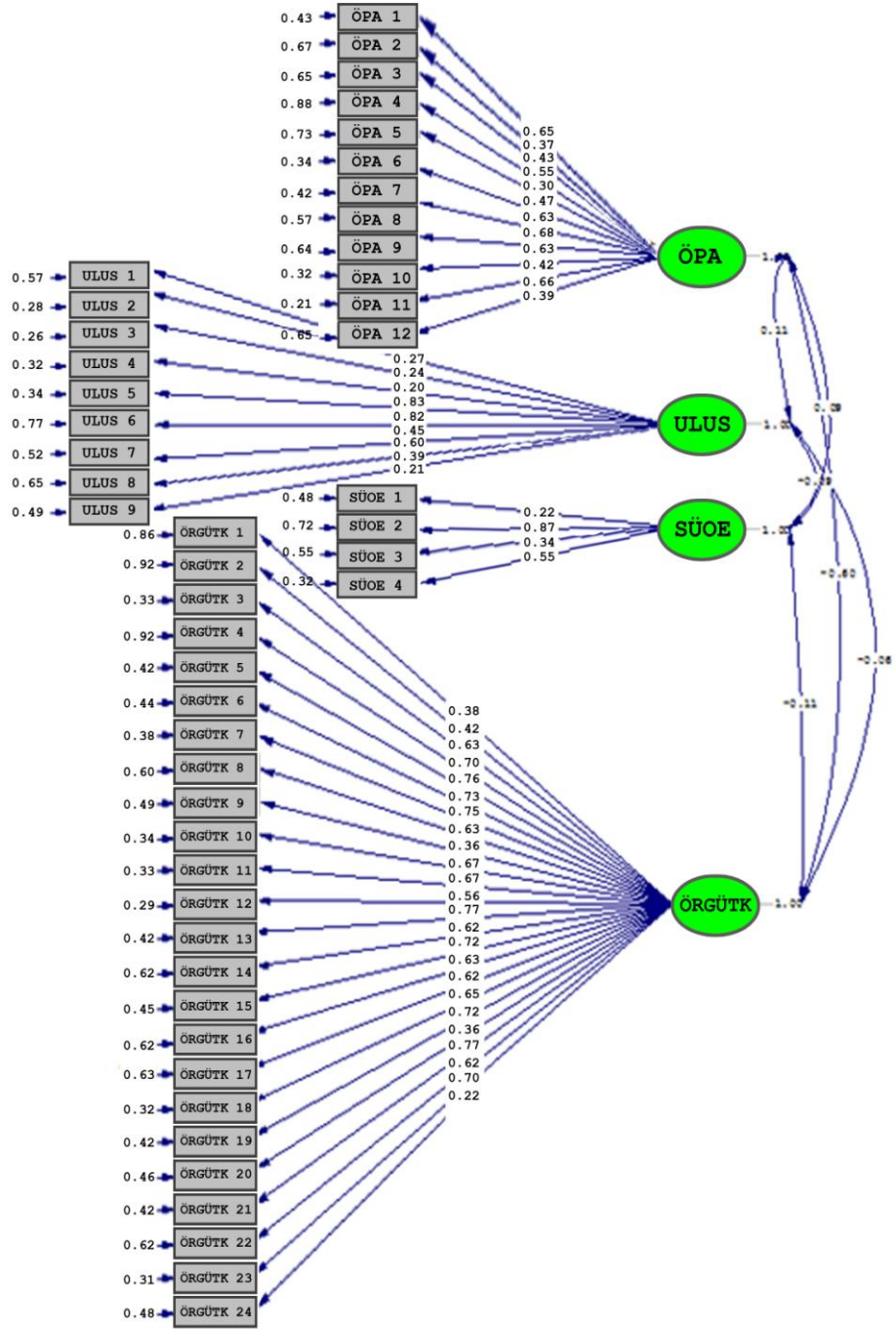
Bu tez çalışmasında öncelikle ulusal kültüre ait iki boyut (çoğulculuk ve güç mesafesi), rekabetçi değerler modeline ait dört kültür tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar), örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi olmak üzere toplam sekiz faktörlü model sınanmıştır. Söz konusu model ve modele ait uyum iyiliği değerleri altta Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Teorik (Sekiz Faktörlü) Model Faktör Analizi

4.2.2. Dört Faktörlü Model Faktör Analizi

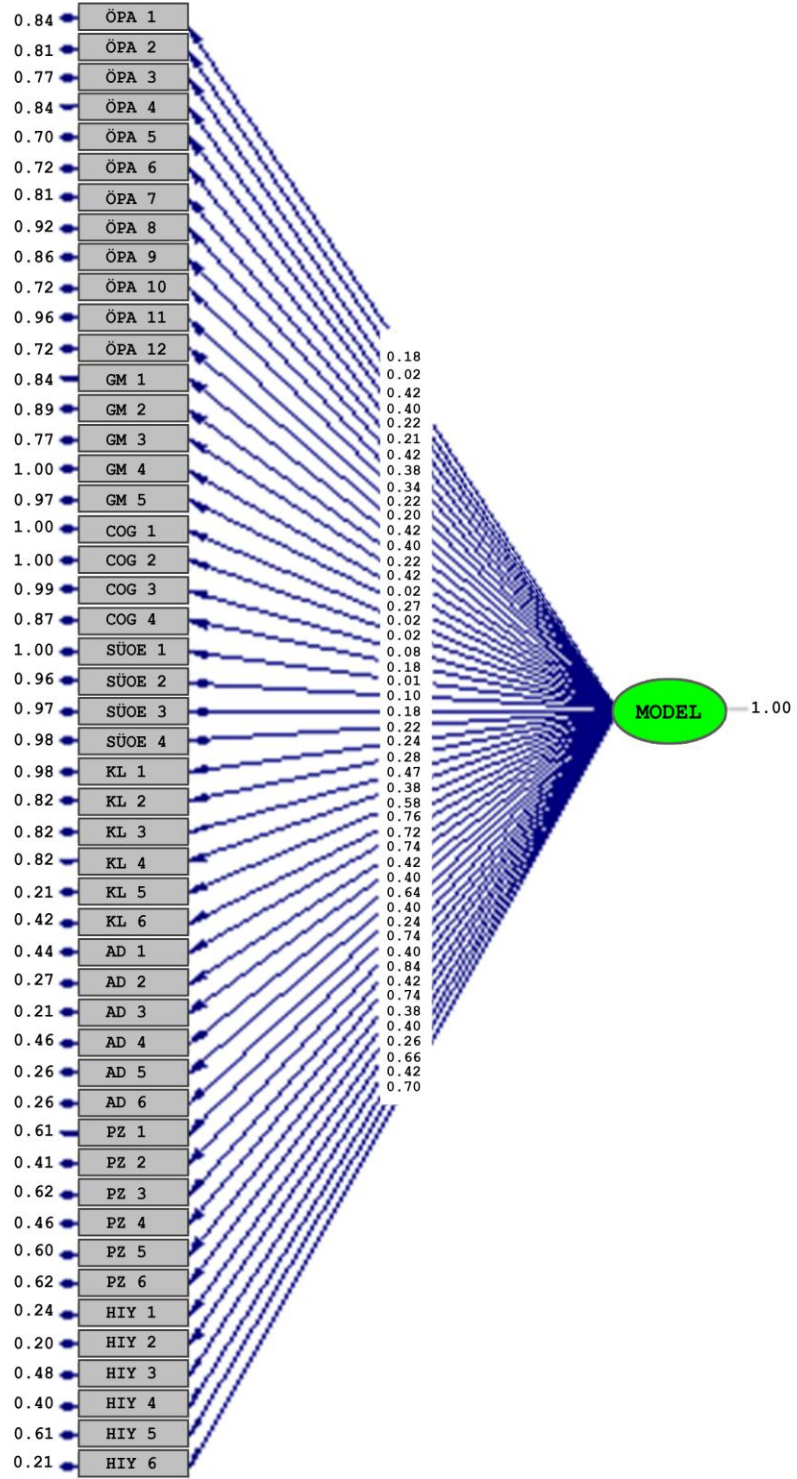
İkinci olarak, ulusal kültür alt boyutlarının “ulusal kültür” değişkeni altında; rekabetçi değerler modeline ait örgüt kültürü tiplerinin “örgüt kültürü” altında toplanıp, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi değişkenleri aynı bırakılarak dört faktörden oluşan model sınanmıştır. Model ve modele ait uyum iyiliği değerleri altta Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 6. Dört Faktörlü Model Faktör Analizi

4.2.3. Tek Faktörlü Model Faktör Analizi

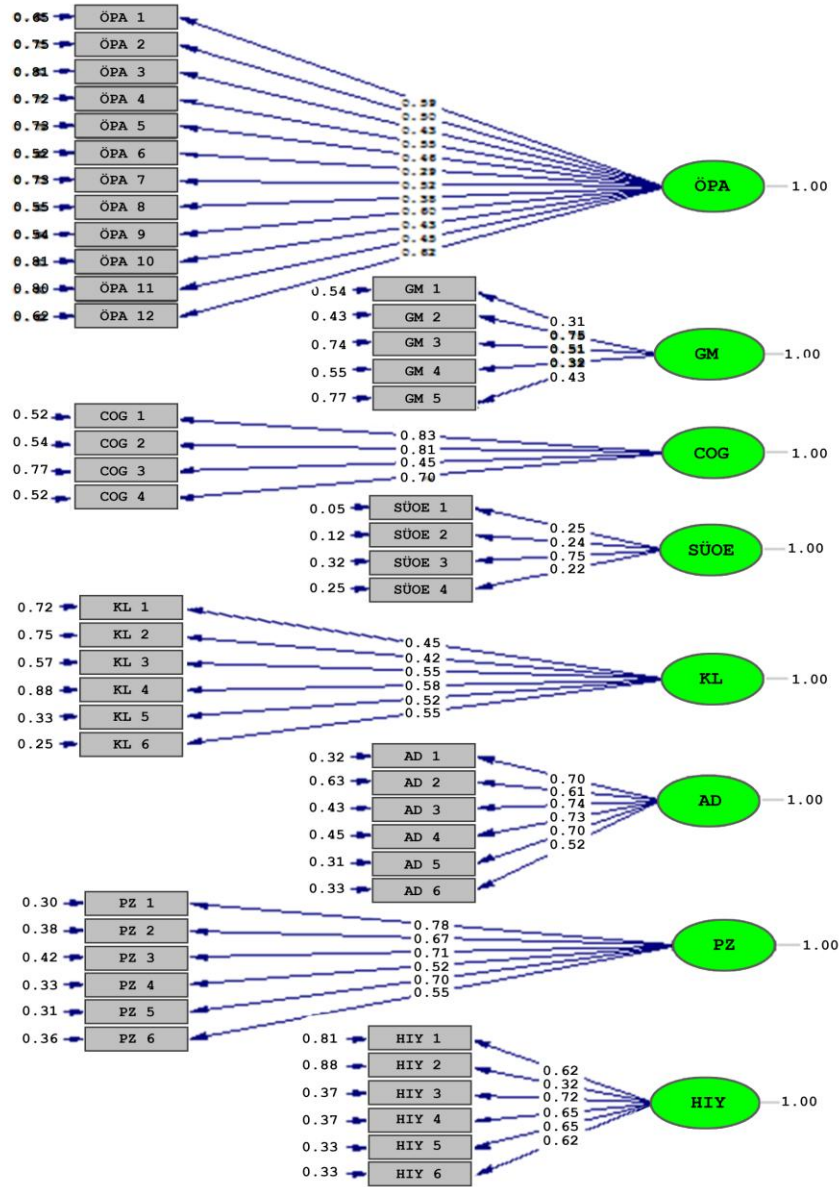
Çalışmamızda kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi değişkenlerinin aynı anketle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi, anketteki yanıt biçimlerinin aynı olması gibi sebeplerden dolayı, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bir diğer deyişle, anketin içerdiği değişkenler arasındaki gözlenen değişkenler arasındaki gözlenen ilişkileri, gerçekte var olan durumdan daha fazla artıran ya da azaltan (hale etkisi, sosyal istenirlik ya da maddelerin tümüne evet ya da hayır deme gibi) eğilimler olabilir. Bu eğilimlerin söz konusu olup olmadığını belirlemenin yollarından biri Harman'ın tek faktör testidir (Bolat, 2011, 261). Bu kapsamda, ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm maddeler "model" değişkeni altında toplanmış ve döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Sınanan modele ilişkin Şekil 7'de gösterilmektedir. Elde edilen sonuçlar, çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.



Şekil 7. Tek Faktörlü Model Faktör Analizi

4.2.4. Null Model Faktör Analizi

Son olarak ölçekte bulunan faktörlerin birbirleriyle ilişkisinin olup olmadığını sınamak amacıyla faktörler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği null model sınanmıştır. Ortaya çıkan model Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Null Model Faktör Analizi

4.2.5. Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırılması

Yukarıda sınanan alternatif modellerden birisinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için, modeldeki ilişkilerin datayla ne kadar tutarlı olup olmadığını yordamaya çalışan bazı uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması gerekmektedir (Şimşek, 2007, 47). Uyum, bir modelin veriyi yani varyans kovaryans matrisi yeniden üretebilme kabiliyeti, olarak adlandırılır. Yapısal eşitlik modellerinde çok sayıda uyum istatistiği vardır ve sürekli olarak yenileri geliştirilmektedir. Tek bir istatistik uyumun belirli bir yönünü yansıttığından, bu istatistiğin iyi olması, tek başına modelin iyi olduğunu göstermez (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013, 213).

Bu uyum kriterlerinin temeli olan Ki-kare (χ^2) değeri, modelin uygunluğunu denetlemek için kullanılsa da, Jöreskog ve Sörbom (2001), bu değer in uyum kriteri olarak değilse de modellerin karşılaştırılmasında “uyum kötülüğü” kriteri olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Buna göre, χ^2 derecesinin serbestlik derecesi ile karşılaştırılması (χ^2/df) sonucu elde edilen değer in göreceli olarak yüksek olması kötü bir uyumun göstergesidir. χ^2/df oranının iki veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, beş veya daha altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Erkorkmaz ve diğerleri, 2013, 213).

Model uyumunun değerlendirilmesinde, tüm modelin iyiliğine ilişkin birçok yeni uyum iyiliği istatistiği geliştirilmiştir. Bunlardan yazında en sık kullanılanları RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), NFI (*Normed Fit Index*- Normlaştırılmış Uyum İndeksi), CFI (*Comparative Fit Index*- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*- Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)'dir. RMSEA, modelden tahminlenen kovaryans matrisin, örnekten elde edilen kovaryans matrisine uygunluk düzeyini bulmak için önerilir (Erkorkmaz ve diğerleri, 2013, 216). RMSEA değeri hem modelin karmaşıklığından etkilenmemesi hem de güven aralıkları sağlaması açısından daha sağlıklı kararlar vermeye yardımcı olmaktadır. RMSEA değerinin .05'in altında olması iyi bir uyum değerini, .08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder. Ayrıca .08 ile .10 arasındaki değerler orta düzeyde bir uyum göstergesi iken, .10'un üzerindeki değerler kabul edilebilir

değildir (Erkorkmaz ve diğerleri, 2013, 216). Model uyumunun değerlendirilmesinde örneklem büyüklüğünü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir diğer test ise CFI'dir. Bu test, NFI'nın örneklem büyüklüğüne duyarsızlaştırılmış halidir. 0-1 aralığında değer alan CFI indeksi için yüksek değerler iyi uyumu gösterir. AGFI değeri ise, modelin serbestlik derecesi için GFI'nin (*Goodness of Fit Index- Uyum İyiliği İndeksi*) düzenlenmiş halidir. GFI, hesaplanmış popülasyon kovaryansı ile açıklanan varyans oranını, yani kabaca açıklanan genelleştirilmiş varyansın toplam genelleştirilmiş varyansa oranını göstermektedir. Bir diğer deyişle regresyon analizindeki R^2 'ye benzemektedir (Erkorkmaz ve diğerleri, 2013, 213). NFI ve AGFI değerlerinin .90'dan büyük olması, kabul edilebilir bir uyum değerinin, .95'den büyük olması ise iyi bir uyum iyiliğinin göstergesi olarak kabul edilir (Şimşek, 2007, 14-48). Belirtilen bu uyum istatistikleri dışında farklı uyum indeksleri bulunmaktadır (örn. RMR-Root Mean Square Residual, SRMR-Standardized Root Mean Square Residual, AIC-Akaike's Information Criterion vb.) Ancak, bu uyum istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına dair yazında tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Araştırmamızın analizinde sınıadığımız alternatif faktör modellerinin karşılaştırmalı uyum istatistikleri altta Çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Alternatif Faktör Modellerinin Karşılaştırmalı Uyum Değerleri

SIRA NO	MODEL	χ^2	df	χ^2/df ORANI	RMSEA	NFI	CFI	AGFI
1	Teorik Model (Sekiz Faktörlü)	3099,34	961	3,1529	0.043	0.89	0.88	0.86
2	Dört Faktörlü Model	5349,28	983	5,442	0.113	0.85	0.88	0.56
3	Tek Faktörlü Model	7162,53	989	7,242	0.134	0.79	0.81	0.48
4	Null (ilişkisiz) Model	6791,7	989	6,867	0.130	0.80	0.83	0.50

(N=545, P<.05)

Çizelge 8'e göre, en iyi uyum iyiliğine sahip model sekiz faktörlü kuramsal modeldir. Bu modelde en kabul edilebilir χ^2 (=3099,34), χ^2/df (=3,1529) ve RMSEA (=0.043) değerlerine ulaşılmıştır. Ayrıca NFI, CFI ve AGFI değerlerinin 1'e en yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre, sekiz faktörlü kuramsal model [ulusal kültüre ait iki boyut (çoğulculuk ve güç mesafesi), rekabetçi değerler modeline ait dört kültür tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar), örgütsel politika algısı

ve sendika üyesi olma eğilimi] kabul edilmiş ve bundan sonraki analizler bu faktörler aracılığıyla, bu model üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Bu tez çalışmasında kabul edilen faktör model doğrultusunda, kullanılan sekiz değişkenin ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge 9’da; değişkenler arasındaki ilişkiler ise Çizelge 10’da gösterilmiştir.

Çizelge 9. Değişkenlerin Standart Sapma ve Ortalama Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Politika Algısı (ÖPA)	2,58	0,74
Güç Mesafesi (GM)	2,54	0,70
Çoğulculuk (COG)	3,88	0,78
Klan (KL)	3,40	0,75
Adhokrasi (AD)	3,33	0,76
Pazar (PZ)	3,42	0,76
Hiyerarşi (HIY)	3,57	0,70
Sendika Üyesi Olma Eğilimi (SÜOE)	2,71	1,14

Çizelge 10. Değişkenlerin Birbirleri Arasındaki İlişki Değerleri

	ÖPA	GM	COG	KL	AD	PZ	HIY	SÜOE
ÖPA	1							
GM	,303**	1						
COG	0,045	,176**	1					
KL	-,410**	0,043	0,017	1				
AD	-,406**	-0,069	-0,074	,802**	1			
PZ	-,467**	-0,014	0,043	,683**	,819**	1		
HIY	-,501**	-0,077	0,071	,784**	,799**	,793**	1	
SÜOE	,116*	0,003	-0,004	-,110*	-,142**	-,163**	-,110*	1

**P< 0.01, *P< 0.05, N=545

Çizelge 10’a göre, örgütsel politika algısı değişkeni ile toplumsal kültür boyutlarından güç mesafesi ($r=,303$, $p<0,01$) ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunurken, çoğulculuk ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel politika algısı ile rekabetçi değerler modeline göre sınıflandırılan örgüt kültürü tipleri arasında ise negatif ve anlamlı ilişki görülmektedir. Çalışanların işletmelerinde

algıladığı örgütsel politika ayrıca onların sendika üyesi olma eğilimi ile ilişkili bulunmuştur. Bu ilişkinin yönü ise pozitifdir ($r=,116$, $p<0,05$).

Çizelge 10, toplumsal kültür boyutları olan güç mesafesi ve çoğulculuğun diğer değişkenlerle olan ilişkisine göre incelendiğinde, hiçbir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu iki boyuta dair tek anlamlı ilişki kendi aralarındaki pozitif ilişkidir ($r=,176$, $p<0,01$).

Çizelge 10 sendika üyesi olma eğilimi değişkeni açısından incelendiğinde, çalışanların bir sendikaya üye olma eğilimi onların çalıştıkları işyerinde algıladıkları örgütsel politika ve örgüt kültürü tipi ile açıklanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi sendika üyesi olma eğilimi ile örgütsel politika algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=,116$, $p<0,05$). Çalışanların sendika üyesi olma eğilimi ile rekabetçi değerler modeline göre belirlenen tüm örgüt kültürü tipleri ile negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.

4.4. Araştırma Modeli ve Alternatif Modellerin Karşılaştırması

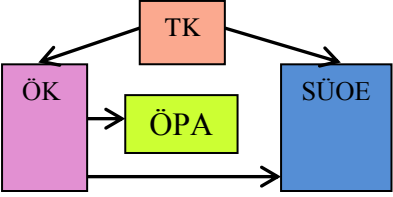
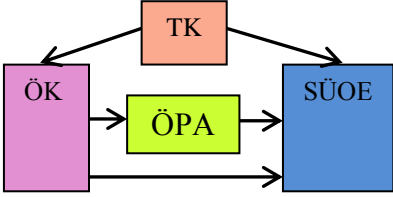
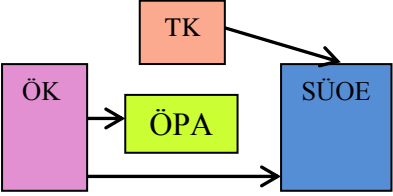
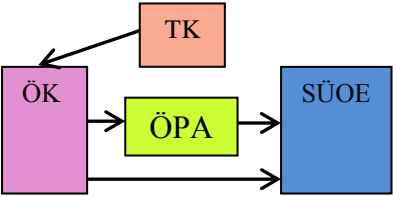
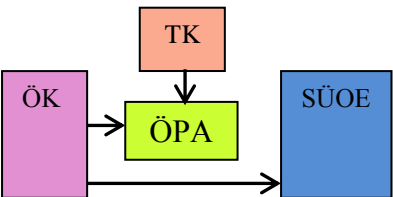
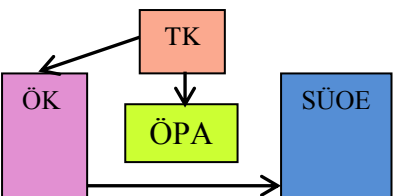
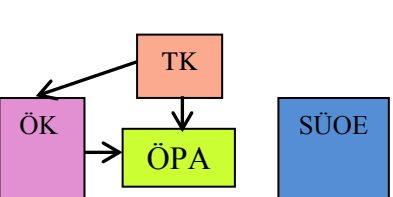
Araştırmamızda kullanılan yapısal eşitlik modellemesi Lisrel 8.8 sürümü üzerinden yapılmıştır. İlgili yazın taraması sonucu önsel olarak oluşturulan kuramsal araştırma modeli iki aşamalı olarak analiz edilmiştir. Bir diğer deyişle, ölçüm ve yapısal model ayrı ayrı test edilmiştir. Öncelikle ölçüm modeli kabul edilebilir uyum değerlerini üretecek şekilde geliştirilmiştir. Ölçüm modelinin uygunluğu istatistiksel olarak değerlendirildikten sonra yapısal modele ilişkin analizlerin yapılması için ikinci aşamaya geçilmiştir. Ölçüm modelinin istatistiksel uygunluğunu değerlendirebilmek için tam modelden başlayarak uygun modelin elde edilmesine kadar analizler yinelenmiştir. Burada amaç, elimizdeki değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin elde edilen veriler tarafından desteklendiğini belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda oluşturulan teorik model ve bu modelden hareketle üretilen alternatif modeller tek tek analiz edilmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan 24 farklı modele ait uyum değerleri Çizelge 11’de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Modellerin En Uyumlu Durumlarına İlişkin Değerler

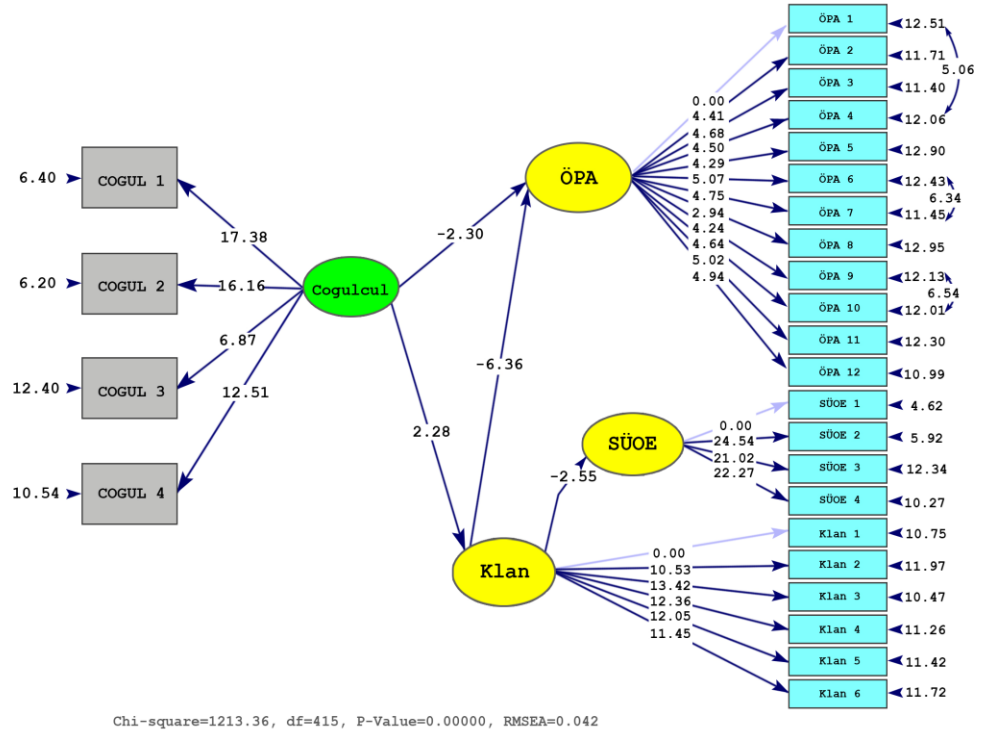
MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	χ^2/DF ORANI	RMSEA	NFI	CFI	AGFI
1		2880,82	455	6,33	0,78	0,79	0,81	0,60
2		1792,80	293	6,11	0,55	0,78	0,82	0,66
3		1796,59	294	6,11	0,63	0,78	0,82	0,66
4		1316,18	267	8,99	0,72	0,81	0,85	0,72
5		1796,38	295	6,08	0,68	0,78	0,82	0,66
6		1427,49	291	4,90	0,69	0,81	0,85	0,71
7		2145,48	425	5,04	0,74	0,81	0,84	0,67

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	X ² /DF ORANI	RMSEA	NFI	CFI	AGFI
8		2150,15	426	5,047	0,82	0,81	0,84	0,67
9		1268,77	268	4,73	0,75	0,82	0,85	0,72
10		1904,28	294	6,47	0,95	0,76	0,79	0,64
11		1904,28	294	6,47	0,96	0,76	0,79	0,64
12		1904,81	295	6,45	0,85	0,76	0,76	0,65
13		1519,79	292	5,20	0,76	0,79	0,82	0,70
14		1413,26	291	4,85	0,061	0,82	0,85	0,71

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	χ^2/DF ORANI	RMSEA	NFI	CFI	AGFI
15		1408,04	291	4,84	0,063	0,82	0,85	0,71
16		1408,60	290	4,85	0,060	0,82	0,85	0,71
17		1408,04	291	4,84	0,064	0,82	0,85	0,71
18		1409,61	291,	4,84	0,062	0,82	0,85	0,71
19		1362,38	283	4,81	0,066	0,82	0,85	0,72
20		1480,37	292	5,06	0,057	0,79	0,83	0,70
21		1213,36	415	2,92	0,042	0,82	0,85	0,72

MODEL NU.	ŞEKİL	Kİ KARE	DF	χ^2/DF ORANI	RMSEA	NFI	CFI	AGFI
22		1430,45	292	4,89	0,054	0,81	0,85	0,71
23		945,29	184	5,13	0,051	0,85	0,87	0,74
24		1911,48	299	6,39	0,067	0,8	0,83	0,50

Yukarıdaki Çizelge 11'den anlaşılacağı gibi, en düşük χ^2/df (=2,92) ve RMSEA (=0,042) değerleriyle, Model-21 en iyi uyum gösteren modeldir. Kabul edilen bu model altta Şekil 9'da gösterilmiştir. Bu model en geniş kapsamıyla yorumlandığında, ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi kavramları arasındaki ilişkiler örüntüsünde, örgütsel politika algısı ile sendika üyesi olma eğilimi kavramları arasındaki ilişki hariç, diğer tüm kavramlar birbirleriyle ilişkili bulunmuştur.



Şekil 9. Kabul Edilen Alternatif Model (Model-21)

4.4.1. Hipotez Testi ve Sonuçları

Bu tez çalışması kapsamında ulusal kültüre ait iki boyut (bireycilik/çoğulculuk ve güç mesafesi), örgüt kültürüne ait dört boyut (klan, adhokrası, pazar, hiyerarşi), örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi değişkenleri arasındaki ilişkilerin yapısal modeli Lisrel programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Değişkenlerin 24 farklı kombinasyonu kullanılarak mevcut koşullardaki en doğru nedensel ilişkilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Temel olarak kurulan kuramsal model ve alternatif modeller karşılaştırılarak, konaklama işletmelerinden topladığımız verinin öngörülen modeli ne ölçüde doğruladığı sınıanmıştır. Sürekli tekrarlanan sınamalar sonucunda, Model-21'in en iyi uyum değerlerine sahip olduğu ve ilişkilerin açıklanmasında bu modelin kullanılması gerektiği görülmüştür. Bu model çerçevesinde;

- Ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelendiğinde, ulusal kültür boyutlarından çoğulculuğun, klan örgüt kültürü ile anlamlı ve pozitif yönde ($t=2.28$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çoğulculuğun diğer örgüt kültürü tipleriyle ilişkisinin olmadığı ve güç mesafesi kültür

boyutunun da hiçbir örgüt kültürü tipi ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

- Ulusal kültür ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, ele alınan ulusal kültür boyutlarından çoğulculuk ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve negatif yönde ($t=-2.30$) bir ilişki saptanmıştır. Ele alınan diğer boyut olan güç mesafesi, örgütsel politika algısı ile ilişkili bulunmamıştır.
- Ulusal kültür ile sendika üyesi olma eğilimi arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasında doğrudan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki ele alındığında, örgüt kültürü tiplerinden sadece klan yapı ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı ve negatif yönlü ($t=-6.36$) bir ilişki bulunmuştur. Diğer örgüt kültürü tiplerinin (adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) örgütsel politika algısı ile ilişkili olmadığı görülmüştür.
- Örgüt kültürü tipi ile sendika üyesi olma eğilimi arasındaki ilişki incelendiğinde, klan örgüt kültürü tipi ile sendika üyesi olma eğilimi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ($t=-2.55$) bulunmuştur. Diğer örgüt kültürü tipleri (adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) ile sendika üyesi olma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Örgütsel politika algısı ile sendika üyesi olma eğilimi arasındaki ilişki ele alındığında, iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu tez çalışmasının cevap bulmaya çalıştığı hipotezler, Model-21'in ortaya koyduğu ilişkiler ışığında kabul veya reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul veya red durumları alttaki Çizelge 12'de gösterilmiştir.

Çizelge 12. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

NO	HİPOTEZ ADI	Sonuç
H1	Ulusal kültür ile örgüt kültürü tipi arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1a}	Çoğulculuk ile adhokratik örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H _{1b}	Çoğulculuk ile klan tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H _{1c}	Çoğulculuk ile hiyerarşik örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H _{1d}	Çoğulculuk ile pazar tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.	RED
H _{1e}	Güç mesafesi ile adhokratik örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.	RED
H _{1f}	Güç mesafesi ile klan tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.	RED
H _{1g}	Güç mesafesi ile hiyerarşik örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H _{1h}	Güç mesafesi ile pazar tipi örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.	RED
H2	Ulusal kültür ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H _{2a}	Çoğulculuk ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H _{2b}	Güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	RED
H3	Örgütsel kültür ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H _{3a}	Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	RED
H _{3b}	Klan tipi örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H _{3c}	Hiyerarşik örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	RED
H _{3d}	Pazar tipi örgüt kültürü ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişki vardır.	RED
H4	Ulusal kültür ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H _{4a}	Çoğulculuk ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H _{4b}	Güç mesafesi ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	RED
H5	Örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H _{5a}	Adhokrasi tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	RED
H _{5b}	Klan tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H _{5c}	Hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	RED

H _{5d}	Pazar tipi örgüt kültürü ile çalışanların sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	RED
H ₆	Örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi arasında bir ilişki vardır.	RED

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

İlgili yazın taraması sonucunda oluşan kuramsal modelin sınanması amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarına yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada örgütsel kültür tipi, örgütsel politika algısı, sendika üyesi olma eğilimi ve toplumsal kültür arasındaki doğrudan, dolaylı ve aracı ilişkiler incelenmiştir. Bu incelemeyi yaparken yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmış ve denemeler sonucu alternatif modellerden en iyi uyum gösteren model kabul edilmiştir. Bu modelin ortaya çıkardığı tüm önemli sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

5.1.1. Ulusal Kültür ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürünün toplumsal kültürden büyük oranda etkilendiği ve bunun birçok araştırma ile doğrulandığını yazın taramamızın ilgili bölümlerinde belirtilmişti. Hatırlanacağı gibi, iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların hiçbirinin örgüt kültürünü Rekabetçi Değerler Modeli ölçeği ile ele almadığı vurgulanmıştı. Bu tez çalışması, örgüt kültürünü Rekabetçi Değerler Modeli ölçeği ile ele alan ilk çalışma olması bakımından önem kazanmaktadır. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda toplumsal kültür boyutlarından çoğulculuğun, klan örgüt kültürü ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu öngörülen bir sonuçtur. Çünkü çoğulculuk seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda kişiler arası ilişkiler önemlidir ve örgüt içinde gruplara önem verilir. Çalışanların örgütleriyle psikolojik bağ kurduğu bu tip toplumlarda, işgörenlerin, kendilerini çalışanların birbirine aile gibi bağlandığı klan kültürüne sahip bir örgütte daha rahat konumlandıkları bu sonuç ile doğrulanmıştır.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen analizler sonucunda güç mesafesi kültür boyutunun örgüt kültürü tiplerinin hiç biriyle ilişkisinin olmaması dikkat çeken bir sonuçtur. Halbuki yüksek güç mesafesinin hiyerarşik

örgüt yapılarını ortaya çıkarması oldukça olasıdır. Ancak araştırmamız bu yönde bir sonuca ulaşamamıştır. Örnekleminizin kültürel olarak daha çok çoğulcu bir yapıda olması, bunun geçerli bir nedeni olarak değerlendirilebilir. Ancak, incelemeye aldığımız ulusal kültür öğelerinden çoğulculuğun diğer kavramlarla ilişkili bulunması, güç mesafesinin bu kavramlarla tamamen ilişkisiz olduğunu ifade etmez. Farklı bir amaç, kapsam, örneklem, zaman aralığı, örgüt tipi veya farklı bir araştırma yöntemi ile kavramlar arasında ilişki saptanabilir.

5.1.2. Ulusal Kültür ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Bilindiği gibi, bu tez çalışmasında incelenen ulusal kültür boyutları bireycilik/çoğulculuk ve güç mesafesidir. Ulusal kültürün, örgütsel politika algısı ile olan ilişkisine dair yapılan analizlerde bu iki kavramın çoğulculuk kültür boyutu ile doğrudan ilişkisine rastlanmıştır. Çoğulculuk boyutu, örgütsel politika algısı ile doğrudan ve negatif yönlü ilişkili bulunmuştur. İki kavram arasındaki doğrudan ilişkide, bir toplumda çoğulculuğa verilen değer arttıkça, o toplumun bireylerinin çalıştıkları işyerlerini daha az politik algıladıkları görülmektedir. Bir diğer deyişle, bir toplumda bireycilik arttıkça çalışanların, buldukları ortamı daha politik olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, kültür ile örgütsel politika algısı ilişkisi üzerine yapılan sınırlı çalışma ile tutarlılık göstermekte (Romm ve Drory, 1988) ancak çalışmaların geneli ile örtüşmemektedir. Çünkü araştırmaların çoğu, toplumdaki bireycilik seviyesinin artmasıyla örgütsel politika algısının da azalacağını söylemektedir (Dolecheck ve Dolecheck, 1987; Ohbuchi ve diğerleri, 1999; Vigoda, 2001). Araştırmamızın bu sonucu şu şekilde yorumlanabilir: Çoğulculuğun yüksek olduğu örgütlerde kişiler, kendilerini diğer grup üyeleriyle bir bütün olarak görür ve bireysel amaçlarını grup amaçlarına uyumlar. Örgütsel başarıyı bireysel başarıdan üstün tutan çoğulcu bireyler, örgüt başarısı için bilgiyi paylaşır, örgütüne bağlanır ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir bütünlük kurar. Böyle bir uyum ve birliktelik ortamında işgörenlerin, işyerindeki yönetici ve çalışma arkadaşlarını öznel değerlendirmeleri sonucunda politik olarak algılaması pek olası değildir. Bu açıdan düşünüldüğünde, üstleri ile bir aile gibi olduklarına inanan ve bir aile gibi hareket eden bu işgörenlerin politik algılarının düşük olması beklenir.

Bu tez çalışmasında ortaya çıkan dikkat çekici sonuçlardan bir diğeri, güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamış olmasıdır. İncelemeye alınan kültür boyutlarından bireycilik/çoğulculuğun örgütsel politika algısı üzerinde diğerkültür boyutu olan güç mesafesine göre daha etkili olduğu görülmüştür. Halbuki Türkiye gibi güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, düşük seviyede güce sahip olan işgörenler, örgüt içindeki bazı üyelerin diğerklerinden daha fazla güç sahibi olmasını yüksek ölçüde kabul eder. Daha merkezîyetçi örgüt yapılarının olduğu bu tip kültürlerde, düşük seviyede güce sahip olan alt kademe çalışanların örgütünü daha politik algılaması beklenmesine rağmen, bu tez çalışması için bu beklenti doğrulanamamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın örnekleme için (İstanbul otel çalışanları) çoğulculuğun diğerkültürel boyutlara nazaran daha etkili olduğu düşünülmektedir.

5.1.3. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Politika Algısı İlişkisi

Konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel politika algısının, çalıştıkları işletmenin kültür tipi ile olan ilişkisinde, klan örgüt kültürü tipi öne çıkmaktadır. Klan örgüt kültürünün, yani ekip çalışmasının ve uyum ortamının egemen olduğu bir çalışma ortamında çalışan işgörenlerin, örgütsel politika algısının azalma eğiliminde olduğu görülmüştür. Kişilerarası uyum, sadakat ve güven ortamında çalışanların, kendilerini daha rahat ve kolay bir şekilde uyumlandırımları ve örgütlerini daha az politik olarak algılamaları öngörülen bir sonuçtur.

5.1.4. Toplumsal Kültür ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Araştırmamızda ortaya çıkan dikkat çekici sonuçlardan bir diğeri de toplumsal kültür ile sendika üyesi olma eğilimi arasında doğrudan bir ilişki yerine dolaylı bir ilişkinin varlığıdır. Buna göre çoğulculuk, klan tipi örgüt kültürünün oluşmasına olumlu yönde etki etmekte, klan tipi örgüt kültürlerinde de çalışanların sendika üyesi olma eğilimi azalmaktadır. Bu sonuç, bir toplumda çoğulculuk değerlerinin yükselmesiyle, grup geleneklerine göre hareket eden bireyin kendini ifade etme özgürlüğünün azalacağı ve dilediği başka bir gruba dahil olamayacağı ve sendikaya katılımının azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

5.1.5. Örgüt Kültürü ile Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Yapılan incelemeler sonucunda, örgüt kültürü tiplerinden sadece klan kültürü ile sendika üyesi olma eğilimi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, klan tipi örgüt kültürünün egemen olduğu bir iş ortamında çalışanların sendikaya üye olma eğilimi azalmaktadır. Bilindiği gibi klan tipi örgüt kültüründe, çalışanlar birbirlerine sıkı bağlarla bağlıdır ve örgüt geniş bir aileye benzetilir. Çalışanların amirlerine, meslektaşlarına ve örgütlerine olan sadakati, güveni ve bağlılığı çok önemlidir. Böylesine bağların olduğu bir kültürel yapıda çalışanların örgütlerine bağlı kalmak ve güven zincirini zedelememek adına sendika üyesi olmak istememesi pek şaşırtıcı bir sonuç değildir.

5.1.6. Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi

Bilindiği gibi, yazında iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın bulunmadığını daha önce belirtmiştik. Bu yönüyle bu tez çalışması, çalışanların sendika üyesi olma eğilimini, örgütsel politika algısı çerçevesinden ele alan belki de ilk çalışma olması açısından önem teşkil etmektedir. Çalışmada, örgütsel politika algısı ile sendika üyesi olma eğilimi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik analizin sonuçlarına göre iki kavram arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bir diğer deyişle çalışanların politika algısı onların sendika üyeliği eğiliminde bir değişikliğe neden olmamaktadır. Bu sonuç, sendika üyesi olma eğiliminin örgüt içi nedenlerden ziyade, kişinin kontrolünde olmayan örgüt dışı faktörlerle ilgili olabileceğini düşündürmektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, sendika üyeliği ile ilgili çalışmalar genellikle siyasi ve ekonomik çevre üzerinden yürütülmüş; kavramın, çalışma hayatına görece yakın geçmişte giren örgütsel bağlılık, vatandaşlık, güven, politika gibi kavramlarla ilişkilendirilmesi henüz fırsat bulamamıştır. Bu tez çalışması bu yönüyle ihmal edilmiş bir alanı doldurarak yazına katkı sağlamak ümit edilmektedir.

5.2. Öneriler

Özetlenen bulgular ışığında bu tez çalışması, konaklama işletmeleri yöneticileri, sendika yöneticileri ve akademisyenler için farklı öneriler getirmektedir. Bu öneriler aşağıda ayrıntıları ile verilmiştir.

5.2.1. Konaklama İşletmeleri Yöneticileri İçin Getirilen Öneriler

Bu tez çalışması sonucunda ortaya konan en önemli çıktı, örgüt kültürü ve örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli rol oynayan ulusal kültürün, çalışanların sendika üyesi olma eğilimini nasıl etkilediğinin anlaşılmasıdır. Çıkan sonuç, toplumdaki çoğulculuk değerlerinin klan tipi örgüt kültürünün oluşmasında etkili olduğunu ve bu tip örgütlerle çalışanların sendika üyesi olmaya pek niyetli olmadıkları yönündedir. Diğer taraftan güç mesafesi kültür boyutu, araştırmamızda gerek örgüt kültürü tipiyle gerekse sendika üyeliği ile ilişkili bulunmamıştır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri yöneticileri, çalışanlarının sendika üyeliği konusundaki eğilimlerinin ülke kültürünün çoğulcu özelliğinden etkilendiğini, güç mesafesinin bu eğilimde önemli bir rol oynamadığını bilerek hareket etmelidir. Bu önemli sonuca ait önerilerimize geçmeden önce kültür ile yönetim ve yöneticiler arasındaki sıkı bağı hatırlatmakta fayda görülmüştür.

Yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ortaya koyabilecek belki de en iyi örnek, Japon kültürüne has yönetim tarzı olan “Teori Z” dir. Ouchi’nin yazdığı “Teori Z”, savaş sonrasında Japonya’daki verimliliğin ABD’ye kıyasla %400 nasıl arttığını ortaya koymuştur (Şimşek, 1998, 102).

Kültür ile yönetim arasındaki sıkı ilişki, kültür ile liderlik arasında da söz konusudur ve bu ilişki çift yönlüdür. Bir diğer deyişle, kültür hem liderlerin hem de işgörenlerin kişisel özelliklerini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkarken, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkili olduğu şüphesizdir. Kültürün çeşitli görünümleri arasında yer alan aile biçimi, anne-babanın toplumsal rolleri, toplumsal değerler, inançlar, tutumlar ve toplumsal normların ayrı ayrı etkisi kişilik gelişiminde rol oynar (Zel, 2001, 151).

Kültür, örgüt kültürü ve liderlik etkileşimi kapsamında bu tez çalışmasının konaklama işletmeleri yöneticilerine sunabileceği ilk öneri, “kültüre özgü” liderlik tarzlarından “yönlendirici” veya “destekleyici” liderlik tarzını benimsemeleri olacaktır. Yönlendirici bir yönetici, beklentileri tanımlar, süreçleri oluşturur, görev dağılımını yapar ve belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlar. Destekleyici liderlikte ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onların zenginliği ve arkadaşça bir iş çevresi yaratmak önceliklidir. Destekleyici liderlik, takım üyelerinin ihtiyaçlarına karşı hassasiyet içerir, uyumlu iş ilişkilerine odaklanır, bireysel ve grup ihtiyaçlarına duyarlıdır. Grupta oluşabilecek gerilime dikkat eder; bu yüzden örgütte arkadaşça bir ortam yaratır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 63).

Araştırma sonuçları kapsamında konaklama işletmeleri yöneticilerine önerilebilecek bir diğer liderlik stili paternalist liderliktir. Çoğulcu bir kültürde, klan tipi örgüt kültürünün egemen olduğu bir işletmede paternalist liderlik önem taşımaktadır. Türkiye’de yaygın olan bir kültürel öge olan paternalizmin (babacan, hamilik) etkisiyle çalışanların önleyici olmadığı ve bağımsız iş yapamadıkları yönünde yorumlar mevcuttur (Aycan, 2001; Canbolat, Beraha, Çeliksoy ve Türker, 2010, 42-43). Türk toplumunda bütün bu özelliklerin bir arada bulunması sonucunda hem insancıl, güler yüzlü, hoş görülmesi, samimi, şefkatli, korumacı lider özellikleri hem de otorite sahibi, kontrol eden ve ciddi bir disiplin beklentisi olan lider yapıları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kültürel ortamın böyle şekillendiği toplum ve örgütlerde çalışanların paternalist özellikler taşıyan yani işgörenlerin çıkarlarını koruyan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve şirkette bir aile ortamı yaratan yönetici ve liderleri arzuladıkları ortaya çıkmıştır (Aycan ve Kanungo, 2000, 35-50).

Bilindiği gibi çoğulcu toplumlarda uyumluluk, dayanışma, uzlaşma, ilişki bağımlı hareket etme gibi özellikler belirgindir. Bu tip toplumlarda yöneticiler öncelikle, yönetimin, bireylerden ziyade grupların idaresi olduğunu anlamalıdır. İşyerindeki işgören grupları, etnik yapı, din, cinsiyet, yaş gibi değişkenler sonucu oluşabilir ve bu grupların işletmeyle bütünleşmesinde veya işgücü performansında farklılıklar olabilir. Bu sebeple yöneticiler bu grupların dinamiklerine ve farklılıklarına son derece duyarlı olmalıdır. Aynı etnik yapıdan gelen çalışanları (örn.

Bolu’lu çalışanlar) bir arada tutmak veya işletme içindeki teşvik ve bonusları bireylere değil de gruplara vermek bu çerçevede uygulanabilecek yerinde uygulamalardır. Örneklendirmek gerekirse, çoğulcu kültürlerde, yöneticilerin performans değerlendirme sırasında işgören ile birebir görüşme yapması ve her konunun açıkça konuşulması işgören tarafından utanç verici olarak algılanabilir. Bu işletmelerde daha incelikli veya dolaylı iletişim yolları kullanılmalıdır. İşgörene performansının düşük olduğunu söylemek yerine, kendisinden işyerinde verilen bir faydayı geri almak (örn. şirket arabası vb.) ya da mesajı aracı bir kişi ile iletme alternatif iletişim yolları olabilir. Benzer olarak, yöneticiler ve çalışanlar arasında dürüst, açık ve eşit olmak, çoğulcu kültürlerde yüksek kabul gören bir iletişim yolu değildir. Bu tip örgütlerde “bizim grup” veya “sizin grup” gibi ifadelerin iletişimin merkezinde olması, kişilerle ait oldukları grupları içeren ifadelerle hitap etmek başarılı yönetim uygulamalarındandır (Hofstede, 2010, 119-120).

Çoğulcu bir toplumda yöneticiler yeni bir uygulamaya başlamadan önce, o işi yapmakla yükümlü kişilerin güvenini kazanmalıdır. Bu tip toplumlarda kişisel ilişkiler işin kendisinden daha önemlidir ve işler ancak bu yolla başarıya ulaşır. Nitekim yapılan araştırmalar bu önermeyi destekler niteliktedir. Sargut (1994, 111) tarafından yapılan araştırmada, Türk insanının ve yöneticisinin görev odaklı olması gereken koşullarda ilişki odaklı olduğu görülmektedir. Türk insanının ve yöneticisinin bu davranışı David McClelland’ın “aitlik ve ilişki kurma gereksinmesi” adı verilen yaklaşımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre, Türk insanı yalnız kalmamak adına kendisini bir gruba ait olmak zorunda hissetmekte ve yeri geldiğinde ilişkiler onun için görevlerden çok daha önemli olabilmektedir.

Araştırmamızın bulgularından anlaşılacağı gibi, çoğulculuk ve klan tipi örgüt kültürü, çalışanların sendika üyesi olma eğiliminin önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu tip kültürlerde çalışanların sendikalara katılma niyeti düşüktür. Bu sonuçtan hareketle, sendikaları işletmeleri için tehdit olarak gören otel yönetimlerinin, klan kültürüne ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda otel yönetimleri, akıl hocası hatta ebeveyn gibi davrandıkları, çalışanların uyumunun, katılımının ve ekip çalışmasının desteklediği, bir aile atmosferinin ve güven ortamının hissedildiği bir örgüt kültürü yaratabilmelidirler.

Bu tez çalışmasının sonuçlarının sendika üyesi olma eğilimini azaltan bazı faktörleri ortaya çıkarmış olması nedeniyle araştırmacının, otel işletmeleri yöneticilerine yalnızca sendika üyeliğinin azaltılması yönünde öneriler getirmesi çok doğru görülmemiştir. Günümüz şartlarında işgörenlerin, işverenleriyle ve örgüt uygulamalarıyla tek başına başa çıkabilmesi çok zordur ve mevcut düzende işgörenlerin çalışma ve sosyal haklarının güvence altına alınabilmesi için örgütlenebilecekleri tek çatı sendikalarıdır. Bu nedenle, işgörenlerin sendikalara yönelik tutumlarının olumlu yönde gelişmesi, sendikaların yeniden güç kazanması, örgüt ve sendika ilişkisinin işgören odaklı olarak yapılandırılması şarttır. Özellikle emek yoğun bir endüstri olan turizmde faaliyette bulunan sendikaların, yönetsel yapılarını çağımıza uygun hale getirip, işgörenin iş tatminini ve örgüte bağlılığını artırarak her iki taraf için fayda sağlayan bir yapı haline gelmeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Sendikaların bu değişim sürecinde tek başlarına hareket etmeleri doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu nedenle otel işletmeleri ve yöneticileri, sendika yöneticileri ile işbirliği içinde hareket etmelidirler ve sektördeki rekabet yarışında kendilerine engel olarak gördükleri sendikaların güncel yapılanması sayesinde onlardan fayda sağlama yoluna gitmelidirler.

Bu tez çalışmasında, kültürün örgütsel politika üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu inceleme, hem toplumsal kültür hem de örgüt kültürü üzerinden yürütülmüştür. Bu kapsamda ortaya çıkan en başlıca sonuç, çoğulculuğun ve klan tipi örgüt kültürünün çalışanların örgütsel politika algısını azalttığı yönündedir. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi Türk toplumunda baskın kültür boyutu çoğulculuk, konaklama işletmelerindeki baskın kültür tipi ise klan kültürüdür. Söz konusu iki kültürel öge, çalışanların örgütlerini politik algılamaları yönünde azaltıcı etki yapmaktadır. Bu sebeple, çalışanlarının politika algısını azaltmayı hedefleyen otel yönetimleri, klan tipi örgüt kültürüne ağırlık vermelidir. Bunun sebebi ise, örgütsel politika algısının, çalışanların düşük iş tatmini veya işe devamsızlığı gibi istenmeyen sonuçları beraberinde getirebilmesidir.

5.2.2. Sendika Yöneticileri İçin Getirilen Öneriler

Bu araştırmanın en önemli bulgularından biri şüphesiz sendika üyesi olma eğiliminin açıklanmasında çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin ve örgüt

kültürü tipinin de etkili olduğunun ortaya konmuş olmasıdır. Tüm dünyada olduğu gibi sendikalar, Türkiye’de de 1980’li yıllardan itibaren önemli üye kayıpları yaşamaktadır. Sendikalar bu kayıpların altında yatan nedenleri küreselleşme, neo-liberal ekonomi politikaları, sınırlayıcı yasal düzenlemeler gibi uluslararası veya dışsal sorunlarda aramaktadırlar. İçinde buldukları krizden çıkabilmek için ise çareyi devletten ve yasal düzenlemelerden bekleme eğilimindedirler. Oysaki sendikaların, özellikle özel sektörde kaybettiği gücü tekrar kazanabilmesi için, özel sektör çalışanlarının sendika üyeliğine dair tutumunu ve bu tutumun örgüt içi dinamiklerle olan ilişkisini de doğru ve gerçekçi bir biçimde ortaya koyması gerekmektedir. Bu araştırmanın temel bulgularından biri olan kültür ile sendika üyesi olma eğilimi arasındaki anlamlı ilişki bu noktada önem kazanmaktadır çünkü sendikalaşmanın sadece dışsal faktörler ile değil içsel nedenlerle de açıklanması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında düşünüldüğünde, sendikaların, mevcut ve potansiyel üyelerinin üye olma nedenlerini, profillerini ve beklentilerini daha iyi belirleyebilmek amacıyla girişimlerde bulunmalı ve bu yönde araştırmalar yapmalıdır. Böylelikle işgörenlerin kendilerinden beklentilerini anlayabilir ve bunlara cevap verebilmek için farklı misyonlar yüklenebilirler.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanabilmesi için işgörenlerin iş tatmini önemlidir. Sendikalı işyerlerinde toplu iş sözleşmeleriyle oluşturulan günlük çalışma süreleri, yönetime katılma, ücret artışları, sosyal yardımlar ve hizmetler ve güvence altına alınan diğer tüm haklar, işgörenlerin gerek işyerlerinde gerekse sosyal yaşamlarında şartlarının iyileşmesine olumlu etki etmektedir (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010, 105). Bu tez çalışmasının sonuçlarından hareket ederek, işgörenlerin sendika üyeliğini etkilediği tespit edilen sosyal-psikolojik nedenler üzerinde durdukları taktirde otel işletmelerinde konumlarını güçlendirme fırsatları bulabilir. Bireyin politika algısını ve örgütündeki kültürel yapıyı dikkate alan sendikalar böylelikle, işgören doyumuna katkıda bulunacak; işyerinde doyuma ulaşan işgörenin örgüte bağlılığı ve performansı artacak; işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bu sayede sendikalar hem işgörene hem de işverene fayda sağlayabilecektir.

5.2.3. Akademisyenler İçin Getirilen Öneriler

Bu çalışma öngördüğü gibi örgütsel politika algısı ile sendika üyeliği arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, bu tez çalışması, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olma özelliği göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın kavramlar arasında bir ilişkiye rastlayamamış olması, bu sonucun tartışmasız doğruluğunu ve araştırmamızın çerçevesi dışında genellenmesi gerektiğini göstermez. İki kavram arasındaki ilişki yazında bakir kalmış bir alandır ve üzerinde çalışılmaya ihtiyaç vardır. İki kavram arasında saptanamayan bağa ilişkin olarak kişisel yorumlamalar yapmak yerine, örneklemelerini farklı kültürel bölgeler ve farklı sektörlerden seçeceği görgül araştırmaların yapılması ile yazına daha çok katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının bir diğer sonucu, işgörenlerin birbirine sıkı bağlarla bağlı olduğu işletmelerde, sendikalaşma eğiliminin azalması olmuştur. Bunun altında yatan bir neden, işgörenlerin sendika üyeliğini, emeklerine karşılık elde ettiği kazanımların rasyonel bir değerlendirmesinden ziyade, kendisine iş, ekmek vermiş birisine karşı gelme veya ihanet etme olarak algılaması olabilir. İçten bir çalışma ortamının olduğu bu tür örgütlerde işgörenler sendikaları, işverenleri ile aralarındaki sadakat, güven ve bağlılık ilişkisini zedeleyen bir yapı olarak değerlendirebilir. Bu noktada akademisyenlerin, klan tipi örgüt kültürünün egemen olduğu örgütlerde sendikalaşma eğiliminin azalmasının nedenlerini daha kapsamlı araştırması doğru ve yerinde olacaktır.

Çalışmanın akademisyenlerce daha farklı kapsamda incelenmesi, ulusal kültür boyutu olan güç mesafesinin ele alınmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu çalışmanın, güç mesafesi ile diğer kavramlar arasında ilişki bulamaması, güç mesafesinin etkisiz olduğunu ifade etmemektedir. Güç mesafesi, yalnızca ele alınan kavramlar arasındaki ilişkiler örüntüsünün tümünde etkili bulunamamıştır. Oysaki güç mesafesi, korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel politika algısı ve çoğulculuk kavramları ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda akademisyenlerin güç mesafesini farklı açılardan incelemesi ilerleyen çalışmalara yön verici bir nitelikte olabilir.

Daha önce belirtildiği gibi, araştırmaya dahil edilen örneklem hacminin otel işletmeleri ile sınırlı olması ve tek bir ulusal kültürün (Türk kültürü) çalışma kapsamına alınması, çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Ancak çalışmanın gelecek dönemlerde örneklem hacmi farklılaştırılarak ve/veya genişletilerek daha kapsamlı ve karşılaştırmalı çalışmalara katkıda bulunması amacıyla kavramların derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Böylece konuya ilişkin yazın, yapılacak araştırmalarla genişletilebilir.

5.2.4. İşgörenler İçin Getirilen Öneriler

Bu tez çalışması, işverenlere, sendika yöneticilerine ve akademisyenlere ek olarak işgörenlere de fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuçları itibariyle, işgörenlerin sendika üyeliğinden uzak durmalarının nedenlerini farklı bir açıdan inceleyen bu tez çalışması, işgörenlerin sendika üyeliği konusunda daha bilinçli olmaları gerektiğini önermektedir. Çalışma ortamının geniş bir aileyi anımsatan içten yapısı, işgörenler ile işveren arasındaki ilişkide aracı örgütlerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. İşgörenler, işverenleri ile olan ilişkilerini profesyonel bir ilişki olarak görmemekte ve bu bakış açısı işgörenin sendikal bilincini zayıflatmaktadır.

Öte yandan mevcut koşullar (işsizlik, taşeronlaşma, sosyal güvenliğin zayıflaması, gelir eşitsizliğinin artması, kayıt dışı sektörün genişlemesi vb.) işgörenlerin çalışma şartlarını gitgide kötüleştirmekte ve sendikalara belki de her zamankinden daha fazla gereksinim duyulduğu görülmektedir. Bu anlamda işgörenlerin sosyal güvenliğine dayalı bir sistemin mümkün olabilmesi için sendikaların daha örgütlü, daha katılımcı ve daha mücadeleci bir yapıya sahip olabilmesi sadece sendika yöneticileri tarafından gerçekleştirilebilecek bir değişim değildir. İşgörenler de, mevcut düzeni sorgulayarak ve sendikal hakları konusunda daha fazla bilinçlenerek, sosyal haklara değer verilen farklı bir düzenin kurulmasında aracı ama önemli bir rol üstlenmelidirler.

KAYNAKÇA

- Adams, G.L., Treadway, D.C., ve Stepina, L.P. (2008). The Role of Dispositions in Politics Perception Formation: The Predictive Capacity of Negative and Positive Affectivity, Equity Sensitivity, and Self-Efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 20 (4), 545-563.
- Akbıyık, Nihat. (2012). Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar. *Hikmet Yurdu Düşünce-Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5 (9), 37-64.
- Akdeniz, D. ve Seymen, O.A. (2012). Diagnosing National And Organizational Culture Differences: A Research In Hotel Enterprises. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 198-217.
- Akerlof, G.A. (1980). A Theory of Social Custom, of Which Unemployment May be One Consequence. *The Quarterly Journal of Economics*, 94 (4), 749-775.
- Almond, G.A. ve Verba, S. (1980). *The Civic Culture Revisited: An Analytic Study*, Boston: Little, Brown.
- Altıntaş, F.Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika Ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (5. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Andrews, M.C. ve Kacmar, M.K. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Arnold, D.R. ve Capella, L.M. (1985). Corporate Culture and the Marketing Concept: A Diagnostic Instrument for Utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116, 32-38.
- Aune, R.K. ve Aune, K.S. (1994). The Influence of Culture, Gender, and Relational Status on Appearance Management. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 258-272.
- Aryee, S., Chen, X.Z., ve Budhwar, P.S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., ve Parker, B.W. (2010). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 494-513.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma (Paternalistic Leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies)*, 1 (1), 11-33.

- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Aycan, Z. (Editör). Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s. 25-53.
- Aymankuy, Ş.Y. (2005). Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aydınlı, H.İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi*, 7, 77-99.
- Aydıntan, B. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri. Seymen, O.A. ve T. Bolat. (Editörler). Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik. Ankara. Nobel Yayıncılık, ss.153-178.
- Aytaç, Mustafa ve Öngen, Burcu. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi, *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Bain, G.S. ve Elias, P. (1985). Trade Union Membership in Great Britain: An Individual Level Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 23, 71-82.
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46 (1), 29-37.
- Besler, S. (2006). Characteristics of Top Management Teams in Turkey. *SEE Journal*, September Issue, 43-53.
- Bilgin, S.L. (2007). *Sendikali İşçi Davranışlarının Psikolojik Boyutları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Black, B. (2001). National Culture and Industrial Relations and Pay Structures. *Labour*, 15 (June), 257–277.
- Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 255-266.
- Booth, A.L. (1985). The Free-rider Problem and a Social Custom Theory of Trade Union Membership. *Quarterly Journal of Economics*, 100, 253-261.
- Breaux, D.M., Munyon, T.P., Hochwarter, W.A., ve Ferris. G.R. (2009). Politics as a Moderator of the Accountability-Job Satisfaction Relationship: Evidence across Three Studies. *Journal of Management*, 35, 307-326.
- Buenger, C.M., 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*, 34, 294-301.
- Bulama, R. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Çalışanların Sendikalaşma Eğilimi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Bursalı, Y.M. (2008). Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı Ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (güz), 470-483.
- Byrne, Z.S., Kacmar, C., Stoner, J., ve Hochwarter, W.A. (2005). The Relationship Between Perceptions of Politics and Depressed Mood at Work: Unique Moderators Across Three Levels. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 330-343.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. California: The Jossey-Bass Business&Management Series.
- Canbolat, E.Ö., Beraha, A., Çeliksoy, E., ve Türker, Y. (2010). Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 37-45.
- 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.
- Charlwood, A. (2002). Why Do Non-union Employees Want to Unionize? Evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 40 (3), 463-491.
- Clark, P.F. (2000). *Building More Effective Unions*, Cornell University Press, New York.
- 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.
- Darlington, R. (2012). The Interplay of Structure and Agency Dynamics in Strike Activity. *Employee Relations*, 34 (5), 518-533.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19, 498-506.
- DeCotiis, T. ve LeLouran, J.Y. (1981). A Predictive Study of Voting Behaviour in a Representation Election Using Union Instrumentality and Work Perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 27, 103-118.
- Deery S. ve Walsh J. (1999). The Decline of Collectivism? A Comparative Study of White Collar Employees in Britain and Australia. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (2), 245-269.
- Demetriou, C. (2011). The Attribution Theory of Learning and Advising Students on Academic Probation. *NACADA Journal*, 31 (2), 16-21.
- 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.

- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1 (1), 123-144.
- Desphande, R., Farley, J.U., ve Webster, Jr.F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organizational Studies*, 14, 59-71.
- Drory, A. ve Vigoda G. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience. *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Duman, B. (2004). Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 129-131. Web: <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/436.pdf> adresinden 10 Mayıs 2013'te alınmıştır.
- Duncan, G.J. ve Stafford, F.P. (1980). Do Union Members Perceive Compensation Wage Differentials?. *American Economic Review*, 70, 355-371.
- Eğnli, A.T. ve Çakır, S.Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), 37-50.
- Eienhardt, K.M. ve Bourgeois, L.J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (11) , 35-54.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36 (Ağustos-Aralık), 73-88.
- Erdogan, B. ve Liden, R.C. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (1), 1-17.
- Ergüder, Ü., Esmer, Y., ve Kalaycıoğlu, E. (1991). Türk Toplumunun Değerleri (Values of the Turkish Society), Report Prepared for TÜSİAD, No.TÜSİAD-T/91, 6145, İstanbul.

- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 266-271.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S.Y. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 33 (1), 210-223.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, G.Y. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ernst, R.C. (1985). Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid. *Personnel Administrator*, 30, 49-60.
- Farber, H.S. (1990). The Decline of Unionization in the United States: What Can Be Learned from Recent Experience?. *Journal of Labor Economics*, 8 (12), 75-105.
- Farber, H.S. ve Saks, D.H. (1980). Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics. *Journal of Political Economy*, 88, 349-369.
- Fernandez, D.S., Carlson, D.S., Stepina, L. P., ve Nicholson, J.D. (1997). Hofstede's Country Classification 25 Years Later. *The Journal of Social Psychology*, 137 (1), 43-54.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G. ve Pondy, L.R. (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. *Group & Organization Studies*, 14, 83-103.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Galang, M.C., Zhou, J., Kacmar, M.K. ve Howard, J.L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49, 233-266.
- Ferris, G.R. ve Kacmar, M.K. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R., G. Adams, R. W. Kolodinsky, W. A. Hochwarter, and Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. In F.J. Yammarino and F. Dansereau. (Eds.), *Research in Multi-level Issues Volume 1: The Many Faces of Multi-Level Issues*. (p.179-254). OX: Elsevier Science.
- Folger, R., Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behaviour*. (p.129-177).
- Freeman, R.B. ve Medoff, J.L. (1984). *What Do Unions Do?*. New York: Basic Books.
- Frege, C.M. (1999). *Social Partnership at Work: Workplace Relations in Post-Unification Germany*. Londra: Routledge.
- Gandz, J.M. ve Murray, V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23 (June), 237-251.

- Gök, M. (2009). Aile İçi Şiddet Ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F., ve Erdem, R. (2005). Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 351-372.
- Halis, M. (2001). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 109-135.
- Harris, K.J., James, M., ve Boonthanom, R. (2005). Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship between Job Strains and Intent to Turnover. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 26-42.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Herrnstein, R.J. (1990). Rational Choice Theory: Necessary but not Sufficient. *American Psychologist*, 45 (3), 356-367.
- Hills, S.M. (1985). The Attitudes of Union and Nonunion Male Workers Toward Union Representation. *Industrial and Labor Relations Review*, 38, 179-194.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. California: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. (2. baskı). California: Sage.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. (2. baskı). New York: McGraw-Hill.
- Hogg, M.A. ve Vaughan, G.M. (2007). *Sosyal Psikoloji* (Çev. İ. Yıldız ve Aydın Gelmez). Ankara, Ütopya Yayınevi. (4. Baskıdan çevrildi).
- Howell, S.K. (2005). Adaptive Self-regulation and Organizational Politics: Investigating the Effects in the Accounting Profession. (Dissertation. University of Central Florida, 1990). Web: http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000507/Howell_Sharon_K_200505_PhD.pdf adresinden 14 Ocak 2013'te alınmıştır.
- Hunter, J.E. ve Schmidt, F.L. (2004). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (2. baskı). California: Sage.
- Iverson, R.D. ve Kuruvilla, S. (1995). Antecedents of Union Loyalty: The Influence of Individual Dispositions and Organizational Context. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 557-582.
- Jenkins, J.C. ve Perrow, C. (1977). Insurgency of the Powerless: Farm Worker Movements (1946-1972). *American Sociological Review*, 42 (2), 249-268.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (2001). *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998). Leadership and Culture in Turkey: A MultiFaceted Phenomena, Web:

<http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/turkeychapter.doc>
adresinden 14 Eylül 2012'de alınmıştır.

- Kacmar, K.M. ve Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. In G.R. Ferris (Ed), *Research in Personnel Human Resource Management* (p.1-39). Amsterdam: JAI Press.
- Kacmar, K.M. ve Ferris, G.R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- 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, 383-416.
- Kacmar, K.M. ve Carlson, D.S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multisample Approach. *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Kelly, J. (1997). The Future of Trade Unionism: Injustice, Identity and Attribution. *Employee Relations*, 19 (5), 400-414.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Kılıç, T. Ve Seymen, O.A. (11-13 Mart 2011). Türk Turizm Sektöründe Sendikal Örgütlenme Neden Güçlü Değil? Baskın Faktörlerin Rolü ve Etkileri Üzerine Yazımsal Bir Değerlendirme. II. Turizmde İnsan Kaynakları Sempozyumunda Sunuldu, Antalya.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 61-77.
- Kiewitz, C., Restubog, S.L.D., Zagenczyk, T.J., ve Hochwarter, W.A. (2009). The Interactive Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from Two Longitudinal Studies. *Journal of Management Studies*, 46, 806-834.
- Klandermans, B. (1986). Psychology and Trade Union Participation: Joining, Acting, Quitting. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 189-204.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. ve Cuma, E. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-249.
- Kumar, P. ve Ghadially, R. (1989). Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. *Human Relations*, 42, 305-314.
- Lahius D.M. ve Mellor, S. (2001). Antiunion and Prounion Attitudes as Predictors of College Students' Willingness to Join a Union. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135 (6), 661-681.

- Lash, S. ve Urry, J. (1994). *Economies of Signs and Space*. London: Sage.
- Lawler, J.J. ve Bae, J. (1998). Overt Employment Discrimination by Multinational Firms: Cultural and Economic Influences in a Developing Country. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 37 (2), 126–152.
- Lawler, J.J. ve Walker, J.M. (1984). Representation Elections in Higher Education: Occurrence and Out-Comes. *Journal of Labor Research*, 5 (1), 63-80.
- Leslie, L.M. ve Gelfand, M.J. (2011). The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics, In G.R. Ferris ve D.C. Treadway (Eds), *Politics in Organizations Theory and Research Considerations* (p. 411-447), New York: Taylor ve Francis Publishing.
- Maguire, D. (2004). Opposition Movements and Opposition Parties: Equal Partners or Dependent Relations in the Struggle for Power and Reform?. In J. C. Jenkins ve B. Klandermans (Eds), *The Politics of Social Protest Comparative Perspectives on States and Social Movements*. London: UCL Press.
- Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 161-190.
- Maxey, C. ve Mohrman, S.A. (1981). Worker Attitudes Toward Unions: A Study Integrating Industrial Relations and Organizational Behaviour Perspectives. *Proceedings of the Industrial Relations Research Association*, 326–337.
- McClendon, J.A., Wheeler, H.N., ve Weikle, R.D. (1998). The Individual Decision to Unionize. *Labor Studies Journal*, (Fall), 34-53.
- Miller, B.K. and Nichols, K.M. (2008). Politics and Justice: A Mediated Moderation Model. *Journal of Managerial Issues*, 20, 214-37.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22 (2), 133-154.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*, 8 (3), 486–500.
- Muhammad, A.H. (2007). Antecedents of Organizational Politics Perceptions in Kuwait Business Organizations. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 17, 234-247.
- Naylor, R.A. (1989). Strikes, Free-riders and Social Custom Theory, *Quarterly Journal of Economics*, 104 (4), 771-786.
- Newton, L.A. ve Shore, L.M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *Academy of Management Review*, 17 (2), 275–298.
- O’Connor, W.E. ve Morrison, T.G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Psychology*, 135 (May), 301-312.

- Ohbuchi, K.I., Fukushima, O. ve Tedeschi, J.T. (1999). Cultural Values in Conflict Management: Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 51-71.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23, 145-170.
- Pandley, J. (1986) Sociological Perspectives on Ingratiation. *Progress in Experimental Personality Research*, 14, 205-229.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L., ve Jackson, S.L. (1995). Perceptions of Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Posthuma, R.A. (2009). National Culture and Union Membership: A Cultural-Cognitive Perspective. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64 (3), 507-529.
- Premack, S.L. ve Hunter, J.E. (1988). Individual Unionization Decisions. *Psychology Bulletin*, 103, 223-234.
- Ralston, D.A., Giacalone, R.A., ve Terpstra, R.H. (1994). Ethical Perceptions of Organizational Politics: A Comparative Evaluation of American and Hong Kong Managers. *Journal of Business Ethics*, 13, 989-999.
- 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.
- Riley, N.M. (1997). Determinants of Union Membership: A Review. *Labour*, 11 (2), 265-301.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior*. (Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem). İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Romm, T. ve Drory, A. (1988). Political Behavior in Organizations A Cross-Cultural Comparison. *International Journal of Value Based Management*, 1 (2), 97-112.
- Ralston, D.A., Giacalone, R.A., ve Terpstra, R.H. (1994). Ethical Perceptions of Organizational Politics: A Comparative Evaluation of Hong Kong Managers, *Journal of Business Ethics*, 13, 989-999.
- Rosenfeld, P., Booth-Kewley, Edwards, J.E., & Alderton, D.L. (1994). Linking Diversity and Impression Management. *American Behavioral Scientist*, 37, 672-681.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Sargut, A.S. (1994). *Kültür ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Verso Yayınları.

- Sargut, S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara:İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarkar, S. (2012). Determinants of Employees' Attitudes Toward Union Membership in India. *Journal of World Business*, 47, 240-250.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Schnabel, C. (2002). Determinants of Trade Union Membership, Web: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/28298/1/361174594.PDF> adresinden 13 Aralık 2013'te alınmıştır.
- Schnabel, C. ve Wagner, J. (2007). Union Density and Determinants of Union Membership in 18 EU Countries: Evidence from Micro Data, 2002/03. *Industrial Relations Journal*, 38 (1), 5-32.
- Schriesheim, C.A. (1978). Job Satisfaction, Attitudes Towards Unions and Voting in a Union Representation Election. *Journal of Applied Psychology*, 63, 548-552.
- Scott, J. (2000). Rational Coice Theory, In G. Browning, A. Halcli, and F. Webster (Eds.), *Understanding Contemporary Society: Theories of The Present*, Sage Publications. Web: <http://www.soc.iastate.edu/sapp/soc401rationalchoice.pdf> adresinden 22 Aralık 2013'te alınmıştır.
- Seçer, B. (2009). Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 4, 27-59.
- Selman, A. ve Uçar, R. (2011). Dini Tercihleri Anlama ve Açıklamaya Farklı Bir Yaklaşım: Rasyonel Seçim Teorisi. *Toplum Bilimleri*, 5 (10), 91-110.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Seymen, O.A, Kılıç, T. (2012). Çıkar Çatışması İçindeki İki Ayrı Örgüte Bağlı Olmanın (İşyeri ve Sendika) İşgörenlerin Güven Düzeyine ve Sendika Üyeliği Kararına Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi III. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu 10-11 Mayıs Antalya*.
- Sharma, B. ve Gani, A. (2011). Creativity, Culture and Trade Union Density in Developed Countries. *Psychology Research*, 1 (1), 106-113.
- Sıgılı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (1), 327-342.
- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.
- Singh, G. (2001). National Culture and Union Density. *The Journal of Industrial Relations*, 43 (3), 330-339.
- Storey, J. ve Bacon, N. (1993). Individualism and Collectivism: Into the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 4 (3): 665-684.

- Struthers, C.W., Miller, D.L., Boudens, C.J., ve Briggs, G.L. (2001). Effects of Causal Attributions on Coworker Interactions: A Social Motivation Perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, 23 (3), 169-181
- Şenkal, A. (2008). Endüstri İlişkilerinde Yeni Paradigmalar: Mobilizasyon, Kolektivizm ve Esneklik Tartışmaları. *Çalışma ve Toplum*, 1, 119-145.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Thang, S.M., Gobel, P., Nor, N.F.M., ve Suppiah, V.L. (2011). Students' Attribution for Success and Failure in the Learning of English as a Second Language: A Comparison of Undergraduates from Six Public Universities in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 19 (2), 459-474.
- Tilly, C. (1978). *From Mobilization to Revolution*. New York: McGraw Hill Publishing Company.
- Torun, G.S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe bir Araştırma*, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724. Ankara: Korza Yayıncılık
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), 59-72.
- Ulusoy, O. (2008). Ergenlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Ve Saldırganlık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Urhan, B. (2005). Türkiye’de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları. *Çalışma ve Toplum*, 1, 57-87.
- Urhan, B. ve Selamoğlu, A. (2008). İşçilerin Sendikalara Yönelik Tutum ve Davranışları; Kocaeli Örneği. *Çalışma Ve Toplum*, 3, 171-197.
- Uysal, A. (2009). Toplumsal Hareketler için Kaynak Yaratma ve Kullanma Stratejileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 217-238.
- Valle, M.K. ve Perrewe, P.L. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Test of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53 (March), 359-386.
- Van den Berg, A. ve Groot, W. (1992). Union Membership in Netherlands: A Cross-Sectional Analysis. *Empirical Economics*, 17, 537-564.
- Vigoda, E. (2001). Reactions to Organizational Politics: A Cross-cultural Examination in Israel and Britain. *Human Relations*, 54, 1483-1518.

- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55, 311 –324.
- Vigoda, E. (2000a). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relations with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior and In-Role Performances. *Public Personnel Management*, 26, 185-210.
- Vigoda, E. (2000b). The Relationship Between Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., ve Ben-Zion, E. (2003). Politics and Image in the Organizational Landscape. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 764-787.
- Vigoda-Gadot, E. ve Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organisations: A Test of One Model Across Two Sectors. *Policy&Politics*, 33 (2), 251-276.
- Visser, J. (2002). Why Fewer Workers Join Unions in Europe: A Social Custom Explanation of Membership Trends. *British Journal of Industrial Relations*, 40 (3), 403-430.
- Vural, Z.B.A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wagar T.H. ve Rahman A. (1997). Determinants of Union Joining and Voting Intention: Evidence from Canadian High School Students. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 26 (2), 161-175.
- Weiner, B. (2000). Intrapersonal and Interpersonal Theories of Motivation from an Attributional Perspective. *Educational Psychology Review*, 12 (1), 1-14.
- Welsh, M.A. ve Slusher, E.A. (1986). Organizational Design as a Context for Political Activity. *Administrative Science Quarterly*, 31, 389-402.
- Witt, L.A., Andrews, M.C. ve Kacmar, M. (2000). The Role of Participation in Decision-making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53, 341-358.
- Wu, Ming-Yi. (2008). Comparing Expected Leadership Styles in Taiwan and the United States: A Study of University Employees. *China Media Research*, 4 (1), 36-44.
- Yang, K. (2009). Examining Perceived Honest Performance Reporting by Public Organizations: Bureaucratic Politics and Organizational Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 81-105.
- Yeloğlu, H.O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olna Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 153-170.
- Yılmaz, D.Ö. (2012). *Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yücel, İ. (2009). Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi- Kayseri ve Konya Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 265-284.
- Yüksel, M. (2013). Örgütsel Politika, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Basım) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaidman, N. ve Drory, A. (2001). Upward Impression Management in the Workplace Cross-cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 671-690.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zeytinoğlu, I.U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., ve Boos, L. (2007). Associations Between Work Intensification, Stress and Job Satisfaction. The Case of Nurses in Ontario. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 62 (2), 201-225.
- Zhou, J. ve Ferris, G.R. (1995). The Dimensions and Consequences of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1747-1764.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Konaklama işletmelerinde örgütsel kültür, örgütsel politika ve sendika üyeliği kavramları üzerine kapsamlı bir inceleme yapmayı amaçlayan bu anketten elde edilen bulgular **sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak, size ve işletmenize ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Sizden istenen tüm soruları dikkatlice okuyup, içten ve doğru cevaplar vermenizdir. İfadeler hakkında kesin yargılara sahip değilseniz, lütfen o soruyu boş bırakınız. Lütfen anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi yazmayınız.

Ankete ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Araş. Gör. Defne AKDENİZ
Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

1. Bölüm: Konaklama İşletmeleri Örgütsel Politika Algısı

Aşağıda, işyeriniz hakkındaki görüşlerinizi saptamaya yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifade için çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak, bunlara ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

	Çalıştığım otelde ...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	... hak edenden ziyade iltimas gösterilen (kayırlan) kişiler öne çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	...her şeye "evet efendim" diyenlere yer yoktur; amirlerle anlaşmazlık anlamına bile gelse iyi fikirlerin ortaya konulması istenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	...çalışanlar kurumsallaşmış (yerleşik) fikirleri eleştirse bile dobra dobra konuşmaya teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	...kimsenin karşısına almak istemediği nüfuzlu kişilerden oluşan bir grup bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	...çalışanlar, diğerlerinin misillemesinden korkmadan özgürce konuşamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	...sadece çok çalışan kişiler ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	...genellikle en çok çalışanlar terfi eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	...çalışanlar, terfi etmek için diğer meslektaşlarının ayağını kaydırırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9	...tüm işletmeyi kapsayan değil, sadece belirli bir grup için mevzuat değişikliği yapıldığını gördüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	...kimsenin meydan okumaya cesaret edemediğinden dolayı, istediklerini kendi yöntemleriyle yapan bir grup çalışan vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	...işletme kurallarıyla bağdaşmayan bir zam ya da terfi yapıldığını hatırlamıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu otelde çalıştığımndan beri terfi ve zamla ilgili mevzuatların birisinin çıkarları doğrultusunda kullanıldığını görmedim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Bölüm: Bireycilik/ Çoğulculuk ve Güç Mesafesi

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticiler kararların çoğunu astlarına (çalışanlarına) danışmadan almalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticilerin astlarıyla (çalışanlarıyla) olan ilişkisinde otorite ve güç kullanması sıkça gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticiler çalışanlarının görüşlerini nadiren sormalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalışanlar yöneticilerin kararlarıyla fikir ayrılığı yaşamamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yöneticiler önemli işleri çalışanlara delege etmemelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Topluluğun refahı bireylerin çıkarlarından daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Topluluğun başarısı bireylerin başarısından daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşyerimdeki çalışma grubum tarafından kabul görmek çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanlar önce topluluğun refahını düşünmeli, sonra kendi bireysel hedeflerinin peşinden gitmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Bölüm: Sendika Üyesi Olma İsteği

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanların bir sendika tarafından temsil edildiği işletmedeki işi kabul ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalışanların bir sendikaya üye olmasını gerektiren bir işi kabul etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bir iş ararken, çalışanların bir sendika tarafından temsil edildiği işletmelerden uzak dururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İhtiyaçlarımı ve gelecekteki işimi düşündüğümde ileride bir sendikaya üye olmayı düşünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. Bölüm: Konaklama İşletmeleri Örgüt Kültürü

Aşağıda, çalıştığınız kurumun örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik cümleler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için, sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Otelimizde personele ilgi çoktur. Geniş bir aile gibidir. Çalışanlar birbirleri ile birçok şeyi paylaşmaya isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Otelimiz girişimci ve dinamikdir. Çalışanlar risk almaya heveslidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Otelimiz oldukça sonuç odaklıdır. İşlerin yapılmasına önem verilir. Çalışanlar rekabetçidir ve başarı odaklıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Otelimiz çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Çalışanların ne yapacağını genellikle yazılı kurallar belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Otelimizde lider; genellikle bir akıl hocası veya anne-baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olmaya çalışan biri olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Otelimizde lider; genellikle fasa fiso veya anlamsız şeylerle meşgul olmayan, hırslı, saldırgan ve sonuç odaklı biridir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8	Otelimizde lider; genellikle bir koordinatör, organizatör veya düzenleyici olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalıştığım otelin yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımcılık terimleriyle tanımlanabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalıştığım otelin yönetim tarzı, bireylerin risk aldığı, yenilikçiliğin, özgürlüğün ve farklılıkların hakim olduğu bir yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım otelin yönetim tarzı, hırslı ve sert bir rekabetçilik, yüksek talepler ve başarı odaklılık kavramları ile tanımlanabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalıştığım otelin yönetim tarzı, istihdam güvencesi, uyum, tahmin edilebilirlik ve ilişkilerde istikrar kavramları ile tanımlanabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu oteli bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanların işyerine olan bağlılıkları yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Bu oteli bir arada tutan bağ, yenilik ve gelişmeye kendini adamaktır. En yenilikçi ve öncü olmaya önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu oteli bir arada tutan bağ, başarı ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Saldırgan olmak ve kazanmak ortak amacımızdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu oteli bir arada tutan bağ, resmi kural ve politikalarıdır. Operasyonu sorunsuz bir şekilde yürütmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Otelim çalışanların kişisel gelişimini önemser. Kişiler arası yüksek güven, ilişkilerin açık olması ve katılımcılık önemsenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Otelim yeni kaynaklara ulaşma ve yeni girişimler yaratmayı önemser. Yeni şeyler denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Otelim rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Yüksek hedefler koymak ve kazanmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Otelim sürekliliğe, kalıcılığa ve istikrara önem verir. Etkin ve kontrollü olmaya ve operasyonun sorunsuz yürütülmesine dikkat edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Otelim başarıyı, çalışanların gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana gösterilen ilgi ile tanımlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Otelim başarıyı, en benzersiz veya en yeni ürünlere sahip olmakla tanımlamaktadır. İşletme ürün lideri ve yenilikçidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Otelim başarıyı, pazarda kazanmak ve rekabette önde olmak olarak tanımlamaktadır. Başarının temel göstergesi rekabetçi pazarda lider olabilmektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Otelim başarıyı, etkinlik olarak tanımlamaktadır. Güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük üretim maliyeti kritik öneme sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

Yaşınız

- () 19 ve altı
() 20-29
() 30-39
() 40-49
() 50 ve üzeri

Eğitim Durumunuz

- () İlkokul
() Ortaokul
() Lise
() Üniversite
() Yüksek lisans ve doktora

Çalıştığınız Bölüm

.....

Bu İşletmede Geçen Çalışma Süreniz

.....(yıl)

Yukarıda cevapladığınız sorular haricinde söylemek istediğiniz başka bir düşünceniz var mı? Varsa belirtiniz.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....