

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE SENDİKAL
BAĞLILIK VE FAALİYETLERE KATILIM İLİŞKİSİ: SAKARYA
İLİ KAMU EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Hilal KİŞİOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

ARALIK – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

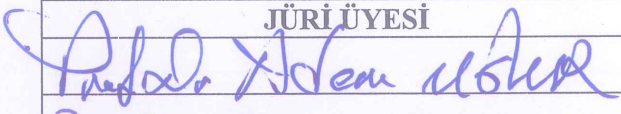
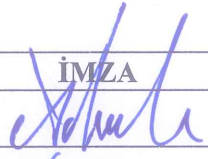
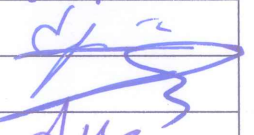
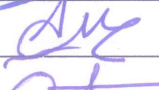
**LİDERLİK TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE SENDİKAL
BAĞLILIK VE FAALİYETLERE KATILIM İLİŞKİSİ: SAKARYA
İLİ KAMU EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Hilal KİŞİOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

“Bu tez 02/12/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
 Prof. Dr. Esin KARACAN	Basarili	
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Basarili	
Doç. Dr. Ali Tahip AKPINAR	Basarili	
Doç. Dr. Ozlem BALABAN	BAŞARILI	



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	HİLAİ KİŞİOĞLU
Öğrenci Numarası	:	1560D05001
Enstitü Anabilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	LİDERLİK TUTUM VE DAVRANIŞLARININ SENDİKAL BAĞLILIK VE FAALİYETLERE KATILIM ÜZERİNE ETKİSİ SAKARYA İLİ EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI
Benzerlik Oranı	:	%26

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

04/11/2019
Öğrenci İmza

☐ Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Tarih:04/11/2019

İmza:

☐KABUL EDİLMİŞTİR

☐REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Yaşamın her alanında giderek önemini arttıran liderlik, sanayi toplumunun elzem örgütleri olan sendikalar açısından da önemli olmaktadır. Sendikalarda kritik rol üstlenen işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının sendika üyeleri üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın tamamlanmasında pek çok kişinin yardım ve desteği bulunmaktadır.

Bu tezin hazırlanması aşamasında yardımlarını, zamanını ve desteğini esirgemeyen öncelikle danışman hocam Doç. Dr. Tuncay YILMAZ'a, tez izleme komitemde ve tez savunma sınavımda yer alarak bilgi ve tecrübeleriyle çalışmamın son haline gelmesine katkılarından dolayı kıymetli hocalarım Prof. Dr. Adem UĞUR'a, Prof. Dr. Esin KARACAN'a, Doç. Dr. Özlem BALABAN'a ve Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Alan araştırması sürecinde, sendikalara yapmış olduğum ziyaret esnasında ilgiyle, güler yüzle ve dostane bir tavırla beni karşılayan EĞİTİM BİR SEN, TÜRK EĞİTİM SEN, EĞİTİM SEN sendikalarının yöneticilerine ve üyelerine, çalışmama verdikleri destek ve sağladıkları kolaylık için çok teşekkür ederim. Doktora eğitimim süresince engin bilgi ve tecrübeleriyle birlikte proje yapma olanağı bulduğum saygıdeğer hocalarımdan başta Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürümüz Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN'a, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölüm Başkan Yardımcımız Doç. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR'e ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcımız Doç. Dr. Ekrem Erdoğan'a özel teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimim boyunca yardımlarını, ilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Kütüphane Şube Müdürümüz Zeliha KÖKSAL'a, 11 yıllık üniversite eğitimim boyunca emeği geçen tüm hocalarıma, araştırma görevlilerine ve üniversite personeline de ayrıca teşekkür ederim. Son olarak da bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve arkadaşlarıma teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Hilal KIŞIOĞLU
02.12.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	ix

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM I : SENDİKALARDA LİDERLİK ANLAYIŞI VE LİDERLİK

TÜRLERİ	4
1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	4
1.2. Liderlik- Yöneticilik Kavramları ve Arasındaki Farklar	9
1.3. Liderlik Yaklaşımları	12
1.3.1.Özellik Yaklaşımı	12
1.3.2.Davranış Yaklaşımı.....	13
1.3.3.Durumsallık Yaklaşımı	16
1.4. Liderlik Tarzları	19
1.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	19
1.4.2. Çağdaş /Modern Liderlik Tarzları.....	21
1.4.3. Diğer Liderlik Tarzları.....	24
1.5.Sendikalarda Liderlik Anlayışı	29

BÖLÜM II: EĞİTİM SENDİKACILIĞI BAĞLAMINDA SENDİKAL

BAĞLILIK VE SENDİKAL FAALİYETLER.....	37
2.1.Sendika Kavramı.....	37
2.2. Eğitim Sendikaları.....	39
2.2.1. Dünya’da Eğitim Sendikalarının Genel Durumu.....	40
2.2.2. Türkiye’de Eğitim Sendikalarının Genel Durumu.....	44
2.3.Sendikaların Faaliyetleri	49
2.4.Sendikal Bağlılık.....	52
2.5.Sendikaya Üyeliği ve Bağlılığı Etkileyen Faktörler	63
2.6.Sendikal Bağlılığın Sonuçları	68

2.7. Tez Konusu İle İlgili Ampirik Çalışmalar	73
---	----

BÖLÜM III: İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN ÜYELERİN SENDİKAL BAĞLILIK VE FAALİYETLERE KATILIMI İLE İLİŞKİSİ	76
3.1. Araştırmanın Amacı	76
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Yöntemi	76
3.3. Araştırmanın Modelleri	78
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	79
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
3.6. Araştırmanın Süreci	80
3.7. Anketin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması	81
3.8. Araştırmanın Bulguları	84
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA	123
EKLER	140
ÖZGEÇMİŞ	149

KISALTMALAR

Ark	: Arkadaşları
BFK	: Beş Faktör Kişilik Envanteri
Bkz	: Bakınız
Eğitim- Bir-Sen	: Eğitimciler Birliği Sendikası
Eğitim-Sen	: Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası
Türk Eğitim-Sen	: Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası
Vb	: Ve benzeri
Vdğ	: Ve diğerleri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Sendika Üyelüğünün İdeolojik ve Araçsal Unsurları	58
Şekil 2: Gerekçeli Eylem Teorisine Dayanan Bağlılık ve Katılım Modeli	60
Şekil 3: Rasyonalist Yaklaşım Dayalı Bağlılık ve Katılım Modeli	61
Şekil 4: Bütünleşik Teoriye Dayanan Bağlılık ve Katılım Modeli.....	62
Şekil 5: Sendikal Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	65
Şekil 6: Sendikal Katılımın Öncülleri ve Sonuçları	70
Şekil 7: Liderlik Tutum ve Davranışların, Sendikal Bağlılık ve Faaliyetlere Katılım İlişki Modeli.....	78
Şekil 8: Üyelerin Algıladığı ve İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kendi Liderlik Tutum ve Davranışlarının Karşılaştırılma Modeli	78
Şekil 9: İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tutum ve Davranışları İlişki Modeli	79

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Liderlik İle İlişkili Özellikler	7
Tablo 2	: Araştırmacılar ve Liderde Bulunması Gereken Özellikler	8
Tablo 3	: McGregor'un X ve Y Teorisi	15
Tablo 4	: Sendikal Bağlılığın Boyutsallığına İlişkin Çalışmalarda Bulunan Örnek Özellikler, Metadolojik Konular ve Faktör Dağılımları	56
Tablo 5	: Sendikal Bağlılıkla İlgili Yapılan Tezler	73
Tablo 6	: Sendikal Faaliyetlere Katılım İle İlgili Tezler	73
Tablo 7	: Eğitim ve Öğretmen Sendikaları İle İlgili Tezler	74
Tablo 8	: Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri.....	77
Tablo 9	: Üyeler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 10	: Liderlik Davranış Özelliği İle İlgili Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları	87
Tablo 11	: Sendikal Bağlılık İle İlgili Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları	88
Tablo 12	: Sendikal Faaliyetlere Katılım İle İlgili Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları	89
Tablo 13	: Ortak Varyanslar.....	90
Tablo 14	: Toplam Varyans.....	91
Tablo 15	: Dönüşümlü Faktör Yükleri	92
Tablo 16	: Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği Boyutları ve İlgili Maddeler	93
Tablo 17	: Ölçeklerin Ortalamaları	94
Tablo 18	: Sendika Görevi Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi	94
Tablo 19	: Sendikayı Değiştirmeyi Düşünme Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi..	95
Tablo 20	: Sendikaya Üye Olmada İşyeri Sendika Temsilcisinin Liderlik Tutum ve Davranışlarının Etkililiği Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi.....	96
Tablo 21	: Sendika Binasının Yerini Bilme Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi.....	96
Tablo 22	: Liderlik Davranış Özelliği Düzeyinin Branş Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması.....	98
Tablo 23	: Branş Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliğine İlişkin Gabriel Testi Karşılaştırması	98

Tablo 24	: Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeyinin Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması.....	99
Tablo 25	: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Gabriel Testi Karşılaştırması.....	99
Tablo 26	: Liderlik Davranış Özelliği, Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyinin Sendikadan Memnun Olma Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması.....	100
Tablo 27	: Sendikadan Memnun Olma Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliği, Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeylerine İlişkin Games Howell ve Hochberg TG2 Testi Karşılaştırması	101
Tablo 28	: Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeyinin Görev Yeri Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması.....	102
Tablo 29	: Görev Yeri Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Hochberg TG2 Testi Karşılaştırması	102
Tablo 30	: Sendikal Bağlılık Düzeyinin Sendikal Olma Süresi Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması.....	103
Tablo 31	: Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyinin Sendikaya Üye Olma Nedeni Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması	104
Tablo 32	: Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyinin Statü Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması.....	105
Tablo 33	: Liderlik Davranış Özelliğinin, Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılımı Regresyon Analizi	106
Tablo 34	: Ölçeklerin Korelasyonu	106
Tablo 35	: İşyeri Sendika Temsilcileri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	108
Tablo 36	: Sendika Üyelerinin Liderlik Davranış Özelliği Algılamasıyla, İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kendi Liderlik Davranış Özelliğinin Karşılaştırılması.....	110
Tablo 37	: Beş Faktör Kişilik Envanteri Boyutları.....	113
Tablo 38	: Beş Faktör Kişilik Envanteri Boyutları Minimum, Maximum, Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları	113

Tablo 39 : Liderlik Davranış Özelliği ve Beş Faktör Kişilik Envanterinin Boyutları	
Korelasyon Analizi	114



Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti

Yüksek Lisans		Doktora	X
Tezin Başlığı: LİDERLİK TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE SENDİKAL BAĞLILIK VE FAALİYETLERE KATILIM İLİŞKİSİ: SAKARYA İLİ KAMU EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI			
Tezin Yazarı: Hilal KİŞİOĞLU Danışman : Doç. Dr. Tuncay YILMAZ			
Kabul Tarihi: 02.12.2019		Sayfa Sayısı: İX (ön kısım)+140(tez)+9(ek)	
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri			
Sendikalar, çalışanların ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve çıkarlarını koruyan ve geliştiren kuruluşlardır. Liderlik, insanları belirli bir amaca doğru yönlendirmek, lider ise insanları etkileyen ve onları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişidir. Sendikalar açısından lider ise üyelerin hak ve menfaatini gözeten, eğitim ve gelişmelerini destekleyen, sendikaya olan bağlılıklarını arttıran ve faaliyetlere katılımlarını sağlayan ve sendikanın amaçları doğrultusunda yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılımları ile ilişkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda Sakarya genelinde kamu kurumlarında görev yapan okul öncesi, ilk okul, orta okul ve liselerde görevli Eğitim Bir-Sen, Türk Eğitim-Sen ve Eğitim-Sen sendikalarına üye öğretmenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılım ile ilişkisi belirlenmiştir. Ayrıca işyeri sendika temsilcilerinin kişilik özellikleri ile liderlik tutum ve davranışları arasındaki ilişki ortaya çıkartılmış ve üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranış algılarıyla, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışları karşılaştırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu kullanılmış ve yüz yüze görüşme yoluyla anketler uygulanmıştır. 380 sendika üyesi öğretmene ve 39 işyeri sendika temsilcisine olmak üzere 419 anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 24.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, ortalama, yüzde alma, t-testi, anova, faktör analizi, korelasyon ve basit regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre sendika temsilcilerinin kişilik özellikleri ile liderlik tutum ve davranış özellikleri arasında ilişki olduğu; işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranış özellikleriyle üyelerin işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranış özellikleri algılarının benzer olduğu ve işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranış özelliklerinin üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılımları ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.			
Anahtar Kelimeler: Sendika, Liderlik, Sendikal Liderlik, Sendikal Bağlılık, Sendikal Faaliyetlere Katılım			

Sakarya University
Institute of Social Sciences Abstract of Thesis

Master Degree		Ph.D.	X
Title of Thesis: THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP ATTITUDES AND BEHAVIORS WITH UNION COMMITMENT AND PARTICIPATION IN ACTIVITIES: A FIELD RESEARCH IN PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS IN SAKARYA			
Author of Thesis: Hilal KİŞİOĞLU		Supervisor : Assoc. Prof. Tuncay YILMAZ	
Accepted Date: 02.12.2019		Number of Pages: İX (pre text) +140(main body)+9 (App.)	
Department: Labor Economics and Industrial Relations			
Trade unions are organizations that protect and develop the economic, social and professional rights and interests of employees. Leadership is the person who directs people towards a specific purpose and the leader is the person who affects people and directs them towards a common purpose. In terms of trade unions, the leader is defined as the person who respects the rights and interests of the members, supports their education and development, increases their loyalty to the union, ensures their participation in the activities and guides them in line with the aims of the union. In this study, it was aimed to determine the relationship between leadership attitudes and behaviors of workplace union representatives and members' union loyalty and participation in union activities. In this context, a study was conducted on teachers who are members of Eğitim Bir-Sen, Türk Eğitim-Sen and Eğitim-Sen unions in pre-school, primary, secondary and high schools working in public institutions in Sakarya. In this research, the relationship between leadership attitudes and behaviors of workplace union representatives and members' union loyalty and participation in activities were determined. In addition, the relationship between the personality characteristics of workplace union representatives and leadership attitudes and behaviors was revealed. Moreover, the leadership attitude and behavior perceptions of the workplace union representatives were compared with their leadership attitudes and behaviors. The questionnaire which was prepared for the purpose of the research was used as a data collection tool and questionnaires were applied through face-to-face interviews. 419 questionnaires were administered to 380 teachers and 39 trade union representatives. The obtained data were analyzed with SPSS 24.0 program. Frequency, mean, percentage, t-test, anova, factor analysis, correlation and simple regression analysis methods were used for data analysis. According to the results, there is a relationship between the personality characteristics of union representatives and leadership attitude and behavior characteristics. Leadership attitude and behavior characteristics of workplace union representatives and members' perceptions of leadership attitude and behavior characteristics of workplace union representatives were similar. It is revealed that leadership attitude and behavior characteristics of workplace union representatives are related to members' union commitment and participation in union activities.			
Keywords: Trade Union, Leadership, Union Leadership, Trade Union Commitment, Participation in Trade Union Activities			

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu

Sendikalar çalışanların hak ve menfaatlerinin korunması açısından büyük öneme sahiptir. Sendikalara üye çekme ve mevcut üyelerin korunması, üyeler arasında sendikal bağlılığın artırılması ve sendikal faaliyetlere katılmaları açısından işyeri sendika temsilcilerinin liderlik özelliklerinin belirleyici rol oynayarak üyeler üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu noktada tezin odak noktasını işyeri sendika temsilcilerinin liderlik özellikleri ve bu özelliklerin üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisi oluşturmaktadır. Günümüzde sendikalar giderek gücünü ve önemini kaybetmektedir. Sendikaların gücü ise büyük ölçüde üye sayılarına bağlıdır. Sendikaların hem üye sayılarını arttırması hem de mevcut üye sayısını koruması gerekmektedir. Bu noktada işyeri sendika temsilcilerinin üyelerine yönelik liderlik tutum ve davranışları önemli bir etken olmaktadır. Bu çalışmada liderlik ve sendikal bağlılık ve faaliyet kavramları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma girişi izleyen 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; lider ve liderlik kavramları genel olarak ele alınmış, liderlik- yöneticilik kavramları ve arasındaki farklar anlatılmış, liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları ve son olarak da sendikalarda liderlik anlayışı konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde; sendika kavramı incelenmiş, eğitim sendikalarından genel olarak bahsedilmiş, Dünya’da ve Türkiye’de eğitim sendikalarının genel durumu ayrı başlıklar halinde detaylandırılmıştır, sendikaların faaliyetleri, sendikal bağlılık, sendika üyeliği ve bağlılığı etkileyen faktörler, sendikal bağlılığın sonuçları ve son olarak da tez konusu ile ilgili ampirik çalışmalara değinilmiştir.

Üçüncü bölüm ise; işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özellikleri ile üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları arasındaki ilişkiye yönelik uygulama çalışmasından oluşmaktadır. Bu kısımda; araştırmanın amacı, kapsamı ve örnekleme yöntemi, araştırmanın modelleri, hipotezleri, sınırlılıkları, süreci, anketin hazırlanması ve verilerin toplanması, araştırmanın bulguları yer almaktadır. Araştırmada işyeri sendika temsilcilerinin tutum ve davranışlarını ölçmek için geliştirilen liderlik davranış özellikleri ölçeği kullanılmış, üyelerin sendikaya bağlılıkları ve faaliyetlere katılımları ayrı ölçekler

dahilinde tespit edilip işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca, üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarını algılamaları ile işyeri sendika temsilcilerinin kendi liderlik tutum ve davranışları karşılaştırılmış ve işyeri sendika temsilcilerinin beş faktör kişilik envanteri ile kişilik özellikleri belirlenerek liderlik tutum ve davranışları ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

Sendikaların tanıtılması, üye sayılarının artırılması ve mevcut üyelerin sendikal bağlılıklarının ve sendikal faaliyetlere katılımın sağlanmasında işyeri sendika temsilcilerinin rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle işyeri sendika temsilcilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. İşyeri sendika temsilcisinin yerine getirmesi gereken görevleri nedeniyle temsilciler üzerinde daha fazla araştırma yapmak, liderlik özelliği olan işyeri sendika temsilcileri seçmek ve bu liderlik özelliklerini geliştirmek sendikalar açısından üzerinde durulması gereken bir konu olarak düşünülmektedir.

Konu ile alakalı Türkiye’de yapılmış detaylı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışma sonucunda Sakarya özelinde durum tespiti yapıp, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özellikleri belirlenerek işyeri sendika temsilcilerinin sahip olması gereken kriterler ortaya çıkarılmıştır. Bundan sonraki işyeri sendika temsilcilerinin seçilmesinde bu kriterlerin dikkate alınması açısından çalışma kritik bir öneme sahiptir. Literatür taraması yapıldığında daha önce yapılan akademik çalışmalarda sendika yöneticilerinin liderlik özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile ilgili çeşitli tezlere rastlanılmıştır. Fakat sendikal liderlik bağlamında, faaliyetlere katılım ve sendikal bağlılıkla ilgili çalışma bulunmamaktadır. İşyeri sendika temsilcileri ile ilgili çalışmaların az olması ve üyeleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduklarının düşünülmesi nedeniyle çalışma sendika temsilcilerine yönelik yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmaları ve kamu görevlileri arasında ilk örgütlenenlerin öğretmenler olması nedeniyle araştırmanın öğretmenler üzerinde yapılması uygun görülmüştür. Tez liderlik tutum ve davranışların, üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisinin ortaya çıkarılması açısından büyük öneme sahiptir.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisinin belirlenmesidir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın kapsamını Sakarya’da bulunan eğitim kurumlarında görevli ilk ve orta dereceli okullardaki işyeri sendika temsilcileri ile sendikalara üye öğretmenler oluşturmaktadır. Sakarya’da sırasıyla en çok üyesi bulunan 3 sendikanın (Eğitim- Bir-Sen (Eğitimciler Birliği Sendikası), Türk Eğitim-Sen (Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası), Eğitim-Sen (Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası) üyeleri araştırma kapsamında yer almaktadır. Öğretmenlerin zamanlarının kısıtlı olması, soruların uzun olması nedeniyle araştırmaya katılmak istememeleri ve çoğu öğretmenin genel olarak anketlere karşı olumsuz bir tavır sergilemesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmada zümrelere göre (tabakalı) örneklem yöntemi kullanılmış ve nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. 380 üyelere, 39 işyeri sendika temsilcilerine olmak üzere 419 anket uygulanmıştır. Araştırmada daha önceki çalışmalarda kullanılmış geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden (*Liderlik Davranış Özellikleri, Sendikal Bağlılık Ölçekleri ve Beş Faktör Kişilik Envanteri*) yararlanılmıştır. Sendikal faaliyetlere katılım ile ilgili “Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki” ölçeği ise araştırma sürecinde geliştirilmiştir. Çalışmada işyeri sendika temsilcilerine ayrı, üyelere ayrı olmak üzere 2 farklı anket formu kullanılmıştır. Çalışma kapsamında 5’li likert ölçme aracı (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, analiz edilirken frekans, ortalama, yüzde alma, bağımsız örneklem t-testi, one way anova, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon ve basit regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır.

BÖLÜM I: SENDİKALARDA LİDERLİK ANLAYIŞI VE LİDERLİK TÜRLERİ

1.1.Lider ve Liderlik Kavramları

Kişilerin sosyalleşme gereksinimleri, bir araya gelme ve topluluk biçiminde yaşama neticesini meydana getirmiş ve bu gereksinim liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik, tarihin her döneminde var olmuş ve üzerinde çokça tartışılan bir kavram olarak kendisini göstermiştir. Sosyal bir topluluğa üye olan kişilerin değişik niteliklere sahip olmaları, fiziksel ve kültürel farklılıkları aynı topluluğun üyesi olan kişilerden birisinin öne çıkmasına sebep olmaktadır. Topluluğun diğer üyelerini güdüleyen, kişileri yönlendiren, yönetici rol üstlenen, grup içi iletişimde faal görevde bulunan kişi lider olarak nitelendirilmektedir. Dünya literatürüne 14. asırda girmiş bir kavram olan liderlik günümüzde sosyolojinin temel araştırma alanlarından birisini oluşturmaktadır. Kavram, son iki asırdır sıklıkla kullanılmakta ve araştırılmaktadır (Ersoydan ve Karakelle, 2014).

Liderliğin tanımı, yapıldığı döneme, yere ve topluluklara yönelik değişiklik arz etmektedir. Liderlik mefhumunun genişliği ve geçerliliği hangi taraftan bakılırsa değişik bir yönünün ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Liderlik, insanın yaşadığı her yerde geçerli olabilen bir kavramdır. Liderler, bir siyasi oluşumda, şirketlerde, askeri birliklerde, devlet yönetimlerinde, ailede, öğrenci topluluklarında olduğu gibi yapılanmış ve yapılanmamış örgütlerde ve kurumlarda bulunmaktadır (Akan vdğ., 2014).

Literatürde liderlik ile ilgili değişik tanımlamalara rastlanılmaktadır. Toplum bilimciler tarafından 1900’lü yıllardan beri değişik tanımlamaları yapılan liderlik şu nitelikler çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlar; (Şimşek vdğ., 2011).

- Kişilerin ünvanları,
- Kişilik özellikleri
- Liderin topluluk içerisindeki davranış özelliği şeklinde sıralanmaktadır.

Bu doğrultuda liderlik şu şekilde ifade edilmektedir; *“liderlik belirli durum ve şartlar altında hedefe varmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme”* bir diğer ifadeyle *“bir şeyi başkalarına benimseterek yaptırabilen lider ile izleyiciler arasında muayyen durumlarda oluşan ve etkileşim biçiminde ifade*

edilen karşılıklı ilişkidir” Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik fonksiyonu aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Liderlik (Önderlik) = F(Lider, İzleyiciler, Koşullar) (Şimşek vdğ., 2011).

Aşağıda lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili tanımlara yer verilmiştir:

Koçel (2010) liderliği; belli şartlarda, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin diğerlerinin etkinliklerine tesir etme ve yönlendirme süreci şeklinde tanımlamaktadır.

Liderlik birçok açıdan tanımlanmakla birlikte tanımların çoğu “etki” kavramını vurgulamaktadır. Liderlik, genel yön verme ve hedeflere ulaşmak için bireyleri veya grupları etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Uzun yıllardan beri liderlik üzerine çalışan Warren Bennis, etkili liderlerin “işleri doğru yapmak” yerine “doğru şeyler” yapmak ile ilgilendiklerini öne sürmüştür. Bennis’e (1982) göre “doğru şeyler” aşağıda yer almaktadır:

- Örgütün ne olması gerektiği konusunda bir vizyon oluşturmak ve bunlarla iletişim kurmak.
- Birden fazla müşteri ile iletişim kurmak ve destek almak.
- Kötü koşullar altında bile istenen yönde devam etmek.
- Uygun kültürün oluşturulması ve istenilen sonuçların elde edilmesi (Hitt vdğ., 2011).

Dikici ve Erdem (2009) liderliği genel anlamıyla, bireylerle grup arasındaki güç ve otoriteye dayalı bir ilişki olduğunu belirterek, liderin gücünü kullanarak grubu bir hedefe yönlendiren kişi olduğunu ifade etmektedir. Farklı bir tanıma göre de liderliği grubun diğer üyelerinden karizma, zeka, yetenek gibi özellikler bakımından sahip olunan üstünlük olarak ifade etmiştir.

Yine farklı bir tanıma göre liderlik, kişileri belirli hedeflere yöneltmeye ikna yeteneği olarak, lideri ise ekip üyelerini bir araya getiren ve onları ekip hedeflerine güdüleyen insan olarak tanımlanmaktadır. İşletme bazında ele alındığında liderlik, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için astların istekli bir şekilde çabalarının sağlanmasını

kapsayan içtimai bir etkileşim süreci olarak ifade edilmektedir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014).

Burns (1978) liderliğin tarihsel temellerini gözden geçirmiş ve “liderliğin dünyadaki en çok gözlenen ve en az anlaşılan fenomenlerden biri” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tüm liderlik yönlerini kapsayan kapsamlı bir tanım bulunmadığını ifade etmiştir. Liderlik kavramındaki mevcut tanımların biraz farklı olmasına rağmen, bu tanımların liderlik kavramını açıklamaya olumlu katkıda bulunarak liderlikle ilgili çeşitli bakış açıları sağlamaktadır. Liderlik, değişiklikleri uygulamak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için bir grup takipçiyi etkileme olarak tanımlanmaktadır (Rost 1991; Bess ve Goldman 2001; Zaccaro, Rittman ve Marks 2001; Kan ve Parry 2004; Ohman 2000; Osborn, Hunt ve Jauch 2002; Pearce ve Conger 2002; Mills 2005; Vroom ve Jago 2007; Western 2008).

Yukarıda yer alan tanımlar arttırılabilmektedir. Fakat tanımlar genelde benzer noktalarda birleşmektedir. Ortak olan ölçütler; zahir/bedihi bir gayenin olması, belirli bir topluluğun olması ve bu topluluğu yönlendirmeyi başarabilecek bir liderin bulunması şeklinde açıklanmaktadır (Zel, 2011).

Aşağıda liderlik çeşitleri genel bir tanımla ifade edilmiştir; Aytürk (2015) “*Örgütsel Ve Yönetmel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri*” kitabında **genel lideri**; bir diğer adıyla sembolik lideri daha çok genel mevzuları ve genel kaideleri bilen, işin ayrıntısına ve tekniğine girmeyen kişi olarak tanımlamıştır. **Teknik lideri**, işin teknik taraflarına ve teknik niteliklerine hakim olan, kendisini bilgi ve deneyimiyle kabul ettiren, zaman zaman kendisine müracat edilen ve sözü dinlenen, alanında uzmanlaşmış, bilgili, deneyimli kişi olarak tanımlamıştır. **Resmi lideri** bir örgütün başına seçilmiş veya resmi şekilde atanmış kişi, yöneticisi olarak ifade etmiştir. Resmi bürokratik liderleri yönetimde resmi sıfat taşıyan, mevzuata bağlı olarak çalışan, astlarına karşı yasal güçlerini kullanan, çatışmaları cezayla bastıran, ödülünden çok cezalandırma yöntemini uygulayan, kendini büyük ve önemli sayan genellikle şekilci ve merasimci kişiler olarak tanımlarken, **siyasi lideri** devlet adamları ve siyasal partilerin başkanları olarak tanımlamıştır. **Askeri liderleri**, savaş kazanan ve zafere ulaşan komutanlar olarak nitelendirirken her komutanın askeri bir lider olduğunu ifade etmiştir. **Dini lideri**, bütün peygamberler ile mezhep, tarikat ve cemaat liderleri olarak tanımlamıştır. **Sosyal lideri**, bir diğer adıyla geleneksel lideri yetki ve güçlerini sosyal yapıdan ve geleneklerden alan, resmi bir nitelikleri

olmayan, toplum içinde tanınan, sevilen, sayılan, etkinliği ve önemi olan, kendilerine saygı gösteren ve baş eğer kişiler olarak tanımlamıştır. Grup lideri veya informal lider olarak ifade edilen **doğal lideri** ise, örgütlerde ortaya çıkan liderlik özelliklerini kendi meziyetlerinden alan ve kendilerinin bir grup oluşturduğu kişiler olarak tanımlamıştır.

Tabak ve arkadaşları (2012) kişilik özelliklerinin, değişik şartlar altında insan davranışlarını açıklayan düşünce, davranış ve önsezinin zaman içinde sabit kalan dayanıklı modelleri olduğunu ifade etmiştir. Bu modellerin, insan tabiatının esasında olduğunu ve insanların düşünce, davranış ve önsezilerine yön verdiğini belirtmiştir.

Kişilik özellikleriyle liderlik davranışı arasında yakın biri ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Liderler, kendilerini grup içerisinde kişilik özellikleriyle yansıtmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, “dışadönüklük”, “zeka”, “yeniliklere açıklık”, “dürüstlük”, “kendine güven” olgularının liderlik özelliklerinde öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 1.
Liderlik İle İlişkili Özellikler

Enerji	Başarı Oranı	Girişkenlik	Mizah Anlayışı
Görünüm/Kılık Kıyafet	Adapte Olabilirlik/Uyum Yeteneği	Anlayışlılık	Strese Dayanma
Zeka	Agresiflik	Bütünlük/Doğruluk /Dürüstlük	Çevresiyle Uyum Becerisi
Yargılama/Karar	Heves/Çoşku	Süreklilik/Kararlılık	Prestij
Sözlü Akıcılık	Dışadönüklük	Özgüven	Takt/Nezaket/İnce Bir Anlayış

Kaynak: Arthur G.Jago (1982) “Leadership: Perspectives in Theory And Research”, Management Science,28: 315-336.

Uslu (2011) muvaffakiyetli bir önderde olması gereken niteliklerin başında, değişimi idrak edebilme ve anlayabilme, değişimin ortaya çıkaracağı yeni koşulları görebilme kabiliyeti yani örgütün geleceğine müteallik bir “vizyona sahip olma” yeteneğinin geldiğini ifade etmektedir. Ayrıca, etkin bir liderin kişilere anlamlı gelecek bir vizyon yaratabilmesi gerektiğini belirtmiştir. Liderlerin temel özelliklerini;

- Değişim mühendisi ve yeniliklere daima açık olan,
- Mücadeleci, çalışkan ve atılım gücüne sahip, organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişi,
- Örgüt içindeki gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratan

- Entelektüel, sorgulayıcı, hatalarından daima ders çıkaran, iletişim yeteneği çok gelişmiş olan,
- Zayıf ve güçlü tarafları iyi bilen ve yanlışlarından ders çıkaran,
- Takım ruhu felsefesine inanan, paylaşımcı ve başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanan biri olarak ifade etmektedir.

Aşağıda yer alan tabloda araştırmacıların belirledikleri ve bir liderde bulunması gereken kişilik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 2.
Araştırmacılar ve Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Araştırmacılar	Lider Özellikleri
Stogdill (1948)	Uyanıklık, girişkenlik, zeka, sezgi, sebat, sorumluluk, özgüven, sosyallik.
Mann (1959)	Ayarlama, muhafazakarlılık, güç (egemenlik), dışadönüklük, erkeksilik.
Stogdill (1974)	Başarı, iş birliği, girişkenlik, etki, sezgi, sebat, sorumluluk, özgüven, sosyallik.
Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Güç (Egemenlik), zeka, erkeksilik.
Kirkpatrick ve Locke (1991)	Güven, bilişsel yetenek, güdü, bütünlük, motivasyon.
Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)	Uyumluluk, bilişsel yetenekler, dürüstlük, duygusal denge, dışa dönüklük, zeka, motivasyon, açık sözlülük, sorun çözme, kendini izleme, sosyal zeka.

Kaynak: Stephen J. Zaccaro, Cary Kemp and Paige Bader (2004) “Leader Traits and Attributes. In The Nature of Leadership”, Eds. J Antonakis & AT Cianciolo And RJ Sternberg, Sage, Thousand Oaks, CA.

Tablo incelendiğinde; araştırmacıların ortak buluştukları noktada “zeka” özelliği ön plana çıkmakta, güç (egemenlik), bilişsel yetenek, dışa dönüklük, motivasyon, sebat gibi kişisel özellikler liderde bulunması gereken özellikler arasında yer almaktadır.

Bütün yöneticilerin liderlik özelliklerine vakıf olamayacağı ve yöneticilik vasfına nail olamayan liderlerin de olabileceği bilinmektedir. Fakat açık olan şudur ki iyi bir yönetici, önderlik özelliklerine de sahip olmalıdır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sabuncuoğlu ve Tüz’e (2008) göre ideal ve iyi bir yöneticide olması gereken önderlik nitelikleri aşağıda sıralanmıştır;

- Kendisini iyi tanımalı,
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmeli,

- Grup üyelerine güvenmeli ve onları iyi tanımalı,
- Amaçları belirlemeli,
- Doğru ve hızlı karar almalı,
- Sonuçları denetlemeli,
- Objektif ve tarafsız olmalı
- Ekip üyelerini verilen kararlara katmalı, demokratik olmalı,
- Zıt görüşleri davet etmeli,
- Üyelerle iletişim kurmalı, bilgi iletmeli ve gereken bilgileri toplamalı,
- İyi bir dinleyici olmalı,
- Hataları hoş görmeli,
- Üyelere örnek olmalı,
- Grup çalışmasına özen göstermeli,
- İnsancıl olmalı,
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmeli,
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan emir vermemeli,
- Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalı,
- Gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı kurmalıdır.
- İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sepatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır.

1.2.Liderlik- Yöneticilik Kavramları ve Arasındaki Farklar

Yönetim ve liderlik kavramları genellikle bir birinin yerine kullanılabilir. Fakat bu iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır. Yönetici, resmi güce ve otoriteye dayanarak insanları etkilerken, lider ise bir grubun başına resmi olarak atanmış biri olabildiği gibi üyelerin oybirliğiyle grubun içinden çıkan bir kişi de olabilmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) yönetici ve liderlik kavramlarının birbirine yakın olmakla beraber eş anlamlı kelimler olmadığını ifade etmiştir. Yöneticiyi başkaları için çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için efor sarfeden, işleri planlayıp, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlarken, lideri ise bağlı bulunduğu ekibin hedeflerini

belirleyen ve bu hedefler doğrultusunda ekip üyelerini etkileyip davranışa yönelten kişi olarak tanımlamıştır.

Akan vdğ. (2014) yönetimi bir planlama, organize etme, liderlik etme, örgüt amaçlarını gerçekleştirme adına diğer örgütsel kaynakları kullanma süreci olarak tanımlamaktadır. Yönetimi bir kararın uygulanmasıyla, bir işin yapılmasıyla ilgili eylemde bulunma hali olarak nitelendirmektedir. Dikici (2005) ise yöneticiyi, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik eden, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi olarak tanımlamaktadır.

Tosun (1990) lideri enerjisiyle, girişim yeteneğiyle, düşünüş özgürlüğüyle, adalet duygusuyla, benzerlerine yardım isteğiyle ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklı biri olarak tanımlamıştır.

Uslu (2011) ise, lideri iş ahlakı kurallarını temel alan, yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsü olarak tanımlarken, bu makamda vazifelendirilen kişilerin amacının statü sahibi olmak veya ayrıcalık elde etmek olmadığını vurgulamıştır. Liderlerin gerçek amaçlarının kişilere sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda çalıştırmak ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmek olarak ifade etmiştir.

Kets De Vries (2007) yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıkları ise şu şekilde sıralamıştır;

- Yöneticilerin şu ana odaklandığını, liderlerin ise geleceğe ilgi duyduğunu,
- Yöneticilerin istikrarı tercih ettiklerini, liderlerin ise değişime ilgi duyduğunu
- Yöneticilerin kısa vadeye odaklandığını, liderlerin uzun vade yönelimli olduğunu
- Yöneticilerin talimat vermeye (kural ve düzenlemeler temelinde) yöneldiğini, liderlerin vizyona bağlı kaldığını,
- Yöneticilerin nasıl ile ilgilendiğini, liderlerin ise niçin ile uğraştığını,
- Yöneticilerin kontrol etme eğiliminde olduğunu, liderlerin astlarını nasıl yetkilendireceklerini bildiğini,
- Yöneticilerin karmaşıklıktan hoşlandığını, liderlerin basitleştirmeyi bildiğini,
- Yöneticilerin mantığa güvendiklerini, liderlerin ise sezgilerini kullandıklarını ifade etmiştir (Kets De Vries çev. Dicleli, 2007).

Yiğit (2002) ise, liderlik kavramının geleceğe yönelik olduğunu belirterek, liderlerin kurum içinde vizyon oluşturulmasından ve bu vizyonun kurum içinde benimsetilmesi sürecinden sorumlu olduklarını ve liderlerin kendi koydukları hedeflere hizmet ettiğini ifade etmiştir. Yönetim kavramının ise durağan sadece günümüz ile ilgili olduğunu, sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumlu olduğunu belirtmiştir. Yöneticinin, gücünü yasa- yönetmelik gibi biçimsel yapıdan aldığını, liderin ise içinde bulunduğu koşullardan ve kişisel özelliklerinden aldığını ifade etmiştir.

Ünal (2012) yönetici ve lider arasındaki çok büyük ve önemli başka farklılıkların olduğunu belirterek önder ve yönetici arasındaki farklılıkları şöyle belirtmiştir; liderler, karşılaştığımız tutarsız değişken ve belirsiz durumları keşfeder; yöneticiler ise bu durumlar karşısında itaat eder değerlendirmesini yapmıştır. Yöneticilerin, belgelerde yazılı esaslar hakkında, bulunduğu konumun gerektirdiği oranda sahip olduğu bilgi ve becerileri uygulamaya yansıtan kişi olarak tanımlarken, liderleri de bireyleri kurum amaçlarına ulaşmak için rehberlik eden, etkileyen ve sevk eden kişi olarak nitelendirmiştir. Yöneticiyi, organizasyonunu mevcut koşullarda en iyi sonuca ulaştırabilmek için çalışan kişi olduğunu belirtirken, lideri ise değişime uyabilmek için gerekli yenilikleri ve düzenlemeleri yapan ve vizyon veren kişi olarak vasıflandırmıştır. Liderin elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanarak personelini ve kurumunu spesifik bir gaye doğrultusunda ikna eden ve etkileyen, hızlı ve doğru karar verme kabiliyetine sahip kişi olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin bulunduğu organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmeye, sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye, pozisyonun izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye ve her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verdiklerini ileri sürmüştür. Liderlerin ise; takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye, takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye, yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye ve her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verdiklerini belirtmiştir.

Güney (2013) liderliğin kazanılmasına ilişkin; liderliğin doğuştan sahip olunan nitelikler, eğitim ve deneyimle kazanılan nitelikler olmak üzere iki görüş olduğunu ifade etmiştir. ***Doğuştan Sahip Olunan Liderlik***; liderliğin Allah vergisi olduğunu ve liderlik özelliklerinin geliştirilemeyeceğini, doğuştan sahip olunan niteliklere göre bu özelliklerin kalıtsal olarak bir ailenin bireylerinden diğerlerine geçerek nesilden nesile

aktarıldığını belirtmiştir. **Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikleri ise;** lider rolünü oynayan bir kişinin yetiştirilebileceğini veya bazı liderlik özelliklerini geliştirebileceğini söylemektedir. Liderlik özelliklerine sahip olma konusunda ailenin rolü büyüktür. Çünkü aile kişilerin liderlik yeteneklerine sahip olmaları ve bunları geliştirebilmeleri için elverişli ve elverişsiz ortam yaratabilir. Liderlik özelliklerinin kazanılmasında eğitimin ve öğretimin rolü de yadsınamaz. Kişi ne kadar doğuştan liderlik özelliğine sahip olursa olsun bu özelliklerini eğitim ve öğretim ile geliştirmesi gerekir. Sonuç olarak bu görüşlerle ilgili liderlik hem doğuştan kazanılan hem de eğitim ve deneyimle kazanılan özelliklerden oluşan kompleks bir yapıya sahiptir. İyi bir lider olmak için doğuştan gelen özellikler yeterli olmamaktadır, bu özellikler eğitim ve deneyimlerle geliştirilmelidir.

1.3.Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları *özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım* olmak üzere üç genel başlık altında incelenmektedir.

1.3.1.Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı liderlik üzerine yapılan ilk sistematik çalışmadır. Bu yaklaşım, lider olunmayacağını, lider doğulacağını ileri sürerek liderin özelliklerini liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak almaktadır. 1900’lü yıllarda başlayan çalışmalarda tarih boyunca beliren büyük liderleri diğer kişilerden ayıran özellikler tespit edilmeye ve bu kişileri bu kadar büyük lider yapan özelliklerin ne olduğu bulunmaya çalışılmıştır (Dikici, 2005).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) özellikler yaklaşımı teorisine göre liderin değişik nitelikleri bakımından topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğini ifade etmiştir. Eski dönemlerde liderlerin insanüstü özelliklere sahip olup olmadıkları tartışılmış ve liderlerin “sihirli”, “süper” ve başkalarından farklı özellikleri bulunduğu görüşüne yer verildiğini belirtmiştir. Sonraki yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Liderlerde bu özelliklerin dengeli bir şekilde bulunması gerekmektedir. Bunlar;

Fiziksel özellikler; güç, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma vb.

Duygusal özellikler; güven duygusu, yüksek başarıma duygusu, kendini kontrol etme, sevmek ve sevindirmek vb.

Sosyal özellikler; başkalarıyla iyi iletişim kurma, arkadaşlık yeteneği, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Düşünsel özellikler; zeka, dikkat, kararlılık, ileriye, görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.

Zel (2011) teorisinin zayıf noktasının tüm liderleri kapsayan bir dizi kişilik özelliğinin ortaya konamaması olduğunu ifade etmiştir. Bu durumu ise insanları nitelendirmede kullanabilecek sınırsız özelliğin bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımasına ve incelenen grupların değişik özellikler taşımasına bağlamıştır.

Özellikler teorisinin liderliği tanımlamada ve liderlik yaklaşımlarını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle araştırmacılar bu konuyla ilgili çalışmalarını liderlerin özelliklerinden ziyade davranışlarına yönelterek devam ettirmiştir.

1.3.2.Davranış Yaklaşımı

Davranış yaklaşımı, çalışmada Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, McGregor'un X ve Y Teorileri, Bale'in Harvard Üniversitesindeki Araştırması ve Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli olmak üzere yedi başlık altında incelenecektir. Dikici (2005), liderlik konusunda özellikler yaklaşımının tek başına etkinlik sağlayamaması üzerine 1940'lı yıllardan sonra liderin davranışlarının incelenmeye başlandığını belirtmiştir. Davranışsal liderlik teorisinin liderin etkinliğinin doğuştan gelen bir takım niteliklerinden daha çok davranışları ile ortaya çıktığını ifade etmiştir. Stogdill ve Coons (1957) ve Likert (1961), hem Ohio hem de Michigan üniversitelerinde liderlerin davranışlarını araştırmış ve ayrıca liderlik stillerini görev ve insan olmak üzere iki yönüyle sınıflandırmıştır. Bu araştırmalar hem görev hem de insan açısından en iyi liderlik tarzını tasvir etmeyi ve aynı zamanda etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını göstermeyi amaçlamaktadır.

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları; liderliği belirleyen iki temel bağımsız değişken olduğu tespit edilmiştir. Birincisi, yapıyı kurma; liderlik, iş görevlerinin ve takipçiler için sorumlulukların yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yapıyı kurma ya da iş merkezli lider, liderin grup içindeki ilişkileri örgütlediği ve tanımladığı davranışları içermektedir. İyi tanımlanmış iletişim kalıpları ve iletişim kanalları kurma eğilimindedir ve işin yapılmasının yollarını açıklamaktadır. Yapıyı kurma eğilimi yüksek olan lider, hedeflere ve sonuçlara odaklanmaktadır. İkincisi, anlayış gösterme, liderin görevi takipçilerini desteklemek ve onlar için endişe duymaktır. Anlayış gösterme ya da çalışan merkezli lider, lider ve takipçiler arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı, sıcaklık ve uyumu belirten davranışları içermektedir. Yüksek anlayış gösterme eğilimine sahip lider açık iletişimi ve katılımı desteklemektedir (Gibson vdğ. 1996).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları; Rensis Likert'in yapmış olduğu çalışmada iş merkezli ve çalışan merkezli olarak adlandırılan iki farklı liderlik stili tanımlanmıştır. İş merkezli lider: Başkalarının çalışmalarını yakından denetleyen ve gözlemleyen kişidir. Görevi tamamlamaya odaklanmaktadır. Lider, takipçilerin davranış ve performansını etkilemek için zorlama, ödüllendirme ve meşru güce güvenmektedir. Çalışan merkezli lider: Başkalarının çalışmalarını yalnızca genel olarak denetleyen kişidir. İş yapan insanlara odaklanmaktadır. Çalışan merkezli liderler, takipçilerin kişisel gelişimi ve başarısı ile ilgilenmektedir (Gibson vdğ. 1996). Bu iki lider davranış tarzının, tek bir boyutun karşıt uçlarında olduğu varsayılmıştır. Bu yüzden bir lider ya iş merkezli ya da çalışan merkezli lider davranışı sergileyebilmektedir.

Blake ve Mouton 'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid); yönetim matriksi denetleme türlerini incelemek için Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilmiştir. Matriks, Michigan ve Ohio eyaleti çalışmalarında ortaya çıkan lider davranışlarına benzer iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut, üretime yönelik, yapıyı kurma ve iş merkezli liderlik davranışlarına paralellik göstermektedir. Burada yönetici görev odaklı ve sonuç almaya veya görevi yerine getirmeye odaklanmaktadır. İkinci boyut kişiler arası ilişkilere yönelik, anlayış gösterme ve çalışan merkezli davranışlara benzemektedir. Burada yönetici çatışmadan kaçınmakta ve astlarla dostça ilişkiler kurmaya çalışmaktadır (Griffin ve Moorhead, 1986).

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu; Zel (2011) Tannenbaum ve Schmidt'in geliştirdiği kuramda, liderliğin iki uç noktasının "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğunu ifade etmiştir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt'in, modeli yetki kavramı üzerine kurduğunu belirtmiştir. Belli bir durumdaki liderlik davranışının, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu oluşturduğunu ifade etmiştir.

Mcgregor'un X ve Y Teorileri; McGregor, Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramını betimlemiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Sonrasında, bu kuramı eleştirerek Y kuramı ismini verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (Eren, 2015). McGregor bu teorilerde örgütlerde çalışanları ve yönetim tarzını iki gruba ayırmaktadır. Birinci gruba girenlere X adını vermiş ve bu kişileri genellikle çalışmaktan hoşlanmayan, sorumluluktan kaçan ve zor kullanarak çalıştırılabilen kişiler olarak nitelendirirken, ikinci gruba ise Y adını vererek bu kişileri de çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk alabilen ve katılımcı yönetimden hoşlanan kişiler olarak nitelendirmiştir. X ve Y teorilerinde varsayılan ifadeler tabloda karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir (Uğur, 2008).

Tablo 3.
McGregor'un X ve Y Teorisi

X Teorisi	Y Teorisi
Kişi çalışmaktan hoşlanmaz. Pasif ve statik (tembel).	Çalışma kişileri için oyun veya dinlenme kadar doğal
Başarısızlıkta işgörenler suçlanmakta	Suçlu kötü yönetimde aramak gerekmekte
Ekonomik güdüler esas	Sosyo-psikolojik güdüler önemli
Sıkı bir denetim gerekli	Kendi- kendine denetim esas
İşletmenin amaçları her şeyden önemli	Bireysel ve işletme amaçları bütünleştirilmekte
Kararı yöneticiler almakta	Kararlara katılma var
Katı ve sert bir otorite var	Yöneticinin rolü kişilerde gizli gücü ortaya çıkartmak ve bunu işletmenin amacına yöneltmek (ılımlı bir otorite)

Kaynak: Adem Uğur (2008) "İnsan Kaynakları Yönetimi", Sakarya: Sakarya Kitabevi.s.11.

Bale'in Harward Üniversitesi'ndeki Araştırması; Robert Bale' in ayrıntılı bir gözlem tekniği kullandığı araştırmasında üniversite öğrencilerinden oluşan yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili *faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesi* olmak üzere üç boyutun varlığını belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, en iyi fikirleri ortaya atan ve ekip

tarafından en fazla sevilen üye lider olabilmektedir. Bale, ekiplerde iki liderin aynı anda bulunabileceğini ifade etmiştir. Bunlardan birisi, ekip içindeki duygusal (ya da sosyal) niteliklerle ilgilenmekte, ekibin rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba sarfederken diğeri, işin başarıyla yapılması yönünde çaba göstermektedir (Zel, 2011).

Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli; Zel (2011) kuramın hedefinin, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenlerle çalışanların verimliliği ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak olduğunu belirtmiştir. Yukl'un Ohio ve Michigan Üniversiteleri'ndeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkeziyetçiliği (katılımcılık)" boyutunu eklediğini ve çalışanların karara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlediğini ifade etmiştir. Yukl, kuramını iki ayrı model çerçevesinde "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-Bağlanma Modeli" ele almaktadır (Zel, 2011).

1.3.3.Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal teori, durumsal faktörlerin önemini ve liderliğin etkinliğini nasıl sağladıklarını vurgulamak için geliştirilmiştir. Murphy (1941) liderliğin durumsal bir yaklaşım gerektirdiğini; bunun temelde psikolojik değil sosyolojik olduğunu ve liderliğin bir kimsede kalıcı olmadığını ifade etmiştir. Davranışsal ve özellik teorilerinin aksine, bu teori tüm durumlar için en iyi tek bir liderlik tarzının olmadığını ve liderlerin durumsal değişkenlere göre liderlik tarzını değiştirebileceğini belirtmektedir.

Teoriye göre lider, işin durumuna göre mütenevvi davranış biçimleri göstererek çalışanları motive ederek başarılı olmaya yöneltmekte ve değişik durumda bulunan kişi için değişik bir yöneticilik stili önermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Durum teorisi, belirli vaziyetlerde hangi koşulların önemli olduğunu belirleyen, bu koşullara mütenevvi önderlik stiline ne olabileceğini araştıran bir yaklaşımdır (Zel, 2011). Çalışmada durum teorisi, Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı (Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli), House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Yaklaşımı (Amaç-Yol Yaklaşımı), Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Yaklaşımı (Yaşam Dönemi Yaklaşımı), Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı (Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli); Tarım (2010), Fiedler'in yaklaşımında, önder ve ekip arasındaki ilişkiler, ekibin liderin yeteneklerine güven derecesi, astların yaptıkları işin doğası (zor, çeşitli, tekdüze vb.) ve lidere ne derecede otorite verildiği gibi etmenler üzerinde durduğunu ifade etmiştir. Kurama göre önderlik şekilleriyle durumun istekleri arasında eşleştirme yapılması ve ahengin sağlanmasıyla ekip etkinliğinin artacağı varsayılmaktadır. Bakır (2013) kuramda; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin, başarılabacak işin niteliği ve liderin yasal gücü (mevkiye dayanan otoritesi) olmak üzere duruma bağlı üç önemli değişkenin tanımlandığını belirtmiştir. Fiedler'in liderin motivasyonunu ölçmek için "En az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" (LPC) isimli bir ölçek geliştirdiğini ve bu ölçekle bireylerin betimlemelerine dayanarak onların birlikte çalışamayacakları insanlara karşı gösterebilecekleri tepkilerin özelliğini belirlemeye çalıştığını ifade etmiştir.

House'in Amaçlara Yönelik Liderlik Yaklaşımı (Amaç-Yol Yaklaşımı); Ceylan (1998) Robert House'un motivasyondaki beklenti kuramı ve Ohio State'in liderlik araştırmalarını bütünleştiren durumsal bir liderlik modeli geliştirdiğini, modelin istenilen amaca ulaşmada astın motivasyonunu etkilemenin liderin rollerinden birisi olduğunu belirtmiştir. Modele göre; astların lider davranışının hemen bir doyum kaynağı olacağını veya gelecekte doyum sağlanmasında araç olacağını gördükleri müddetçe bu davranışın astlar tarafından kabullenildiğini ve tatmin edici olduğunu ifade etmiştir.

Teoriye göre lider, belirli bir vazifeyi yapmak için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları temin etmelidir. Yaklaşımında, etkin liderlerin izleyicilerinin iş amaçlarını daha açık hale getiren ve amaca yönelik engelleri ortadan kaldıran özellikler gösterdiği vurgulanmaktadır (Robbins ve Judge, Çev. Azmi Yalçın, 2013).

House dört tip liderlik davranışından söz etmektedir. Yaklaşımında, idareci durumun özelliğine göre belirtilen dört davranış da gösterebilmektedir. Bu dört tip davranış aşağıda yer almaktadır (Aşan ve Aydın, 2006).

- ***Emir Verici:*** İdareci, neyin ne zaman yapılacağını belirtmektedir. Astlar, karar vermeye katılmamaktadır.
- ***Destekleyici:*** Yönetici astlarına ilgi göstermekte ve arkadaşça yaklaşımda bulunmaktadır.

- **Katılmacı:** Yönetici astlarının önerilerini beklemekte ve astların karar vermeye katılmalarını istemektedir.
- **Başarı Arayıcı:** Yönetici iddialı amaçlar belirlemekte ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duymaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Yaklaşımı; Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen yaklaşımda düşük görev olgunluğuna sahip astların- başka bir ifadeyle eğitim seviyeleri düşük, yetenekleri kısıtlı, özgüvenleri zayıf- liderlerinden bekledikleri davranışlar ile daha olgun olan -yetenekli, iyi eğitilmiş, özgüvenleri ve iş görme arzuları yüksek- astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlar farklılık göstermektedir (Bakır, 2013).

Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı; Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973'te ortaya atılan bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda amaç yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu sebeple de değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Erdoğan, 1991). Vroom ve Yetton liderlik yaklaşımında; Modelin, çeşitli durumlarda hangi liderlik tarzlarının kullanılması gerektiğini belirlemede liderler veya yöneticiler için önemli olduğunu, tüm durumlar için tek bir liderlik tarzının geçerli olmadığını, temel odak noktasının, çözülmesi gereken sorun ve sorunun oluşturduğu durumun olması gerektiğini, Bir durumda kullanılan liderlik tarzının, diğer durumlarda kullanılan tarzları sınırlandırmaması gerektiğini ve çeşitli sosyal süreçlerin, astların problem çözmedeki katılım miktarını etkilemekte olduğunu ifade etmiştir (Gibson vd., 1996).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı; Eren (2015) William J. Reddin'in üç boyutlu yönetim tipi yaklaşımında diğer yaklaşımların görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu ilave ettiğini belirtmiştir. Reddin'in faydalı bir kurumsal modelde mütenevvi davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalıştığını ve diğer liderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalıştığını ifade etmiştir. Lider tipi belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığına ise etkin değildir.

1.4. Liderlik Tarzları

Liderler içinde bulundukları grubun niteliklerine, çalışanların ve işin yapısına, grubun hedef ve amaçlarına göre bir liderlik stili belirlemektedir. Liderlerin çalışanlarına uygulayacakları liderlik stillerinin ortaya çıkmasında bir çok faktör bulunmaktadır (Kılıç vdğ., 2014). Baltacı ve diğerleri (2014) örgütü oluşturan farklı özelliklere ve kişilik yapılarına sahip bireylerin değişik yönetim davranışlarından faydalanarak örgütsel hedeflere yönlendiren liderin, bu bireylere göre eş zamanlı veya değişik durumlar için değişik zamanlarda gösterebileceği pek çok liderlik davranışı bulunduğunu ifade etmiştir.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları genellikle “Otokratik Liderlik Tarzı, Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı, Hümanist (Babacan, Paternalist) Liderlik Tarzı, Liberal (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı” olmak üzere 4 başlık altında incelenmektedir. Bu liderlik tarzları aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Otokratik Liderlik Tarzı; Çoban (1999) otokratik liderlik tarzında liderin, tüm yetkiyi kendinde topladığını yani gücü ve karar vermeyi kendisinde merkezileştirdiğini ifade etmiştir. Astların liderin verdiği emirler doğrultusunda işleri tamamladıklarını ve liderin kararı yanlış olsa da işleri yapmaya devam ettiklerini belirtmiştir. Liderin kendini gruptan ayrı tuttuğunu ve grubun amaçlarını, politikalarını, iş dağılımını kendi başına astlara danışmadan yaptığını ifade etmiştir. Uslu (2011) otoriter liderliğin, fanteziye kaçmayan bir vizyon sahibi olmak ve hırslı fakat gerçekçi bir yön duygusu vermek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, güçlü bir yönelim sunmakla birlikte çalışanların bağlılığının kazanılması gereğini açıkça kabul ettiğini, otoriter bir liderin asla işletmenin esas hedefini gözden kaçırmadığını ve ileri düzeydeki amaçlılık duygusunun çalışanları motive eden bir husus olduğunu anladığını ifade etmiştir.

Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı; Demir vdğ. (2010) demokratik-katılımcı liderlik tarzında, liderin yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimini taşıdığını, demokratik liderlerin astlarını etkilemek adına mütahasssılık ve vukuf gücünü kullandıklarını ifade etmiştir. Bu tarzda, üyeleri amaca varma noktasında cesaretlendiren, üyelerin sorumlulukları ve yetkilerinin belirgin bir biçimde yapıldığı, övgü ve eleştirilerin de bu standartlara uygun olduğu görülmektedir. Bu tarzın en bariz özelliğinin, liderin

hedef, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve mütalaalarından yararlanması olduğunu belirtmiştir.

Hümanist (Babacan, Paternalist Lider) Liderlik Tarzı; Bakan vdğ. (2013) hümanist liderlik tarzında, liderin babacan davranışları olduğunu ve korumacı rolü üstlendiğini ifade etmiştir. Bu liderlik tarzında ödül sisteminin ağırlıklı olarak kullanıldığını, duygusal yönlendirmeyle motive eden liderlerin insancıl olduklarını, zorunlu kalmadıkça ceza uygulamadıklarını belirtmiştir. Ayrıca hümanist liderin sürekli kendini sorgulayarak grup üyelerine karşı şeffaf ve samimi davranışlar sergilediğini ifade etmiştir. Şendoğdu ve Erdirençelebi (2014) bilhassa doğu toplumlarının babacan liderlik nitelikleri gösterdiğini, babacan liderin, astına anne ve babanın çocuğuna gösterdiği alakaya müşabih bir yaklaşım sergilediklerini belirtmiştir. Bu liderlik tarzında çalışanlara gerekli kaynaklar sağlanır ve çalışanlar grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı korunmaktadır. Çalışanlar da bunların karşılığında çok çalışmakta, lidere karşı saygılı, hürmetkâr ve sadık olmaktadır. Paternalist lider, bir aile olarak algılanan örgütteki diğer insanlara ailenin bir parçası olduklarını hissettirmektedir. Bu lider, otokratik lider niteliklerinin bir bölümüne sahip olmakla birlikte, otokratik liderden farklı olarak takipçileriyle bir ebeveynin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Takipçileri tarafından otoriter, doğrudan karar veren, sorumluluk alan, yardımsever görüntüsü baskın nitelikler gösteren, tatlı-sert babacan bir lider profili resmetmektedir.

Liberal (Serbest Bırakıcı) Liderlik Tarzı; Akan vdğ. (2014) serbest bırakıcı liderin iş görenlere sınırsız serbesti tanıyan lider anlamına geldiğini ve liderin varlığı ile yokluğunun pek belli olmadığını ifade etmiştir. Bakan vdğ. (2015) ise bu liderlik tarzında liderin, çalışanlara bir hedef gösterdiğini, çalışanları kendi haline bıraktığını, liderin örgütün dış çevresinden, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynağı temin ettiğini belirtmiştir. Örgüt düzenini sağlamada çalışanların kendileri üzerinde söz sahibi olduklarını, çalışanların her birinin birer lider olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bu liderin sözde liderler olduğunu ve liderlik yapmaktan sürekli uzak durduklarını, kararları ötelediklerini ve çalışanları motive etmek için hiçbir çaba sarf etmediklerini belirtmiştir. Kılıç vdğ. (2014) bu liderlik tarzının bilim adamlarının çalışmalarında yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerinde kullanılabileceğini ifade etmiştir.

1.4.2. Çağdaş /Modern Liderlik Tarzları

Çağdaş liderlik bir diğer adıyla modern liderlik tarzları “*Karizmatik Liderlik Tarzı, Koç Stili Liderlik Tarzı, Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı, Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzı*” olmak üzere 4 başlık altında incelenmektedir.

Karizmatik Liderlik Tarzı; karizma kavramını yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişi, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber’dir (Kılınç, 1996). Aykanat (2010) karizmatik liderlerin üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürdüğünü bu sebepten ötürü izleyicilerin, liderlerinin misyonlarına gönülden bağlandıklarını ifade etmiştir. Demircioğlu (2015) karizma kavramının genellikle fiziksel, zihinsel, tarihsel üstünlüğe ve çekiciliğe vurgu yapan bir kazanım olarak kabul edildiğini, karizmatik kişilerin üstün özellikler ile donatılan kişiler olarak düşünüldüğünü belirtmiştir. İzleyiciler, karizmatik liderin insanüstü güçlere sahip bir kişi olduğuna inanmaktadır. Karizmatik liderler kendisine göre olan işe yönelmekte ve salt taşıdığı misyona dayanarak itaat ve yandaş kitlesi istemektedir. Bunları bulup bulamayacağını ise başarısı belirlemektedir. İnandığı kişiler ya da izleyenleri onun misyonunu tanımazlarsa karizmaları çökmektedir. Közleme (2013) karizmatik liderlerin, buhran dönemlerinde ortaya çıktıklarını ve karizmatik liderin iktidarının, kişiye özgü olma özelliği gereği, öteki iktidar tiplerine göre daha az istikrarlı olduğunu ifade etmiştir.

Koç Stili Liderlik Tarzı; Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) çağdaş liderlerin, çalışanlarına yol gösterip onları cesaretlendirerek ve motive ederek, “koçluk” rolünü üstlenmeye başladıklarını belirtmiştir. Günümüzde koçluğun, başarılı liderlik sürecinin tamamlayıcısı olduğunu etkin liderlerin koç olma özelliği taşıması gerektiğini ifade etmiştir. Koç stili liderlik tarzında liderlerin, esas olarak iş sonuçlarından çok izleyenlerin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmalarına ve böylece kişisel gelişimlerine odaklanarak kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olmak ve performanslarını arttırmak için çaba harcadıklarını belirtmiştir. Koçluk anlayışını benimseyen liderlerin, izleyenleri ile bilgisini paylaşarak, ortak bir vizyon belirleyerek, onların önerilerini dikkate alarak, geri bildirim sürecini işleterek, çift yönlü iletişim kurarak, izleyenlerini planlama ve problem çözme sürecinin bir parçası gibi görerek, düzenli aralıklarla onların gelişim durumunu gözden geçirerek, onların çabalarını tanıyarak ve takdir ederek koçluk sürecini gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Özbay (2008) da bir liderin koç olabilmesinin çok yönlü, geleceği öngören,

çözüm odaklı, iletişim becerisi olan, empati kuran, risk alan, sürekli iyileştirme hedefleri olan, kendisini sürekli geliştiren dönüşümcü lider olmasına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Transaksiyonel (Etkileşimci, Sürdürümcü, İşlemsel) Liderlik Tarzı; Çetin vdğ. (2012) etkileşimsel liderliğin lider ile astlar arasındaki “koşullu ödül” temelli takas ilişkisine dayandığına, dönüşümsel liderlerin tersine etkileşimsel liderlerin ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklandığını ifade etmiştir. Bu anlamda da etkileşimsel liderlerin tepkisel davranışlar sergilediğini, etkileşimsel liderlerin astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıkladıklarını belirtmiştir. Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için onlara yapıcı geri bildirimde bulunduklarını ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağladıklarını ifade etmiştir.

Ceylan vdğ. (2005) etkileşimci liderlerin, izleyicilerine rollerinin ve vazifelerinin gerekliliklerini tanımlayarak onları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendiren ve güdüleyen lider olarak tanımlamaktadır. İzleyicilerin liderlerinin taleplerine yakışır bir şekilde hareket ettiklerinde belirli ve değerli çıktılar (ücret, prestij vb.) elde ettiklerini belirtmiştir. Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticilerin yetkilerini, izleyicileri ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullandıklarını, izleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi tarafları ile çok fazla ilgilenmediklerini ifade etmiştir. Bu liderlik tipinin geçmişteki pozitif ve faydalı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlı olduğunu fakat yaratıcılık ve yenilik yönünün az olduğunu belirtmiştir.

Etkileşimci liderlik, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Koşullu ödüllendirmede üstün performans ve başarı gösterenler ödüllendirilmektedir. İstisnalarla yönetimde, astların zaman içinde beklentileri karşılanmazsa bu yönetim başarılı olamamaktadır. Lider başarı hedeflerine ulaşmada, iş süresince yapılanları kontrol etmekte ve bu sürede çalışanlara gerekli talimatları vermektedir (Dussault ve Frenette, 2015).

Kısaca belirtmek gerekirse;

Etkileşimci liderliğin özü, liderler ve astları arasındaki kurulu değişim ilişkisidir. Bu anlamda, etkileşimci liderlik ulaşılabilecek hedefleri açıklamakta ve hedeflere ulaşmada cezadan ziyade ödüllendirmenin daha başarılı sonuçlar vereceğine yer vermektedir (Rodrigues ve Ferreira, 2015).

Transformasyonel (Dönüşümcü, Vizyoner) Liderlik Tarzı; Şen ve Yaşlıoğlu (2010) dönüşümcü liderliği, liderin takipçilerini daha yüksek ideallere ve kişisel çıkarların ötesinde ortak değerlere ulaşmayı isteme yönünde güdülediği bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu süreçte lider takipçileriyle hareketli bir ilişki içerisinde ve bu durum her iki tarafın gelişimi ile sonuçlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik veya bir başka adıyla vizyoner liderlik çalışanlarını, astlarını, takipçilerini, vizyon ile güdüleme konusu üzerine odaklanmıştır. Güdüleme sürecinde dönüşümcü lider çalışanlarını, astlarını, takipçilerini dinlemekte ve onların sahip olduğu değerleri, yargıları anlamaya çalışmaktadır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Erturgut ve Erturgut (2010) dönüşümcü liderlerin çevrelerini değiştirebilen lider olduğunu bu liderlerin özelliklerini ise; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizma gücü, yüksek iletişim ve motivasyon becerisi, değişim öncüsü olma, duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alma, polimatik kişilik, güvenilirlik ve özgüven olarak sıralamaktadır. Demir vd. (2010) dönüşümcü liderlerin, izleyenlerinin bireysel katılımlarına, entelektüel gelişimlerine, karizma ve motivasyonlarına önem verdiğini, terfi ve statü değişiklikleri yaptıklarını ifade etmiştir.

Transformasyonel lider, yaptığı işe anlam ve amaç vererek, beklentilerin ötesinde takipçilerine ilham verip onları motive etmektedir. Dört faktörde dönüşüm mevcuttur. Bunlar; (Mathew and Gupta, 2015).

- a. Liderin rol model olarak görüldüğü idealize etkisi,
- b. Motivasyon ve takım ruhuna ilham veren, ilham verici motivasyon,
- c. Yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden, entelektüel uyarım,
- d. Her takipçisine yardım eden ve mentorluk yapan, bireysel ilgi.

Aşağıda yer alan faktörlerden ilk üçü dönüşümsel liderlik için son ikisi ise etkileşimci liderlik için geçerli olmaktadır. Dönüşümsel liderin en önemli niteliği karizma olmakla birlikte tek başına karizma, başarılı bir liderlik için yeterli değildir. Bunlar; (Ivancevich ve Matteson, 2002).

- **Karizma:** lider bir değer duygusu aşılır, saygı görür, gurur duyar ve bir vizyon oluşturur.
- **Bireysel İlgi:** Lider takipçilerin ihtiyaçlarına dikkat eder ve takipçilerin kişisel gelişmesi için anlamlı projeler ortaya atar.
- **Entelektüel Uyarım:** Lider, takipçilerinin bir durumu incelemenin rasyonel (akılcı) yollarını yeniden düşünmelerine yardımcı olur ve takipçilerini yaratıcı olmaya teşvik eder.
- **Şarta Bağlı/Koşullu Ödül:** Lider, takipçilerini tercih ettikleri ödülleri almak için ne yapılması gerektiği konusunda bilgilendirir.
- **İstisnai Olarak Yönetim:** Lider takipçilerin görev üzerinde çalışmasına izin verir ve hedeflere makul bir süre ve maliyetle ulaşılmadığı sürece müdahale etmez.

Çetin vdğ. (2012) dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında liderin, astlarının, yaptıkları işin sonuçlarının daha önemli ve değerli algılamasını sağlamakta olduğunu belirtmiştir. İkinci aşamada, dönüşümsel liderin astlarını kendi çıkarlarını aşarak grup ve örgüt için harcadığı çabayı artırmaya özendirdiğini, son aşamada ise liderin astların ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu süreç astların ve liderin dönüşümüyle sonuçlanmaktadır. Burada, lider bir tür moral dönüşümü sağlayan mutavassıt konumuna gelirken astlar sadece kişisel amaçları kovalayan bireylerden, örgütsel amaçlar peşindeki bireylere diğer bir deyişle birer lidere dönüşmektedir.

1.4.3. Diğer Liderlik Tarzları

Yukarıda literatürde yaygın olarak yer alan liderlik tarzları geleneksel ve çağdaş/modern liderlik tarzları olarak ele alınmıştır. Bunun haricinde mevcut bulunan diğer liderlik tarzları içerisinde; “Sağlığı Destekleyen Liderlik, Metaforik Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Paternalist Liderlik, Öz Liderlik, Girişimci Liderlik, Bütünleştirici Liderlik, Üstün/ Aşkın Liderlik, Hayali Yetki Verici Liderlik, Takım Liderliği, Stratejik

Liderlik, Kumanda (Zorlayıcı) Liderlik, İlişkisel Liderlik, Danışman Liderlik, Yaratıcı Liderlik, Etik Liderlik, Öğrenen Liderlik, Entelektüel Liderlik” yer almaktadır. Her bir liderlik türü aşağıda detaylandırılmıştır.

Sağlığı Destekleyen Liderlik (Health-Promoting Leadership); sağlığı destekleyen liderlik, çalışanlar ve işyerleri arasında uyumsuzlukların ortaya çıkabileceği iş yaşamının altı alanına kurulmuş sağlıklı çalışma şartlarını arttırmaya odaklanmaktadır. Bu uyumsuzlukları fark eden ve azaltan liderler, sağlığı arttıran iş yerleri yaratabilmektedir (Dunkl vdğ., 2015).

Sağlığı destekleyen liderliğin boyutları;

- **İş Yükü:** Artan iş yükünün tükenmişlik göstergesi olan duygusal tükenme ile tutarlı bir ilişkisi olduğu bilinmektedir.
- **Denetim:** Çalışan sağlığı açısından olumlu etkiye sahiptir. İş yerinde çalışana verilen bir çok olanak (çalışana karar verme imkanı ve serbestlik vb.) verimli çalışmaya olumlu etki etmektedir.
- **Ödül (Mükafat):** Ödül liderler ve çalışanlar arasında pozitif bir ilişkinin parçasıdır. Ödül, dışsal olabileceği gibi (örneğin finansal) içsel de olabilir (örneğin, övgü). Yetersiz ödül tükenmişlik riskini arttırabilmektedir. Liderler, kişi veya grup ödüllendirmesini parasal olmayan birçok şekilde yapmaktadır.
- **İş Birliği:** Çalışma şartları, çalışanların, iş arkadaşlarıyla, birbirleriyle ilişkisi sağlığı destekleyen liderliğin bir başka önemli yönüdür. Pozitif çalışma şartları, performans, müşteri memnuniyeti ve örgütsel adalet algısına etki eder.
- **Adalet:** Örgütsel adalet en önemli çalışma yönlerinden biridir; adaletsizlik onların refahları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Sağlığı teşvik eden liderlik anlamında, ilgili kararlar, prosedürler ve her türlü vasıta doğru bir şekilde paylaşılarak çalışanlara tarafsızca davranılmalıdır.
- **Değerleri Uydurmak:** Her insanın bireysel değer olarak ifade edilen değişik fikirleri ve ahlaki tasavvurları vardır. Eğer çalışanların bireysel ve organizasyonel değerleri arasında boşluk varsa, tükenmişlik riski artabilir. Liderler bireysel ve örgütsel değerler arasındaki farklılıkları, örgütsel norm ve fikirleri aktif bir şekilde iletişimi sağlayarak veya çalışanların görevlerini organizasyonun değerleriyle uyumlaştırarak azaltabilir.

- **Sağlık Bilinci:** Çalışma hayatında çalışanlarla ilişki kurarak onlarda sağlık bilinci oluşturur. Yüksek sağlık bilinci olan liderlerin çok sağlıklı olan çalışanları olur.

Metaforik Liderlik; Sığrı (2012) benzetmelerin metaforların ilk aşaması olduğunu ve benzetmenin bir nesnenin özelliğini bir eylemin niteliğini daha iyi ifade edebilmek için bir başka nesne ve eylemlerden yararlanarak onu anımsatma yoluyla gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Metaforların karmaşık fenomenler hakkında düşünme ve konuşmalarda önemli unsurlar olarak görüldüğünden metaforların kullanılmasıyla hem liderler hem de takipçiler, liderlik süreçleri ve süreç içerisinde kendi rolleri, sorumlulukları ve yönetimin doğası hakkında daha derin bir anlayışa sahip olabildiklerini ifade etmiştir. Metafor kullanımının bir düşünme biçimi olduğunu, örneğin “lider bir aslandır” dendiğinde liderin aslana benzeyen yönlerine dikkat çekildiğini belirtmiştir. Metafor belli yorumları öne çıkarırken diğerlerini arka plana itmekte ve çarpıtmalar yapmaktadır. **Etik Liderlik;** Kesimli (2013) etik liderlerin davranışlarını izleyenlerin ve paydaşların güvenebileceği biçimde kurguladıklarını, yabancılaşma ve marjinalleşmenin yerine, dâhil olmayı ve karşılıklılığı kuvvetlendiren kolektif anlayış hissini sağladıklarını ifade etmiştir. Liderlerin, etik olan davranışların, etik sorunların ve soruların nasıl yöneltileceği hususunda, astlarına rol model olduklarını belirtmiştir. Liderlerin örgüt üyelerinin etik veya etik dışı tarzda davranışları, eğilimlerini açığa çıkarttıklarını veya önlediklerini belirterek etik liderlerin adil ve dengeli kararlar veren dürüst, şefkatli ve prensip sahibi kişiler olduğunu ifade etmiştir. **Otantik Liderlik;** Robbins ve Judge (2013) otantik liderlerin kim olduklarını, neye inandıklarını bildiklerini ve bu değerlerle inançlar doğrultusunda hareket ettiklerini ve destekçilerinin liderlerini etik kişiler olarak gördüklerini ifade etmiştir. Otantik liderliğin temel sonucunun güven olduğunu, otantik liderlerin bilgi paylaştığını, açık iletişimi teşvik ettiklerini ve ideallerine sıkı sıkıya sarıldıklarını belirtmiştir (Robbins ve Judge, Çev: Azmi Yalçın 2013). **Hizmetkar Liderlik;** başkalarına hizmet etmeye odaklanmış liderliktir. Otantik liderliğe benzeyen hizmetkar liderlik, dönüşüm geleneğiyle örtüşmektedir. Kavramsallaştırıcı topluluk oluşturan insanları geliştiren, bireyleri değerlendirebilmek, öngörmek, bilgeliği göstermek gibi unsurları içermektedir. Hizmetkar liderliğin temelinde takipçilerine hizmet etmek yer almaktadır (Hitt vdğ. 2011). Çelik (2013) hizmetkar liderliğin adından da anlaşılacağı üzere liderin herşeyden önce hizmet odaklı olduğunu, hizmet etme arzusunu takip eden bir bireyin bu bilinçli tercihi o bireyi liderlik etmeyi arzulamaya

götürdüğünü ifade etmiştir. Liderlik öncelikli bir birey ile hizmet öncelikli bir birey arasındaki en belirgin özelliğin hizmet odaklı bireyin diğer insanların öncelikli ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlaması olduğunu belirtmiştir. Hizmetkar liderliğin özelliklerini ise şu şekilde; ahlaklı sevgi, alçak gönüllülük, diğerkâmlık, öz –bilinç, otantiklik, dürüstlük, güven, güçlendirme ve hizmet olarak sıralandırmıştır. **Öz Liderlik (Kendinin Liderliği);** Türköz vdğ. (2012) öz liderliği kişinin bireysel ve örgütsel başarıya ulaşmak için bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak kendisini güdülemesi, davranışlarını kontrol etmesi, kendisini etkileyerek yönlendirmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Öz liderliğin, kendi kendine yöneticiliğin ötesinde yönetimde her zaman “ne-neden-nasıl” sorularına yanıt arayan ve tüm çalışanların bir bilgi işçisi olarak görülmesi gerektiğini de ön plana çıkaran bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. **Girişimci Liderlik;** girişimci lider, elindeki sermayeyi kullanarak risk alan ve yeni bir örgüt kuran müteşebbis olarak tanımlanmaktadır. Girişimci lider örgütün kurulması aşamasında müteşebbisen, örgüt kurulduktan sonra yönetici ve lider rollerini oynamak zorundadır. Girişimci liderlik; liderin kendi kendine işveren olduğu tutumlara dayanan liderlik şekli olarak tanımlanırken, girişimci lider de yaratıcılık risk alma ve proaktiflik sergileyerek diğerlerini, fırsatları fark etme ya da takip etme yönünde cesaretlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu tip liderler inisiyatif almakta, örgütlerinde kritik roller üstlenen insanları harekete geçirmekte, girişimci yaratıcılık sergilemekte, sürekli olarak yeni fırsatları araştırmakta ve takip etmekte, risk almakta, yeni alanlara girmekten çekinmemekte ve birlikte çalıştığı insanlara ilham vermektedir (Şeşen ve Burmaoğlu, 2012). **Bütünleştirici Liderlik (Sınırları Zorlayan/Sınırların Ardına Geçen);** Tabak vdğ. (2012) toplum yararına fayda sağlamak adına geleneksel sınırların hepsinin aşılması için işbirliği sürecini belirten yaklaşımı bütünleştirici liderlik olarak ifade etmiştir. Bütünleştirici lideri ise, gündemdeki kamusal sorunların çözümlenmesinde veya benzer faaliyetlerin başarılmasında bir arada bulunan farklı yapılarıdaki organizasyonları hep birlikte, ortak bir fayda sağlama amacıyla motive edici kaynakları kullanabilecek bazen bir birey ya da grup halinde, bazen de kurumsal bir kimlik olarak tanımlanmaktadır. Bütünleştirici liderliğin en büyük özelliği geleceğe yönelik olarak, nelerin insanları böleceği ve ayrıştıracağına yönelik değil, aksine nelerin insanlar tarafından ortak olarak paylaşılacağını ve bir arada tutacağını belirleyerek, o noktada insanların bütünleşmesini sağlamayı hedeflemesidir. **Stratejik Liderlik;** Bakan vdğ. (2013) stratejik liderliği,

geleceği tahmin etme, esnek davranma, stratejik düşünme, işletme için elverişli bir gelecek oluşturma ve tüm bu değişiklikleri başlatmak için insanlarla beraber çalışabilme becerisi olarak tanımlamıştır. Stratejik liderlik anlayışını benimseyen yöneticilerin, “değişimi başlatan kişi” rolünü üstlendiklerini ve çalışanlarına ahlaki normlara uygun çalışma şartları oluşturup, devam ettirilmesini sağladıklarını ifade etmiştir. **Üstün (Aşkın) Liderlik;** Kesimli (2013) üstün liderliği, kendi, başkalarının ve örgüt seviyesini genişleten liderlik türü olarak ifade etmiş ve üstün liderlik özelliklerini; yenilikçi, aracı, yardımcı, mentor, koordinatör, analizci ve görev ustası olarak sıralamıştır. **Hayali Yetki Verici Liderlik;** Alkın (2006) yetki oluşturarak, katılımı sağlayarak, kişileri teşvik etmek için “çok fazla sevecenlik gösteren” bir kişilik yapısıyla, gelecekle ilgili görüşlerini insanlara aktarabilen gerçek bir lider gibi hayali yetki verici lideri tanımlamıştır. **Takım Liderliği;** bu yaklaşımda lider, vazife ve takımın idamesi için kritik olan bütün görevlerin tamamlanmasını sağladığı oranda etkilidir. Liderlik vazifelerinin bir kişi tarafından yerine getirilmesi gerekmemektedir. Bu görevler, takım içinde dağıtılabilmektedir. Lider bu görevlerin başarılmasını garantiye almaktan sorumlu kişidir (İpek, 2012). **Kumanda (Zorlayıcı) Liderlik;** Uslu (2011) zorlayıcı liderliğin kısa vadede belli gereksinimleri gidermekte etkili olduğunu fakat sürekli uygulandığında düşük performanslı bir ortam oluşturduğunu ifade etmiştir. İnsanların vazifelerinin neler olduğunu bildiği halde yerine getirmekte başarısız olduğu ve haklı sebeplerinin bulunmadığı ortamlarda bu liderlik tarzının işe yaradığını belirtmiştir. Kumandacı tarzın sadece kötü gidişi tersine çevirmek gibi muhakkak şart olduğu durumlarda ihtiyatla kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. **Danışman Liderlik;** Akçakaya (2010) bu danışmanlıkta başarılı olabilmek için liderin ilk olarak çalışanların kapasitesini, verilen vazifeyi başarma yeteneğini ve göreve nasıl yaklaştıklarını gözlemlemesi ve gözlemlerinde gördüğü iyi olan hususları mutlaka takdir etmesi gerektiğini belirtmiştir. Gelişme yollarının saptanması, çalışanlara bu işi nasıl başaracaklarının izah edilmesi, bu konu üzerinde çalışırken nerelerden yardım alacağını belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Liderlerin karar vermede astlarının fikirlerine başvurduklarını, onları karar verme sürecine dâhil ederek, desteklerini almaya çalıştıklarını fakat son kararı yine kendilerinin verdiklerini ve cezalandırmadan çok ödüllendirmeye önem verdiklerini belirtmiştir. **Yaratıcı Liderlik;** Uslu (2011) bu liderliğin temelinde, kişinin kendisini dinlemesinden ziyade diğer insanlara ulaşabilme becerisinin yer aldığını ifade etmiştir. İş yaşamının duygusal ipuçlarını yakalayan,

başkalarının his ve bakış açılarını sezen, sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenen yaratıcı liderlerin, buluşçuluk ve yenilik içeren empatik tasarım seçeneklerini yüksek bir istekle zenginleştirdiklerini belirtmiştir. **İlişkisel Liderlik** de ise liderin ve takipçilerin ortak hedef ve güdülerini vurgulayarak, liderlik sürecinde takipçilerin önemini ve yerini ön plana çıkarmıştır. Çalışanlarına insan olarak değer veren bu tür liderlerin müthiş bir sadakat oluşturduğunu ve bağlılığı güçlendirdiklerini ifade etmiştir. Liderlerin bu tarza bilhassa grup içinde uyumu güçlendirmeye, morali yükseltmeye, iletişimi iyileştirmeye çalışırken vb. durumlarda başvurmaları gerektiğini belirtmiştir. **Öğrenen Liderlik;** Yıldırım (2010) bu liderlik yaklaşımının, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve izleyenlerin öğrenmesinden birinci derecede sorumlu olan bir liderlik tarzı ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Öğrenen liderin, kendisinin ve izleyicilerinin öğrenmesinden sorumlu olduğunu, izleyicilerle birlikte bağlı oldukları kurumda güçlü bir öğrenme kültürü oluşturabilen kişi olduğunu belirtmiştir. **Entelektüel Liderlik;** Derin (2017) bilgi üreten, çeşitli düşünme yolları geliştiren, eğitimi, toplumu yönlendiren kişileri entelektüel olarak nitelendirerek düşünsel veya zihinsel etkinliği kendine faaliyet alanı olarak seçmiş, bilgili, değerlendirme ve eleştiri gücü yüksek, topluma yol gösterici olma misyonu yüklenmiş, aydın, çağdaş kişi olarak tanımlamıştır. Entelektüel liderlik kavramını; liderliğe yeni bir kimlik kazandırmak, farklı bir bakış açısı veya yaklaşım getirmek üzere tasarlanmış olmakla birlikte, liderlik ve entelektüellik kavramlarının eş değer bileşimi olduğunu ifade etmiştir.

1.5.Sendikalarda Liderlik Anlayışı

Liderlik yaşamın her alanında (devlet yönetimi, örgütler, aile, eğitim hayatı, sosyal yaşam vb.) olduğu gibi sendikalar açısından da önemli olmaktadır. Sendikalar gücünü üye sayılarından almaktadır. Bunun için de sendikaların üye sayılarını arttırması gerektiği gibi halihazırdaki üyelerini de elde tutması gerekmektedir. Bu noktada sendika yöneticilerinin üyelerine yönelik liderlik davranış özelliği ve benimsediği liderlik tutum ve davranışları ile birlikte sendika yöneticilerinin hangi liderlik tarzını benimsemesi gerektiği de önemli olmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte artık işletmeler yöneticiden çok lidere ihtiyaç duymaktadır. Yapılan araştırmalarda işletmelerin devamlılığını sağlaması ve büyümesini etkili liderler sağlamaktadır. Lider sürekli öğrenen, değişime odaklı, izleyenleri geliştirmeleri için teşvik ve motive eden, yeniliklere açık, insanların görüşlerine önem veren

ve başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanan kişidir. Deneyimlerini ve mesleki bilgilerini arttırmak için konferans, eğitim, kurs ve seminerlere katılır. Yöneticiler ise alabilecekleri eğitimin en üst noktasında olduklarına inanır ve üniversite hayatı bittikten sonra eğitime gerek olmadığına inanır. Bu özellikler ise lideri, yönetici kavramından ayırmaktadır.

Sendika yöneticisi kavramı yerine sendika lideri kavramı kullanılmalıdır. Çünkü sendika liderlerinin kendilerini geliştirip üyeleri de eğitime özendirerek onları teşvik etmeleri gerekmektedir. Sendika liderleri üyelerini yakından tanımalı yeterli performansa sahip olanları görevde yükselmeleri için motive etmeli, her türlü destek ve yardımı esirgememeli, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vererek eğitim alanında farklı bakış açıları geliştirebilen üyelerin fikirlerini ve önerilerini açığa çıkarmalarına yardımcı olup üyelerin yaratıcı ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmalıdır. Ayrıca sendika lideri sendikaya üye olabilecek durumdaki potansiyel üyeleri söylemleri, tutum ve davranışlarıyla etkileyerek sendikaya üye olmalarını sağlamalı ve sendika üyelerini de sendikanın önemine inandırarak sendika üyeliklerinin devamını temin etmelidir. Demirbilek (2003) sendika liderini “*sendikasını ve üyelerini temsil eden ve üyeleri adına hareket ederek onların ekonomik, sosyal ve kültürel hak ve menfaatlerini koruyup, geliştirmeye çalışan kişi*” olarak tanımlamaktadır.

Literatür incelendiğinde sendika liderliği ile ilgili çeşitli çalışmalara rastlanılmaktadır. Demirbilek (2003) çalışmasında bir örgüt olarak sendikanın hem kurulması, örgütlenmesi ve etkinlikleri, hem de geleceği üzerine lider pozisyonundaki sendika yöneticilerinin önemli bir role sahip olduğunu belirterek, Türkiye’deki işçi sendikaları bakımından sendikal liderlik tipi, profesyonel sendika yöneticilerine yönelik ampirik bir araştırma yapmıştır.

Lordoğlu (2004) çalışmasında, Türkiye’de sendikal hareketin bir kriz içinde bulunduğunu ve bu kriz alanlarının nelerden oluştuğunu saptayarak bu alanlara değinmiştir. Türk sendikal hareketinde ortaya çıkan kriz alanlarına müdahale etmek gerektiğini ifade etmiştir. Sendikal örgütlenmenin zayıflaması ve güçsüzleşmesinin nedenlerini belirterek, sendika-içi demokrasinin filizlenememesinin yeni sorunların ortaya çıkmasına sebep olacağını ifade etmiştir. Türk sendikal hareketi içinde sendika lideri ve sendikal ilişkilerin önemi üzerinde durmuştur.

Baykal (1994) “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmasında, liderliğin detaylı tanımını yaparak örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde izleyicilerin çabalarına yön veren ve motive eden faktör olduğunu belirtmiş ve örgütlerde liderlik anlayışı üzerinde durmuştur. Liderlik tarzının grup performansı üzerindeki etkisini incelemiş, liderin başarısının gruptan gruba, farklı şartlar içerisinde aynı gruptan bile başarısının değiştiğini belirtmiştir.

Duncan (2015) “Algılanan Hizmetkar Liderlik Özellikleri, Sendika Bağlılık ve Sendika Üyesi Katılımı: Nicel Bir Analiz” çalışmasında, sendika liderlerinde hizmetkar liderlik özelliklerinin algılanmasının sendika üyelerinin bağlılık ve katılım düzeylerine etkilerini sistematik olarak incelemiştir. ABD merkezli, ulusal sağlık sendikasının 535 üyesine yaptığı ankette üyelerin sendika liderlerini hizmetkar liderlik sıfatlarına göre değerlendirmelerini istemiştir. Bu nedenle üyelerin demografik, sendikal faaliyetlere katılım ve sendikal bağlılık seviyelerini belirlemek istemiştir. Yapılan araştırmada hizmetkar liderlik özelliğinin, sendika üyeliğinin genel katılımı ve sendikal bağlılık ile ilişkili olduğu ve liderlik özelliğinin sendikal katılıma ve sendikal bağlılığa etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan çalışmalarda, farklı liderlik tarzlarıyla sendikal katılım ve sendikal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Gallagher ve Clark (1989) araştırmasında katılımcı liderlik tarzları ile sendika üyeliğinin artması ve sendikal katılım arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sverke ve Sjoberg (1994), İsveç kamu sektörü beyaz yakalı işçileri üzerinde yaptığı bir çalışmada, sendika liderlerinin sendika bağlılığının olumlu bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Başka bir çalışmada, mağaza görevlilerinin liderlik özelliklerinin sendikaya karşı sorumluluk ve sendika faaliyetlerine katılım üzerindeki etkisi incelenmiştir (Kelloway ve Barling, 1993). Nicholson ve ark. (1980) yapmış olduğu çalışmada ise üyelerin sendika faaliyetlerine katılımının sendika liderlerinin kişilerarası becerilerine ve üyelerin erişilebilirliklerine göre değiştiğini bulmuştur. Fosh (1993) benzer şekilde üyelik katılımındaki artma ve azalma durumlarının liderlik tarzından nasıl etkilendiğini tanımlamıştır. Liderlik tarzı, sendikanın, üyelerin ihtiyaçlarına nasıl cevap verdiğine, toplu farkındalığa ve üyelerin faaliyetlere nasıl teşvik edildiğine ilişkin kritik bir şekilde etki etmektedir (Hyman, 1979). Liderlik davranışını kategorize etmeye çalışan

tipolojilerin gelişimi üzerine çok fazla araştırma yapılmıştır. Batstone ve arkadaşlarının bu tipolojilerin en iyi bilinenlerindendir (1977). Batstone ve arkadaşları (1977), iki sendika liderliği tarzı tanımlamıştır. İlki “delege”, üyelerin isteklerini yerine getirmekten başka bir şey yapma yetkisine sahip değildir, buna karşılık, ikinci stil “temsilci” bir liderlik rolü üstlenmekte ve üyelerin isteklerine göre politikalar yürütmenin yanı sıra kişisel girişimlerde bulunmaktadır. Glick ve arkadaşları (1972) liderlik tarzı ile sendika-yönetim ilişkilerinin kalitesi arasında bir bağlantı tespit etmiş ve sendikaların üyelik memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulmuştur. Araştırmalar kuruluşlarda iki genel liderlik tarzı olduğunu ileri sürmektedir. Transaksiyonel liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik biçimi, verilen hizmetler için ödül alışverişinde bulunarak insanları motive etmektedir (Bass, 1990). İkinci bir liderlik tarzı ise dönüşümsel liderliktir. Dönüşümcü liderler, grup hedeflerini kurumun üyelerine iletme konusundaki çabalarına odaklanmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 1998). Bu liderler örgütsel kültürü dönüştürmek için çalışmakta ve üyeleri onlardan daha fazlasını yapmaları konusunda zorlamaktadır. Araştırmalar, dönüşümcü liderlerin transaksiyonel liderlikten daha fazla üyelik katılımı yaratabileceğini göstermektedir (Bass, 1998). Bu çalışmalardan bazıları sendika yetkilerinin liderlik tarzları üzerine yapılmış ve dönüşümsel liderliğin sendika üyelerinin “sadakat, sorumluluk duygusu ve sendika faaliyetlerine fiili katılım” üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Kelloway ve Barling, 1993).

Sendikal liderlik konusunda çok fazla çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalar kitap bölümü olarak karşımıza çıkmaktadır. Barling, Fullagar ve Kelloway (1992) “The Union and Its Members A Psychological Approach” adlı kitaplarının 6. bölümünü “Union Leadership: The Role of the Shop Steward” (Sendika Liderliği: Mağaza Görevlisinin Rolü) başlığı altında oluşturarak sendika lideri olmak, liderlik tarzları ve sendika liderinin etkilerini bölüm içerisinde alt başlık halinde ele almıştır. Aynı şekilde Clark (2000) “Building More Effective Unions” adlı kitabının 10. bölümünü sendika liderliği başlığı altında oluşturmuş ve sendikaların, sendika liderlerinin ve aktif sendika üyelerinin daha güçlü örgütler oluşturmak için kullanabilecekleri fikirler, yaklaşımlar, programlar ve stratejiler önermiştir. Sendika liderliğini üç liderlik tarzı altında (liberal liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik) değerlendirmiştir. Kitabında vermiş olduğu örnek olayda, hem dönüşümcü (transformasyonel) hem de etkileşimci (transaksiyonel) liderliği benimseyen

bir sendika liderinin güçlü yerel bir sendika kurmasını ve sonrasında yerel sendikadan ayrılarak başarısını devam ettirmesini anlatmaktadır.

Sendikal liderlikle ilgili çalışmalar oldukça fazla olmakla birlikte yapılan çalışmaların genellikle sendika yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Sendika temsilcilerinin liderlik özellikleriyle ilgili çok fazla çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu konuda Katrinli ve Özmen'in (1989) "Grup Dinamiği ve Liderlik Tipi Uygulaması" adlı çalışmasında, sendika temsilcilerinden oluşan bir grupta grup dinamiği süreci gözlemlenmiş, çalışmaya katılanlara grup işleyişi ile ilgili bilgi verilmiş ve kendi liderlik eğilimleri tanımlayıcı düzeyde ölçülmek istenmiştir. Bu kapsamda İzmir belediyesinin katkılarıyla düzenlenen bir eğitim seminerine katılan 67 il sendika temsilcisinden 52'si üzerinde yapılan araştırmada sendika temsilcilerine günlük yaşamda her an içinde oldukları grupların işleyiş biçimini tanıtmak ve kendi liderlik eğilimlerini tanımlayıcı düzeyde ölçmek için anket uygulanmıştır. Otoriter, demoktarik ve liberal lider tipini ölçecek soruların bulunduğu ankette, araştırma sonucunda en çok benimsenen lider tipinin demokratik lider olduğu, en çok benimsenen lider eğiliminin ise orta yolcu olduğu ve uygulamaya katılanların büyük kısmı liderde aranan güdü tipinin en çok başarı daha sonra da bağlılık olduğuna ulaşılmıştır. Bilgin (2010) bazı araştırma sonuçlarının işyeri sendika temsilcisinin liderlik davranışlarının üyelerin sendikal destek algısı üzerinde olumlu bir etki yarattığını, temsilcinin üyelerin sorunlarını iletebilmelerinde ulaşılabilir olması, üyeleri sendikal faaliyetler konusunda bilgilendirme, üyelere danışma ve onlardan gelen şikayet ve önerilere açık olma gibi liderlik davranışlarının üyeleri sendikaya bağlılık duymaları hususunda güdülediğini ve sendikal katılım davranışlarını güçlendirdiğini ifade etmiştir.

Sendika lideri bir sendika için ne kadar önemliyse, işyeri sendika temsilcileri de o derecede sendikalar ve üyeler açısından önemlidir. İşyeri sendika temsilcileri, sendikaların tanıtılması, yeni üyelerin kazanılması, üyelerin faaliyetlere katılımı ve sendikaya olan bağlılıklarının artırılmasında üyelerle daha yakın temas kurdukları ve sendika ile üye arasında köprü vazifesi gördükleri için işyeri sendika temsilcilerinin seçiminde özellikle dürüst, güvenilir kişilik özelliklerine ve insanları etkileyebilen, karizmatik, adalet duygusu gelişmiş iyi bir lider özellikleri olan kişiler olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Sendika yöneticisi kavramı yerine sendika lideri kavramı

kullanılması gerektiği gibi işyeri sendika temsilcileri için de işyeri sendika lideri kavramı kullanılmalıdır. Çünkü lider, üyelerin benimsediği ve lider olarak görmeyi istedikleri bir kişi olursa üyelerin sendikaya bağlılıkları ve faaliyetlere katılımlarının daha fazla olacağı düşünülmektedir.

Temsil, birinin ya da bir topluluğun adına davranma, belirgin nitelikleri ile yansıtmak, simgesi olma manasına gelmektedir. Temsilci ise hak ve görevleri açısından birinin ya da bir topluluğun adına davranan kimse; işyeri sendika temsilcisi de sendikayı işyerinde temsil eden kişi demektir. Bu anlamda sendika temsilcisi, sendikanın işyerindeki faaliyetlerini yürütmekten birinci derecede sorumludur (www.birlesikmetal.org).

Bingöl (2014), işyeri sendika temsilciliğinin sendikacılık sistemimize 3008 sayılı işkanununda yer alan işçi temsilciliği kurumuyla girdiğini ve işyeri sendika temsilcilerinin yönetim ile sendika arasında köprü görevi gördüklerini ifade etmiştir. bu nedenden dolayı onların işyerlerinde sendikal faaliyetlerin etkin bir biçimde sürdürülmesinde önemli rol oynadıklarını belirtmiştir. İşyeri sendika temsilcisinin görevlerini şu şekilde sıralamaktadır;

1. İşçilerin isteklerini dinlemek ve sorunlarını çözmek,
2. İşçi ile işveren arasındaki işbirliği ve çalışma uyumuyla çalışma barışını sürdürmek
3. İşçilerin hak ve çıkarlarını korumak,
4. Toplu iş sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasını izlemek ve yardımcı olmak,
5. İşyerlerinde izin kuruluna işçi üye seçiminde bulunmak,
6. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulunda görev yapmak.

Bingöl (2014), işyeri sendika temsilcilerinin, üstlenmiş oldukları pek çok iş ve konu sebebiyle, görev alanlarının ve yetkilerinin dışına çıkmama, öngörülen yasaklara aykırı hareket etmeme ve görevlerini özen göstererek yerine getirmekle yükümlü olduklarını ifade etmiştir. Temsilcilerin yasalardan, toplu iş sözleşmesinden, sendika ana tüzüklerinden temsilci yönetmeliklerinden vb. kaynaklardan üstlenmiş oldukları yükümlülükler nedeniyle, işçilere sendika üyelerine işverene ve temsil ettiği sendikaya karşı sorumluluklarının bulunduğunu ve işyeri sendika temsilcilerinin sorumluluk kaynaklarının yasa, TİS, sendika ana tüzüğü, temsilci yönetmeliği vb. olduğunu belirtmiştir.

Kamu görevlileri açısından işyeri sendika temsilcisi Türk Eğitim Sen El Kitabı'nda (2010) “20 den fazla kamu görevlisinin çalıştığı iş yerinde sendika-iş veren, sendika-üye ve üye- işveren arasındaki iletişim ve işbirliğini geliştirmek, çalışma uyumu ve iş barışına katkıda bulunmak üzere görevlendirilmiş olup sendika baş temsilcisi, ilçe temsilcisi, il temsilcisi ve şube yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapan kamu çalışanı” olarak tanımlanmaktadır (www.turkegitimsen.org.tr). 4688 sayılı kanunda, işyeri sendika temsilcisi; bir işyerinde en çok üye kaydetmiş sendikaca o işyerinden seçilen kamu görevlisi olarak tanımlanırken sendika işyeri temsilcisi ise; bir işyerinde en çok üye kaydetmiş sendika dışındaki her bir sendika tarafından o işyerinden seçilen kamu görevlisi olarak tanımlanmaktadır (www.mevzuat.gov.tr).

Hukuksal açıdan işyeri sendika temsilcileriyle ilgili;

2001’de yürürlüğe giren 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu’nun “İşyeri sendika temsilcileri ve sendika işyeri temsilcileri” başlıklı 23. maddesinde; iş yeri sendika temsilcisinin en çok üyeye sahip sendika tarafından belirleneceğine ve haftalık görev sürelerine, diğer sendikaların da sendikal faaliyetlerin yürütülmesi bakımından koordinasyon sağlamak üzere sendika işyeri temsilcisi seçebileceğine, kamu işverenlerinin de sendika temsilcilerine çalışma saatleri içinde ve dışında görevlerini icraa edebilmeleri için kolaylıklar sağlaması gerektiğine yer verilmiştir (www.mevzuat.gov.tr).

Üyelerle birebir ilişki içerisinde olmaları ve bulundukları sendikaya yeni üye kazandırılması açısından işyeri sendika temsilcilerine büyük görev düşmektedir. Sendikanın adını duyurabilmesi, sendikanın başarısı ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi ancak iyi bir işyeri sendika temsilcisinin olmasına bağlıdır. Üyelerle temsilciler çalışma ortamında bir arada oldukları için sendika temsilcisinin üyeleri iyi tanıması, sorunları olduğunda çözüm arayışına girecek ilk kişi olmaları, üyelerin sendikaya olan bağlılıklarında, üyeleri bir arada tutma, dayanışmayı gerçekleştirme ve katılımı sağlama açısından sendika temsilcilerinin iyi bir lider özelliği taşımaları önemlidir. İşyeri sendika temsilcisi, sendikalar açısından önemli olduğu için temsilcinin seçimine de sendikaların özen göstermesi gerekmektedir. Temsilcilik, gönüllülük esasına dayandığı için temsilcilik görevinden ücret alınmamaktadır. Bu yüzden temsilcilerin yaptıkları işi gerçekten isteyerek ve layıkıyla yerine getirmeleri

gerekmektedir. Bu özen gösterilirken sendikaların ilk dikkat etmesi gereken nokta temsilcinin liderlik özelliğinin olup olmamasıdır. İletişim kurabilen, başarılı, güvenilir, disiplinli, üyelerin sorunlarıyla yakından ilgilenip sorunlara çözüm arayışına giren kişilerin olması gerekmektedir. Sendikalar temsilcilerini seçtikten sonra da temsilcilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediklerini de devamlı kontrol etmeleri gerekmektedir. İyi bir işyeri temsilcisi demek iyi bir sendika demektir. Çünkü temsilci işyerinde sendikasını temsil eder. İşyeri sendika temsilcisi, üyelerin sendikanın yapmış olduğu faaliyetlere katılımını sağlamalı ve bu yönde üyeleri teşvik edecek özelliğe de sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan temsilcinin saygın, realist ve üyelerin kendisine güvenmelerini sağlayacak şekilde dürüst bir yapıya sahip olması gerekirken aynı zamanda ikna kabiliyeti yüksek biri olması gerekmektedir. Sendikanın başarılı olabilmesi için temsilcinin iyi yetiştirilmiş, çalışkan, güvenilir, işini başarıyla yapabilen, kişilik özellikleri ve karizmasıyla üyeleri etkileyebilecek; iletişim ve ikna kabiliyetiyle potansiyel konumdaki üyeleri sendika üyesi olmaya teşvik edecek özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu da liderlik özelliklerinin iyi kullanılması ve geliştirilmesiyle mümkündür.

BÖLÜM II: EĞİTİM SENDİKACILIĞI BAĞLAMINDA SENDİKAL BAĞLILIK VE SENDİKAL FAALİYETLER

2.1.Sendika Kavramı

Sendika daha iyi ücret, çalışma koşulları ve daha güvenli bir çalışma ortamı elde etmek için bir araya gelen kişilerin (işçi, işveren ve kamu görevlisi) oluşturduğu kuruluşlardır. Sendikalar; ücret, çalışma kuralları, işten çıkarılma, işe alma, terfi etme, üyelerin çıkarları, iş sağlığı ve iş yeri güvenliği konularında işveren karşısında üyelerini kolektif bir biçimde temsil etmektedir. Sendika kavramının anlamı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Sendika kavramı ülkemiz açısından hem işçi hem işveren kuruluşları için kullanılmaktadır. Birçok ülkede özellikle batı ülkelerinde ise sendika kelimesi işçi kuruluşlarını ifade ederken, işveren kuruluşlarını ise “birlik” kelimesi ifade etmektedir.

Sendika kelimesinin kökeni incelendiğinde; Işık (1962) sendika kelimesinin kökenini ve tanımının çok eskilere dayandığını, Roma ve Yunan sitelerinde 'Syndic' terimi ile sitenin birliğini sağlamakla görevli kişileri ifade ettiğini, 'Syndicat' terimi ile de 'Syndic'in işlevlerini ve bu işlevleri yapmak ve yerine getirmek için kullanıldığını belirtmiştir.

Webb ve Webb (2011) sendikayı çalışanların çalışma yaşamlarının koşullarını sürdürme veya şartları iyileştirme amacıyla sürekli olarak ücretli çalışanlar birliği olarak tanımlamaktadır.

Koç (2003) sendikayı işçilerin hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek gayesiyle oluşturdukları örgüt olarak tanımlamaktadır. İşçilerin hak, kısa ve uzun vadeli çıkarlarının ne olduğu konusunda farklı görüş ve eğilimler olduğunu belirtirken, buna binaen farklı sendikal anlayışlar ve yapılar olduğunu ve buna bağlı olarak da farklı sendikal mücadelelerin olduğunu ifade etmiştir. 4 çeşit sendikanın mevcut olduğunu belirtmiştir. Meslek sendikalarını; sadece aynı meslekten olan ücretlileri bünyesinde barındıran, iş yeri sendikalarını; sadece belirli bir işyerindeki ücretlilerin örgütlendiği sendika olarak, iş kolu sendikalarında; aynı işkolunda kabul edilen ücretlilerin bir araya geldiğini ve genel sendikaların ise, tüm işkollarındaki ücretlileri örgütlediğini ifade etmiştir.

Yazıcı (2014) sendikayı; sanayi toplumunun heterojen değişik çıkar gruplarını sınıflararası zümrelerini içinde barındıran karakteri içerisinde toplumsal üretimden temsil

ettiği kitleler adına adil bir pay talep eden, çalışma ve yaşam koşullarını üyeler adına iyileştirmeye ve korumaya çalışan, sonuçta toplum için barış içerisinde bir arada yaşama üst faydasına katkı yapmayı gözetten birer emek örgütü birer sivil toplum kuruluşu olarak değerlendirilmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu'nda sendika kavramı; kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nda ise sendika; işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (www.mevzuat.gov.tr).

Taylor (2005) sendikaların tarihsel olarak, sınıf, statü ve iktidar tarafından bölünmüş eşitliğin olmadığı bir dünyadaki emeğin daha geniş çapta serbest bırakılmasıyla ilgilenen sosyal ve politik örgütler olarak nitelendirmektedir.

Flanders (1970) tüm sendikaların ilk ve en büyük sorumluluğunun, kendi üyelerinin refahı olduğunu belirterek, sendikanın çıkarlarını korumak amacıyla, üyelerin sadakatleri başta olmak üzere desteklerini ve taleplerini topladığını ifade etmiştir. Thomas (1999) emek hareketinin sürdürülebilir kalkınma ve katılımcı demokraside oynayacağı rolün önemine vurgu yaparak, sendikaların doğrudan ekonomik üretim ve dağıtım sistemlerine katıldıklarını, istihdamın seyrini, içeriğini, sosyal ve ekonomik politikaları etkileyerek kalkınma topluluğuna benzersiz bir katkı sağladıklarını belirtmiştir. Ayrıca, Tüketici kooperatifleri, konut toplulukları, sağlık fonları ve sosyal güvenlik kuruluşları gibi kalkınma kurumlarıyla uzun süredir devam eden ilişkileriyle de fayda sağladıklarını ifade etmiştir. Sendikaların topluma olan yararları bakımından özellikle de son yüzyılda sanayileşmiş ülkelerde çok iyi bir sicile sahip olduklarını belirtmiştir.

Mills ve Montgomery (1938) sendikal hareketlerin tarihi gelişimini anlatırken, modern endüstriyel devrim sisteminin ana bileşenlerini sendikal hareketlerin oluşturduğunu, sendikaların dünyanın her yerinde var olduğunu fakat özelliklerinin ve fonksiyonlarının ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Sendika tutumları ve davranışları, akademik endüstrinin Altın Çağında, özellikle 1948-1953 yılları arasında büyük dikkat çekmiştir (Spinrad, 1960; Strauss, 1977). Fakat daha sonra Kuzey Amerika'da büyük ölçüde göz ardı edilirken Avrupa'da üyelerin tutum ve davranışları hakkında önemli çalışmalar (Batstone, Boraston ve Frenkel, 1977; Nicholson, Ursell ve Blyton, 1981; ve Klandermans, 1984) yapılmıştır.

Gallagher ve Strauss (1991) Kuzey Amerikalı yazarların aksine Avrupalı yazarların siyaset bilimi ve sosyoloji alanındaki çalışmalarda daha fazla bilgi sahibi olduğu ve sendikalara daha fazla toplumsal hareketler olarak baktıklarını ifade etmiştir. 1980'den bu yana Kuzey Amerika'nın sendika üyelerine olan ilgisi, özellikle genç nesil endüstriyel ilişkiler uzmanlarının örgütsel davranış ve ekonomi konusunda eğitim alması nedeniyle, ekonominin yanı sıra diğer sosyal bilimciler, özellikle sosyologlar, sendikaları araştırma örgütleri olarak keşfettiğinden, önemli ölçüde canlanmıştır. Ayrıca, bir zamanlar sosyal bilimlerden oldukça şüpheli olan sendikalar, giderek artan bir şekilde farkındalık ve üyelik tutumlarının yürütülen çalışmaların değerini kabullenmeye başlamıştır. Çalışmalar, başlangıçta işveren-çalışan ilişkileri bağlamında geliştirilen katılım, memnuniyet ve bağlılık gibi kavramları kullanırken diğerleri, üyelerin şikayet prosedürlerini nasıl değerlendirdiği veya yeni üyelerin sendikada nasıl sosyalleştirildiği gibi daha önce keşfedilmemiş konuları incelemektedir.

Türkiye'de 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu'da 11 hizmet kolu yer almaktadır. Türkiye'de ve Dünya' da ağırlıklı yapının eğitim sendikalarında olduğu dikkat çekmektedir. Çalışma kapsamında eğitim sendikaları, Dünya'da eğitim sendikaları, Türkiye'de eğitim sendikaları, sendikaların faaliyetleri, sendikal bağlılık, sendikaya üyeliği ve bağlılığı etkileyen faktörler ve sendikal bağlılığın sonuçları konuları incelenmiştir.

2.2. Eğitim Sendikaları

Öğretmen veya eğitim sendikaları, öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının ortak çıkarlarını korumak, geliştirmek ve ilerletmek için kurulan örgütlerdir. Eğitimcilerin kolektif çıkarlarının neler olduğu ve nasıl takip edilmeleri gerektiği bu örgütler içindeki tartışmalar için aktif konuları oluşturmaktadır. Öğretmen sendikaları yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde çeşitli şekillerde örgütlenmektedir. Sendika üyeliği yoğunluğu çeşitli bölgelerde değişiklik gösterirken, genellikle öğretmen sendika üyeliği oranları, faaliyet

gösterdikleri ülkelerin her birinde en yüksek sendika üyeliği oranları arasındadır. Çok ve birbirinden farklı sendikaların varlığı, sendikaların felsefi, politik ve stratejik konulara nasıl cevap vereceği üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bazı durumlarda, bu sorunların nasıl ele alınması gerektiği konusundaki farklılıklar, farklı sendikaların varlığı için önemli bir tarihsel temel oluşturmaktadır (McCollow, 2017).

Demir (2009) kamu görevlileri içerisinde en eski örgütlenme geleneğine, öğretmenlerin sahip olduğunu belirterek sebebinin de öğretmenlerin toplum sorunlarına karşı daha duyarlı olmaları ve sürekli düşük ekonomik şartlarda çalıştırılmaları olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenlerin nitelik olarak diğer kamu çalışanları arasında daha iyi öğrenim görmüş kişiler olduğunu nicelik olarak ise kamu çalışanları arasında en çok sayıyı oluşturduklarını belirtmiş ve vermiş oldukları hizmetin toplumun tüm katmanlarına yönelik olmasının, toplumdaki tüm sıkıntıları yaşamalarına ve gözlemlemelerine neden olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeplerle öğretmenlerin sürekli dinamik ve örgütlenmeye yatkın bir çalışan grubu olarak ortaya çıktığını ve kamu görevlileri arasında ilk örgütlenenlerin öğretmenler olmasının tesadüfi olmadığını ileri sürmüştür. Sosyal ve ekonomik gelişmelerle birlikte öğretmenlerin statü kaybına uğramaları dünyada ve ülkemizde öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerine neden olmuştur.

Yılmaz ve Eren (2016) eğitim sendikalarının, gerek öğretmen haklarının korunması açısından, gerekse öğretmenlerin eğitim politikalarının oluşturulması ve geliştirilmesindeki rolleri açısından oldukça önemli bir işleve sahip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca eğitim sendikalarının geleneksel rollerinin yanında (toplumu bilgilendirme vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme ve eğitim-öğretimin kalitesini artırma gibi işlevleri de bulunduğunu belirtmiştir.

Çalışmada eğitim sendikaları *Dünya’da Eğitim Sendikaları* ve *Türkiye’de Eğitim Sendikaları* olmak üzere iki başlık altında detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.1. Dünya’da Eğitim Sendikalarının Genel Durumu

Sanayi devrimi 1850’lilerde İngiltere’de ortaya çıkmış daha sonra Fransa ve Batı Avrupa’dan Amerika’ya yayılmış ve bu devrim ile birlikte işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Akcan vdğ. (2017) dünyada, sendikaların bu işçi sınıfının örgütlenip bir baskı grubu oluşturmasıyla birlikte ortaya çıktığını belirtmiştir.

Köse (2013) çalışmasında sanayi toplumunun, çalışan kesimin haklarını ve çıkarlarını korumak amacıyla kurdukları sendikal örgütlenmelerin bir başlangıç noktası olduğunu ifade etmiştir. Kamu görevlilerinin uzun bir süre örgütlenme ihtiyacı hissetmediklerini; dolayısıyla kamu görevlileri sendikacılığının, işçi sendikacılığı kadar etkili olamadığını belirtmiştir. Memurluk rejiminin ayrıcalıklı ve özel bir rejim olarak görülmesinden ötürü kamu görevlileri sendikacılığının geride kaldığını ve kamu görevlilerinin, ayrıcalıklı olan memurluğun sağlam ve garanti geçim kaynağı olarak gördükleri için uzun bir zaman örgütlenme ihtiyacı hissetmediklerini ifade etmiştir. Kamu görevlilerinin sahip oldukları ayrıcalıkların kapitalist topluma münhasır güçlü sınıfların ortaya çıkmasıyla birlikte, azalmaya başladığını ifade ederek, memurluğun belli bir kesimin elinde olmaktan çıkıp, daha geniş halk kitlesine yayıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte devletin toplumsal hizmetleri arttırması ve buna paralel olarak kamu görevlisi sayısında artış yaşanmasıyla memurlar üst sınıftan alt sınıfa düşmüş ve toplum içerisinde ayrıcalıkları yok olmuştur. Bu sebeple, kamu görevlilerinin daha iyi hizmet verebilmesi, daha iyi kazanç sağlaması, toplumsal, mesleki ve kültürel haklarını koruması adına geç de olsa sendikal olarak örgütlenmeye başladıklarını ifade etmiştir.

Demir (2013) ise işçilerin örgütlenmesiyle birlikte tüm dünyada kamu görevlilerinin de örgütlenme arayışına girdiğini belirterek, kamu görevlilerinin bu mücadelesinde, öğretmenlerin de kamu görevlileri ile birlikte aynı yönde mücadele ettiklerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin, tüm dünyada kamu görevlileri içerisinde sayı bakımından en kalabalık grubu oluşturduğunu ve bu nitelikleri sebebiyle de çoğu ülkede kamu görevlilerinin örgütlenmesinde lider rolü üstlendiklerini belirtmiştir.

Dünyanın her yerinde yasalarla kamu görevlilerine sendika kurma hakkı tanıyan ülkelerde öğretmen sendikaları ya da eğitim sendikaları kurulmuştur. Aşağıda sendikacılığın gelişmesine önemli katkıları olan ülkelerin (İngiltere, Fransa ve Amerika) öne çıkan eğitim sendikalarına yer verilmiştir.

Eğitim sendikalarını ülkeler açısından incelersek;

İngiltere’de başlıca öğretmen sendikaları Ulusal Öğretmenler Sendikası NUT, Ulusal Eğitim Sendikası NEU, Ulusal Okul Yöneticileri Birliği Kadın Öğretmenleri Sendikası NASUWT, Eğitim Profesyonelleri Sendikası VOİCE, Öğretmenler ve Öğretim Görevlileri Derneği ATL, Ulusal Baş Öğretmenler Sendikası NAHT’tır.

Ulusal Öğretmenler Sendikası, NUT, 1870’de, İngiltere ve Galler’deki tüm öğretmenler için Ulusal İlköğretim Öğretmenleri Birliği (NUET) olarak kurulmuştur. 1888’de Ulusal Öğretmenler Birliği adını almıştır. Ulusal Öğretmenler Birliği (NUT) İngiltere, Galler, Kanal Adaları ve Man Adası’ndaki okul öğretmenleri için faaliyet gösteren bir sendikadır. Sendikalar kongresi üyesidir. 300.000’den fazla üyesi bulunan NUT, Avrupa’daki en büyük öğretmen birliğidir. NUT, profesyonel çalışmalarının her alanında tüm öğretmenlerin (yarı zamanlı öğretmenler, yardımcı öğretmenler, baş öğretmenler vb.) ihtiyaçlarını karşılayacak kaynaklara ve personele sahiptir. Birlik, Parlamento danışmanları aracılığıyla eğitim mevzuatını etkilemeye çalışmaktadır. NUT, üyeleri için eğitim sorunları ve çalışma koşulları konusunda kampanya yürütmektedir. Ulusal Öğretmenler Birliği (NUT), liderlik sorumluluklarına sahip birçok üyeye sahiptir. Politikayı etkilemek ve uygulamak için güçlü bir konumda olan okul liderlerinin üzerinde yoğun ve yanlış bilgilendirilmiş talepler yapan ve finansal kısıtlamalara neden olan baskılara maruz kalmaktadır. Birlik, liderlere bu zorluklarda kendi yollarını bulmalarında ve personellerini desteklemelerinde yardımcı olacak önerilerde bulunmaktadır (www.teachers.org.uk).

Ulusal Eğitim Sendikası’nın (NEU), İngiltere’de 450.000’den fazla üyesi bulunmaktadır. Okulların ve kolejlerin son derece zorlu eğitim ortamında başarılı olabilmeleri için iyi yetiştirilmiş liderler ve yöneticilerin olması gerektiğini vurgulayan sendika, tüm eğitim sektöründeki (öğretmenler, öğretim görevlileri, yardımcı personel vb.) liderler ve yöneticiler için en büyük ikinci sendikadır. Okullardaki liderliğin ve kolejlerdeki yönetimin kalitesi, doğrudan ve dolaylı olarak, diğer eğitim profesyonellerinin (öğretmenler, öğretim görevlileri ve destek personeli) çalışma yaşamlarının kalitesini etkilediğini düşünen sendika için okul liderleri ve yöneticileri büyük bir öneme sahiptir. Sendika, meslektaşlarının profesyonelliklerini tanıyan ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olan etik liderleri geliştirmeye destek ve yardım etmenin yanı sıra, okul liderleri ve kolej yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar karşısında kendi yollarını bulmalarına yardımcı olacak önerilerde bulunmaktadır (<https://neu.org.uk/>).

İngiltere’de yer alan diğer eğitim sendikaları; ***Ulusal Okul Yöneticileri Birliği Kadın Öğretmenleri Sendikası NASUWT***, örgüt İngiltere, Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda’yı

kapsamaktadır. NASUWT, tüm eğitim sektörlerinde üyelere sahiptir (www.nasuwt.org.uk).

Eğitim Profesyonelleri Sendikası, eğitimdeki tüm çalışan profesyonellere, herhangi bir siyasi partiye üye olmayanlara hizmet veren bağımsız bir sendikadır. Sendikanın dikkat çeken bir özelliği her üyenin aynı özelliklere sahip olmadığını ve bu nedenle üyelerin karşılaşabilecekleri sorunlara uygun tek bir çözüm önerisi sunmamakta buna karşın üyelerin her birine kişileştirilmiş bir hizmet sunmaktadır (www.voicetheunion.org.uk).

Öğretmenler ve Öğretim Görevlileri Sendikası ATL, tamamen demokratik, TUC üyesi bir sendika ve meslek birliğidir (www.atl.org.uk).

Ulusal Baş Öğretmenler Sendikası NAHT, tüm okul liderlerinin çıkarlarını temsil eden temel sendikadır. Yeni girişimleri ve politikaların uygulanmasını desteklemek için kurslar ve konferanslar düzenlemektedir. NAHT Üyelerinin yanı sıra, hem eğitimciler hem de öğrenciler için daha iyi bir eğitim sistemi oluşturmak için çalışan, eğitim sektörünün çeşitli alanlarında çalışan okul liderlerini temsil eden ve üyeleri; baş öğretmenler, başkan yardımcısı ve yardımcı başkanlar, okul işletme liderleri, özel eğitim ihtiyaçları koordinatörleri, sanal okul başkanları ve açık hava eğitim merkezlerinin liderleri olan bir sendikadır. NAHT demokratik bir şekilde yönetilmekte ve üyelerini benzersiz koruma yoluyla temsil etmektedir (www.naht.org.uk).

İngiltere’de bulunan sendikaların ortak bir özelliği liderlik konusuna önem vermiş olmalarıdır. Sendikalar, okullarda yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmek için faaliyetlerde bulunmaktadır. Sendikaların resmi web sayfalarında leadership başlığı altında bölümler yer almaktadır. Ulusal Baş Öğretmenler Sendikası NAHT’ın ise “Leadership Focus” adlı dergi çıkartarak liderlik konusuna ayrıca önem verdiği görülmektedir.

Aldatmaz (2002) çalışmasında, Fransa’da öğretmen örgütlenmesinin ilk dikkati çeken unsurunun merkezi bir yapıya sahip olduğu ve örgütlerin hepsinin merkezinin Paris’te yer aldığını ifade etmiştir. Bu özelliğin ise Fransa’nın merkezi bir devlet yapısına sahip olmasından kaynakladığını belirtmiştir. Fransa’nın en bilinen öğretmen sendikasının ise 1948’de kurulan ulusal eğitim federasyonu FEN olduğunu ve bu sendikanın üyelerinin anaokulundan üniversiteye kadar tüm eğitimciler, kamu eğitimi hizmetlileri ve çeşitli personelin oluşturduğunu ifade etmiştir. Eğitimle ilgili öğretmen memur ve yöneticileri

örgütleyen FEN 1947’de CGT’de yaşanan bölünme sonrasında kurulmuştur. FEN, (milli eğitim federasyonu) bir konfederasyona bağlı olmadan faaliyetlerini sürdürmektedir (Mahiroğulları, 2011). Demir (2013) çalışmasında, örgütün 2000’den itibaren faaliyetlerine UNSA Eğitim adıyla devam ettiğini belirtmiştir.

Amerika’da Ulusal Eğitim Derneği NEA en büyük öğretmen örgütüdür. NEA’nın okul öncesi eğitimden üniversite lisansüstü programlarına kadar her eğitim seviyesinde 3 milyon üyesi bulunmaktadır. Sendikanın ABD’nin her eyalette olmak üzere 14.000’den fazla bağlı kuruluşu bulunmaktadır (www.nea.org). AFL-CIO’nun bir iştiraki olan 1916’da kurulan Amerikan Öğretmenler Federasyonu (AFT) ülke genelinde 3.000’den fazla yerel iştirakinde 1.7 milyon üyeyi temsil eden Amerika’nın ikinci büyük öğretmen sendikasıdır. Sendikanın üyeleri; anaokuldan 12. sınıf öğretmenlerine (lise düzeyi); uzman kişiler ve okulla ilgili diğer personel, yüksek öğretim fakültesi uzman kadroları, federal, eyalet ve yerel yönetim çalışanları, hemşireler, diğer sağlık profesyonelleri ve emekliler oluşturmaktadır (www.aft.org).

2.2.2. Türkiye’de Eğitim Sendikalarının Genel Durumu

Türkiye’de memur sendikaları işçi ve işveren sendikalarından sonra kurulmuştur. Yasan (2012) sendikaların ülkemizdeki oluşumlarını, dünyadaki yapılanmalarına göre daha yakın bir geçmişe dayandığını belirtmiştir. Memur sendikalarının kuruluşunun ve geçmişinin işçi sendikalarına göre daha geç başladığını ve memur sendikalarına karşı geliştirilen tepkinin işçi sendikalarına gösterilen tepkiden daha büyük olduğunu ifade etmiştir.

Ülkemizde ilk defa işçiler ve memurların kurduğu örgüt 1908 tarihli “Anadolu -Bağdat Demiryolları Memurin ve Müstahdemin Cemiyet-i Uhuvvetkarisi”dir. Bu dönemde kurulan örgütler genellikle dernek ve sandık şeklinde kurulmuştur. Çetinkaya ve Alkan (2015) *Tanzimattan Günümüze Türkiye İşçi Sınıfı Tarihi* kitabında ikinci meşrutiyetten sonra ilk işçi örgütlerinden birinin “Anadolu Osmanlı Demiryolu Memurin ve Müstahdemini Cemiyet-i Ittihadıyesi/Ittihad Cemiyeti” veya Anadolu Osmanlı Şimendiferleri Şirketi Memurin ve Müstahdemini Heyet-i Ittihadıyesi” şeklinde verilmesine rağmen literatürde Anadolu Osmanlı Demiryolu Memurin ve Müstahdemini Cemiyet-i Uhuvvetkaranesi/Uhuvvetkarisi şeklinde bilindiğini ifade etmiştir.

Konuya öğretmenler açısından bakıldığında ise Eraslan'ın (2012) *“Türkiye’de Eğitim Sendikaciliğinin Tarihsel Perspektifi ve Günümüz Eğitim Sendikaciliğinin Değerlendirilmesi”* çalışmasında Osmanlı Dönemi’nde II. Meşrutiyetin mühim bir başlangıcı ifade ettiğini belirterek, 1909’da Anayasa’da örgütlenme hakkının sadece Osmanlı tebaasına verildiğini ifade etmiştir. Bu haktan öğretmenlerin de faydalandığını belirterek bu dönemde kurulan öğretmen örgütlerinden bahsetmiştir. Temmuz 1908’de “Encümen-i Muallim” adı ile İlk öğretmen örgütü kurulmuştur. Bu örgütü yine aynı yıl kurulan “Muhafaza-yı Hukuk-ı Muallimin Cemiyeti” (1908) takip etmiştir. Örgüt, daha sonra “Encümen-i Muallimin” ile birleşip “Cemiyet-i Muallimin” adını almıştır. Bu derneği “Neşr-i Maarif ve Teavün-ü Muallimin” derneği izlemiştir. 1911’de ise “Mahvel-i Muallimin Cemiyeti” kurulmuştur. Bu kuruluşlardan sonra 1913’te “Muallimler Yurdu”, 1916’da “Millî Talim ve Terbiye Cemiyet”i, I. Dünya Savaşı’nın sonuna doğru da “Darulmuallimîn Mezunları Cemiyeti” kurulmuştur. Bu dönemde örgütlerin yanı sıra “Terakki-i Maarif” ve “İttihat-ı Muallimin Cemiyeti” (Bursa 1909), Öğretmen Kongreleri (Selanik, Manastır, Üsküp, 1910-1911) dernekler de önemli olmaktadır. **Milli Mücadele döneminde** ise İstanbul ve Ankara Hükümetleri’ne bağlı öğretmen örgütlenmeleri görülmektedir. 1920’de “Türkiye Muallimler ve Muallimler Derneği” faaliyete geçirilmiştir. 1921’de dernek taşrada güçlendiği için bir üst birlik halini alarak “Türkiye Muallime ve Muallimler Birliği” adını almıştır. Temmuz 1925’de adı “Türkiye Muallimler Birliği” olarak değiştirilmiş birlik, 1935-1936 öğretim yılında kapatılmıştır. 1938’de çıkartılan cemiyetler kanunu ile memurlara örgütlenme yasağı getirilmiştir. Bu dönemde öğretmenler “halkevleri ve halk odalarında” aktif görev almıştır. 1946’dan sonra çok partili hayata geçilmesiyle birlikte dernekler mevzuatında değişiklik yapılarak, her meslek ve her ilde kendi adını taşıyan yerel örgütler kurulmuştur. Eraslan (2012) öğretmen derneklerinin daha etkili olabilmeleri ve sonuç alıcı faaliyetlerde bulunabilmeleri için “Üst Birlik” yapılanması ihtiyacının ortaya çıktığını belirtmiştir.

15 Ağustos 1948’de “Öğretmen Yardımlaşma Dernekleri Birliği” kurulmuştur. Birlik, Haziran 1950’de “Türkiye Öğretmenler Dernekleri Milli Birliği”, 1954’te ise “Türkiye Öğretmen Dernekleri Milli Federasyonu (TÖDMF)” adını almıştır. Federasyon içerisinde görüş farklılıklarından ötürü köy enstitüsü kökenli öğretmenler 1949’da “Ege Bölgesi Köy Öğretmenleri Derneği”ni kurmuştur. Bu dönemde “Göller Bölgesi Köy Öğretmenleri Derneği”, “Ankara Köy Öğretmenleri Derneği”, “İzmir Köy Öğretmenleri

Derneği” gibi dernekler de kurulmuştur. Bu dernekler 14 Eylül 1958’de “Türkiye Köy Öğretmen Dernekleri Federasyonu”nu oluşturmuştur (Eraslan, 2012).

18 Mart 1926’da çıkarılan 788 sayılı memurin yasası ile Memur hukuku, ilk kez genel ve toplu nitelikte bir düzenlemeye kavuşmuştur. Memurin yasası ile memurların nitelikleri, atanmaları, görevleri, aylık ve ödenekleri, görevden alınmaları, ilerleme ve yükselmeleri kanunla düzenlenmiştir (Gülmez, 2002). Aldatmaz (2002) Türkiye’de memurların ilk kez sendikalar halinde örgütlenme hakkının ise 1961 Anayasası’nın 46/2. maddesinde tanındığını belirterek Türkiye’de çalışanlara işçi memur ayrımı yapmaksızın sendika kurma hakkı tanındığını ifade etmiştir. 1965’de çıkarılan 657 sayılı devlet memurları yasasının 22. maddesinde memurların sendika kurma ve üye olma haklarına yer verildiğini belirtmiştir. Gülmez (1996) sendika hakkının memurluk statüsüyle bütünleşmesini sağlayan ilk adımın 1961 Anayasası’yla atıldığını ifade ederek, 1965 tarihli ve 624 sayılı Devlet Personeli Sendikaları Yasası’nın devlet-memur arasındaki ilişkilerin o tarihe kadar ödünsüz biçimde dayandığı tek yanlılık ve otoriterlik öğelerini bir ölçüde yumuşatarak demokratikleşme yolunda adımlar atıldığını belirtmiştir.

Gemici (2008) çalışmasında, memur sendikaları içinde ilk kurulan sendikanın 8 Temmuz 1965’de öğretmenlerin kurdukları Türkiye Öğretmenler Sendikası (TÖS) olduğunu belirtmiştir. TÖS’ün kurulmasının ardından ülkede çok sayıda öğretmen sendikası kurulduğunu ancak bu sendikalardan sadece Türkiye İlkokul Öğretmenleri Sendikası (İLK-SEN), Teknik Öğretmenler Sendikası (TEK-SEN) ve Milliyetçi Türk Öğretmenler Sendikasının isimlerini duyurabildiklerini ifade etmiştir.

Işıklı (2005) 22 eylül 1971 tarihli resmi gazeteyle ilan edilen anayasanın 46. maddesi ile sendika hakkının çalışanlar yerine işçilere tanınarak daraltıldığını 119.madde ile de memurların sendika hakkının açıkça yasaklandığını ifade etmiştir. Demir (2013) Anayasa’nın geçici 16. maddesiyle de daha önce kurulmuş olan memur sendikalarının faaliyetlerinin sona erdirildiğinin hükme bağlandığını belirterek memurların 1971’den 1980’e kadar dernekler şeklinde örgütlendiklerini ifade etmiştir. Bu dönemde kurulan dernekler ise, “Tüm Öğretmenler Birleşme ve Dayanışma Derneği” (TÖB-DER), “Mefkûreci Öğretmenler Derneği” (MEF-DER) “Hürriyetçi Öğretmenler Derneği”, “Ülkücü Öğretim Üyeleri ve Öğretmenler Derneği” (ÜLKÜ-BİR) dir. Eraslan (2012) ayrıca “Anadolu ve Rumeli Öğretmenler Dernekleri Federasyonu”, “Atatürkçü

Öğretmenler Derneği, “Eğitimciler Birliği Derneği”, “Türkiye Öğretmenler Vakfı”, “Tüm Öğretim Üyeleri Derneği” gibi eğitim örgütlenmelerinin de bulunduğunu belirterek, 12 Eylül 1980 askeri müdahalesine kadar devam eden eğitim alanındaki örgütlenmelerin Milli Güvenlik Konseyi tarafından yasaklandığını ifade etmiştir.

Koç (2003) 1965-1971 döneminde 658 memur sendikası kurulduğunu fakat memurların sendikalaşmasının 1971’de yasaklanmasından sonra memurların siyasal görüşlere göre bölünmüş dernekleşme döneminin başladığını ifade etmiştir. 1971-1980 döneminde ise memurların siyasal görüşlere göre daha sert bir bölünme ve saflaşma yaşadıklarını belirtmiştir.

Yıldırım (2013) “*Türkiye’de Öğretmen Örgütlenmeleri*” adlı çalışmasında 1960-1980 döneminde hem ülke içerisinde hem de dış ilişkilerde mütenevvi müdahalelerin yaşandığını belirtmiş ve bunun sonucunda da politik çatışmaların ortaya çıktığını, öğretmen örgütlerinin de bunun bir sonucu olarak bu durumdan etkilendiğini ifade etmiştir.

Köybaşı vdğ. (2016) çalışmasında, 1980 askeri darbesinin demokratik toplumsal gruplar üstünde oluşturduğu etkinin, 16 Şubat 1988’de Eğitimciler Derneği’nin (EĞİT-DER) kurularak atlatılmaya çalışıldığını belirterek, öğretmenlerin EĞİT-DER’e sadece fahri üye olabildiklerini ifade etmiştir. 1990’da Eğitim Bilim ve Kültür Emekçileri Sendikası (Eğitim-Sen), 1992’de kurulan Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası (Türk Eğitim-Sen) ve Eğitimciler Birliği Sendikası (Eğitim Bir Sen) günümüzde de halen varlığını sürdüren ve üye sayıları bakımından öne çıkan eğitim sendikalarıdır.

Mahiroğulları (2011) memurların örgütlenmesiyle alakalı arayış sürecinin 1990’da Eğitim İş ve Eğitim Sen’in fiilen kurulmasıyla somut bir sonuca vardığını ifade etmiştir. 1991’de kurulan DYP SHP koalisyon Hükümeti kamu görevlilerine sendikal hak verileceğini garanti etmiştir. Hükümet kamu görevlilerinin örgütlenmesiyle ilgili 87 ve 151 sayılı İLO sözleşmelerini TBMM’de Kabul etmiştir, yasal düzenleme 1992’de resmi gazeteyle yürürlüğe girmiş 1993 tarihli Başbakanlık genelgesiyle memur sendikacılığı tanınmıştır. Memur sendikacılığıyla alakalı özel kanun çıkması beklenmeden çok sayıda sendika ve konfederasyon (Türkiye Kamu Sen, KESK, Memur Sen vb.) kurulmuştur.

Tok (1996) çalışmasında 1848’de İstanbul Öğretmen Okulu’nun kurulmasından günümüze kadar geçen süre içerisinde öğretmenlerin mesleklerini geliştirmek ve sürekli çıkarlarını kollamak gayesiyle örgütlenme yolunda çaba sarfettiklerini ifade etmiştir. Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemleri ve cumhuriyetin ilk yıllarında öğretmenlerin haricinde kamu görevlilerinin örgütlenmelerine pek rastlanmadığını belirtmiştir. Öğretmenler gibi hükümetlerinde Osmanlı Devleti’nin son yıllarından günümüze kadar geçen dönemleri içinde hep farklı bir örgütlenme arayışı içinde olduklarını belirterek, hükümetlerin öğretmenlere 1946’ya kadar olan dönemde cemiyetçilik ve dernekçilik; 1946-1965 yılları arasında dernekçilik ve federasyonculuk; 1965-1971 yılları arasında sendikacılık, 1971-1980 yılları arasında dernekçilik, 1990’dan sonra ise yeniden sendikacılık türlerinde mesleki örgütlenme ortamları sağladıklarını ifade etmiştir.

Uçkan (2013) 1971’de Anayasa’da yapılan değişiklikten itibaren 1995’e kadar Türkiye’de kamu görevlilerinin sendikal haklarının bulunmadığını ve 1995’de Anayasa’nın 53. maddesine bir fıkra eklenerek kamu görevlilerine örgütlenme ve toplu görüşme hakkı tanındığını ifade etmiştir. Bu fıkranın uygulanmasına ilişkin usulleri içeren kamu görevlileri sendikaları kanununun ise 2001’de çıkartıldığını belirtmiştir. Bu nedenle 1995’den 2001’e kadar kurulan kamu görevlileri sendikalarının, yasal bir düzenlemeden yoksun olarak faaliyet gösterdiğini ifade etmiştir.

Tosun ve Soydan (2013) çalışmasında, ülkemizde kamu görevlisi sendikalarının kurulmasını ve çalışmasını mümkün kılan uluslararası ve ulusal mevzuatta kamu görevlilerinin sendikal haklarına ilişkin düzenlemeleri içeren uluslararası belgelerin İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi, Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi, UNESCO ve ILO’nun ortaklaşa hazırladığı Öğretim Personelinin Durumuna İlişkin Tavsiye, yine ILO’nun 87, 98 ve 151 Sayılı Sözleşmeleri, Avrupa Konseyi tarafından hazırlanan ve kabul edilen İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi ve Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa Birliği bağlamında imzalanan Roma Antlaşması ve Çalışanların Temel Sosyal Hakları Topluluk Şartı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Anayasa’nın 90. maddesinin son fıkrasına göre, usulüne göre yürürlüğe konulmuş milletlerarası antlaşmaların kanun hükmünde olduğunu ifade ederek, İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartı, 87, 98 ve 151 Sayılı ILO Sözleşmelerinin kanun hükmünde düzenlemeler olduğunu ifade etmiştir. Türkiye’de ise

memurların sendikal haklarına yönelik ulusal belgelerin 1982 Anayasası, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu olduğunu belirtmiştir.

Kamu görevlilerine yönelik, 12 Temmuz 2001 tarih ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'yla birlikte kendilerine özgü yasa çıkarılmıştır. 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nda 2004, 2006, 2007 ve 2008'de değişiklikler yapılmıştır. En son 2012'de 6289 sayılı Kanunla 4688 sayılı Kanun revize edilmiş birçok maddesinde değişiklik yapılarak kanunun ismi *Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu* olarak değiştirilmiş ve kamu görevlilerine toplu pazarlık hakkı verilmiştir.

Türkiye'de 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu'nun 5. maddesine göre 11 hizmet kolu bulunmaktadır. Aile, Çalışma ve Sosyal hizmetler Bakanlığı verilerine göre 11 hizmet kolunda 10 konfederasyon bulunmaktadır. Bu hizmet kollarından biri olan Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmet Kolu'nda; Temmuz 2019 verilerine göre 44 sendika bulunmaktadır (www.ailevecalisma.gov.tr). Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmet Kolu'nda yer alan sendikalardan sırasıyla en çok üyesi bulunan 3 sendika; *Eğitim Bir Sen*, *Türk Eğitim Sen* ve *Eğitim Sen*'dir.

2.3.Sendikaların Faaliyetleri

Faaliyet kelime anlamı bakımından çalışma, hareket ve etkinlik anlamlarına gelmektedir. Sendikal faaliyet ise sendikaların üyeleri için yapmış oldukları etkinliklerdir. Sendikal faaliyetler sendikaların temel unsuru ve var olma nedenlerinden biridir. Sendikalar güçlerini üyelerinden almaktadır. Sendikal faaliyet açısından daha aktif olan sendikalar hem yeni üyeleri cezbederek sendikaya üye olma konusunda ikna eder hem de mevcut üyelerini elinde tutar. Sendikaların faaliyetleri; mesleki veya ekonomik faaliyetler, sosyal faaliyetler ve siyasi faaliyetler olmak üzere genellikle üçe ayrılmaktadır.

Mahiroğulları (2011) sendikaların faaliyetlerini dörde ayırarak, mesleki faaliyetleri: sendikaların kuruluş amaçları ve var oluş nedeninin gereği olarak ifade etmiştir ve **mesleki faaliyetleri**; toplu iş sözleşmesi akdetmek, toplu iş uyuşmazlıklarında yetkili mercilere başvurmak, grev veya lokavta karar vermek ve idare etmek, çalışma hayatı ile ilgili ulusal düzeydeki kurullara temsilci göndermek, uluslararası kuruluşlara üye olmak

ve mesleki konularda bu kuruluşlarla işbirliği yapmak, sendikal ve mesleki eğitim kursları düzenlemek, sendikal ve mesleki eğitimle ilgili kitap, gazete ve dergi çıkarmak olarak sıralamıştır. Ekonomik faaliyetleri ise sendikaların daha geniş kapsamlı sosyal faaliyetler yapabilmesine imkan sağlama amaçlı olduğu kadar, mali bakımdan güçlü olmasına da yönelik etkinlikler olarak ifade etmiştir. Sendikaların **ekonomik faaliyetlerini**; şirket hisselerine yatırım yapmak, sınai ve iktisadi alanlara yatırım yapmak gibi faaliyetler olarak belirtmiştir. Sosyal faaliyetler; sosyal faaliyetler ekonomik/mesleki ve siyasal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak ifade etmiş ayrıca kültürel faaliyetlerin de sosyal faaliyetlerin içinde yer aldığını belirtmiştir. Sosyal faaliyeti: çalışanların sendikaları vasıtasıyla yaptıkları mesleki ekonomik mücadeleyi başarı ile sürdürebilmelerinde örgütün faaliyetlerine kolektif olma özelliği sağlayan geliştiren ve başarıya ulaştıran bir araç olarak tanımlamıştır. **Sosyal faaliyetleri**; üyelerine sosyal sigorta, emeklilik gibi konularda hukuki danışmanlık hizmetlerinde bulunmak, üyelerine hizmet vermek amacıyla misafirhaneler, tatil köyleri gibi sosyal tesisler kurmak, yardımlaşma sandıkları kurmak, üyeleri için kooperatifler kurmak ya da kurulmasına yardımcı olmak, okuma salonları, kütüphaneler kurmak, kitap, dergi ve gazete gibi yayın faaliyetlerinde bulunmak olarak sıralamıştır. **Siyasi faaliyetleri ise**; siyasi iktidarı ele geçirmeye veya mevcut iktidarı bazı kararlar aldirmaya, vazgeçirmeye ya da iktidarın aldığı bazı kararların sonuçlarını ortadan kaldırmaya değiştirmeye yönelik faaliyetler olarak ifade etmiştir.

Tokol (2015) ise mesleki ve ekonomik faaliyetleri, toplu pazarlık ve grev yapmak, çalışma yaşamı ile ilgili ulusal düzeydeki kurullarda üyelerini temsil etmek, uluslararası sendikalara üye olmak ve mesleki konularda bu sendikalarla işbirliği yapmak üyelerine sendikal eğitim ile mesleki eğitim vermek, işyeri yönetimine katılmak, sendika kaynaklarını değerlendirmek ve üyelerine daha iyi hizmet vermek maksadıyla yatırım yapmak olarak ifade etmiştir. Tokol sosyal faaliyetleri ise, üyelerine çalışma yaşamı ile ilgili konularda hukuki danışmanlık hizmeti vermek, üyelerine yönelik sosyal tesisler, yardımlaşma sandıkları kurmak, üyeleri için konut, üretim-tüketim kooperatifleri kurmak veya bu kooperatiflerin kurulmasında üyelerine yardımcı olmak, üyelerine kredi kartı vermek, yayın, araştırma ve inceleme yapmak olarak sıralamıştır. Tokol siyasi faaliyetleri ise, işçi sendikalarının önceden kurmuş oldukları ilişkileri çerçevesinde siyasi karar mekanizmalarının çalışma hayatı ile ilgili konularda yeni yasaların çıkarılması, bazı

yasaların değiştirilmesi veya kaldırılması konusunda etkileyebilmekte, siyasi partilerle ilişki kurabildiklerini ve onlara öneriler sunabildiklerini ifade etmiştir.

Boydak (2016) çalışmasında mesleki, ekonomik ve sosyal faaliyet kavramlarını neler olduğunu açıkladıktan sonra işçinin sendikada görev alması, sendikanın tanıtımını yapması, işçilere toplu iş hukukundan kaynaklı hakları hakkında bilgi vermesi hatta sendikanın tanıtımı amacıyla açık hava basın toplantısına katılması gibi faaliyetlerin de sendikal faaliyetler olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, sendikaların hukuk düzeninin izin verdiği sınırlar içerisinde üyelerinin çıkarlarını korumak amacıyla yaptıkları fikri faaliyetleri de sendikal faaliyet kavramı içerisinde değerlendirmek gerektiğini ifade etmiştir.

Yıldız (2015) çalışmasında ülkemizde sendikal faaliyetlere katılımın hukuki güvencesini oluşturan belgelerin; 1982 Anayasası, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu olduğunu belirtirken onaylanan uluslararası sözleşmelerin ise İnsan Hakları Evrensel Bildirisi, Birleşmiş Milletler (BM) Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi, BM Medeni ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi, İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartı, 87 sayılı Sendika Özgürlüğü ve Örgütlenme Hakkının Korunması Sözleşmesi ile 151 sayılı Kamu Hizmetinde Örgütlenme Hakkının Korunması ve İstihdam Koşullarının Belirlenmesi Sözleşmesi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)' nun 87 ve 98 sayılı sözleşmelerinin sendikal hak ve özgürlüklerin somut uluslararası dayanaklarını ortaya koyan temel sözleşmeler olduğunu belirtmiştir.

4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu'nun faaliyetler yasaklar ve yönetime katılma başlıklı dördüncü kısmının 19. maddesinde; sendika ve konfederasyonların yetki ve faaliyetlerine yer verilmiş, sendikaların hangi faaliyetlerde bulunabileceği kanunda açıkça belirtilmiştir.

Boydak (2016), her hak ve özgürlüğün bir sınırı olduğu gibi sendika özgürlüğünün en önemli görünümlerinden birini teşkil eden sendikal faaliyette bulunma hak ve özgürlüğünün de bir hukuki sınırı olduğunu bu hukuki sınırın kimi zaman doğrudan yasa tarafından getirilebileceği gibi kimi zaman da sendikanın kendi tüzüğü vasıtasıyla getirilmiş olabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle, Anayasa Kanunun belirlediği sınırları veya sendika tüzüğü ile belirlenen amaçları aşan faaliyetlerin sendikal faaliyetlere tanınan

hukuki güvenceden faydalanamayacaklarını belirtmiştir. Ayrıca, sendikal faaliyetlerin hukuki sınırları çerçevesinde, sendikal faaliyetlerde bulunma hakkının kötüye kullanılmaması ve işyerinin huzur ve disiplininin bozulmaması gerektiğini ifade etmiştir.

2.4.Sendikal Bağlılık

Bağlılık genel anlamıyla kuruluşa üyeliği sürdürme arzusudur (Porter ve Smith, 1970). Diğer bir tanımla bağlılık, bir bireyin kuruluşun amaçlarını ve değerlerini ne ölçüde kabul ettiği veya tanımladığı ile ilgili temel bir ölçüttür (March ve Simon, 1958; Porter vdğ., 1974).

Demirbilek ve Çakır (2006) iş yaşamında, kişilerin bağlılık duyabilecekleri bir başka örgütün sendika olduğunu, üyelik statüsünün ve niteliğin bağlılığı açıklamada önem kazandığını ifade etmiştir. 1950’lilerde sendikaya bağlılık ve sadakat araştırmalarıyla incelenen konunun, daha sonra örgütsel bağlılık araştırmalarının ışığında incelenmeye başlandığını belirtmiştir.

1980’lerde sendikal bağlılık araştırmacıları, başlangıçta işverene bağlılık bağlamında geliştirilen örgütsel bağlılık kavramının sendikalara ve muhtemelen başka türdeki kuruluşlara da uygulanıp uygulanmayacağını sorgulamaya başlamıştır. Bir kuruluşa bağlılık şu şekilde olmaktadır: (Gallagher ve Strauss, 1991)

- (1) Bireyin kuruluşun hedeflerine duygusal veya ahlaki olarak bağlanması.
- (2) Bireylerin sadece kişisel beklentiler veya ihtiyaçlar karşılandığı sürece kuruluşlara bağlı kaldıkları daha hesaplayıcı veya araçsal bir ilişki.
- (3) Geçmiş davranışların tutumsal olarak gerekçelendirilmesi.

Gordon ve arkadaşları (1984) uzun yıllar önce Tagliacozzo ve Seidman (1956) tarafından sendika üyelerini kategorize etmek için kullanılan, tanımlanmamış olmasına rağmen ve gayri resmi olarak ölçülen sendikal bağlılığın önemli olduğunu ifade etmiştir. Daha sonrasında ise Gordon ve arkadaşları (1980) sendikal bağlılık ölçeğini geliştirmiştir.

Gordon ve arkadaşlarının 1980’de yapmış oldukları “*Sendikaya Bağlılık: Bir Ölçek Geliştirilmesi ve Korelasyonla Açıklanması*” adlı çalışmasında sendikal bağlılık kavramının örgütsel bağlılık kavramından yola çıkılarak ortaya atıldığını ifade etmiştir. Gordon yapmış olduğu araştırmada sendikal bağlılık için bir kriter geliştirmek istemiş ve

bu amaçla beyaz yakalılardan oluşan bir sendikanın 1.377 üyesi üzerinde sendikalara yönelik tutumları, sendika bağlılığı, sendikaya katılımları, sosyalleşme etkilerini, demografik ve istihdam özelliklerini ve iş, şirket ve sendikadan memnuniyeti ölçen maddelerden oluşan bir anket çalışması yapmıştır.

Çalışmada 48 maddelik ölçek geliştiren Gordon ve arkadaşları ölçeğe yapmış oldukları korelasyon analizi sonucunda 4 boyuttan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır. Bu dört boyutu şu şekilde adlandırmışlardır:

1. Sendikaya Sadakat (Union Loyalty)
2. Sendikaya Karşı Sorumluluk (Responsibility to The Union)
3. Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik (Willingness to Work for The Union)
4. Sendikacılığa İnanç (Belief in Unionism)

Gordon vdğ. (1980) çalışmasının sonunda sendikaların psikolojisine doğru başlıklı son kısmında sendikal bağlılığı ölçmek için kullanılacak standart bir ölçeğin var olması durumunda endüstriyel psikologların sendikalarla çalışmaya daha yatkın olabileceğini belirtirken, benzer şekilde tez konumuzla alakalı olarak da sendika liderlerinin liderlik tarzı ile sendikal bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılabileceğini de ifade etmiştir.

Gordon, Beauvais ve Ladd'in 1984'te yapmış oldukları “*Sendikalı Mühendislerin İş Memnuniyeti ve Sendikaya Bağlılığı*” adlı çalışmalarında Gordon, Philpot, Burt, Thompson ve Spiller'in (1980) geliştirdikleri sendikal bağlılık ölçeğini kullanmışlar ve Gordon ve arkadaşlarını destekler nitelikte 4 boyutun ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Gordon ve arkadaşları bu 4 boyutu şu şekilde tanımlamıştır. Buna göre;

1. **Sendikaya Sadakat:** Sendikadaki gurur duygusu ve üyelerine fayda sağlama konusunda araçsal bilincin farkındalığı olarak tanımlanmaktadır.
2. **Sendikaya Karşı Sorumluluk:** Sendikanın çıkarlarını korumak için üyenin günlük yükümlülüklerini ve görevlerini yerine getirme isteği olarak tanımlanmaktadır.
3. **Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik:** Bazı kaynaklarda *Sendikal Gönüllü Çaba Harcama* olarak da geçmektedir. Görev çağrısının üstünde ve ötesinde hizmeti temsil eden sendika adına özel görevler yapmaya hazır olma olarak tanımlanmaktadır.

4. Sendikacılığa İnanç: Bazı kaynaklarda *Sendikalılığın Önemine İnanma* olarak da geçmektedir. Örgütlü emek kurumuna inanç, üye bağlılığını ideolojiye dayanan birliğe, yani örgütlü emek prensiplerine olan inançlar olarak tanımlanmaktadır.

Demirbilek ve Çakır (2004) Gordon ve arkadaşlarının bu dört boyuttan sendikal sadakat ve sendikal inanç boyutlarını tutumsal bağlılık, sendikal sorumluluk ve sendika için çalışmaya isteklilik boyutlarının ise davranışsal yapıda olmak üzere iki farklı yapı altında topladığını ifade etmiştir. Srivastava (2011), Gordon ve ark. (1980), bir bireyin sendika üyeliğini elde tutma, birliği için çaba gösterme ve sendikanın hedefleriyle özdeşleşme arzusu ölçüsü olarak sendikalaşmış işgücü için sendikaya bağlılığın önemini belirtmiştir. Bilgin (2010) sendikaya bağlılığın ve her boyutunun sendika liderininin (veya işyeri sendika temsilcisi) üyeler için ulaşılabilir ve alakalı olmasıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Sendikal bağlılık araştırmalarının çoğu, bu dört boyutu yeniden incelemeye ve doğrulamaya çalışmıştır. ABD'de (Thacker, Fields ve Tetrick, 1989; Friedman ve Harvey, 1986), Güney Afrika'da (Fullagar, 1986), İsveç'te (Kuruvilla, 1989), Avustralya'da (Savery, Soutar ve Dufty, 1990) ve Hollanda'da (Klandermans, 1989). Bu çalışmalar genel olarak Gordon ve ark. (1980) sendikal bağlılığın 4 boyutuna karşın daha az boyut önermişlerdir. Sendikal bağlılık boyutundaki potansiyel farklılıklara rağmen, bir bütün olarak ele alınan ulusal araştırma, ABD'de geliştirilen ölçeğin diğer ülkelerde de aynı derecede faydalı olabileceğini göstermektedir.

Kuruvilla ve Sverke (1993) sendikal bağlılığın yapısına olan ilginin (Dubin, Champoux ve Porter, 1975, Mowday, Porter ve Steers, 1982) örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalara dayanarak 1980'de Gordon, Philbot, Burt, Thompson ve Spiller tarafından yapılmış olduklarını ifade etmiştir. Gordon ve arkadaşlarının (1980) sendika bağlılığını, bir bireyin; (a) sendika üyesi olma konusunda güçlü bir istek duyma derecesi olarak tanımlamıştır; (b) sendika adına yüksek düzeyde çaba sarf etmeye istekli olması; (c) Sendikanın amaçlarına inanması ve kabul etmesi olarak açıklamıştır. Gordon ve arkadaşlarının ABD'deki beyaz yakalı işçiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, 48 maddelik; sendikaya sadakat, sendika için çalışma isteği, sendikaya karşı sorumluluk ve sendikaya inanç olmak üzere 4 boyutlu bir sendikal bağlılık ölçeği geliştirdiklerini belirtmiştir. Gordon ve arkadaşlarının (1980) geliştirdiği 4 boyutlu ölçeğin yapısı, yapılan

birçok çalışmayla (ör. Gordon, Beauvais ve Ladd, 1984; Ladd, Gordon, Beauvais ve Morgan, 1982; Tetrick, Thacker ve Fields, 1989, Thacker, Fields ve Tetrick, 1989) desteklenirken, başka çalışmalarda ise (ör. Fullagar, 1986; Klandermans, 1986; Mellor, 1990) farklı faktör yapıları ortaya çıkmıştır. Gordon ve arkadaşlarının verilerini yeniden analiz eden Friedman ve Harvey (1986) bağlılık ölçeğinin en iyi iki boyutla temsil edildiğini belirtmiştir. Kuruvilla ve Sverke (1993) İsveç'ten 1.914 profesyonel sendika üyesinin ve Amerika Birleşik Devletleri'nden 1.088 mavi yakalı sendika üyesinin çeşitli örneklerinden anket verileri kullanarak yapmış olduğu çalışmada Friedman ve Harvey (1986) gibi sendika bağlılığını, Sendikal Tutum ve Görüşleri, Sendikal Davranış Niyeti olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu desteklemektedir.

Bayazit ve diğerleri (2004) yapmış oldukları çalışmada, Friedman ve Harvey'in (1986) Gordon ve arkadaşlarının verilerini yeniden analiz ettikten sonra, birincisi sendikaya sadakat ve sendikal inancın kombinasyonundan oluşan sendikal tutumlar ve görüşler; ve bir diğeri sendikal sorumluluk ve sendika için çalışmaya isteklilikten oluşan kombinasyonuna yani davranışsal niyetler olmak üzere iki boyut ortaya çıkarmıştır. Tetrick, Thacker ve Fields (1989) çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizi yaparak Gordon'u destekler nitelikte 4 boyut bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Fullagar (1986) ise sendikacılık maddelerine olan orijinal inancın sendikal bağlılığın yapısının bir parçası olmadığını, bunun yerine çalışma bağlılığını ölçtüğünü göstermiştir.

Tablo 4.
Sendikal Bağlılığın Boyutsallığına İlişkin Çalışmalarda Bulunan Örnek Özellikler, Metadolojik Konular ve Faktör Dağılımları

Çalışma	Madde Sayısı	Faktör Sayısı	Ülke	N	Yan. Ora.	Örneklem
Gordon ve ark. (1980)	48	4	ABD	1377	%40	Beyaz Yakalı
Ladd, Gordon Beauvais ve Morgan (1982)	47	4	ABD	783	%39	Profesyonel/Beyaz Yakalılar
Friedman ve Harvey (1986)	48/37/30	2	ABD	Gordon ve arkadaşlarına bakınız (1980)		
Fullagar (1986)	28	5	Güney Afrika	202	%17	Mavi Yakalı
Klandermans (1989)	37	2/3/5	Hollanda	128	%75	Mavi Yakalı
Ng (1989)	12	3	Kanada	456	%48	Fakülte
Sherer ve Morishima (1989)	7	1	ABD	579	%50	Havayolu Şirketleri
Thacker ve ark. (1989)	26	4 (1)	ABD	402	%88	Mavi Yakalı
Tetrick, Thacker ve Fields (1989)	29	4	ABD	Thacker ve arkadaşlarına bakınız (1989)		
Iverson ve Kuruvilla (1990)	18	4	Avusturalya	181	%43	Mavi /Beyaz
Mellor (1990)	20	2	ABD	555	%56	Mavi Yakalı
Savery ve ark. (1990)	20	4	Avusturalya	946	%34	Banka Çalışanları
Thacker, Fields ve Barclay(1990)	22	4	ABD	481	%83	Topluluk Ajansı
Iverson ve Kuruvilla (1991)	12	2	İsveç	1805	%62	Profesyoneller
	11	4	ABD	838	%57	Öğretmenler
Thacker, Tetrick, Fields ve Rempel (1991)	26	4	ABD	559	%85	Mavi/Beyaz
	26	4	Kanada	121	%45	Mavi/Beyaz
Sverke (1992)	25	3	İsveç	116	%89	Mavi Yakalı
Eaton ve ark. (1992)	21	2	ABD	400	%64	Büro/Teknik
Johnson (1992)	9	1	ABD	145	%71	Federal Hükümet
	9	2	ABD	234	%48	Mavi Yakalı (Özel)
Kelloway ve ark. (1992)	13	3	Kanada	925	%34	Mavi /Beyaz
Kuruvilla ve Sverke (1993)	10	2	İsveç	1914	%66	Profesyoneller
	10	2	ABD	1088	%45	Postacılar

Kaynak: Magnus Sverke and Sarosh Kuruvilla (1995) “A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of An Integrated Theory”, *Journal of Organizational Behavior*, 16(6), 505-532.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde sendikal bağlılığın boyutlarına ilişkin araştırmacılar, farklı sonuçlar elde etmiştir. Tabloda yirmi çalışmaya yer verilmiştir. Bu çalışmalardan

on tanesinde Gordon'un önerdiği üzere 4 boyut ortaya çıkarılmış, diğer yapılan on çalışmada ise faktör boyutları 1 ile 5 arasında değişim göstermiştir.

Newton ve Shore (1992), sendikal bağlılık modelini ideolojik (ideological) ve araçsal (instrumental) bağlılık olarak ikiye ayırmaktadır.

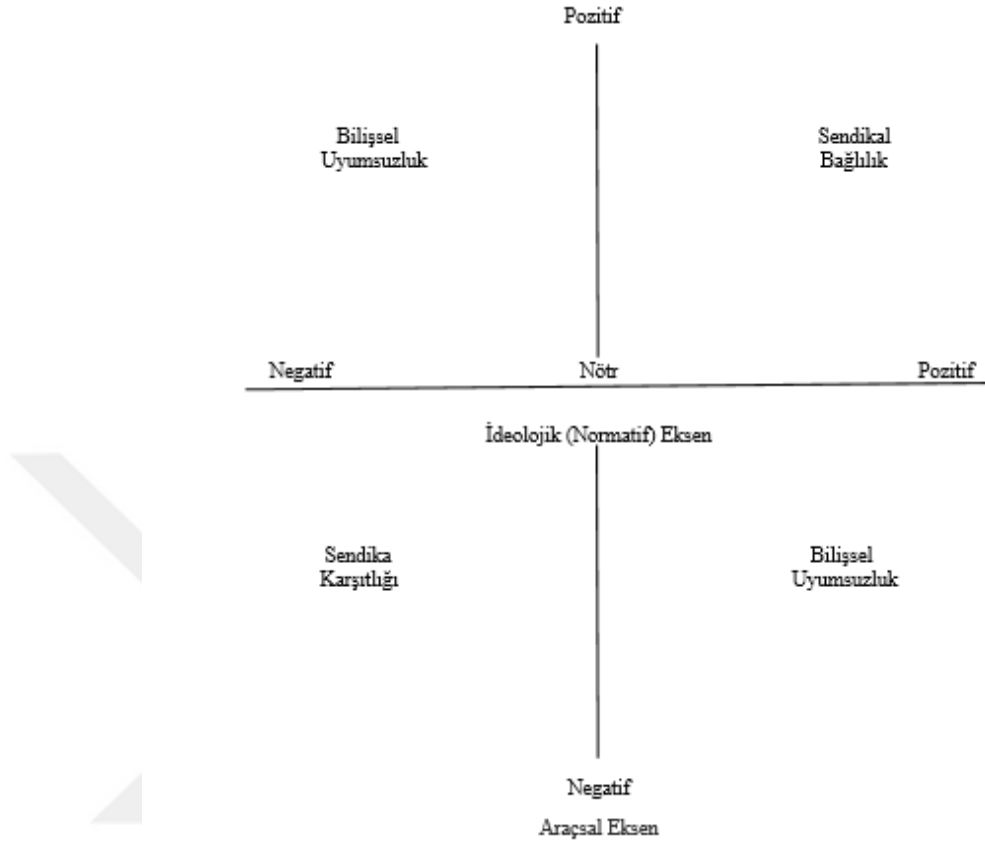
Etzioni (1975), organizasyonlara katılımın, negatif (yabancı) ile nötr (hesaplayıcı) ile pozitif (ahlaki) arasında değişen bir süreklilikte var olabileceğini öne sürmektedir. Yabancı katılım, birey kuruluşun cezalandırıcı veya zararlı olduğunu hissettiğinde ortaya çıkabilmektedir. Hesaplamalı katılımı üyeler, uyarımları eşleştirmek için katılım seviyelerini ayarlarlar; oysa standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve katılımın ödüllerdeki değişikliklerden etkilenmediği zaman ahlaki katılım söz konusudur.

Wiener (1982), zihinsel motivasyonu (araçsal bağlanma) ve örgütsel bağlılığı (normatif veya ahlaki bağlanma) farklılaştıran teorik bir model geliştirmiştir. Araçsal motivasyon hesaplayıcı, faydacı ve kişisel odaklı çıkarlara dayanmaktadır. Buna karşılık, kurumsal bağlılık, değere dayalı veya ahlaki temellere dayanan bir motivasyonu temsil etmektedir. Bu ahlaki ya da normatif inançlar, kuruluşun amaçlarını ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmak için içsel baskılar yaratmaktadır. Dolayısıyla, araçsal olarak motive edilmiş eylemler kendi kendine yönelirken, normatif olarak motive edilmiş eylemler örgütsel olarak yönlendirilmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986) bir kuruma psikolojik bağın üç boyuta dayanmasını önermektedir:

- (a) uyum (belirli dışsal ödüller kazanma katılımı),
- (b) kimlik (bağlılık isteğine dayanarak) ve
- (c) içselleştirme (bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum temelinde).

Uyumluluk, ödüllerin ve maliyetlerin değerlendirilmesine dayanan tamamen araçsal algılar nedeniyle bir sonuca yol açabilmektedir. Bununla birlikte, son iki boyut, kuruluş için saygı ve endişeye dayanan sonuçlara yol açıyor görünmektedir.

Şekil 1.
Sendika Üyeliğinin İdeolojik ve Araçsal Unsurları



Kaynak: Lucy A. Newton and Lynn Mcfarlane Shore (1992) “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”, Academy of Management Review. Vol. 17. pp.278.

Şekildeki iki eksen, sendika üyelerinin sendika ile ilişkilerini değerlendirebileceği ideolojik ve araçsal eksen olmak üzere iki boyutu tanımlamaktadır. İdeolojik eksen, negatif ile pozitif arasında değişmektedir (Newton ve Shore, 1992).

Araçsal sendikal bağlılık, sendikalarla hesaplayıcı veya faydacı bir ilişkiyi temsil etmekte ve sendika temsiliyle ilgili maliyet ve faydaların bilişsel değerlendirmesine dayanmaktadır. Birçok teori, araçsallığı hem davranışsal niyet hem de davranışlarla bağlantılı olan bilişsel ve değerlendirmeli bir süreç olarak görmektedir (Mitchell ve Biglan, 1971). İdeolojik sendikal bağlılık da benzer şekilde bir dizi davranışla ilişkilidir ve bu davranışlar uzun vadeli, ödüllerden ve cezalardan bağımsız olmaktadır (Wiener, 1982). Newton ve Shore (1992) bu iki üyelik şekli arasındaki ayrımın sendika liderleri için farklı sonuç biçimlerinden dolayı önemli olduğunu belirtmektedir.

Köse (2017) normatif sendikal bağlılığı, üyenin örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirdiği değer temelli bir bağlılık olarak tanımlamaktadır. Normatif sendikal bağlılığı, üyenin sendikal desteği, sendikanın ideolojisi ve değerleriyle bireysel özdeşleşme sonucunda meydana geldiğini, pozitif ve negatife doğru bir yayılım gösterebildiğini ifade etmiştir. Pozitif normatif bağlılığı olan sendika üyelerinin, sendika üyesi olma ile bağlantılı olarak elde edilecek iktisadi ödülleri göz önüne almaksızın sendikalarına destek sağladıklarını ve üyelerin kendi ideoloji ve değerlerine uygun olduğu için sendikaya bağlılık gösterdiklerini belirtmiştir. Sendikanın değer ve inançlarını tam anlamıyla paylaşmayan sendika üyelerinin ise negatif normatif bağlılık duygusu içinde olduklarını, sendikanın değer ve inançlarının üyelerin kendi değer ve inançlarına aykırı olarak algıladıkları için üyelerin, sendikadan yabancılaşma eğilimi beslediklerini ifade etmiştir. Araçsal sendikal bağlılığın, bireyin değerlendirmelerine bağlı olduğunu, üyenin elde edeceği ödül ve faydaların sendikaya bağlılık göstermesinde en önemli etken olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, üyenin sendikaya bağlılığının bir mübadele ilişkisinin sonucunda meydana geldiğini ifade etmiştir.

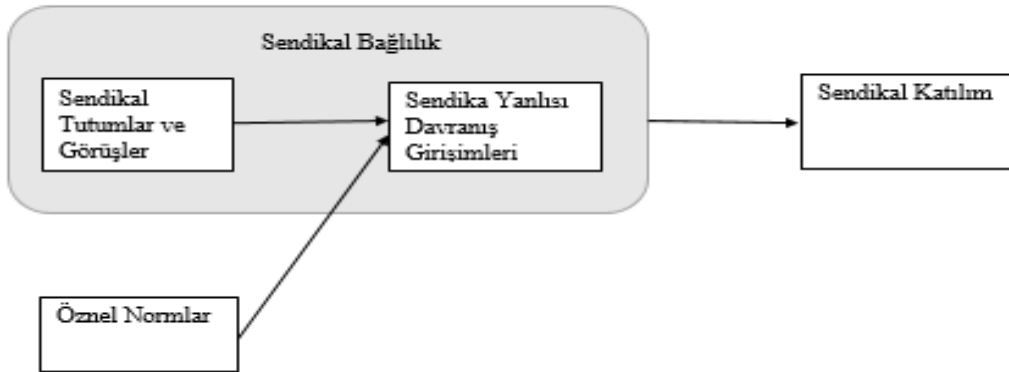
Sverke ve Kuruvilla (1995) sendikal bağlılıkla ilgili iki alternatif teori sunmaktadır. Bunlardan ilki, Friedman ve Harvey'in (1986) sendikal bağlılıkta kullanılmasını öneren Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen makul (akılcı) eylem teorisidir. İkinci teori ise Sverke ve Abrahamsson (1993) tarafından geliştirilen sendikal bağlılığa rasyonel bir yaklaşımdır. Sverke ve Kuruvilla (1995) çalışmasında üçüncü teori olarak da bu iki teorik yaklaşımı entegre ederek, bu iki nomolojik ağı bütünleşik bir sendikal bağlılık teorisi ile birleştirmektedir.

Gerekçeli eylem teorisi (Ajzen ve Fishbein, 1980; Fishbein ve Ajzen, 1975), tutum oluşumu altında yatan bilgi süreçlerini ve bu sayede insanların neden belli şekillerde davrandığını anlamaya odaklanır. Fishbein ve Ajzen, gerekçeli eylem modellerini, herhangi bir tutum yapısının üç bileşeni arasında çizilen ayrımlara, yani etki, biliş ve konjeksiyona dayandırır (Allport, 1935). Fishbein ve Ajzen çerçevesinde, bu bileşenler inanç, tutum ve niyetlere dönüşür. Fishbein ve Ajzen (1975; ayrıca bkz. Ajzen ve Fishbein, 1980), bu üç bileşenin birbirinden farklı olmasına rağmen farklı değişkenlerden etkilendiğini ve farklı olarak sonuç değişkenleriyle ilişkili olduğunu, yani ayırt edici geçerliliği kanıtladıklarını göstermiştir. Fishbein ve Ajzen (1975) ayrıca üç bileşen

arasındaki nedensel ilişkilerin bir modelini önermektedir. Gerekçeli eylem teorisine göre, davranışsal niyetler yalnızca tutumlardan değil, aynı zamanda öznel normlardan da (birey için önemli olan referansların algılanan beklentileri ve bireyin bu beklentilere uyma konusundaki motivasyonu) etkilenmektedir.

Sendika bağlılığın boyutsallığına yönelik gerekçeli eylem teorisinin birkaç avantajı vardır. Birincisi, teori, kavramın boyutlarını (sendika tutumları/görüşleri ve sendika yanlısı davranış niyetleri) belirtmektedir ve ikincisi, bu iki boyutun nedensel olarak nasıl ilişkili olduğunu önermektedir. Üçüncüsü, teori, davranışı öngörmede yalnızca bir boyutun (yani niyetlerin) önemli olduğunu göstermektedir. Dördüncüsü, teori aynı zamanda sendika tutumlarının gelişimini etkileyebilecek normatif inançlar ve bilgi kaynakları olarak değişkenlerin seçiminde bize rehberlik etmektedir. Son olarak, teori, tutumsal boyutun bir parçası olarak sendika hakkındaki inanç faktörünü içermektedir. Fishbein ve Ajzen (1975) gerekçeli eylem teorisinin şematik gösterimi aşağıda yer almaktadır.

Şekil 2.
Gerekçeli Eylem Teorisine Dayanan Bağlılık ve Katılım Modeli



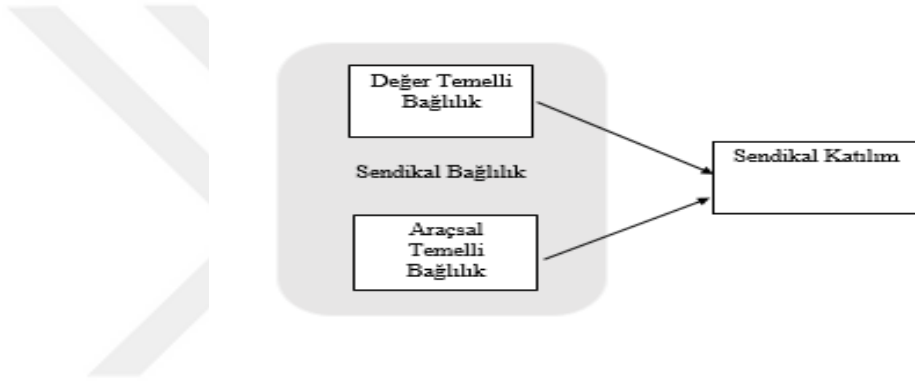
Kaynak: Magnus Sverke and Sarosh Kuruvilla (1995) “A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of An Integrated Theory”, *Journal of Organizational Behavior*, 16(6).

Sendikal bağlılıkla ilgili literatürde Friedman ve Harvey (1986), Klandermans (1989), Mellor'un (1990) araştırma sonuçları da Fishbein ve Ajzen teorisini desteklemektedir. Ayrıca, Kuruvilla, Gallagher ve Wetzel (1993) teoriyi İsveç ve Kanada'daki

çalışmalarında sendikal bağlılığın birkaç önemli öncülünü belirlemek için kullanmış, Kelloway ve Barling (1993) ise teorinin değiştirilmiş bir versiyonunu kullanmıştır.

Sendikal bağlılığı en iyi şekilde Weber'in (1968) sosyal eylem teorisinden elde edilen iki boyut açısından tanımlanabileceğini iddia eden Sverke ve Abrahamsson (1993) tarafından farklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Weber'e göre, (a) bilinçli, kesin olarak formüle edilmemiş bir hedef veya değer tarafından yönlendirildiği zaman bir eylem rasyoneldir ve (b) mevcut bilgiye göre hedef veya değer gerçekleştirilmesi için en iyi yol gösterici olan araçları kullanır.

Şekil 3.
Rasyonalist Yaklaşım Dayalı Bağlılık ve Katılım Modeli

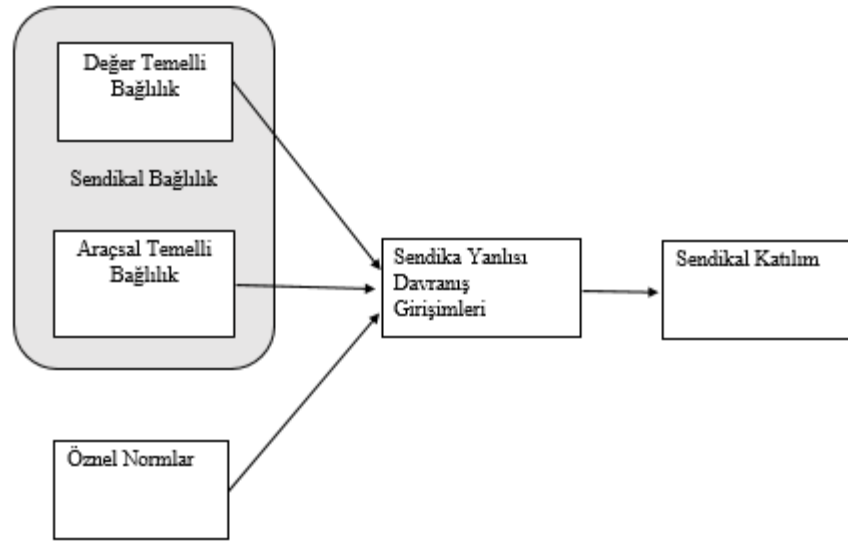


Kaynak: Magnus Sverke and Sarosh Kuruvilla (1995) “A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of An Integrated Theory”, *Journal of Organizational Behavior*, 16(6).

Sverke ve Abrahamsson (1993), Biri araçsallığa (araçsal rasyonelliğe dayalı bağlılık) ve diğeri üye ve sendika arasındaki değer uyumuna dayanan (değer rasyonelliğine dayalı bağlılık) dayanan iki bağlılık boyutu tanımlanmıştır. Sverke ve Abrahamsson (1993) sendikaya yönelik araçsal rasyonellik temelli bağlılığın, üyelerin sendikalar arasındaki faydacı bir ilişkiyi yansıttığını, burada bireysel üyenin birliğin üyeye duyduğu araçsal değeri nedeniyle sendikaya bağlandığını göstermiştir. Bu nedenle, araçsal rasyonelliğe dayalı bağlılık derecesi, üyeliğe bağlı maliyet ve faydaların bilinçli değerlendirilmesine bağlı olmaktadır. Sendika için araçsal rasyonelliğe dayalı bağlılık, üye ve sendika arasındaki faydacı bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Üye, sendikanın kişisel çıkar tarafından tanımlanan belirgin hedefleri karşılamada aracı olduğunu algılayarsa, bu tür bir bağlılığın gelişmesi muhtemeldir. Sendika için değer rasyonelliğine dayalı bağlılık, üye ve sendika arasındaki değer uyum derecesi anlamına gelmektedir. Değer rasyonelliği, “eylemi

belirleyen nihai değerlerin açıkça öz-bilinçli formülasyonu ve detaylı seyrinin bu değerlere tutarlı bir şekilde yönlendirilmesi” ile belirtilmektedir. Bu, sendika ile ilgili tutum ve davranışların, başarı ya da kişisel çıkar ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki beklentilerine rağmen, bazı nedenlerin uğruna değerine olan inanç ile belirlenebileceği anlamına gelmektedir. Sendika ile değişim ilişkisinden ziyade sendika ideolojisine değinildiğinde, değer rasyonelliğine dayalı bağlılığın araçsal rasyonellik temelli bağlılıktan daha uzun vadeli ve istikrarlı olduğu varsayılmaktadır (Sverke ve Sjöberg; 1995: 233). Fishbein ve Ajzen (1975) teorisi, bağlılığın iki boyutunu tutumları ve niyetleri tanımlamaktadır. Sverke ve Abrahamsson (1993) teorisi ise biri araçsal, diğeri de değerlere dayalı olan iki tutum boyutunu tanımlamaktadır. Sverke ve Kuruvilla (1995), Sverke ve Abrahamsson teorisini Fishbein çerçevesine dahil ederek, teorilerin entegrasyonundan türetilen model, davranışsal niyetlere yol açan iki bağlılık tutumunu göstermektedir.

Şekil 4.
Bütünleşik Teoriye Dayanan Bağlılık ve Katılım Modeli



Kaynak: Magnus Sverke and Sarosh Kuruvilla (1995) “A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of An Integrated Theory”, *Journal of Organizational Behavior*, 16(6).

Sürekli (1998) çalışmasında Klandermans’ın (1989) Hollandalı sendika üyeleri üzerinde Gordon ve arkadaşlarının bağlılık ölçeğinin kullanılabilirliğini araştırdığını, Hollanda’da sendika üyeliğinin gönüllülüğe dayalı olduğundan Hollanda sendikalarının sendikaya

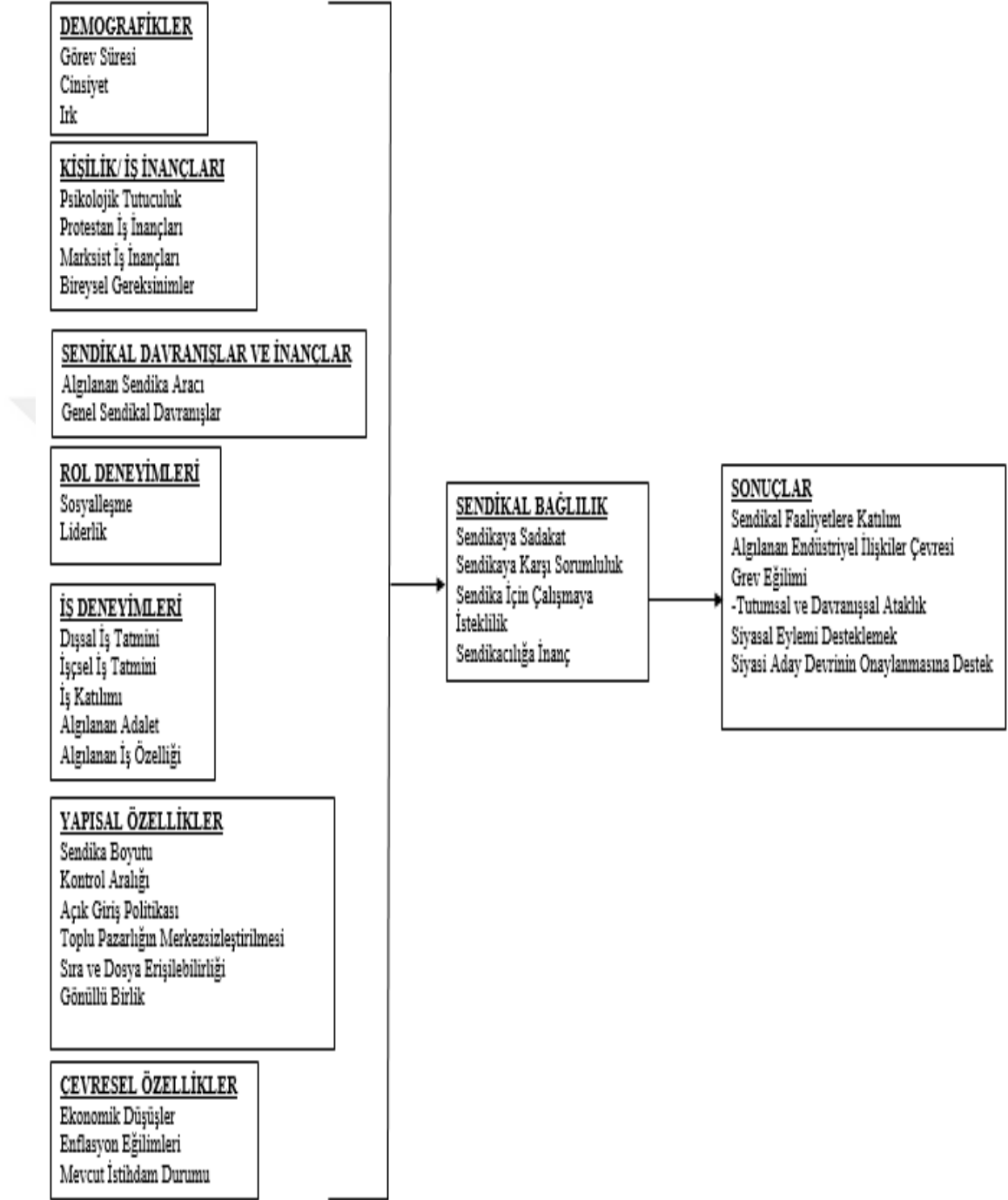
bağlılığı değerlendirmede çok uygun bir ortam olarak kabul edildiğini ifade etmiştir. Daha önce oluşturulmuş faktör yapılarının Klandermans'ın verilerine uyup uymadığının araştırıldığını belirtmiştir. Klandermans'ın araştırmasına toplam 180 sendikal üye ve memur katılmış, seçilen Hollanda örnekleminin çoğunluğunu mavi yakalı sanayi işçileri oluşturmuştur. Demografi, sendikal faaliyetlere katılım, sendikadan tatmin, sendikadan uzaklaşma ve sendikaya bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. 48 maddeli Gordon ve arkadaşlarının sendikaya bağlılık ölçeğinin yeni versiyonu olan Liebowitz'in (1983) 51 maddeli ölçeği, sendikaya bağlılık ölçeği olarak kullanılmıştır. Gordon'un sendikaya bağlılık anketinden geliştirilen ölçekten, Klandermans'ın Hollanda örneklemine uyarlanarak sendikaya sadakat ve sendika için çaba gösterme isteği olmak üzere 2 boyut ortaya çıkarılmıştır.

2.5.Sendikaya Üyeliği ve Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çeşitli demografik özellikler sendikalara üye olmayla ilişkilendirilmiştir. Barling ve arkadaşları (1992) sendikal bağlılığı etkileyen faktörleri; demografik, kişisel ya da kişilik özellikleri, işle ilgili, iş dışı yani çevresel faktörler, sendikayla ilgili faktörler olmak üzere çeşitli faktörlere ayırmaktadır. Sendikal bağlılığa etkileyen çok sayıda faktör vardır. Literatür incelendiğinde Hacıoğlu (2014) bu faktörleri üç başlık altında “Demografik Faktörler”, “Bireysel ve Örgütsel Faktörler” ve “Çevresel Faktörler” incelemiştir. Akbıyık (2012) ise bu faktörleri dört başlık altında; Ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı”, “Sendikanın yapısı ve faaliyetleri”, “İşçi ve işçinin özellikleri”, “İşyeri ve işverenin yapısı ve özellikleri” ele almıştır. Kaya (2015) çalışmasında sendikal bağlılığı etki eden faktörleri; demografik özellikler, üyeye özgü özellikler, sendikalara özgü özellikler, işe ve işyerine özgü özellikler ve çevresel faktörler olmak üzere beş grup altında incelemiştir. Hacıoğlu (2014), sendikal bağlılığın da bir örgüte bağlılık türü olduğunu ve örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerin, sendikal bağlılığı da etkilemekte olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların sendikaya üye olup olmamaları, sendika üyeliğini sürdürüp sürdürmeme kararları veya sendikal etkinliklere katılıp katılmamalarını; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, sendikal kıdem gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirmiştir. Sendikal bağlılığa etki eden bireysel faktörleri; sendikaya yönelik tutumlar ve sendikaya yönelik beklentiler başlıkları altında, sendikal bağlılığa etki eden örgütsel faktörleri ise, sendikal destek algısı ve örgütsel adalet başlıkları altında ele almıştır. Ülkenin ekonomik yapısı ve yasal düzenlemelerin de sendikal bağlılığa etki eden çevresel faktörler olduğunu

belirtmiştir. Akbıyık (2012), çalışanların sendika üyeliğine etki eden pek çok faktör bulunduğunu, bunların üyelerin sendika üyeliğini ve üyeliklerini devam ettirme hususunda önemli etkilere sahip olduğunu ifade etmiştir. Ülkeden ülkeye farklılıklar içermekle beraber sendika üyeliğini ve üye kalma sebeplerini etkileyen temel unsurların ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı, sendikanın yapısı ve faaliyetleri, işçi ve işçinin nitelikleri ve işyeri ve işverenin yapısı ve nitelikleri olduğunu belirtmiştir. *Ülkenin Ekonomik ve Sosyal Yapısından Kaynaklanan Faktörleri*; devletin ekonomik ve sosyal zihniyeti, ülkenin ekonomik yapısı, ülkenin sosyo- kültürel yapısı başlıkları altında incelemiştir. *Sendikanın Yapısından ve Faaliyetlerinden Kaynaklanan Faktörleri*; sendikanın kuruluş esası, sendikaların örgüt yapısı, sendika siyaset ilişkisi, sendikaların ideolojik yapısı ve dini değer ve geleneklere bakışı, sendikanın işçi, işveren ya da memur sendikası olması, sendikanın toplumsal konulardaki performansı başlıkları altında ele almıştır. *İşçi ve İşçinin Özelliklerini*; cinsiyet, kıdem durumu, eğitim, bilinç ve sosyal statü, işçinin çalıştığı işyeri ve sendikaya ikili bağlılık durumu, mesleki özellikleri ve kişisel nitelikleri, işçinin asıl işveren ve alt işveren işçisi olma durumu açısından ele almıştır. *İşyeri ve İşverene Bağlı Faktörleri* ise; işyerinin büyüklüğü ve ölçek yapısı, işyerinin hukuki yapısı, işyerindeki yönetim anlayışı, işverenlerin sendikaya bakışı, işyerinin kamu ya da özel sektöre ait olması, işyerinin faaliyet alanının kapsamı, işyerinin bulunduğu ekonomik sektör işyerinde işçi sirkülasyonu başlıkları altında incelemiştir. Kaya (2015) çalışmasında, sendikaya bağlılığın boyutlarını etkileyen faktörlerin ortaya konulması, bağlılığın geliştirilmesi ve güçlendirilmesi açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamış, sendikaya bağlılığı etkileyen öncüllerin araştırıldığı birçok çalışmada üyeye ve işe-işyerine özgü özelliklere odaklanıldığını ifade etmiştir. Sendikal bağlılığa etki eden faktörleri; demografik özellikler, üyeye özgü özellikler, sendikalara özgü özellikler, işe ve işyerine özgü özellikler ve çevresel faktörler olarak beş grup altında incelemiştir. Demografik özellikleri; kıdem, cinsiyet, ırk, sendikaya üyelik süresi, eğitim, yaş; üyeye özgü faktörleri; araçsal üye ve ideolojik üye; sendikaya özgü faktörleri; sendikal yaklaşımlar, sendika içi demokrasi, sendikal hareketin gücü ve etkisi olarak, işe ve işyerine özgü faktörleri; örgüte bağlılık, örgütsel adalet ve iş memnuniyeti olarak, çevresel faktörleri ise; ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel yapı adı altında alt parametrelerde açıklamıştır.

Şekil 5.
Sendikal Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Julian Barling, Clive Fullager and E. Kevin Kelloway (1992) "The Union and Its Members", Oxford University Press. p. 75.

Çalışma kapsamında sendikal bağlılığı etkileyen faktörler üç başlık altında; demografik faktörler, bireysel ve sendikaya özgü faktörler ile çevresel faktörler kısaca açıklanmaktadır.

Demografik Faktörler

Yaş; sendikal bağlılığın yaş ile olan ilişkisine bakıldığında Hacıoğlu (2014) yaş artışı ile birlikte sendika için harcanan çabanın da artacağını ve çalışanların üyesi bulundukları sendikaya daha fazla bağlılık duyacağını ifade etmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda yaş ve sendikal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Bemmels, 1995; Deery ve diğerleri, 1994; Magenau ve diğerleri, 1988; Sherer ve Morishima, 1989), diğerlerin de ise anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur (Conlon ve Gallagher, 1987).

Cinsiyet; Gordon ve arkadaşları (1980) kadınların erkeklerden daha fazla sendikaya sadakat gösterdiğini buna karşın erkeklerin sendikal faaliyetlere daha fazla katıldığını ortaya koymuştur. Çalışan kadınların geleneksel aile sorumlulukları iş-aile çatışmasının yaşanması, sendika için çalışma yeteneği, çoğu sendika liderinin erkek olduğu gerçeği, kadın rol modellerinin mevcudiyetini kısıtlamakta ve kadınlar için aktivist bir “kariyer” in çekiciliğini sınırlamaktadır (Gallagher ve Clark, 1989). Fırsat eksikliği veya ayrımcılık gibi farklı değişkenler açısından erkekler ve kadınlar arasındaki farklılıkların sendikal faaliyetlere katılımında etkisi olabilmektedir.

Medeni durum; medeni durum, genellikle sendikal bağlılık çalışmalarına dahil edilmemiştir (Barling ve diğerleri, 1992). Bununla birlikte, Magenau ve arkadaşları (1988) “aile statüsü” ile (medeni durum ve hanedeki çocukların varlığı) arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Eğitim; eğitim ile ilgili olarak, karışık bulgular mevcuttur. Bazıları eğitim ve sendikal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Barling ve diğerleri, 1990; Fukami ve Larson, 1984; Magenau ve diğerleri, 1988), bazıları ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Bemmels, 1995; Deery ve diğerleri, 1984). Eğitim seviyesinin etkisinin, araştırılmakta olan belirli örneklemin kompozisyonunu yansıtacağı düşünülmektedir. Bu fark kültürel faktörlerle açıklanabilir.

Sendikaya Üyelik Süresi; Meyer ve Allen (1997) çalışanların işlerine yaptıkları yatırımlar ve zaman içinde daha iyi bir iş başarmaları nedeniyle örgütlerine daha fazla

önem verdiklerini ve yüksek bağlılık gösterdiklerini ifade etmiştir. Kıdemli üyelerin yüksek bağlılık göstermelerinin gelecekteki liderlik pozisyonları için mücadele etme konusundaki hırslarının bir yansıması olabileceğini belirtmiştir.

İrk/ Etnik Köken; Kaya (2015) araştırmalarda, çalışanlar arasında ırksal ve kimliğe ilişkin faktörlerin, sendikaya bağlılık üzerinde etkilerinin olabileceğini ifade etmiştir. Fullagar ve Barling'in (1989) Güney Afrika'da yapmış olduğu araştırmada siyahların, beyazlara nazaran sendikaya sadakat ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Nedenini ise, cinsiyet değişkeninde olduğu gibi bireylerin ırksal faktörler nedeniyle daha fazla ayrımcılığa ve baskıya uğraması ile istihdam olanaklarının yetersiz olması olarak ifade etmiştir.

Sosyal Etkiler; Gordon ve ark. (1980) sosyal etkilerin sendikacılığa olan sadakat ve inanç, ailenin tutumları ve ilk üyelik sırasında sendikaya yönelik geliştirdiği duygularla şekillendiği görüşündedir. Nicholson, Ursell ve Blyton (1981) sendika yanlısı görüşleri olan ebeveyn ve arkadaşları olan üyelerin sendikaya bağlı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Kaya (2015) sendikaya bağlılığı etkileyen ***bireye özgü faktörleri;*** bireyin; kişisel, ailevi, toplumsal olaylar çerçevesinde şekillenen sendikalara yönelik tutum ve inançlarından oluştuğunu ifade etmektedir. Bireyin sosyalleşme deneyimi (aile, arkadaşlar vb.) ile ülkelerin sosyo-kültürel ortamı çerçevesinde şekillenen sendikalara yönelik genel tutumlarının, bireylerin örgütlü işgücüne olan inancından şekillendiğini bireysel tutumların, bireyin beklenti ve taleplerinin giderilmesine göre değiştiğini belirtmiştir.

Sendikaya özgü faktörleri ise; sendikaya bağlılığın, sendikal hareketin gücü ve etkisi, sendikanın toplu pazarlık sürecindeki başarısı ile örgütlü gücü ve sendikanın üyelerini sendikal faaliyet ve eylemlere katabilme potansiyeli ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Üyeye özgü faktörler gibi olmamakla beraber sendikaya özgü faktörlerin sendika ile üye arasındaki ilişkinin niteliğini etkilediğini ve bu durumun üyelerin sendikaya bağlılığına yansıdığını belirtmiştir. Bu faktörlerin başında ise sendikanın bağlı olduğu konfederasyonun ideolojik yaklaşımı, sendika içi demokrasi, algılanan sendikal destek ve sendikal hareketin gücü olduğunu ifade etmiştir.

Çevresel Faktörler; sendikal bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise çevresel faktördür. Çevresel faktörden kastedilen ise devletin ekonomik ve sosyal zihniyeti, ülkenin ekonomik yapısı ve ülkenin sosyo- kültürel yapısıdır.

Akbıyık (2012) devletin endüstri ilişkileri sisteminin üç temel unsurunun en önemlisi olduğunu, devletin sendikal harekete bakışını etkileyen faktörlerin başında ülkenin gelişmişlik seviyesi ve ülkede devletin sanayileşmedeki rolünün geldiğini ifade etmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde hükümetlerin ekonomik kalkınmanın aksaması endişesiyle sendikalara soğuk baktığını, gelişmiş ülkelerde konunun daha çok ekonomik ve sosyal özgürlükler çerçevesinde ele alındığını belirtmiştir. Ülkede enflasyon, işsizlik ve istihdamın durumu ve buna bağlı olarak milli gelirin dağılımı gibi makro değişkenlerin işçi-işveren ilişkilerini doğrudan etkileyen faktörler olduğunu ifade etmiş, bu değişkenlerin olumsuz olması durumunda sosyal taraflar arasındaki ilişkilerin gerginleştiğini belirtmiştir. Bu gerginliğin sendika ile üyesini birbirine olumlu yönde yaklaştırdığını ifade etmiştir. Ülkenin toplumsal yapısının hem işçi ve işveren örgütlerinin yapısını ve birbirleriyle ilişkilerini, hem de çalışma yaşamını düzenleyen kuralların yapısal özelliklerini derinden etkilediğini belirtmiştir.

Hacıoğlu (2014), sonuç olarak sendikal bağlılığın artmasının, siyasal yasal ortamın sendikal örgütlenmeye uygun olması ve ekonomik yapının da bunu desteklemesine bağlı olduğunu ülkemizdeki ekonomik yapının, sendikal örgütlenmeyi zorlaştıran fakat örgütlenmeye olan gereksinimi de artıran bir niteliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Ülkemizdeki sendikal hareketin küresel şartlardan çok yerel şartların etkisi altında olduğunu sendikaların üye sayılarını artırmak ve üyelerinin bağlılıklarını kuvvetlendirmek için küresel gelişmeleri dikkate alıp, sürekli yenilenmek ve yeniden yapılanmak durumunda olduğunu ifade etmiştir.

2.6.Sendikal Bağlılığın Sonuçları

Sendikal bağlılığın sonuçları; sendikal faaliyetlere katılım ve sendikal doyum olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır.

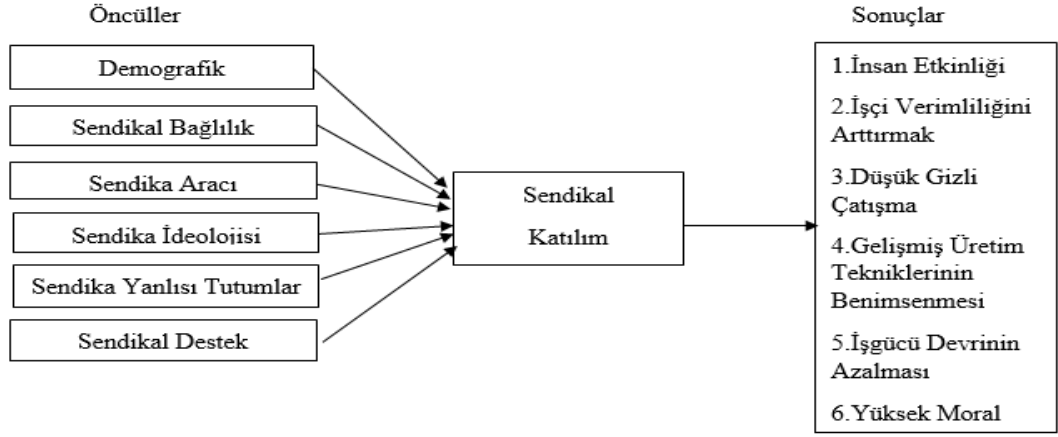
Bayar (2016) üyenin sendikaya bağlılığının derecesinin üyenin sendika faaliyetlerine katılım derecesini ve sendikal faaliyetlerden doyum derecesini belirlemekte olduğunu,

bağlılığı düşük olan üyenin sendikal faaliyetlere katılmaktan uzak duracağını ve sendikal faaliyetlerden beklediği doyumunu elde edemeyeceğini ifade etmektedir.

Sendikal bağlılığın sonuçları ile ilgili literatür incelendiğinde öncelikle üyelerin sendika faaliyetlerine katılma odaklanıldığı görülmüştür. Sendikaya bağlılık, sendikaya aktif olarak katılma istekliliğinin temel öncülü olarak tanımlanmıştır (Bamberger ve diğerleri, 1999; Fullager ve Barling, 1989; Fuller ve Hester, 1998). Literatürde, sendikaya bağlılığın katılımdan önce geldiği öne sürülmektedir, çünkü bağlılık katılmak için gerekli motivasyonu sağlamada şarttır (Bamberger ve diğerleri, 1999; Fullager ve Barling, 1989; Gallagher ve Clark, 1989). Katılım, sendika toplantılarına katılmak, seçimlerde oy kullanmak ve sendika ofisi kurmak gibi resmi faaliyetleri ve üyelerle sendika meselelerini tartışmak, sendika literatürünü okumak ve sendika kampanyalarına yardımcı olmak gibi gayri resmi faaliyetleri içermektedir (Kelloway vdğ., 1992). Katılım, sendika toplantılarında çoğunluk kuralını teşvik eder, sendika liderliği içindeki oligarşik eğilimleri kontrol eder ve sendika liderlerini üyelik ihtiyaçları konusunda bilgilendirmek için araç görevi görmektedir (Anderson, 1978).

Bilgin (2010) sendikal katılımı, üyenin sendika faaliyetlerine aktif veya pasif olarak yer alması olarak tanımlamış ve sendikal katılımın sendikaya bağlılık tutumunun davranışsal bir göstergesi olarak ele almıştır. Katılım davranışlarının formal ve informal olmak üzere ikiye ayırmış ve formal katılım davranışlarını; sendika toplantılarına katılma, seçimlerde oy verme, işyeri sendika temsilcisi olma, sendika ofisinde veya komitelerde hizmet verme, şikayet- itiraz hakkını kullanma gibi faaliyetler olarak, informal katılım davranışlarını da sendikayı ilgilendiren konuları sendika liderleriyle ve diğer üyelerle konuşma, sendika toplantılarında söz alma, diğer üyelerin sendikayla ilgili bilgilenmelerine yardımcı olma ve sendikayı desteklemeleri yönünde etkileme, işle ilgili konuları sendika görevlileriyle konuşma şeklindeki faaliyetler olarak sıralamıştır.

Şekil 6.
Sendikal Katılımın Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Singh Tripti and Chawla Ginni (2015) “Antecedents and Consequences of Union Participation: A Review”, Journal of Advanced Management Science 3/1.p:47.

Üyeler, katılımcı faaliyetlerin hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olacağını ve katılımın avantajlarının ilgili maliyetleri karşılayacağını algıladığında katılım sağlamaktadır. Katılımın endüstriyel ilişkiler üzerinde doğrudan etkisi vardır. Sendika toplantılarında çoğunluk kuralının varlığını, liderleri üyelerin sorunlarına karşı duyarlı hale getirmenin ve sendika liderliğinin oligarşik eğilimlerini kontrol etmenin bir yolunu yansıttığı görülmektedir. Bununla birlikte, bir kavram olarak sendika katılımı kapsamlı ve yoğun bir şekilde ele alınmasına rağmen sendika katılımının sonuçları çokça tartışılmamıştır. Sendikal katılımının öncülleri ve sonuçları yukarıdaki şekilde gösterilmektedir (Tripti ve Ginni, 2015:47).

Miller ve Young (1955) formal katılım faaliyetlerinin seyrek ve programa tabi olduğunu ve bir dereceye kadar sendikanın yapısı veya kuruluşu tarafından düzenlendiğini veya kontrol edildiğini ifade etmiştir. Fullagar ve arkadaşları (1995) bu tür faaliyetleri; seçimlere katılım, oy kullanma, şikayette bulunma ve sendika komitelerine hizmet vermeyi içerdiğini belirtmiştir. Tetrick (1995) resmi katılım faaliyetleri sık sık ortaya çıkmadığından, bu katılım davranışının kısıtlı ölçülebildiğini ifade etmiş ve informal (gayri resmi) davranışları ekstra rol davranışları olarak kavramsallaştırmıştır. Bu tür

faaliyetler daha az görülmekte ve sendikalar tarafından daha az düzenlenmektedir. İnfomal katılım faaliyetleri, diğer üyelerin şikayette bulunmalarına yardım etmeyi, arkadaş ve aileyle olan birlikten bahsetmeyi (Anderson 1979, Sayles ve Staruss, 1952) sendika veya işle ilgili konularda diğer sendika üyeleriyle fikir alışverişinde bulunmayı ve sendika ile ilgili yayınları okumayı içermektedir. Bu katılım faaliyetleri Fullagar ve Gallagher (2004) bu katılım faaliyetlerini genellikle daha sık, gayri resmi ve yapılandırılmamış bir şekilde görüldüğünü ifade etmiştir.

Kaya (2015) sendikaya bağlılığın bir diğer sonucu olan sendikal doyumunu sendikalara yönelik genel ve özel tutumlar ile algılanan sendikal desteğin bir birleşimi olduğunu bu sebeple sendikaya katılımdan oldukça farklı olduğunu ifade etmiştir. Sendikal doyumun, üyenin sendikadan beklentileri ile algıladığı destek olduğunu, sendikal faaliyetlere katılımın ise, üyenin sendikal kararlara katılımını içeren bütünsel bir süreç olduğunu belirtmiştir. Sendikal doyumun daha çok üyelerin sendikalara yönelik memnuniyeti çerçevesinde geliştiğini, sendikadan ayrılma isteği ile negatif, sendikaya katılım ile pozitif bir ilişki kurduğunu ifade etmiştir.

Çalışanların işlerinden ve işverenlerinden doyum konusundaki birçok araştırmaya rağmen, üyelerin sendikal doyumları şaşırtıcı derecede az bir ilgi görmüştür. Yapılan çalışmalar kapsam ve metodolojide oldukça farklılık göstermektedir. Bazı araştırmacılar, üyenin üye olmasından veya sendikanın genel performansından duyduğu memnuniyet gibi küresel ölçütler aracılığıyla sendikal doyumunu araştırmaktadır. Diğer araştırmalar ise çeşitli faktörlerden sendikal doyumunu, örneğin sendika performansının belirli boyutlarından; ücretler, sendikalardan gelen geri bildirimler, şikayetlerle başa çıkma vb. konularda incelemeler yapmaktadır (Kochan, 1979). Başka araştırmalarda da bir üyenin sendikanın belirli bir alanda ve görüşte ne yapması gerektiğini hissettiği ile üyenin sendikanın gerçekte olduğu gibi algıladığı arasındaki tutarsızlık açısından doyumunu ölçmektedir. Beklentilerin algılanan sendika performansı ile ne ölçüde tutarlı olduğu bir doyum ölçütüdür. Araştırmalara göre, üyelerin büyük çoğunluğu sendikalardan doyum sağlamak ve sendika üyeliğini korumak için güçlü bir istek duymaktadır (Fiorito, Gallagher ve Fukami, 1988; Hills, 1985; Kochan, 1979; Kochan, Katz ve McKersie 1986; Kochan, Katz ve Mower, 1984). Bununla birlikte, söz konusu konuya bağlı olarak, doyum düzeyleri (ücretler ve sosyal haklar, sendikal performans, iş yaşamındaki kalite sorunları)

değişiklik göstermektedir. (Fiorito, Gallagher ve Fukami, 1988; Kochan, 1979; Kochan, Katz ve Mower, 1984).

Fiorito, Gallagher ve Fukami (1988) sendika üyelerinin sağladığı doyumun büyük ölçüde sendika içi iyi ilişkilerin olumlu algılarına bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Glick, Mirvis ve Harder (1977) ve Jarley, Kuruvilla ve Casteel (1990) tarafından yapılan çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşmış ve daha sonra ABD ve İsveç'teki sendika üyelerinin karşılaştırmalı bir incelemesine konu olmuştur. Leicht (1989), üyelerin sendikalarından duyduğu doyumun ve katılım derecelerinin, sendikanın demokratik iç yapısından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.

Gordon ve Fryxell (1989) sendika performansı ile üye doyumunun sendika liderlerinin usule ilişkin işyeri haklarını etkin bir şekilde koruduğunu algılamalarıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Doyum ve bağlılık kavramları bir çalışanın tutumunun iki farklı yapısını veya boyutunu temsil etmektedir. Dolayısıyla, üye sendikaya büyük değer verebilir ancak beklentilerini karşılamadığı için ondan doyum sağlamaz. Doyum, geçici yani hemen çalışma ortamındaki değişikliklere duyarlıdır. Buna karşılık, bağlılık daha derin, oturmuş ve istikrarlıdır. Bağlılık, doyumdan daha yavaş gelişmektedir, çünkü kısa vadede yapılması gereken iş durumlarından ziyade daha uzun vadeli organizasyonel hedefler ve değerler ile ilgilidir. Bir kuruluşa bağlılık, bir bireyin bir kuruma girmeden önce sahip olduğu tutumu ve zaman içinde kuruluşla olan deneyimlerin birikimli etkilerini yansıtabilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Brooke, Russell ve Price, 1988).

Tannenbaum ve Kahn (1958) çalışmasında sendikal faaliyetlere katılım isteği ve sendikadan elde ettikleri doyumun üyelerin demografik özellikleriyle ilişkili olmadığını kadınların, erkeklerden biraz daha az doyum sağladığını ve faaliyetlere katılımda daha az istekli oldukları sonucuna varmıştır. Bu durumun yüksek ücretli sendika işlerinde ve sendika liderliğinde az temsil edilmelerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Glick ve arkadaşları (1977), üyelerin kendi sendika faaliyetlerine ve liderliklerine ilişkin değerlendirmelerinin, sendika doyumlarıyla ilgili olduğunu ve sendikal doyumun, sendikanın üyeleriyle olan ilişkisi ve sendika liderlerini değerlendirmeleriyle yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, sendika liderliğinin sendikal faaliyetlere katılım ve üyelerin sendikal doyumunu ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

2.7. Tez Konusu İle İlgili Ampirik Çalışmalar

Literatür taraması yapıldığında ulusal tez merkezinden elde edilen bilgiler dahilinde, sendikal bağlılıkla ilgili 7 tez çalışmasına rastlanılmıştır. Bunlardan bir kısmı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında bir kısmı ise Eğitim ve Öğretim alanlarında çalışılmıştır.

Tablo 5.
Sendikal Bağlılıkla İlgili Yapılan Tezler

Ali YALÇIN (2017)	Eğitim Yöneticilerinin Demografik Özellikleri İle Sendikal Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği) Yüksek Lisans Tezi
Sevil HACIOĞLU (2014)	Bir Örgütsel Bağlılık Türü Olarak Sendikal Bağlılık ve Bir Sendika Örneği Yüksek Lisans Tezi
Şenol DEMİR (2009)	İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sendikal Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi Yüksek Lisans Tezi
Sevda KÖSE (2008)	Sendikal Bağlılık ve İşçilerin Sendikaya Bağlılık Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi
Özgün MİLLİOĞULLARI KAYA (2015)	Konfederasyonlara Göre İşçilerin Sendikal Tutumları ve Sendikaya Bağlılıkları Üzerine Bir Alan Çalışması Doktora Tezi
Jebağı Canberk AYDIN (2016)	Ankara İli Kamu Hastanelerinde Dışarıdan Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan İşçilerde Sendikaya Bağlılık Durumunun Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi
Ali Emre ÖZSOY (2002)	Kar Amaçsız Örgütler ve Sendikal Örgütlenmede Yeni Stratejiler: Metal İş Kolunda Sendikalaşma ve Sendikaya Bağlılıkta Belirleyici Etkenler Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi

“Sendikal Faaliyetlere Katılım” ile ilgili tezler Çalışma Ekonomisi, Sosyoloji ve Siyasal Bilimler Anabilim Dalları’nda karşımıza çıkmaktadır. Bu konu ile ilgili ulusal tez merkezinde 3 tez bulunmaktadır.

Tablo 6.
Sendikal Faaliyetlere Katılım İle İlgili Tezler

Ebubekir YILDIZ (2015)	Sendikal Öğretmenlerin Sendikal Faaliyetlere Katılımları (Kocaeli Örneği) Yüksek Lisans Tezi
Pınar KÖSE (2013)	Sendika Üyesi Kadınların Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyi ve Bunu Etkileyen Sosyolojik Faktörler Yüksek Lisans Tezi
Ayşenur YILDIRIM (2011)	Sendikal Kadınların Gündelik Yaşam Pratikleri ve Sendikal Faaliyetlere Katılımları Arasındaki İlişki: Eğitim Sen Örneği Yüksek Lisans Tezi

Sendikal faaliyetlere katılım ve sendikal bağlılıkla ilgili Derya SÜREKLİ’nin 1998’de hazırlamış olduğu “*Kimya Sektörüne Bağlı Bir Sendikada Sendikaya Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adlı bir tane tez çalışmasıyla karşılaşılmıştır.

Ulusal tez merkezinde “Eğitim Sendikaları” ile ilgili 17 tez, “Öğretmen Sendikaları” ile ilgili de 3 tez, “Öğretmen Sendikacılığı” ile ilgili 2, “Kamu Sendikaları” ile ilgili 5, “Kamu Sendikacılığı” ile ilgili 1 tez bulunmaktadır.

Tablo 7.
Eğitim ve Öğretmen Sendikaları İle İlgili Tezler

ESRA SIR BALMUK (2018)	2001-2014 Yılları Arasında Türkiye’de Uygulanan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme, Seçme ve Atama İle İlgili Düzenlemeler ve Eğitim Sendikalarının Görüşleri Yüksek Lisans Tezi
MUSTAFA GÜL (2017)	Eğitim Programlarının Hazırlanmasında Eğitim Sendikalarının İşlevi Yüksek Lisans Tezi
HATİCE GÜNEŞ KAHRAMAN (2016)	Türkiye’de Faaliyet Gösteren Eğitim Sendikalarının İşleyişi ve Sorunlarına İlişkin Sendika Üyelerinin ve Yöneticilerinin Görüşleri Yüksek Lisans Tezi
ADEM ÇİLEK (2016)	Türkiye’de Eğitim Sendikalarının Etkililiği Doktora Tezi
HÜSEYİN MUCUK (2015)	Eğitim Sendikalarına İlişkin Sosyal Bilgiler Dersine Giren Öğretmenlerin Görüşleri Yüksek Lisans Tezi
SANEM PALA KAPLAN (2015)	Eğitim Sendikalarında Toplumsal Cinsiyet Politikaları: Kadın Öğretmenlerde Toplumsal Cinsiyet Yüksek Lisans Tezi
ENGİN ASAN (2014)	Türk ve Yabancı Eğitim Sendikalarının Eğitim Politikaları ve İnsan Yetiştirme Anlayışına Etkilerinin Karşılaştırmalı Analizi Yüksek Lisans Tezi
PINAR KÖSE (2013)	Sendika Üyesi Kadınların Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyi ve Bunu Etkileyen Sosyolojik Faktörler: Afyonkarahisar Eğitim Sendikaları Örneği Yüksek Lisans Tezi
ÖZGE ORGUN (2012)	Sivil Toplum Kuruluşu Üyelerinin Kurumsal İtibara Yönelik Algılamaları: Eskişehir İli Eğitim Sendikaları Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi
HAKAN TOPALOĞLU (2012)	Türkiye’deki Eğitim Sendikaları Genel Merkez Yöneticilerinin Eğitimin Yerelleşmesi İle İlgili Görüşleri Yüksek Lisans Tezi
ENİS ALDEMİR (2010)	Türkiye’de Memur Sendikalarının Avrupa Birliği Sürecinden Beklentileri: Eğitim Sendikaları Örneği Yüksek Lisans Tezi
MEHMET HAKAN GÜL (2007)	Eğitim Çalışanlarının Eğitim Sendikalarına Bakışı, Beklentileri ve Sendikaların Eğitim Çalışanlarına Yönelik Faaliyetleri ve Beklentileri Yüksek Lisans Tezi
YUSUF GEMİCİ (2002)	Eğitim Sendikalarının Okul Geliştirme Sürecine Etkileri Yüksek Lisans Tezi
ESMA BAŞ ALDATMAZ (2002)	Türkiye’de Eğitim Sendikaları ve Etkinliklerinin Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi
SEVGİ TOP (1999)	Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü’nde Alınan Kararlara Eğitim Sendikalarının Katılımı Yüksek Lisans Tezi
ALİ RIZA ERDEM (1996)	İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Eğitim Sendikalarından Beklentileri (Ankara İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi
ALİ TAŞ (1995)	Ankara İli İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Eğitim Sendikalarından, Sendikacıların Öğretmenlerden Beklentileri Yüksek Lisans Tezi
ENGİN İNCEOĞLU (2010)	Türkiye’de 1960 Sonrası Öğretmen Sendikacılığı Yüksek Lisans Tezi
LEYLA ÖCAL (1998)	Türkiye’de Memur Sendikacılığı (Öğretmen Sendikacılığı Örneği) Yüksek Lisans Tezi
ABDULLAH BAĞCI (2009)	Öğretmen Sendikalarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Konusunda Sendika Üyelerinin Algıları Yüksek Lisans Tezi

GAMZE İREN (2009)	KKTC'de Öğretmen Sendikalarının Eğitim Alanına Etkilerinin Öğretmen ve Sendika Yöneticilerinin Görüşleri Yoluyla Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi
İHSAN SABRİ YILDIRIM (2007)	Türkiyede Sendikalaşma Sürecinde Öğretmen Sendikaları ve Siyasetle İlişkisi: Adapazarı Örneği Yüksek Lisans Tezi
ERCAN HAN (2014)	Kamu Sendikacılığı Siyaset İlişkisi: Türkiye'de Kamu Görevlilerinin Siyasi Eğiliminin Sendika Tercihindeki Rolü Üzerine Alan Araştırması Yüksek Lisans Tezi
EBUBEKİR SİDDİK DUYUŞ (2010)	Kamu Sendikaları, Türkiye'de Kamu Sendikalarının Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri Yüksek Lisans Tezi
ŞENGÜL ÖZTÜRK (2014)	Kamu Sendikalarının Düzenledikleri Eğitim Programlarının Analizi: Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK) Örneği Yüksek Lisans Tezi
ÇAĞLA BURCU ÜN (2018)	Sendika İçi Demokrasi: Kamu Sendikaları İle İşçi Sendikalarının Karşılaştırılması Tekirdağ İli Örneği Yüksek Lisans Tezi
ERDOĞAN DEMİRYÜREK (2008)	Eğitim İş Kolunda Faaliyet Gösteren Kamu Sendikalarına Üye Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Kazandırılmasını Gerekli Gördükleri Değerlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi
TARIK SOYDAN (2004)	Devletin Yeniden Yapılandırılması ve Kamu Sendikaları Yüksek Lisans Tezi

“Liderlik”le ilgili genel olarak 1873 tez bulunmaktadır. Bu tezler, Spor, İşletme, Turizm, Halkla İlişkiler, Eğitim ve Öğretim, Kamu Yönetimi, Hemşirelik, Savunma Teknolojileri, Güzel Sanatlar, Psikoloji, Siyasal Bilimler, Uluslararası İlişkiler, Ekonomi, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Sosyoloji, Din, Sağlık Kurumları, Müzik, Bankacılık, Anatomi, Denizcilik, Halk Bilimleri, Mimarlık, Sivil Havacılık, İnşaat Mühendisliği, Bilgisayar Mühendisliği, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Eczacılık gibi bilim dallarında hazırlanmıştır. Bu kadar farklı disiplinlerde liderlik ile ilgili çalışmaların yapılması liderliğin yaşamın her alanında geçerli olan ve kullanılan bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Fakat “Sendikal Liderlik”, “Sendikalar ve Liderlik”, “Sendika Liderliği” ve “Sendikalar Açısından Liderlik” ile ilgili yapılan taramalarda bu konu ile alakalı herhangi bir teze rastlanılmamıştır. “Önderlik” ile ilgili de 27 tane tez bulunmaktadır. Sendikalarda liderlik ile ilgili İlknur ALCAN’ın 1986’da hazırlamış olduğu “Sendika Önderliği” adlı yüksek lisans tezi bulunmaktadır.

BÖLÜM III: İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN ÜYELERİN SENDİKAL BAĞLILIK VE FAALİYETLERE KATILIMI İLE İLİŞKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisinin belirlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın kapsamını Sakarya’da bulunan eğitim kurumlarında görevli ilk ve orta düzey okullardaki işyeri sendika temsilcileri ile sendikalara üye öğretmenler oluşturmaktadır. Türkiye’de 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu’nda yer alan 11 hizmet kolu vardır. Araştırma kapsamında sendikalardan alınan Mayıs 2017 verileriyle 36 eğitim sendikası, 18 tanesinin Sakarya’da şubesi bulunmamakta, 13 sendikanın üye sayıları 13’ün altında, 2 sendikanın üye sayısı da 210’un altında yer almaktadır.

Sakarya’da Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 693 okulda görevli 11.275 kamu görevlisinden 8.330’u sendikaya üye durumundadır. Sakarya’da sırasıyla en çok üyesi bulunan 3 sendikanın (Eğitim- Bir-Sen (Eğitimciler Birliği Sendikası), Türk Eğitim-Sen (Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası), Eğitim-Sen (Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası) üyeleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmet Kolu’nda yer alan sendikalarda öğretmenler ve memurlar yer almaktadır. Araştırma sadece kamu okullarında görevli öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu 3 sendikada toplam üye öğretmen sayısı 7.471’dir. Eğitim Bir Sen’e üye 4714, Türk Eğitim Sen’e üye 2390 ve Eğitim Sen’e üye 367 öğretmen bulunmaktadır. Altunışık vdğ. (2007) göre 8000 anakütleyi temsilen 367 anket yapılması yeterli görülmektedir.

Tablo 8.
Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

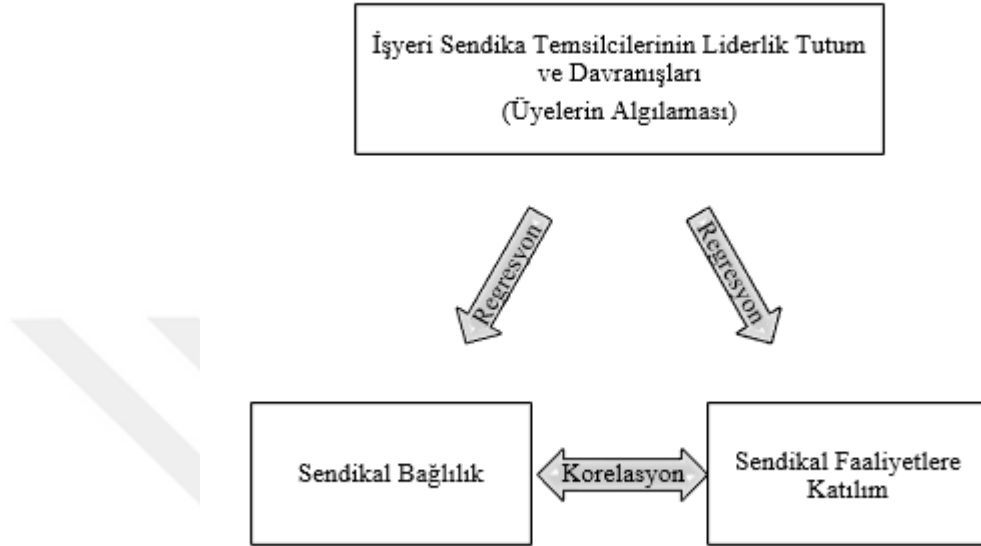
Evren (N)	Örneklem (S)	Evren (N)	Örneklem (S)
100	80	8000	367
500	217	10.000	370
1000	278	100.000	384
2000	322	1.000.000	384
7000	364	10.000.000	384

Kaynak: Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2007) “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.s.127.

Araştırmada zümrelere göre (tabakalı) örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 380 üyelere, 39 işyeri sendika temsilcilerine olmak üzere 419 anket yapılmıştır. Araştırmada sendika üye sayıları oranlandığında yaklaşık olarak Eğitim-Bir-Sen’e %63’ü tekabül ederken, Türk Eğitim-Sen’e %32 ve Eğitim-Sen’e %5’lik orana karşılık gelmektedir. Bu oranlara göre uygulanacak anket sayısı Eğitim-Bir-Sen üyelerine 231, Türk Eğitim-Sen üyelerine 118 ve Eğitim-Sen üyelerine 18 adet olmak üzere 367 anket yapılması planlanmıştır. 52 adet fazla olmakla birlikte 239 anket Eğitim Bir Sen’e, 136 anket Türk Eğitim Sen’e ve 44 anket de Eğitim Sen üyelerine olmak üzere toplam 419 anket uygulanmıştır. 419 anketten 380’i sendika üyesi öğretmenlere 39 anket de işyeri sendika temsilcilerine uygulanmıştır. Sakarya Eğitim Bir Sen’de 310 işyeri sendika temsilcisi bulunurken, Türk Eğitim Sen’de 140, Eğitim Sen’de ise 172 olmak üzere 622 işyeri sendika temsilcisi bulunmaktadır. Bu üç sendikanın işyeri sendika temsilci sayısı (622) toplam üye sayısının (7471) %8,3’üne tekabül etmektedir. Uygulanacak anket sayısının (367) %8,3’üne oranladığımızda işyeri sendika temsilcilerine 30 anket uygulanması gerekmektedir. İşyeri sendika temsilcilerine de 9 adet fazla olmakla birlikte 39 anket yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modelleri

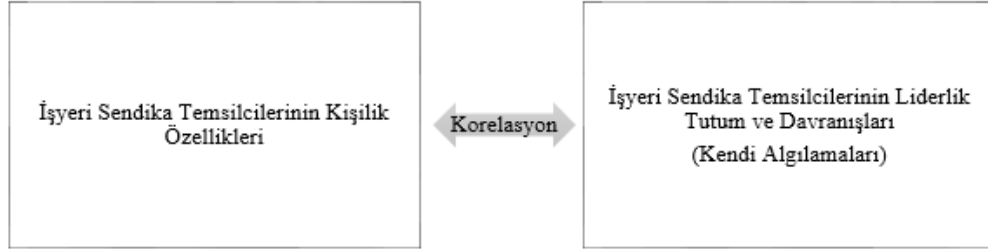
Şekil 7.
Liderlik Tutum ve Davranışların, Sendikal Bağlılık ve Faaliyetlere Katılım İlişki Modeli



Şekil 8.
Üyelerin Algıladığı ve İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kendi Liderlik Tutum ve Davranışlarının Karşılaştırılma Modeli



Şekil 9.
İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Tutum ve Davranışları İlişki Modeli



3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, tanımlayıcı istatistikler ile ilgili değişkenler arası hipotezler ve değişkenler arası hipotezler olmak üzere iki grup altında oluşturulmuştur. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler ile ilgili hipotezler; demografik bilgiler, mesleki bilgiler, çalışma kıdemi ve sendikayla ilgili bilgiler olarak belirlenmiştir. Değişkenler arası hipotezler ise araştırmanın amacı ve modelleri doğrultusunda kurulmuştur.

Tanımlayıcı İstatistikler İle İlgili Değişkenler Arası İlişki Hipotezleri;

H_{1T}: Öğretmenlerin sendikaya üye olmalarında işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olması ile sendikal faaliyetlere katılımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2T}: Öğretmenlerin sendikaya üye olmalarında işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olması ile sendikal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3T}: Öğretmenlerin üyesi oldukları sendikadan memnun olmaları ile sendikal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4T}: Öğretmenlerin üyesi oldukları sendikadan memnun olmaları ile sendikal faaliyetlere katılımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{5T}: Öğretmenlerin sendikal olma süreleri ile sendikal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{6T}: Öğretmenlerin sendikaya üye olma nedeni ile sendikal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{7T}: Öğretmenlerin sendikaya üye olma nedeni ile sendikal faaliyetlere katılımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Değişkenler Arası İlişki Hipotezleri;

H_{1D}: İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisi vardır.

H_{2D}: Sendika üyesi öğretmenlerin, sendikal bağlılıkları ile faaliyetlere katılımları arasında ilişki vardır.

H_{3D}: Sendika üyesi öğretmenlerin, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranış algısıyla, işyeri sendika temsilcilerinin kendi liderlik tutum ve davranışları benzerdir.

H_{4D}: İşyeri sendika temsilcilerinin kişilik özellikleri ile liderlik tutum ve davranışları arasında ilişki vardır.

Araştırma, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisi vardır varsayımı altında yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlaması zamanın kısıtlı olmasıdır. Örnekleme yer alan sendikaya üye öğretmenlerin soruların uzun olması nedeniyle araştırmaya katılmak istememeleri ve çoğu öğretmenin genel olarak anketlere karşı olumsuz bir tavır sergilemesi diğer sınırlılıkları oluşturmaktadır. Anketlerin sendikada yapılmak istenmesi nedeniyle sendikaya üye öğretmenlerin sendikalarını anket süresince sık ziyaret etmemeleri de bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

3.6. Araştırmanın Süreci

Araştırma Şubat-Haziran 2018 tarihleri arasında yapılmış olup, öğretmenlerin yoğun temposundan, zamanın kısıtlı olmasından ve çalışma ortamında anket yapılmasına olanak tanınmadığından, anketler okul haricinde bazıları mesai saatleri dışında, bazıları öğle tatilinde ve tatil günlerinde yapılmak suretiyle sendikalarda anketlerin doldurulması

istenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formlarının geçerliliğinin test edilmesi için Sakarya’da 50 kişiyle pilot çalışma yapılmış ve araştırmaya dahil edilmiştir. Pilot çalışmayla anket formunda yer alan soruların sırasını, soruların anlaşılabilirliğini ve cevaplama süresini test etmek amaçlanmıştır. Yapılan pilot çalışma sonunda ankette yer alan bazı sorularda düzeltmeler yapılmış ve anket Sakarya genelinde görev yapan öğretmenlerden 434 kişiye uygulanmıştır. 15 anketin geçerli olmadığına karar verilmiş ve 419 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.7. Anketin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması

Çalışmada olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir şekilde ortaya koyan bir araştırma türü olan nicel araştırma yöntemlerinden anket ile veriler elde edilmiştir. Anket; anket sorularının hazırlanması, soruların güvenilirliğinin test edilmesi, katılımcıların belirlenmesi, anketlerin katılımcılara ulaştırılması, anketlerin toplanması, toplanan anketlerden geçerli olmayanların elenmesi ve geçerli olan anketlerin sonuçlarının verilere dönüştürülmesi ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır. Anket katılımcısına isim açıklama zorunluluğu getirilmemiş ve anketleri kendilerini baskı altında hissetmeden içten bir şekilde cevaplamaları sağlanmıştır.

Liderlik Davranış Özellikleri, Sendikal Bağlılık ve Beş Faktör Kişilik Envanteri ile ilgili daha önceki çalışmalarda kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Sendikal faaliyetlere katılım ile ilgili Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki ölçeği ise araştırma sürecinde geliştirilmiştir.

Araştırmada işyeri sendika temsilcilerine ayrı üyelere ayrı olmak üzere 2 farklı anket formu kullanılmıştır. İşyeri sendika temsilcilerinin anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde tanımlayıcı istatistiklerden oluşan 12 soru yer almıştır. 2. bölümde Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği’nin değiştirilmiş hali 24 madde ve Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin kısa hali 44 madde olmak üzere toplamda 80 ifade ve soru yer almaktadır. Üyelerin anket formu ise 4 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde tanımlayıcı istatistiklerden oluşan 18 soru yer almıştır. 2. bölümde Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği 24 madde, Sendikal Bağlılık Ölçeği 30 madde ve Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere

Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği 20 madde olmak üzere toplamda 92 ifade ve soru yer almaktadır.

Çalışma kapsamında araştırmalarda yaygın olarak yer alan 5'li likert ölçeği (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Sendika üyeleri için olan verilerin analizinde normallik varsayımını sınavan hipotez testlerinden örneklem sayısının (380) 30'un üzerinde olması sebebiyle en çok bilinen ve kullanılan One-Sample Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Test sonucunda anlamlılık düzeyi (sig. $p < 0.05$) 0.05'ten küçük çıkmıştır ve normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca varyansların dağılımını test etmek için Levene testi yapılmış, sonuç 0.05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre araştırma kapsamında non-parametrik testler uygulanması gerekirken, parametrik testler uygulanmıştır. İşyeri sendika temsilcilerine yapılan anket verilerinin analizinde de örneklem sayısının 30'un üzerinde (39) olması sebebiyle One-sample Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca varyansların dağılımını test etmek için Levene testi yapılmış, sonuç 0.05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmış ve parametrik testler uygulanmıştır. Likert ölçeğinin analizinde hangi testlerin kullanılması gerektiğine yönelik çeşitli görüşler söz konusudur. Turan vdğ. (2015) Likert ölçeklerinin analizinde hangi test türünün kullanılacağı konusunda üç ayrı görüşün ortaya çıktığını belirtmiştir. Birinci görüşe göre, bu tip verilerin analizinde sadece parametrik olmayan testler kullanılabilir, ikinci görüşe göre hem parametrik hem de parametrik olmayan testler kullanılabilir ve üçüncü görüşe göre daha güvenli sonuçlar verdiği için sadece parametrik testlerin kullanılabilirliğini ifade etmiştir. Yapmış oldukları çalışmanın sonucunda araştırmacıların üçüncü görüşü benimsedikleri dolayısıyla Likert ölçeği verilerini genellikle parametrik testler kullanarak analiz ettiklerini saptamıştır. Her iki test türünün birbirine yakın sonuçlara ulaşmasına rağmen araştırmacıların parametrik testleri daha çok tercih etmesinde bu testlerin daha güvenli sonuçlar ortaya koyduğu inancının yanı sıra parametrik testlerin tanınırlığı ve popülerliğinin de etkili olduğunu ifade etmiştir. Parametrik testler tercih edilecekse kullanılan verinin parametrik testlerin önkoşullarına

sahip olduğundan (yani örneklem sayısının 50'nin üstünde, dağılımın normal ve varyansların eşit olduğundan) emin olunması gerektiğini belirtmiştir. Likert ölçeğinin analizinde kullanılacak test türü konusunda Likert ölçeğinde yer alan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamasının alınması veriyi aralı (interval) veri haline getirdiği ve bu aritmetik ortalama üzerinde parametrik testler uygulanabileceğini ifade etmiştir. Bazı araştırmacılara göre test türünün seçiminde veri türüne kıyasla örneklem büyüklüğü ve dağılımın türünün daha önemli kıstaslar olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda Likert ölçeğinin analizinde hem parametrik (ttest, ANOVA vb.), hem de parametrik olmayan (ki kare, Mann Whitney U testi, Kruskall Wallis vb.) testler kullanılabileceğini iddia etmiştir. Turan vdğ. (2015) Kaptein, Nass ve Markopoulos (CHI (2009) Konferansında sunulan bildirileri incelediklerini ve bunların %45'inde Likert tipi ölçeklerin kullanıldığını, Likert tipi ölçeği kullanan araştırmacıların büyük çoğunluğunun (%80.6) veri analizinde parametrik testleri kullandığını ve sadece %8.3'ünün parametrik olmayan testleri kullandığını tespit etmiştir. İnceledikleri 65 yüksek lisans ve doktora tezinden 61'inde Likert tipi ölçek kullandığını ve bu ölçeklerin %90'ı (55) parametrik testler kullanılarak analiz edildiğini geriye kalan 4 araştırmada (ölçekten elde edilen veriler parametrik testlerin ön koşullarını sağlamadığı için) parametrik olmayan testlerin kullanıldığını, 2 araştırmada ise ölçek verilerinin hem parametrik hem de parametrik olmayan testler kullanılarak analiz edildiğini ifade etmiştir. Araştırmada, non parametrik testlerin uygulanması gerektiği halde örneklem sayısının fazla olması, varyansların eşit dağılması ve likert ölçeğinde parametrik testlerin daha güvenilir olması sebebiyle parametrik testler uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Bu verilere uygulanacak analiz yöntemlerini belirlemek için çeşitli testler yapılmıştır. Elde edilen veriler, analiz edilirken frekans, ortalama, yüzde alma, bağımsız örneklem t - testi, one way anova, açımlayıcı faktör analizi, korelasyon ve basit regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Tablo 9.
Üyeler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Bilgiler			Mesleki Bilgiler		
<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Görev Yeri</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Kadın	188	49,5	Okul Öncesi	9	2,4
Erkek	192	50,5	İlk Okul	104	27,4
Toplam	380	100	Orta Okul	163	42,9
<i>Yaş</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	Lise	104	27,4
22-30	49	12,9	Toplam	380	100
31-40	144	37,9	<i>Statü</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
41-50	141	37,1	Öğretmen	332	87,4
51+	46	12,1	Müdür	15	3,9
Toplam	380	100	Müdür Yardımcısı	32	8,4
<i>Medeni Hal</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	Toplam	379	99,7
Bekar	42	11,1	<i>Branş</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Evli	332	87,4	Okul Öncesi	12	3,2
Diğer	6	1,6	Sınıf Öğretmenliği	93	24,5
Toplam	380	100	Rehber Öğretmen	4	1,1
<i>Eğitim</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	Meslek Bilgisi	37	9,7
Lise	1	,3	Fen Bilimleri	53	13,9
Ön Lisans	16	4,2	Yabancı Dil	30	7,9
Lisans	320	84,2	Beden Eğitimi	15	3,9
Yüksek Lisans	41	10,8	Güzel Sanatlar	11	2,9
Doktora	2	,5	Bilim ve Teknoloji Bilgisi	17	4,5
Toplam	380	100	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	27	7,1
			Sosyal Bilimler	80	21,1
			Toplam	379	99,7
Çalışma Kıdemi					
<i>Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Kurumdaki Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
1-5 Yıl	42	11,1	1 Yıldan Az	57	15,0
6-10 Yıl	68	17,9	1-3 Yıl	106	27,9
11-15 Yıl	72	18,9	4- 7 Yıl	117	30,8
16-20 Yıl	76	20,0	8 Ve Üzeri	100	26,3
21 Yıl Ve Üzeri	122	32,1	Toplam	380	100
Toplam	380	100			
Sendika İle İlgili Bilgiler					
<i>Sendika Türü</i>				<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Eğitim Bir Sen				224	58,9
Türk Eğitim Sen				122	32,1

Eğitim Sen	34	8,9
Toplam	380	100
Sendikaya Üye Olma Süreleri	Sayı	%
1 Yıldan Az	23	6,1
1-3 Yıl	53	13,9
4-6 Yıl	86	22,6
6-10 Yıl	86	22,6
11-15 Yıl	56	14,7
16 Ve Üzeri	68	17,9
Toplam	372	97,9
Sendika Görevi	Sayı	%
Evet	31	8,2
Hayır	342	90,0
Toplam	373	98,2
Üyesi bulunulan sendikadan memnuniyet	Sayı	%
Evet	233	61,3
Hayır	40	10,5
Kararsızım	99	26,1
Toplam	372	97,9
Üyesi olduğunuz sendikayı değiştirdiğiniz oldu mu?	Sayı	%
Evet	77	20,3
Hayır	297	78,2
Toplam	374	98,4
Üyesi olduğunuz sendikayı değiştirmeyi düşünüyor musunuz?	Sayı	%
Evet	54	14,2
Hayır	316	83,2
Toplam	370	97,4
Sendikaya üye olmanızda işyeri sendika temsilcinizin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olduğunu düşünüyor musunuz?	Sayı	%
Evet	163	42,9
Hayır	210	55,3
Toplam	373	98,2
Sendikaya Üye Olma Nedeni	Sayı	%
Sendika Yöneticisi\Sendika Temsilcisinin Liderlik Özelliklerinden	33	8,7
Siyasi Nedenlerden	35	9,2
Hak ve Çıkarlarımı İyi Koruyacağına İnandığım İçin	200	52,6
Bir Gruba Dahil Olmak İçin	5	1,3
Eş Dost Akraba ve Çevrenin Etkisi	22	5,8
Herhangi Bir Sebep Olmaksızın Kendi İsteğimle	37	9,7
İş Yerindeki İdareci Arkadaşlarımın Önermesiyle	27	7,1
Üye Sayısı Çok Olduğu İçin	1	,3
Toplam	360	94,7
Sendika binasının yerini biliyor musunuz?	Sayı	%
Evet	234	61,6
Hayır	137	36,1
Toplam	371	97,6

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan sendika üyesi öğretmenlerin çoğu %50,5'i (192 kişi) erkek, %37,9'u (144 kişi) 31-40 yaş aralığında, %87,4'ü (332 kişi) evli, %84,2'si (320 kişi) lisans mezunudur. %42,9'u (163 kişi) orta okulda görev yapmakta, %87,4'ü (332 kişi) öğretmen ve %24,5'i (93 kişi) sınıf öğretmenidir. %32,1'i (122 kişi) ise 21 yıl ve üzeri çalışmış, %30,8'i (117 kişi) 4-7 yıl arasında bulundukları kurumda görev yapmaktadır. Katılımcıların %58,9'u (224 kişi) Eğitim Bir Sen'e, %32,1'i (122 kişi) Türk Eğitim Sen'e, %8,9'u (34 kişi) ise Eğitim Sen'e üye, %22,6'sı (86 kişi) 4-6 yıl, %22,6'sı (86 kişi) 6-10 yıl 4 ve 10 yıldır sendikaya üye oldukları anlaşılmaktadır. %90'ının (342 kişi) sendikada görevi bulunmamakta, %61,3'ü (233 kişi) üyesi bulunduğu sendikadan memnun olmaktadır. %78,2'si (297 kişi) üyesi bulunduğu sendikayı değiştirmemiştir. %83,2'si (316 kişi) üyesi bulunduğu sendikayı değiştirmeyi düşünmemektedir. %55,3'ü (210 kişi) üyesi bulundukları sendikaya üye olmalarında işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olmadığı görüşünde bulunmaktadır. %52,6'sı (200 kişi) hak ve çıkarlarını iyi koruyacağına inandıkları için sendikaya üye olmuştur. %61,6'sı (234 kişi) üyesi bulunduğu sendika binasının yerini bilmektedir.

Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği

Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen Dilaver Tengilimoğlu tarafından Türkçeye uyarlanan ve “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*” adlı çalışmasında yer alan liderlik davranış özelliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada ankette yer alan 36 ifadeden benzer ifadeler çıkarılarak 24 ifadeye indirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin ojinal halinden 12 ifade çıkarıldığı için doğruayıcı faktör analizi yerine keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0.98 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonucunda göre ($X^2_{(276)} = 9755.080$, $p=0,000$ $p<0.01$) ki kare değerlerinin anlamlı çıktığı anlaşılmaktadır. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmakla birlikte araştırmada içsel tutarlılık analizi yapılmıştır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem ise

cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Araştırmada ölçeğin güvenirlik değerleri (Cronbach alfa) 0.98 olarak hesaplanmıştır. Kalaycı (2009) 0.80 ve üzerinde hesaplanan alfa katsayısının oldukça güvenilir bir yapıyı ifade ettiğini belirtmektedir. Aşağıdaki tabloda ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10.
Liderlik Davranış Özelliği İle İlgili Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları

KMO Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği		0.977
Barlett Testi	Ki-Kare	9755,080
	df	276
	Sig.	000
Cronbach's Alpha		0.978

Sendikal Bağlılık Ölçeği

Gordon, Philpot, Burt, Thompson ve Spiller tarafından 1980'de 48 maddeli olarak geliştirilen sendikal bağlılık ölçeği, Ladd, Gordon, Beauvais ve Morgan tarafından 28 maddeye indirgenerek sadeleştirilmiştir. Sendikal bağlılık kavramı 4 faktör (Sendikaya sadakat, sendikaya karşı sorumluluk, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikalılığın önemine inanma) halinde incelenmektedir. S.Leman Bilgin tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışmada, Bilgin (2003) tarafından dilimize uyarlanıp geçerliliği ve güvenirliği saptanan versiyonu kullanılmıştır. Sendikal Bağlılık Ölçeği'nde yer alan maddeler 5'li Likert tipte "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sıralanmaktadır. Bilgin (2003) sendikal bağlılık ölçeğinin yeterli yapı geçerliği ve güvenirlik özelliğine sahip olduğunu belirtmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0.85 olarak hesaplamıştır. Hacıoğlu (2014) araştırmasında ise Sendikal Bağlılık Ölçeği'ne verilen cevapların güvenirlik analizi sonucunda 0.90 güvenirlik katsayısı elde etmiştir. Karasar (2007) güvenirliği, bilimsel bir çalışmanın ilk koşulu olduğunu ve güvenirlik katsayısının 0 ile 1 arasında değer aldığını, değer 1'e yaklaştıkça güvenirliğin yüksek kabul edildiğini belirtmiştir. Araştırmada ölçeğin güvenirlik değerleri (Cronbach alfa) 0.81 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, anketin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada ölçeğin orijinal yapısına 2 soru ilave edilmiştir. Verilerin analizinde, hipotezler doğrultusunda

boyutlar bazında değil ölçeğin geneli dikkate alınmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçeğe iki soru ilave edildiği için doğrulayıcı faktör analizi yerine keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0.90 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Barlett küresellik testi sonucunda ($X^2_{(435)} = 4440.675$, $p=0,000$ $p<0.01$) ki kare değerleri anlamlı çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11.
Sendikal Bağlılık İle İlgili Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları

KMO Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği		0.901
Barlett Testi	Ki-Kare	4440,675
	df	435
	Sig.	000
Cronbach's Alpha		0.807

Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği

Sendikal faaliyetlere katılım ile ilgili ölçek araştırma sürecinde geliştirilmiştir. Literatürde sendikal faaliyetlerle ilgili tezler incelenmiş, hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Ayrıca, sendikaların yapmış olduğu faaliyetler yazılı ve görsel medyadan (televizyon, internet, basılı yayın vb.) incelenerek işyeri sendika temsilcilerini değerlendirmeye yönelik olarak “Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği” hazırlanmıştır. Danışman, sendika temsilcileri ve uzman görüşüne sunulmuş, ilk hali 40 madde olan ölçek 20 maddeye indirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için genellikle açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi kullanılmaktadır. Büyüköztürk (2002) araştırmacıların daha çok sonuçların genellenebilirliği ile yani gelecek için en uygun çözümle ilgileniyorsa dik döndürmenin önerildiğini ifade etmiştir. Yorumlamada kolaylık sağladığından uygulamaların tamamına yakınında dik döndürmenin tercih edildiğini ifade etmiştir. Araştırmacıların uygulamada sıklıkla dik döndürme için varimax ya da quartimax tekniklerinden birini seçtiğini; quartimaxın, varyansın çoğunu karşılayan genel bir faktör olduğunda, varimaxın ise çok faktörlü yapının söz konusu olduğu durumlarda daha uygun bir seçim olduğunu belirtmiştir. Çalışmada birden fazla faktörün ortaya çıkacağı öngörüldüğü için döndürme yöntemi olarak dik döndürme yöntemlerinden varimax kullanılmıştır. Sosyal

bilimlerde ölçeğin yapı geçerlilik analizi için açımlayıcı (keşfedici) faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi yapılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde KMO değeri 0.95 olarak hesaplanmıştır. Kaya'ya (2013) göre Kaiser-Meyer Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından “mükemmel bir şekilde” tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamadığı, Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değer 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılmaktadır. Verilerin analizinde KMO değerinin 0.95 çıkması faktör analizi için mükemmel olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan Barlett küresellik testi sonucunda ($X^2_{(190)} = 6287.544$, $p=0,000$ $p<0.01$) ki kare değerleri anlamlı çıkmıştır. Özdamar (1999) Cronbach Alpha katsayısının 0.00-0.40 arasında anketin güvenilir olmadığını, 0.40-0.60 arasında olmasında ise anketin düşük güvenilirlikte olduğunu, 0.60-0.80 arasında olmasını anketin oldukça güvenilir olduğunu ve 0.80-1.00 arasında olması durumunda ise yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmiştir. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) 0.96 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışmada “Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği” kısa haliyle “Sendikal Faaliyetlere Katılım” olarak yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 12.
Sendikal Faaliyetlere Katılım İle İlgili Geçerlik-Güvenirlik Analiz Sonuçları

KMO Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		0.955
Barlett Testi	Ki-Kare	6287, 544
	df	190
	Sig.	000
Cronbach's Alpha		0.964

Tablo 13.
Ortak Varyanslar

Madde No	Faktör Yüğü
SF1	,677
SF2	,726
SF3	,756
SF4	,366
SF5	,566
SF6	,726
SF7	,762
SF8	,623
SF9	,645
SF10	,699
SF11	,515
SF12	,726
SF13	,675
SF14	,655
SF15	,575
SF16	,708
SF17	,664
SF18	,702
SF19	,685
SF20	,685

Yukarıdaki tabloda ortak varyanslar verilmiştir. Ortak varyans; bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Analizde faktör yük değerleri 0.30 ya da daha yüksek olanlar analize alınmıştır. Faktör yük değeri 0.30'un altında madde bulunmadığı için hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan analizler sonucunda ilk halinde olduğu gibi 20 madde ve 2 boyutlu ölçek elde edilmiştir.

Tablo 14.
Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Çekme Topamları			Kare Yüklerin Dönme Topamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	11,742	58,709	58,709	11,742	58,709	58,709	6,628	33,142	33,142
2	1,394	6,969	65,678	1,394	6,969	65,678	6,507	32,536	65,678
3	,875	4,373	70,051						
4	,713	3,563	73,614						
5	,646	3,231	76,845						
6	,533	2,665	79,511						
7	,502	2,511	82,022						
8	,428	2,141	84,162						
9	,404	2,018	86,181						
10	,381	1,906	88,086						
11	,346	1,729	89,815						
12	,328	1,640	91,455						
13	,307	1,536	92,991						
14	,257	1,283	94,274						
15	,236	1,180	95,454						
16	,232	1,158	96,612						
17	,200	1,002	97,614						
18	,173	,863	98,476						
19	,162	,810	99,286						
20	,143	,714	100,000						

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; açıklanan toplam varyans, dönüşümden önceki ve sonraki özdeğerleri vermekte ve iki faktörün ortaya çıktığını göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %33,142'sini ve ikinci faktör ise %32,536'sını açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarı, toplam varyansın % 65,6'sıdır.

Tablo 15.
Dönüşümlü Faktör Yükleri

SF19	,817	
SF18	,770	,330
SF17	,753	,312
SF16	,679	,497
SF14	,672	,451
SF20	,652	,510
SF12	,649	,551
SF13	,643	,512
SF9	,611	,521
SF8	,605	,507
SF4	,602	
SF15	,555	,517
SF5	,552	,511
SF3		,848
SF1		,817
SF2	,329	,786
SF7	,406	,772
SF6	,385	,760
SF10	,547	,632
SF11	,381	,608

Yukarıdaki tabloda dönüşümlü (rotasyonlu) faktör yükleri hesaplanan maddelerin yapılan analizler sonucunda ölçeğin 20 maddeden ve 2 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Dönüşümlü faktör yüklerinden yararlanılarak faktörlerdeki maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak elde edilen boyutlara sırasıyla **Sendika Temsilcisi Destek ve Teşvik Boyutu**, **Sendika Temsilcisi Etki ve Yönlendirme Boyutu** isimleri verilmiştir. Sendikal faaliyetlere katılım ölçeğinin boyutları ve ilgili maddeleri tablo halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 16.
Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılma Teşvik ve Etki Ölçeği Boyutları ve İlgili Maddeler

1. BOYUT Sendika Temsilcisi Destek ve Teşvik Boyutu	19. Sendika temsilcimin herhangi bir şiddete maruz kaldığımda (işyerinde yaşanan darp, mobbing vb.) hakkımı savunacağımı düşünürüm. 18. Sendika temsilcim fikir ve görüşlerime önem verdiği için faaliyetler hakkında önerilerde bulunurum. 17. İşyerimle ilgili yaşayabileceğim sorunların çözümünde sendika temsilcimin etkili olacağını düşünürüm. 16. Sendika temsilcim, kadınların sendikal faaliyetlere katılımını arttırmak için aile sorumluluklarını göz önüne alarak çeşitli düzenlemelerde (toplantı saati, yeri vb.) bulunur. 14. Sendika temsilcim sendikamı gerektiğinde eleştirmem ve doğru bulmadığım konularda fikirlerimi söylemem için beni cesaretlendirir. 20. Sendika temsilcimin liderlik davranış özellikleri sendikal faaliyetlere katılmamda etkilidir. 12. Sendika temsilcim sendika organlarında görev almamda beni destekler. 13. Sendikamın yaptığı çalışmaların başarısında sendika temsilcimin etkili olduğunu düşünüyorum. 9. Sendikamın düzenlediği sosyal etkinliklere katılmam (piknik, gezi, eğlence, yemek vb.) konusunda sendika temsilcim beni teşvik eder. 8. Sendika temsilcimizle sendikacılık hakkında konuşur, güncel konular üzerinde tartışırız. 4. İş yaşamında sendika üyeliğinin gerekli olduğunu düşünürüm. 15. Sendika temsilcim çevremdekileri sendikaya üye yapmam konusunda bana destek olur ve teşvik eder. 5. Sendika temsilcim çalışma hayatında sendika üyeliği konusunda sık sık görüşlerini belirtir ve sendika üyeliği konusunda telkinlerde bulunur.
2. BOYUT Sendika Temsilcisi Etki ve Yönlendirme Boyutu	3. Sendikamla ilgili gelişmeleri internet ve sosyal medyadan takip etmemde sendika temsilcim etkilidir. 1. Sendika şubesini ziyaret etmem de sendika temsilcim etkilidir. 2. Sendikamın toplantı ve çalışmalarına katılmamda sendika temsilcim etkilidir. 7. Sendikamın düzenlediği kurs, konferans vb. programlara katılmamda sendika temsilcim etkilidir. 6. Sendikamın yayınlarını takip etmemde sendika temsilcim etkilidir.

	10. Sendikamın yaptığı basın açıklaması, yürüyüş, miting, protesto eylemi gibi etkinliklere katılmamda sendika temsilcim etkilidir.
	11. Sendika seçimlerinde, sendika temsilcimin görüş ve düşüncelerine önem veririm.

Tablo 17.
Ölçeklerin Ortalamaları

ÖLÇEKLER	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik Davranış Özelliği	376	1,00	5,00	4,0092	,71177
Sendikal Bağlılık	380	1,67	4,73	3,3830	,42532
Sendikal Faaliyetlere Katılım	378	1,00	5,00	3,3083	,85290

Tabloda sendika üyeleri için hazırlanan ankette kullanılan ölçeklerin minimum, maximum değerleri, ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Liderlik davranış özellikleri ölçeğinin ortalaması $m=4,0092$; sendikal bağlılık ölçeğinin genel ortalaması $m=3,3830$ ve sendikal faaliyetlere katılım ölçeğinin genel ortalaması ise $m=3,3083$ olarak hesaplanmıştır. Çalışmada, ölçek ortalamalarından yararlanılarak bağımsız örneklem t-testi, anova, korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız Örneklem T-Testi (Independent Samples T-Testi) Sonuçları

Birbirinden bağımsız iki gurubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan analizdir. Çalışmada, sadece anlamlı farklılık çıkan ve hipotezler doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18.
Sendika Görevi Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi

	Sendika Görevi	N	X	Ss	T	Sd	P
Sendikal Bağlılık	Evet	31	3,6266	,56877	3,38	371	.001
	Hayır	342	3,3606	,40318			
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Evet	31	3,7058	,96999	2,76	369	.006
	Hayır	340	3,2676	,83392			

Yukarıdaki tabloda sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile üyesi bulunduğunuz sendika da herhangi bir göreviniz var mı? sorusu arasında yapılan t-testi analizi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, sendikada görevi bulunanların, sendikada görevi bulunmayanlara göre sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 19.
Sendikayı Değiştirmeyi Düşünme Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi

	Sendikayı Değiştirmeyi Düşünme	N	X	Ss	T	Sd	P
Liderlik Davranış Özelliği	Evet	52	3,6150	,77232	-4,49	364	.000
	Hayır	314	4,0775	,67247			
Sendikal Bağlılık	Evet	54	3,0557	,33921	-6,51	368	.000
	Hayır	316	3,4425	,41285			
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Evet	53	2,8609	,85423	-4,1	366	.000
	Hayır	315	3,3781	,83408			

Yukarıdaki tabloda liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile üyesi bulunduğunuz sendikayı değiştirmeyi düşünüyor musunuz? sorusu arasında yapılan t-testi analizi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, üyesi bulundukları sendikayı değiştirmeyi düşünmeyenlerin, üyesi oldukları sendikayı değiştirmeyi düşünenlere göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları daha fazla, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri de daha yüksektir.

Tablo 20.
Sendikaya Üye Olmada İşyeri Sendika Temsilcisinin Liderlik Tutum ve Davranışlarının Etkililiği Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi

	Sendikaya Üye Olmada İşyeri Sendika Temsilcisinin Etkililiği	N	X	Ss	T	Sd	P
Liderlik Davranış Özelliği	Evet	162	4,1355	,64444	3,04	367	.002
	Hayır	207	3,9119	,73998			
Sendikal Bağlılık	Evet	163	3,4318	,40812	1,95	371	.052
	Hayır	210	3,3455	,43438			
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Evet	162	3,4411	,83877	2,74	369	.006
	Hayır	209	3,1979	,85136			

Yukarıdaki tabloda liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile sendikaya üye olmanızda işyeri sendika temsilcinizin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olduğunu düşünüyor musunuz? sorusu arasında yapılan t-testi analizi sonucuna göre liderlik davranış özellikleri ve sendikal faaliyetlere katılım arasında anlamlı bir fark bulunurken sendikal bağlılık arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ayrıca, sendikaya üye olmada işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olduğunu düşünenler, sendikaya üye olmada işyeri sendika temsilcinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olmadığını düşünenlere göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları daha fazla ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuca göre, ***H_{1T} hipotezi doğrulanırken, H_{2T} hipotezi reddedilmiştir.***

Tablo 21.
Sendika Binasının Yerini Bilme Açısından Bağımsız Gruplar T-Testi

	Sendika Binasının Yerini Bilme	N	X	Ss	T	Sd	P
Liderlik Davranış Özelliği	Evet	233	4,0773	,68744	2,23	365	.026
	Hayır	134	3,9103	,68852			
Sendikal Bağlılık	Evet	234	3,4818	,42452	6,12	369	.000
	Hayır	137	3,2208	,34229			
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Evet	233	3,4687	,81129	4,78	367	.000
	Hayır	136	3,0443	,83910			

Yukarıdaki tabloda liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile sendika binasının yerini biliyor musunuz? sorusu arasında yapılan t-testi analizi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre, sendika binasının yerini bilenler, sendika binasının yerini bilmeyenlere göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları daha fazladır. Sendika binasının yerini bilenlerin, sendika binasının yerini bilmeyenlere göre sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksektir.

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Sonuçları

Tek Faktörlü Varyans Analizi (**One-Way Anova**) üç veya daha fazla sayıda grubu, bir değişken bakımından karşılaştırmak için kullanılan analizdir. Anova, grupların anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını bilgisini vermektedir. Çalışmada, sadece anlamlı farklılık çıkan ve hipotezler doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Anova sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Post Hoc testi yapılmıştır. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmıştır. Levene değeri 0.05'ten küçük olanlara Games Howell testi yapılmıştır.

Games-Howell (GH) yöntemi ikili karşılaştırmalar için en iyi performansı vermektedir. Varyanslar eşit olmadığında ve gruplar arası farklar eşit olmadığında kullanılmaktadır. Varyansların homojenliği varsayımı ihlal edildiğinde yani varyanslar eşit değilse, grup farklarının tüm olası kombinasyonlarını karşılaştırmak için Games-Howell testi yapılmaktadır. Bu post hoc testi, grup ortalamaları arasındaki farklar için güven aralıkları sağlamak ve farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Eğer varyanslar eşit gruplar arası farklar varsa Gabriel ve Hochberg GT2 testleri kullanılmaktadır (Shingala ve Rajyaguru, 2015). Field (2013) varyanslar, eşit olmadığında en iyi performans sağlayan Games Howell testinin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Levene değeri 0.05'ten büyük olanlara ise, yani varyanslar eşit fakat gruplar arası farklar tam eşit olmadığından Gabriel (gruplar arası farkların oranı fazla ise) ve Hochberg TG2 (gruplar arası farkların oranı çok fazla ise) testleri yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 22.
Liderlik Davranış Özelliği Düzeyinin Branş Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Branş	N	M	S.S	F	P
Liderlik Davranış Özelliği	Okul Öncesi	12	4,2370	,53227	2,629	.004
	Sınıf Öğretmenliği	91	4,1913	,64075		
	Rehber Öğretmen	4	3,8542	,28968		
	Meslek Bilgisi	37	3,9991	,68954		
	Fen Bilimleri	53	4,0041	,67083		
	Yabancı Dil	30	4,2182	,60373		
	Beden Eğitimi	15	4,2389	,50234		
	Güzel Sanatlar	11	3,5076	1,03091		
	Bilim ve Teknoloji Bilgisi	17	3,7324	,61373		
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	26	3,7727	,77912		
	Sosyal Bilimler	79	3,8778	,79633		

Tablo incelendiğinde liderlik davranış özellikleriyle öğretmenlerin branşları (okul öncesi, sınıf öğretmenliği, rehber öğretmen, meslek bilgisi, fen bilimleri, yabancı dil, beden eğitimi, güzel sanatlar bilim ve teknoloji bilgisi, din kültürü ve ahlak bilgisi, sosyal bilimler) arasında anlamlı ($p=0.004$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre beden eğitimi öğretmenlerinin, diğer branş öğretmenlerine göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini daha fazla algılayıp değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 23.
Branş Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliğine İlişkin Gabriel Testi Karşılaştırması

Post Hoc (Gabriel)	Branş		MD (I-J)	S.E	P
	Branş (İ)	Branş (J)			
Liderlik Davranış Özelliği	Sınıf Öğretmenliği	Güzel Sanatlar	,68374*	,22211	,037
	Güzel Sanatlar	Sınıf Öğretmenliği	-,68374*	,22211	,037

Liderlik Davranış özelliklerinin branş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post hoc gabriel testi sonucunda sınıf öğretmenliği ile güzel sanatlar arasında sınıf öğretmenliği lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre,

sınıf öğretmenlerinin güzel sanatlar öğretmenlerine göre daha fazla işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerinin algılayıp değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 24.
Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeyinin Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Çalışma Süresi	N	M	S.S	F	P
Liderlik Davranış Özelliği	1-5 Yıl	42	4,0377	,56615	2,639	,034
	6-10 Yıl	67	3,8433	,75316		
	11-15 Yıl	70	4,2180	,63622		
	16-20 Yıl	76	3,9437	,72248		
	21 Yıl Ve Üzeri	121	4,0114	,74760		
Sendikal Bağlılık	1-5 Yıl	42	3,3557	,34779	2,597	,036
	6-10 Yıl	68	3,2570	,38980		
	11-15 Yıl	72	3,4105	,40311		
	16-20 Yıl	76	3,3667	,45932		
	21 Yıl Ve Üzeri	122	3,4567	,44732		

Tablo incelendiğinde liderlik davranış özellikleri ile sendika üyesi öğretmenlerin çalışma süreleri arasında anlamlı ($p=0.034$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışma süreleriyle üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları farklılık göstermektedir. İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini, 11-15 yıl arası çalışanlar daha fazla algılayıp değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Sendikal bağlılık ile çalışma süreleri arasında da yine anlamlı ($p=0.036$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Üyelerin sendikal bağlılık düzeyleri, çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir. 21 yıl ve üzeri çalışanların sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 25.
Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Gabriel Testi Karşılaştırması

Post Hoc (Gabriel)	Çalışma Süresi		M.D. (I-J)	S.E	P
	(İ)	(j)			
Liderlik Davranış Özelliği	6-10 yıl	11-15 yıl	-,37470*	,12060	,020
	11-15 yıl	6-10 yıl	,37470*	,12060	,020
Sendikal Bağlılık	6-10 yıl	21 yıl ve üzeri	-,19970*	,06383	,017
	21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,19970*	,06383	,017

Liderlik Davranış Özellikleri'nin çalışma süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post hoc gabriel testi sonucunda 11-15 yıl arasında çalışanlarla 6-10 yıl çalışanlar arasında 11-15 yıl çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, 11-15 yıl arasında çalışan sendika üyesi öğretmenlerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini, 6-10 yıl çalışanlara göre daha fazla algılayıp değerlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Sendikal bağlılığın çalışma süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post hoc gabriel testi sonucunda 21 yıl ve üzeri çalışanlarla 6-10 yıl çalışanlar arasında 21 yıl ve üzeri çalışanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, 21 yıl ve üzeri çalışanların 6-10 yıl arasında çalışanlara oranla daha fazla sendikaya bağlılık duyduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 26.
Liderlik Davranış Özelliği, Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyinin Sendikadan Memnun Olma Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Sendikadan Memnuniyet	N	M	S.S	F	P
Liderlik Davranış Özelliği	Evet	233	4,1320	,64034	12,114	,000
	Hayır	39	3,6030	,91417		
	Kararsızım	96	3,8856	,68851		
Sendikal Bağlılık	Evet	233	3,5277	,40675	47,722	,000
	Hayır	40	3,0260	,38875		
	Kararsızım	99	3,1874	,30183		
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Evet	232	3,5074	,77372	23,706	,000
	Hayır	39	2,6591	,90180		
	Kararsızım	99	3,0800	,83952		

Tablo incelendiğinde liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile sendika üyesi öğretmenlerin sendikadan memnun olma durumları arasında anlamlı ($p=0.000$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, üyesi olduğu sendikadan memnun olma durumları ile işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları, üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri farklılık göstermektedir. Ayrıca, üyesi bulundukları sendikadan memnun olanların, memnun olmayanlara ve kararsız kalanlara göre işyeri sendika temsilcilerinin

liderlik tutum ve davranışlarını daha fazla algılayıp değerlendirdikleri ortaya çıkarken sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri de daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre, H_{3T} ve H_{4T} hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 27.

Sendikadan Memnun Olma Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliği, Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeylerine İlişkin Games Howell ve Hochberg TG2 Testi Karşılaştırması

Post Hoc (Games Howell)	Sendikadan Memnuniyet		M.D.(I-J)	S.E	P
	(I)	(J)			
Liderlik Davranış Özelliği	Evet	Hayır	,52896*	,15228	,003
		Kararsızım	,24641*	,08184	,008
	Hayır	Evet	-,52896*	,15228	,003
		Kararsızım	-,24641*	,08184	,008
Post Hoc (Hochberg)					
Sendikal Bağlılık	Evet	Hayır	,50168*	,06499	,000
		Kararsızım	,34025*	,04555	,000
	Hayır	Evet	-,50168*	,06499	,000
		Kararsızım	-,34025*	,04555	,000
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Evet	Hayır	,84826*	,13944	,000
		Kararsızım	,42732*	,09673	,000
	Hayır	Evet	-,84826*	,13944	,000
		Kararsızım	-,42094*	,15233	,018
	Kararsızım	Evet	-,42732*	,09673	,000
		Hayır	,42094*	,15233	,018

Tablo incelendiğinde liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile sendika üyesi öğretmenlerin sendikadan memnun olma durumları arasında anlamlı ($p=0.000$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç, üyesi olduğu sendikadan memnun olanların, üyesi olduğu sendikadan memnun olmayan ve bu konuda kararsız kalanlara göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini daha fazla algılayarak değerlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Üyesi olduğu sendikadan memnun olanların, üyesi olduğu sendikadan memnun olmayan ve bu konuda kararsız kalanlara göre sendikal bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Yine, üyesi olduğu sendikadan memnun olanların, üyesi olduğu sendikadan memnun olmayan ve bu konuda kararsız kalanlara göre sendikal faaliyetlere katılım düzeylerinin de daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca üyesi olduğu sendikadan memnun olma konusunda

kararsız kalanların da sendikadan memnun olmayanlara göre sendikal faaliyetlere katılım düzeylerinin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 28.
Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeyinin Görev Yeri Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Görev Yeri	N	M	S.S	F	P
Liderlik Davranış Özelliği	Okul Öncesi	9	4,2202	,52841	4,543	,004
	İlk Okul	102	4,2024	,62310		
	Orta Okul	161	3,8851	,75948		
	Lise	104	3,9935	,69346		
Sendikal Bağlılık	Okul Öncesi	9	3,5099	,44272	2,670	,047
	İlk Okul	104	3,4678	,44933		
	Orta Okul	163	3,3258	,42943		
	Lise	104	3,3770	,38021		

Tablo incelendiğinde liderlik davranış özellikleri ile sendika üyesi öğretmenlerin görev yerleri (okul öncesi, okul öncesi, ilk okul, orta okul) arasında anlamlı ($p=0.004$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Görev yerleri ile üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları farklılık göstermektedir. Okul öncesi öğretmenlerin; ilkokul, orta okul ve lisede çalışan öğretmenlere göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının algılayıp değerlendirmeleri daha fazladır. Sendikal bağlılık ile görev yerleri (okul öncesi, okul öncesi, ilk okul, orta okul) arasında yine anlamlı ($p=0.047$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre, üyelerin sendikal bağlılık düzeyleri, görev yerleri açısından farklılık göstermektedir. Okul öncesi öğretmenlerin; ilkokul, orta okul ve lisede çalışan öğretmenlere göre sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 29.
Görev Yeri Değişkenine Göre Liderlik Davranış Özelliği ve Sendikal Bağlılık Düzeylerine İlişkin Hochberg TG2 Testi Karşılaştırması

Post Hoc (Hochberg)	Görev Yeri		M. D. (I-J)	S.E	P
	(I)	(J)			
Liderlik Davranış Özelliği	İlk Okul	Orta Okul	,31734*	,08883	,002
	Orta Okul	İlk Okul	-,31734*	,08883	,002
Sendikal Bağlılık	İlk Okul	Orta Okul	,14200*	,05303	,045
	Orta Okul	İlk Okul	-,14200*	,05303	,045

Tablo incelendiğinde liderlik davranış özelliklerinin görev yeri değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Post Hoc Hochberg TG2 testi sonucunda görev yeri ilk okul olanların görev yeri orta okul olanlara kıyasla ilk okul lehine işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini daha fazla algılayarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Yine görev yeri ilk okul olan sendika üyesi öğretmenlerin görev yeri orta okul olanlara kıyasla ilk okul lehine olmak üzere sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 30.
Sendikal Bağlılık Düzeyinin Sendikal Olma Süresi Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Sendikalılık Süresi	N	M	S.S	F	P
Sendikal Bağlılık	1 Yıldan Az	23	3,2875	,32070	2,687	,021
	1-3 Yıl	53	3,3554	,37182		
	4-6 Yıl	86	3,3198	,43629		
	6-10 Yıl	86	3,3257	,43047		
	11-15 Yıl	56	3,4985	,40349		
	16 Ve Üzeri	68	3,4881	,46253		

Tablo incelendiğinde sendikal bağlılık ile sendika üye olma süresi arasında anlamlı ($p=0.021$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre üyelerin sendikal bağlılık düzeyleri, sendikaya üye olma sürelerine göre farklılık göstermektedir. 11-15 yıl arası sendikaya üye olan öğretmenlerin sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuca göre **H_{5T} hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 31.
Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyinin Sendikaya Üye Olma Nedeni Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Üye Olma Nedeni	N	M	S.S	F	P
Sendikal Bağlılık	Sendika Yöneticisi\Sendika Temsilcisinin Liderlik Özelliklerinden	33	3,4481	,37720	3,921	,000
	Siyasi Nedenlerden	35	3,4771	,43812		
	Hak ve Çıkarlarımı İyi Koruyacağına İnanıyorum İçin	200	3,4370	,43966		
	Bir Gruba Dahil Olmak İçin	5	3,0924	,50290		
	Eş Dost Akraba ve Çevrenin Etkisi	22	3,0713	,32172		
	Herhangi Bir Sebep Olmaksızın Kendi İsteğimle	37	3,3859	,31672		
	İş Yerindeki İdareci Arkadaşlarımın Önermesiyle	27	3,1934	,36774		
	Üye Sayısı Çok Olduğu İçin	1	3,0333	.		
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Sendika Yöneticisi\Sendika Temsilcisinin Liderlik Özelliklerinden	33	3,2956	,83137	3,681	,001
	Siyasi Nedenlerden	35	3,2629	,89519		
	Hak ve Çıkarlarımı İyi Koruyacağına İnanıyorum İçin	199	3,4449	,81975		
	Bir Gruba Dahil Olmak İçin	4	3,3750	,50415		
	Eş Dost Akraba ve Çevrenin Etkisi	22	2,6400	,86121		
	Herhangi Bir Sebep Olmaksızın Kendi İsteğimle	37	3,3108	,74126		
	İş Yerindeki İdareci Arkadaşlarımın Önermesiyle	27	2,9370	1,04583		
	Üye Sayısı Çok Olduğu İçin	1	2,4000	.		

Tablo incelendiğinde sendikal bağlılık ile sendikaya üye olma nedeni (sendika yöneticisi\sendika temsilcisinin liderlik özelliklerinden, siyasi nedenlerden, hak ve çıkarlarımı iyi koruyacağına inandığım için, bir gruba dahil olmak için, eş dost akraba ve

çevrenin etkisi, herhangi bir sebep olmaksızın kendi isteğimle, iş yerindeki idareci arkadaşlarımla önermesiyle, üye sayısı çok olduğu için) arasında anlamlı ($p=0.000$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Sendikal bağlılık düzeyleri ile sendikaya üye olma nedenleri farklılık göstermektedir. Siyasi nedenlerden dolayı sendikaya üye olanların, sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuca göre ***H_{6T} hipotezi doğrulanmıştır.***

Sendikal faaliyetlere katılım ile sendikaya üye olma nedeni (sendika yöneticisi\sendika temsilcisinin liderlik özelliklerinden, siyasi nedenlerden, hak ve çıkarlarımla iyi koruyacağına inandığım için, bir gruba dahil olmak için, eş dost akraba ve çevrenin etkisi, herhangi bir sebep olmaksızın kendi isteğimle, iş yerindeki idareci arkadaşlarımla önermesiyle, üye sayısı çok olduğu için) arasında yine anlamlı ($p=0.001$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Hak ve çıkarlarımla iyi koruyacağına inandıkları için sendikaya üye olanların sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre ***H_{7T} hipotezi doğrulanmıştır.***

Tablo 32.
Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyinin Statü Değişkenine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırması

	Statü	N	M	S.S	F	P
Sendikal Faaliyetlere Katılım	Öğretmen	331	3,2677	,86070	3,495	,031
	Müdür	14	3,5988	,55852		
	Müdür Yardımcısı	32	3,6290	,80078		

Tablo incelendiğinde sendikal faaliyetlere katılım ile statü (öğretmen, müdür ve müdür yardımcısı) arasında anlamlı ($p=0.031$ $p<0.05$) bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuca göre sendika üyesi öğretmenlerin statüleri ile sendikal faaliyetlere katılımları farklılık göstermektedir. Müdür yardımcılarının, sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri, öğretmenlere ve müdürlere göre daha yüksektir.

Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Tablo 33.
Liderlik Davranış Özelliğinin, Sendikal Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılımı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	B	T	p
Liderlik Davranış Özelliği	Sendikal Bağlılık	,583	,340	192,994	,345	13,892	0,000
	Sendikal Faaliyetlere Katılım	,451	,203	95,044	,533	9,749	0,000

Araştırma kapsamında liderlik davranış özelliklerinin, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım ile ilişkisini ölçmek için iki tane ayrı olmak üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Liderlik davranış özellikleri sendikal bağlılığı %34 oranında açıklamaktadır. Liderlik davranış özelliklerindeki bir birimlik artışın sendikal bağlılığı 0,345 arttırdığını göstermektedir. Liderlik davranış özellikleri, sendikal faaliyetlere katılımı %20,3 oranında açıklamaktadır. Liderlik davranış özelliklerindeki bir birimlik artış sendikal faaliyetlere katılımı 0,533 arttırdığını göstermektedir. Liderlik davranış özelliklerinin sendikal bağlılık ($r = 0,583$, $p = 0,000$ $p < 0.01$) ve sendikal faaliyetlere katılım ($r = 0,451$, $p = 0,000$ $p < 0.01$) ile pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Regresyon analiz sonucuna göre ***H_{1D} hipotezi doğrulanmıştır.***

Korelasyon Analiz Sonucu

Tablo 34.
Ölçeklerin Korelasyonu

Pearson Korelasyon	Liderlik Davranış Özelliği	Sendikal Bağlılık	Sendikal Faaliyetlere Katılım
Liderlik Davranış Özelliği	1	,583**	,451**
Sendikal Bağlılık	,583**	1	,614**
Sendikal Faaliyetlere Katılım	,451**	,614**	1

Not: ** $p < 0.01$

Korelasyon, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek ve bu ilişkinin derecesini (şiddetini) ortaya

koymak için kullanılan istatistiki analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Liderlik Davranış Özelliği ile Sendikal Bağlılık ölçeğinin Pearson korelasyon analizi sonucunda liderlik davranış özellikleri ile sendikal bağlılık arasında pozitif korelasyon ($r= 0,583$, $p=0,000$ $p<0.01$) yani aralarında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Liderlik davranış özellikleri ile sendikal faaliyetlere katılım arasında ise yine pozitif korelasyon ($r= 0,451$, $p=0,000$ $p<0.01$) yani pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sendikal bağlılık ile sendikal faaliyetlere katılım arasında da pozitif korelasyon ($r= 0,614$, $p=0,000$ $p<0.01$) yani aralarında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. ***H_{2D} hipotezi doğrulanmıştır.***

İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılıklarıyla orta; faaliyetlere katılımlarıyla zayıf düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılım kıyaslandığında liderlik davranış özellikleri ile en yüksek ilişki sendikal bağlılık ($r= 0,583$, $p=0,000$ $p<0.01$) arasında ortaya çıkmıştır.

İşyeri Sendika Temsilcisi Anket Analizleri

Tablo 35.
İşyeri Sendika Temsilcileri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Bilgiler			Mesleki Bilgiler		
<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Görev Yeri</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Kadın	12	30,8	Okul Öncesi	2	5,1
Erkek	27	69,2	İlk Okul	16	41,0
Toplam	39	100	Orta Okul	11	28,2
<i>Yaş</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	Lise	10	25,6
22-30	1	2,6	Toplam	39	100
31-40	11	28,2	<i>Statü</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
41-50	17	43,6	Öğretmen	31	79,5
51+	10	25,6	Müdür	2	5,1
Toplam	39	100	Müdür Yardımcısı	6	15,4
<i>Medeni Hal</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	Toplam	39	100
Bekar	3	7,7	<i>Branş</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Evli	36	92,8	Okul Öncesi	2	5,1
Toplam	39	100	Sınıf Öğretmenliği	14	35,9
<i>Eğitim</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	Meslek Bilgisi	1	2,6
			Fen Bilimleri	4	10,3
Ön Lisans	1	2,6	Yabancı Dil	2	5,1
Lisans	35	89,7	Beden Eğitimi	3	7,7
Yüksek Lisans	3	7,7	Güzel Sanatlar	4	10,3
Toplam	39	100	Bilim ve Teknoloji Bilgisi	1	2,6
			Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	3	7,7
			Sosyal Bilimler	5	12,8
			Toplam	39	100
Çalışma Kıdemi					
<i>Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Kurumdaki Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
1-5 Yıl	1	2,6	1 Yıldan Az	4	10,3
6-10 Yıl	7	17,9	1-3 Yıl	10	25,6
11-15 Yıl	4	10,3	4- 7 Yıl	16	41,0
16-20 Yıl	4	10,3	8 Ve Üzeri	9	23,1
21 Yıl Ve Üzeri	23	59,0	Toplam	39	100
Toplam	39	100			
Sendika İle İlgili Bilgiler					
<i>Sendika Türü</i>				<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Eğitim Bir Sen				15	38,5
Türk Eğitim Sen				14	35,9
Eğitim Sen				10	25,6
Toplam				39	100

<i>Sendikaya Üye Olma Süreleri</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
1-3 Yıl	2	5,1
4-6 Yıl	5	12,8
6-10 Yıl	8	20,5
11-15 Yıl	6	15,4
16 Ve Üzeri	17	43,6
Toplam	38	97,4
<i>Sendikaya Üye Olma Nedeni</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>
Sendika Yöneticisi\Sendika Temsilcisinin Liderlik Özelliklerinden	4	10,3
Siyasi Nedenlerden	1	2,6
Hak ve Çıkarlarımı İyi Koruyacağına İnandığım İçin	25	64,1
Herhangi Bir Sebep Olmaksızın Kendi İsteğimle	7	17,9
İş Yerindeki İdareci Arkadaşlarımla Önermesiyle	1	2,6
Toplam	38	97,4

Tablo incelendiğinde katılımcıların %69,2 (27 kişi) erkek, %43,6 (17 kişi) 41 ve 50 yaş aralığındadır. %92,8'i (36 kişi) evli, %89,7'si (35 kişi) lisans mezunudur. %41'i (16 kişi) ilkokulda görev yapmaktadır. %79,5'i (31 kişi) öğretmendir. %35,9'u (14 kişi) sınıf öğretmenidir. % 59'u (23 kişi) 21 yıl ve üzeri çalışmış ve %41'i (16 kişi) 4-7 yıl arasında bulundukları kurumda görev yapmıştır. Ankete katılan işyeri sendika temsilcilerinden %38,5'i (15 kişi) Eğitim Bir Sen'e, %35,9'u (14 kişi) Türk Eğitim Sen'e %25,6'sı (10 kişi) ise Eğitim Sen'e üyedir. %43,6'sı (17 kişi) 16 yıl ve üzeri sendika üyesidir. %64,1'i (25 kişi) hak ve çıkarlarını iyi koruyacağına inandıkları için sendikaya üye olmuştur.

Liderlik Davranış Özelliği Ölçeği

Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen Dilaver Tengilimoğlu'nun Türkçe'ye uyarladığı liderlik davranış özelliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada, ölçekte yer alan 36 ifadeden benzer ifadeler çıkarılarak 24 ifadeye indirgenmiştir. İşyeri sendika temsilcilerine hazırlanan ankette liderlik davranış özellikleri ölçeğinde yer alan ifadeler (örn; arkadaşçadır, arkadaş canlısıyım vb.) değiştirilmiştir. Araştırmacılar tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır. Tengilimoğlu (2005) çalışmasında liderlik davranış özelliği ölçeğinin Cronbach Alpha

katsayı değerini 0.9710 bulmuştur. Karabekir ve Akçay’a (2016) göre Cronbach’s Alpha katsayısının 0.80 ila 1.00 arasında olması ölçeğin “yüksek güvenilirlikte” olduğunu göstermektedir. Yapmış oldukları çalışmada liderlik davranış özelliği ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısını 0.978 bulmuşlardır. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) 0.87 olarak hesaplanmıştır. Bu değer anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 36.
Sendika Üyelerinin Liderlik Davranış Özelliği Algılamasıyla, İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kendi Liderlik Davranış Özelliğinin Karşılaştırılması

	ÖLÇEKLER	N	Min	Max	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Üyelerin Algıladığı	Liderlik Davranış Özelliği	376	1,00	5,00	4,0092	,71177
İşyeri Sendika Temsilcilerinin Kendi Liderlik Davranış Özelliği	Liderlik Davranış Özelliği	39	3,54	4,88	4,2785	,35969

Yukarıdaki tabloda liderlik davranış özelliği ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. “1 kesinlikle katılmıyorum” ve “5 kesinlikle katılıyorum”u ifade etmektedir. Üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini nasıl algıladıklarına verilen cevapların genel ortalaması $m = 4,0092$; işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerinin genel ortalaması $m = 4,2785$ ’dir. Ortalamalar, 4 ile 5 arasında yer almaktadır. Sendika üyesi öğretmenlere uygulanan ankette yer alan liderlik davranış özelliklerinin genel ortalamasıyla ($m = 4,0092$) işyeri sendika temsilcilerine uygulanan anketteki ifadelerin genel ortalaması ($m = 4,2785$) karşılaştırıldığında üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamalarıyla ile işyeri sendika temsilcilerinin kendi liderlik davranış özelliklerinin benzerlik gösterdiği, iki grubunda liderlik davranış özellikleri konusunda fikirbirliğine vardıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerine bakıldığında, arkadaş canlısı, diğerlerinin fikir ve önerilerini dinleyen, astlarına güvenen, karar alırken riske girmekten kaçınmayan, her işi kendisi yapmaya çalışan, kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilen, başkalarına görev ve sorumluluk vermekten kaçınmayan, açık ve dürüst bir yöntemi olan, tutarlı, eleştirilere açık, yeni

fikirleri tartışmaktan hoşlanan, kurallara ve prensiplere uymaya önem veren, iyi çalışmaları takdir eden, amaçları belirgin, yeni projeler üreten, uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titiz, astlarını savunan, yeniliklere açık, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratan, astlarına adil davranan, gerektiğinde çabuk karar alan, planları dikkatli yapan, karar verirken astlarına söz hakkı veren, esnek ve değişime açık bir yapıya sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre ***H_{3D} hipotezi doğrulanmıştır.***

Beş Faktör Kişilik Envanteri

Araştırmada işyeri sendika temsilcilerinin kişilik özelliklerini belirlemek ve liderlik davranış özellikleriyle karşılaştırmak amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından “Beş Faktör Envanteri” (Big Five Inventory, BFI) adıyla geliştirilen, Sümer, Lajunen ve zkan (2005) tarafından Türkçeye evrilen, Topçu (2015) ve oklar’ın (2014) doktora tezlerinde de yer alan, Beş Faktör Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Ölçek, 44 madde ve “Nörotiklik (*Duygusal Denge*) Dışadönüklük, Gelişime Açıklık, Uyumluluk (*Yumuşak Başlılık*) zdisiplin (*Sorumluluk, z Denetim- Sorumluluk*)” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Sümer vdė. (2005) yapmış olduğu çalışmada beş faktör kişilik boyutlarına ait güvenilirlik (Cronbach alfa değerleri) değerlerinin .64 ile .77 arasında değiştiğini belirtmektedir. Köse vdė. (2012) yapmış olduğu çalışmada Cronbach alfa değerleri Dışadönüklük (.74), z-Denetim Sorumluluk (.73), Yumuşak Başlılık (.62), Gelişime Açıklık (.73) ve Duygusal Dengelilik (.67) olmak üzere, 62-74 arasında değişmektedir. Basım vdė. (2009) alışmasında ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerini; “gelişime açıklık” faktörü için .72, “zdisiplin” faktörü için .67, “dışadönüklük” faktörü için .73, “uyumluluk” faktörü için .60 ve “nörotiklik” faktörü için .68 değerlerini bulmuştur. Topçu ise (2015) yapmış olduğu çalışmada alt boyutlara ait elde edilen güvenirlik değerlerini (Cronbach alfa) sırasıyla nörotiklik 0.61; dışa dönüklük 0.64; gelişime açıklık 0.70; uyumluluk 0.63 ve özdisiplini ise 0.64 olarak bulmuştur. Ölçeğin toplam güvenirliğini ise 0.73 olarak hesaplamıştır. Araştırmada ise güvenirlik değerleri (Cronbach alfa) Dışa Dönüklük 0.81; Nörotiklik; 0.78; Uyumluluk 0.53; zdisiplin, 0.62; Gelişime Açıklık 0.61 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenirliği ise 0.55 olarak bulunmuştur. Altunışık vdė. (2007) göre alfa değerleri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0.7 olması arzu edilmektedir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değerin 0.5’e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca n

görülmektedir. Araştırmada güvenilirliğin düşük çıkmasında örneklem sayısının (s=39) az olması neden olmaktadır. Karasar (2007) güvenilirlik hesaplamalarında çok sayıda ölçmenin gerektiğini belirterek, durumu üç seçici kurul üyesinin bir tek kişiyi değerlendirmelerinde bir güvenlik hesabı yapılamayacağı örneğiyle açıklamıştır. Obje (durum) sayısının çoğaldıkça ölçümün daha rasyonel yapıldığını, örneklem sayısının ise 30'dan aşağı olmaması gerektiğini ifade etmiştir.

Beş Faktör Kişilik Envanteri, 44 madde ve “Nörotiklik (Duygusal Denge) Dışadönüklük, Gelişime Açıklık, Uyumluluk (Yumuşak Başlılık) Özdisiplin (Sorumluluk, Öz Denetim-Sorumluluk)” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Topçu (2015) **dışadönüklük boyutunun;** hayat dolu, heyecanlı, neşeli, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içerdiğini ifade etmiştir. Bu özelliğe sahip kişilerin atılgan, aktif, konuşkan, şen şakrak, iyimser ve enerjik olduğunu eğlence ve hareketten hoşlandıklarını belirtmiştir. Dışadönüklük boyutunun özelliklerinin sıklıkla sosyal olma, sokulgan olma, hakkını savunma, iddialı olma, aktif ve konuşkan olma nitelikleriyle beraber düşünüldüğünü bu nedenle de enerjik olma ve sosyalleşme ile ilişkili olarak tanımlandığını ifade etmiştir. Boyutun iki önemli bileşeninin hırs/tutku ve arkadaş canlısı olma özelliği olduğunu bu boyutun özelliklerine sahip bireylerin etkin, sempatik, heyecan arayan ve kendini ifade etme davranışlarında bulunma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Basım vdğ. (2009) bir diğer boyut olan **nörotikliği;** suçluluk, sinirlilik, hüzn ve korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimi olarak tanımlamıştır. Nörotikliği yüksek olan kişilerin, kaygılı, güvensiz, içine kapanık, sinirli olduklarını; nörotikliği düşük kişilerin ise rahat, özgüvenli ve sabırlı olduklarını belirtmiştir. Ayrıca bu boyutun özelliğine sahip kişilerin uyum sağlama ve ruhsal sağlık problemleriyle ilişkili olmasından ötürü psikiyatrik problemlerden depresyonla da yakın ilişki içinde olduğunu ifade etmiştir. **Gelişime Açıklık;** faktörün tanımlayıcı özellikleri arasında analitik, karmaşık, meraklı, bağımsız, yaratıcı, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, artistik, açık fikirli gibi sıfatlar yer almaktadır (Somer vdğ., 2002). Çoklar (2014) bu boyutun kişiler arası ilişkilerde açık olmaktan çok, yeniliğe açık olma anlamı taşıdığını ve boyutun özellikleri arasında güçlü bir hayal gücü, yeni görüşleri kabul etme isteği, çok yönlü düşünme ve zihinsel merak olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutta yüksek puan alan kişilerin gelenek dışı ve bağımsız

düşüncelere sahip kişiler olduğunu, düşük puan alan kişilerin ise daha geleneksel ve yenilikten ziyade bilineni tercih ettiklerini belirtmiştir. **Uyumluluk**; bu boyutta nazik, ince, dürüstlük, elseverlik, uyma/itaat, alçakgönüllülük, yumuşak başlılık, saygılı, güvenli, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikler bulunmaktadır. Uyumluluk faktörü yüksek olan kişiler, başkalarını seven, verici olan, sosyal ilgisi olan insanlardır (Somer vdğ., 2002). **Özdisiplin**; bu kişilik özelliği ise itaatkârlık, düzenlilik, disiplin, sorumluluk, başarı yönelimlilik gibi özelliklerle ilişkilidir. Bu kişilik faktörü yüksek olan kişiler azimli, hırslı, başarı yönelimli olurken; düşük olanlar ise plansız, erteleyen ve disiplinsiz olarak değerlendirilmektedir. Özdisiplinin öğrenme ve sosyalleşmenin bir sonucu ve değerlendirci bir yönünün olduğu da ifade edilmektedir. Özdisiplini yüksek bireylerin daha iyi arkadaşlık ilişkileri yaşadıkları bilinmektedir (Basım vdğ., 2009).

Tablo 37.
Beş Faktör Kişilik Envanteri Boyutları

BOYUTLAR	ÖLÇEKTEKİ MADDE NUMARASI
Dışa Dönüklük	1, 6*, 11, 16, 21*, 26, 31*, 36
Nörotiklik	4, 9*, 14, 19, 24*, 29, 34*, 39
Uyumluluk	2*, 7, 12*, 17, 22, 27*, 32, 37*, 42
Özdisiplin	3, 8*, 13, 18*, 23*, 28, 33, 38, 43
Gelişime Açıklık	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35*, 40, 41*, 44

Yanında yıldız işareti olan maddeler ters girilmiştir.

Yukarıdaki tabloda BFK envanterini oluşturan boyutlar ve onları ölçen madde numaraları yer almaktadır. Dışa dönüklük ve nörotikliğin alt boyutları 8'er madde, uyumluluk ve öz disiplinin alt boyutları 9'ar madde ve gelişime açıklık alt boyutu ise 10 madde ile ölçülmektedir. Araştırmada kullanılan boyutlara ilişkin minimum, maximum, ortalama değerleri ve standart sapmaları ise aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 38.
Beş Faktör Kişilik Envanteri Boyutları Minimum, Maximum, Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

BOYUTLAR	N	Min	Max	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Nörotiklik	39	1,13	3,63	2,2724	,68518
Dışa Dönüklük	39	2,75	4,88	3,9048	,61573
Gelişime Açıklık	39	3,22	4,90	3,9160	,37973
Uyumluluk	39	2,78	4,56	3,7023	,45274
Özdisiplin	39	3,00	5,00	3,9633	,43297

Anketten elde edilen verilere göre beş faktör kişilik envanterinin alt boyutlarından en düşük ortalamaya sahip boyut nörotiklik ($m=2,27$) iken sırasıyla uyumluluk ($m=3,70$), dışa dönüklük ($m=3,90$), gelişime açıklık ($m=3,91$) ve en yüksek ortalamaya sahip boyut ise **özdisiplindir ($m=3,96$)**. Olumsuz duyguları (kaygılı, güvensiz, sinirli vb.) içinde barındıran nörotikliğin düşük çıkması işyeri sendika temsilcilerinin kişilik özellikleri açısından olumlu bir durumdur. Uyumluluk alt boyutunda ise nazik, ince, dürüst, saygılı, güvenli, ve merhametli gibi özellikler bulunmaktadır. Dışadönüklük boyutunda; hayat dolu, heyecanlı, neşeli, girişken, sosyal, atılgan, aktif, konuşkan, şen şakrak ve iyimser özellikler yer almaktadır. Gelişime açıklık boyutunda; analitik, karmaşık, meraklı, bağımsız, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, vizyoner, değişikliği seven, artistik, açık fikirli gibi özellikler yer almaktadır. Özdisiplin boyutunda ise itaatkârlık, düzenlilik, disiplin, sorumluluk, başarı yönelimli, azimli, dikkatli kişilik özellikleri yer almaktadır. Ankette yer alan ve özdisiplini oluşturan ifadeler yorumlandığında işyeri sendika temsilcilerinin kişilik yapısına ilişkin, ***işini tam yapan, umursamaz bir yapıya sahip olmayan, güvenilir, dağınık olmayan, tembel olmayan, görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen, işleri verimli yapan, planlar yapan ve bunları takip eden, kolaylıkla dikkati dağılmayan*** özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 39.
Liderlik Davranış Özelliği ve Beş Faktör Kişilik Envanterinin Boyutları
Korelasyon Analizi

	Liderlik Davranış Özelliği	Nörotiklik	Dışa Dönüklük	Gelişime Açıklık	Uyumluluk	Özdisiplin
Liderlik Davranış Özelliği	-	-,603**	,391*	,437**	,436**	,632**
Nörotiklik	-,603**	-	-,503**	-,731**	-,308	-,704**
Dışa Dönüklük	,391*	-,503**	-	,500**	,378*	,580**
Gelişime Açıklık	,437**	-,731**	,500**	-	,234	,549**
Uyumluluk	,436**	-,308	,378*	,234	-	,331*
Özdisiplin	,632**	-,704**	,580**	,549**	,331*	-

Not: * $p<0.05$, ** $p<0.01$

Liderlik Davranış Özellikleri ile Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin 5 alt boyutunun Pearson korelasyon analizi sonucunda liderlik davranış özellikleri ile nörotiklik arasında negatif ve anlamlı ilişki ($r=-0,603$, $p=0,000$ $p<0.01$) yani aralarında ters yönlü ilişki bulunurken; sırasıyla en düşük pozitif ilişki dışadönüklük ($r=0,391$, $p=0,014$ $p<0.05$), uyumluluk ($r=0,436$, $p=0,006$ $p<0.01$), gelişime açıklık ($r=0,437$, $p=0,005$ $p<0.01$) ve

özdisiplin ($r=0,632$, $p=0,000$ $p<0.01$) arasında ise pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, nörotiklikle orta düzey, negatif ve anlamlı; dışa dönüklük, gelişime açıklık ve uyumlulukla zayıf ve özdisiplin ile orta düzey pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Liderlik davranış özellikleri ile diğer boyutlara kıyasla en yüksek ilişki ise **Özdisiplin** arasındadır. Araştırma neticesinde işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarıyla kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analiz sonucuna göre ***H_{4D} hipotezi doğrulanmıştır.***

Beş faktör kişilik envanterinin alt boyutlarının bir birleriyle olan ilişkisine bakıldığında nörotikliğin dışadönüklükle ($r= -0,503$ $p=0,001$ $p<0.01$) negatif ve anlamlı ilişkisi, gelişime açıklıkla ($r= -0,731$, $p=0,000$ $p<0.01$) negatif ve anlamlı ilişkisi, uyumlulukla ($r= -0,308$, $p=0,057$) negatif ilişkisi, özdisiplin ile ($r= -0,704$, $p=0,000$ $p<0.01$) negatif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Dışadönüklülüğün; gelişime açıklıkla ($r= 0,500$, $p=0,001$ $p<0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkisi, uyumlulukla ($r= 0,378$, $p=0,018$ $p<0.05$) pozitif ve anlamlı ilişkisi, öz disiplin ile ($r= 0,580$, $p=0,000$ $p<0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Gelişime açıklıklığın; uyumlulukla ($r= 0,234$, $p=0,151$) pozitif ilişkisi, özdisiplinle ($r= 0,549$, $p=0,000$ $p<0.01$) pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Uyumluluğun özdisiplin ile arasında ($r= 0,331$, $p= 0,040$ $p<0.05$) pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre dışadönüklülüğün en yüksek özdisiplin ($r= 0,580$, $p=0,000$) ile gelişime açıklığın en yüksek özdisiplin ile ($r= 0,549$, $p=0,000$), uyumluluğun en yüksek dışadönüklükle ($r= 0,378$, $p=0,018$), özdisiplinin ise en yüksek dışa dönüklükle ($r= 0,580$, $p=0,000$) pozitif ve anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, Sakarya genelinde kamu kurumlarında görev yapan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli Eğitim Bir-Sen, Türk Eğitim-Sen ve Eğitim Sen sendikalarına üye öğretmenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu kullanılmıştır. 380 sendika üyesi öğretmene ve 39 işyeri sendika temsilcisine olmak üzere 419 anket uygulanmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

- Araştırmaya katılan sendika üyesi öğretmenlerin üyesi bulundukları sendikada görevlerinin olması ile sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılım düzeyleri farklılık göstermektedir. Sendikada görevi bulunan üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.
- Katılımcıların, üyesi bulundukları sendikayı değiştirmeyi düşünmeleri ile liderlik davranış özelliklerini algılamaları, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılımları farklılık göstermektedir. Üyesi bulundukları sendikayı değiştirmeyi düşünmeyen öğretmenlerin, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları daha fazla, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri de daha yüksek çıkmıştır.
- Öğretmenlerin sendikaya üye olmalarında işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olması ile liderlik davranış özellikleri ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri farklılık gösterirken sendikal bağlılık düzeyleri farklılık göstermemektedir. Sendikaya üye olmada işyeri sendika temsilcisinin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olduğunu düşünen öğretmenlerin, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları daha fazla ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuca göre sendikalar tarafından liderlik özelliği olan işyeri sendika temsilcileri seçildiğinde ve mevcut işyeri sendika temsilcilerinin liderlik özellikleri geliştirildiğinde üyelerin sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri de doğru orantılı olarak artış gösterecektir.

- Katılımcıların üyesi oldukları sendika binasının yerini bilmeleri ile liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri farklılık göstermektedir. Sendika binasının yerini bilen katılımcıların, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları daha fazla, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri de daha yüksektir. Bu sonuca göre üyeler sendika binasını ziyaret ettikçe, hem işyeri sendika temsilcilerini daha iyi tanımakta hem de sendika ile aralarında bir bağ kurulduğu anlaşılmaktadır. Böylece sendikaya olan bağlılıkları ve faaliyetlere katılımları da artış göstermektedir.
- Katılımcıların branşları ile liderlik davranış özelliklerini algılamaları farklılık göstermektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin, diğer branş öğretmenlerine göre işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılayıp değerlendirmeleri daha yüksek çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, çalışma süreleri ile liderlik davranış özellikleri ve sendikal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini, 11-15 yıl arası çalışan öğretmenlerin daha fazla algılayıp değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin işyeri sendika temsilcilerini tanıması ve liderlik özelliklerine sahip olduğuna yönelik inanç ve tutumların oluşumu için belli bir süre geçmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışma süreleri arttıkça sendikaya olan bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin ise sendika bağlılık düzeyleri daha yüksektir.
- Katılımcıların üyesi olduğu sendikadan memnun olma durumları ile işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları, üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri farklılık göstermektedir. Üyesi bulundukları sendikadan memnun olanların işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarını algılamaları ile sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuca göre, üyelerin sendikadan memnuniyetlerinin artırılması halinde sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılım düzeyleri de artış gösterecektir.
- Öğretmenlerin, görev yerleri ile üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları ve sendikal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Okul öncesi öğretmenlerin, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik

tutum ve davranışlarını algılayıp değerlendirmeleri fazla, sendikal bağlılık düzeyleri de daha yüksek çıkmıştır.

- Katılımcıların, sendikal bağlılık düzeyleri ile sendikaya üye olma süreleri farklılık göstermektedir. 11-15 yıl arası sendikaya üye olan öğretmenlerin sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.
- Katılımcıların, sendikal bağlılık ve sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri ile sendikaya üye olma nedenleri farklılık göstermektedir. Siyasi nedenlerden dolayı sendikaya üye olanların, sendikal bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Hak ve çıkarlarını iyi koruyacağına inandıkları için sendikaya üye olanların ise sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.
- Sendika üyesi öğretmenlerin, statüleri ile sendikal faaliyetlere katılımları farklılık göstermektedir. Müdür yardımcılarının, sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.
- Sendika üyesi öğretmenlerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özellikleri algılamalarının genel ortalamasıyla işyeri sendika temsilcilerinin kendi liderlik davranış özelliklerinin genel ortalaması karşılaştırıldığında üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamalarıyla işyeri sendika temsilcilerinin kendi liderlik davranış özelliklerinin benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırma bulgularından hareketle işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerine bakıldığında, arkadaş canlısı, diğerlerinin fikir ve önerilerini dinleyen, astlarına güvenen, karar alırken riske girmekten kaçınmayan, her işi kendisi yapmaya çalışan, kimin neden sorumlu olduğunu bilen, başkalarına görev ve sorumluluk vermekten kaçınmayan, açık ve dürüst bir yöntemi olan, tutarlı, eleştirilere açık, yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanan, kurallara ve prensiplere uymaya önem veren, iyi çalışmalarını takdir eden, amaçları belirgin, yeni projeler üreten, uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titiz, astlarını savunan, yeniliklere açık, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratan, astlarına adil davranan, gerektiğinde çabuk karar alan, planları dikkatli yapan, karar verirken astlarına söz hakkı veren, esnek ve değişime açık bir yapıya sahip oldukları anlaşılmıştır.
- Araştırma sonucunda işyeri sendika temsilcilerinin kişilik özelliği, Beş Faktör Kişilik Envanterinin alt boyutlarından **özdisiplindir**. Ankette yer alan ve

özdisiplini oluşturan ifadeler yorumlandığında işyeri sendika temsilcilerinin kişilik yapısına ilişkin, ***işini tam yapan, umursamaz bir yapıya sahip olmayan, güvenilir, dağınık olmayan, tembel olmayan, görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen, işleri verimli yapan, planlar yapan ve bunları takip eden, kolaylıkla dikkati dağılmayan*** özellikler öne çıkmaktadır.

- Liderlik Davranış Özellikleri ile Beş Faktör Kişilik Envanterinin 5 alt boyutundan nörotiklik arasında “orta” düzey negatif ve anlamlı ilişki; dışadönüklük, uyumluluk, gelişime açıklık yönünden “zayıf”; özdisiplin arasında ise “orta” düzey, pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik davranış özellikleri ile diğer boyutlara kıyasla en yüksek ilişki ***Özdisiplin*** arasında çıkmıştır. Araştırma neticesinde işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarıyla kişilik özellikleri arasında ilişki vardır. Çalışma sonucunda liderlik tutum ve davranışların üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, işyeri sendika temsilcilerinin nörotik (endişeli, huysuz vb.) kişilik özelliğine sahip olmaması gerekmektedir. Bu kişilik özelliğine sahip işyeri sendika temsilcileri, üyelerin sendikaya olan bağlılıklarını ve faaliyetlere katılımlarını olumsuz yönde etkileyecektir.
- Araştırma sonucunda yapılan faktör analizi ile sendikal faaliyetlere katılımı ilgili 20 maddeden oluşan “Sendika Temsilcisi Destek ve Teşvik” ve “Sendika Temsilcisi Etki ve Yönlendirme” olmak üzere 2 boyutlu *Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği* geliştirilmiştir.
- Araştırma sonucunda, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tutum ve davranışlarının, üyelerin sendikal bağlılıklarıyla orta; faaliyetlere katılımlarıyla zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkisi; sendikal bağlılık ile sendikal faaliyetlere katılım arasında da orta düzey pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılım kıyaslandığında, liderlik davranış özellikleri ile en yüksek ilişki sendikal bağlılık arasında ortaya çıkmıştır. Liderlik davranış özellikleri, sendikal bağlılığı %34 oranında açıklamaktadır. Liderlik davranış özelliklerindeki bir birimlik artış sendikal bağlılığı 0,345 arttırmaktadır. Liderlik davranış özellikleri, sendikal faaliyetlere katılımı %20,3 oranında açıklamaktadır. Liderlik davranış özelliklerindeki bir birimlik artış sendikal faaliyetlere katılımı 0,533 arttırmaktadır. Bu sonuca göre, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik

davranış özelliklerinin geliştirilmesi halinde üyelerin hem sendikal bağlılık hem de sendikal faaliyetlere katılım düzeyleri de artış gösterecektir.

Araştırma sonucunda, liderlik tutum ve davranışların sendikal bağlılıkla “orta”, faaliyetlere katılım ile “zayıf” düzey ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca işyeri sendika temsilcilerinin kişilik özellikleriyle liderlik davranış özellikleri arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üyelerin, işyeri sendika temsilcilerinin liderlik davranış özelliklerini algılamaları ile işyeri sendika temsilcilerinin kendi liderlik davranış özelliklerinin benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda sendika yönetimlerine, işyeri sendika temsilcilerine ve akademisyenlere çeşitli öneriler sunulmuştur.

Sendika Yönetimlerine Öneriler;

- Araştırma sonucunda liderlik tutum ve davranışlarının üyelerin sendikal bağlılık ve faaliyetlere katılımları ile ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Sendika yönetimleri, işyeri sendika temsilcilerinin seçiminde adayların kişilik özelliklerine ve liderlik özelliğine sahip olmalarına özen gösterilebilir.
- İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik özelliklerini geliştirebilecekleri “*Sendikal Liderlik*” ile ilgili eğitim programları gerçekleştirilebilir.
- Anket çalışması sırasında bazı katılımcılar “işyeri sendika temsilcilerini tanımadıklarını ve işyeri sendika temsilcileri hakkında fazla bilgiye sahip olmadıklarını” ifade etmiştir. Bu konuda sendika yönetimleri gerekli denetimleri yapmalı, işyeri sendika temsilcilerinin üyelerle yakın ilişkiler geliştirmesini sağlamalıdır. Gerektiğinde sendika temsilcileri uyarılmalı, sendikaların yapmış olduğu toplantılar ve etkinlikler arttırılmalıdır. Tanışma toplantılarına katılım sağlanmalıdır. Üyeler, sendika binasını ziyaret etmeleri yönünde teşvik edilmelidir.
- Sendika yönetimlerinin, işyeri sendika temsilcileriyle yapılan görüşmelerle daha aktif olmaları sağlanmalıdır.

- Sendika yönetimleri gerek işyeri sendika temsilcileri gerekse üyelerle diyalogun sürekli ve canlı tutulması için sosyal medya hesaplarını profesyonelce ve etkin olarak kullanmalıdırlar.

İşyeri Sendika Temsilcilerine Öneriler;

- İşyeri sendika temsilcilerinin, üyelerle iletişim kanallarını sürekli açık tutmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için sosyal medya uygulamalarından yararlanılabilir.
- İşyeri sendika temsilcileri liderlik vasıflarını kullanarak üyeleri sendikalı olmanın önemine inandırmalıdır. Üyeleri faaliyet ve etkinliklerde bir araya getirerek dayanışmayı arttırmalıdır.
- İşyeri sendika temsilcileri etkili iletişim ve ikna kabiliyetlerini arttırmak amacıyla eğitimler alarak bu konulardaki özelliklerini geliştirebilirler.
- Araştırma sonucunda liderlik tutum ve davranışlarının üyelerin sendikal bağlılıkta orta ve faaliyetlere katılımları konusunda zayıf düzeyde ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle işyeri sendika temsilcileri liderlik tutum ve davranışlarını geliştirerek, üyelerin bağlılık ve faaliyetlere katılımlarına olan etki derecelerini arttırmaları mümkün olabilecektir.

Akademisyenlere Öneriler;

- Sendikal liderlik alanı ülkemizde çok fazla çalışılan ve üzerinde durulan bir konu değildir. Bu konu ile ilgili ulusal tez merkezinden elde edilen veriler bu durumu kanıtlar niteliktedir. Elde edilen bu sonuçtan hareketle “*Sendikal Liderlik*” ile ilgili daha fazla akademik çalışma yapılması tavsiye edilmektedir.
- “*İşyeri Sendika Temsilcileri*” ile ilgili çok az akademik çalışma bulunmaktadır. Ulusal tez merkezinde yer alan tezler ve makaleler iş hukuku açısından konuya eğilmekte; ağırlıklı olarak işyeri sendika temsilcilerinin güvencesi üzerinde durulmaktadır. Liderlik özellikleri açısından da “işyeri sendika temsilcileri” ile ilgili çalışmalar yapılabilir.
- Sendikal faaliyetlere katılımla ilgili geliştirilen “Sendika Temsilcisinin Faaliyetlere Katılıma Teşvik ve Etki Ölçeği” araştırmacılar tarafından akademik çalışmalarda kullanılmak suretiyle ölçek yaygınlaştırılabilir.

Sivil toplumun güçlendirilip geliştirilmesinde sendikalar kritik bir rol üstlenir. Sendikalar ise üyelerinin varlığı ve gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerle bu oluşuma destek verir. Güçlü ve etkin sendikal yapılar üst yetenek ve becerilere sahip sendika temsilcileri ile daha güçlü olabilirler. Sendika temsilcilerinin sahip oldukları yetenek, beceri ve kabiliyetleri yeni üyelerin kazanılmasına, sendikal faaliyetlere üst düzey katılım sağlanmasına imkan vereceği unutulmamalıdır.



KAYNAKÇA

- AJZEN, I. and M. FISHBEIN. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- AKAN, D., İ. YILDIRIM ve S.YALÇIN .(2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.13/51, 392-415.
- AKBIYIK N. (2012). Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar. *Hikmet Yurdu Düşünce Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 5/9, 37-64.
- AKCAN, E., S. POLAT ve D. ÖLÇÜM. (2017). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Sendikal Faaliyetlerin Okullara Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17(3), 1101-1119.
- AKÇAKAYA, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- ALDATMAZ, E.B. (2002). Türkiye’de Eğitim Sendikaları ve Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- ALKIN, C. M. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- ALLPORT, G. W. (1935). Attitudes'. In: Murchison, C. (Ed.) *A Handbook of Social Psychology*. Clark University Press Worcester. MA, pp. 798-844.
- ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ANDERSON, J.C. (1978). A Comparative Analysis of Local Union Democracy. *Industrial Relations*. 17, 278-295.
- ANDERSON, J.C. (1979). Local Union Participation: A Re-Examination. *Industrial Relations*. 18,18-31.
- AŞAN, Ö. ve E.M. AYDIN. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul : Arıkan Basım Yayım.
- AYKANAT, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- AYTÜRK, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetmel Davranış Yöntemleri*. Ankara : Detay Yayıncılık .

- BAKAN, İ., B. ERŞAHAN, T. BÜYÜKBEŞE, F.İ. DOĞAN ve İ. KEFE. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 7/14, 201-222.
- BAKAN, İ., T. BÜYÜKMEŞE, B. ERŞAHAN ve İ. KEFE. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.71-84.
- BAKIR, A. A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Basılmamış Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi EBE.
- BALTACI, F., C. GÜÇLÜ ve N. ÇELİKER. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19/3, 353-370.
- BAMBERGER, P.A., A.N. KLUGER and R. SUCHARD. (1999). The Antecedents and Consequences of Union Commitment: A Meta-analysis. *Academy of Management Journal*. 42, 3, 304-318.
- BARLING, J., B. WADE and C. FULLGAR. (1990). Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models. *Journal of Occupational Psychology*. 63,49-61.
- BARLING, J., C. FULLAGAR and E. K. KELLOWAY. (1992) .The Union And Its Members A Psychological Approach. Newyork Oxford University Press 10016.
- BARLING, J., C. FULLAGAR, E. K. KELLOWAY and L. MCELIVIE. (1992). Union Loyalty and Strike Propensity. *Journal of Social Psychology*.132, 581-590.
- BASIM, H.N., F. ÇETİN ve A. TABAK. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 24 (63), 20-34.
- BASS, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*.18/ 3, 19-31.
- BASS. B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BATSTONE, E., I. BORASTON and S. FRENKEL. (1977). *Shop Stewards in Action: the Organisation of Workplace Conflict and Accommodation*. Oxford: Basil Blackwell.

- BAYAZIT, M., T.H. HAMMER and D.L. WAZETER. (2004). Methodological Challenges In Union Commitment Studies. *Journal of Applied Psychology*. 89(4), 738-747.
- BAYKAL, D. (1994). Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- BEMMELS, B. (1995). Dual Commitment: Unique Construct or Epiphenomenon? *Journal of Labour Research*. 16(4):401-422.
- BENET-MARTINEZ, V. and O.P. JOHN. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75(3), 729-750.
- BENNIS, W. (1982). The Artform of Leadership. *Training and Development Journal*. 36(4):44-46.
- BESS, JL and P. GOLDMAN. (2001). Leadership Ambiguity in Universities and K 12 Schools and the Limits of Contemporary Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*. 12/ 4, 419-450.
- BİLGİN, L. S. (2003). Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*. 5(4): 12-31.
- BİLGİN, L. S. (2010). *Sendikalı İşçi Davranışlarının Psikolojik Boyutları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİNGÖL, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- BOYDAK, A.B. (2016). Sendikal Ayrımcılık İddiasına Dayalı Davalar Bakımından Sendikal Faaliyet Kavramı ve Sınırları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*. 22/3, 493 – 502.
- BROOKE, P., D. RUSSELL and J. PRICE. (1988). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 73,139-45.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi Dergisi*. 32, 470-483.
- CEYLAN, A. (1998). *Örgütsel Davranış*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayın.
- CEYLAN, A., H. KESKİN ve Ş. EREN. (2005) . Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Yılı Dergisi*. 51, 32-42.

- CLARK, P. F. (2000). *Building More Effective Unions*. Cornell University Press, New York 14850.
- CONLON, E.J. and D.G. GALLAGHER. (1987). Commitment to Employer and Union: Effects of Membership Status. *Academy of Management Journal*. 30: 151-162.
- ÇELİK, İ. (2013). *Organizasyon Teorileri Klasik ve Modern Perspektifler*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- ÇETİN, Ş., M. KORKMAZ ve C. ÇAKMAKÇI. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider –Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18/1, 7-36.
- ÇETİNKAYA, Y.D. ve M.Ö. ALKAN. (2015). *Tanzimat’tan Günümüze Türkiye İşçi Sınıfı*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- ÇOBAN, S. (1999). Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. *Basılmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- ÇOKLAR, I. (2014). Kişilik Özellikleri İle Bağışlama Eğilimi Arasındaki İlişkinin İntikam Güdüsü ve Adalet Duyarlılık Temelinde İncelenmesi. *Basılmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- DEERY, S J., R.D. IVERSON and PJ. ERWIN. (1994). Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relations Climate. *British Journal of Industrial Relations*. 32 (4), 581-597.
- DEMİR, C., M.K. YILMAZ ve A. ÇEVİRGEN. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2/1, 129-152.
- DEMİR, F. (2013). Öğretmen Görüşlerine Göre Sendikaların Okul Yaşamına Etkileri ve Eğitim Çalışanlarının Sendikalara Üye Olmama Nedenleri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- DEMİR, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Sendikal Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi SBE.
- DEMİRBİLEK, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*. 5(1): 22-37.
- DEMİRBİLEK, T. ve Ö. ÇAKIR. (2004). *Sendikal Bağlılık*. İstanbul: Petrol-İş.
- DEMİRBİLEK, T. ve Ö. ÇAKIR. (2006). İkili Bağlılık Hem İşletmeye Hem Sendikaya Bağlı Olunabilir Mi?. *İÜ İktisat Fakültesi Dergisi*. 55/1, 124-141.

- DEMİRCİOĞLU, E.C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1/1, 52-69.
- DERİN N. (2017). Yöneticilerin, Entelektüel Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılığa Katkısı: Malatya Özel Hizmet İşletmelerinde Bir Araştırma. *Social Sciences*. 12/2, 102-117.
- DİKİCİ, M. A. (2005). Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama. *Basılmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- DİKİCİ, M. ve O. ERDEM. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8/29, 198-213.
- DUBIN, R., J.E. CHAMPOUX and L.W. PORTER. (1975). Central Life Interests and Organisational Commitment of Blue Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*. 20, 411-421.
- DUNCAN, P. L. (2015). Perceived Servant-Leadership Attributes, Union Commitment, and Union Member Participation: A Quantitative Analysis. *Phd Thesis* Capella University.
- DUNKL, A., P. JIMÉNEZ, S.S. ŽIŽEK, B. MILFELNER, W.K. KALLUS. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership. *Naše Gospodarstvo Our Economy*. 61/ 4, 3–13.
- DUSSAULT, M. and E. FRENETTE. (2015). Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in The Workplace. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*. 117/ 3, 724-733.
- EKVALL, G. and J. ARVONEN. (1991). Change –Centred Leadership: An Extension of The Two Dimsional Model. *Scandinavian Journal of Management*. 7, 7-26.
- ERASLAN, L. (2012). Türkiye’de Eğitim Sendikacılığının Tarihsel Perspektifi ve Günümüz Eğitim Sendikacılığının Değerlendirilmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28, 1-16.
- ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Küre Ajans.
- EREN, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ERSOYDAN, Y. ve S. KARAKELLE. (2014). Türkiye’deki Koro Şeflerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Hakemli Dergisi*. 13, 31-52.
- ERTURGUT, R. ve P. ERTURGUT. (2010). Transformasyonel Lider Karizmatik Mi? Vizyoner Mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9/34, 223-239.

- ETZIONI, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- FIELD, A.P. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS: and Sex and Drugs and Rock 'n' Roll* (4th Edition). London: Sage.
- FIORITO, J. D., G. GALLAGHER and C. V. FUKAMI. (1988). Satisfaction with Union Representation. *Industrial and Labor Relations Review*. 41, 294-307.
- FISHBEIN, M. and I. AJZEN. (1975). *Belief Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison Wesley Reading, MA
- FLANDERS. A. (1970). "What Are Trade Unions For? Management And Unions Faber And Faber. pp.38-47. Trade Unions. Ed. W.E.J. Mccarthy. 1972. Penguin Modern Management Readings.
- FOSH, P. (1993). Membership Participation and Workplace Trade Unionism: The Possibility of Renewal. *British Journal of Industrial Relations*. 31: 577-592.
- FRIEDMAN, L. and R. J. HARVEY. (1986). Factors of Union Commitment: The Case for A Lower Dimensionality. *Journal of Applied Psychology*. 71, 371-76.
- FUKAMI, C. V. and E.W. LARSON. (1984). Commitment to Company and Union: Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*. 69, 367-371.
- FULLAGAR, C. (1986). A Factor Analytic Study on the Validity of a Union Commitment Scale. *Journal of Applied Psychology*. 71, 129-136.
- FULLAGAR, C. J., D. G. GALLAGHER, M. E. GORDON and P. F. CLARK. (1995). Impact of Early Socialization on Union Commitment and Participation: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*. 80/1, 147-157.
- FULLAGAR, C. J., D. G. GALLAGHER, P. F. CLARK and A. E. CARROLL. (2004). Union Commitment and Participation: A 10-Year Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*. 89/4, 730-737.
- FULLAGAR, C. J., P. J. MCLEAN, P. F. CLARK and D. G. GALLAGHER. (1995). Organizational Citizenship Behaviors and Union Participation: Measuring Discretionary Behaviors. In *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*. Eds. L. E. Tetrick and J. Barling. Washington DC: American Psychological Association Books. 311-331.
- FULLAGER, C. and J. BARLING. (1989). A Longitudinal Tests of A Model of The Antecedents and Consequences of Union Loyalty. *Journal of Applied Psychology*. 74, 213 -227.
- FULLER, J.B. and K. HESTER. (1998). The Effects of Labour Relations Climate on The Union Participation Process. *Journal of Labour Research*. 14(1), 171-187.

- GALLAGHER D.G. and G. STRAUSS. (1991). Union Membership Attitudes and Participation. IRLE Working, 29-91. <http://irle.berkeley.edu/workingpapers/29-91.pdf>
- GALLAGHER, D. G. and P.E. CLARK. (1989). Research on Union Commitment: Implications for Labor. *Labor Studies Journal*. 14, 52-71.
- GEMİCİ, Y. (2008). Eğitimde Sendika-Yönetim İlişkileri. *Basılmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi EBE.
- GIBSON, J. L., J.M. IVANCEVICH and J. H. DONNELLY JR. (1996). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill New York, 10020.
- GLICK, W., P. MIRVIS and D. HARDER. (1977). Union Satisfaction and Participation. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*. 16 (2), 145-151.
- GLICK, W., P. MIRVIS and D. HARDER.(1972). Trade Union Satisfaction and Participation. *Industrial Relations*. 16, 145-51.
- GORDON, M. E. and G. FRYXELL. (1989). Voluntariness of Association as a Moderator of the Importance of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 19, 993-1009.
- GORDON, M. E., J.W. PHILBOT, R. BURT, C. A. THOMPSON and W.E. SPILLER. (1980). Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates. *Journal of Applied Psychology*. 65, 479- 499.
- GORDON, M.E., L.L. BEAUVAIS and R.T. LADD. (1984). The Job Satisfaction and Union Commitment of Unionized Engineers. *Industrial and Labor Relations Review*. 37, 359-370.
- GRIFFIN, R. W. and G. MOORHEAD. (1986). *Organizational Behavior*. Boston, U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- GÜLMEZ, M. (1996) . *Dünyada Memurlar ve Sendikal Haklar*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- GÜLMEZ, M. (2002). *Kamu Görevlileri Sendika ve Toplu Görüşme Hukuku*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- GÜNEY, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın.
- HACIOĞLU, S. (2014). Bir Örgütsel Bağlılık Türü Olarak Sendikal Bağlılık ve Bir Sendika Örneği. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.
- HILLS, S. J. (1985). The Attitudes of Union and Nonunion Male Workers Toward Union Representation. *Industrial and Labor Relations Review*. 38, 179-94.

HITT, M. A., C. C. MILLER and A. COLELLA. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

<http://egitimsen.org.tr/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 19.02.2018).

http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_09/tek/B_Sendika_Temsilcisi.pdf. (Erişim Tarihi: 25. 10. 2018).

<http://www.ebs.org.tr/tarihce> (Erişim Tarihi: 25. 10. 2018).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4688.pdf> (Erişim Tarihi: 15.01.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4688.pdf> (Erişim Tarihi: 15.01.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf> (Erişim Tarihi: 15.01.2019).

<http://www.teachers.org.uk./members-reps/leadership-teachers> (Erişim Tarihi: 11.12.2018).

<http://www.teachers.org.uk./members-reps/your-union/about-the-nut>. (Erişim Tarihi: 11.12.2018).

<https://neu.org.uk/> (Erişim Tarihi:11.12.2018).

<https://www.ailevecalisma.gov.tr/istatistikler/calisma-hayati-istatistikleri/sendikal-istatistikler/kamu-gorevlileri-istatistikleri/> (Erişim Tarihi: 18.09.2019).

<https://www.atl.org.uk>. (Erişim Tarihi: 12.12.2018).

<https://www.naht.org.uk/about-us/> (Erişim Tarihi: 12.12.2018).

<https://www.nasuwt.org.uk/about-nasuwt.html> (Erişim Tarihi: 12.12.2018).

<https://www.nea.org/home/2580.htm?cpsessionid=SID-1EAA11AA-96442DD7> (Erişim Tarihi: 12.12.2018).

https://www.turkegitimsen.org.tr/lib_yayin/152.pdf. Türk Eğitim Sen İşyeri Temsilcisi El kitabı 2010 (Erişim Tarihi: 23. 02. 2019).

<https://www.voicetheunion.org.uk>. (Erişim Tarihi: 12.12.2018).

https://www.wikizero.com/tr/Türkiye_Eğitim_Öğretim_ve_Bilim_Hizmetleri_Kolu_Kamu_Çalışanları_Sendikası (Erişim Tarihi: 18.09.2018).

HYMAN, R. (1979). The Problem of Workplace Trade Unionism: Recent Tendencies and Some Problems for Theory. *Capital and Class*. 8, 54-67.

İŞIK, R. (1962). *Sendika Hakkı Tanınması ve Kanuni Sınırları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

- IŞIKLI, A. (2005). *Sendikacılık ve Siyaset*. Ankara: İmge Kitabevi.
- IVANCEVICH, J. M. and M.T. MATTESON. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: The McGraw-Hill International Editions.
- İPEK E. (2012). Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri. *Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi FBE.
- JAGO, A.C. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*. 28, 315-336.
- JARLEY, P., S. KURUVILLA and D. CASTCEL. (1990). Member - Union Relations and Union Satisfaction. *Industrial Relations*. 29, 128-34.
- KALAYCI, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- KAN, M.M and K. W. PARRY. (2004). Identifying Paradox: A Grounded Theory of Leadership in Overcoming Resistance to Change. *The Leadership Quarterly*. 15/4, 467-491.
- KARABEKİR, M. ve A. AKÇAY. (2016). Liderlik Davranışlarının Bilgi İşçilerinin İş Üretkenlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. XI/I, 47-56.
- KARASAR, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KATRİNLİ, A.E. ve Ö.N.T. ÖZMEN. (1989). Grup Dinamiği ve Liderlik Tipi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4, 1-2.
- KAYA, M. F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*. 28, 175-193.
- KAYA, M. Ö. (2015). Konfederasyonlara Göre İşçilerin Sendikal Tutumları ve Sendikaya Bağlılıkları Üzerine Bir Alan Çalışması. *Basılmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- KELLOWAY, E.K. and J. BARLING. (1993). Members' Participation In Local Union Activities: Measurement, Prediction and Replication. *Journal of Applied Psychology*. 78(2), 262-279.
- KELLOWAY, E.K., V.M. CATANO and R.R. SOUTHWELL. (1992). The Construct Validity of Union Commitment: Development and Dimensionality of A Shorter Scale. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 65, 197-211.

- KESİMLİ, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2/1, 1-10.
- KETS DE VRIES, M. (2007). *İşletmelerde Liderlik Davranışı Liderliğin Gizemi*. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: MESS Yayın.
- KILIÇ, R., B. KEKLİK ve H. YILDIZ. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 21/2, 249-268.
- KILINÇ, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II):Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 25/2, 67-108.
- KLANDERMANS, B. (1984). Mobilization and Participation in Trade Union Action: A Value Expectancy Approach. *Journal of Occupational Psychology*. 57,107-120.
- KLANDERMANS, B. (1986). Psychology and Trade Union Participation: Joining, Acting, Quitting. *Journal of Occupational Psychology*. 59, 198- 204.
- KLANDERMANS, B. (1989). Union Commitment: Replications and Tests in The Dutch Context. *Journal of Applied Psychology*. 74, 869-875.
- KOCHAN, T. A. (1979). How American Workers View Labor Unions. *Monthly Labor Review*. 102, 23-31.
- KOCHAN, T. A., H. C. KATZ and N.R. MOWER. (1984). *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity*. Kalamazoo, MI: Upjohn Institute.
- KOCHAN, T. A., H. C. KATZ and R. B. MCKERSIE. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- KOÇ, Y. (2003). *Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi Tarihi*. Ankara: Analiz Basım Yayın Türkiye Yol İş Sendikası.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KÖSE D, N. ÇINAR ve F. AKDURAN. (2012). Hemşirelik Öğrencilerinde İnternet Bağımlılığının Kişilik Özellikleri ve Zaman Yönetimi Arasındaki İlişkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 16 (3): 227-233.
- KÖSE, P. (2013). Sendika Üyesi Kadınların Sendikal Faaliyetlere Katılım Düzeyi ve Bunu Etkileyen Sosyolojik Faktörler: Afyonkarahisar Eğitim Sendikaları Örneği. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi SBE.
- KÖSE, S. (2017). Sendikal Bağlılık ve Bir Alan Araştırması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1, 67-81.

- KÖYBAŞI, F., C. T. UĞURLU ve C. ARSLAN. (2016). Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmeye İlişkin Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9/3 101-123.
- KÖZLEME, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 7, 239-250.
- KURUVILLA, S. (1989). Dimensionality and Construct Validity of Union Commitment: International Comparisons. *Ph.D. Dissertation*. The University of Iowa, Iowa City, Iowa.
- KURUVILLA, S. and M. SVERKE. (1993). Two Dimensions of Union Commitment Based on The Theory of Reasoned Action: Cross-Cultural Comparison Research and Practice in Human Resource Management. 1(1), 1-16. [Electronic Version]. Retrieved [Insert Date], From Cornell University, ILR Schoolsite: [Http://Digitalcommons.ilr.Cornell.Edu/Articles/1091](http://Digitalcommons.ilr.Cornell.Edu/Articles/1091).
- KURUVILLA, S., D. G. GALLAGHER and K. WETZEL. (1993). The Development of Members Attitudes Towards Their Unions: Sweden And Canada. *Industrial and Labor Relations Review*. 46, 499-515.
- LADD, R. T., M.E. GORDON, L.L. BEAUVAIS and R.L. MORGAN. (1982). Union Commitment: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*. 67, 640-644.
- LEICHT, K. T. (1989). Unions, Plants, Jobs, and Workers: An Analysis of Union Satisfaction and Participation. *The Sociological Quarterly*. 30, 331-62.
- LIEBOWITZ, S.J. (1983). An Exploration of The Relationships Among Union Commitment, Union Democracy and Union Effectiveness. *Dissertation Abstracts International* 44. 1269.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- LORDOĞLU, K. (2004). Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları ve Bazı Sendikal Sorunlardan Örnekler. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 1, 81-96
- MAGENAU, J.M., J.E. MARTIN and M.M. PETERON. (1988). Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank-And-File Members. *Academy of Management Journal*. 31(2), 359-376.
- MAHİROĞULLARI, A. (2011). *Dünya’da ve Türkiye’de Sendikacılık*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- MARCH, J. G. and H. SIMON. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- MATHEW, M. ve K.S. GUPTA. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence, *SCMS Journal of Indian Management*, 75-89.
- MCCOLLOM, J. (2017). *Teacher Unions*. Oxford Research Encyclopedia Education.
- MELLOR, S. (1990). The Relationship between Membership Decline and Union Commitment: A Field Study of Local Unions in Crisis. *Journal of Applied Psychology*. 75, 258-267.
- MEYER, J.P. and N.J. ALLEN. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MILLER, G. W. and J. F. YOUNG. (1955). Membership Participation in The Trade Union Local. *American Journal of Economics and Sociology*. 15, 36-43.
- MILLIS, H.A. and R.A. MONTGOMERY. (1938). *The Economics of Labor Vol.I Labor's Progress and Some Basic Labor Problems Vol. II Labor's Risks and Social Insurance Vol III. Organized Labor* (1945) New York: Mcgraw-Hill.
- MILLS, D.Q. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. MindEdge Press, Waltham, MA.
- MITCHELL, T. R. and A. BIGLAN. (1971). Instrumentality Theories: Current Uses in Psychology. *Psy Chological Bulletin*. 76, 432-454.
- MOWDAY, R.T., L.W. PORTER and R. M. STEERS. (1982). *Employee- Organizational Linkages*. Academic Press, New York.
- MURPHY, A.J. (1941). *A Study of The Leadership Process*. In Pierce JL & Newstrom Mcgraw-Hill, Irwin Boston 674-687.
- NEWTON, L.A. and L.M. SHORE. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*. 17, 275-298.
- NICHOLSON, N., G. URSELL and P. BLYTON. (1980). Social Background, Attitudes and Behaviour of White Collar Shop Stewards. *British Journal of Industrial Relations*. 18, 231-238.
- NICHOLSON, N., G. URSELL and P. BLYTON. (1981). *The Dynamics of White Collar Unionism: A Study of Local Union Participation*. London: Academic Press.
- OHMAN, K.A. (2000). Critical Care Managers Change Views, Change Lives. *Nursing Management*. 31/9, 32B-32E.
- O'REILLY, C. and J. CHATMAN. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, 492-499.

- OSBORN, R.N, J.G. HUNT and L.R. JAUCH. (2002). Toward A Contextual Theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 13/ 6, 797-837.
- ÖZBAY, Ö. (2008). Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.
- ÖZDAMAR, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- PEARCE, C.L and J.A. CONGER. (2002). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. In *Shared Leadership: Reframing The Hows and Whys of Leadership*. Eds. CL Pearce & JA Conger (ed.), Sage, Thousand Oaks, CA, 1-19.
- PORTER, L.W. and F.J. SMITH. (1970). The Etiology of Organizational Commitment: A Longitudinal Study of The Initial Stages of Employee-Organizational Reactions. Unpublished Manuscript, Graduate School of Administration, University of California At Irvine.
- PORTER, L.W., R.M. STEERS, R.T. MOWDAY and P.V. BOULIAN. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59, 603-09.
- ROBBINS, S. P. and T.A. JUDGE. (2013). *Örgütsel Davranış - Organizational Behavior*. Çev. Edt. İnci Erdem, Çev: Azmi Yalçın. Ankara : Nobel Yayın.
- RODRIGUES, A.O ve M.C. FERREIRA. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors *BrasilPsico-USF, Bragança Paulista*. 20/3, 493-504.
- ROST, J.C. (1991). *Leadership for The Twenty-First Century*. Praeger, New York.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- SAVERY, L., G.N. SOUTAR and N. DUFTY. (1990). *Union Commitment: The Case of The ABEU*. 3/90, Western Australian Labour Market Research Centre.
- SAYLES, L. R. and G. STARUSS. (1952). Patterns of Participation in Local Unions. *Industrial and Labor Relations Review*. 6, 221-231.
- SHERER, P.D. and M. MORISHIMA. (1989). Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union Commitment and Company Commitment. *Journal of Labour Research*. 10(3), 311-330.
- SHINGALA, M. C. and A. RAJYAGURU. (2015). Comparison of Post Hoc Tests for Unequal Variance. *International Journal of New Technologies in Science and Engineering*. 2,5, 22-33.

- SİĞRI, Ü. (2012). *Metaforik Liderlik (Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SOMER, O., M. KORKMAZ ve A. TATAR. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 17(49), 21-33.
- SPINRAD, W. (1960). Correlates of Trade Union Participation: A Summary of the Literature. *American Sociological Review*. 25, 237-244.
- SRIVASTAVA, S. (2011). Commitment & Loyalty to Trade Unions: Revisiting Gordon's & Hirschman's Theories. *Indian Journal of Industrial Relations*. 47/2, 206-218.
- STOGDILL, R.M. and A.E. COONS. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus, OH.
- STRAUSS, G. (1977). Union Government in the U.S.A: Research Past and Future. *Industrial Relations*. 16/2, 215-242.
- SÜMER, N., T. LAJUNEN ve T. ÖZKAN. (2005). Big Five Personality Traits as The Distal Predictors of Road Accident Involvement. In *Traffic and Transport Psychology: Theory and Application: Proceedings of The ICTTP 2004* (p. 215-227). Elsevier Science Ltd.
- SÜREKLİ, D. (1998) Kimya Sektörüne Bağlı Bir Sendikada Sendikaya Bağlılık ve Sendikal Faaliyetlere Katılım Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Basılmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- SVERKE, M. and A. SJOBERG. (1994). Dual Commitment to Company and Union in Sweden: an Examination of Predictors and Taxonomic Split Methods. *Economic and Industrial Democracy*. 15, 531-564.
- SVERKE, M. and A. SJÖBERG. (1995). Union Membership Behavior: The Influence of Instrumental and Value-Based Commitment. In L. E. Tetrick & J. Barling Eds. *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives* (pp. 229-254). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- SVERKE, M. and S. KURUVILLA. (1995). A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of an Integrated Theory. *Journal of Organizational Behavior*. 16(6), 505-532.
- SVERKE, M. and B. ABRAHAMSSON. (1993). Union Commitment: A Conceptualization Based on Instrumental and Value Rationality. Research Report, Swedish Center for Working Life.
- ŞEN, Y. ve M. YAŞLIOĞLU. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Yılı Dergisi*. 21/66, 97-117.

- ŞENDOĞDU, A. A. ve M. ERDİRENÇELEBİ. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 253-274.
- ŞEŞEN, H. ve S. BURMAOĞLU. (2012). *Girişimci Liderlik (Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, M.Ş., A. ÇELİK ve T. AKGEMCİ. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi kitabevi.
- TABAK, A.,H. ŞEŞEN ve T. TÜRKÜÖZ. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TAGLIACOZZO, D. L. and J. SEIDMAN. (1956). A Typology of Rankand-File Union Members. *American Journal of Sociology*. 61, 546-553.
- TANNENBAUM, A. S. and R.L. KAHN. (1958). Participation in Union Locals (Evanston, 111.: Row, Peterson) 75/96, 112-117.
- TANRIVERDİ, H. ve S. PAŞAOĞLU.(2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.13/50, 274-293.
- TARIM, N. (2010) Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.
- TAYLOR, R.(2005). The Public Policy Face of Trade Unionism. Trade Unions Resurgence or Demise?. Eds. S. Fernie and D Metcalf. London and Newyork: Routledge Taylor and Francis Group.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4/14, 1-16.
- TETRICK, L. E. (1995). Developing And Maintaining Union Commitment: A Theoretical Framework. *Journal of Organizational Behavior*. 16, 583-595.
- TETRICK, L. E., J.W.THACKER and M.W. FIELDS. (1989). Evidence for the Stability of the Four Dimensions of the Commitment to the Union Scale. *Journal of Applied Psychology*. 74, 819-822.
- THACKER, J. W., M. W. FIELDS and L. E. TETRICK. (1989). The Factor Structure of Union Commitment: An Application of Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Applied Psychology* .74, 228-232.
- THOMAS, H. (1999). *Trade Unions and Development*. International Institute for Labour Studies. P.O. Box 6, CH-1211 Geneva 22 (Switzerland).

- TOK, T. N. (1996). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Mesleki Örgütlenmeye İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 2(4), 609-629.
- TOKOL, A. (2015). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- TOPÇU, M. K (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. *Basılmamış Doktora Tezi*. Ankara Kara Harp Okulu: Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- TOSUN, F. Ç ve T. SOYDAN. (2013). Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri İşkolundaki Sendikalar ve Etkinliklerine İlişkin Öğrenci Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 21/3, 1133-1150.
- TOSUN, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- TRIPTI S. and C. GINNI. (2015). Antecedents and Consequences of Union Participation: A Review. *Journal of Advanced Management Science*. 3/1, 44-49.
- TURAN, İ., Ü. ŞİMŞEK ve H. ASLAN. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (30), 186-203.
- TÜRKÖZ, T., Ö. ARLI ve A. TABAK. (2012). *Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) (Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler)*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- UÇKAN, B. (2013). *Sendikacılık*. Edt. B. Uçkan. Ankara: AÖF Yayınları.
- UĞUR, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- USLU, D. Y. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.16/22, 429-455.
- ÜNAL, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. 32/1, 297-310.
- VROOM, V.H. and A.G. JAGO. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*. 62/1, 17-24.
- WAGNER, J.A. and J.R. HOLLENBECK .(1998). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- WEBB S. J. and B.P. WEBB .(2011). *The History of Trade Unionism 1666-1920*. Nabu Press.

- WEBER, M. (1968). *Economy and Society*. University of California Press, Berkeley, MA.
- WESTERN, S. (2008). *Leadership*. Los Angeles, Sage Publications.
- WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*. 7, 418-428.
- YASAN, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sendikalara İlişkin Görüşlerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya İl Merkezi Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31(1), 271-293.
- YAZICI, E. (2014). *Sendikal Hareket (Yeni Misyona Arayışları)*. Ankara: Binyıl Yayınları.
- YILDIRIM, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- YILDIRIM, H. (2013). Türkiye’de Öğretmen Örgütlenmeleri (1960-1980). *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- YILDIZ, E. (2015) Sendikalı Öğretmenlerin Sendikal Faaliyetlere Katılımları (Kocaeli Örneği). *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.
- YILMAZ, S. ve A. EREN.(2016). Eğitim Sendikalarının Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Niteliklerine İlişkin Beklentileri. *ODÜ – SOBIAD Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 6(3), 877-894.
- YİĞİT, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 6/1,17-21.
- ZACCARO, S.J, A.L. RITTMAN and M.A. MARKS. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*.12/4, 451-483.
- ZACCARO, S.J., C. KEMP and P. BADER. (2004). Leader Traits and Attributes. In *The Nature of Leadership*. Eds. J Antonakis & AT Cianciolo and RJ Sternberg, Sage, Thousand Oaks, CA.
- ZEL, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

EKLER

EK 1

Üyeler İçin

Sayın Katılımcı,
Elinizdeki anket formu Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Anabilim Dalında hazırlanan “*Liderlik Tutum Ve Davranışları İle Sendikal Bağlılık Ve Faaliyetlere Katılım İlişkisi: Sakarya İli Kamu Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması*” konulu doktora tezinin verilerini derlemek için hazırlanmıştır. Anket sonuçları başka amaçla kullanılmayacaktır. Anketimize zaman ayırıp, içten cevapladığınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Hilal KİŞİOĞLU
hilal.kisioglu1@ogr.sakarya.edu.tr

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümünü doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2.Yaşınız

() 22-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

3. Medeni Haliniz

() Bekar () Evli () Diğer

4. Eğitim Durumunuz

() Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5. Görev yeriniz

() Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise

6. Bulunduğunuz kurumdaki statünüz

() Öğretmen () Müdür () Müdür yardımcısı

7. Branşınız

()	Okul Öncesi Öğretmenliği	Beden Eğitimi	()
()	Sınıf Öğretmenliği	Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Görsel Tasarım)	()
()	Rehber Öğretmen	Bilim ve Teknoloji Bilgisi	()
()	Meslek Bilgisi	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	()
()	Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Fen Bilgisi)	Sosyal Bilimler (Tarih, Coğrafya, Edebiyat, Türkçe Dil Bilgisi, Felsefe, Psikoloji, Sosyal Bilgiler)	()
()	Yabancı Dil	Diğer (Lütfen yazınız) :	()

8. Çalışma Süreniz

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

9. Halen görev yaptığınız kurumdaki çalışma süreniz

☐ 1 yıldan az ☐ 1 -3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8 yıl ve üzeri

10. Aşağıdaki sendikalardan hangisine üyesiniz?

☐ Eğitim Bir-Sen ☐ Türk Eğitim-Sen ☐ Eğitim-Sen

11. Ne kadar zamandan bu yana sendikaya üyesiniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16+

12. Üye olduğunuz sendikada herhangi bir göreviniz var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

13. Üyesi bulunduğunuz sendikadan memnun musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kararsızım

14. Üyesi olduğunuz sendikayı değiştirdiğiniz oldu mu?

☐ Evet ☐ Hayır

15. Üyesi olduğunuz sendikayı değiştirmeyi düşünüyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

16. Sendikaya üye olmanızda işyeri sendika temsilcinizin liderlik tutum ve davranışlarının etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

17. Sendikaya üye olma nedeniniz.

- ☐ Sendika yöneticisi/ sendika temsilcisinin liderlik özelliklerinden
☐ Siyasi nedenlerden
☐ Hak ve çıkarlarımı iyi koruyacağına inandığım için
☐ Bir gruba dahil olmak için
☐ Eş-dost, akraba ve çevrenin etkisi
☐ Herhangi bir sebep olmaksızın kendi isteğimle
☐ İş yerindeki idareci arkadaşlarım önermesi ile
☐ Üye sayısı çok olduğu için
☐ Diğer

18. Sendika binanızın yerini biliyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

SORULAR	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
<i>Liderlik Davranış Özellikleri</i>					
“İşyeri Sendika Temsilcinizin Özelliklerini” dikkate alarak cevaplamanızı rica ederiz.					
1. Arkadaşçadır.					
2. Başkalarının fikir ve önerilerini dinler.					
3. Astlarına güvenir.					
4. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
5. Her işi kendisi yapmaya çalışır.					
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7. Başkalarına görev ve sorumluluk vermekten kaçınmaz.					
8. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
9. Tutarlıdır.					
10. Eleştirilere açıktır.					
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13. İyi çalışmaları takdir eder.					
14. Amaçları belirgindir.					
15. Yeni projeler üretir.					
16. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
17. Astlarını savunur.					
18. Yeniliklere açıktır.					
19. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
20. Astlarına adil davranır.					
21. Gerektiğinde çabuk karar alır.					
22. Planları dikkatli yapar.					
23. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
24. Esnektir ve değişime açıktır.					
<i>Sendikal Bağlılık</i>					
1. İşyeri yönetiminin toplu sözleşme hükümlerine harfiyen uyup uymadığını izlemek, her sendika üyesine düşen bir sorumluluktur.					
2. Sendika yararına olabilecek bilgilere “kulak kabartmak” her çalışanın görevidir.					
3. İşyerinde yükselmek, sendikada kalmaktan daha önemlidir.					
4. Üyeler davranışta bulunurken sendikanın adını, imajını gözönünde bulundurmalıdır.					
5. Üyesi bulunduğum sendikaya fazla bağlılık duymuyorum.					
6. Şimdiki işim gibi bir iş yaptığım sürece, bu sendikanın üyesi olup olmamak benim için önemli değildir.					
7. Bir diğer çalışana itiraz hakkını kullanmada destek olmak veya yardım etmek, her sendika üyesinin görevidir.					

8. Sendikanın başarılı olması için normal olarak bir üyeden beklenenin çok üstünde çaba göstermeye hazırım.					
9. Yapacağım işin aynı özellikte olması koşuluyla sendikasız bir işyerinde de rahatlıkla çalışabilirdim.					
10. Bu sendikadaki üyelerin çoğuna fazla güvenim ve inancım yoktur.					
11. Arkadaşıma sendikamdan, üye olunması gereken önemli bir örgüt olarak bahsederim.					
12. Sendikaya üye olmak çok şey kazandırabilir.					
13. Sendikanın yayınlarını (bülten vb.) okumaya değer bulmuyorum.					
14. Sendikaya yardımım dokunsun diye özel bir çalışma yapacağımı pek sanmam.					
15. Üyeler sendikaya ödedikleri aidata karşılık yeterince yarar elde edemiyorlar.					
16. Sendikada aktif olmayarak, iş yeri yönetimiyle ilişkilerimi geliştirmeyi düşünüyorum.					
17. Sendikaya katılma kararımın kendim için doğru bir adım olduğuna inanıyorum.					
18. Sendikanın değerleriyle benim kişisel değerlerim birbirinden biraz farklıdır.					
19. İstendiği takdirde, sendika için kurulan bir komitede hizmet verebilirim.					
20. Sendika bülteninde yararlı bilgiler yer almıyor.					
21. İstendiği takdirde, sendikanın yerel şubesinde görev alabilirim.					
22. Sendikaya üye olmamın tek nedeni, yaptığım işin karşılığını (ücret artışı, terfi vb.) almayı garantilemektir.					
23. Sendikadan çok işime bağlıyım.					
24. İş yeri yönetiminin sözleşmeye uyup uymadığını izlemek üyenin değil, işyeri sendika temsilcisinin görevidir.					
25. Bu sendikanın bir parçası olmakla gurur duyuyorum.					
26. Bu güne kadar olanlara ve bundan sonra neler bekleyebileceğime dayanarak, bu işyerinde çalıştığım sürece bu sendikanın üyesi olarak kalmak niyetindeyim.					
27. Bu sendikanın başardıkları, kendini bir amaca adanmış insanların neler yapabileceğinin iyi bir örneğidir.					
28. Bu sendikada, üyelerin isteklerine pek önem verilmiyor.					
29. Sendika temsilcimin liderlik davranış özellikleri sendikaya bağlı olmamda etkilidir.					
30. Sendika temsilcisinin şikayet ve problemleri çözme becerisi, sendikaya bağlılığımı artırır.					
Sendika Temsilcisinin Falliyetlere Katılma Teşvik ve Etkisi					
1. Sendika şubesini ziyaret etmem de sendika temsilcim etkilidir.					
2. Sendikamın toplantı ve çalışmalarına katılmamda sendika temsilcim etkilidir.					
3. Sendikamla ilgili gelişmeleri internet ve sosyal medyadan takip etmemde sendika temsilcim etkilidir.					
4. İş yaşamında sendika üyeliğinin gerekli olduğunu düşünürüm.					

5. Sendika temsilcim çalışma hayatında sendika üyeliği konusunda sık sık görüşlerini belirtir ve sendika üyeliği konusunda telkinlerde bulunur.					
6. Sendikamın yayınlarını takip etmemde sendika temsilcim etkilidir.					
7. Sendikamın düzenlediği kurs, konferans vb. programlara katılmamda sendika temsilcim etkilidir.					
8. Sendika temsilcimizle sendikacılık hakkında konuşur, güncel konular üzerinde tartışırız.					
9. Sendikamın düzenlediği sosyal etkinliklere (piknik, gezi, eğlence, yemek vb.) katılmam konusunda sendika temsilcim beni teşvik eder.					
10. Sendikamın yaptığı basın açıklaması, yürüyüş, miting, protesto eylemi gibi etkinliklere katılmamda sendika temsilcim etkilidir.					
11. Sendika seçimlerinde, sendika temsilcimin görüş ve düşüncelerine önem veririm.					
12. Sendika temsilcim sendika organlarında görev almamda beni destekler.					
13. Sendikamın yaptığı çalışmaların başarısında sendika temsilcimin etkili olduğunu düşünüyorum.					
14. Sendika temsilcim sendikamı gerektiğinde eleştirmem ve doğru bulmadığım konularda fikirlerimi söylemem için beni cesaretlendirir.					
15. Sendika temsilcim çevremdekileri sendikaya üye yapmam konusunda bana destek olur ve teşvik eder.					
16. Sendika temsilcim, kadınların sendikal faaliyetlere katılımını arttırmak için aile sorumluluklarını göz önüne alarak çeşitli düzenlemelerde (toplantı saati, yeri vb.) bulunur.					
17. İşyerimle ilgili yaşayabileceğim sorunların çözümünde sendika temsilcimin etkili olacağını düşünüyorum.					
18. Sendika temsilcim fikir ve görüşlerime önem verdiği için faaliyetler hakkında önerilerde bulunurum.					
19. Sendika temsilcimin herhangi bir şiddete maruz kaldığımda (işyerinde yaşanan darp, mobbing vb.) hakkımı savunacağını düşünürüm.					
20. Sendika temsilcimin liderlik davranış özellikleri sendikal faaliyetlere katılmamda etkilidir.					

İşyeri Sendika Temsilcileri İçin

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket formu Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Anabilim Dalında hazırlanan “*Liderlik Tutum Ve Davranışları İle Sendikal Bağlılık Ve Faaliyetlere Katılım İlişkisi: Sakarya İli Kamu Eğitim Kurumlarında Bir Alan Araştırması*” konulu doktora tezinin verilerini derlemek için hazırlanmıştır. Anket sonuçları başka amaçla kullanılmayacaktır. Anketimize zaman ayırıp, içten cevapladığınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Hilal KİŞİOĞLU

hilal.kisioglu1@ogr.sakarya.edu.tr

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümünü doldurunuz.

1.Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2.Yaşınız

() 22-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

3. Medeni Haliniz

() Bekar () Evli () Diğer

4. Eğitim Durumunuz

() Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5. Görev yeriniz

() Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise

6. Bulunduğunuz kurumdaki statünüz

() Öğretmen () Müdür () Müdür yardımcısı

7. Branşınız

()	Okul Öncesi Öğretmenliği	Beden Eğitimi	()
()	Sınıf Öğretmenliği	Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Görsel Tasarım)	()
()	Rehber Öğretmen	Bilim ve Teknoloji Bilgisi	()
()	Meslek Bilgisi	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	()
()	Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Fen Bilgisi)	Sosyal Bilimler (Tarih, Coğrafya, Edebiyat, Türkçe Dil Bilgisi, Felsefe, Psikoloji, Sosyal Bilgiler)	()
()	Yabancı Dil	Diğer (Lütfen yazınız) :	()

8. Çalışma Süreniz

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

9. Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki süreniz

() 1 yıldan az () 1 -3 yıl () 4-7 yıl () 8 yıl ve üzeri

10. Aşağıdaki sendikalardan hangisine üyesiniz?

() Eğitim Bir-Sen () Türk Eğitim-Sen () Eğitim-Sen

11. Ne kadar zamandan bu yana sendikaya üyesiniz?

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16+

12. Sendikaya üye olma nedeniniz

- () Sendika yöneticisi/ sendika temsilcisinin liderlik özelliklerinden
- () Siyasi nedenlerden
- () Hak ve çıkarlarımı iyi koruyacağına inandığım için
- () Bir gruba dahil olmak için
- () Eş-dost, akraba ve çevrenin etkisi
- () Herhangi bir sebep olmaksızın kendi isteğimle
- () İş yerindeki idareci arkadaşlarım önermesi ile
- () Üye sayısı çok olduğu için
- () Diğer

SORULAR	kesinlikle katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum	kararsızım	katılmıyorum	kesinlikle katılıyorum
<i>Liderlik Davranış Özellikleri</i>					
1. Arkadaş canlısıyım.					
2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlerim.					
3. Astlarıma güvenirim.					
4. Karar alırken riske girmekten kaçınmam.					
5. Her işi kendim yapmaya çalışırım.					
6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilirim.					
7. Başkalarına görev ve sorumluluk vermekten kaçınmam.					
8. Açık ve dürüst bir yöntemim vardır.					
9. Tutarlıyım.					
10. Eleştirilere açığım.					
11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanırım.					
12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem veririm.					
13. İyi çalışmaları takdir ederim.					
14. Amaçlarım belirgindir.					
15. Yeni projeler üretirim.					
16. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizimdir.					
17. Astlarımı savunurum.					
18. Yeniliklere açığım.					
19. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratırım.					
20. Astlarıma adil davranırım.					
21. Gerekğinde çabuk karar alırım.					
22. Planları dikkatli yaparım.					
23. Karar verirken astlarıma söz hakkı veririm.					
24. Esneğim ve değişime açığım.					
<i>Beş Faktör Kişilik Envanteri</i>					
1. Konuşkan.					
2. Başkalarının hatalarını arama eğiliminde olan.					
3. İşini tam yapan.					
4. Bunalımlı, melankolik.					
5. Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan.					
6. Çekingen.					
7. Yardımsever.					
8. Umursamaz.					
9. Rahat, stresle kolay baş eden.					
10. Çok değişik konuları merak eden.					
11. Enerji dolu.					
12. Başkalarıyla sürekli didişen.					
13. Güvenilir.					
14. Gergin.					
15. Maharetli, derin düşünen.					
16. Heyecan yaratabilen.					
17. Affedici bir yapıya sahip.					
18. Dağınık olma eğiliminde.					

19. Çok endişelenen.					
20. Hayal gücü yüksek.					
21. Sessiz.					
22. Genellikle başkalarına güvenen.					
23. Tembel olma eğiliminde olan.					
24. Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan.					
25. Keşfeden, icat eden.					
26. Atılgan bir kişiliğe sahip.					
27. Soğuk ve mesafeli olabilen.					
28. Görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen.					
29. Dakikası dakikasına uymayan.					
30. Sanata ve estetik değerlere önem veren.					
31. Bazen utangaç, çekingen olan.					
32. Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan.					
33. İşleri verimli yapan.					
34. Gergin ortamlarda sakin kalabilen.					
35. Rutin işleri yapmayı tercih eden.					
36. Sosyal, girişken.					
37. Bazen başkalarına kaba davranabilen.					
38. Planlar yapan ve bunları takip eden.					
39. Kolayca sinirlenen.					
40. Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen.					
41. Sanata ilgisi çok az olan.					
42. Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven.					
43. Kolaylıkla dikkati dağılan.					
44. Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan.					

ÖZGEÇMİŞ

1989’da Sapanca’da doğmuştur. 2003’te Sapanca Alaçam İlköğretim Okulu’ndan mezun olmuştur. 2007’de Adapazarı Figen Sakallıoğlu Anadolu Lisesi’ni bitirmiştir. 2012’de Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nden mezun olmuştur. 2015’te Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır.

