

T.C
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



SENDİKALARIN İŞÇİ VE İŞVEREN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN
TÜRKİYE'DE SENDİKA YÖNETİCİLERİNİN İŞ BAŞARISINA VE SENDİKAL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: METAL İŞKOLUNDA BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aydın BAYSAL

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Ağustos, 2020

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**SENDİKALARIN İŞÇİ VE İŞVEREN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN
TÜRKİYE'DE SENDİKA YÖNETİCİLERİNİN İŞ BAŞARISINA VE SENDİKAL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: METAL İŞKOLUNDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aydın BAYSAL

(Y1712.040044)

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ağustos, 2020

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sendikaların İşçi ve İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolünün Türkiye’de Sendika Yöneticilerinin İş Başarısına ve Sendikal Bağlılığa Etkisi: Metal İşkolunda Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

Aydın BAYSAL



ÖNSÖZ

Bu tez çağımızın gelişimiyle birlikte çalışma hayatının da değişen ihtiyaçları, artan sosyal, ekonomik ve yasal zorlukları karşısında temsil ettikleri üyelere ve endüstriyel yaşama karşı çok önemli sorumlulukları bulunan sendika yöneticilerinin, iş başarısına ve sendikal bağlılığa etkisini ortaya koymak ve Sendika Yöneticiliği kavramını bilimsel ve akademik alanda sorgulayarak, gelişimine katkı sunma ve bu alanda gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak maksadıyla hazırlanmıştır.

Bu bilimsel çalışmamın meydana gelmesinde çok değerli akademik ve insani destekleri bulunan başta kıymetli Danışman hocam **Dr. Öğr. Üyesi Sayın Murat Adil SALEPÇİOĞLU**'na ve Araştırmaya örneklem olan ve aynı zamanda mensubu olduğum **Özçelik-İş Sendikasının Genel Başkanı ve HAK-İŞ Konfederasyonu Genel Başkan Yardımcısı olan Sayın Yunus DEĞİRMENCİ** Bey'e ve anket çalışmamda üyelere ulaşılması hususunda çok kıymetli desteği ve katkıları bulunan **Özçelik- İş Sendikası Eğitimden Sorumlu Genel Başkan Yardımcısı Sayın Ferhan ÖNER** Bey'e sendikanın değerli üyelerine minnet ve şükranlarla teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca hayatımda her zaman varlığından çok büyük güç ve destek aldığım değerli eşim **Ebru BAYSAL** ile aileme teşekkür ederek, çalışmamı ilgi ve zamanlarından tasarruf ettiğim en kıymetli yaşam kaynağımız ve yarınlarımız olan çocuklarımız adına oğlum **Ahmet Emir** ve kızım **Sude Nur**'unda gelecekteki çalışma hayatlarına adıyorum.

İstanbul/Ağustos 2020

Aydın BAYSAL



**SENDİKALARIN İŞÇİ VE İŞVEREN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ
ROLÜNÜN TÜRKİYE’DE SENDİKA YÖNETİCİLERİNİN İŞ BAŞARISINA
VE SENDİKAL BAĞLILIĞA ETKİSİ: METAL İŞKOLUNDA BİR
ARAŞTIRMA**

ÖZET

Sendika kuruluşu, örgütlenmesi, faaliyetleri ve geleceği üzerinde sendika yöneticileri önemli bir konumda yer almaktadır. Sendika yöneticiliğinin meslek haline gelmesi, sosyo-ekonomik ve hukuki bilgilere sahip olmaları ve birtakım özellikleri taşıması gereği sendika yöneticiliği üzerinde durulmaktadır.

Sendika yöneticilerinin sendikal faaliyetlerde, işçi-işveren ilişkilerinde, hakları korumada, sendikal kültürü oluşturmada, üyelerinin düşünce ve davranış biçimlerini değiştirmede, hem kendi hem de üyelerin bağlılıklarını ve katılımlarını arttırmada vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Bu çalışmada Metal işkolunda görev alan sendika yöneticilerinin işçi-işveren ilişkilerini sağlamada, edilen rolünün sendika yöneticilerinin iş başarısına ve sendikal bağlılığına etkisi araştırılmaktadır.

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin iş başarısını, sendika bağlılığını, sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluğunu ve sendikaya sadakatini etkilemektedir.

Anahtar kelimeler: İşçi ve işveren ilişkileri, sendikal bağlılık, iş başarısı.



**UNIONS AND EMPLOYER RELATIONS MANAGER AT TURKEY'S ROLE
OF THE TRADE UNION AND THE TRADE UNION COMMITMENT TO
BUSINESS SUCCESS EFFECT: A STUDY IN THE SECTOR METAL**

ABSTRACT

Union executives have an important role in union establishment, organization, activities and future. It is emphasized that union management should become a profession, have socio-economic and legal knowledge and have certain characteristics.

Union managers need to have a vision in union activities, employee-employer relations, protecting rights, creating a union culture, changing the way their members think and behave, and increasing their loyalty and participation. In this study, the effect of the role of union managers working in the Metal business sector in ensuring employee-employer relations, on the business success and union loyalty of the union managers is investigated.

The role of unions on worker-employer relations affects union managers' job success, union loyalty, belief in the importance of unionism, their willingness to work for the union and their responsiveness and loyalty to the union.

Keywords: Employee and employer relations, union loyalty, job success.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	IX
KISALTMALAR	XIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	XV
ÇİZELGE LİSTESİ.....	iii
I. GİRİŞ.....	1
II. SENDİKA, SENDİKACILIK VE SENDİKALARIN İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ	3
A. Sendika Kavramı	3
1. Sendika Tanımı ve Unsurları	3
2. Sendika Görev ve Sorumlulukları.....	8
3. Sendika Amacı ve Önemi	12
4. Sendikaların Yapısı ve İşleyişi.....	18
a. Sendika üyeliğinin anlamı ve örgütlenme	18
b. Sendikaların örgütsel yapısı	20
5. Sendika Türleri.....	21
a. Kapsamlarına göre sendika türleri.....	21
i. Meslek sendikaları	21
ii. Genel sendikalar.....	22
iii. İşkolu sendikaları.....	22
b. Üyelerin niteliklerine göre sendika türleri	23
c. Kuruluş düzeylerine göre sendika türleri	23
B. Türkiye’de Sendikacılığın Doğuşu ve Gelişimi	24
1. Osmanlı Döneminde Sendikacılık	24
2. Cumhuriyet Döneminde Sendikacılık.....	25
3. 1940-1960 Döneminde Sendikacılık.....	26

4. 1961-1980 Döneminde Sendikacılık.....	28
5. 1980'den Sonra Sendikacılık	30
C. Günümüzde Sendikacılık.....	35
1. Sendikasızlaştırma.....	35
2. Sendikal Hareketin Yönü	37
3. İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketinin Sorunları.....	39
4. İşçi Sınıfının İstekleri	41
5. İşveren Sınıfı ve Beklentileri.....	42
D. Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü.....	42
III. SENDİKALARDA YÖNETİCİLERİN İŞ BAŞARISI	47
A. Başarı Kavramı.....	47
B. İş Başarısını Etkileyen Faktörler	48
1. Kişisel Faktörler	48
2. Psikolojik Faktörler	49
3. Psiko-Sosyal Nitelikler.....	50
a. Kültür - Sosyal Yapı, Sosyal Sınıf ve Aile.....	50
b. Benlik ve tutumlar	51
c. Girişim ruhu ve sosyalleşme	54
d. Bireysel ilişkiler ve hoşgörü.....	55
e. Baskınlık - zorlanma ve engellenme	55
f. Objektiflik ve derin düşünme.....	56
g. Moral ve uyum boyutu	57
h. Çatışma.....	58
1. İş doyumunu ve verimlilik	59
4. Çalışanın İhtiyaçları	60
5. Motivasyon ve Stres	61
a. Motivasyon	61
i. Motivasyonda içerik yaklaşımları	62
ii. Motivasyonda süreç yaklaşımları.....	65
iii. Motivasyonda özendiriciler	67
b. Stres.....	74
6. Örgütsel Faktörler	75
a. Görevin yapısı	78
b. Yetki yapısı	79

c. Yönetim yapısı	80
d. Örgüt kültürü.....	82
e. Örgüt Yapısı	83
f. Hizmet-içi eğitim.....	85
7. Çevresel Faktörler	85
a. Fiziksel özellikler	86
b. Sosyal özellikler	87
c. Sosyalleşme	87
d. Sosyal gruplar	88
e. Eğitim yapısı	90
f. Aile yapısı.....	90
8. Toplumsal Nitelikler	91
9. İş Başarısını Değerlendirme.....	93
IV. SENDİKALARDA YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL VE SENDİKAL BAĞLILIKLARA ETKİSİ	97
A. Örgütsel Bağlılık Tanımı	97
1. Duygusal Bağlılık	97
2. Devam Bağlılık	97
3. Normatif Bağlılık	98
B. Sendikal Bağlılık Tanımı.....	98
C. Sendikaya Bağlılığın Boyutları	100
1. Sendikaya Sadakat	100
2. Sendikaya Karşı Sorumluluk	101
3. Sendikacılığın Önemine İnanma	101
4. Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik	102
D. Sendikal Bağlılığı Etkileyen Öncüller.....	102
1. Demografik Faktörler.....	103
2. Üyeye Özgü Faktörler	107
3. Sendikaya Özgü Faktörler.....	109
4. İşe Yönelik Faktörler	110
5. Çevresel Faktörler	111
D. Sendikaya Bağlılığın Sonuçları.....	112
E. İkili Bağlılık ve Kuramsal Yaklaşımlar	115
V. YÖNTEM VE BULGULAR.....	119

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	119
B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	120
C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	121
D. Veri Toplama Teknikleri	121
1. Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	122
2. Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	124
3. Yöneticilerin Sendika Bağlılığı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi..	125
E. Analizin Değerlendirmesi	126
F. Bulgular.....	126
1. Sendikaya Üye Olanların Demografik Özellikleri ve Sendikaya İlişkin Bilgilerinin Dağılımları	126
2. Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları	128
3. Fark Testleri	129
4. Basit Doğrusal Regresyon Analizi	141
5. Hipotez Sonuçları.....	143
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	145
VII. KAYNAKÇA	149
EKLER.....	167
ÖZGEÇMİŞ.....	175

KISALTMALAR

- ABD:** Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.: Bakınız
ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
DİSK: Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
ESK: Ekonomik ve Sosyal Konsey
Hak-İş: Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu
IMF: Uluslararası Para Fonu
KİT: Kamu İktisadi Teşebbüs
MİSK: Milliyetçi İşçi Sendikaları Konfederasyonu
MSP: Milli Selamet Partisi
TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİP: Türkiye İşçi Partisi
TİSK: İşveren Sendikaları Konfederasyonu
Türk-İş: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
V.b.: Ve Benzeri



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1 Talep Modeline Göre Çeşitli Sendika Ekonomik Amaçlarının İncelenmesi.	13
Şekil 2 Sendikaya Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	103
Şekil 3 Üç Pozitif İlişki İçinde Dengeli Bir Üçlü Kategori	117
Şekil 4 Araştırmanın Modeli.....	120





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1 Sendikalar ve Üye İşçi Sayıları/Oranları (1984-2018 Yılları).....	34
Çizelge 2 Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü Ölçeğinin Faktör Analiz ve Güvenilirlik Sonuçları.....	123
Çizelge 3 Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı Ölçeğinin Faktör Analiz ve Güvenilirlik Sonuçları	124
Çizelge 4 Yöneticilerin Sendika Bağlılığı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	125
Çizelge 5 Frekans ve Yüzde Dağılım Sonuçları	127
Çizelge 6 Çalışanların Hak ve Çıkarlarını Yeterince Geliştirilmesindeki Nedenlerin Önem Sırasına İlişkin Bulgular	128
Çizelge 7 Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları.....	129
Çizelge 8 Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı.....	130
Çizelge 9 Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığı.....	130
Çizelge 10 Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı.....	131
Çizelge 11 Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığı	133
Çizelge 12 Ölçek ve Alt Boyutlarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Farklılığı ..	134
Çizelge 13 Ölçek ve Alt Boyutlarının İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılığı	135
Çizelge 14 Ölçek ve Alt Boyutlarının Sendikaya Üye Olunan Süreye Göre Farklılığı	136
Çizelge 15 Ölçek ve Alt Boyutlarının Sendikaların Çalışanların Haklarını Koruma Durumuna Göre Farklılığı	139
Çizelge 16 Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Çizelge 17 Hipotez Sonuçları.....	144



I. GİRİŞ

Sendikaların gücü, etkinliği ve işçilerin sendikalara yönelik tutumu, ülkelerin sosyal, ekonomik ve tarihsel özelliklerine göre şekillenmektedir. Bu nedenle doğuşu, gelişmesi ve örgütlenme faaliyetleri, Batı ülkelerine göre daha farklı dinamikler tarafından belirlenen Türk sendikacılığında yaşanan güven ve dayanışma sorunlarının ortaya konulması, küresel gelişmelerle beraber ülkenin öznel koşulları ve sendikacılığın kendine özgü özelliklerinin de göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir.

Türkiye'nin sendikalaşma yönündeki yapılanma şekli tek bir merkeze bağlı ve hiyerarşik düzenli olmakla beraber katılımcılık faaliyetlerine imkan vermemektedir. Sendikanın içinde yer alan yapılanma kurulları, karar alıcıların yanında genel olarak etkisiz ve işlevsiz kalmaktadırlar. Sendika kanunlarında, örneğin toplu sözleşmelerin yapılması, greve gitme ve sendika finansal kaynaklarının kullanımı ile alakalı sorumluların yüksek öncelikle yönetim organlarına atfedilmiş olması merkezi görüşlü oluşumu desteklemiştir. Sendikaların bu merkezileşme ağırlıklı yapısı, yöneticilerin yönetimde olma isteklerini sağlamaya yönelik atılımları ve hatta sahip oldukları gücü, sendika içinde demokratik ortamın sağlanması yönünden yadsınamaz anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Fakat böyle bir durumda sendika katılımcı miktarına ne derece etkiye bulunacağına yönelik net kanıtlar görmek pek mümkün değildir. Bağlı olduğu sendikanın istediği ölçüde demokratik yapıda olmadığını düşünen bir katılımcının, üyelikten ayrılmasının, kültürel, sosyal ortamın yanında ülkenin demokratik yapısı düşünüldüğünde öngörülmesi zor bir davranış olacağı görülmektedir. Ancak işletmelerde özellikle toplu anlaşmalarla sağlanan hakları yeterli görmeyen veya sendikanın onayladığı ücret artışlarını beğenmeyen çalışanların, hali hazırda sendika ortamında şikayetlerini bildirebilecekleri bir mevki ve yapının olmamasından ötürü, meslekte örgütlenmiş farklı sendikalara katılım için yönelmeleri sıkça görülen durumlardandır. Mevcut memnuniyetsizliği sendikada çözmektense işçilerin bu yönetime yönelmesi, sendikada dönüştürücü bir faktöre neden olabilecek kaynakların tükenmesine ve sonrasında sendika öncülerinin etkinlik alanlarını arttırarak sahip oldukları güç kaynaklarının çoğalmasına neden olmaktadır.

Sendikadaki demokratik yapılanmada karşılaşılan sorunlar, katılımcılar arasında sendikaya dair aidiyet ve sadakat hislerinin gelişmesini engellemekte ve sendikalara duyulan güvenin artmasına sebep olmaktadır. İlk olarak sendikanın kendine özgü politikalarını etkili şekilde faaliyete geçirmesi için büyük öneme sahip katılımcı desteğinden mahrumiyet, bu güvensizliğin bir neticesidir. Yıllarca sahip oldukları yetkilerini yöneticilere aktarmış ve sendikacılık faaliyetlerine katılmanın da ötesinde sendikaya yönelik kararların alınmasında katılma fırsatı ve güvenini de elde edememiş bir üyenin, sendikal problemleri sahiplenme olasılığının düşük olması ve hatta olmaması sendikaya yabancılaşması konusu söz konusudur.

Sendikaların, işçilerin desteğini kazanabilmeleri için, çözülmemiş sorunları, karşılanmamış ihtiyaçları ve gerçekleşmemiş özlemleri saptamaları ve öne çıkarmaları gerekir. Bunun gerçekleşebilmesi için sendikaların, sendikal işlevleri geniş bir şekilde yorumlamak ve işçi sınıfı dayanışmasını geniş kapsamlı olmasını sağlamaları gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde sendika, sendikacılık ve sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ele alınmaktadır. İkinci bölümde sendikalarda yöneticilerin iş başarısı üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde sendikalarda yöneticilerin örgütsel ve sendikal bağlılıklara etkisi değerlendirilmektedir. Dördüncü yani son bölümde ise metal iş kolunda görev alan sendika yöneticilerinin işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün iş başarısı ve sendikal bağlılıklarına etkisi uygun analizlerle belirlenmektedir ve tasarlanan hipotezler test edilmektedir.

II. SENDİKA, SENDİKACILIK VE SENDİKALARIN İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

A. Sendika Kavramı

Sendikalar sanayisi gelişmiş toplumlarda sistemin yapı taşı örgütler olarak yer almaktadır. Sendikalar toplumların çalışma ortamlarındaki olayları düzenleyen ve toplumlara hazırlayan önemli örgütsel oluşumlardandır. Dünya üzerinde birçok ülkede sendika şeklinde kuruluşlar yer almaktadır. Sendikacılık faaliyetleri de bu noktada başlamaktadır. Sanayileşmenin artmasıyla beraber üretimin artması ve çalışanlar için uzun çalışma saatlerinin söz konusu olması gibi birçok uygulama sonucu çalışma koşullarının kötüleşmesi, hatta ücretlerin düşüklüğü ve çalışanların sefaletle doğru sürüklenmesi sonucu çalışanlar aksiyon almak istemişlerdir ve sanayileşme hareketinin artmasından bir süre sonra sendika adı verilen oluşumlarda bir araya gelerek örgütlenmeye başlamışlardır.

1. Sendika Tanımı ve Unsurları

Sendika, Yunan ve Roma hukuk terminolojisi içerisinde kullanılan kaynağı çok eskiye dayanan bir terimdir. Bu terminolojilerde görülen “syndic” terimi, eski zamanlarda belirli bir grubun temsilini simgeleyen, grubun menfaatlerini korumakla mükellef bireyleri temsil etmektedir. “Syndicat” terimi ise, aynı dönemlerde “syndic” in işlevlerini, daha sonra da bu işlevleri yürütmek için kullanılmaktadır (Işık, 1962’den aktaran Uğurlu ve Arslan, 2019: 80).

Türkiye’de sendika kelimesi “işçi veya işverenlerin çalışma hayatındaki ortak ekonomik, sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla tüzel kişiliğe sahip olarak faaliyet gösteren kuruluş” şeklinde belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 2019).

Sendika ve katılımcıları kamuya çeşitli toplumsal düzenlemelerin yapılması için girişimlerde bulunan sivil toplum kuruluşları olarak ifade edilebilir (Şahin ve Selvi, 2019: 62).

Aynı mesleğe sahip, çalışanların ve ya işverenlerle aynı meslek erbabı çalışanların, üyelerinin mesleki, sosyal ve ekonomik çıkarlarını özümlemek ve müdafaa etmek olan bireylerden meydana gelen, yasalara dayalı çalışan örgütsel oluşumlardır. Sendikalar, katılımcılarının ekonomik ve sosyal çıkarlarını ve haklarını geliştirmek ve korumak için yasal kişiliğe sahip oluşumlardır (Seyyar ve Öz, 2007: 336).

Sendikalar Kanunu'nun 2821 sayılı 2. maddesinde, sendikalar; "İşçiler veya işverenler tarafından çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik, sosyal hakları ve çıkarları korumak ve geliştirmek için kurulan tüzel kişilik" olarak ifade edilirken, konfederasyonun tanımına göre ise "farklı iş kollarında en az beş sendikayı bir araya getirerek oluşturulmuş bir tüzel kişiliktir" olarak ifade edilmektedir. Bu açıklamalar sendika kuruluşlarının yasal temelini ortaya çıkarmaktadır (Uğurlu ve Arslan, 2019: 80).

Bütün tanımların hem fikir olduğu nokta, sendikaların, ortak hedef etrafında bir araya gelmiş, emeğine karşılık kazanç sağlayan gurupların çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesi için çalışanların yerine onların haklarını ve alacaklarını savunan bir örgütlenme tarzı olmasıdır.

Sendikalar, sosyal devlet anlayışı içinde ortaya çıkmış en temel kuruluşlardır. Kanunlarda ve anayasada ifade edilen yetki ve görevleri ile imzaladıkları toplu iş sözleşmeleri vasıtasıyla iş bölümlerinin sosyo-ekonomik oluşumuna etki etmektedir. Bazı durumlarda ise devlet kurumlarının verdikleri sosyo-ekonomik kararları ve çalışma şartları için hazırlanan düzenlemeler ile devletin işleyişine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle günümüzdeki görüşün örgütsel yapı çerçevesinde çok önemli bir konumda olan sendikalar, kamu yapısı içinde olan ve kamu görevlerini gerçekleştiren resmi kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Sendikalara sunulan hakların, ülkelerin ekonomik ve siyasi sisteminin gelişmesini sağlayacağı ön görülmektedir (Çelik, 1999:7; Eyrenci, 1984: 21; Rivero ve Savatier, 1979: 58; Işık, 1962: 1; Aydemir, 2001: 39'den aktaran Demir, 2013: 19).

Demokrasinin anlamlarından biri de bu kelimenin "müesseseler (kurumlar) rejimi" dir. Bu kuruluşlardaki sendikal haklar ve sendikalar yapının varlığının sebebine yönelik özgürlük yapısında çok temel bir yere sahiptir. Özellikle, "işçi sendikaları" toplumun politik, ekonomik ve sosyal düzenindeki uyum ve denge

yapılarıdır. Bütün bu özellikler ile sendikalar, çalışanlar ile ilgili bakanlıklarda temsil edilmektedir, Batı ülkelerinde çalışanın yönetimde rol alması ilkeleri kapsamında yasama faaliyetini etkileyen siyasi girişimlerde bulunmaktadır (Odaman, 2004: 16). Fakat Batı ülkelerindeki sendikaların bu tür girişimleri gerçekleştirmesinin nedeni, toplumda geçerli sayıda katılımcı ve bilinçli örgütsel oluşuma sahip olmasıdır. Bu yüzden, maaşlı işçilerin (memurlar ve işçiler) ülkenin sosyal, siyasal ve ekonomik yaşamında sendikaları vasıtasıyla söz hakkı olması olağan karşılanmaktadır. Sosyal devlet ve demokrasi kurallarına göre, sendikaların milli gelirin eşit dağılımı ve sosyal adaletin sağlanması ileri sürülmektedir (Çelik, 1999: 340'den aktaran Demir, 2013: 20).

Demokratik toplumsal yapılar örgütsel yapılardır. Bunların başlıcası sendikalardır. Çalışanların “temsilcilik, yöneticilik ve sendika üyelik” artması sağlanırken, diğer yandan “grev” ve “toplu sözleşme” haklarıyla gelişecek Türk Sendikacılığı, hem milli gelirin eşit dağılımına yardımcı olarak “sosyal barışın” sağlanmasına, bu verimli üretim ve barış tertibi içerisinde demokratik hak ve özgürlüklerin gelişiminde de etkili olmaktadır.

Sendika hakkındaki tanımlar kapsamında sendikanın özellikleri aşağıdaki gibidir (Andaç, 2003: 140):

- Sendika üyeleri ve ya başkanları arasında ortak mesleki menfaat olmalıdır. Kurularda, bir veya daha fazla insanın menfaatleriyle değil, katılımcıların menfaatleriyle ilgili olmalıdır. Diğer bir deyişle, sendika üyeleri ve kurucuları arasında ortak mesleki menfaat olmalıdır. Kanunlara göre, ortak mesleki menfaatler sosyal ve ekonomik açıdan belirlenir.
- Sendikalar tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. Sendikanın tüzel kişiliği, sendika için büyük önem taşımaktadır. Yasal oluşuma sahip olan kuruluş, katılımcılarını kendi başına hareket edebilir ve temsil edebilir.
- Sendika, çalışanlar ve işverenler tarafından kurulabilir ve sadece sendikaya üye olabilir. Çalışanlar işveren sendikası; işverenlerde işçi sendikası üyesi olamamaktadır (Sendika Kanunu madde 38).
- Sendikaların çalışmaları, katılımcılarının ortak sosyal ve ekonomik çıkarlarının ve haklarının korunması, geliştirilmesi ile sınırlıdır. İşçi sendikasının temel görevi, işçinin sahip olduğu hakları işveren karşısında korumak ve işverenden yeni haklar talep etmektir. İşveren sendikasının

temel görevi, işvereni işçi sendikalarının karşısında işçiye karşı kollamak ve gelişimine katkı sağlamaktır. Sendikalar, ortak sosyal ve ekonomik menfaatlerin ve hakların korunması, kollanması ve geliştirilmesinden başka hiçbir sosyal, ekonomik ve siyasi girişimde bulunmamaktadır.

Ülkemizde, 6356 sayılı Toplu İş Sözleşmelerine İlişkin Yasa'da sendika kapsamında ve diğer terminolojik tanımlarda sendikaların özgür kurulduğu, bağımsızlığını, ortak hedefler çevresinde birleşen ve toplumun çıkarlarını düşünen yasal bir kuruluş olduğu belirtilmektedir.

Sendika kavramının ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hüner, 2004: 5):

- Bağımsız oluşları ve
- Serbestçe kurulmaları,
- Yasal kişilik oluşturmaları,
- Ortak amaç kapsamında bir araya gelmeleridir.

Aşağıda belirtilen ilkeler kapsamında sendika yapılarının çalışmalarını devam ettirmesi için sahip olması gereken zorunlu ilkelerdir. Sendikaların kuruluşunun gerçekleşmesi ve çalışmalarını hedefleri çerçevesinde sürdürebilmeleri amacıyla kesinlikle sahip olunması gereken özellikler aşağıda belirtilmektedir.

Konfederasyonlar ve sendikalar önceden yasal izne tabi tutulmaksızın kurulabilirler. Bu hal sendikaların bağımsız olarak kurulma unsuruna tabidir. Sendikaların bağımsız kurulabilmesi, kuruluşlarında devletin herhangi bir müdahale, yardım ve negatif müdahalede bulunmamasını ve sendikaların tamamen kişilerin bu bağlamda özgür iradelerinden kaynaklanan bir oluşumu ifade eder. Konfederasyonlar ve sendikalar, kurucu kişilerin yasal ve gerekli belgeleri ilgili valiliklere vermeleri ile yasal bir kişilik kazanırlar (Sümer, 2000: 130).

Anayasanın 51. maddesine ve sendikalar kanununa göre, sendikalar yalnızca işverenlerin ve işçilerin çalışma ilişkilerinde kendi aralarındaki sosyal ve ekonomik menfaat ve haklarını kollamak ve geliştirmek amacıyla kurulabileceklerdir. Kuruluşlarındaki ortak amaç böyle olmalıdır. Diğer yandan anayasanın 58. maddesi çalışanların ve işverenlerin karşılıklı ekonomik ve sosyal durumlarını konumlandırmak amacıyla toplu anlaşma hakkına sahip olduklarını ifade ederek sendikaların temel hedeflerini ortaya koymuşlardır (Akça, 2007: 25).

“Sendikalar kuruldukları ilk zamanlarda devlet ve işveren tarafından el konularak işverenlere ve devlete bağlı çalışmalar kaydetmişlerdir. Bunun sonucunda sendikaların ilerlemesinde engellerle karşılaşmışlardır” (Frege ve Kelly, 2003: 12). Daha sonraları işçilerin direniş ve baskılarıyla devlet, sendikalarla ilgili yasalar çıkararak sendikaların oluşumlarını devletten bağımsız şekilde çalışmalarını sürdürmelerine imkan vermiştir. Sonraki yıllarda Türkiye’de işverenler için de sendika kuruluş hakkı sağlanarak işveren ve işçi sendikaları oluşturulmuş ve desteklenmesi için yasalar çıkarılarak resmi gazetede yayınlanmıştır.

İşveren ve işçi sendikalarının devlete karşısında bağımsız olmalarını ifade eden madde, Sendikalar Kanununun 40. maddesindedir. Buna göre; “Sendikalar genel ve katma bütçeli idareler ile mahalli idareler ve bunlara bağlı sabit ve döner sermayeli kuruluşlardan, sermayesinin hepsi devlet tarafından verilmesiyle kurulan ekonomik kuruluş ve kurumlarla sermayelerinde devletin paydaşı bulunan bankalardan, sigorta firmaları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları dâhil özel kanunlarla kurulan bankalar ve kuruluşlardan Sendikalar kanununun 41. maddesinde belirtilen idare kuruluş ve bankalar tarafından ödenmiş sermayesinin en az yarısına katılmak maksadıyla kurulan kuruluşlarla bunların aynı oranda katılmasıyla kurulan kurumlardan ve siyasi partilerden yardım ve bağışları kabul edemezler” (6356 Sayılı Sendika Kanunu. m.40-41).

Sendikalar yasal kişilik özelliğine sahip kuruluşlar olmasının yanında, aynı zamanda özel hukuk tüzel kişi özelliği de gösterirler. Sendikaların tanımlanmış kamu görevine sahip olmaları özel hukuk tüzel kişisi olmalarına engel olmamaktadır. Sendikaların amaçlarına ulaşabilmek, grev ve lokavt hakkını kullanabilmek, toplu iş sözleşmesi yapmak, Sendika Kanunu 33. maddesi sinde belirtilen çalışmalarını gerçekleştirmek için, süreklilik arz eden, var oluşu üyelerinin sirkülasyonundan etkilenmeyen ve bir adı bulunan yasal kişi oluşumları olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu özellikler sendikaları, tanımlanmış hedefin gerçekleşmesinin mümkün olmayacağını fark edilmesinde son bulan aktif işçi topluluklarından ayırmaktadır. Diğer yandan Sendika Kanunu 2. maddesindeki tanımda sendikaların yasal kişi oldukları tanımı getirildiği gibi Sendika Kanunu 6. maddesinde de konfederasyon ve sendika yasalarının ilgili valiliğe başvurulmasıyla da yasal kişiliğe sahip olacağı net bir şekilde ifade edilerek sendikaların bu özelliği açıkça belirtilmiş olmaktadır (Tuğ, 1992: 6).

2. Sendika Görev ve Sorumlulukları

2821 sayılı Sendikalar Kanununda konfederasyon ve sendikaların sorumluluk ve görevleri, 274 sayılı Sendikalar Kanununa göre, kendi içinde daha sistematik ve tutarlı bir düzenlemeye gerek görülmüştür. Nitekim yasada önce sendikaların özgürce gerçekleştirebilecekleri “yasal faaliyetler” belirtilmiş (madde 32 ve 33); “yasak faaliyetler” tanımlanmıştır (madde 37, 38 ve 59). Bu ayrıma istinaden önce “yasal faaliyetler” sonrasında “yasak faaliyetler” incelenmelidir (Demir, 1999: 211).

Sendikalarda gerçekleştirilen sosyal faaliyetler kapsamında yürütülen sendikal çalışmaların gerekli amaçlara ulaşılmasının sağlanmasında, üyelerle bağların gelişiminde, dayanışma ruhunun desteklenmesi istenilen başarıya ulaşmada büyük önem taşımaktadır (Ersinadım, 2000: 238).

Sendikaların yasal faaliyetlerinden çıkarılması gereken husus, gerçekleştirilen “mevzuata uygun” çalışmalardır. Anayasa öncelikli olmakla beraber tüzüklere uygun gerçekleştirilen ve genel olarak 274 sayılı Sendikalar Kanununa uygun olarak belirlenen bu çalışmalar; 2821 sayılı Sendikalar Kanununda sadece “sendikaların” ve “konfederasyonların” gerçekleştirebilecekleri çalışmalar şeklinde iki kısma ayrılmıştır. Yasanın ilk bölümündeki faaliyetleri “Sendikaların Çalışma Hayatına İlişkin Faaliyetleri”; ikinci bölümdeki faaliyetleri de “Sendika ve Konfederasyonların Sosyal Faaliyetleri” olarak belirlenmiştir (Demir, 1999: 211).

Sendika Kanunu kapsamında sadece sendikaların söz konusu olduğu faaliyetlere dair gelişmeler 32. maddede yer almaktadır. Sendikaların Çalışma Yaşamına İlişkin Faaliyetleri (Altan, 2003: 187):

- Grev veya lokavta karar vermek ve yönetmek,
- Toplu iş anlaşmazlıklarında, ilgili hakem kurullarına, makama, mahkemelere ve arabuluculara başvurmak,
- Çalışma yaşamından, kanundan, örf ve adetten, toplu iş sözleşmesinden ortaya çıkan durumlarda işveren ve işçileri temsilin yazılı başvuruları üzerine, neşir veya adi şirket sözleşmeleri ve nakliye ile hizmet anlaşması hakları ve sigorta haklarında üyelerini temsilin davaya ve bu nedenle açtığı davadan ötürü olaya dahil olmak,
- Toplu iş sözleşmesi imzalamak

Konfederasyon ve sendikaların sosyal çalışmaları 2821 sayılı Kanununun 33. maddesinde ifade edilmiştir. Maddede, konfederasyon ve sendikaların yasal kişi olarak genel kararlar neticesinde sahip oldukları hakların yanında, şu çalışmalarda bulunabilecekleri belirtilmiştir (Işıklı, 2003: 234):

- İşveren ve işçilerin mesleki donanımlarını artıracak, ulusal yatırım ve tasarrufun gelişimine, gerçek verimliliğin artmasına hizmet edecek konferans ve kurslar düzenlemek; spor tesisleri, basım işleri, sağlık tesisleri ve kütüphane kurmak, bunun yanında işçilerin sosyalleşmesine katkı sağlamak,
- Uluslararası anlaşma ve kanun yaptırımlarına istinaden toplanan kurullara temsilci göndermek,
- Bağışta bulunmamak şartıyla üyeleri için kooperatifler kurulmasına katkı sağlamak ve nakit akımının yüzde onundan fazla olmamak şartıyla bu sandıklara kredi temin etmek,
- Nakit oranının yüzde kırkıdan fazla olmak şartıyla iktisadi ve sinai girişimlere yatırımlar yapmak. Buradaki oran, önce yüzde 20 iken 4101 sayılı Kanunla yüzde 40'a çıkması uygun görülmüştür. Bu değişikliğin nedeni, son yıllardaki özelleştirmelere sendikaları da dahil etmektir,
- Herhangi bir bağışta bulunmamak şartıyla doğum, evlenme, ihtiyarlık, hastalık ve işsizlik gibi durumlarda eğitim ve yardım maksadıyla sandıkların kurulumuna aracı olmak, nakit oranının yüzde beşinden fazla olmamak şartıyla bu sandıklara kredi temin etmek,
- Üyelerinin mesleki donanımlarını yükseltmek için çalışmak, mesleki eğitim tesisleri kurmak (2821 sayılı Kanununun sendikaların eğitim faaliyetlerine yönelik öngördüğü bir başka koşul da 4101 sayılı Kanunla yapılan değişiklik kapsamında 44. maddesinde yer almaktadır. Bu madde koşuluna göre "işçi konfederasyon ve sendikalarını gelirlerinin en az yüzde onunu üyelerinin mesleki eğitimi ile mesleki bilgi ve tecrübelerini artırmak için kullanmakla yükümlüdürler"),
- İşveren olmanın yükümlülüğü kapsamında hukuki ilişkilerde emeklilik, sosyal sigortalar ve benzeri hakların kullanılması ile ilgili olarak üyelerine ve vasilerine adli yardımda bulunmak,

Konfederasyon ve sendikaların Sendikalar Kanununun 37, 38 ve 39. maddelerinde gösterilen çalışmalara ilişkin faaliyetlerde bulunmaları yasaklanmıştır. Kanunda belirtilen bu hükümler kapsamında, konfederasyon ve sendikalara çalışma kolları konusunda getirilen yasaklar, “Diğer Yasak Faaliyetler”, “İşçi ve İşveren İlişkilerinde Yasaklar” ve “Temel Yasaklar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir (Altan, 2003: 189).

Anayasada belirtilen temel yasaklar, Sendikalar Kanununda da belirtilmiştir. Bunlar içinde Anayasanın 14. maddesinde “temel hak ve özgürlüklerin kötüye kullanılması” maddesi birinci gelmektedir. Fakat Sendikalar Kanununda tanımlanmayıp yalnızca Anayasada yer alan bir temel yasak da, Anayasanın 13. maddesinde belirtilen “özgürlükleri genel sınırlama” nedenleridir. Diğerleri, hem Anayasada (madde 51/8) hem de Kanunda (madde 37) belirtilen temel yasaklar içinde, konfederasyon ve sendikaların işleyiş ve yönetimlerinin “Cumhuriyetin niteliklerine ve demokratik esaslara aykırı olmaması” da yer almaktadır. Yani, konfederasyon ve sendikalar bir yandan temel hak ve özgürlüklerin sınırlandırılması ve kötüye kullanılması nedenlerine ters çalışmalarda bulunamazlarken; diğer yandan, anayasada belirtilen Cumhuriyetin niteliklerine ve demokratik esaslara da aykırı çalışmalarda bulunamayacaklardır (Demir, 1999: 246).

Sendikalar Kanunu’na göre, “işçiler ve işçi sendika ve konfederasyonları bu kanun ve diğer kanunlara göre kurulu işveren kurumlarına işverenler ve işveren kurumları da işçi sendika ve konfederasyonlarına üye olamazlar, gerek direk, gerek temsilcileri veya mensupları veya araya koyacakları diğer kimselerce biri diğerinin kurulmasına, idare ve faaliyetine karışmazlar. Bir işçi sendika ve konfederasyonunun bir işverenin veya bu kanun veya diğer kanunlar gereğince kurulu bir işveren kurumunun kontrolüne tabi tutmak veya bunların nüfuzu altında işçi sendika veya konfederasyonu kurulmasını teşvik ve tebrik etmek yasaktır” (Sendikalar Kanunu madde 38/1,2). Madde içeriğinden de görüldüğü gibi, her iki konuda işveren ve işçi ilişkilerine açık olarak yasak getirilmiştir. Bu yasaklardan biri, işveren ve işçilerin birbirinin sendikalarına katılmalarının engellenmesi kapsamındadır. Diğer, sarı sendikacılık adıyla bilinen işveren sendikaları veya işverenlerin etkisi altında kurulan, bu etkiye açık olarak çalışmalarda bulunan işçi sendikacılığının engellenmesine yöneliktir (Altan, 2003: 190).

Konfederasyon ve sendikalar, devlet kurumu kapsamındaki meslek gurupları ve bunların üst organlarının seçimlerinde aday gösteremezler. Aynı zamanda belirli adayların aleyh ve lehlerinde propaganda da bulunamazlar. Konfederasyon ve sendikalar gelirlerini mensupları ve üyeleri arasında dağıtamazlar. Yalnızca lokavt ve grev boyunca yasalarına göre üyelerine yapacakları yardımlar bu şartın dışındadır (Işıklı, 2003: 242).

Sendikaların siyasi çalışmaları genellikle ikili bir ayrımla ifade edilmektedir. Sendikaların, herhangi bir siyasi parti ile karşılıklı işbirliği ve yardım ilişkisinde bulunarak, siyasi partinin maddi veya manevi katkısıyla günlük siyasete dahil olmaları temel anlamda siyasi faaliyet kapsamına girerken; herhangi bir partinin maddi veya manevi korumasında olmaksızın, çalışanların çıkar ve haklarıyla ilgili hususlarda tavsiye ve taleplerde bulunması geniş tanımıyla siyasi faaliyet kapsamında yer almaktadır (Akgeyik, 1996: 353).

Geniş tanımıyla siyasi faaliyet, sosyal ve ekonomik işlevlerine ağırlık veren ve bu işlevlerine takviye maksadıyla siyasi faaliyette de bulunan, faydacı yaklaşım esasına dayanan sendikaların, herhangi bir siyasal parti ile karşılıklı ilişkide olmaksızın, örgütsel menfaatleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri siyasi faaliyetleri içermektedir (Mahiroğlu, 2013: 352).

Çalışanların hayat şartlarını iyileştirebilmek maksadıyla, iktidardaki partiyle ilişkili olmak ve lobi¹ çalışmalarında bulunarak yasama organına etki etmek; kendi yayın organlarında veya basın-yayın araçları kiralayarak görüş sunmak, parti seçim listelerinde sendikadan adaylar sunulmasına ve seçilmelerine yönelik çalışmalarda bulunmak; üyelerini belirli bir parti veya aday lehinde/aleyhinde oy vermeye/vermemeye çağırarak gibi faaliyetlerde bulunmak, bu yönde kamuoyu oluşturmak ve kamuoyunu etkilemek; güncel gelişmelerle ilgili siyasi seminer ve eğitimler düzenlemek; sendikaların yürüttükleri başlıca siyasi faaliyetlerdir (Mahiroğlu, 2013: 352; Akgeyik, 1993: 32-33).

Dar tanımıyla siyasi faaliyet içindeki sendikalar için ise siyasal işlevleri en az ekonomik işlevleri kadar etkili ve önemlidir. Genellikle, siyasi partilerle yakın ilişki

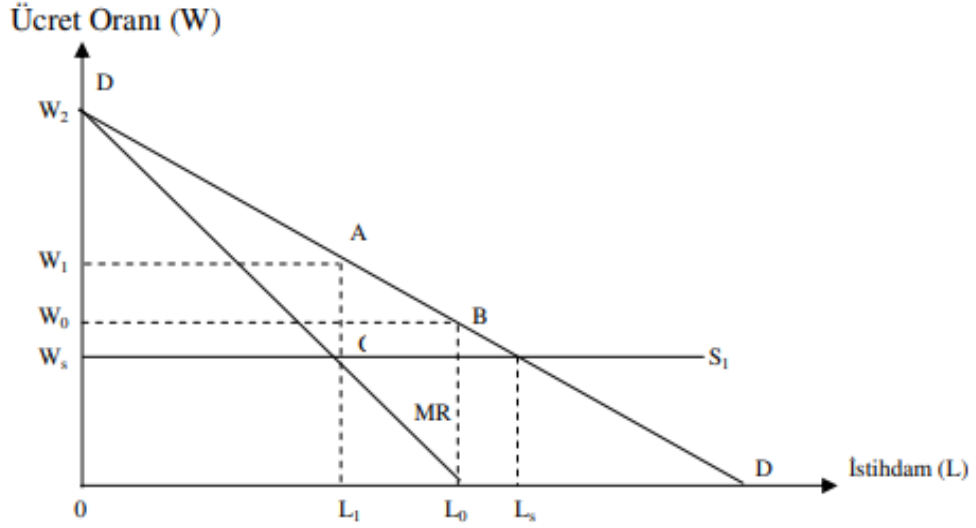
¹ Lobicilik (lobbying): Meclis binasında vekillerin celse aralarında toplandıkları ön salona verilen isimden gelen bu terim zamanla, vekillere ve hükümet yetkililerine tesir etmek için gayri resmi olarak yüz yüze yapılan şifahi temas ve anlaşmaları, bu amaçla yapılan tüm girişimleri ihtiva eden bir kavram olarak kullanılmıştır (Bkz., Zaim, 1960: 21-22).

kuran yenilikçi veya doktriner karakterli sendikalar olmaktadır. Sadece üyelerinin problemlerinin değil, toplumun geniş kitlesini ve işçi sınıfını topluca ilgilendiren problemlerin çözümünü, geçerli düzeni değiştirmek ve reformlara tabi tutularak yeniden düzenlemekle sağlanacağını öngören bu sendikalar parti kurabilir, kendi görüşlerine yakın var olan bir partiyi destekleyebilir (Mahiroğlu, 2013: 353-354). Hatta kuruluşlarında siyasi bir parti rol oynamış olabilir.

Sendikalar, siyasi işlevlerine yön veren sendikaların geniş tanımdaki siyasi çalışmalarına ek olarak, mesleki çıkarları ve iktisadi çıkarları dışındaki amaçlar kapsamında grev yapmak; uzun dönemli hedefler belirleyerek, bunları siyasi girişimler vasıtasıyla gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmak; topluma yeni bir görüş doğrultusunda protesto, miting gösterileri, iş bırakma grevleri gibi toplu etkileşim hareketlerinde bulunmak; parti yönetim kademelerinde temsilci bulundurmak, etkin ve açık şekilde siyasi bir partiyi maddi ve manevi desteklemek veya yeni bir parti kurmak; sendika yönetici ve üyelerinin ideolojik olarak fikir birliği içinde olmalarını sağlamak ve bu doğrultuda eğitimler düzenlemek gibi dar anlamda siyasi faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Mahiroğlu, 2013: 354; Kutal, 1977: 205; Tuna, 1955: 118).

3. Sendika Amacı ve Önemi

Sendikaların yalnız üyelerini değil paralel olarak ekonominin tamamını ilgilendiren temel amaçları istihdam ve ücret oranlarının belirlenmesidir. Bu amacın bütün ekonomiyi ilgilendirmesinin temel nedeni işçi ücretlerinin ekonomik bağlamda önemli bir maliyet olmasıdır. Sendikaların ekonomik amaçları ile ilgili olarak çeşitli hususlar ileri sürülmüştür. Bu modellerden “Dunlop’un Talep Modeli” ile “Ross’un Politik Modeli” incelenerek iki model arasındaki yaklaşım farklılıkları ayırt edilebilir (Biçerli, 2000: 300).



Şekil 1 Talep Modeline Göre Çeşitli Sendika Ekonomik Amaçlarının İncelenmesi

Kaynak: (Biçerli, 200: 300).

Dunlop'un Talep Modeli:

Dunlop sendikaların pazarlık amaçlarını ortaya koyarken, sendikalara bir işletme gibi yaklaşarak analiz yapmış, iktisatçıların kar maksimizasyonu varsayımı gibi işletmelerin izleyeceği fiyat politikalarını belirlemek için nasıl model oluşturabiliyorlarsa, pazarlıkta talep edilecek ücretin tahmininde de aynı yönetimin (maksimizasyon kuralının) uygulanabileceğini, fakat bunun uygulanması için ilk olarak sendikaların maksimize edecekleri değişkenin belirlenmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Dunlop'a göre sendikaların maksimize edecekleri çeşitli bileşenleri aşağıdaki şekil yardımıyla incelenebilir. Şekil 1'de işletmenin işgücü talep eğrisi DD ile gösterilmiştir. MR eğrisi ise sendikanın marjinal gelirlerini (marjinal ücret ödemelerini) ifade etmektedir. MR eğrisi toplam ücret ödemelerine yapılan katkıları göstermektedir. Sendikanın marjinal gelir eğrisinin eğimi bir kişi daha fazla istihdam edilmesi karşılığında ücretlerin düşmesi gerektiğini ifade etmektedir. Şekil 1'de S1 eğrisi işletmenin yatay işgücü arzını ve W_s ücret miktarı ise sendika olmadığı hususlarda elde edebilecekleri en iyi ücret seçeneği düzeyini belirtmektedir. Sendikanın olmadığı durumlarda ücret W_s , istihdam ise talep ve arz eğrilerinin kesiştiği noktayı gösteren L_s düzeyinde olacaktır.

İşçilerin sendikaya aktif üye olmaları sendikanın hangi ücret düzeyinin talep edileceğine karar vermesini ifade etmektedir. Dunlop'a göre maksimizasyon

kaidesini uygulayan sendika bu koşulda teorik olarak dört şeyi amaçlayabilir. Bunlarda ilki; “toplam ücret ödemelerinin maksimize edilmesi” olabilir. Toplam ücret ödemesi talep eğrisi üzerinde bir nokta belirlendiğinde bu noktanın altında kalan dikdörtgenin alanı olduğundan şekilde C noktası seçildiğinde toplam ücret ödemesi OW_SCL_S , B noktası seçildiğinde OW_oBL_o ve A noktası seçildiğinde OW_1AL1 olmaktadır. Bu alanlar içinde en büyük olan B noktasına ait olan alandır. Yani ücret W_o istihdam L_o olacaktır. L_o istihdam düzeyinde sendikanın marjinal gelirin sıfır olduğu hususuna dikkat edilmelidir.

Matematiksel ifadeyle marjinal gelir fonksiyonu toplam gelir fonksiyonun 1. türevi olduğundan, toplam gelirin maksimum olduğu noktada türev (yani marjinal gelir) sıfıra eşit olmaktadır. Burada kullanılan analiz mikro iktisat derslerinde tekeli bir işletmenin marjinal ve toplam gelirleri ile ilgili analizin aynısına tekamül etmektedir. Toplam ücret ödemelerinin maksimize edilmesi amacının negatif yönü, böyle bir amacın seçilmesi durumunda $L_o - L_s$ kadar çalışanın işsiz kalacak olması durumudur. Sendikaların olası amaçlarından bir diğeri “rant maksimizasyonu”dur. Bu durumda üyelerin sendikasız istihdam şartları çerçevesinde sahip olacaklarından mümkün olan en yüksek toplam geliri elde etmeleri amaçlanmaktadır.

Şekilde rant maksimizasyonu marjinal maliyet ile marjinal gelirin birbirine eşit olduğu noktasında sağlanmaktadır. Buna göre işini koruyabilen OL_1 kadar çalışan W_1 ücreti alabilir. Önceki hedefte olduğu üzere, bu amaçtaki zayıf yön $L_1 - L_s$ kadar sendikalı çalışanın işini kaybetme durumudur. Neticede, kağıt üzerinde geçerli olmakla beraber gerçekte uygulanma imkânı bulunmayan, iki amaçtan daha söz edilebilir. Bunlardan ilki “sendika üyeliğinin maksimize edilmesi” amacıdır. Şekilde görüldüğü üzere maksimum istihdamın (L_s) sağlanması için ücret W_s noktasında olmalıdır. Öncesinde belirtildiği üzere işçiler sendika üyesi olmasa da bu ücreti zaten alabileceklerinde, böyle bir amacı desteklemeyecekleri öngörülmektedir. Bunun gibi “ücret oranının maksimizasyonu” amacı da şekil üstünde geçerli, ancak uygulanma kıstasında imkansız olan başka bir amaçtır.

Şekilde görüldüğü üzere böyle bir amaç tercih edildiğinde ücret oranı W_2 noktasında olacaktır. Bu durumda işletme çalışanlarından bir tek işçi W_2 ücretini alabilecektir. Doğal olarak böyle bir durumun sendika üyeleri tarafından kabul görmemesi olağandır. Dunlop’un talep modeli ile ilgili olarak bazı öngörülerde bulunulabilir. Dunlop, emek piyasasında tekeli olarak yer alan sendikaların ücret

taleplerini belirlerken bazı amaçları maksimize etmeye çabaladıklarını varsaymaktadır. Dunlop, diğer yandan sendikaların yalnızca ücret taleplerini işverene bildirdiklerini, o ücret düzeyinde istihdamın ne düzeyde olacağını işverenin talep miktarına bağlı bulunduğunu da benimsemektedir. Burada sendikaların ücretlerin yükseltilmesi talebinde bulunmaları sonucunda ne kadar çalışanın işsiz kalacağı ise emek talep eğrisinin esnekliğine, yani Marshall-Hicks'ten türetilmiş talep kanunlarına bağlı olacağı öngörülmektedir (Biçerli, 2000: 303).

Ross'un Politik Modeli

Dunlop'un sendikaları ekonomik birimler olarak ele alması ve amaçlarını da işletme teorisindeki gibi maksimizasyon unsuruna bağıntılı olarak açıklamasına karşın; Ross sendikaların grup olmalarının yanında, üyelerinden bağımsız olarak kendi özel hayatı ve yapısı olan kuruluşlar olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre Ross sendikaları ekonomik piyasada faaliyet gösteren politik kurum ve kuruluşlar olarak tanımlamıştır.

Sendikaların politik yapıları kurumlar olma özelliği, sendikaların seçilmiş üyeler ve liderler olarak iki guruptan meydana gelmelerine nedenine dayandırılmıştır. Ross'a göre sendika başkanları sendikanın ücret politikasını belirlemekle yükümlüdür ve bu politika hiçbir maksimizasyon kuralı ile ifade edilemez. Bunun yerine sendika yöneticilerinin ortaya koydukları ücret politikası işverenler, üyeler, devlet, sendika içindeki muhalif guruplardan gelen baskılar ve rakip sendikalara göre şekillenir. Ross, talep esnekliği, kârlar veya ürün satışı gibi ekonomik bileşenlerin, işverenlerden, sendika üyelerinden veya devlet tarafından sendika yönetimine yönelik pazarlık amaçlarının değiştirilmesi doğrultusunda politik baskı baskıya maruz kaldıkları ölçüde, önemli olduğunu belirtmiştir.

Ross işletmede istihdam ile ücret miktarları arasındaki ilişkinin piyasadaki değişimler sonucunda çok değişken ve belirsiz olduğunu, bu sebeple sendika yönetiminin öngörülebilir bulunamayacağını ileri sürmüş ve istihdam- ücret arasındaki ilişkinin bazı durumlar dışında sendikanın ücret talepleri üzerinde uygulamada herhangi bir öneminin bulunmadığını ileri sürmüştür. Ross'a göre sendikanın ücret politikası, bu politikanın istihdamda yaratacağı etki üzerine değil, bütünüyle sendika üyelerinin ücretlerin eşitliğine yönelik tutumlarının reaksiyonu üzerine kuruludur. Diğer bir deyişle; çalışanlar ücretlerinin adil olup olmadığına, normalde kendilerini

karşılaştırdıkları işçilerin ücretlerine bakarak karar vermektedirler. Bu nedenle bir gurup işçinin ücretinde artış olması diğer gurubun, ekonomik sonuçları ne olursa olsun, kazanmakla yükümlü olduğu ücret olmaktadır. Bu durumda işçi sendikaları ücretler arası adil durumu sağlamakla yükümlü olduklarından ücret artışının istihdamda yaratacağı sonuçları göz önünde bulundurmazlar. Buna göre, işgücü talep esnekliğinin değeri göz önünde bulundurulmaksızın sendikalar bunun sifira eşit olduğunu gerçek varsayarlar. Yani, ücret miktarı değıştikçe Ross'a göre istihdamda herhangi bir değışme olmaz. Diğer yandan sendikanın görevi belli miktarda işgücü için uygulanabilecek en yüksek ücreti elde edebilmektir. Bu bağlamda Ross yalnız Dunlop'un maksimizasyon kuralını reddetmekle kalmamış, paralel olarak istihdam ile ücretler arasındaki karşıtlığı da (trade off) reddetmiştir.

Ross'un teorisi sendikaların politik etkinlikleri ile ilgili kusursuz bir analiz olarak görülse bile bazı yönlerden eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin en keskini Ross'un sendikaların ücret politikaları doğrultusunda teorisinin daha fazla gerçekçilik barındırırken, tahmin edilebilirlik yeteneğinin azalması hususu gelmektedir. Ross teorisinde sendikaların tutarlı ücret politikaları gözetmediğini, fakat o durumun gereklerine uygun pazarlık stratejilerini uyarlayabildiklerini ileri sürmüştür. Dunlop buna karşılık sendika içindeki politik görüşlerin kısa vadede geçerli hususlar olarak görüldüğünü, fakat uzun vadede sendika ücret politikalarının dış kaynaklı ekonomik gelişmeler tarafından değışeceğini ve şekillendirileceğini, bu konudaki gelişmelerin ön görülebilir olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, çoğu iktisatçı Ross'un "sendikaların ücret talebinde bulunurlarken istihdam etkisini göz ardı ettikleri" görüşünü benimsememişlerdir. Onlara göre kısa vadede istihdam ile ücretler arasındaki ilişki net olmasa bile uzun vadede bileşenlerden birinde bir artış sağlayabilmek için diğerinde azalma olması durumu göz ardı edilemez (URL-1, 2019).

Diğer Amaçlar

Sendikaların istihdam ve ücretlere yönelik önceki başlıkta incelenen amaç dışında farklı üç amaçtan daha söz edilebilir. Bunların ilki "Çalışma Şartları ile İlgili Düzenlemeler Yapmak" amacıdır. Sendikaların çalışma sahalarındaki aydınlatma, sıcaklık, kalabalığın derecesi, toz duman ve tehlikeli makinalardaki kaza riski gibi durumların varlığında ilgili üyelerinin lehine düzenlemeler yapma hedefleri çalışma koşullarının fiziksel yönlerini oluşturan durumları ele almaktadır.

İş güvenliğinin sağlanması hususunda işverenle anlaşarak işten çıkarmalarda kıdem esaslı uygulanmasının yürürlüğünün sağlanması ise fiziksel olmayan çalışma koşullarına örnek teşkil etmektedir. Sendikaların diğer amaçları kapsamında ele alınabilecek ikinci amacı “sosyal değişimi sağlamak” tır. Bu amaç sendikaların politik yönlü amacı olarak ifade edilmektedir. Devletin iş koşullarında düzenleyicilik yükümlülüğü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, politik çalışmalarda bulunarak sendikalar işgücünün faydasına olan yasaların yürürlüğe konulmasında belirleyici olmak gibi stratejik bir amacı gerçekleştirmeye yönelik çalışırlar.

İşgücünün faydasına olan yasaların yürürlüğe konması ve işlenmesi doğrudan ve dolaylı şekilde sendikaların amaçları ile ilgili bir çok alana dahildir. Sendikalar bu şekilde organize olmamış işçilerin organize olmalarına yardımcı olur ve güçsüz sendikaların kollanmasını sağlayan yönetmelik ve yasaların kabulünü sağlamak hususunda çalışırlar. Sendikal hizmetlerin arzı konusundaki gibi, devletin sunacağı bu yardım sendikaların organize olmasındaki maliyetlerin azalmasına neden olacaktır. Sendikalar bunun yanında; sağlık ve sosyal güvenlik kanunları, iş kazaları ve emeklilik, asgari ücret uygulaması ile ilgili düzenlemeler gibi konularda da yapılacak hukuki düzenlemelerin işçilerin lehine olması için çalışırlar. Sendikalaşmanın başlangıç dönemlerinde sendikaların temel politik amacı sosyal değişime katkıda bulunmak iken, zamanla toplumdaki değişiklik sendikaların sosyal değişim işlevlerinin değişmesine yol açmıştır. Bunun sonucu olarak sosyal sınıflar arasındaki çatışmalar endüstriyel tabana indirgenmiş, yenilikçi yaklaşımın yerini geçerli sistemin gelişmesi ve değişmesi amacına bırakmıştır.

Son olarak sendikaların “bireyin karar sürecine katılımını sağlamak” amacından söz edilebilir. Sendikalara üye olan işçiler toplu pazarlık için kendileri ile ilgili kararlarda söz hakkına sahip olacaklardır. Çalışanların yalnız sendika üyeliği ile kalmayıp sendika yönetiminde aktif olarak yer alarak sendika politikasının geliştirilmesi ile ilgili oturumlara ve kararlara katılmaları da söz konusudur. Ayrıca sendika başkanları çeşitli siyasi partilerden seçimlere girerek politik temsilciler vasıtasıyla da karar alma sürecine katılabilirler. Bu amaç ilk zamanlarında önemli bir amaç iken, zaman içinde eğitim olanaklarının artmasına bağlı olarak kişilerin sendika dışında da katılımcılığını sağlayacak başka seçenekler elde edebilmişlerdir (Biçerli, 2000: 307).

Sendika üyelerinin sosyal ve ekonomik durumunu sürekli olarak iyileştirmeyi kendine amaç edinmiş bir meslek topluluğu olarak, sendikalar bazı bilim insanları tarafından devletten sonra en önemli yasal kişi olarak tanımlanmışlardır. Sendikalarda toplu iş sözleşmesi bu sistemin en önemli hususlarından biridir. İşçiler için yalnızca sendikalar vasıtasıyla toplu iş sözleşmesi yapılabilir. İşveren bir sendika üyesi ise, bu işveren için toplu iş sözleşmesi için yetki işveren sendikasına aittir (Öztürk, 1996: 8).

4. Sendikaların Yapısı ve İşleyişi

Sendikaların işleyişi ve yapısal özellikleri, sendika üyeliğinin anlamı ve örgütlenme ile sendikaların örgütsel yapısı başlıkları altında ele alınacaktır.

a. Sendika üyeliğinin anlamı ve örgütlenme

19. yüzyılda ülkelerde sendikacılık, açık ticareti sınırlandıran illegal bir yapılanma olarak düşünülmüştür. Önemli çabalar neticesinde sendikaların hakları legal olarak net bir şekilde tespit ve tesis edilebilmiştir. Yaşanan gelişmelere rağmen günümüzde de herhangi bir sendika üyeliğinin suç sayıldığı ülkeler bulunmaktadır. Aksine işçilerin sendikalara türlüye olması için çeşitli metotlar kullanılarak sendikalaşma ile ilgili de baskı yapılabilmektedir. Örneğin ABD’de sendikalar, legal olmasa da, bir işletmede iş bulabilmek amacıyla herhangi bir sendikaya katılma koşulu aranırken ve “kapalı işletme” (close shop) uygulaması yolunda, sendikalar işletme tarafından yeni istihdam edilmiş işçilerin belirli bir zaman zarfında sendikaya üye olmak koşulunu sebep göstererek “sendikalı işletme” (union shop) uygulamasında bulunmaktadırlar (Ekin, 1987: 84’den aktaran Akça, 2007: 29).

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireylerin önemli ihtiyaçlarından bir tanesi de bir gruba ait olma ihtiyacıdır. Sendikalar, işçilerin yalnız haklarını korumak için üye oldukları bir örgüt değildir, sendikalar diğer yandan üyelerinin bir kimlik sahibi olma ve toplum içinde saygı görme gibi manevi ihtiyaçlarını karşılamasına fırsat sunmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 360).

ABD’nin işgal zamanındaki etkisiyle “sendikalı işletme” uygulamasına Japonya’nın bazı dönemlerinde de rastlanmaktadır. Japon kültüründe bütün çalışma yaşamı süresince bir işletmeye bağlı kalma eğilimi işletmede kurulmuş olan işyeri sendikasına bağlanma olasılığı ile kuvvetlendirilmiştir. Bu durum İngiltere, İskandinav ve Almanya gibi ülkelerde de görülmektedir. Ayrıca Fransız sendikacılığı

dini ve siyasi görüş ayrılığına dayandığından gruplara bölünmüş yapılanmalar şeklindedir. Bu durumda çalışanın sendika üyeliği ve işverenle ilişkisi karmaşık şekilde olabilmektedir (Ekin, 1976: 84-86'den aktaran Derin ve Akbıyık, 2017: 124).

Fransa'da Katolik, sosyalist, komünist ve bağımsız sendikalar şeklinde sendikalar görülmektedir. Bu nedenle böyle durumlarda işveren- işçi ilişkilerinde karmaşıklıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. İngiltere'de aynı sanayi kolundaki sendikalar toplu pazarlık için bir komite oluşturmak için, bu problemin üstesinden gelmek için çalışmalarda bulunmaktadır.

İtalya ve Fransa'da da sendikalar siyasi taraflarını göz ardı ederek, pazarlık görüşmelerinde işbirliği yoluna gitmektedirler. ABD'de sendikalar toplu sözleşmeler vasıtasıyla sendika üyelik aidatının işveren tarafından maaş bordrosundan kesilerek sendikaya gönderilmesi yöntemi konusunda ısrarcı olmaktadır. Üyelik gelirlerinin düzenli bir şekilde toplanamadığı ülkelerde, toplu pazarlık yetkisinin belirlenmesinde de farklı problemlerle karşılaşmaktadır. Üyelik aidatının toplanamadığı veya düşük olduğu ülkelerde, grev boyunca üyeleri desteklemek için yeterli düzeyde mali gelir de toplanamamaktadır. Bazı durumlarda işçiye ücret ödenerek tam zamanlı çalışacak profesyonel sendika başkanları bile finanse edilememektedir. Sendika üyeliği konusundaki olasılıkları belirlemek amacıyla bazı araştırmalar yapılmıştır. Öncesinden bilindiği üzere vasıflı çalışanlar vasıfsız çalışanlara göre daha kuvvetli şekilde ve önce örgütlenmişlerdir.

ABD'de ilk sendikalar kunduracılar, matbaacılar ve marangozlar tarafından kurulmuştur. Aynı şekilde İngiltere'de ilk sendikalar yapı işlerinde ve matbaacılıkta kurulmuş, sonrasında terzilik gibi diğer meslek grupları örgütlenmeye başlamışlardır. Aynı örnek İsveç için de doğruluk teşkil etmektedir. Bu meslek grupları dayanışması orta çağların lonca anlayışından doğmuştur. Vasıf ve meslekten gurur duyma, aidat ödeme gücü, vasıflı çalışanların örgütlenmesine ve kendi çalışma koşullarının negatif yönde etkilenmesine karşılık direnç göstermelerine neden olmuştur. Öte yandan yapılan araştırmalar, bazı sanayi kollarının ve meslek gruplarının diğerlerine göre sendikalaşmaya daha uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum özellikle demir ve kömür madenleri için doğruluk payı taşımaktadır. İşçilerin zor şartlar altında bir arada yaşayıp beraber çalıştıkları bu mesleklerde sendikalaşma oranı önemli derecede yüksektir. Ulaşım sektöründe de farklı örnekler görülmektedir. Sendikalaşmanın güçlü olmadığı bazı ülkelerde, ilk olarak demir yolu işçilerinin,

boşaltım ve yükleme işçilerinin ve hatta denizcilerin sendikalaşma girişimlerinde bulunduğu görülmüştür (Ekin, 1987: 86'den aktaran Akça, 2007: 30).

b. Sendikaların örgütsel yapısı

Sendikalar çok partili demokrasinin temel yapı taşlarındandır. Sendikal özgürlükler ve demokratik gelişme birbirini iki taraflı şekilde etki eder. Fakat demokratik oluşum çerçevesinde siyasi ortam sadece sendikayla sosyal ve ekonomik çevrelerde değil, sendika ile üyeleri içinde de önem taşımaktadır.

Sendikal oluşumların aktif katılımcılarıyla sürdürülebilir ve sağlıklı bir iletişim kurabilmeleri sendika içindeki demokratik yapının işleyiş şekliyle ilişkilidir. Bu durum da sendika içindeki etkileşim kanallarının açık kanalların yer almasıyla olasıdır. Böylece sendika liderleriyle üyeler içinde hedeflerin uygulanması ve planlanması sürecinde iletişim doğru bir şekilde oluşturulmuş olur. Toplu anlaşma ve farklı çalışmalarda çalışanların menfaatleri sendikalara yönlendirici özellik katar. Böylece sendika ve üyesi arasındaki bağlılık ve sadakati artırır. Fakat pratikte sendika liderleri ve yönetimiyle üyeler arasındaki bağlılık ilişkisini sekteye uğratan olaylar sıklıkla görülür.

Robert Michels “Siyasi Partiler: Modern Demokrasi ve Oligarşik Eğilim Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma” adlı kitabında 20. yüzyılın ilk zamanlarında Avrupa’da sosyal demokrat görüşe sahip sendika ve partiler gibi demokratik yapılanmalarda aristokratik yönetim yaklaşımının görüldüğünü belirtir. Michels’a göre böyle seyreden yapılanmalar, genellikle belirli bir grup tarafından idare edilmektedir. Yöneticiler zamanla orantısız güç uygulayan “proleterya aristokrati” şekline evrilen bireylere dönüşmektedir. Bu aristokratik yapının görülmesinin temel sebebi örgütün yapısal büyüklüğüdür. Bu durum bürokraside alınan kararların demokrasiye uygun ilkelere dayanarak belirlenmesini imkansızlaştırmakta ve oluşumun hedeflerini daha kompleks yapmaktadır. Böylelikle zamanla aşağı sıralardaki katılımcıların üyeleri amaçları benimsemekte zorlanmakta ve netice itibarıyla tabandaki üyelerin kurum içindeki takibi zorlaşmaktadır. Önemli bir güç ve maddi-manevi özellikler sağlayan liderlikten vazgeçmek, bu pozisyondaki liderlere zor gelmekte ve sonucunda demokratik yapıdaki örgütler oligarşik eğilimli yapılara dönüşmektedir (Ünsal, 1997: 213’den aktaran Akbıyık, 2012: 45).

5. Sendika Türleri

Sendika türleri kapsamı bakımından; meslek, genel işkolu sendikaları olarak, üyelerin niteliklerine göre ve kuruluş düzeylerine göre sınıflandırılmaktadır. Her biri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

a. Kapsamlarına göre sendika türleri

İçeriklerine göre sendika çeşitleri meslek, genel ve işkolu sendikaları olarak sınıflandırılmıştır.

i. Meslek sendikaları

Sendikaların öncüleri olan ilk sendikalarda, sadece belirli meslek kollarına mensup (ayakkabıcılar, dokumacılar, marangozlar vb.) vasıflı işçilerin² örgütsel yapıları olarak oluşmuştur. Kadınlar ve vasıfsız işçiler yıllarca sendikalara katılımcı sıfatıyla alınmamış, 1860'lerden günümüze sendikalar çalışan kesimin tamamını içeren oluşumlar şeklinde gelişme göstermiştir.

İşletme ve işkolu fark etmeksizin, aynı meslek kolunda olan işçilerin kurdukları yapılanmalar “meslek sendikası” olarak tanımlanmaktadır (Aydoğanoglu, 2010: 8). Bu yapılanmalar, vasıflı işçilerin bir araya gelerek meydana getirdikleri bir sendikacılık türüdür. Aynı meslek kolu dahilindeki bireyler bir araya gelerek var olan sendikalara üye olabilmekte ve ya sendika kurmaktadırlar (Hüner, 2004: 21).

20. yüzyılın ilk dönemlerinden itibaren hizmet sektörünün popüler olmaya başlamasıyla, özel sektör ve kamuda memurların oluşturdukları sendikalar görülmeye başlanmıştır. Mesleki sendikalarda, mesleklere ve hizmet sınıflarına göre örgütlenme oranı daha yüksektir. Özellikle itfaiyeciler, öğretmenler ve polislerin örgütlenmesi meslek durumuna göre gerçekleşmiştir.

Meslek gruplarına göre sendikalaşma şeklinde örgütlenmenin çalışanlar arasında ilk örgütlenme şekillerinden biri olan lonca kültürü ile yakından ilişkilidir. Avrupa’da bazı meslek sendikalarının temelinde lonca tipi örgütlenmeleri ve loncalar görülmesi olasıdır. Loncaların hızla gelişen kapitalizm karşısında etkilerini kaybetmeleri nedeniyle sonraları öncelikle mesleki sendikalar biçiminde örgütlenmeler oluşmuştur. Benzer meslek gurubuna giren çalışanlar ellerindeki

² İngilizcede “sendika” anlamında kullanılan “trade union” ifadesinin kelime anlamı “vasıf birliği” demektir. İlk sendikalar sadece vasıflı işçilerin birleşme ve mücadele örgütü olarak kurulduğundan İngiliz işçileri tarafından böyle bir tanımın benimsenmesi kaçınılmaz olmuştur.

şansları bir niteliğe çevirip, meslek için katılımları sendikaları vasıtasıyla takip edilmişler, böylelikle patronlarla uzlaşma sürecinde daha fazla gücü ellerinde tutabilmişlerdir. Fakat bu tarz küçük meslek tabanlı sendikacılığa bugünkü şartlarda rastlamak pek mümkün değildir. Bu tarz sendikaların etkileri, İngiltere ve ABD gibi güce sahip devletlerde bile artık azalma eğilimi göstermeye başlamıştır. İş kolu sendikalarının çoğunluğu hizmet ve sanayi sahalarının gelişim göstermesi yanında “genel sendika” şekline dönüşmüştür (Aydoğanoglu, 2010: 9).

ii. Genel sendikalar

Meslek sendikalarının çoğunluğu hizmetlerin ve sanayinin gelişmesiyle birlikte sendikal yapılanmalara dönüştüğü görülmüştür. İlk olarak meslek sendikası olarak kurulan çoğu sendika, diğer meslek gruplarını da kendisine katarak, “herkes için sendika” anlayışı ile yeni bir bakış açısı ortaya çıkartmıştır. Temel amaç “tek bir tane büyük sendika” meydana getirmektir (Akça, 2007: 41).

1830’lu yıllarda Robert Owen ile görülmeye başlayan genel sendikacılık anlayışı, 1890’lardan itibaren tekrardan ön plana çıkmıştır. Sendikalar, farklı işlerde, farklı işyerlerinde faaliyette olsalar da, çalışanların reelde ortak çıkarları olduğu anlayışını kabul eden sosyalizm faktörüyle ortaya çıkmış ve sosyalizm tabanlı görüşler barındıran sendika yapılanmaları şeklinde meydana çıkmışlardır. Genel sendikaların ilk oluşumlarını, İngiltere’deki “Ulaşım ve Genel İşçiler Sendikası” ile ABD “Kamyon Şoförleri ve Depolama İşçileri Sendikası” oluşturmaktadır. Meslek, işkolu, işletme farklılıklarının farklı sendikal yapılanmalarına göre daha sık karşılaşılması, sendikaların yaygınlaşmasını ve güçlenmesine engel olmuş, meslek sendikacılığının artması ile beraber genel sendikalar zayıflamaya başlamıştır (Aydoğanoglu, 2010: 10).

iii. İşkolu sendikaları

Federal Almanya, Fransa, İngiltere, gibi ülkelerde mesleki sendikacılıktan meslek sendikacılığına doğru bir eğilim görülmektedir. Türkiye’de 1963’ten sonra meslek sendikacılığının artmaya başladığını ve 2821 sayılı sendikalar kanununda bu kaideye yer verdiği görülmektedir. Kanununun 3. maddesinde “işçi sendikaları işkolu esasına göre işkolu ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak kaydıyla, bu işkollarındaki işyerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur” ifade edilmesi sebebiyle mesleki ayrıma göre sendikalaşma kaidesi getirilmiştir.

Genel sendika yapılanması içinde yalnız büyük bir sendika olarak mesleklere göre ayrı örgütlenme anlayışı, sonrasında “endüstri sendikacılığı” adı verilen bir örgütlenme şeklinin doğmasına neden olmuştur. Endüstri sendikalarında gerçekleştirilen işler, belli gruplara ayrılmakta ve her gruba bir meslek, işkolu adı verilmektedir. Çalışanlar, bu gruplarda meslekleri göz ardı edilerek ve sadece işyerindeki görevinin belirlediği işkolu unsuru baz alınarak sendikal yapılanma gerçekleştirilebilmekte veya kurulan sendikaya üye olabilmektedirler. Diğer bir yandan, işkolu unsuruna göre oluşturulan sendikalara aynı iş kolunda yer alan işçiler, farklı meslekten olsalar dahi üye olabilirler.

Türkiye’de 2821 sayılı sendikalar kanunu bir yandan meslek unsuruna göre sendikalaşmayı engellemek amacıyla endüstri sendikacılığı modelini benimserken; akabinde işyeri sendikalarını yasaklayarak işkolu unsuruna göre sendikalaşmayı benimsemiştir. Görüldüğü üzere kanunlar, güçlü sendikal yapılanmaya katkıda bulunmak suretiyle işyeri sendikalarıyla bölgesel ve yerel amaçlı sendikaların kurulmasına yasak getirmiştir. İşkolu sendikaları bir meslekte ve Türkiye genelinde çalışmalarda bulunmak amacıyla kurulabilirler. Fakat bu sendikalar gerekli gördükleri bölgelerde yerel şubeler açabilirler (Sabuncuoğlu, 2000: 247).

b. Üyelerin niteliklerine göre sendika türleri

Üyelerin vasıflarına göre sendika çeşitleri fikir işçilerini ve beden işçilerini içeren sendikalardır (Koray, 1992: 95-96).

Beden İşçilerini (Mavi Yakalı) Kapsayan Sendikalar: Bu tür sendikalaşmalar sanayi döneminin koşulları altında beden ve kol güçlerini öncelikli kullanan çalışanlar arasında gelişme göstermiştir.

Fikir İşçilerini (Beyaz Yakalı) Kapsayan Sendikalar: Hizmet sektörünün artan önemi ile beraber genel olarak bu sektörde çalışan ve fikir işçisi olarak nitelendirilen işçi grubunu içeren sendikalardır.

c. Kuruluş düzeylerine göre sendika türleri

Sendikalar kuruluş aşamalarına göre tasnif edilebilmektedir. İşyerinde çalışanları içinde bulundurarak oluşturulan sendikalar “işyeri sendikaları” olup, etkinlik sahaları o işyeri ile sınırlıdır. Bunun yanında belirli bir meslek grubunda çalışanların tamamını kapsama amacıyla sendikalar “işkolu sendikası” adını taşımaktadırlar. Her iki tür yapılanmanın sendikaların toplu pazarlık gücü ile

yakından ilişkilidir. ABD gibi işyeri sözleşme pazarlıklarının önemli olduğu ülkelerde sendikalar da işyeri statüsünde kurulmaktadır. Aynı koşul Japonya'da da geçerli olduğu gibi, Türkiye'de de, 1983 yılında çıkarılan kanunlara kadar işyeri sendikacılığı ve işveren çalışan arasında toplu pazarlık yapılması daha ön planda olmuştur. Akabinde Batı Avrupa Ülkelerinin tamamı için meslek sendikacılığının çoğunlukta olduğu söylenebilir. Bu ülkelerde meslek kolları belirlenmekte ve sendikalar bu meslek kollarına göre yapılanmakta, çoğunda her meslekte kurulmuş bir tek güçlü ve büyük sendika yer almaktadır. İşkolu ve ya işyeri düzeyinde kurulan sendikaların her ülkede bağlı oldukları üst kurumlar, ulusal seviyedeki sendikal yapılanmaları oluşturmaktadırlar. Üst kurumlar, genel olarak konfederasyon ve ya federasyon adını almaktadırlar. (Akça, 2007: 43).

Kuruluş statülerine göre üst kuruluşlar da sendika türüne girmektedir. Konfederasyon, Birlik ve Federasyon gibi farklı ölçeklerde ve isimlerde kurulan üst kuruluşlar, sendikacılık yapılanmasını uluslararası düzeyde ve ülke düzeyinde temsil eden, kamuoyu oluşturan ve bir baskı unsuru olarak bulunan örgütlerdir (Koray, 1992: 97).

B. Türkiye'de Sendikacılığın Doğuşu ve Gelişimi

Türkiye'de sendikacılık hareketlerini Osmanlı dönemi, cumhuriyet dönemi, 1940-1960 dönemi, 1961-1980 dönemi ve 1980'den sonraki dönem olarak ele almak mümkündür. Bu dönemler arasında sendikacılık faaliyetlerinin ve sendikacılığın ne olduğu üzerine durulmuştur.

1. Osmanlı Döneminde Sendikacılık

Türkiye'de işçi hareketinin tarihi 1870'li yıllara kadar uzanmaktadır. Endüstri sektöründeki ilişkilerden söz edebilmek için 1980 yılını; endüstri ilişkileri yapılanmasının bütün boyutlarıyla birlikte kurulması içinde 1960'ları beklemek gerekir.

Sanayileşmenin ön plana çıktığı sürelerle istinaden gelişmeleri geriden takip etmiş olan Osmanlı Devleti'nde, genel olarak askeri ihtiyaçlar doğrultusunda üretim yapan ve hizmet veren işyerlerinde işçiler arasındaki ilk hareketler anlık grevler olarak 1872 yılında görülmektedir. Demiryolları yapımında, tersanelerde, posta telgraf işletmelerinde ve Rumeli tarafında tütün işletmelerinde karşılaşılan ilk grevler 1880 yılına gelindiğinde aniden kesilir. Nedeni mutlakiyetçilikle yönetilen Osmanlı

Devleti'nde kısa süreli bir meşrutiyet yönetimi girişiminden sonra 1880 yılında sert bir baskı rejimi uygulanmaya başlanmıştır (Baydar, 1998: 5).

1908-1915 yılları arasındaki işçi grevleri, özellikle 1908 yılındaki grevler, Osmanlı İmparatorluğu işçi hareketleri tarihinde yer alan önemli gelişmelerdendir. Bilimsel olarak bir burjuva demokratik yeniliği olmayan Genç Türk Hareketi, halk katılımından uzak, sivil ve asker aydınlardan meydana gelen “tepeden gelme” bir girişimdi ve 1890’lı yıllarda başlayan Abdülhamit iktidarına karşı devam ettirdikleri savaşın 1908 yılında istedikleri gibi sonuçlandı. Genç Türkler bütünüyle iktidara geldikleri 1913 yılına kadar sosyalist ve işçi hareketi kapsamında 1908 Hürriyet ilanının ortaya çıkardığı kısmen özgürlükçü ortamdan asgari ölçüde faydalanmaya çalışmış ve işçilerle işçi yapılanmaları siyasi özellikleri ağırlıkta olan miting, gösteri, toplantı ve yürüyüşler yapmışlardır (Güzel, 1996: 102-103’den aktaran Öztürk, 2013: 275-276).

Birinci Dünya Savaşı'nın sonunda, 1919-1922 yılları arasında, işgal altındaki İstanbul'da işçi hareketlerinin tekrardan yükseldiği görülür. Yarı sendikal yarı siyasi özellikteki ilk yasal işçi yapılanmalarının görülmesi de aynı döneme denk gelmektedir. Adı “sendika” olarak ifade edilmese de, sendika özelliği ve fonksiyonlarındaki ilk işçi örgütlerinin kuruluşu bu döneme tekamül etmektedir.

1923'de Kurtuluş Savaşı'nın hemen sonrasında Osmanlı Devleti yıkılıp Cumhuriyet ilan edilince, 1925'ten sonra işçi yapılanmalarının sürekliliği, canlılığı ve örgütlülüğü durmaktadır. Cumhuriyeti ilan eden yönetimin toplum projesi ve ideolojisi sosyal sınıfları reddetmektedir, “imtiyazsız, sınıfsız kaynaşmış bir kitleyiz” anlayışı bu görüşün temel prensibidir(Baydar, 1998: 5).

2. Cumhuriyet Döneminde Sendikacılık

Osmanlı Devleti'nin Birinci Dünya Savaşı'ndan yenik olarak çıkması ve 1918'de imzalanan Mondros Barış Antlaşması akabinde başlayan Kurtuluş Savaşı yıllarında çok sayıda örgütsel yapılanma görülmektedir. Bu yapılanmalar içinde sendikal yapılanmalar da bulunmaktadır. Bu yıllarda sendikalar; gerek ulusal mücadele ve Kurtuluş Savaşı'na buldukları katkılarla gerek yabancı işverenlere (sermayedarlara) yönelik başlattıkları grevler ile çok önemli konumda olmuşlardır (Işıklı, 2003: 83).

Cumhuriyetin kurulmasının akabinde hazırlanan ve TBMM tarafından onaylanan 1924 Anayasası'nda sendikal hakları olmasa da; o yıllarda yürürlükte olan (Sur, 2015: 13-14) 1909 tarihli Cemiyetler Yasasını cemiyet kurma ve toplanma hakkını tanımıştır (madde 79). Bu senelerde cemiyet adı altında çoğu dernek tarzında örgütsel yapılanmalar görülmüştür(Tuğ, 1992: 24).

1925'de Takrir-i Sükûn Kanunu'nun ilanından sonra bu tür yapılanmalara faaliyet izni verilmemiştir (Çelik, Caniklioğlu ve Canbolat, 2012: 472; Işıklı, 2003: 67; Tuğ, 1992: 25). Cumhuriyetin ilk yıllarında bütün gruplar üzerinde yasaklar ve baskıların mevcut olduğu görülmektedir (Cumhuriyetin ilk yıllarında 17.2.1926 tarih ve 743 sayılı Medeni Kanun ve 8.6.1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu gibi yasal düzenlemelerde de sendikalarla ilgili kararlar bulunmaktadır).

28.6.1938 tarih ve 3512 sayılı Cemiyetler Kanununda da benzer özellikte yasaklar bulunmaktadır (Tuğ, 1992: 25)³. Çünkü bu dönemde, tek parti iktidarı her alanda hüküm sürdüğü için Cumhuriyet Halk Partisi çalışma koşullarını da kendi görüşüne göre oluşturmak istemiş ve işçi örgütlenmelerine karşı negatif tutum sergilemişlerdir (Tokol, 1994: 17). Örgütlenmelerin yasaklandığı bir piyasada işçilerin grev hakkının olması haliyle imkansızdı. 1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu ile lokavt ve grev yasaklanmış (madde 72), iş anlaşmazlıklarında zorunlu anlaşma sistemi uygulanmıştır (madde 76)

3. 1940-1960 Döneminde Sendikacılık

1940-1960 yılları arasındaki işçi örgütlenmesinde, yoğun bir şekilde sendikalaşmaya yönelik eğitime önem verildiğini söylemek mümkündür. Türk-İş kuruluşunda Amerikan tarzı uzlaşmacı sendikacılık yapılanması tüm kademedeki sendika yönetici ve üyelerine yoğun bir eğitim vasıtasıyla aktarılmıştır. Sendikalar, yalnızca toplumsal yardımlaşma projeleriyle ilgilenmiş, siyasi ve ekonomik faaliyetler, özellikle sosyalist görüşte siyasi temayüller dikkate alınmamıştır. Bu dönemdeki işçi sendikalarının, iktidarların uygulamaları ve legal düzenlemeler bağlamında çok zayıf örgütsel yapılanmalar olarak kalmasına, işverenlerin sendikalara karşı negatif yaklaşımı, toplumsal, siyasi ve kültürel şartların uygunsuz

³ Aile, cemaat, ırk, cins ve sınıf esasına dayanan" cemiyetler kurulamayacağını hükme bağlayan bu Kanun (m. 9/1-h) çalışan sınıfın hak ve menfaatlerini koruma amacı taşıyan sendikalaşma hakkını da bir anlamda ortadan kaldırmıştır. Zira sınıf esasına göre cemiyet kurmak, sendika kurmaktan başka bir şey olamazdı.

olmasının da etkisi olmuştur. Sendikacılığın nadir olarak gelişme gösterdiği bu zaman aralığında, sendika katılımcısı emekçilerin büyük bir çoğunluğu devlete bağlı işletmelerde görevlidirler. Özel sektörde sendikalaşma faaliyetleri normal orandan ve kamu sektöründeki sendikalaşmadan daha azdır. Emekçi sendikacılığının önemli oranda gelişim göstermesiyle birlikte 1948 yılından sonra işverenler arasında da sendikal örgütlenme görülmeye başlanmıştır. Fakat işverenlerin sendikal örgütlenmeleri sırasında işçi sendikacılığına karşı denge ortamı yaratmaktan öte, daha çok negatif yönlü bir etki faktörü şeklinde olmuştur (Güzel, 1996:166-167'den aktaran Öztürk, 2013: 277).

Dünya'da süregelen değişimlere paralel olarak 1946 yılında Türkiye'de çok partili siyasi döneme geçilmiş ve sendikalaşma alanında da yeni düzenlemeler yapılarak, 1947'de ilk sendikalar yasası meclisten geçmiştir (Yorgun, 2007: 110). İşveren ve işçi sendika birlikleri ve sendikaları hakkındaki yasa, sendikalara siyaset yasağı getirmesine rağmen, 1946 yılında başlayan yeni siyasi dönemde iktidar ve muhalefet partileri, sendikaları kendi siyasi görüşlerine göre şekillendirmek için uğraşmışlardır (Yazıcı, 2010: 101). Sendikalar kanununa ithafen yapılan sendikalar mevcut mevzuatın yeterli derecede ilgili olmaması, siyasi partilerle ilişkilerden ötürü bir türlü şekillenemiyordu. Sendikaların tamamı işçi haklarını savunmakta yetersiz ve bilgisiz kalmaktaydılar. 1949 yılında metal ve tekstil sektörlerinde ilk işveren sendikalarının kurulduğu görülmektedir (Önsal, 2010: 39).

1950'de Demokrat Parti'nin iktidara gelmesiyle, ideolojik olarak devletçiliğe zıt, piyasa yanlısı olan bir görüş benimsenmiştir. İktidar oluşundan kısa bir süre sonra 1952' de ilk sendikalar federasyonu olan Türk-İş kuruluşu gerçekleşmiştir (Bora, 2005: 187).

Bu dönemlerde özellikle 1954 sonrası dönemde sendikaların üzerinde siyasi baskı görülürken, işçiler için, oylarının alınabilmesi amacıyla bazı düzenlemeler yapılmıştır. Fakat Demokrat Parti grev hakkı tanıma hususunda verdikleri sözleri tutmayarak, 1955 ve 1957 yılları arasında Türk-İş ve bağlı sendikaların üzerinde aşırı baskı yapmıştır. 6-7 Eylül 1955 olayları neden gösterilerek İstanbul İşçi Sendikaları Birliği ve bir kaç sendikanın faaliyetleri zamansız olarak durdurulmuştur (Koç, 2003: 73- 74).

Çok partili siyasi döneme geçişle beraber sınıf ayrımına dayanan derneklerin yapılanmasına izin verilmiş fakat sosyalist partilerin önderliğinde çok sayıda sendika yapılanması siyasi otoriteyi rahatsız etmiştir (Mahiroğulları, 2005: 67).

1960'lara doğru Demokrat Parti iktidarı sendikaların en temel çalışmalarını siyasi hareket olarak değerlendirerek yasaklamış ve hatta sendikaları kendi siyasi görüşlerinin doğrultusunda siyasallaştırma çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Sendikalar da iktidarın düşüncelerine ters düşmeyen eylem ve tutumlar göstererek bu duruma karşı hassasiyet içinde olmuşlardır. Siyasi iktidara karşı tutum içinde olan sendikalar ise siyasi faaliyetlerde bulunmakla suçlanıp kapatılmış, liderleri tutuklanmıştır (Aydoğanoglu, 2010: 87).

1940-1960 yılları arasında da sendikalar özgürce faaliyette bulunamamış, üzerlerindeki baskı fiili ve hukuki yönden devam etmiştir. 1961-1980 yılları arasında Türkiye siyasi tarihi sendikal alandaki mücadeleler açısından önemli olayların yaşandığı, başarı ve başarısızlıkların bir arada olduğu bir dönem olarak görülmektedir.

4. 1961-1980 Döneminde Sendikacılık

1960-1980 yıllar arası, askeri bir darbe ile başlayan ve diğer bir askeri darbe ile son alan bir siyasi dönemdir. Darbelerin temelindeki toplumsal ayrılıklar ve darbelerin neticesinde görülen siyasal farklılıklar yönünden darbelerin nedenlerine bakıldığında, karşıtlıkların ve farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu olan bu karşıtlıkları ve farklılıkları özellikle her iki askeri darbeye bakıldığında yönetimin sendikacılık faaliyetlerine ve işçi sınıfına yönelik uygulamalarda, tavır ve tutumlarda görülmektedir. 27 Mayıs 1960 ve 1961 Anayasasının toplu pazarlık, örgütlenme ve grev haklarında özgürlük düzenini benimsemesine karşılık, 1982 Anayasası ve 12 Eylül darbesi işçi özgürlük ve haklarını kısıtlamak ve ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bu dönemin başlarında sendikalar ve işçi sınıfı tarafından, sendikal hakların geniş kullanım alanlarının ortaya çıktığı ve bu durumdan yararlandığı bir gelişim yaşanırken, dönemin sonlarına doğru sendikal çalışmaların tamamıyla askıya alındığı görülmektedir. Sendikal çalışmaların tamamıyla askıya alındığı bu süreçte, bunun yanında konfederasyonlar ve sendikalar kapatılmış, reel ücretler geriletilmiş, sendikal işçiler ve sendikacılar tutuklanmış, örgütlenme, grev ve toplu pazarlık haklarına ciddi manada kısıtlamalar getirilmiştir (Beşeli, 2002:191-192).

1961 Anayasası ile beraber sendikalar tamamıyla mutlak güce sahip olmuşlar ve 1963-1980 yılları arası sendikal gelişmelerin yaşandığı altın yıllar olmuştur. Bu zaman aralığında sendikalar toplumsal meşruluk adına çalışmalarda bulunurken, hızlıca öncelikle kamuda sonrasında özel sektörde yeni örgütler kurarak üye işçileri için ciddi anlamda kazançlar elde etmiş ve üye işçilerin güvenini kazanmıştır. Herhangi bir sendika üyesi olmak, işçiler arasında çok önemli bir hakka sahip olmanın yöntemi olarak görülmektedir. Sendikacılıktaki gelişmeler 1961 yılına kadar yasal olarak yasak olmasına ve ülkede sanayi devrimine geç girilip yavaş ilerlemesine rağmen, 1960-1980 yılları arasındaki gelişim süreci hız kazanmıştır (Özveri, 2006: 81).

12 Eylül 1980 askeri darbesinden günümüze kadar süren dönemin en belirgin özelliği, işçi haklarına öncesinde getirilen kısıtlamalar ve yasakların, belirli süre zarfında yasal düzenlemelerle beraber önünün açılarak desteklenmesidir. Bu dönemde işçilerin satın alma gücü ekonominin de gerilemesiyle yadsınamaz oranda düşüş göstermiştir. Bu gelişmeler ışığında, işçi hareketlerinin tümüyle işverenlerin ve devletin direk olarak denetim ve müdahalesine bırakıldığı şeklinde ifade edilebilir (Güzel, 1996: 295). Dünya Bankası ve IMF'nin zorlamalarıyla söz konusu olan 24 Ocak 1980 ekonomik istikrar programı, 12 Eylül 1980 askeri darbesiyle reel olarak uygulamaya konulmuştur. 1980-1983 yılları arasındaki dönem, temel haklar, insan hakları, demokrasi ve emekçi hakları ve özgürlükleri çerçevesinde Türkiye siyasi tarihinin en karanlık ve kötü yılları olmuştur (Koç, 2003: 195-196).

Uluslararası sermaye ve yerli sermayenin 24 Ocak 1980 ekonomik istikrar programı ile beraber yürürlüğe koyduğu yeni tasarruf sisteminin ana koşullarından birisi, paylaşımın işçi sınıflar aleyhine temelli değiştirilmesi şeklindeydi. Yeni modelin şartları, sınırlı bir hareket yeteneği ile gerçekleştirilemeyecek kadar geniş alanları kapsamaktaydı. 1960 sonrasındaki dönemde demokratik şartların çıktısı olan sendikal özgürlükler, sistemin gerekleri olan sosyal hakların kısıtlanması ve ücretlerin düşürülmesi konuları belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinin önünde engel oluşturmaktaydı. Bu engelin 12 Eylül darbesi sonrasında sistemin gereklerine uygun bir şekilde düzenlenmesi kısa dönemde mümkündü. Yeni sosyal ve ekonomik politikaların uygulanabilmesi için orta ve kısa vadede sendikal sistemin hiç çalıştırılmaması gerekiyordu ve bu dönem yeni toplu pazarlıkların uygulanmaya başladığı 1984 yılına kadar süregelmiştir (Geniş, 2002: 261-262).

5. 1980'den Sonra Sendikacılık

1970'lerden sonra artarak seyreden kitlesel olaylar, milliyetçi/devrimci, sağcı/solcu gibi ayrımlarla toplumsal gruplaşmalara sebebiyet vermiş ve her gün beş ve ya on kişinin hayatını kaybetmesine neden olmakla beraber iç savaşa doğru gidilmiştir. Sonuç olarak Türk Silahlı Kuvvetleri 12 Eylül 1980'de ülkenin idaresine darbe yapmıştır. Bu askeri el koyma ile yeni bir hükümet kurulmuştur. Ayrıca 24 Ocak İstikrar Programı uygulamaya koyulmuş bu kararlar “neo-liberal” görüş çerçevesi doğrultusunda yapılandırılmış, devletin ekonomideki müdahalesinin zamanla bitmesi ve serbest piyasa tabanlı ekonomik sisteme geçilmesi amacı güdülmüştür (Mahiroğulları, 2017: 322).

Küreselde 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan sendikalaşmayla ilgili kriz, Türkiye'de 12 Eylül askeri darbesinin sendikalaşma çalışmalarını sınırlandıran kararları da eklenince sendikal örgütlenme sürecinde önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Darbe hükümetinin yarattığı yüksek kanunlarla korunmuş mesleki sendikacılık; mücadeleden uzak anlaşmacı bir sendikalaşma sürecine girilmesine neden olmuştur (Koçak, 2017:154). Dünya üzerindeki ekonomik gelişmelerde önemli olayların yarattığı etkilerle, 1980 yılında alınan 24 Ocak Kararları ile beraber yurdumuzda piyasa ekonomisi uygulanmaya ve ekonominin liberalleşmesi için politikalar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda direkt yabancı kaynaklı yatırımların ülkeye gelmesine ve çoğalmasına olanak tanınarak, Kamu İktisadi Teşebbüs (KİT) ve Devlet Bankalarının özelleştirilmesinin önü açılmıştır(TİSK, 2016: 15).

Türkiye, kapitalizmin ortaya çıktığı ülkelerde ortaya çıkan ve gelişmemiş devletlere dayatılan neoliberal politik uygulamaların kullanıldığı öncü devletlerdendir. 24 Ocak 1980'de alınan neoliberal ekonomik uygulamalar toplumda gösterilen muhalif protestocuların kararlılığı sebebiyle sivil hükümet tarafından tam anlamıyla uygulanamasa da 12 Eylül 1980 askeri darbesiyle beraber uygulanmaya koyulmuştur (Aysu, 2017: 24).

12 Eylül askeri darbesiyle diğer toplumsal olaylar ve işçi sınıfı kontrol altına alınarak, neoliberal politikaların uygulanmasında engel teşkil edeceği öngörülen tepkilerin önü kapatılması talep edilmiş, bu ortam içinde bir yandan devlet tekrardan kurulurken iş pazarı neticede kuralsız bir şekilde bürünmüştür (Müftüoğlu, 2017: 180). Bu dönemde, ithalatı öne çıkararak sanayileşme politikaları yerine ihracat tabanlı

ekonomik büyüme politikasına geçilmiş, kambiyo rejiminin ve ihracatın liberalleşmesinin önü açılmıştır. Koçak (2017: 191) askeri darbenin yarattığı baskı ortamı içerisinde emeğin ve üretim sürecinin esnekleştiğini hatta devletin sosyal fonksiyonlarının ortadan kalktığını söylemiştir.

Aysu (2017: 20) da askeri darbe döneminde devletin sosyal statüsünün küçülmediğini bu statünün değişime uğradığını, devletin önceden sosyal devlet ilkesi ile halkını az da olsa gözettiğini fakat küreselleşme nedeniyle bu gözetimin sadece sermaye tabanlı olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla bu dönemin ekonomiye etkileri de olmuştur; serbest piyasa ekonomisine geçiş dönemine kadar Türkiye tarım ülkesi durumundayken 1980’li yıllardan itibaren tarımsal ürünlerin yanında sanayi ürünleri de imal edilip ihraç edilmeye başlanmış ve devletin teşvik politikaları ile gelişme göstermiştir (TİSK, 2016: 15).

Küresel olarak 1980 sonrası dönemin özellikleri; neo-liberal politikalara geçiş, bireyselleşme eğiliminde artış, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, değişen yasalar, işletme ölçeğinin küçülmesi, muhafazakâr iktidarların yükselişi, çok uluslu şirketlerin yükselişi, küreselleşme, değişen yönetim ve üretim sistemleri, hizmet sektörünün gelişmesi, işsizlik, işgücünün niteliğinde değişim, Doğu Bloğu’nun çözülmesi, sendikaların değişen koşullara uyum sağlayamaması ve kadın işgücünün sayısında artış olarak belirtilebilir (Tokol, 2017:5-6).

1960-1980 yılları arasındaki dönemde sendikal örgütlenmeler kapsamında bir diğer önemli örnek ise Hak İşçi sendikaları konfederasyonu (Hak-İş)’nin, Milli Selamet Partisi’nin ideolojisi öncülüğünde 22 Ekim 1976’da Ankara’da resmi olarak kurulmasıdır (Mahiroğulları, 2017: 231). 12 Eylül darbesi sonrasında çalışmalarını devam ettiren tek işçi sendikası Türk-İş idi. Darbe sonrası kurulan hükümet Hak-İş’in çalışmalarını yasaklamış fakat beş aylık bir süreçten sonra 23 Şubat 1981’de sendikal çalışmalarına tekrardan girişmiştir. DİSK’in çalışmaları ise on bir sene gibi bir süre zarfıyla engellenerek liderleri yargılanmış, önemli cezalara çarptırılmıştır. Fakat Temmuz 1991’de görülen dava beraatla sonuçlanınca Ocak 1992’de 8. Genel Kurulu’nu toplayabilmiştir (Mahiroğulları, 2016: 249-256). İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tek patronlara ait kuruluş şeklinde 1962’de kurulmuş olup, 1980 sonrasındaki süreçte de çalışmalarını devam ettirmiştir (Mahiroğulları, 2016: 270).

1980 askeri darbesiyle 1983 yılına kadar uygulanan yönetim uygulamaları kapsamında sıkıntılı bir süreçten geçilmiş, 1983 yılında yürürlüğe konan 2822 sayılı Toplu İş Sözleşme Grev ve Lokavt kanunu ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile beraber sendikaların yalnızca meslek kollarına göre gruplaşmalarına, tepe örgütlenmelerden sadece konfederasyonlar olarak yapılanmaları koşuluyla engel olunmamıştır (Uçkan, 2014:169).

2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun, sendikaların temel gruplaşmalarını meslek grupları kanununa göre Türkiye düzeyinde faaliyet göstermek üzere ve tek seçenekli olarak belirlemesi, 1983 yılı sonrası sendikalaşmalarda değişimlere yol açmıştır (Mahiroğulları, 2017:362).

Sorunlu bir sürecin sonucu 1982 Anayasa'sının 52. maddesi ve 2821 sayılı Kanun'un 37. Maddesinin sendikal oluşumlara dair dayattığı geniş politik kısıtlar, 1991'de yapılan seçimlerden sonra seçilen iktidarın sundukları demokrasiye yönelik politikaları içeren 1995'te Anayasa'da, 1997'de Sendikalar Kanunu'nda gerçekleştirilen değişikliklerle yüksek düzeyde kaldırılmıştır. Bunun yanında 1997 yılından sonra politik oluşumların sendikalarla aralarındaki iletişimde önemli bir değişiklik görülmemiş, 1997'de kendilerine kanuni haklar tanındığından politikada aktif şekilde yer alma uğraşı gütmedikleri; 1980 öncesi MİSK'in MHP ile DİSK'in TİP'le ve Hak-İş'in MSP ile oluşturduğu ortaklığa eş bağımlı ilişki şeklinin yerini bağımsız ilişki şekline tercih ettikleri karşımıza çıkmaktadır (Mahiroğulları, 2017: 428-429).

12 Eylül 1980 askeri darbesinden önce olan ortamda rol aldığı öngörülen sendikalaşma aktiviteleri, darbe dönemi (1980-1983) sonucu olan 2821 ve 2822 sayılı yasalarla engel olunmuş, geniş kapsamlı grev ve 1995 'te yasalarda yapılan değişikliğe kadar devam ettirilen kesin politika yasağı, toplu anlaşmada çifte baraj metodu gibi sendikacılık haklarında sınırlandırılmalar yapılmıştır (Mahiroğulları, 2017: 327).

Kanuni ve resmi ayarlamalar 2010'daki referanduma değin devam etmiş, bu nedenle referandumda eş zamanlı aynı işletme için birden çok toplu iş anlaşması yapılmasına izin verilmiş, bunun yanında politik niyetli grev ve lokavt, işletme işgali, verim düşürme, dayanışma grev ve lokavtı ve diğer türlü direnişler için yapılamaz konular öne çıkmıştır (Uçkan, 2014: 170). Bu yenilikler neticesinde, 6356 sayılı

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 18/10/2012'de TBMM'de kabul görmüş, 07/11/2012'de Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yeni kanun 1983'ten 2012'ye değin devam eden uygulamalarda yer alan 2821 ve 2822 sayılı yasaların yerini almıştır (Mahiroğulları, 2017: 352).

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nda grev hakkı, örgütlenme ve toplu pazarlık gibi sendikal haklar tek kanunda düzenlenmiştir. 2822 sayılı kanuna paralel olarak bu kanunda da iş anlaşmazlıklarında öncelikle arabuluculuğa gidilmesini, sorunun çözülemediği takdirde lokavt ve greve gidilmesi hususu gözden geçirilmiş, yeniden anlaşılabilirliği durumunda anlaşmazlıkların Yüksek Hakem Kurulu vasıtasıyla çözümlenmesinin uygun olduğu belirtilmiştir (Uçkan, 2014: 170).

6356 sayılı Kanunla diğer düzenlemelerden farklı olarak çerçeve sözleşmeler adı altında yeni bir sözleşme türü maddelere eklenmiştir. Bu sözleşmeler; sosyal ve ekonomik kurulda temsil edilen işveren ve işçi konfederasyonlarına üye işçi-işveren sendikaları arasında meslekler seviyesinde sosyal sorumluluk, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve istihdam politikalarına yönelik düzenlemelerden oluşmaktadır (Uçkan, 2014: 178).

1980-1983 yıllarının devamında sendikacılık faaliyetlerinde bütün dünyada ihtiyaç duyulan yeni çözümler ihtiyacının yanında Türkiye'de sendikalaşmada da yeni yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda Çalışma Bakanlığı 1984 sonrası iş hayatı ile ilgili istatistikleri yılda iki kez (ocak ve temmuz aylarında) paylaşmaya başlamış ve yetki belirlemede birinci derecede etken olduğunu göz önünde bulundurarak bu konuda dikkatli olmak istemişse de emek piyasasına yönelik net rakamlara 2013 yılına dek ulaşamamıştır (Mahiroğulları, 2017: 385).

Türkiye genelinde sendikal yapılanma sayılarının 1980 öncesi dönemde daha yüksek olmasına dair bilgiler bulunsa da 2013 yılına kadar gerçeği tam anlamıyla yansıtmadığı, bu durumunun sebebinin kayıtların doğru tutulmamasından, sendikanın kendi üyeleri bünyesinde olmayan çalışanları da listelerine almaları ve herhangi bir denetime tabi tutulmadan Bakanlık kayıtlarına geçirilmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Uçkan, 2014: 171). Sonuç itibarıyla 1984 sonrası dönemden 2013 yılına kadar olan süreçte %70'lere yaklaşan sendikalaşma oranlarının 2013 yılından sonra netleştiği görülmektedir.

Çizelge 1 Sendikalar ve Üye İşçi Sayıları/Oranları (1984-2018 Yılları)

Yıllar	Sendika Sayısı	İşçi Sayısı	Sendikalı Sayısı	Sendika Oranı
1984	138	2.553.384	1.427.271	%55.90
1985	99	2.819.517	1.828.471	%64.85
1986	97	3.075.343	1.953.892	%63.53
1987	91	3.268.030	2.044.797	%62.57
1988	80	3.483.212	2.227.029	%63.94
1989	82	3.564.214	1.834.969	%51.48
1990	81	3.563.527	1.997.564	%56.06
1991	98	3.513.064	2.130.811	%60.65
1992	106	3.596.469	2.254.271	%62.68
1993	116	3.742.380	2.485.681	%66.42
1994	118	3.815.261	2.644.417	%69.31
1995	109	3.905.118	2.667.014	%68.30
1996	114	4.051.295	2.708.784	%66.86
1997	110	4.215.375	2.774.622	%65.82
1998	112	4.327.156	2.923.546	%67.56
1999	107	4.381.039	3.037.172	%69.33
2000	106	4.521.081	2.468.591	%54.60
2001	104	4.562.454	2.609.672	%57.20
2002	99	4.572.841	2.680.966	%58.63
2003	93	4.686.618	2.717.326	%57.98
2004	96	4.916.421	2.854.059	%58.05
2005	96	5.022.584	2.945.929	%58.65
2006	94	5.154.948	3.001.027	%58.21
2007	97	5.292.796	3.091.042	%58.40
2008	102	5.414.423	3.179.510	%58.72
2009*	102	5.398.296	3.232.679	%59.88
2013	121	11.628.806	1.032.166	%8.88
2014	149	12.287.238	1.189.481	%9.68
2015	162	12.744.685	1.429.056	%11.21
2016	151	13.038.361	1.499.870	%11.50
2017	160	13.581.554	1.623.638	%11.95
2018	164	13.844.196	1.714.397	%12.38

*ÇSGB 2009 sonrası işçi sendikacılığı ile ilgili verilerin gerçeği yansıtmadığı düşüncesiyle 2013'e kadar veri yayınlamamıştır (Mahiroğulları, 2017: 386).

Kaynak: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB), Çalışma Hayatı İstatistikleri⁴

⁴ 2017 yılına kadar her yılın temmuz ayı rakamları tabloya aktarılmış ancak 2018 yılı temmuz ayı rakamları henüz yayınlanmadığından ocak ayı rakamlarına yer verilmiştir.

6356 sayılı yasayla toplu pazarlıkta meslek barajının aşamalı olarak yüzde 1 ve yüzde 3'e indirilmesiyle birlikte, sendika sayısında artış yaşanmıştır, 2015'te Anayasa Mahkemesi'nin Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK) üyeliği bulunmayan sendikalara uygulanan yüzde 3'lük meslek barajını, eşitlik ilkesine uymadığını ileri sürerek iptal etmesi ve barajı bütün sendikalar için yüzde 1'e çekmesi, toplu iş sözleşmesinin kapsamının kolaylaştığını düşünen işçilerde sendika kurmak için cesaret kazanmalarına sebep olmuştur. Nitekim sendika sayısında artış yaşanmış ve gelecek yıllarda daha da artması öngörülmüştür (Mahiroğulları, 2017: 388).

C. Günümüzde Sendikacılık

Günümüzün sendikal faaliyetleri, sendikasızlaştırma, sendikal hareketin yönü, işçi sınıfının ve sendikacılık hareketinin sorunları ve işçi sınıfının istekleri gibi maddeler halinde incelenmektedir.

1. Sendikasızlaştırma

Sendikasızlaştırma yalnız günümüzde karşılaşılan bir problem olmamakla beraber, günümüzde sendikasızlaştırma doğrultusunda, diğer dönemlere nazaran daha inatçı ve sert yaklaşımlar söz konusudur. Sanayisi ileri toplumlarda, mavi yakalı işçilerin ve kitlesel üretim öneminin azalması sebebiyle sendikasızlaşmanın görülmeye başlandığı, toplu iş sözleşmelerinin kapsamının kısıtlandığı ve insan kaynaklarının ön plana çıktığı görülmektedir (Önsal, 2010: 172).

Diğer işveren baskıları, ekonomik kriz gerekçesiyle getirilen hak kayıpları, işten çıkarmalar, yargı, yasalar, esneklik uygulamalarında tavırsızlık, kamu işyerlerinde taşeronlaşma, mevcut medyanın büyük bölümünün sermayeden yana yayımlar yapması, özelleştirmeler, geçici işçi istihdamı, rekabet gerekçeleri, sendikalara karşı ideolojik propagandalar gibi nedenler başlıca sendikasızlaştırma metotları arasında yer almaktadırlar (Türk-İş, 2003: 42).

Sendikal mücadeleye karşı gerçekleşen saldırılar, fabrikaların satışı sırasında da görülmektedir. Bilhassa sendika üyelerinin işten çıkarılmaları sebebiyle sendika söz hakkını kaybetmektedir (Arıcı, 2002: 8-9). İşçiler yapılan özelleştirmelerden dolayı, işten çıkarılarak veya erken emekli edilerek mağdur edilmektedir. Bu nedenlerden dolayı sendikalarda ciddi üye kayıpları görülmektedir (Güven, 2010: 394).

Sendikasılaşma sebebiyle işten çıkarılmaların yaygınlaşması, caydırıcılık oranlarında da artışa neden olmaktadır. Sendikasılaşma çalışmalarının sonuçsuz kalması ve işten atılmalara neden olmasının diğere bir olumsuz tarafı da, bölgedeki diğere sendikalı ve sendikasıız işçilere olumsuz örnek olmasıdır (Türk-İş, 2003: 44).

Taşeronlaştırma yoluyla gerçekleştirilen sendikasıızlaştırma da ise; taşeron işletme işçileri sendikaya üye olmayacaklarına dair taahhütte bulunmalarını isteyerek işe almaktadırlar. Taşeron işletmelerin işçileri düşük ücretlere razı gelmeleri nedeniyle sendikalı işçiler üzerinde baskı aracı olarak kullanılmakla birlikte sendikalı işçilerin az olması sebebiyle işçilerin işveren karşısında aksiyon alma gücü zayıflamakta ve sendikanın sahip olduğu pazarlık gücü azalmaktadır (Arıcı, 2002: 9). Bir başka sendikasıızlaştırma yöntemi ise atipik ve esnek istihdam yoluyla sendikasıızlaştırmadır. Atipik çalışma yöntemi, emek piyasasında kendisini, evde çalışma, iş paylaşımı, tele çalışma, çağrı üzerine çalışma, parça başına ücretle çalışma ve kayıt dışı çalışma şeklinde göstermektedir (Güven, 2010: 398).

Günümüzde legal düzeye ulaşan atipik çalışma tarzları nedeniyle işverenler, yeni işçi alımından ziyade, işçilerinin yoğun olduğu zamanlarda geçici olarak işçi alımları yapmaktadırlar. Bu tarz bir çalışma ise sendikalaşmanın önünde bir engel teşkil etmektedir (Güven, 2010: 400). İşçiler içinde bir arada olmayı zorlaştıran nedenler, diğere dönemlere göre daha da artış göstermiş ve bu da sendikasıızlaştırma yolunda bir neden olmuştur. Uygulanan ekonomik modelin ve esnekleşmenin de getirdiği doğrudan etkilerle çalışanlar arasında beraberliğin sağlanması daha da zorlaşmıştır. Çünkü aynı işyerinde, tamamen farklı düzeyde işçi bulunması söz konusu olabilmekte ve bu işçilerin aynı sendika üyesi olması güçleşmektedir (Türk-İş, 2003: 44).

Bazı işletmelerde işveren, sendikal haklarını talep eden çalışana karşı şiddete varan sert bir tavır sergilemektedir. Sendikal örgütlenmenin başta insan haklarına dayalı olmak üzere anayasal bir hak olduğu göz ardı edilmemelidir. Sermayenin küreselleştiği dünyada emeğin ve emekçinin de örgütlenmesi ve küreselleşmesi gerekmektedir (Irgat, 2012: 20).

Çağımız toplumların sürekli kalkınma doğrultusunda gelişmeler gösterdiği bir çağdır. Örgütlenmiş toplum olmanın da en önde gelen simgesi, sosyal yönden

işçilerin sendikalaşma özgürlüklerine, baskı ve şiddet gibi herhangi bir engel uygulanmamasıdır (Türk-İş, 2003: 42).

Sendikalaşmanın tarihsel gelişiminde de görüldüğü gibi dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun, sendikalar örgütlenme yönündeki faaliyetlerinden hiçbir zaman geri kalmamışlardır. Sendikasızlaştırmaya amacıyla uygulanan politikaların günümüzde öncekine göre artış göstermesi, sendikalaşmanın, işçilerin örgütlenmesinin biteceği anlamına gelmemektedir.

2. Sendikal Hareketin Yönü

Esnek üretim döngüsünün ortaya çıkardığı yapısal ve ekonomik değişim 1980'li yıllardan itibaren sendikaların gelişiminde önemli etkiler yaratmış, sendikacılığın sosyal alt yapısında değişimlere neden olmuştur. Sendikalar geleneksel güç sahiplerindeki istihdamın daralmasına ve sendikalaşma oranının genel olarak düşük olduğu meslek kollarının genişlemesine paralel olarak genellikle sosyal ve ekonomik yapıda yaşanan değişimlere uyum göstermede geç kalmıştır (Şen, 2004: 128).

Emek piyasada üretkenliğini arttırırken eş zamanlı olarak emek maliyetinden önemli miktarda tasarrufa olanak sağlayan esnek üretim sistemleri, emek yapısında, çalışma tarzlarında, istihdam yapısında ve emek piyasası şartlarında önemli değişikliklere neden olmuştur. Ayrıca bu değişikliklere ek olarak sermaye ile emek arasındaki ekonomik güç ilişkilerinin, emek yönünde değişmesine olanak sağlamıştır. Esnekliğin emek yönünden sonuçları şu şekilde sıralanabilir: İşsizlik, işin değersizleşmesi ve niteliksizleşmesi, sınıf bileşimindeki bozulma, sınıfın parçalanması ve atomizasyonu, iş koşullarının kötüleşmesi, türdeşliğinin azalması, artan sömürü, sermayeye olan bağımlılığın artması, sınıf içi kutuplaşmanın derinleşmesi, örgütsüzleşme ve artan yabancılaşmadır (SAV, 2005: 56-57).

Sendikalaşma politikalarında ise yapılan düzenlemeler ve yeni yöntem arayışları henüz netleşmemiş olmakla beraber, bu konuda yapılan araştırmalarda sendikaların geleceğine yönelik bazı görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşlerden biri; sendikaların gücünün ekonomik piyasalarda artık hiçbir önemli etkiye sahip olamayacakları, bir noktadan sonra azalmaya devam edecekleri yönündedir. Yani sendikasız bir ekonomi öngörülmektedir. Yönetim, işçilere değişime yönelik alınan kararları kabul etmelerini, aksi halde işten çıkarılmalarıyla tehdit edebilir, işçiler de

gönüllü olmasalar bile teknolojik gelişmeleri ve ortaya çıkan sonuçları kabul etmek zorunda kalabileceklerdir (Şen, 2004, 130). Fakat bu görüş sendikaları meydana getiren işçilerin toplumsal güçlerini tamamen göz ardı etmektedir.

Türk-İş'in belirttiğine göre; çalışanlar toplum üzerinde değişiklik yapabilecek sağlam ve etkin güçlere sahiptirler. Sahip olunan bu güçler sendikalaşma yönünden de temel bileşenler olarak etkiye sahiptirler. Çalışanların ellerinde bulundurdukları toplum üzerindeki etki güçleri; vatandaş olmalarından, insan olmalarından, tüketici olmalarından, seçmen olmalarından ve mal ve hizmet üreticisi olmalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların bu güçlere sahip olması etkili bir potansiyel olmakla birlikte olaylar karşısında kullanıldığında bir güç unsuruna dönüşebilmektedir (Türk-İş, 2003: 73-74).

Sendikalar hedeflerine ulaşmak amacıyla siyasi ve ekonomik yollara başvurumaktadırlar. Bu yollardan; sendikaların amaçlarını siyasi politikalarla gerçekleştirmeyi tercih etmeleri halinde “siyasal sendikacılıktan”; sendikaların amaçlarını ekonomik politikalarla gerçekleştirmeye gitmeleri halinde “ekonomik sendikacılıktan” bahsedilmektedir. Sendikaların ekonomik ve ya siyasal yapıya sahip olmasını sendikalaşmanın olgunluk derecesine bağlı olduğunu belirtenlere göre; ilk olarak siyasal karakter sergileyen işçi hareketleri zaman içinde ekonomik karakter sergilemeye başlamıştır. Bu değişim olgun bir sendikalaşma hareketinin veya endüstriyel ilişkilerin sisteminin de bir işaretidir. Olgun sendikalar devrimci değil, kademeli gelişmeden yana tutum sergilerler. Ekonomik koşulları iyileştirme mücadelesinde siyasal girişimlerde bulunmaktan tümüyle vazgeçememişlerse de ekonomik yöntemleri daha güvenli bir yol olarak görmektedirler. Yani ekonomik sendikacılığın olgun sendikacılığın bir göstergesi olduğu söylenebilir (Özeroğlu, 2012, 259).

Sendikaların gelecekte göstereceği değişimlere ilişkin bir diğer düşünce; sendikaların gücünün sürececeği, fakat işçi-işveren arasındaki uyuşmazlıkları ve sadece ücret pazarlığı için olmaktan öte, işbirliğine yönelme olacağı yönündedir. Yani sendikalar yalnızca çalışma koşulları ve ücret ile alakalı durumlarla ilgilenmeyecek, işyeri organizasyonu, çalışma yaşamının kalitesi, işin yeniden yapılandırılması gibi konularda da söz sahibi olacaklardır. Bir diğer bakış açısı ise; sendikaların gücünün mevcut düzeyde seyredeceği yönündedir. Sendikaların zaman içerisinde işyeri işletme sendikalarına dönüşeceği görüşü ve sendikaların teknolojik

gelişimi belirli menfaatler karşılığında kabul edebilecekleri görüşü mevcuttur (Şen, 2004: 130-131).

Sendikacılık hareketinden halk ve emekçi sınıfı fazla görev beklentisi içindedirler. Sendikacılık faaliyetlerinden bu kadar büyük beklentilerin olması aslında toplum açısından olumlu bir gelişmedir. Fakat bu beklentiler gerçekleşmediğinde ortaya çıkan mevzu sendikacılığın bitip bitmediği konusudur. Yapı itibariyle işçi sınıfı ve sendikal hareket canlı gelişmeler seyretmektedir. Dünyada ve Türkiye'deki gelişmeler neticesinde işçilerin sorunları ve miktarı gün geçtikçe artmakta, menfaat ve haklarını gözetme ve gelişimlerini sağlamanın bir yöntemi sendikaların varlığına duyulan ihtiyaç artmaktadır (Koç 2003: 248).

Kapitalist dünya düzeninde demokratik toplum ve demokratik sendikacılık işçi hareketinin en temel isteği, "daha çok üretmek ve daha adil paylaşmak"tır. Demokratik ve sivil özellikler sergileyen hoşgörü toplumu herkes için ihtiyaç olarak görülürken, sendikal hareketler yönünden ise hayati önemdedir (Yazıcı, 2010: 154).

İşçi hareketinde karşılaşılmaması muhtemel bir diğer değişim de, ücret tabanlı sendikacılıktan popüler hizmet sendikacılığına doğru gitmekte olan hızlı değişimdir. Kurumsal gelişimini tamamlamış, üyelerine hizmeti sendikal yapılanmanın icabı sayan, piyasa ekonomisinden kaynaklanan riskler, kendi içinde sağladığı fonlarla ekarte eden yeni sendikacılık görüşü önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Yazıcı, 2010: 156).

3. İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketinin Sorunları

İşçi sınıfının karşılaştığı sorunları ve mevcut yapısı değişmekte; işleyişi ve yapısıyla birlikte sendikalar yetersiz kalmaktadır.

Emekçi sınıfı içinde, beyaz yakalı işçilerin ve hizmet sektöründe çalışanların oranı gittikçe artış göstermektedir. Sendikaların ilk örneklerinin görüldüğü ve gelişme gösterdiği maden ve imalat sanayiinde madenlerde çalışanların sayısı çoğu ülkede gitgide azalma göstermektedir. Kadınların iş hayatına katılımı artmakta, çocuk işçilik gibi problemler çoğalmaktadır. Yapısallaşan ve yaygınlaşan işsizlik, iş garantisinin olmadığı durumlarda, sendikalaşmayı zorlaştırmaktadır. İşsiz kalma korkusu sendikalı işçilerin yeni hak alma mücadelelerini ve haklarını koruma konusundaki girişimleri olumsuz etkilemektedir. 1989'dan sonraki yıllarda sendikaların mücadelesinde kamu işçileri gelişmelere yön veren temel gruplardan

olmuştur. Fakat bu dönemdeki özelleştirmelerin yaygınlaşması ve işten çıkanların yerine yeni işçi istihdamının yapılmaması sebebiyle kamu işçilerinin kıdemi artmış, sendikalı işçinin önemli bir kısmı “yorulmuş” ve emekliliklerini beklemeye başlamışlardır.

İstihdam oranı gittikçe azalmakta, süresi belli hizmet anlaşmasıyla faaliyet gösterme, yarı zamanlı çalışma, kiralama sistemi, geçici işçilik gibi farklı çalışma biçimleri daha fazla görülmeye başlanmıştır. İşçi sınıfının bir bölümü küçük işyerlerinde geçici ve kaçak yollarla çalışmakta, işlerini kaybetmekte, işportacılık yöntemi gibi getiri sağlama yollarına yönelmektedir. Çalışan kesiminin işsiz sayısı gün geçtikçe artış göstermektedir (Koç, 2003: 115).

Bu gelişmelerde karşılaşılan tehlikeler ve somut sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Koç, 2003: 115):

- Özelleştirme (KİT satışları, kamunun piyasayı yönlendirici ve düzenleyici fonksiyonunun engellenmesi, v.b.), devletin veya devlet katılımının azaltılması;
- Yabancı ve yerli kaçak işçilik;
- Taşeronlaştırma, müteahhitleşme;
- Artan işsizlik ve işten atılmalar;
- İşyerlerinin küçültülmesi, bölünmesi veya geçici olarak kapatılması;
- İşçi alacaklarının ödenmesinde gecikme;
- Geçici işçilik, belirli süreli hizmet anlaşması ile çalıştırma;
- Esnek çalışma saatleri;
- Toplu iş sözleşmesi maddelerinin uygulanmaması;
- Zorunlu emeklilik;
- Serbest bölgeler;
- Devlet hizmetlerinin düzenli olarak azaltılması, koruyucu doktorluğun azaltılması;
- Japon çalışan- patron ilişkileri vasıtasıyla çalışanların ayrıştırılmasının amaçlanması;
- Sosyal güvenlik sisteminin çökertilmesi ve sosyal güvenlik haklarına yönelik saldırılar;
- Yürürlükteki yasaların çiğnenerek, çocuk işçiliğin yaygınlaşması;

- Standart çalışma şekilleri (mevsimlik işçilik, belirli süreli işçilik);
- Fason üretim, eve-iş-verme, götürü iş, birim başına fiyatla çalıştırma;
- Kapsam-dışı personelin artırılması;
- İşçileri etnik kökene, siyasal görüşlere ve dini inançlara göre bölme çabaları;
- Kamuoyunun sendikalar ve sendikalı işçiler aleyhinde şartlandırılması;
- İş kazası ve meslek hastalıklarının artması.

Yaşanan gelişmelere paralel karşılaşılan yeni problemlerle ve çözülmesi gittikçe zorlaşan problemlerle yüzleşince, 1989-1993 yılları arasındaki dönemin somut getirileri 1994 yılından itibaren azalma görüldü.

Türkiye siyasi geçmişinin en önemli demokratik ve meşru toplu grevlerinin ve eylemlerinin 1994 ve 1995 senelerinde gerçekleşmesinin yanında, reel maaşların bu senelerde düşük olmasının önüne geçilememiş olması da, sendikal sistemin işleyişinde, mücadelesinde ve yapısında politikalarında belli başlı temel farklılıkların yapılmasının zorunluluğunu göstermiştir.

4. İşçi Sınıfının İstekleri

İşçiler, üretmek, çalışmak ve ürettiklerinden kazanç sağlamak isterler. Ücretlerinin ailelerini ve kendilerini geçimini sağlayacak miktarda olmasını, çalışma şartlarının insanı koşullara yakıştır, iş güvenliği ve sağlığı gerekçelerine uygun olmasını talep ederler. Emeklilikte ve çalışırken ucuz ve kaliteli sağlık hizmetlerine eşit koşullarda ve kolay ulaşmak isterler. Emekli maaşlarının düşük olmamasını ve emeklilik yaşının azaltılmasını isterler (Önsal, 2010: 107-108).

İşçiler iş için güvence isterler, işsizlik sorununun en aza indirilmesini, yerli ve yabancı kaçak işçiliğin olmamasını, çocukların çalıştırılmamasını, kayıt dışı istihdamın engellenmesini ve işçiler arasında insan haklarına ters ayırım yapılmamasını isterler.

Meslek hastalıklarının ve iş kazalarının azaltılması için önlemler alınmasını, fazla ücret almadan mesai saatleri dışında çalıştırılmanın olmamasını, esnek çalışma koşullarının oluşmamasını, işyerlerinde mobbing (psikolojik şiddet) olaylarının yaşanmamasını, aynı iş yerinde aynı işi yapan işçilerin farklı pozisyonda istihdam edilmemesini, insanca çalışma şartlarının oluşmasını arzu ederler.

5. İşveren Sınıfı ve Beklentileri

İşveren örgütleri ve sendikaları, toplumsal ve ekonomik sahalarda kurulan farklı çıkar örgütlenmeleri içinde işveren olarak ve çalışma ilişkileri konularında etkinlik göstermek için kurulan yapılardır. Amaçları arasında ilk olarak kendi üyeleri olan işverenlerin menfaatlerini işçi sendikaları, yasama ve yürütme organları karşısında kollamak gelmektedir. İşverenlerin menfaatlerini gözeten bu örgütler, üyelerini bir çatı altında toplayarak sorunlarının irdelenmesini ve gerekli kararların alınarak sonuca bağlanmasını sağlamaktadır. Üyelerinin menfaatlerini gözetip destekleyen ve temsil eden işveren sendikaları farklı sahalarda çeşitli fonksiyonlar üstlenirler.

İşveren sendikaları günümüzde, üye sayılarının fazlalığı ve büyük meblağlara varan finansal kaynaklarıyla, lokavt hak ve yetkileri, toplu iş sözleşmesiyle, siyasal, ekonomik ve sosyal düzeni etkileyen faktör grupları olarak toplumsal alanda sahip oldukları etkilerini koruyabilmektedirler.

Bu sendikalar, bir yandan toplu iş sözleşmesi vasıtasıyla işyerlerinde sosyal, ekonomik düzeni ve çalışma ortamında huzuru sağlamakta diğer yandan çalışma yaşamını düzenleyen topluluklara katılarak ve çeşitli girişimlerde bulunarak siyasal ve toplumsal sistemde denge unsuru olmaktadır (Kocabaş, 2002: 42).

D. Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü

Toplumsal olaylar kişiler arasındaki ilişkilerden doğar. Bu ilişkinin temelinde insanlar arasındaki alış veriş sorunlarından kaynaklanan girişimler bulunur. Şüphesiz bu kişisel ilişkiler toplumsal ilişkilere ve o da siyasal ilişkilere kadar ulaşır. Bu hususa göre sendikacılık, bireysel düzeyden başlayıp, toplumsal ve siyasal girişimlere kadar uzanan toplumların kendi çıkarları çevresinde mali ve fikri bütünleşmeleri olarak ifade edilebilir (Baydur, 1974: 92).

İşveren ve işçi ilişkilerinde işçiler işverenlere karşı düzeylerinden ötürü dezavantajlı bir pozisyondadır. İş hukuku, özellikle sanayide yaşanan gelişmelerden sonra karşılaşılan kötü çalışma şartları sonucu çalışanların haklarını koruma ihtiyacından doğmuştur. Devlet, işçi işveren ve örgütlerden doğan çalışma ilişkilerinde işçiler temel role sahiptirler. İşçi, işverenle hizmet sözleşmesini gerçekleştirdiği andan itibaren iş borcunu üstlendiğinden işvereni ile kişisel bir

bağlılık ilişkisine girmiş olmaktadır. Türk iş hukukunun temel maddeleri arasında işçinin kişiliği ve işçinin korunmasının önemine yönelik vurgu yapılmıştır.

İşveren ve işçi arasındaki ilişkilere tarihsel açıdan baktığımızda, işveren ve işçi arasında eşit olma durumu söz konusu değildir. Sermayeye sahip olan işveren kesimi özellikle sanayi devriminin ardından patlayan kitlesel üretim sürecinde, üretim araçlarını da elinde bulundurması sebebiyle, işçi sınıfı karşısında daima avantajlı konumda olmuştur (Işıklı, 2013: 4'den aktaran Orhan ve Uysal, 2019: 2). Bu avantajın ortaya çıkmasında, toplumdaki sınıfsal farklılıklar ve toprak sahiplerinin, sanayi devrimiyle beraber özellikle Avrupa'da sahip oldukları birikmiş sermayeden ötürü işveren statüsünde olmaları önem arz etmektedir. Sanayi devriminden sonra, sermaye sahiplerinin oluşturduğu toplu üretim sisteminde çalışan bağımlı işçiler, işçi sınıfını doğurmuştur.

Gelişmiş sanayiye sahip olan toplumlarda sendikalaşma faaliyetleri iş yaşamının vazgeçilmez bileşenlerindendir. Sendikalar bir yandan iş hayatında düzenlemeler yaparken diğer yandan uzun dönemli toplumlara şekillendirecek girişimlerde bulunmaktadırlar. Bu fonksiyonlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli kurumsal gelişime sahip olmaları, bu kurumsal yapı ile iş yaşamında yer alan kişiler arasında ilişki kurmaları şarttır. Özetle sendikaların işverenlere ve işçilere ulaşabilmeleri, kendisi ile katılımcıları arasında karşılıklı sosyal iletişimi kurmaları önemlidir. Sosyal iletişimin kurulmasında işyeri sendika mümessillerine önemli roller düşmektedir. İşyeri sendika mümessilleri üye ile sendika, işveren ile sendika ve işveren ile üye arasında iletişim kuran bireylerdir (URL-2, 2019).

İşyeri sendika mümessilleri, sendika ve üyelerinin ilk temsilcisidir. İşyeri sendika mümessilleri, çalışmalarını sağlıklı ve başarılı bir biçimde devam ettirebilmeleri için bütün üyelerle birebir yakın ilişki içinde olmalıdır. Bu husus, üyelerin sendika ile aralarındaki ilişkiyi yani güven duygularının gelişimine katkı sağlar. Üyelerle birebir ve yakın ilişkiler, üyelerin problemlerini işyeri sendika mümessillerine iletmelerine yardımcı olacaktır.

İşyeri sendika mümessilleri, üyenin sendika ile doğrudan ve dolaysız tek bağlantı noktasıdır. Üyeler sendika mümessilleri vasıtası ile sendikayı tanır ve sendika hakkında bilgi sahibi olur. Sendika, üyelerin tamamının gözünde işyeri

sendika mümessillerinde örnek teşkil ettiğinden üyelerle ilişkide bilhassa özenli davranılmalıdır.

İşyeri sendika mümessilleri, üyelerle ilişkilerini kişisel düzeye indirgmeden kurarlarsa, sendika ile ilgili çalışmalar açısından son derece önemli bir fırsatı yakalama şansına sahip olmaktadır.

İşyeri sendika mümessilleri, inancı, bölgesi, düşüncesi, etnik kökeni fark etmeksizin, işyerindeki işçilerin tümüne eşit davranmakla mükelleftirler. Bu sebeplerle işçilere yönelik ayırım yapma ve farklı davranma gibi hakları yoktur. Ayrımcılık yapan mümessiller, işyerindeki birlik ve bütünlüğe zarar vermektedir.

İşyeri sendika mümessilleri üye topluluğu arasında ayrımcılık yapmadan, problemleri “önemli-önemsiz, büyük-küçük, kişisel” diye sınıflandırıp ertelemez. Üyelerin problemlerini dinler, gerekli planı yaparak üyelerle görüşmelere mutlaka zaman ayırır, problemlerin çözümünde çaba gösterir. Üyelerin, gerekli çalışmalar yapılırsa, girişimlerde bulunulsa da çözüme kavuşamayan sorunları olabilir. Bu sorunların neden çözüme kavuşmadığını üyelerle şeffaf olarak paylaşmak, güven duygusunun gelişmesine olumlu katkılar sağlayacaktır. İşe yeni giren işçilere sendika ve işyerini tanıtmak, üyeliklerini sağlamak, yeni üyelerin sendikayla olan ilişkilerini güçlendirmek, sendikal ve yasal haklar hususunda bilgilendirme yapmak, sendikal faaliyetlere katılımlarını sağlamak mümessillerin en önemli görevleri arasındadır.

İşyeri sendika mümessilleri, sendika üyelerini sendikayı ilgilendiren sorunlar konusunda sürekli olarak bilgilendirmeli, karar alma süreçlerine aktif katılımlarını sağlama hususundaki durumları ayırt gözetmeksizin üyelerin tamamına tanıyacak şekilde hareket etmeli, sendika çalışmalarına katılımları hususunda çalışanları yüreklendirmelidir.

İşyeri sendika mümessilleri, sendikanın öngördüğü politikaları, kararları, programları ve yaklaşımları katılma isteklerine bakılmaksızın bütün yönleri ile üyelere iletmelidirler. Üyelerin sadece işyeri içindeki kendi sorunlarına yönelik duyarlılığını toplumsal ölçekte duyarlılığa dönüştürme fonksiyonu, mümessillerin çalışmaları arasında bulunmalıdır. Bu görevi gerçekleştirebilmeleri için, dünya ve ülke gündemini yakından takip etmeleri gerekir. Gündemden uzak kalan mümessiller, üyelere bu duyarlılığı nasıl uyandıracakları konusunda herhangi bir fikre sahip olamayacaklardır.

İşyeri sendika mümessilleri, sendikaya üye olmayan diğer çalışanlarla da ilişkilerini geliştirmeli, onları da sendikaya üye olma konusunda yönlendirmelidir. İşçilerin bir işyerinde herhangi bir sendikaya olan üyeliği, örgüt yapısını güçlendirecek en önemli olaylardan biridir. İlgili alanı dışındaki sendikal çalışmalara uzak kalan bu işçiler, sendikaya kazandırılmalı, sendika mümessilleri ile aralarında bağ kurulması sağlanmalıdır. En alt pozisyondan en üst pozisyona kadar bütün çalışanlar sendika üyesi olduğunda, işyerindeki sendikal yapılanmanın gücünde artış sağlanacaktır. Bu sınıfın üyeliğinin sağlanamaması durumunda da ilişkiler yakın tutulmalı ve bu işçiler sendika çalışmalarında dışlanmamalıdır. Örneğin, herhangi bir girişim, etkinlik çağrısı sadece sendika üyelerine değil, işçilerin tamamına yapılmalı, neden girişim ve etkinliğe katılmaları gerektiği açıkça belirtilmelidir. Sendikadan gelen yayınların üyelere ulaştırılması da işyeri sendika mümessillerinin yükümlülüğündedir. Benzer olarak yayınlar sadece sendika üyelerine değil, işçilerin tamamına iletilmelidir.

İşyeri sendika mümessilleri, işveren ile işçilerin arasındaki ilişkiyi sendikanın mümessili aracılığıyla sağlar. İşyeri sendika mümessili de diğer işçiler gibi işyerinde belli bir ücret karşılığında çalışır. İşçi ve sendika temsilcisi olmak, hareket sahalarını kısıtlıyor gibi görünse de, bu durum aksine sendika mümessillerinin hareket sahasını genişletmektedir. İlgili kanunlardaki düzenlemelerle, sendika mümessillerinin işveren ile ilişkilerinde hareket sahaları mümessiller aleyhine azaltılmaya çalışılmıştır. Fakat mümessiller, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bu kısıtları aşan çalışmalar yaparak gelişim sağlamak durumundadırlar.

Sendika mümessillerinin sendikayı temsil etme kabiliyetinden kuşku duyulmaması için, işçilerin ve tabii ki sendikanın menfaatine olacak bir uygulama içerisinde olması şarttır. İşveren ile karşılıklı ilişkide devamlılığı olan tutarlı bir tutum izlendiğinde sendika üyeleri içinde sendikaya olan güven artacak ve eğer varsa inandırıcılık konusunda karşılaşılan problemler azalacaktır.

İşyeri sendika mümessillerinin işveren ile aralarındaki ilişkilerinin temeli yasal düzenlemelere dayanmaktadır. İşyeri toplu iş sözleşmelerinde de bu ilişkiye yönelik düzenleyici maddeler yer almaktadır. İşyeri sendika mümessilleri, bu düzenlemeleri bilmek ve bu konularda işverenin yanlış uygulamalarına meyil vermemek için önlem almak durumundadırlar. İşveren ile yaşanan problemlerin çözümü için ilk olarak, toplu iş sözleşmesi ve mevzuat gereklerine göre çözümlenmeyeceğine bakıp,

üyelerin düşüncelerini göz önünde tutup, problemin çözümüne yönelik mümessillerin kendi aralarında anlaşmaya vararak ve şube ile problemin çözümünü istişare ederek hareket etmelidir. Problemin çözümü için Genel Merkez ile irtibata geçilmesi gerekliyse şubenin bilgisi kapsamında bu görüşmenin gerçekleşmesi sağlanmalıdır. İşveren ile yaşanan problemlerin çözümünde yapılan anlaşmaların kesinlikle takipçisi olunmalıdır.

Örgütlenmiş bir güç haline gelinemediği halde yasalar bile sekteye uğrayabilmektedir. Sendika üyelerinin toplu iş sözleşmeleri ve yasalardan kaynaklanan haklarını alabilmek için örgütlü bir güç olarak yapılanmaya ihtiyaçları vardır. Sadece bunun sağlanmasıyla işyerindeki sendika temsilcileri, işveren karşısında kendini sahipsiz hissetmeyecek ve problemlerin çözümünde işvereni işçilerin yararına kararlar almaları hususunda ikna edebilecektir (URL-3, 2019).

III. SENDİKALARDA YÖNETİCİLERİN İŞ BAŞARISI

A. Başarı Kavramı

İş başarısı, kişisel ve örgütsel seviyede neticeler bulmak amacıyla değerler sistemi ve örgütsel inanç ile uyumlu şekilde sahip oldukları veya geliştirdikleri beceri, bilgi ve tutumlarla ortaya koydukları eylemler, yetkinlikler şeklinde ifade edilir (Barutçugil, 2002: 20). İş başarısı, belli bir zaman aralığında elde edilen başarı, örgütün amacına uyumlu şekilde, işin ve amirlerin ihtiyacı olan yetenek seviyesine çıkmak şeklinde de ifade edilebilir. İş görenlerin reel bilgi-beceri veya sahip olduğu potansiyel ve yeteneklerini beklentilerine ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla ne ölçüde kullanabildiğini ifade eden bir kavramdır.

Çalışanın iş başarısı ile alakalı doğru tespitler yapabilmek amacıyla gerekli şartları gerçekleştirdikten sonra bireyin iş başarısını oluşturan unsurların bilinmesi önem taşımaktadır. İş başarısı, motivasyon ve yeteneğin bir araya gelmesinden oluşur ki; yetenek, doğuştan gelen yetenekler, eğitim ve sahip olunan kaynaklar; motivasyon ise iş görenin gayreti ve beklenen seviyede başarı gösterme anlaşmasının etkileşiminden oluşmaktadır. Bu ifadeye göre iş başarısı, artırılmış yetenek ile motivasyonun bir harmanıdır.

Yetenek, bireyin iş yerinde belli işleri yapabilmesi becerisine denilebilir. Çalışanların sahip oldukları doğuştan gelen veya sonradan edinilen yetenekleri, onların ekibe uyumlarını, öğrenme becerilerini ve iş başarısı seviyelerini etkilemektedir Burada önemli olan nokta, çalışanın sahip olduğu becerilerin değil, işinde istenilen seviyede iş başarısı gösterebilmesini sağlayan yeteneklerin öne çıkarılmasıdır.

İş başarısı amacıyla yalnızca yetenekler ve motivasyonun belli bir düzeye gelmesi yetmemektedir. İş başarısı amacıyla gerekli diğer bir araç ise iş görene yeterli kaynak sunulmasıdır. Yüksek becerili ve iyi eğitilmiş kişilerin kendilerinden beklenen seviyede iş başarısı gösterebilmeleri amacıyla yeterli teknik, çalışan ve

politik kaynaklara sahip olması önemlidir. Bunlarda çalışanın elinde olmayan çevresel ve örgütsel unsurları oluşturmaktadır.

İşgörenlerin işteki başarıları yönünden büyük değişiklikler gösterdiklerini, aynı çalışanın başarısında da zamanla önemli farklılıklar olabildiğini ve bu farklılık ve değişmelerin çok çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. İşgörenin kabul edilebilir bir iş başarısı seviyesine ulaşabilmesi amacıyla, iş başarısını etkileyen yetenek unsurlarının hepsi aynı oranda önemlidir. Bu faktörlerden herhangi birinin eksikliği iş başarısı seviyesini direkt etkilemektedir. Bu noktada toplam iş başarısının artırılmasında örgütsel iş başarısının artırılması mı yoksa kişisel iş başarılarının artırılmasının mı daha etkili olduğu sorunu ortaya çıkmaktadır (Yener, 2007: 3).

Sendika yöneticilerinin başarılı görülmesi, bir yandan sendikanın bir örgüt şeklinde varlığını devam ettirebilmesi, gelişmesi, diğer taraftan katılımcı istek ve gereksinimlerini karşılama olmak üzere öncelikli iki amacı gerçekleştirebilmesiyle ilişkilidir (Demirbilek, 2003: 27).

B. İş Başarısını Etkileyen Faktörler

1. Kişisel Faktörler

Cinsiyet iş yaşamı içinde iş başarısını etkileyen önemli unsurlar arasında bulunmaktadır.

Erkeğin üstün görüldüğü ata erkil toplumlardaki yaşam şekli iş yaşamını da etkilemektedir. Örneğin sorumluluğu daha çok yüklenen kadın iş görenler özel yaşamında erkeklere göre çoğunlukla çocukları ile ilgilenmekte olup böylelikle iş hayatına uyum sağlama hususunda zorluklarla karşılaşabilmektedir (Öğüt, 2006: 58).

Diğer taraftan erkek işgörenlere göre kadın iş görenler daha duygusal bir yapıya sahiptir. Bu sebeple kadın işgörenler, iş yaşamında oluşan stresli zamanlardan daha çabuk etkilenmekte ve bu durumdan uzun süre kurtulamamaktadır. İş hayatında kadın işgörenlerin üstü açık veya kapalı bir şekilde cinsel istismara uğradıkları önemli bir gerçektir. Bahsi geçen bütün bu durumlar insanı psikolojik şekilde etkilemekte ve bireyin başarısının azalmasına yol açmaktadır (Tutar, 2004: 77-78).

Sendikaların erkek baskın bir hareket şeklinde ilerlemesi de sendika kadın ilişkisinin problemlili olmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten dolayı sendikalar kadınların haklarını korumaya çalışırken, kadınların ihtiyaçlarından ve

önceliklerinden söz ederken bile erkek egemen yaklaşımını kullanmaktadır (Topgöl, 2016: 2350; Urhan, 2009: 84-85). Bu durum aynı işe, eşit ücret hususu desteklenirken bile karşılaşılmakta ve erkekler ile kadınların aynı işlerde çalışması mevzu bahis olduğunda tepkisiz kalınmaktadır. Sendikaların oluşmaya başladığı dönemlerden günümüze kadar bu düşünce varlığını sürdürmektedir (Urhan, 2009: 85).

Alp ve Yenihan (2015: 136) ise, sendikal işlerin en önemli tarafı olan toplantı hususunun kadınlar yönünden uygun bir hale getirilmediğini ifade etmektedir. Kadın katılımcıların sendikalar da aktif olabilmesi amacıyla ilk olarak toplantılara katılması önemlidir. Toplantı zamanının kadınların ev için ayırması gereken zamanlara denk gelmesi, toplantı mekanlarının uygun olmaması gibi hususlar kadınların sendikal işlere katılımını engellemektedir. Dahası kadınlar, katıldıkları toplantılardaki üslup ve ortamdan rahatsız olmaktadır. Bu nedenle toplantılarda kendini ifade etme, söz hakkı alma ve iddialı olma gibi hususlarda dezavantajlı konumdadırlar. Kadınlar iş ve ev yaşamlarındaki sorumluluklardan kaynaklı şekilde toplantılarda erkekler gibi aktif olamamaktadırlar. Bu durumlar kadınların sendikal işe katılımını azaltırken, onların sendika yönetiminde de ilerlemesine engel teşkil etmektedir.

2. Psikolojik Faktörler

Doğuştan gelmiş, kültürel ve sosyal çevreden etkilenilerek kazanılmış olsun her kişi birbirinden farklı niteliklere sahiptir. Aile yapısı, yetiştiği toplumun kuralları, eğitim durumu, gelenekleri gibi unsurlardan etkilenen kişilik nitelikleri kişiden kişiye farklı olduğu gibi ihtiyaçları yönünde aynı kişide zamanla değişimler de göstermektedir. Her kişi kişiliğinin gereği şekilde farklı şiddette arzu, hırs gibi duygular hisseder.

İş başarısına ulaşmada kişisel motivasyon önem arz etmektedir. Bu hususta başarıma güdüsü ile alakalı yapılmış oldukça fazla çalışma vardır. Mc Clelland vd. yaptığı araştırmalarda, başarı güdüsünü ölçmek amacıyla TAT kişilik Testi 'ne yönelik kartlar geliştirmiştir (Gültekin, 2009: 59). Mc Clelland güdüler ve ihtiyaçlar içinden en çok başarı güdüsü toplumu etkilemektedir. İnsanlar yaptıkları işlerde başarılı olmayı istediği halde başarısız olmaktan da önemli ölçüde çekingenlik ve korku duymaktadır.

Bazı kişiler sorumluluk almaktan korkarlar, bu nedenle çok hırslı değillerdir ve belli bir düzeye kadar yükselmek onlar için kafi olmaktadır. Bazı insanlar ise çok hırslıdır ve sorumluluk almayı severler. Bu kişiler belli bir statüde kalmak yeterli olmayıp hep bir üst düzeye geçmek amacıyla çalışırlar. Bu tür davranışlar ve tutumlar kişisel iş başarısı niteliklerinin belirlenmesini ve kişiye uygun politikaların oluşturulmasını sağlar. Toplumsal yapının işlevlerinden olan aile, okul, hukuk, gelenek, çevre ve din, kişiye dair hedeflerinin doğrultusunda verimli çalışma, verilen görevi mükemmel şekilde yerine getirme, çalışmaya istekli ve işine bağlı olma, disiplinli çalışma, iyi arkadaşlık ilişkileri geliştirme gibi konuları ekleyerek kişiyi gelecekte katılımcısı olacağı çalışma ve sosyal hayatına hazırlayabilmektedir. Farklı psikolojik niteliklere sahip olan kişiler bu nitelikler doğrultusunda hareket etmektedir (Yener, 2007: 3).

3. Psiko-Sosyal Nitelikler

Psikolojik nitelikler tamamen bireyin kendi psikolojisi ile alakalıdır. Psiko-sosyal nitelikler ise kişinin kendi psikolojisini etkileyen sosyal temelli dışsal unsurlardan oluşur. Bu unsurlar bireyin psikolojik halini etkileyerek iş başarısına dolaylı olarak etki yaparlar (Yener, 2007: 16).

a. Kültür - Sosyal Yapı, Sosyal Sınıf ve Aile

İnsanlar parçası oldukları toplumun bütün üyeleri ile etkileşim içinde olarak başlıca güdü şekilleri oluştururlar. Bu güdüler kişilerin genel şekilde hayata bakış açılarını, davranış ve yaşantılarını, işe yaklaşımlarını tayin eden kültürel etkilerin etkileşiminden oluşur. Güdü şekilleri bireyin aile ve yakın çevresi, eğitimi ve ulusal kültüründen etkilenmektedir (Silah, 2005: 65).

Belli bir kültür içinde yaşayan kişi, o kültüre ait kuralların dışına çıkmakta zorluk çekmektedir. Kültür bireyin davranışlarını belirlerken, kişiyi özendirecek ve ya performansı arttıracak durumlar da ortaya koyabilir. Kültür ile iş gören arasındaki etkileşim çok hücreli bir organizmanın ilişkisine benzemektedir. Bu benzerlik, kültürel çevrenin iş gören vasıtasıyla amaçlarını gerçekleştirdiği savıyla da çatışma yaratmamaktadır. Bu yönden bakıldığında toplum ve kültür, isteklerini, gereksinimlerini kişisel organlar (hücre toplulukları) vasıtasıyla karşılayan bir organizma şeklinde belirtilebilir (Sargut, 2001: 93).

Bir örgütün kültürüne genel olarak organizasyonun kurucuları yön ve şekil vermektedirler. Örgütlerde geliştirilen ve yaşatılan kültürün niteliği alt kültürlerin de katılımına olanak tanıyan nitelikler taşıması gerekmektedir. Eğer bu durum oluşmaz ise bireyin sahip olduğu kültür ile örgüt kültürü arasında uyumsuzluklar oluşur ve performans düzeyinde düşüşler yaşanabilir. Örgüt içinde işgörenler kendi kültürlerini göz ardı ettiklerinde isteksiz bir iş ortamı içinde belirsizlik yaşarlar ve iş yaşamında başarıları düşüş gösterebilir. Önemli olan örgüt kültüründe insani yönetim görüşünün öncü olması ve işgörenlerin kültürlerinin dikkate alınmasıdır. Bu tarz bir yönetim anlayışı ile örgüt içinde görülen problemlerin çözülmesi kolaylaşacaktır (Kaliprasad, 2006: 27). Organizasyonlar amaç ve hedeflerine işgörenler tarafından gerçekleştirilen iş ve eylemler yoluyla ulaşabilirler. Örgütsel verimliliğin destekleyici faktörü insan gücü şeklinde ifade edilmektedir. Bu sebeple örgütler işgörenlerin varlığı ile anlam kazanır. İnsan gücünün destekleyici etkisinden faydalanabilmek amacıyla, işgörenlerin sahip oldukları değerler ve beklenti ile örgüt amaçları arasında bir uyum yaratmak önemli bir zorunluluktur.

Bireyin bazı kişilik nitelikleri, üyesi olduğu sosyal grup bilinmeden de ön görülebilirken, bazı nitelikler ise yalnız üyesi olduğu sosyal sınıfın bilinmesi durumunda bulunabilir. Belli bir sosyal yapı dahilinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme unsuru yönünden benzer şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık, kişilik farklılığının oluşmasında önemli bir faktördür.

Bireyin yetiştiği aile ortamı, aile bireyleri ile olan ilişkileri de kişilik niteliklerinin oluşmasında çok önemlidir. Yapılan araştırmalarda çekirdek ailenin farklı davranış şekillerine sahip olduğu, çocuklarında zaman içinde bilinçli veya bilinçsiz bu davranışları benimsediği görülmüştür. Çekirdek ailenin çocuk üzerindeki diğer bir etkisi de çocuğun zihinsel yapısının etkilenmesidir. Aile yapısı kişiliğin gelişmesinde önemli bir unsurdur (Gültekin, 2009: 62-63).

Sendika yöneticilerinin aile yapıları da genel olarak sosyo-ekonomik şekilde yüksek sınıfların niteliklerini taşımaktadır. Yüksek düzey bir ailedeki çekirdek ailenin davranış şekilleri çocuklarının sosyalleşmesini ve kazanacağı davranışları belirlemektedir.

b. Benlik ve tutumlar

Bireyin kendisini değerlendirme yolu, bireyin varoluşsal duruşunun oluşmasını belirleyen faktördür. “Lawrence’a göre benlik kavramı, bireyin fiziksel ve zihinsel

niteliklerinin toplamı ve sahip olduğu bütün bu niteliklerine yönelik kendini değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilir” (Gencer, 2008: 2’den aktaran Özdemir ve Yıldırım, 2019: 179).

Benlik, kişide düşünsel yapının fiziksel yapıyı yönetmesine yol açmaktadır. Benlik, bireyin diğer kişilerle olan etkileşimlerini de kendi bünyesine almaktadır. Bunu Mead'in, “Bireyin bir bütün şeklinde toplumsal deneyim süreciyle ve bu sürece katılan diğer kişilerle ilişkilerinin neticesinde meydana gelir” (Mead, 2017: 165) ifadesi de desteklemektedir.

Toplum kişiyi nasıl etkilemekte ise kişi de benliği etkiler. Benlik her aşamanın içinde kendi düzenine ait bir oluşum göstermektedir. “Benlik, bireyin kendine bakışından doğmakta ve bireyin davranışını tespit, amaçların, değerlerin ve ideallerin bir organizasyonu şeklinde de ifade edilir” (Gencer, 2008: 3’den aktaran Özdemir ve Yıldırım, 2019: 179).

Hortaçsu' ya (2007: 11) göre ise benlik, “Bireyi niteliklerine göre tanımlayan, kişiyi diğer insanlardan ayırt eden ve kişilerarası farklılıkları vurgulayan bir kavramdır.” Bu noktada benlik, bireyin kendi davranışsal ve düşünsel yapısının farklılığını belirlemektedir. Kişiyi diğer kişilerden ayıran niteliklerine bağlı şekilde toplum içinde bulunmaktadır. Aynı zamanda Goffman'in (2016: 19), “Bireyin bazen kasıtlı ve bilinçli şekilde kendini göstermesi” şeklindeki söylemi, toplum içinde benlik bakışının benzerliğini göstermektedir.

Ben kavramında toplumun nezdinde oluşan biz kavramına yönelik biçimler bulunmaktadır. “Ben”, bireyin “kim” olduğuna bakmadan kendi içinde oluşumunu tamamlamaktadır. Ancak bu oluşum yolunda “ben”i etkileyen dış ve iç faktörlerin olması göz ardı edilemez. Goffman, benliğin insanlar tarafından değişik algılar oluşturabileceğine vurgu yapmıştır. Böylece benlik, bulunduğu toplumdaki diğer benliklerin durumları karşısında kendi davranışını oluşturabilmektedir. Kişi; aile, arkadaş, ben, biz, toplum ve çevre gibi ortamların içinde yaşamaktadır. Bu çevreler benliğin oluşumunda da önem teşkil etmektedir. Goffman'a göre benliğin ortaya çıkışında ritüellerin olması gerekir. “Kişiyi harekete geçirmenin koşullarından biri ritüeldir: bu vasıtayla anlayışlı olduğu, benliğine bağlı duyguları ve yüzü yoluyla dışa vurduğu bir benliği olduğu, onuru, gururu ve haysiyeti olduğu, incelik, saygı ve birazda vakar sahibi olduğu ona öğretilir” (Goffman, 2017: 54) tarzındaki ifadesi ile

benliğin oluşumsal yapısında, ritüellerin bulunduğu belirtmiştir. Kişiler arası ilişkiler benliğin gelişiminde bulunmakla kalmayıp kendi çevresel ortamında “benliği” sunmaya çalışmaktadırlar.

Sendika yöneticilerinin alt-kültür nitelikleri ve kişilik yapıları göz önüne alındığında işçi ve işveren haklarını koruyabilmeleri ve sendikal işleri yönetebilmeleri amacıyla benlikleri güçlü olmalı, risk alabilmeleri, açık ve doğal davranmaları, duygusal dengeleri sağlam olmalı, şüpheli olmaları ve sorumluluk almaya istekli olmaları gerekmektedir.

Tutumlar doğuştan oluşamaz, öğrenilir. Sosyalleşme yoluyla öğrenilir. Bireylerin sahip olduğu tutumların çoğunluğu tutumla alakalı bir doğrudan yaşantının sonucudur (“Tutum Nedir?”, 2019).

Tutumlar, inançların özeti şeklinde ifade edilebilir. Tutumların dört önemli işlevi vardır. Kişilerin yöneticisine, iş ortamlarına ve iş arkadaşlarına uyumunu gerçekleştiren uyumlandırma işlevi, bireyin çevresini tanıdıkça kendisine göre yargı şekli oluşturmasına neden olan kişisel savunma sistemi işlevi, bireyin iş yaşamının belli kuralları algılaması ile ortaya çıkan değer yargısı neticesinde değerleri açık hale getirme işlevi ve bireylerin belli ortamlar ile ilgili bilgi oluşturmalarını, edindikleri bilgiler ışığında yeni tutumlar oluşturmalarına yardımcı olan bilgi işlevidir (Gültekin, 2009: 65).

Tutumu oluşturan unsurlar vardır bunlar; duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üçe ayrılmaktadır. Tutumları oluşturan unsurların dışında bazı nitelikleri vardır. Bu nitelikler hem bir bütün şeklinde tutumların kendileri, hem de tek tek unsurlar için geçerlidir. Gerçek bir bireyin farklı tutumları arasındaki, gerekse iki bireyin aynı hususa yönelik tutumları arasındaki farklılıklar bu niteliklerden oluşmaktadır. Bu nitelikleri tutumun karmaşıklık derecesi, tutumun kuvvet derecesi, tutumun unsurları arasındaki tutarlılığı ve diğer tutumlarla ilişki olarak sıralayabiliriz (Kağıtçıbaşı, 1996: 83).

İş başarısına yaptığı pozitif yönde yaptığı önemli katkı sebebiyle, yöneticilerine, iş ortamına, çalışma arkadaşlarına ve işe bağlılığa yönelik iş görenlerin tutumlarının etkisinin örgütsel başarıyı da etkilediği kaçınılmaz bir gerçektir. Özellikle işe bağlılık önemli bir örgütsel tutumdur ve işin değerlerinin veya işin öneminin içselleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Neticede iş gören

işyle özdeşleşmekte ve iş iş görenin yaşamında önemli bir hale gelmektedir (Çakır, 2001: 40). Fakat işe bağlılığa yönelik olumlu tutumlara sahip her iş görenin iş başarısının yüksek, işine daha az bağlı iş görenin iş başarısının düşük olacağına yönelik bir genelleme yapmak imkansızdır. Çünkü işe bağlılığa yönelik tutumların yanında, iş başarısının karar alma, devamsızlık, iş doyumu gibi diğer iş başarısı faktörleriyle ilişkili olduğu ön görülmektedir.

İşe bağlılığa yönelik olumlu tutumların hem iş görenlere hem de örgütlere bazı yararlar sağlamaktadır ve iş başarısını etkilemektedir. Hogan'ın 1971'de yaptığı araştırmada, iş başarısı değerlendirmelerinde, yüksek puan alan polislerin işe bağlılığa yönelik pozitif tutumlara sahip, iddiacı olduğu, erkeksi ve doğal kişilik niteliklerinin olduğu görülmüştür. Yine yüksek puan alan Chicago polislerinden, genç evlilerin düzgün bir geçmişe sahip oldukları ve sosyalleşmelerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Hogan, 1971: 210'den aktaran Gültekin, 2009: 66).

İşe bağlı ve işini önemsemeye yönelik olumlu tutumlara sahip olan polislerin sorumluluk nitelikleri fazla olup, iş başarısının da aynı oranda yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

c. Girişim ruhu ve sosyalleşme

Girişimde bulunan birey, yönetici ise, bütçeyi arttırmak ve ek kaynaklar bulabilmek amacıyla çalışır. Fakat çoğu yönetici elinde mevcut bütçe ile çalışır. Girişim ruhu burada, işleri geliştirmek veya aynı düzende, düzeni bozmadan devam ettirmek olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici olmayan diğer iş görenlerde işle alakalı faydalı bir düşünceyi yaratıp üstlere iletme veya kendi işini en iyi seviyede yapabilmek amacıyla çalışmak şeklinde de bu özellik görülebilir (Gültekin, 2009: 67).

Sosyalleşme, sosyal bir oluşum içinde yaşayan bireyin sosyal benliğinin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olan sosyal çevresi ile etkileşimlerinde belli davranış ve norm tarzlarını benimsemesi, kabul etmesi ve öğrenme düzeyi olarak topluma uyum sağlaması şeklinde ifade edilmektedir (Çavuş, Pekkan ve Develi, 2019: 261). Toplumculuk duygusu yüksek olan kişi, kendini gruptan ayrı hissedemez. Disiplinli yapıya sahip olup kolaylıkla grubun kurallarına adapte olabilir. Toplumculuk duygusu gelişmemiş bireyler ise kendilerini tek otorite görüp, grubun kurallarını kendilerine uydurmaya çalışırlar. Toplumsal insanlar; kolayca söz açabilme, çok sayıda dostla sahip olma, sosyal ilişkileri sevme, sokulganlık, sosyal

etkinlikler arama, ön planda olmaya çalışma gibi işlerde bulunurlarken, sosyal olmayanlar ise, söz açmaktan çekinirler, çekingen olurlar az dost edinirler, daha çok kendilerinin otoritesini kurmaya çalışırlar, sosyal ilişkilerden kaçınırlar ve kendilerini göstermekten çekinirler. İş ilişkilerinin iyileşmesinde toplumcu insanlar önemli görevler üstlenirler ve grup çalışmaları ön planda olan örgütlerde toplumcu özelliklere sahip iş görenlerin iş başarıları daha yüksek olur (Gültekin, 2009: 68).

Sendika yöneticilerinin işveren ve işçi sendikalarının haklarını koruma ve sendikaları yönetme özelliklerinde ötürü toplumdan soyutlanması beklenemez. Sosyal ilişkileri kuvvetli olması istenilen özelliklerdendir.

d. Bireysel ilişkiler ve hoşgörü

Örgütlerini sahiplenen kişiliğe, başkalarının eksik ve zayıf taraflarını anlayışla karşılama niteliğine ve tarafsız değerlendirme niteliğine sahip kişilerin bireysel ilişkileri daha sağlam olmaktadır. Böyle bir kişilik barındıranlar, insan ilişkilerinin fazla olduğu insan kaynakları veya halkla ilişkiler gibi birimlerde daha yüksek bir iş başarıları gösterebilirler. Hoşgörülü insanlar, başkalarına saygı duyarlar, baskıyı kısmen tolere ederler. Bu da onların toplu çalışmalara ve gruplara kolaylıkla uyum sağlamalarına neden olur. Başkaları tarafından sevmeye neden olan bu özellik sayesinde kişi başarıya daha yakındır (Gültekin, 2009: 70).

Sendika yöneticileri toplumun diğer birimleri ile kendi iş arkadaşlarıyla, işçi ve işverenlerle sağlıklı kişisel ilişkiler gözetmelidir. Fakat toplumu oluşturan her kişi ile mesleki dayanışma, işveren ve işçileri birbirine sağlam bir şekilde bağlanma, sahip çıkma ve korumaya itmektedir. Topluma kamu hizmeti veren sendika yöneticilerinin topluma karşı da hoşgörülü davranması önemlidir.

e. Baskınlık - zorlanma ve engellenme

Ciddi, gayretli, ölçülü ve kararlı bireyler kendine hükmeden kişilik özelliği taşımaktadır. Bu niteliğin çok yüksek olması olumlu değildir ve bu tarz kişiler usta başlık, formenlik gibi işlerde iyi bir iş başarıları sergileyemezler.

Kendini savunan, kişisel iletişim içinde olma, diğer kişileri yönetme, başkalarını ikna eden, kendini hemen her hususta öne süren kişiler baskın karakter özelliğine sahiptir. Bu bireyler yüksek bir yönetme gücüne sahiptirler ve onlardan yönetim birimlerinde iyi bir iş başarıları istenebilir (Erdoğan, 1999: 233). Aslında

disiplin ve otorite her meslek amacıyla belli düzeyde gerekli olmakla birlikte bazı mesleklerde baskınlığın biraz daha önemli olduğu aşıkardır.

Baskınlık özelliği kendine güven ve ego gücüyle yakından alakalıdır. Bireyin bir ihtiyacından vazgeçmesine veya bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden veya dışından kaynaklı, çoğu kez kişide gerilime veya çöküntüye neden olan bir güç şeklinde ifade edilebilir. Amaçlara ulaşamama, gereksinimleri karşılamada yetersizlik, beklediği seviyede başarı gösterememe gibi duyguların varlığı içsel zorlanmayı ifade eder. Görevin gereksinimleri, görev beklentileri gibi unsurlar da dışsal zorlanmayı oluşturur. Kişi bu zorlanmadan tepki verilerek veya kaçarak kurtulmaya çalışır (Gültekin, 2009: 74).

Sendikal koşullardan doğan olumsuz durumlar, örgütün ve toplumun isteklerinin fazlalığı, birçok yasal sorumluluk, sosyal ve ekonomik koşulların yetersizliği sendika yöneticilerinde zorlanmalara neden olmaktadır.

Bireyin, ihtiyaçlarının veya isteğinin karşılanmasının önlenmesi, yavaşlatılması veya beklenen seviyede aşağıda kalması şeklinde tarif edilebilir. Kendisinin yetersizliği, yükselmiş olumsuz duygular veya düşük seviyede güdülenme gibi içsel, örgütün çevresinden kaynaklı, işgörenle amacı arasına giren dışsal kaynaklı engeller bulunmaktadır. İhtiyaçların doyurulmasının engellenmesi iş görende hayal kırıklığına sebep olabilir. İşgören, nedeni ne olursa olsun öncelikle engeli ortadan kaldırmaya dair davranışa girer. Eğer engeli kaldıramazsa hayal kırıklığı artar. Fakat engellenme her zaman kötü yönlü olmayabilir (Gültekin, 2009: 74-75).

İş yaşamında görevin gereklerini yapmada görülen çeşitli engellenmeler sendika yöneticilerinde stres ve çatışma belirtilerinin ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Stres ve engellenmenin olumsuz neticelerinden kaçınma yollarını sendika yöneticileri öğrenmeli ve iş başarılarını ve iş doyumlarını artıracak önlemler alınmalıdır.

f. Objektiflik ve derin düşünme

Çoğunlukla denetleme işlerinde veya karışık işlerde kullanılan bir nitelik olan objektiflik iş yaşamında dengelerin sağlanması amacıyla önemli bir role sahiptir. Bireyin düşünmeye önem verme, kendini gözlemlemesi eğilimi, çabuk kavrama gibi niteliklere sahip olan derin düşünce ile birey hem kendini hem de diğer işgörenleri daha tarafsız değerlendirmeye alabilecektir. Bireyin olaylara tarafsız durabilmesi

olayları daha net görmesini sağlayacak, böylelikle birey, işinin getirilerine ve kendi getirilerine göre bir iş başarısına sahip olabilecektir (Yener, 2007: 16).

Sendikal yöneticilik, işveren ve işçi ilişkilerini geliştirmek, temsil ettiği toplumun hayat şartlarını iyileştirmek, haklarını en iyi şekilde savunabilmek, sendikal işlerin yasa kapsamında yürütülmesi ve sendikaların siyasi işleri gibi görevleri yapmayı gerektiren bir hizmet kaynaklı oluşumdur. Bu nedenle, sendika yöneticileri belirli ölçüde ilişkili olduğu gruba dair görüşlere sahip olacaktır. Tabii ki, bu durum tarafsız bir sendikal hizmeti verilmesi yönünden olumsuz neticeler doğuracaktır. Fakat sendikal yöneticilik görevlerinin gerektirdiği ölçüde yöneticilere yüklenmiş olunan kişisel niteliklerle siyasi açıdan görüş arasında bağlantı kurulmamalıdır.

g. Moral ve uyum boyutu

Moral bireyin içinde yaşadığı farklı çevrelerin etkisiyle, organizasyonda işine, örgüte ve sosyal çevresine yönelik taşıdığı sürekliliği yüksek bağlılık hissidir. Moral, öncelikle dinamik bir kavramdır. Yani, sürekli değişiklikler, dalgalanmalara neden olduğundan, onu yükseltmek amacıyla sürekli gözlenmelidir. Bu sebeple, her zaman beslenip, desteklenmeye ihtiyacı olan bir histir.

Yüksek moral, işbirliği yapmaya isteklilik şeklinde belirtilse de, işgörenin istekliliği tek başına yeterli değildir. Bu noktada yöneticinin de işgören kadar işbirliğine hevesli olması önemlidir. Yönetimin düşük moralli olması iş ilişkilerinde bir takım olumsuzluklara neden olabilir (Ada, 2006: 8).

Etkin bir liderlik ve nezaret, işletmenin kendisinden ne beklediğini bilmek, kesin ve tam talimatlar, işgörenin morali yönünden önem taşımaktadır. Bir çok işgören bilgilerini günlük işlerde kullanarak prestij kazanmak ister. Bir işgören kadar yönetici de işini iyi yapınca maddi veya manevi getirisini görmek ister. Bu önemli bir moral kaynağıdır.

Uyum, işgörenin örgütsel çevresi ile ilişkisi esnasında yoğun tepki verdirecek herhangi bir uyarın farklılığının ortaya çıkmadığı denge durumu şeklinde ifade edilebilir. İşgörenin doyumundan çok örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan bir örgütte, böyle bir dengenin oluşsa bile devamlılık göstermesi imkansızdır. İşgören örgütsel çevrede devamlı uyum davranışında olmak zorunda

kalır. Uyuma davranışı, işgörenin örgütsel çevre ile ilişkisinde denge bulma gayretidir (Erdoğan, 1999: 233).

Bilinçli bir işgören, kendi becerilerini ve eksikliklerini tanır, örgütün ortamına yönelik geçerli ve doğru bilgilere sahiptir, amacı örgütüyle uyumludur, çözüm önerileri gerçeklere dayanır, önüne çıkan engelleri ve yardımcılarını iyi kullanır, görgü, gerçek bilgi ve deneyime dayanan öneriler yapar, karşısına çıkabilecek tehlikeleri dikkatlice irdeler, tehlikeleri abartarak işi sekteye uğratmaz ve başarısızlık korkusuna ve başarılı olmanın aşırı güvencesine kapılmaz.

Sendika yöneticilerinin iş alanında sosyalleşmeleri iş uyumuna pozitif katkıda bulunmaktadır. Fakat sendikalarda bir yönetici girişimci olduğundan ve rol tanımı itibarıyla toplumsal uyumu mevzu bahis olmaktadır.

h. Çatışma

Canlı varlıkların bulunduğu her ortamda çatışma ve mücadele olmuştur. Bu konu biraz da canlı varlıklar arasındaki ayrımlardan doğmaktadır. Özellikle, tarafların kendileri tarafından önemli olan menfaatlerinin diğerlerine rağmen ulaşma gayreti, çatışmanın temelini oluşturur. İnsanlar yönünden çatışma, fizyolojik ve sosyo-psikolojik gereksinimlerin tatminine engel teşkil eden sıkıntıların oluşturduğu gerginlik şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifadeye göre ise çatışma, farklı düzey ve ortamlarda ortaya çıkan ve bir yolu tercih etmede bireyin veya bir grubun zorlukla karşılaşması ve bunun sonucunda karar verme sistemlerinin bozulmasıdır. Bir tarafın diğer tarafı engellediği koşullarda ortaya çıkan bir süreçtir.

Örgütler, kişilerin yalnız yapamadıkları işleri bir araya gelerek gerçekleştirmelerini sağlayan oluşumlardır. Bu nedenle kapsamında insan unsuru bulunduran örgütler yönünden çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın bulunmadığı örgütler, gelişmeyi sağlayacak işlevlerden yoksundur. Çatışmayı bütünüyle ortadan kaldırmak imkansız olduğuna göre, değişik nedenlere bağlı şekilde ortaya çıkan bu durumu, örgütsel amaçlar ışığında yönlendirebilmek önemli olmaktadır. Farklı nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, iyi idare edilmediğinde hem çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta, hem de örgütün etkili çalışmasına engel teşkil etmektedir. Örgüt yönetiminin görevi, farklı nedenlerle oluşan çatışmaları örgütsel amaçlara katkıda bulunacak biçimde yönetmektir. Aksi takdirde örgüt, amaçlarından sapacaktır. Örgütün her katılımcısının farklı olduğunu görmek ve bu farklılıkları örgütsel gelişmeye faydalı olacak şekilde yönlendirmek çok önemlidir (Altan, 2010: 1).

Sendika yöneticileri, sendika birimleri ve sendika bünyesinde katılımcıların işlevselliğini ve katılımcılığını arttırarak, sorumlu sendikacılık görüşüyle örgütsel çatışmayı sonlandırmaya çalışmaktadır. Bu yolla işçi-işveren ilişkileri düzelmektedir ve iş başarısı arttırılmaktadır.

1. İş doyumunu ve verimlilik

İş doyumunu kavramı, bireyin işinden ve işle alakalı olan unsurlardan aldığı mutluluk ve hazzı açıklamaktadır. Yapılan iş, bireyin istediği gibi sonuçlanırsa kişi motive olmakta ve doyum bulmaktadır. Bu sebeple, iş doyumunu işin kendisinden, çalışma şartlarından, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkilerden, ücret, iş yükü, terfi gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Sonuç istenen seviyede değil ise kişi olumsuz hisler yaşar ve iş doyumunu seviyesi düşük, işinden memnuniyetsiz, daha verimsiz ve mutsuz bir işgören oluşmaktadır. Bununla beraber iş yaşamındaki doyumun, iş dışı hayattaki doyumunu da olumlu etkilediği görülmektedir. Özellikle de işgörenlerin işinden ailesine, ailesinden işine dair problemleri, iş doyumunu düzeylerinde etkili olabilmektedir. Bireyin hayatında büyük öneme sahip iki taraf olan aile ve iş hayatı, bireyin sağlığı ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Çelikkalp, Temel ve Bilgiç, 2019: 59).

İş doyumunu etkileyen diğer unsurlar ise, işin niteliği, bireyin yetenekleri, işin öğrenmeye olanak tanınması, yüksek becerileri kullanmaya, değişikliğe, yaratıcılığa, sorumluluğa elverişlilik, işte demokratik denetimin olması, işin bilişsel buluşlara, yeniliklere açıklığı, beceri, değişik düşünce ve tutumu kapsayacak zenginlikte olması, problem çözme odaklı olması gibi faktörlerden oluşur. İşin niteliği arttıkça, genellikle işten doyum da artmaktadır. Bir iş ne kadar anlamlı bir bütün sunuyorsa, iş gören işi bitirip başarıya ulaştığında o kadar doyumuna ulaşır (Yener, 2007: 20).

İş doyumunu ile başarı aralarında ilişkili kavramlardır. Başarma duygusu bir ihtiyaçtır. Başarı ise bu ihtiyacın doyumuna yardımcı olur. Başarı düzeyini etkileyen kişisel faktörlerden önemli bir bölümü bireyin ihtiyaçları ile yakından alakalıdır. İhtiyaçlar çalışanın heveslendirilmesini sağlayan önemli unsurlardır. Örgütsel ödüller ile çalışan başarısı, verimlilik ve doyum arasında önemli ilişkiler vardır. Bu sahadaki çalışmalarda çalışanın yüksek performansın bireyin gayretinin sonucu olduğu ve gayretin örgütsel heveslendiricileri kontrol edebileceği ifade edilmiştir. Örneğin ücret artışı, bir gayretin neticesi oluyorsa daha çok gayret gösterme ücret artışı ile sonuçlanır. Ancak ne ücret artışı ne de performans yalnız başına yeterli olmayıp,

çalışanın ulaşmak istediği amaçlarına daha fazla ulaşmasını sağlar, bu başarı da performansa neden olur (Dolaşır ve Dolaşır, 2006: 104).

Peter F. Drucker ise, verimliliği “kaynakların iyi bir şekilde kullanılması” şeklinde tanımladıktan sonra, yaşam şartlarının yükseltilmesinde ve iş hayatının canlandırılmasında kaynakları etkin bir şekilde kullanılmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir (Drucker, 2000: 100).

Bireyin verimi, işine uyumu, uyum sürecinde karşılaştığı çatışmalar, işten sağladığı iş tatmini ve doyumundan, işin yapıldığı zamandaki kişisel ve örgütsel moralden doğrudan etkilenmektedir. İşten doyum ile yüksek bir verim elde edilemez fakat bu bireyin kendi nitelikleri ile de alakalıdır. Birey bazen az üretim ile çok doyum elde ederken bazen de çok üretimle az doyum elde edebilir (Yener, 2007: 22).

Ekonomik ve sosyal bir örgüt olan sendikaların gerçekleştirmiş oldukları işler verimlilik üzerinde de etkilidir. Fakat sendikaların verimlilik üzerinde etkisi hususunda bir düşünce birliğinin bulunduğunu söylemek imkansızdır. Genellikle sendikaların oluştuğu senelerden itibaren bu örgütlerin bazı uygulamalarının verimliliği negatif yönde etkilediği düşüncesi varken, özellikle son senelerde sendikaların verimlilik üzerine etkisinin yalnızca negatif olmadığı, sendikaların çalışma şartlarında yapılan iyileştirmelerin verimliliği pozitif etkilediği görüşü de artmıştır (Yamak ve Dursun, 2009: 38).

4. Çalışanın İhtiyaçları

İnsanda ihtiyaç, basit olarak giderildiğinde memnuniyet, giderilmediğinde hoşnutsuzluk hissi oluşturan doğal bir durum şeklinde ifade edilse de, bu tanım ihtiyacın duygusal neticelerini açıklamaktan öteye geçemez. Bir güdü kaynağı olması yönünden, ihtiyaç içinde olma insan yapısının yapısal unsuru şeklinde ifade edilebilir. Bu yönden ihtiyacı görüldüğünde insanın hayatını veya varlığını deva ettirmesini sağlayan, görülmediğinde giderek yok olma tehlikesine iten unsur şeklinde ifade etmek daha doğru olacaktır. İnsan ihtiyaçları sonsuz olup, bu ihtiyaçlardan bazıları doğuştan, bazıları ise, kültürel ve sosyal faktörlerle sonradan edinilmektedir.

İhtiyaçlar daha çok birincil/temel fizyolojik ve ikincil/sosyal ve psikolojik olmak üzere iki faktöre ayrılır. Birincil gereksinimleri; susama, acıkma, yeterli ısı, uyuma gibi yaşamı devam ettirme ve canlı kalmak amacıyla ihtiyaç olan ihtiyaçlar

ortaya konurken, ikincil ihtiyaçları aidiyet, kendini gösterme, görev duygusu, saygı görme, rekabet gibi daha karmaşık ve insanının ruhsal durumundan kaynaklanan ihtiyaçlardır. Hangi çeşit olursa olsun, tüm ihtiyaçlar zaman ve diğer şartlara göre devamlı farklılık gösterebilirler (Aşkun, 1982: 104).

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun kaynağında ihtiyaçlar yer alır ve kişi bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla harekete geçer. Yani ihtiyaçlar davranışı tayin eden önemli bir faktördür. Maslow'un teorisinin temelinde, ihtiyaçların beş grupta toplanarak bir sıra izlediği ve giderilen bir ihtiyacın motive edici etkisini kaybedeceği düşüncesi bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şu şekilde sıralanmıştır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar şeklinde gruplandırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar şeklinde ifade edilirken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar şeklinde gruplandırılmıştır. İki sıra arasındaki farklılık ise yüksek seviyedeki ihtiyaçların içsel, düşük seviyedeki ihtiyaçların da dışsal yollarla giderilmesidir (Maslow, 1970: 27). Bununla beraber, Maslow'un teorisi, diğer teoriler gibi yalnızca iş ortamı baz alınarak geliştirilmiş bir teori olmayıp genel bir yaklaşımdır.

5. Motivasyon ve Stres

Yöneticinin önemli bir görevi, etkili bir örgüt oluşturmaktır. İş görenlerin etkin bir şekilde çalışması amacıyla onları desteklemek gerekmektedir. Bireyler kendilerine verilen görevleri etik kurallarına uygun olarak yerine getirmeye hevesli olmalıdırlar ve güdülemenin görevi bu isteği yükseltmektir. İş görenlerin bir kabul sahası vardır ve kabul sahasındaki emirler daha kolay uygulanırken, alan dışında yer alanların yapılması daha uzun süre alır. Güdülenme ile bu kabul sahası genişletilebilir. Etkili bir güdüleme yalnızca kabul sahasını genişletmekle kalmaz, kabul etme derecesini de azaltır. Kabul derecesi işgörenin verilen görevi ne kadar hevesle yaptığını belirtmektedir (Akat, 1993: 37).

a. Motivasyon

Motivasyon kavramı İngilizce kökenli olan motive sözcüğünden türetilmiştir. Türkçe'de motivasyon, güdüleme kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İngilizce ve Fransızca'da bulunan "motive" sözcüğünün Türkçe karşılığı güdü ve

saik gibi sözcüklerdir. Saik kelimesi ise Osmanlı sözlüklerine göre “harekete geçirici” ve “sevk eden” anlamına gelmektedir.

Örgütsel yönden motivasyonun gelişim dönemine bakıldığında, iş ortamlarını içine alan ve sanayi devrimiyle ortaya çıkan, üretim odaklı işçilerin ailevi ve fizyolojik gereksinimleri göz önünde bulundurularak iş sahiplerinin minik jestleri veya üretimi düşüren iş görenleri olumsuz olarak zorlayıcı yollarla karşımıza çıkmış gelişme göstererek günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Gözüm ve Karaçor, 2017: 501).

Motivasyon; iş görenlerin hevesli, verimli, aktif çalışması ve iş görenlerde iş başarma isteğinin ortaya çıkarılması hedefine hizmet etmektedir. Motivasyon örgütsel başarı yönünden çok önemlidir. Bir örgüt amacıyla motivasyon örgütün ve iş görenlerin gereksinimlerini tatmin edecek bir iş ortamı sağlayarak bireyin harekete geçmesi amacıyla heveslendirilmesi sürecidir. Diğer yandan yöneticiler iş görenleri motive ederek zayıf iradeyi güçlü bir iradeye çevirebilir ve bu yolla iş görenler bütün potansiyel beceri ve yeteneklerini hem kendi faydalarına, hem de örgütün faydasına olacak şekilde davranışa çevirir (Saracel, Taşseven ve Ay, 2015: 17).

Motivasyon çift yönlü bir faktördür. Yönetici hem işgörenleri etkileyecek hem de işgörenlerden etkilenecektir. Önemli olan işgörenlerin ne istediklerini yöneticilerin net şekilde ön görebilmeleri ve yine kendilerini de motive edebilecek çalışma ortamının bulunmasıdır (Şahin, 2004: 527).

i. Motivasyonda içerik yaklaşımları

Abraham H. Maslow ‘un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Motivasyon kuramları içinde en çok kullanılanıdır. Bu kurama göre bireyin gereksinimleri beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt ve ilkel seviyedeki ihtiyaçları, beşinci gruptakiler ise en üst seviyedeki ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir: fizyolojik ihtiyaçlar: yemek yeme, uyku, su; güvenlik ihtiyaçları: tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği; sosyal ihtiyaçlar: gruba mensup olma, dostluk, kabul edilme; kendini gösterme (değer) ihtiyacı: kendine güven duyma, tanınma ve prestij kazanma; kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı: sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılıktır (Erdem, 1997: 70).

Maslow’a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıdan yukarı yönde, bir aşamadaki ihtiyaçlar belli bir seviyede görülmeden, bir sonraki aşama motivasyon açısından

önem kazandırmaz; yani fizyolojik gereksinimler belli bir düzeyde karşılanırsa, güvenlik gereksinimleri motivasyon kaynağı gibi görülebilirler. Bu işlem ihtiyaçlar hiyerarşisinde yukarı yönlü devam eder. Fakat daha önce tatmin olmuş gereksinimlerden birinde bir eksiklik oluşursa, kişi tekrar o aşamaya döner. Bir başka yönden hiyerarşide bir aşamadaki ihtiyaç görülmeden bir üst aşamadaki ihtiyaç motivasyon yönünden önem kazanmaz. İhtiyaç giderilirse, bir sonraki seviyeye yönetici hitap etmek suretiyle iş görenini motive edebilir (Paksoy, 2002: 91-92).

Herzberg'in araştırmalarının kaynağı Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinde iş tatminine sebep olan unsurların tersi olan şeyler iş tatminsizliğine sebep olur mu? sorusu ile ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kırel, 2016: 285). Herzberg'in çalışması iş görenlerin doyumsuzluğuna sebep olan bazı şartların eksikliğinin veya yokluğunun telafisine rağmen iş görenleri motive etmeye yeterli olmadığını göstermiştir. İşletme içinde hijyen unsurlar olarak adlandırılan unsurlar motive edici değildir fakat bu unsurların yokluğu iş doyumuna engel teşkil etmektedir. Motive edici unsurlar ise, motivasyona doğrudan pozitif katkı yaratan faktörlerdendir (Herzberg, 1974; Mullins, 2010'den aktaran Çetin, Boyraz ve Özer, 2019: 604).

1960'lı senelerde Frederick Herzberg tarafından geliştirilen teoride araştırmanın devamlılığını sağlayan içsel unsurlar ve hijyen unsurları (dışsal etmenler) olmak üzere iki önemli unsur kişilerin motivasyonunu etkilemektedir (Koyuncu, 2016: 36). İçsel unsurlar yani motive edici unsurlar; keyif alınan bir işte gönüllü şekilde çalışma, başarının takdiri, başarıya ulaşmadan hissedilen mutluluk, sorumluluklarını başarmada, işinde kendini geliştirme olarak sıralanabilir. Hijyen unsurları (dışsal etmenler) ise işletme politikası ve yönetimi, çalışma şartları ücret düzeyi, örgütte ast-üst ilişkileri ve özel hayattaki mutluluk gibi unsurları içerir (Keskin, 2008: 30).

İlk şekilde Henry Murray tarafından ortaya atılan ve 1960'lı senelerde David McClelland tarafından geliştirilen teoriye göre ihtiyaçlar öğrenme yoluyla sonradan kazanılmaktadır ve kişisel davranışlar ile çevresel unsurların nasıl birleştirileceği hususu üzerinde düşünceler ortaya konmuştur (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011: 266). McClelland teorisinde; kişi motivasyonunu etkileyen güç kazanma, yakın ilişki ve başarı güdüsü olmak üzere üç önemli gereksinimden bahsetmektedir.

- Güç kazanma güdüsü sürecinde kişiler tarafından üstünlük kurma, bir şeyleri baskı ile yaptırma, iletişim araçlarını kendi çıkarları amacıyla kullanma, ceza verme, işinde ilerlemek amacıyla kontrol etme davranışında bulunma ve kişiler üzerinde egemenlik kurma gibi davranışlar gösterilir (Aydın, 2007: 33).
- Yakın ilişki güdüsü; bireyin hayatını yalnız başına devam ettiremeyeceği ve toplumunda var olma isteğinden yola çıkarak diğer kişi ve gruplarla ilişkide bulunacağına dikkat çekmektedir. Bir kişi zamanının büyük bir kısmını çevresiyle ve diğer insanlarla nasıl daha yakın ve samimi ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa, bu bireyin bağlanma ihtiyacı da o derece yüksektir (Keser, 2006: 31).
- Başarı güdüsü; bireyin belirlediği amaç ışığında istediği sonuca ulaşabilmesi amacıyla yüksek seviyede sahip olması gerektiği başarı hissinin ifade eder. Bu hisse sahip kişiler öğrenme aşamasında daha iyi performans göstermekte ve ödülü kendi gelişimini sağlamak amacıyla bir araç gibi görmektedir (Aydın 2007: 32).

E.R.G. kuramında kişiler hiyerarşik şekilde tertip edilmiş gereksinimleri giderildiğinde motive olurlar ve kişilerin ihtiyaçları doyum noktasına ulaşmış olsa bile hiyerarşi kuralları kapsamında bir üst basamakta olan ihtiyaç giderilmedikçe bir önceki basamaktaki ihtiyaç baskın güdüleyici unsur olabilir görüşü savunulur (Hitt, vd. 2006'den aktaran Receptoğlu, 2017: 29).

Clayton Alderfer E.R.G. teorisini geliştirirken Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından etkilenmiş ve bu teoriyi basitleştirerek ihtiyaçları beş basamak yerine existence (varoluş), relatedness (ilişki kurma), growth (gelişme) olmak üzere üç grupta ele almıştır (Keskin, 2008: 33). Varoluş ihtiyaçları Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, İlişki kurma ihtiyaçları Maslow'da sevgi ve ait olma ihtiyaçlarına, gelişme ihtiyaçları ise Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Küçüközkan, 2015).

Varoluş (existence), bireyin varlığını sürdürmesi ve bu varoluşu sağlayan maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır (Mullins, 2002'den aktaran Receptoğlu, 2017: 29). İlişki kurma (relatedness), kişilerin diğerleriyle ilişki kurmak veya herhangi bir gruba üye olma gereksinimini ifade eder. Burada kişi tatmin olmak amacıyla başkalarıyla iletişimde bulunmaktadır

(Balantekin, 2014: 25). Gelişme (growth) gereksinimi ise bireyin kendini geliştirebilmesi amacıyla çevresiyle etkileşim halinde olma gayretini kapsar. Bu ihtiyaçlar tam anlamıyla giderilemez çünkü her bir ihtiyaç yeni ihtiyaçların ve yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Keskin, 2008: 33).

Örgütsel başarı işgörenlerin örgütün amaçları yolunda çalışma ve çaba göstermelerine; beceri, bilgi, güç ve yeteneklerini örgüt yolunda kullanmalarıyla alakalıdır. İşgörenlerin motivasyonu onların iş başarısını direkt olarak etkilemektedir. İşle ilgili motivasyonu düşük olan işgörenlerden iş başarısı beklememek gerekmektedir. Fakat motivasyon kişisel bir olaydır ve işgörenler motive oldukları bir çok hususta davranışlar gösterirler. Örgütlerde önemli olan iş görenlerin örgütün amaçları yolunda davranışlarıdır (Gültekin, 2009: 88).

Sendika yöneticilerinin mesleki olarak sosyalleşmelerinin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi örgütlerinin hedefleri doğrultusunda yol almalarına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların uyuşması eğitim ve çalışma ortamında önemlidir.

ii. Motivasyonda süreç yaklaşımları

Süreç teorileri, “belli bir davranış gösteren bireyin bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu teorilerin kaynağında ihtiyaçların karşılanması amacıyla kişiyi davranışa iten içsel unsurlara ek şekilde birçok dışsal unsurun da kişisel davranışları ve motivasyonu üzerinde etkili olduğu düşüncesi bulunmaktadır (Koçel, 2014: 740). Motivasyonda süreç teorilerinde, Skinner’in Pekiştirme Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Vroom’un Beklenti-Değer Kuramı ve Locke’un Amaç Kuramı sayılabilir.

Bir diğer teori, Psikolog B. F. Skinner’in pozitif güçlendirme veya davranış değişikliği diye adlandırdığı pekiştirme kuramıdır. Bu kurama göre kişi davranışları pekiştirilmişse kendisinin aynı davranışı sergilemesi kaçınılmazdır. Eğer bir davranış ödüllendirilmemiş ise kişi aynı davranışı tekrar sergilemez. Bu noktada davranışı pekiştirme durumu mevzu bahistir. Davranışı pekiştirme iş performansının yönetimi ve planlanması amacıyla büyük önem taşımaktadır. Davranış pekiştirme, insan kaynakları yönetimi sahasındaki bir çok teorisyen ve uygulayıcıya göre iş görenlerin performanslarını artırmada temel motivasyon kaynağı olarak ele alınmaktadır (Blaskova ve Grazulis, 2009: 186).

Bir örgütte ödül adaletinin üretime olan etkisini ele alan Adams'ın eşitlik kuramı, iş görenin iş arkadaşlarıyla kendisini kıyasladığında aldığı ödülü eşit şekilde elde edip etmediğine yönelik öznel algısına dayanmaktadır (Blaskova ve Grazulis, 2009: 184). En çok kabul edilen motivasyon teorilerinden biri Victor Vroom'un beklenti kuramıdır. Beklenti teorisi, insanların işte ortaya koydukları gayret, bu gayretten elde ettikleri performans ve gayretlerinden aldıkları ödüller arasında bir ilişki olduğuna inandıkları görüşüne dayanan bilişsel bir motivasyon teorisidir (Lunenburg, 2011: 1).

1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen Beklenti-Değer teorisinin kaynağında bireyin gayret gösterdiği sürece başaracağı, başarısının ödüllendirileceği ve bu ödülün kendisine önemli bir anlam ifade edeceği düşüncesi yatmakta; bu faktörlerin bireyin motivasyon düzeyinin temel belirleyicisi olduğu ileri sürülmektedir (Recepoğlu, 2017: 34). Beklenti-Değer teorisinde üç önemli kavram yer almaktadır. Bunlardan birincisi olan valens (değer) kavramı bireyin gösterdiği bir davranış sonucu alabileceği ödülü isteme derecesini ifade eder. Bir davranış sonucu elde edilecek olan ödüller kimi kişiler için önemli bir anlam ifade ederken kimi kişiler için herhangi bir değer taşımayabilir. İkinci önemli kavram olan beklenti ise bireyin gösterdiği davranış sonrası ödül alacağına yönelik beklentisidir. Bu kavram 0 ile 1 arasında değerdedir (Kaplan, 2007: 45). Beklenti-Değer teorisinin üçüncü kavramı olan araçsallık (instrumentality) iyi bir performans sergilemenin dikkat çekeceği ve ödüllendirileceği ile alakalı algılanan ihtimali belirtir. Kişiler performans ve ödüllendirilme arasında önemli bir ilişki görürlerse, araçsallık oranı yüksek olur. Araçsallık kavramı “Başarırsam karşılığında ne alacağım?” sorusuna cevap arar. Eğer öğretmenler sınıflarındaki başarının dışarıdaki bireyler tarafından öğrenileceğini öngörürlerse araçsallığın yüksek olduğu söylenebilir (Hoy ve Miskel, 2012: 147-149).

Locke'a göre çalışanların işteki başarılarının belirleyicisi için onların kişisel amaçları çok önemlidir. İş ortamında örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dair tepkiler ve davranışlar bireylerin burada hedeflerine uygun algılama ve yargılama aşamalarına bağlı olmaktadır. Amaçların motivasyondaki rolleri, kişi tarafından belirlenen hedefin açık ve net olması iş başarılarını arttırmaktadır, kişi tarafından saptanan amaçların kolay olmaması onun işyerinde daha arzulu ve hevesli

çalışmasını sağlayacak sonuç vererek verim artacaktır ve kişisel hedeflerle örgütsel hedeflerin çatışma derecesidir (URL-1, 2019).

Sendika yöneticilerinin iş motivasyonunun ortaya çıkmasında örgütsel neticeler önem taşımaktadır. Fakat sendika hizmetinin başarısının sayısal değere dönüştürülmesi ve sendikal başarının ortaya koyulmasının çok sayıda güçlüğü vardır. Sendikal başarılarla ulaşmada güçlüklerin fazla olması sendika yöneticilerinin sendikaya katılımcı olan işveren ve işçilerin haklarını savunamayabilir.

iii. Motivasyonda özendiriciler

Kişilerin kalıtsal ve çevresel unsurlarla elde ettikleri fiziksel, ruhsal ve duygusal niteliklerinden ötürü her kişiyi aynı yöntemle motive etmek zordur. İş gören kişi sayısı kadar onları motive edecek veya motivasyonlarını yükseltecek bir takım araçlar veya yöntemler bulunmaktadır. Motivasyon hususunda genel geçer nitelik taşıyan bazı araçların varlığı kabul edilse bile, her işletme, her toplum ve kişiye uygun motivasyon modeli geliştirmek imkansızdır. Bunun yanında yönetsel, mesleki, bilimsel ve teknik çalışan, mavi-yakalı iş görenler gibi farklı iş grupları için farklı motive araçları kullanılmaktadır. Motivasyon araçlarını üç başlık altında ele alabiliriz: Ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve yönetsel araçlardır (Yener, 2007: 24)

İşgörenlerin motivasyonunu arttırabilmek amacıyla kullanılan en eski araçlar genel olarak ekonomik araçlardır. Primli ücret, ücret artışı, izin ve hastalık dönemlerinde sosyal güvence, ekonomik ödüller ekonomik araçları ifade etmektedir. Organizasyonların kuruluş sebebiyle işgörenlerin çalışma sebebi temelde ekonomiktir. Ekonomik araçlar şu şekilde sıralanabilir: Ücret, güvenlik, maddi ve manevi ödüller. Ücret, ekonomik özendirme araçları amacıyla da en yaygın ve en eski kullanılan yöntemi ücrettir. Ücret yalnızca işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, bunun yanında yüksek ücret bireyin toplum içinde elde ettiği saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Yeterli bir gelir seviyesine gelememiş bireyin ürün ve hizmetlerle alakalı ihtiyaçları mevzu bahis olmaktadır. Bu gereksinimlerin tatmininde ücret önemli bir nitelik taşımakta ve kişiyi motive eden bir unsur olmaktadır. Diğer yandan ücret yöneticinin elindeki güçlü bir motivasyon aracıdır. Yapılan çalışmalar, ücretin işgörenin iş başarısı ile ilişkilendirildiği zaman bir motivatör olarak önemli olduğunu göstermektedir. İş görenler iş başarıları ile elde

edecekleri ücretler kapsamında sıkı bir bağ olduğunu görmek isterler (Sabuncuoğlu, 2001: 148).

Sendikaların kuruluşu nedeniyle görevleri çerçevesinde ücret ve maaş yönetimini düzenlemeleri, bu kavramları önemli kılmaktadır. Sendikaya katılımcı olan iş görenler kadar sendika yöneticileri içinde ücret ve maaş kavramı motivasyon aracı olarak ele alınmaktadır. Sendika yöneticilerinin ücretleri de iş başarısına etki eden bir kavramdır.

Motivasyon aracı gibi kullanılan bir diğer ekonomik unsurda güvenlidir. İşin devamlılığı ve işgörelere sunulacak çeşitli sosyal güvenlik desteği ekonomik anlamda güvenliğin iki boyutunu oluşturmaktadır. Gelişen teknoloji ile makinelerin insanların yerini alması ile işsizlik dünyada giderek artan bir problem halini aldı. Bu nedenle de iş görenler amacıyla istihdam ve işin devamlılığı önem kazandı. Özellikle niteliksiz işçiler amacıyla örgütün ve devletin iş kanunları ve özel kurallar ile istihdam garantisi vermesi önem kazanmıştır. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, ölüm ve işsizlik gibi zamanlarda kişisel güvenliği sağlayacak çeşitli sosyal güvenlik mekanizmalarının da toplum ve çalışma hayatına girmiş olması kişiler yönünden önemlidir. Bazıları devletler tarafından zorunlu kılınmış olsa da şirketler bunları işçilerin motivasyonunu arttırmada birer araç gibi kullanabilirler (Gültekin, 2009: 93).

Sendikaya katılımcı olan işgörelerin güvenliği kadar sendika yöneticilerinin de ekonomik yönden güvenliğinin sağlanması şarttır. Yöneticisi olduğu sendikaya faydalı olabilmesi ve başarılı olabilmesi amacıyla ekonomik yönden emeğinin karşılığının verilmesi önem taşımaktadır.

İşgörelere işe özendirme ve şirkete daha çok bağlamak için başarı sergileyenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Parasal ödül gibi, yan ödeme, dinlenme ve sağlık izinleri gibi ödüller de uygundur. Alanında önemli bir buluş veya yenilik yapan çalışan ödüllendirilirse bu onun motivasyonunu arttıracak ve diğer işgörelinde başarılı olmak adına çalışmalarına örnek olacaktır. Fakat bu ödülün önemini koruması amacıyla hemen veya kısa zamanda verilmesi ve başarı ile ödülün miktarı arasında bir dengenin kurulması önemlidir. Ödül de diğer motivasyon araçları gibi belirli bir geçerliliğe sahiptir. Bu nedenle dikkatli kullanılması önemlidir. Ekonomik araçlara haddinden fazla yer vererek ve umut vererek bir

motivasyon politikası izlemekten ziyade, ekonomik araçların da bulunduğu ve onlar kadar diğer motivasyon araçlarının da kullanıldığı dengeli bir politika güdülürse verim ve başarı daha uzun soluklu ve daha fazla olacaktır. Bireyin asıl amacı gelir kazanmak değildir. İşgöreni organizasyona bağlayan, gönlünü kazandıran, emeğini, örgütle bütünleştiren başka araçlar da bulunmaktadır.

Motive edici bir unsur olarak para önemlidir, ancak iyi bir çalışma ortamı ise harikadır, yüksek gelir zaman içinde bir alışkanlık haline gelir ve önemsizleşir. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme fırsatları, nitelikli çalışanın ilgisini çeker. Fakat bu unsurlar olmadığı takdirde, çalışan iş ilanlarına bakmaya başlar ve tabii ki daha yüksek maaş veren işleri tercih eder (Hageman, 1997: 40-49).

Sendika yöneticilerinin aldığı ücretler, işçi ve memurlardan her ay kesilen aidatlardan geldiğine göre, ekonomik yönden güvencelerinin yüksek olduğu düşünülebilir. Sendika yöneticileri de zor koşullar altında görev yaptıklarını öne sürerek aldıkları maaşların makul seviyede olduğunu iddia etmektedir. İşçilerin aldığı maaşların düşü olması ve sendika aidatları için kesilmesi, sendika yöneticilerinin de bu kesintiler sayesinde yüksek maaş alması ve işçiler bu zor şartlardayken sendika yöneticilerinin iyi ekonomik şartlara sahip olması durumu tamamen işçi-işveren ilişkilerini ve sendika yöneticilerinin motivasyonunu düşüreceği için iş başarısını olumsuz etkilemektedir.

Ekonomik motivasyon araçlarından sonra önemli diğer araçlar da psiko-sosyal araçlardır. İş görenler her daim ekonomik yönden beklentide değildir. Bazı dönemlerde psiko-sosyal ihtiyaçlar ekonomik ihtiyaçların önüne geçebilir. Bu nedenle örgütte yalnızca ekonomik araçların yer alması motivasyonu arttırmaya yetmez. Psiko-sosyal motivasyon araçları, değer kazanma ve statü, , çalışmada bağımsızlık, kişisel güç ve yetki kullanımı, öneri sistemine katılım, gelişim ve başarı, rekabet, psikolojik güvence, sosyal gruplara katılım ve sosyal aktiviteler, danışmanlık hizmetleri almak gibi araçlardır (Sabuncuoğlu, 2001: 155):

- **Kişisel Güç ve Yetki:** Yetki; sorumluluk aldığının bilincinde olan iş görenlere işleri süresince karar alma, alınan kararların uygulanması yönünde sağlanan emir verme hakkı olarak ifade edilebilir. Yetkiyle birlikte sorumluluk da gelir. Sorumluluk ise, işe dair işleri başarma sorumluluğu şeklinde tanımlanabilir. Sendika yöneticilerinin sendika

katılımcılarını yönetebilmeleri, idari görevleri yapmak ve sendikaların işlevlerini gerçekleştirmek amacıyla gerekli güç ve yetki göreve başladıkları zaman verilmektedir. Dolayısıyla sendika yöneticileri kendi güç ve yetkilerini doğru kullandığı sürece işçi-işveren arasında istenilen düzeyde ilişki kurabilir ve kendi sendikaya yararlı olacak iş başarısına sahip olabilir.

- **Statü ve Değer:** Statü toplumda bir kimseye diğerlerinin verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statüye sahip olan iş gören, bunun karşılığında iş arkadaşlarından veya iş dışı ilişkilerde bulunduğu kişilerden saygı ve değer görür. Hangi mevkide çalışılıyor olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görmek kalifiye iş gören olarak kabul edilmek iş görende bir tatmin hissi yaratır. Tatmin hissi de iş başarısını sağlar. Sendika yöneticileri konumları gereği yüksek statüye ve değere sahip olduğundan dolayı iş başarısını doğrudan etkilediği ifade edilebilir.
- **Çalışmada Bağımsızlık:** İşgörenlerin çoğunluğu benlik hissini doyumak veya kişisel gelişme gücünü arttırmak için bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanmaya önem verirler. Çalışmada bağımsızlık, işgörenlere sınırsız özgürlük verilmesi demek değildir. Merkezci sistemle ve baskı altında yönetilen işgörenler verimli olamazlar. Motivasyonları düşer ve işletmeye bağlılıkları azalır. Bu sebeple gevşek görev belirlemenin önemi ortaya çıkmakta ve sık değişen yapı, görev ve süreçleri sebebiyle örgüt yapılarının önemi göz ardı edilmez. Sendika yöneticilerinin durumundan ötürü çalışma sürecinde bağımsızlıkları vardır.
- **Psikolojik Güvence:** Çalışmanın gerçekleştiği atmosferde işin temposu, çevresi ve doğası, psikolojik güvence unsurunun alanına girer. Bu hususta ortaya ihtiyaçları karşılayamayan işletmeler son derece yetersiz bir iletişim ağına sahip görünürler. Sürekli bir maddi faktörün sağladığı güvenlik ve psikolojik kendine güven duygusu verimliliğin artışında direkt etkili değildir. Ancak güvensizlik duygusu altında tedirgin şekilde iş görenin gayret ve emeğini sunma isteğinin azalacağı mümkündür. Aksine güvenlik hissi altında iş görenler enerjik ve çabalı olurlar. İşgörenlerin etkinliği ve iş başarısı böylelikle artmış olacaktır.

- **Öneri Sistemi:** İşgörenleri çalışmaya sevk edecek etkili araçlardan biri olan öneri mekanizması aynı zamanda örgütte demokratik yönetime geçişin en net göstergelerindendir. Organizasyonda işgören öneri ve düşüncelerini açık ve özgürce belirtebiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak faydalı olanlar uygulamaya geçiriliyorsa o organizasyonda işgörenler ile yönetenler arasında iyi bir iletişim başlamış demektir.
- **Rekabet:** İşgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sık olarak görülen işin monotonluğunu ve yoğunluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve hevesi, verimliliği ve çalışmayı arttıracak bir araçtır. Rekabetin temel sebebi tanınma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Rekabet neticesinde başarıyı yakalayanlar saygı görme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayıp motivasyonlarını arttırırken, başarısız olanlar bu ihtiyaçlarını gideremediklerinden ötürü motivasyonlarında bir düşme görülecektir.

Ekonomik araçlar veya psiko-sosyal ihtiyaçların giderilmesi ile motivasyonun artırılması olasıdır. Fakat bazı durumlarda işletmenin durumundan veya uygulanan politikalar ve örgütün nitelikleri de motivasyona önemli etkilerde bulunmaktadır. Eğitim ve yükselme, kararlara katılma, örgüt içi iletişim, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu, işçi işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, amaç birliği, sorumluluk ve yetki dengesinin kurulması, organizasyonun ve işin saygınlığı yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarından birkaçını oluşturmaktadır.

Eğitim ve Yükselme: Birbirini tamamlayan ve genel olarak benzer amaçlara sahip iki kavramdır. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, bilgi becerisini geliştirme, aynı veya farklı dallarda uygulanan yeni metotları öğretme, mesleki gelişmelerin ihtiyacı olan bilimsel ve teknik konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin neticesinde şekilde kişisel yetenekleri arttırma eğitim ihtiyaçlarının amaçlarındandır. Yükselmede amaç ise, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasıyla daha iyi ve üst görevlere gelmedir. Eğitim çoğunlukla yükselmenin aracı veya bir basamağıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 167).

İletişim: Organizasyon içinde oluşturulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve kararların pratiğe dökülmesi hususunda işgörelere bilgi vermek amacına sahipken, aynı zamanda çalışanların psikolojik yapılarını organizasyon amaçlarına uydurmak veya değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, belirlenen

amaçların gerçekleştirileceğine inandırmak ve onları mevcut hedeflere devamlı şekilde güdülemek gibi çok yönlü faydalar getirmektedir. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay olmak üzere üç yönlü iletişimden söz edilebilir. İşgörenlere açık bir iletişim yolu izleyen organizasyonlarda ilişkilerini yatay ve dikey seviyede geliştirmiş olması iyi bir iş ortamının oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosferde iş görenleri işe etkin ve verimli şekilde yönlendirmek kolaylaşır, iş görenlerin yaptıkları hata miktarında azalma olur, devamsızlıklar azalırken işteki başarı oranında da yükselme görülür (Gültekin, 2009: 98).

Kararlara Katılma: Son yıllarda üzerinde en fazla durulan motivasyon aracı kararlara katılım konusudur. İşgörenlerin kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol alabilmelerine destek olan bu mekanizmanın kaynağında yer alan düşünce, bireylerin kararlara katıldıklarında alınan kararı destekleyecekleri ve benimseyecekleri gerçeğidir. Kararlara katılma, örgütün alt birimlerinin etkisini genişletir, yönetimin daha güçlü ve iyi karar almasını ve işletme problemlerinin daha gerçekçi şekilde çözülmesini sağlar. Yönetimsel yönde kararlara katılma, kararları birlikte vermek gibi hiyerarşik olarak aynı yetki seviyesinde veya farklı kademelerde yer alan çalışanların oluşturduğu bir grup yönetimi çeşididir. Yönetimsel olarak katılımın sağlanması ile hem çalışan hem de örgüt tarafından olumlu neticeler oluşmaktadır. Yönetimsel anlamda katılımın farklı tarzları olup bunlar farklı alanlarda çalışırlar; amaç belirleme, iş kararlarına doğrudan katılım, problem çözme, politika oluşturan birimlerde temsil edilme ve işe alınacak iş görenlerin seçimi gibi durumların ortak ve en önemli nitelikleri çalışanların karar ve görüşlerinin önemli boyutta dikkate alınarak örgütsel kararlara katılımlarına olanak tanıyan yaklaşımlar olmalarıdır ki bu alan yazında “katılımcı karar verme” şeklinde ifade edilmektedir (Gültekin, 2009: 99).

Amaç Birliği: Organizasyonlar belli amaçları gerçekleştirmek için kurullar ve amaçlarına ulaştıkları derecede başarılı sayılırlar, iş görenlerde aynı şekilde kendi kişilik yapıları ve istekleri ölçüsünde belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla yoğun bir çalışmaya girerler. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İş görenin amaçlarıyla organizasyonun amaçları dengede ve bir arada tutmaktır. Amaç birliği örgütsel birliği sağlar. Amaç birliği kendiliğinden ortaya çıkmaz, yöneticiler tarafından oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 165).

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: Organizasyonlar devamlı büyüme ve genişlemek amacıyla kurulurlar. Büyük ölçekli organizasyonların problemleri de büyür ki bu problemlerden biri, yetki ve sorumluluk dağılımında düzenlemeler sorunudur. Merkezci ve birkaç bireyin yönetiminde olan organizasyonlarda bütün yetkiler üst yönetimde toplandığı zaman karar mekanizması sekteye uğrar. Yetki verilmeden sorumluluklar arttırılır ve yetki-sorumluluk dengesizliği görülür. Bu dengesizlik işgörenin motivasyonunu ve çalışma isteğini azaltır. Merkezci olmayan organizasyonlarda ise işgörenler kendi yetki alanlarında bağımsız karar alma özgürlüğüne sahiptirler. İşgörene önce sorumluluk verilip o sorumluluğu yerine getirdiği düzeyde yetki verilmesi yoluyla bireyin motivasyonu, çalışma isteği ve işe bağlılığı arttırılabilir. Yönetici, iş görenin işini daha iyi yapabilmesi amacıyla gerekli ortamı hazırlayacak, kaynakları getirecek, fakat işle alakalı seçim yapma konusu işi yapana ait olacaktır. Diğer bir ifadeye göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü takdirde kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç almak amacıyla bir astına geçici şekilde devretmesidir (Koçel, 2014: 343).

İşin çekiciliği (iş zenginleştirme ve iş rotasyonu): İş ortamında yapılacak bir takım fiziki değişiklikler, sosyal aktivitelerin desteklenmesi, bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi gibi aktiviteler ile işin çekiciliği arttırılabilir. İş zenginleştirme bazı taraflarıyla güçlendirmeye benzemesine karşın, güçlendirmeden farklıdır. Bu farklardan birincisi; güçlendirme çalışanların sunulan şartları kişisel algılama tarzlarına odaklanırken, iş zenginleştirme kişilerden öte işin kendisi ve niteliklerine odaklanmaktadır. İkincisi ise, güçlendirmede çalışanın çalışma şartlarını ve kendi işini şekillendirme, böylelikle örgütsel işleri ve alınan kararları etkileme gücü bulunmaktadır (Gültekin, 2009: 101). Ayrıca iş görenlere yaptıkları işi sevdirebilmek amacıyla işi genişletmek veya zenginleştirmek ve iş rotasyonu yapmak gibi bir çeşit yöntemler uygulanabilir.

İş rotasyonu yönteminde; organizasyon içinde yer alan çeşitli birimlerde, birbirine yakın olanlar arasında geçiş olanağı sağlamak iş görenlerin işlerindeki sıkıcılığı engelleyecek bir araç gibi kullanılabilir. Daha yüksek bir tecrübe ve bilgi isteyen bir iş daha az tecrübe ve bilgi gerektirecek tarzda bölünüp, ayrıntıları azaltılarak iş görenlere verilebilir. Alan genişletme olarak da isimlendirilen bu metot gruplar oluşturarak da yapılabilir. Böylelikle bireyin sosyal gruplardan kopması da engellenir. İşin dikey şekilde geliştirilmesine yardımcı olan bir metot olan iş

zenginleştirme ile iş görene daha çok özerklik ve sorumluluk verilebilir. Zenginleştirilmiş işler iş görenlere, kendi işlerini planlama, kontrol etme, yönetme ve iş başarılarını değerlendirme olanağı tanır. Böylece iş görenin motivasyonu artmakta ve verimliliği de yükselmektedir. Diğer yandan disiplin mekanizması ve işçi-işveren, ast-üst ilişkileri iş görenlerin motivasyonunda çok önemlidir. Gereksinimlere yanıt verilmesi kadar şikayetlerin dinlenerek çözülmesi de iş gören için bir motivasyon aracıdır.

Sendika yöneticilerinin yönetsel yönden motivasyonlarının artırılması kendilerine verilen yetkiden dolayı hali hazırda olasıdır. Eğitimi yüksek ve yükselme durumu kuvvetli kişilerdir. Zaten yüksek bir konumda yer almaktadırlar. Yönettiği grupları ve işçi-işveren arasındaki iletişimi gelişmiş olmalıdır. Bu sayede problemlerin çözülmesi olası olmaktadır. Sendika yöneticilerinin motivasyonu vasıtasıyla iş başarısının artması sağlanabilmektedir. Sağlam bir iletişim ağı sendika yöneticileri ve katılımcılar arasında önem taşımaktadır. Sendika yöneticilerinin alınan kararlara görevinden ötürü katılmak zorundadır. Sendika yöneticilerinin yönetsel motivasyon faktörlerinden biri olan amaç birliğini de sağlaması büyük önem taşımaktadır. Sendikaların hedefleri ile yöneticilerinin ve katılımcılarının amaçları aynı doğrultuda olmalıdır. Sendika yöneticileri ile katılımcıları arasında sorumluluk ve yetki dengesi sağlanmalıdır. Bu vasıta ile sendikal başarı oranının yükselmesi ve sendikal kararların etkinliğinin artması sağlanmaktadır.

b. Stres

İş performansını etkileyen stres olarak verilen alt unsurlar; çalışma ortamından doğan, örgütsel, kişisel ve ailevi unsurlardır. Bireyin yaşamının önemli problemlerinden biri stres ve stresin çalışma yaşamındaki etkileridir. Bireyin aşırı stres altında olması çalışma performansını olumsuz etkileyen bir unsurdur (Gökalp, 2013, 25).

Stres iş gören bireylerde önemli sıkıntılara yol açmakta ve iş gören bireyler bütün bu baskıcı, rahatsız edici durumlardan, kurtulmak istemektedir (Taşdemir, 2007: 19).

Stresin nedenleri ve neticeleri kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Çalışma yaşamında bireyin çevresini nasıl algıladığı, ilişkilere ve çevresel

değişimlere nasıl bir tepki verdiği bireyin kişiliği ile yakından alakalıdır (Örnek ve Aydın, 2011: 157).

Kişilerin çevresel durumları algılama ayrılıkları, çalışma stresinin düzeyini etkiler. Pozitif bakış açısına sahip kişiler stresin baskısını az hissederken, negatif bakış açısına sahip olan kişiler daha fazla stres baskısı altında kalırlar. Bireyin hayata bakış açısı karşılaştığı negatif durumlara karşı tepkisini tayin eder. Kişi pozitif bir bakış açısına sahipse yaşadığı her durumdan olumlu neticeler çıkarmaya eğilimlidir. Ancak kişi negatif bir bakış açısına sahipse karşılaştığı her soruna olumsuz yaklaşabilir. Bu durum bireyin çalışma performansını ve çalışma hayatını direkt etkiler. Kişilerin iş yerinde, evde, kendi içinde yaşadığı huzursuzluklar kişilerin çalışma performansına direkt veya dolaylı şekilde negatif etkide bulunabilir (Luecke, 2010: 51).

Bireyin çalışma anında karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi, görevini yerine getirmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasıyla ilgilidir. “Çok karmaşık görevler ve bu görevler karşısında bireyin yetersiz olması, bireyin üzerinde baskı oluşturur ve dengesini bozar” (Taşdemir, 2007: 24). Bazı kişilerin uzmanlıkları becerilerini aşan görevlerle karşılaştıklarında sekteye uğrar, bu durumdaki kişiler stresle karşılaşılır. Aşırı iş yükü olması da bireyin stresini artırır böylece iş performansını azaltır.

6. Örgütsel Faktörler

İş görenlerin iş performansını etkileyen unsurlar arasında önemli bir bölümü de örgütsel nitelikler oluşturmaktadır. Bu bölümde örgütün nitelikleri içinde bulunan alan örgütün örgüt kültürü, işlevsel çevresi, örgütün yapısı ve örgütte kullanılan eğitim yöntemleri incelenecek ve iş başarısına etkileri ortaya koyulacaktır. McKinsey’in 7-S modeli diye bilinen ve örgütlerin başarısının, o organizasyonun içinde birbiri ile karşılıklı etkileşim ve ilişkide bulunan yedi unsura bağlı olduğunu ileri süren araştırmasında, bahsedilen yedi unsur şu şekilde sıralanmıştır: İşletme Yapıları (Structure), Strateji (Strategy), Yönetim tarzları (Style), Sistemler (Systems), Örgüt Kültürü (Shared values), İnsan Kaynakları (Staff), ve Yetenekler (Skills) Model, özetle, organizasyonun gelişmesi ve başarılı olmasının, yukarıda verilen birden çok unsura bağlı olduğunu ve bu unsurların birbirleri ile etkileşim ve ilişkide

bulunmalarından ötürü yöneticilerin bu unsurlarla tek tek değil, bir mekanizma içinde ilgilenmeleri gerektiğini belirtmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 83).

Örgütün amaçları üreteceği ürün ve hizmet olarak ürünlerini gösterir. Bu ürün ve hizmetlerin oluşumunu sağlayan sürece de üretim adı verilir. Bir organizasyonun üretim fonksiyonu birden fazla birim tarafından gerçekleştirilir. Örgütün üretim fonksiyonunu yürüten yapısı amaçlarına veya fonksiyonlarına göre oluşur. Örgütün üretim bandında iş akışının olmaması, gerekli teknolojinin kullanılmaması gibi nedenler önemli sorunlara sebep olmaktadır. Üretim yapısı, iş görenlerin etkileşiminden ve iş ilişkilerinden oluşmaktadır. Bu nedenle iş akışının düzenlenmesi önemlidir. İş akışı, bir ürünün veya bir hizmetin üretilmesinin başlangıcı ile bitişi arasında farklı iş görenler tarafından yapılması olarak ifade edilir.

Organizasyonlar büyüdükçe iş akışında yer alan işgören sayısı da artar. İş akışının istenen seviyeye gelmesi amacıyla iş görenin teknik yeterliliğinin de ona eşit seviyede olması önem taşır. İş akışının yöneticinin işgörene işi bildirmesi ile başlar ki bu noktada yönetici başlatıcı, iş gören de başlayıcı olarak adlandırılır. Başlayıcı ile başlatıcı arasındaki ilişki statü, yaş, kıdem gibi unsurlardan etkilenmektedir. Başlatıcı iş akışının gereği olarak başlayıcı işgörenin üzerinde işlemsel bir baskıya sahiptir. Bu baskı başlayıcının işi yavaşlatması, kusurlu yapması gibi durumlarda üst yönetime bildirme tehdidi ile bir araya gelerek daha da artabilir. Bu iş görenden iş görene yapılan baskı olup bir de işin özelliğinde kaynaklanan baskı vardır.

İş akışının içinde makineler bulunduğu zaman işin belirli bir zamanda bitirilmesi gerektiğinde işgören işin özelliğinden ötürü baskı görmüş olur. İş görenler kaynağı ne olursa olsun bu baskıyı devamlı hissettiklerinde ve dayanma sınırına geldikleri vakit iş görenlerin ruh sağlıkları risk altında olur ve iş başarıları etkilenir. Bir örgütte, örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik ürün ve hizmet üreten ve de örgütün üretimine yönelik gerekli ürün ve hizmeti üreten olmak üzere iki farklı iş akışından bahsedilebilir. İkinci tür iş akışları direkt örgüte yönelik ve dolaylı şekilde üretim yapısına yönelik ürün ve hizmet üretmiş olur (Yener, 2007: 39).

İş akışının dışında üretim yapısında işgörenin iş performansını etkileyen diğer bir faktör örgütün kullandığı teknolojidir. Teknoloji, örgütün amaçlarına ulaşmak için iş görenler tarafından kullanılan bütün teknik, mekanik ve soyut bilgilerdir. Örgütsel davranış yönünden örgütün kullandığı teknoloji, örgütün yetki ve görev

yapılarından daha önemlidir. Teknoloji devamlı ve hızlı bir değişim sürecindedir. Bu teknolojiyi kullanan iş görenler ise değişime ayak uyduramamaktadır. Teknolojisini yenileyen örgütler iş görenlerini eğitmeye genel olarak ihtiyaç duymazlar. İşgörenler teknolojinin gerisinde kaldığı vakit hem iş gören açısından zorluklar oluşmakta hem de örgütün verimi düşmektedir (Gültekin, 2009: 109).

İşgörenler, çoğu vakit insan gücüne olan ihtiyaç azalacağından ötürü yeni teknolojilere karşı negatif tutum içinde olurlar. İşsiz kalma korkusu, iş görenleri kaygılandırarak örgüte zarar verebilecek tutumlara girmelerine yol açabilir. İşgörenleri işsizlik korkusuna iten en büyük teknolojik gelişme ise bilgisayardır. Bilgisayarlar ayrıca iş görenler üstünde toplum ilişkilerinin zayıflaması, iş görenler arasındaki etkileşimi sekteye uğratması, örgüte olan bağlılığı azaltması, yalnızlık hissinin öne çıkması gibi sonuçları doğurmaktadır. Bir odada ve tek başına makine ile yapılabilen tüm işlerde bu hisler hissedilebilmektedir. İş gören, insanla iş yapma, ilişki kurma, iş göreni yönetme yerine makine ile çalıştığı ve bunu uzun bir süre devam ettirdiğinde bunalıma düşme riski ile karşı karşıya kalır (Yener, 2007: 40).

Teknoloji hızlı bir üretim mekanizmasını da yanında getirmektedir. İşgörenin giderek daha hızlı makinelerle çalışması kendisini zorlamaktadır. İş akışından gelen baskının üstüne teknolojinin gelmesi de stresi arttırmakta bu da iş görenin ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Çoğunlukla iş gören kişi, yaptığı işin tamamını göremediği ve yaptığı işin önemini anlayamadığı için kendini örgütte kaybolmuş hissederek başarılı olma ihtiyacını giderememektedir. Bu da örgüte bağlılığını ve de iş performansını azaltan bir neden olmaktadır. Bu nedenle işgörenin teknolojiye uyum sağlaması yönünden işgörenlerle iletişim kurma, işte ve iş dışında işgörenlerin birbiriyle iletişim kurması, işgörenlerin işlerinin monotonluktan kurtarılması, örgüte ait kararlarda işgörenlerin fikirlerinin sorulması, denetleyen veya danışman gibi çalışarak, işgörene yalnız olmadığını hissettirecek yardımcıları bulundurulması gibi önlemler alınmalıdır.

Etkin örgütler her türlü kaynaklarını verimli yöneterek yeniliklerle paralel gelişmeler kaydetmek zorundadırlar. Örgütlerde insan kaynakları önemli bir maliyet olmasının yanında avantajların temelini oluşturmaktadır. Bu kaynaklar arasında kişisel iş başarısının seviyesi örgütlerin başarıya ulaşmalarında yeterli olmalıdır (Gültekin, 2009: 110). Kişisel iş performansını etkileyen örgütsel unsurlar örgütün

işlevsel çevresini de ifade etmektedir. Bu unsurlar, örgütün yetki yapısı, görev yapısı, üretim yapısı ve yönetim yapısı olmak üzere dört gruba ayrılır.

Sendika yöneticisi örgüt kültürü, örgütün işlevsel çevresi, örgütün yapısı ve örgütte kullanılan eğitim yöntemleri iş performansına etkisi önemli olarak üzerinde durulan unsurlardandır. Bunun yanında sendikal politikalar işin kendisinden daha çok sendika yöneticilerini strese sokabilmekte ve iş motivasyonunda düşüşe sebep olabilmektedir ve bu durum sendikal başarıyı etkilemektedir.

a. Görevin yapısı

Örgütlerin gelişmesinde ve oluşmasında örgüt dışı etkiler daha fazladır. Bunun sebeplerini örgütü oluşturan toplumsal ihtiyaçların, siyasi yapının, ekonomik kaynakların, bilimin hızla değişimi, teknolojinin ve toplumun artan talepleri oluşturmaktadır. Örgütlerin görev dağılım şemasını oluşturmak evrensel bir problemdir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek fonksiyonlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmak, bu yapıyı oluşacak engelleri aşabilecek tarzda gerçekleştirmek önemli bir sorundur (Ergenç, 2003: 25).

İşbölümü neticesinde belirlenen görevlerin birbirine benzer veya yakın olanların gruplandırılması ile bölümlenme yapılır. Bir bölümde birden çok iş gören ve birden çok görev yer alır. Bölümü oluşturan görevler farklı iş görenler tarafından yapıldığından dolayı bu görevliler arasında eşgüdüm önemlidir. Örgüt yapısı küçüldükçe bölümlenme zorlaşırken, büyük örgütlerde de bir bölüme düşen iş gören sayısı arttığından ötürü denetim yapma zorlaşır. Bu nedenle bir gruplaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Değişik seviyede ve çeşitte bölümlerin olduğu alt yapılardan oluşan bu gruplamaya birimleme adı verilir. Bir örgütü sağlıklı bir şekilde birimleyebilmek için örgütün yapısını iyi bilmek önemlidir (Gültekin, 2009: 111).

Sendikaların seneler içinde değişen yapısı ile beraber sendika yöneticilerinin görev tanımı değişmeye başlamıştır. Sendika yöneticileri işçinin haklarını savunan, işçilerin kurduğu öz-örgütlenmeler olmaktan farklı bir yola girmiştir. Sosyal ve ekonomik yönden işçilerle sendika yöneticileri arasındaki bağlar azalmaktadır. Bu durum sendika yöneticilerinin işlerinde başarısız olmalarına neden olabilmektedir. Görevin ve sendikaların yapısından doğan farklı sorunlar sendika yöneticilerinin motivasyonunu negatif etkilemektedir.

b. Yetki yapısı

Örgütün yapısını aktif kılan faktör, görevlere yerleştirilen iş görenlerin arasında oluşan karşılıklı etkileşimdir. Yönetimin, örgütle iş görenler arasında eş güdümlenme, amaçlara yönlendirme gibi fonksiyonları yapabilmesi için iş görenler üzerinde daha yüksek bir etkileme gücünün olması şarttır. Yönetici astlarını etkileme gücünü kanunlardan, statüsünden ve kişisel becerilerinde alır ve bu güce yaptırım gücü adı verilir. Örgütte egemenlik, erk ve örgütsel baskı gibi unsurlar genel ve soyut anlamlıdır. Bu güçleri her iş gören hissetmektedir. Bu kavramları algılama oranından sezgi seviyesine geçiren faktör ise yetki kavramıdır. Yetki bir örgütün en yüksek konumuna veya makamlarına kanun tarafından verilen yaptırım gücüdür. Egemenlik, erk, örgütsel baskı kavramları iş görenlere psikolojik sözleşme alanında etkiye bulunurlar. Yetki kavramı ise kanuni sözleşme olup, uyulacak kuralları net olarak belirtir. Yetki iş göreni faaliyete geçirmede somut yasal kanunları ortaya koyar (Gültekin, 2009: 112).

Örgütte yöneticinin işlevi çalışılan yere göre değiştiği için zaman içinde yasal yetkinin karizmatik veya uzmanlık yetkisine dönüşmesi olasılığı vardır. Yetki kişilere değil konuma verilir. Yöneticinin konumuna verilen yetkiyi ne seviyede kullandığı onun becerilerine, konumu algılayışına ve örgütle özdeşleşmesine bağlıdır. Yetkinin amacı, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlere doğrudan etkiye bulunmak, görevlerin yapılmasını sağlamaktır. Örgütün değişen sosyal yaşantıya ve teknolojiye uyum göstermesi demokratik bir yapıya kavuşmasıyla sağlanır. Demokratikleştirme, örgütün hiyerarşik yapısını bütünüyle ortadan kaldırmayı amaçlamaz. Koşulların değişme hızına uygun şekilde karar verme özelliğine kavuşturulması amacıyla örgütün az basamaklı, esnek, etkileşimi düzenleyen bir yapıya dönüştürülmesini amaçlar. Örgütlerde işgörene verilen önem giderek artmakta, işgörenin örgüt tarafından giderilebilecek ihtiyaçlarının sayısı artmakta ve örgüte uyum önemli olmaktadır. İşgörenin uyum sağlamasına verilen önemin artması, çalışanın yeterliliğinin ve yaratıcılığının ortaya çıkmasına olan ihtiyacın artması örgütün demokratikleşmesini mecbur kılar. Örgütlerin demokratikleştirilmesi gereksinimi neticesinde farklı örgüt mekanizmaları doğmuştur. Çoğulcu örgüt, proje örgüt, hücre örgüt, esnek örgüt bu örgüt mekanizmalarından bazılarıdır (Gültekin, 2009: 113).

Sendika yöneticiliğinde yetkinin amacı, işyeri ile sınırlı olmak şartı ile çalışanların taleplerini dinlemek ve şikâyetlerini çözmek, işveren ve işçi arasındaki işbirliğini, çalışma barışını ve uyumunu sağlamak, çalışanların hak ve menfaatlerini gözetmek ve iş yasaları ile toplu iş anlaşmalarında sunulan çalışma koşullarının uygulanmasına yardımcı olmaktır. Bu nedenle, hem işçinin hem de işverenin memnuniyetinin sağlanması zor bir durumdur.

c. Yönetim yapısı

Örgüt yapısının oluşturulmasında ve örgütte belli aşamaların kullanımında, bazı kurallara uyulması neo-klasik ve klasik kuramlarda öngörülmektedir. Bunun yanında durumsallık kuramında, başarılı ve etkin yönetim yapısı oluşturmak amacıyla, içinde bulunduğu durum ve şartlara göre hangi kurallara nasıl ve ne zaman uyulması gerektiği öne çıkmaktadır. Bu nedenle kurallar ve bunların uygulanması duruma göre farklılık göstermektedir. Durumsallık kuramı ile örgüt yapısı arasındaki ilişkilerde asıl nokta, örgüt yapısını belirleyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktır (Koçel, 2014: 207).

Örgütün işlevsel çevresinin diğer yapı ve unsurlarını belirleyen ve onları etkili yapan mekanizma örgütün yönetim mekanizmasıdır. Toplumsal ihtiyaçların bir bölümü karşılamak için önceden tayin edilmiş amaçları gerçekleştirecek rol ve görevleri gerçekleştirmek için birleştirilen güçlerin yönlendirilmesi sürecine yönetim adı verilir. Yönetim çeşitli alt mekanizmaların birleşimi ile oluşur ve bu alt mekanizmalar, yeni kişileri işe almak, örgütün dış değişimlere entegrasyonunu sağlamak, örgütsel kararlar vermek, alt sistemleri eş güdümlenmek, örgütsel davranışları ele almak gibi fonksiyonları yerine getirmekle görevlidirler. Yöneticilerin iş görenlerine yönelik davranışlarını kategorize etmek mümkündür. Buna göre yöneticiler, iş görenlere söz hakkı tanımayan yetkicilik, iş görenleri aşırı gözetken korumacılık, iş görenlerin değerleri, beklentileri, duygularına güvenerek faaliyette bulunan destekçilik, her işgörenin işin gelişimine katkıda bulunmasını hedefleyen birlikçilik ve yöneticinin işgörene daha çok kaynak sunduğu serbest tutum gibi davranışlarda bulunmaktadır (Gültekin, 2009: 114).

Yöneticilerin örgütün fonksiyonlarını yapabilmesi amacıyla bazı görevleri gerçekleştirmeleri şarttır. Bu görevler; katılmayı sağlama, eş güdümlenme, denetleme, danışma ve disiplin sağlamadır (Yener, 2007: 44).

- **Yönetime katılma**, işgörenlerin örgütsel kararların alınmasında veya problemlerin çözülmesinde yardımlarını almayı sağlayan bir görevdir. Yöneticinin, işgörenlerin yönetime katılmasını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için girişim ve yaratıcılık becerilerinin ortaya çıkmasına da olanak sağlamaktadır. İyi düzenlenmiş bir yönetime katılma durumu, işgörenlerin verimini arttırabilmekte, örgütten ayrılmaları azaltmakta, örgüt içi çatışmaları azaltarak iyi bir iletişim ağı yaratmakta, örgüt politikasına bağlılığı arttırmakta, günlük problemlere sadece bir bireyin bulabileceğinden daha iyi çözümler sunabilmektedir.
- **Eşgüdümleme**, bölümleri ve işgörenleri örgütün amacını gerçekleştirmek için bir yetki altında toplama sürecidir. Eş güdümlenmenin başarılı olabilmesi işgörenlerin gönüllü bir şekilde eş güdümlenen yetkiye bağlı olmalarına ve ortak amacı gerçekleştirmek üzere gereken becerilerini ortaya koymalarına bağlıdır. Yönetici ekip çalışmaları yapmak ve aralarındaki dengeyi korumakla görevlidir.
- **Denetleme**, üst yöneticiden en alt kademeye doğru ilerleyen yetki, her alt yöneticiye aktarılan yetki derecesinde astlarını denetleme hakkı da verir. Bir üste denetleyebileceği kadar ast sunma, yönetimde denetim alanı diye ifade edilir. Denetim alanının sınırını alt çalışanların yaptıkları görevlerin niteliği, birbirinden ayrılma dereceleri, dağınıklığı, denetlemede kullanılan yöntem ve teknolojinin yeterliliği tayin eder. Örgütte denetim alanı azaldıkça örgütün basamak sayısında artış olur ve uzun hiyerarşik yapı oluşumunu sağlar. Bu noktada iletişim hattı uzar ve bilgilerin yanlış algılanması gibi bir problem yaşanabilir. Örgütte denetim alanı büyüdükçe hiyerarşik yapı yassılaştır. İletişim hattı kısa olduğu zaman bilgilerin yanlış anlaşılma riski azalır.
- **Disiplin** bir örgütün yönetsel yargı mekanizmasıdır. İşgörenlerin görevleri ile alakalı uyumsuzluklarını ve çatışmalarını çözümlenmek örgütün disiplin mekanizmasının görevidir. Disiplin mekanizmasının yapısını ve kurallarını örgütün yönetim şekli belirler. Yönetim biçiminin koruyucu, yetkici, birlikçi destekçi ve serbest oluşuna göre disiplin mekanizmasının yapısı ve kuralları da değişir. Örgütün davranışsal yönünü etkileyen en önemli faktör disiplin mekanizmasıdır.

Türkiye’de sendikal yapılar dikey ve merkezi yapıda olup, yatay, yani katılımcılığa açık yapıda değildir. İstişare organları (bölgesel temsilciler kurulları, başkanlar kurulları, temsilciler kurulları, diğer kurullar ve komiteler, işyerindeki temsilcilikler), karar organları karşısında genel olarak işlevsiz ve etkisizdir. Sendika kanunlarında, örneğin toplu anlaşmaların yapılması, sendika kasasının kullanımı ve greve çıkma ile alakalı yetkilerin büyük çoğunluğunun yönetim kurullarına verilmesi merkeziyetçi yapılanmayı güçlendirmiştir. Sendikaların merkeziyetçi yapısı, liderlerin yönetimde kalma isteklerini gerçekleştirmeye yönelik davranışları ve gücü sendika içi demokrasi yönünden ciddi problemler yaratmaktadır (Urhan, 2005: 69).

d. Örgüt kültürü

Örgüt uygulamalarında güncelde geçerli olan ve kişiler arasındaki etkileşimler neticesinde ortaya çıkan normlar, ortak değerler ve anlamları kapsayan bir kavram olan örgütsel kültür, örgütün kendini toplumsal ortamda ifade etmesini sağlayan faktördür. Örgütteki sosyalleşme süresince, işgörenlerin algılama, düşünce ve davranış mekanizmalarının her birlikte programlanması olarak ele alınan örgütsel kültür, örgütün bilgi birikimi, örfleri, hakim normları, liderlerin ve çalışanların dünya görüşleri, insana dair varsayımları, algılama biçimleri, değerleri, kendine özgü dilleri, yorumları ve sembolleriyle oluşur. Kültür, bireyin dış çevre ile olan ilişkilerini belirlediği gibi, genel kültüre olan bağlılık düzeyine göre, örgüt içi grubun kültürü, örgütün sosyal çevre ile olan ilişkilerini de tayin etmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlarla genel kültür unsurlarına kadar birbiri yönünden geçmiş ise örgüt-toplum ilişkisi de o kadar düzenli olmaktadır (Gültekin, 2009: 116).

Örgütler amaçlarına verimli ve etkin şekilde ulaşılabilmesi amacıyla, onları destekleyen bir sistem kurulmalıdır. Örgüt politikaları, çalışma ilkeleri, stratejileri, normlar, roller veya gelenekler bu sistemin unsurlarıdır. Bu ve benzeri faktörlerin tamamı birlikte organizasyonlara bir kimlik oluşturur. Bu kimlik örgüt kültürünü ifade eder, organizasyonun dış ve iç çevrede kendine özgü olarak tanımlanmasını sağlar. Örgütte bulunan çalışanların güçleri, örgütsel mekanizma veya yapıyı oluşturur. Davranış bir organizasyondaki çalışanların faaliyetleri ve kişiler arası ilişkiler olarak görülür. Aynı kültür alanından gelmeseler de düzenli davranışlar akabinde çalışanın örgüt içi teknik olguları kabullenmesi kolaylaşır. Örgütteki tekrar öğrenme süreci aktif ise, yeni değerlerin öğrenilmesi neticesinde bir örgüt kültürü

oluşturulabilir. Bir işgörenin örgütün kültürel değerlerine göre faaliyet gösterebilmesi için bazı ihtiyaçları vardır.

Örgüt kültürünün; işgörenlerin örgütsel problemlerine çözüm bulmak, işgörenleri ortak örgütsel kültür altında birleştirmek, işgörenleri paylaştıkları örgütsel kültür vasıtasıyla örgüte bağlamak, örgütün yetki sisteminin gücünü destekleyerek yönetime yardımcı olmak, işgörenlerin rollerini üstlenmelerini sağlamak ve işgörenlerin örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırmak gibi fonksiyonları bulunmaktadır (Gültekin, 2009: 117).

Kültür, işletmelerin yapısal unsurlarından farklı, fakat onlar üzerinde aktif etkileri olan bilişsel ve sembolik sistemler olarak tanımlanan, günümüzde işletmenin yapısal değişkenlerinin yalnızca kültür değişkenleri ile açıklanamayacağını gösteren veriler artmaktadır. İşin çevresi ile alakalı unsurlar, örgütün içinde bulunduğu ülkenin politik ve ekonomik şartları da örgütün yapısal değişkenleri arasında sayılabilirler (Yener, 2007: 45).

İşgörenler benzer kültür alanı kapsamında olduğu sürece, faaliyetlerinde de benzerlikler görülecektir. İşgörenler farklı bölgelerden gelmiş olsalar da aynı teknik imkan ve yeteneklere sahiplerse hem makineler ile işgörenler hem de işgörenlerin birbirine karşı olan ilişkileri sağlam ve düzenli olacaktır. Örgüt kültürü çatısı altında bir araya gelen işgörenlerin örgütün taleplerini karşılamak için kendilerinde farklılıklar yapacak ve daha iyi bir iş performansı göstermeye gayret edeceklerdir (Gültekin, 2009: 117).

Sendika yöneticileri sendikadaki mesleki sosyalleşme süresince, yöneticilerin algılama, davranış ve düşünce mekanizmalarını yansıtan sendikal kültür, sendikanın katılımcısı olan bütün kişilerin hakim normları, bilgi birikimi, örfleri, liderlerin ve katılımcılarının dünya görüşleri, insana dair öngörülleri, değerleri, kendine özgü dilleri, algılama tarzları, sembolleri ve yorumlarını yansıtmaktadır. Oluşan sendika yönetici alt kültürü eğitim süresince paylaşılmaktadır. Göreve başladıktan sonra yönetici alt kültürü tam olarak özümsemektedir ve sendika yöneticisi sendikanın bir parçası olmaktadır.

e. Örgüt Yapısı

Örgütün yapısı ele alınırken ilk olarak örgütün yapısını belirleyen faktörlerin açık ve net olarak belirlenmesi önemlidir. Böylece iş gören örgütte yapabileceği ve

yapamayacağı işleri bilerek ona göre faaliyette bulunur. Örgütün yapısını belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir: Örgütün amacı ve bu amaca uygun işlerin özelliği örgüt yapısını tayin eden en önemli faktördür. İş bölümü ve uzmanlaşma, hangi işin, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirleyen formalleşme düzeyi, örgütteki kariyer basamağı sayısı, bir üstün denetleyeceği ast sayılarını belirleyen denetim alanı, karar verme yetkisinin alt basamaklar veya merkezde yer aldığını belirten merkezleşme derecesi örgüt yapısını belirleyen diğer faktörlerdir. Diğer yandan örgütün yatay, dikey ve coğrafi yayılma düzeyini belirten karışıklık derecesi, iş bölümü ve uzmanlaşma seviyesine göre, belli görevlerin birleştirilerek belli işleri oluşturması ve bu işlerin birleşerek mevkileri oluşturması olan bölümlere ayırma, emir-komuta ve kurmay birimlerinin oluşturulması, çeşitli hususlarda biçimsel gruplar yapılandırılması ve örgüt içi haberleşme kanalları da örgütün temel yapılarındandır (Yener, 2007: 46).

Sendikalar çoklu demokrasi ile işlerini yürüten yapılardandır. Demokratik gelişme ve sendikal özgürlükler birbiriyle karşılıklı etkileşim içindedir. Fakat demokratik ortam yalnızca sendikayla sosyal ve ekonomik çevresi arasında değil, sendika ile katılımcısı arasında da önemlidir. Sendikaların katılımcıları ile sağlıklı ve sürdürülebilir ilişki içinde olmaları sendika içi demokrasinin işleyişiyle alakalıdır. Bu da sendika içi ağların açık olması ile mümkündür. Böylece sendika yönetimiyle alt kademe arasında politikaların plan uygulanması hususunda diyalog kurulmuş olur. Toplu anlaşma ve diğer işlerde çalışanların menfaatleri sendikalar için yol gösterici özelliktedir. Bu da sendikayla katılımcısı arasında sadakat ve bağlılığı artırır. Fakat uygulamada sendika tepe yönetimiyle alt kademe arasında karşılıklı bağlılığı bozan durumlara sık rastlanır. Bu örgütler, devamlı şekilde sınırlı bir azınlık tarafından idare edilmektedir. Liderler giderek sınırsız güç kullanan “proleterya aristokrati” gibi bilinen kişilere dönüşmektedir. Bu oligarşik eğilimin ana nedeni örgütün büyüklüğüdür. Bu durum bürokratik ortak kararların demokratik bir şekilde alınmasını zorlaştırmakta ve örgütün amaçlarını daha karmaşık hale sokmaktadır. Böylelikle giderek alt tabandaki örgüt üyeleri hedefleri idrak etmede güçlük çekmekte ve sonucunda tabanın örgüt üzerindeki denetimi imkânsız olmaktadır. Maddi-manevi ayrıcalıklar sunan liderliği terk etmek, bu konumdaki kişilere zor gelmekte ve neticesinde demokratik örgütler oligarşik bir sisteme dönüşmektedir (Akbiyık, 2012: 45).

f. Hizmet-içi eğitim

Bir organizasyonun kurulması ve işletilmesinde gerekli unsurların başında insan vardır. Teknoloji gelişse ve insan gücüne olan ihtiyaç azalsa da tamamıyla insan gücünü ortadan kaldırmak ve yerine başka bir şey koymak imkansızdır. Örgütler, yetenek kazanmış, eğitilmiş ve örgüt amaçlarına yönelik iş görenlere her daim ihtiyaç duymaktadır.

İş görenlerin eğitiminin amacı, iş göreni bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması ve onların etkin ve verimli şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Küçük işletmelerde eğitim, genellikle alakalı işlerde iş görenler tarafından verilir. Organizasyonlarda bölümler varsa eğitimi planlamak ve uygulamak yöneticinin görevleri arasındadır. Organizasyonlarda düzenlenen eğitim programları, amaçlar ve ilkelere göre değişiklik gösterir. Eğitim verilecek hususlar, eğitimde hangi yöntemlerin kullanılacağı, hangi araçların kullanılacağı, eğitimin kimler tarafından, ne zaman ve nerede yapılacağı, kimlere hangi eğitimlerin sunulacağı eğitim programlarının unsurlarını oluşturmaktadır. Bir örgütün eğitim programını yapabilmesi amacıyla; eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi, ulaşılmak istenen hedefleri netleştirmesi, eğitim konularını seçmesi ve öğrenme kurallarını analiz etmesi olmak üzere dört aşamayı yapması gerektirmektedir. Örgütlerde uygulanan belli başlı eğitim tarzlarını temel şekilde işte ve iş dışında olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür (Ergenç, 2003: 36).

Sendikaların güçlenmesi amacıyla hizmet-içi eğitimler önem arz etmektedir. Sendika yöneticileri mesleki politikalarla ve hizmet-içi eğitimlerle bilgi, deneyim, beceri ve yeteneklerini artırarak verimli ve etkin şekilde çalışma imkanı bulmaktadırlar. Bu tür eğitimlerin sendika yöneticileri ile katılımcıları arasındaki yardımlaşmanın artmasına destek olmaktadır. Böylelikle sendika yöneticilerinin sendikal bağlılıklarını ve iş performanslarının artması sağlanabilmektedir.

7. Çevresel Faktörler

İş gören ve yöneticinin iş performansını etkileyen fakat ondan dolayı olmayan bir takım etkenleri dışsal unsurlar başlığı altında toplanabilir. Bu gruba içinde bulunulan çevrenin fiziki şartları, örgütün yapısı ve çevresi, aile yapısı, sosyalleşme, alınan eğitim, toplumsallaşma, sosyal gruplara katılma, ve içinde bulunulan toplumun kurallarını benimseme ve uygulama faktörleri dahil edilebilir. Fiziksel

nitelikler, sosyal nitelikler ve toplumsal nitelikler olarak üç bölüm halinde incelenir (Yener, 2007: 49).

Çevresel unsurlar fiziksel, sosyal nitelikler, sosyal gruplar, sosyalleşme, eğitim ve aile yapısı olarak değerlendirilmektedir.

a. Fiziksel özellikler

İnsan, psikolojik, biyolojik ve sosyal ihtiyacını, becerileri ve olanakları kapsamında, kıt kaynaklarını değerlendirerek gidermek durumunda olan bir varlıktır. Bu gereksinimlerin bir bölümü kişisel gayretlerle karşılanırken, diğer kısmı kişilerin oluşturduğu sosyal birimler vasıtasıyla karşılanmaktadır. Bu ifadeye göre işletme, insanların gereksinimlerini doğrudan veya dolaylı şekilde karşılamak için işleyen veya işletilen herhangi bir iktisadi birim şeklinde ifade edilir. İşgörenin bedensel sağlığı ve işgücünü korumak amacıyla iş kazaları ile meslek hastalıklarına yönelik gerekli tedbirlerin alındığı, maddi faktörlerin uygun olduğu bir işletme çalışma koşulları itibarıyla güvenilir bir ortam olabilir.

İş şartlarını etkileyen unsurların ilkleri aydınlatma ve ısıtmadır. Farklı işler yapmak için farklı seviyelerde ışıklandırmaya gereksinim duyulur. İşgörenlerin verimli ve sağlıklı çalışmaları yönünden yapay ışıklandırmanın yanında doğal aydınlatma daha faydalı olmaktadır. Işık/aydınlatma gibi ısıtma da önemli bir unsurdur. Isının gerekenden düşük olması gibi fazla yüksek olması da iş performansını negatif etkilemektedir. Gürültü ise bazı işler için kullanılan araçlar yönünden kaçınılmazdır. Fakat çoğu durumda gürültü iş performansını ışık ve ısı kadar etkilememektedir. Yalnızca düşünce gücünün daha fazla kullanılması gereken işlerde konsantrasyonu zorlaştırdığından ötürü negatif etki yaratmaktadır.

Gürültü stres ve gerginlik yaratan durumlara neden olmaktadır. Sanayi alanında yapılmış olan çeşitli çalışmalarda gürültünün azaltılmasıyla işin sıkıcılığının da azaldığı, yüksek gürültülü ortamlarda ise işin sıkıcı, rahatsız etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu üç unsur dışında, örgütün teknik tarafını oluşturan makine ve araçların nitelikleri, havanın kimyasal bileşiminin bozulması, oksijen oranının azalması/artması, rutubet miktarı, hava akımındaki değişiklikler, işi gerçekleştirmede kolaylık yaratacak yardımcı ekiplerin sağlanması gibi faktörlerle bireyin iş performansını etkileyen fiziksel nitelikler arasında sayılabilir (Ergenç, 2003: 48).

Sendikaların işveren ve işçinin olduğu her yerde iş yapması olasıdır. Bu nedenle her sektörde iş yapan sendikaların sendika yöneticilerinin olması ve sendikaları yönetmesi olağan bir durumdur.

b. Sosyal özellikler

Örgütler mekanik bir yapıdan çok sosyal bir varlık görüntüsündedirler. Örgütler, araçlar ile insanlar arasındaki ilişkilerin amaçları, inançları, fikirleri, hisleri, davranışları, ihtiyaçları, kırgınlıkları, sevgileri vs. den oluşan sosyal ve karmaşık özellikli bir varlık olmuştur. Örgütü oluşturan bireylerin amaçları, zaman kavramları, değer yargıları, iş anlayışları da her örgütün kendine özgü bir özellik kazanmasına neden olmaktadır (Gültekin, 2009: 122).

Sosyal bir varlık olarak insan doğduğu andan beri farklı topluluklara girmekte, onlardan etkilenmekte veya onları etkilemektedir. Sosyal nitelikler sosyal gruplaşma, sosyalleşme, eğitim ve aile yapısı alt başlıkları olarak incelenecektir (Yener, 2007: 52).

c. Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal yapılardır. Hem örgütün hem de çalışanların kendilerine has, değer, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Örgüt hedeflerine ulaşılması, örgütsel ve kişisel değer ve tutumların bütünleştirilmesiyle sağlanabilir. Bu bütünleştirme sürecine ise örgütsel sosyalleşme adı verilir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni giren veya aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanın ve yöneticinin, kendisinden beklenen değer, tutum ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme faaliyetlerinin temel amacı, çalışanı ve yöneticiyi örgütün etkin bir katılımcısı hususuna getirmektir (Gültekin, 2009: 123).

Sosyalleşme gelişmiş, dinamik ve karmaşık toplumlarda daha zor bir süreçtir. Üstlenilecek rollerin sayısı oldukça çoktur. Gelişmekte olan ülkelerde sosyal gelişimlerin hızlandığı zamanlarda sosyalleşme düzensiz olup çeşitli sorunlarla gelişebilir. Karmaşık ve çok yönlü olacağı amacıyla sosyalleşme zor bir hal alır. Kişide farklı uyum zorlukları görülür (Yener, 2007: 52).

Sendikal yapılanmalar kişisel değer ve inançların, sendikal değerlerle eş olmasını sağlamak amacıyla sendika yönetici davranışlarını düzenli şekilde biçimlendirmektedir. Sendikal sosyalleşme, sendikaların kişisel yönünün yasal boyutuyla bütünleştirilmesi sürecidir. Bu gelişimde sendika yöneticileri, örgütsel

normları ve değerleri benimsenmeye ikna edilmektedir. Değerler, beklentiler, normlar, özendiriciler ve yasal yaptırımlar sendikal sosyalleşmede kullanılan sistemlerdir. Sendikal sosyalleşme, sendika kültürünü öğrenme, mesleki olarak sosyalleşme ve örgüt kültürüne uyum sağlama olarak ifade edilebilir.

d. Sosyal gruplar

İş yaşamında sosyalleşmenin devamı olan ve iş yaşamını kolaylaştıran sosyal gruplaşma ve sosyal gruplara yer verilecektir. İş yaşamında makine-insan ilişkisinden önce gelen, bireyin sosyal örgütte farklı kişilerle veya gruplarla iletişimde olması ve sosyal bölüme katılımcı olmasıdır. Bireyin sosyal bir grupta yer alması hem kişinin iş performansını arttırarak verimini yükseltecek hem de örgütün hedefleri ile iş göreni bütünleştirecektir. Belli bir grubun yapısı zamanla değişebilmektedir. Fakat iş yaşamındaki sosyal gruplar, gruptan bir katılımcının ayrılması veya gruba yeni bir katılımcının katılması ile fonksiyonunu kaybetmez, yalnızca şekil değiştirebilir. Bu grubun birleşme amacı belli bir işi bitirmek olduğu için önceliği işe vermekte ve arkadaş ve aile gibi diğer sosyal gruplardan bu özelliği ile farklılaşmaktadır.

Sosyal gruplar öncelikle tehdit edici ve ezici çevrelerde katılımcılarına yardım sağlarlar. Grupların oluşmasında uzmanlaşma ve işbölümünün etkisi, fiziksel sebepler, aynı ücret sisteminde olanlar, kendini kabul ettirme, ekonomik sebepler, sosyal bilinç, emniyet ihtiyacı ve saygı görme ihtiyacı gibi unsurlar önemlidir. Sosyal gruplar hususunda yapılan araştırmalarda uygunluk ve destek iş örgütlenmesinde etkili olan iki faktör belirlemiştir. Bireylerin gruptaki diğer üyelerin tepkilerini ön görmek için hareketlerinde, düşüncelerinde yaptıkları farklılıkları bireyin sosyal uygunluk tavrı diye tanımlanabilir. Grup katılımcıları birbirleriyle devamlı ilişki ve etkileşimde bulunarak ortak düşünceler ve standartlar geliştirmekte, kişisel nitelikler ve farklılıklar bulunması durumunda da grup katılımcıları bu norm ve değerleri benimseyerek veya benimsemeyerek katılmaktadırlar. Grubun normlarına dair bu katılım, grubun etkisini ve kontrol gücünü göstermektedir (Gültekin, 2009: 125).

Grupların bazı önemli nitelikleri vardır ve bunlar şöyle sıralanabilir: Bir grup ne kadar cazip olursa katılımcılarının görüşlerini diğer katılımcıların görüşlerine uygun şekilde değiştirmesi de o kadar çabuk olur. Grup değer ve normlarına uyum sağlayamayanların gruptan dışlanması ve grubun gücüne göre bu dışlanmanın şiddetinin büyümesi de grubun yaptırım gücünü göstermektedir. Grup dışında

bırakılma genel olarak gruptaki önemli olan bir sorun sebebiyle gerçekleşebilir. Bu nitelikler bireyin gruba uygunluğunu ifade etmektedir. İşyerindeki uygunsuz davranışlar, şakalar, ortak hususlarda sohbetler gibi sosyal iletişimler kişiyi iş yaşamında motive eden ve işiyle bağ kurmasını sağlayan çeşitli faktörleri oluşturur ki iş hayatında bunu sosyal gruplar sağlamaktadır.

Uygunluk kadar önem arz eden diğer faktör grup desteğidir. Bir grubun katılımcılarının, baskı ve tehdit altında kaldıklarında, katılımcının tarafını tutarak koruyup gözetmesine grup desteği adı verilmektedir. Tehdit ve baskı altında olmanın stresi grup katılımcılarının karşılıklı paylaşımları neticesinde azalmakta bu da grubu bir arada tutan bir unsur olmaktadır. Gruplar yapılarından ötürü formel ve informal olarak ikiye ayrılabilir. Belli bir liderin öncülüğünde veya katılımında oluşan ve iş görenlerin katıldığı formel/biçimsel çalışma grupları formel grupları oluşturur. Kişi-grup ilişkisine biçimini verilen işin yapılması yön vermektedir ve grup katılımcıları öncelikle verilen işi aralarında paylaşmaktadırlar. Formel davranışı gerektiren yazılı yaptırımlar grup tarafından bir lider liderliğinde sunulursa verimli bir çalışma ortaya çıkabilir. Büyük oranla liderler/yöneticiler tarafından yönlendirilen grup mekanizmasına yazılı kayıtlar ve teknoloji de etki eder ve bu durum da grubun iç dinamiğini ifade eder (Ergenç, 2003: 56).

Diğer bir grup türü ise informal gruplardır. Planlanmış ve resmi olmayan gruplar ve bireylerin birbirlerine farklı şekillerde belli bir yakınlıkta bulunmaları sebebiyle doğal yolla gelişen ilişki veya bağlılığı nedeniyle oluşan ilişkiyi ifade etmektedir. Kişiler çalışmaları süresince birbirine yakın bir düzen içinde bulduklarında kendi menfaatlerini korumak ve desteklemek için daima resmi olmayan bazı gruplar kurma eğiliminde olurlar. Bu gruplar örgütte pozitif roller alabildikleri gibi bazı durumlarda örgüt amaçlarına ters düşebilirler. Informel gruplar, arkadaşlık için oluşmakta veya ortak menfaatleri korumak için ortaya çıkmaktadır. Güçlü informal gruplar rahat bir iklim, fikirlerin bütün grupça paylaşımı, bütün fikirlere saygı, iyi tayin edilmiş görev bölüşümü, yapıcı ve sıklıkla görülen eleştiriler, sonu çoğunlukla uzlaşmaya varan az oranda fikir ayrılığı, hafif yönetici baskısı gibi nitelikleri içerirler (Gültekin, 2009: 126).

Sosyal gruplaşma informal veya formel olsun, isteyerek veya zorunlu katılma durumunda iş hayatında bireyin korunma gereksinimini önemli oranda gidererek iş performansını yükseltmektedir. Diğer yandan benzer işi yapan diğer iş görenlerle

düşünce paylaşımında bulunmak, bireylerin iş stresini azaltarak rahat bir ortama kavuşmalarına yardımcı olmakta ve verimlerini arttırmaktadır. Örgütleri gruplar olmadan düşünmek imkansızdır. Bu sebeple, örgüt yönetimi gruplarla entegre çalışacak, her karar ve davranışında grupların varlığından etkilenecek, bazı zaman gruplar arası çatışmaları yönetecek ve çözecek ve zaman zaman gruplarla da ters düşecektir. Hatta bazen örgüt yönetimi belli bir gruba katılacak, böylelikle problemlere ait olduğu grup gözüyle yaklaşacaktır. Bu durum bazen kendisinin etkinliğine katkı sağlayabileceği gibi, bazen de bütün zamanını grup sorunlarına harcamak zorunda kalabileceğinden ötürü etkinliğini negatif şekilde etkileyecektir (Gültekin, 2009: 127).

Sendikal yapılanmalarda kendi içlerinde biçimsel olmayan gruplara olumlu bakmamaktadırlar. Örgütsel yapı kapsamında görevlerin gerçekleştirilmesinde formel yapının ağırlığı her zaman hissedilir. Sendikalarda vardiya veya nöbet sisteminin olması, katı emir-komuta yapısının kullanılması, yaptırımlarla alakalı uygulamalar, aşırı objektif olma gereksinimi ve demokratik davranma zorunluluğu gibi mesleki nitelikler informel grupların oluşmasını önlemektedir.

e. Eğitim yapısı

İşgörenin iş performansını etkileyen önemli niteliklerden biri de o bireyin sahip olduğu eğitim düzeyidir. Örgütsel niteliklerde bahsedilen hizmet içi eğitim, bireyin iş yaşamında teknik olarak ne kadar önemli ise aldığı eğitim de işindeki sosyal hayatı yönünden o kadar önemlidir. Kendini yetiştirme veya ailenin verdiği eğitim dışında gördüğü örgün eğitim bireyin gelişiminde oldukça önemli role sahiptir (Yener, 2007: 54).

Sendika yöneticileri, başka okullarda herhangi bir eğitim dalında eğitim almışlardır. Sonrasında aldığı eğitim ışığında çalışma hayatında tecrübe kazanmaktadır. Bu süreçte çalıştığı sektörün sendikasında yönetici konumunda da görev almaktadırlar.

f. Aile yapısı

Bireyin davranışını dolaylı olarak iş performansını etkileyen bir diğer neden ise aile yapısı ve ailesinden edindiği adetlerdir. Topluluklarda aileyi yalnızca biyolojik bir topluluk şeklinde ifade etmek yanlış olacaktır. Farklı kültürlerde evlenme, aile fertlerinin kimler olacağı, erkek ve kadının görev dağılımı, miras paylaşımı gibi

farklı örf ve adetler belirlenmiş ve topluma kazandırılmıştır. Aile de diğer toplumsal gruplar gibi teknolojinin gelişmesi, kitle iletişim araçlarının çoğalması gibi çeşitli nedenlerden ötürü değişime uğratılmaktadır. Ailede, insanın belli bir tarzda yetiştirildiği üyeler arasında belli oranlarda sıcak, içten ve güven verici ilişkilerin kurulduğu, toplumsal yapıya göre ekonomik işlerin bulunduğu bir toplumsal örgüttür.

Ailenin yaşadığı çeşitli gelişim aşamaları, değişim sürecinde örgütler arası ilişkilerde önemli basamak taşları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Birbirinden farklı özellik sergileyen köy ve kent aileleri arasında önemli farklılıklar olmakla beraber köyden kente göç eden fakat köydeki aile yapısını sürdüren gecekondü ailesi görülmektedir. Aile reisinin otoritesi, ekonomik sıkıntılar, değişim döneminde üst üste gelen değişim ve yeniliklerde gösterilen tepkiler gibi nitelikler gecekondü ailesinde çoğunlukla görülmektedir.

Sanayinin gelişmiş olduğu ülkelerde geleneksel üretici ailelerin yerine tüketici aileler gelmektedir. Üretici aile özelliği taşıırken aile fertleri hep bir arada ve kalabalık topluluk halinde yaşarken tüketici topluma geçiş ile beraber anne-baba-çocuktan oluşan çekirdek aile yapısı doğmuştur. Evlilik, çekirdek aile, çocuk sayısı veya kalabalık aile gibi unsurlar bireyin iş ortamına uyumuna, bağlılığına ya da iş performansına etki eden önemli nedenlerdir. Bekar bir kişi evliye kıyasla daha az sorumluluk aldığından ötürü kolaylıkla işini değiştirebilmekte veya bırakabilmektedir. Aynı şekilde çocuğu veya bakmakla yükümlü olduğu birey sayısı fazla olan çalışan da az olana göre işine daha fazla bağımlıdır (Yener, 2007: 56).

Sendika yöneticilerinin aile yapısına bakıldığında toplumun yüksek kesiminin sosyo-ekonomik niteliklerini taşıdığı görülmektedir. Bu durumda yöneticinin iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

8. Toplumsal Nitelikler

İnsanlar yapılarından ötürü yalnız kalamazlar. Bir takım ihtiyaçlarını karşılamak, tehlikelere karşı güvende olmak, iletişim kurmak gibi konularda diğer bireylerle bir arada olmak ihtiyacı içindedirler. Bu ihtiyaçlar neticesinde bireyler bir arada yaşamışlar ve toplumlar meydana gelmiştir. Toplumlar belirli kuralları ve düzenleri de beraberinde getirmiştir. İnsan bir topluma ait olmak amacıyla o

toplumun kurallarına ve geleneklerine uyum göstermelidir. Toplumun kurallarına uymak ve toplumun diğer katılımcıları ile iletişim halinde olmak insanı sosyalleştiren durumlardır. Sosyalleşme, bireyin yaşadığı toplumun kültürünü, maddi ve manevi etmenleriyle beraber öğrenmesi ve benimsemesidir. Bireyin sosyalleşmesi kompleks bir süreçtir. Fiziki ve toplumsal çevreden gelen etkenler ve kalıtım vasıtasıyla gelen çoğu özelliğin sosyalleşme döneminde belirleyici görevleri vardır. Toplum ve kişi birbiri ile bağlantılıdır.

Toplumsal niteliklerin insan davranışlarında belirleyici olduğu, davranış tarzlarının bir toplumdan ötekine önemli farklar gösterdiği, aynı toplumda kuşaktan kuşağa değer yargılarının değiştiği ve kuşaklar arası farklı davranış şekillerinin bulunduğu bir yadsınamaz. Bireylerin toplu yaşamlarında aralarında kurdukları ilişkilerin şekillerine ve sıklığına göre, farklı türlerde toplumsal birimler oluşmaktadır. Günümüz insanı, işlerini farklı gruplaşmalar vasıtasıyla sürdürmektedir. Bu topluluk bilinci, geçici-gevşek ve bir bakıma rastgele ilişkilerden, devamlı ve belli bir iş bölümü etrafında, sorumluluk ve otorite hiyerarşisi içinde, belli bir hedefin gerçekleşmesine yönelmiş gerçek ilişkilere kadar uzanan bir alan olarak gösterilebilmektedir. Bireyler arasındaki ilişkilerin oldukça kalıplaşmış ve belli bir hiyerarşik düzene kurulmuş olması bir örgütlenmeyi göstermektedir. Burada ilişkiler, formel şekilde oluşturulmuştur (Ergenç, 2003: 80).

Toplumsal yapıyı oluşturan faktörler, aktif koşullardan devamlı etkilenecek, toplumda değişime neden olacak alt yapıyı hazırlamaktadır. Fakat bu değişim, toplumun bütün birimlerinde eş zamanlı gerçekleşmediği gibi, kapsamı ve hızı da farklı olabilmektedir. Bu durumda toplumsal ve geleneksel kesimler zıtlaşabilmekte ve bu da toplumsal ve kişisel düzeyde dengesizliklere neden olabilmektedir. Devamlı bir hareketlilik içinde bulunan ve yenilenen toplumsal yapı, kendi bünyesindeki farklı niteliklere ve etkinliklere sahip faktörler tarafından değişmeye zorlanmaktadır. Bu yapısal faktörler toplumsal değişim aşamalarını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Toplumsal değişim, değerler sistemi ve toplum normları tarafından belirlenen talepler doğrultusunda ortaya çıkan görevlerin farklılaşmasına bağlanabilir. Toplumun denge koşulları bozulduğunda, değişim süreci görülmekte değişim ve denge devamlı şekilde birbirini izlemektedir (Yener, 2007: 57).

Her değişim ilerleme anlamına gelmemektedir. Fakat değişim evrensel ve kaçınılmaz bir süreçtir. Toplumsal etkileşimlerin ve ilişkilerin, toplumun bütünlüğü

içinde gerçekleştiği düşünülerek, toplumsal değişim olgusu, birbirini tamamlayan, kendisini etkileyen ve kendisinden etkilenilen toplumsal faktörlerin oluşturduğu bir süreç olmaktadır. Değişime yönelik insan güduları çoğunlukla hiyerarşik bir temele dayanmaktadır. Bu duygular, yeni düşüncelerin gelişmesine ve örgütte uygulanmasına büyük oranda engel olmaktadır (Gültekin, 2009: 131).

Toplumdaki örgütler birbirini etkileyerek değişimi hız kazandırmaktadırlar. Örgütler arası bu etkileşim süreci tabana ve iş görenlere güçlü bir mesaj vermektedir. Yukarıdan değişim süreci başladığı gibi tabandan yukarıya doğru da bir değişim süreci başlayabilir. Değişimin hızına veya özelliğine uyum sağlayamayan bireylerde farklı tepkiler görülür. İş ortamına, işe veya grup ilişkilerine yönelik bazı tepkiler geliştirebilir. Yabancılaşma ise bu tepkilerin ilklerindedir. Değişim sırasında veya denge durumundayken toplumsal kuralların geçerliliğini ve etkileme gücünü kaybetmesi, toplumda kargaşanın oluşması yabancılaşmaya neden olmaktadır. Toplumun tamamı tarafından benimsenebilecek yeni normlar oluşturulamadığında, bireyin toplumla bağları kopmakta, bireyler arası bütünleşme de imkansızlaşmaktadır (Yener, 2007: 58).

Sendikacılık toplumsal, ekonomik yapılar ve üretim yöntemlerindeki değişimlerle devamlı bir etkileşim sürecindedir. Özellikle son yıllarda görülen bu değişimler iş yaşamının en önemli sosyal yönlerinden biri olan işçi sendikalarının örgütlenme gücünü ve katılımcılarını temsil etmedeki yeterliliklerini irdelemiştir (Taş, 2012: 62).

9. İş Başarısını Değerlendirme

İş performansını değerlendirmenin temelinde karşılaştırma vardır. İş performansını değerlendirme, iş görenin işteki başarısını nesnel yönden belirleyerek, birey ile örgütü birlikte geliştirmek için kullanılan bir denetim ve yöntem aracıdır. Değerlendirme ile elde edilen bilgilerle yöneticiler geleceğe yönelik işlerini planlayabilmekte, belirlenen hususlardan ayrılmalarını azaltıcı önlemler alabilmektedirler (Gültekin, 2009: 51).

İş performansını değerlendirmede olması gereken şartlarda, beklenen faydayı sağlaması ve etkili neticeler vermesi amacıyla iş değerlendirme şekillerinin de bazı

niteliklere sahip olması beklenir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 57). Bu şartlar aşağıda sıralanmıştır:

- Başarı değerlendirme geliştirici olmalıdır.
- Başarı değerlendirme farklı durumlara uygun olmalıdır.
- Başarı değerlendirme iş görenin katılımına imkan tanımalıdır.
- Başarı değerlendirme güdüleyici olmalıdır.
- Başarı değerlendirme sürekli olmalıdır.
- Başarı değerlendirme kapsamlı olmalıdır.
- Başarı değerlendirme geçerli ve güvenilir olmalıdır.

Performans değerlendirme, iş görenlerin işte sergiledikleri performansa dair (başarı- eksiklik) geriye dönük bilgi sağlar. Aynı zamanda işe alma, görevde yükselme, işe son verme, ödül-ceza sistemi gibi insan kaynakları uygulamalarına da kaynak oluşturan performans değerlendirme sistemi örgütlerin İK birimleri tarafından uygulanmaktadır. Örgüt içinde yapılan performans değerlendirme sisteminin ne derece başarılı olduğunun gözlenmesi önemlidir. Çünkü yapılan performans değerlendirme sistemine göre örgüt gelişim ve ilerleme gösterir. Örgütlerde hem tepe yönetimin hem de iş görenlerin başarı düzeylerinin bilinmesi, başarısızlık sebeplerinin irdelenmesi örgütün gelecekte uygulayacağı stratejilerde yol göstermektedir. Bu sebeple performans değerlendirme sistemini başarılı şekilde uygulamak örgütler yönünden büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 2000: 161).

Örgüt içinde görevli iş görenlerin görev tanımının önemi olmadan bütün kişilerin çalışma yeterliliklerinin, tarzlarının, etkinlik durumlarının, eksik durumlarının yani bütün yönlerinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir (Ghalayini, 2003: 225). Kurum örgütsel amaçları gerçekleştirirken kişisel etkilerin ne olduğunu belirleyebilmesi amacıyla performans değerlendirmesi bu nedenle önem taşımaktadır (Ludeman, 2000: 46).

Uygulanan değerlendirmeler örgütler için yarar sağlarken, kişisel yönde iş görenlerin de gelişmelerine katkıda bulunarak örgütün gelişmesi amacıyla yarar sağlamaktadır (Bayram, 2006: 48). Performans değerlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi büyük oranda değerlendirmecilerin ve değerlendirme şartlarının doğru yönde seçilmesi ile alakalıdır. İş görenlerin değerlendirmeye pozitif bakmaları da önem taşımaktadır (Karayel, 2016: 61).

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek bir diğer husus ise değerlendirmelerin gerçek, tarafsız, doğru ve nesnel olmasıdır. Değerlendirme neticesinde elde edilen bilgiler değerlendirilen kişiye ve tepe yönetime açık olarak aktarılmalıdır. Bunun sebebi ise işgörene değerlendirme neticesindeki geri bildirimlerden faydalanarak güçlü veya zayıf yönlerini keşfederler. Performans değerlendirmenin gizli olması gerektiğini savunan görüşler bunun sebebini ise ast-üst ilişkilerin sekteye uğramaması ve yönetimin duruşuna zarar gelmemesinden dolayı gerekli görmektedir. Bu hususta iki farklı görüş ile bakılsa da bilgilerin işgören ve tepe yönetim ile açık olarak paylaşılması örgütün amaçlarının benimsenmesine ve çalışanın moralinin yükselmesine yardımcı olacaktır (Yelboğa, 2006:196).

Performans değerlendirmesinin planlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemler vardır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus örgütün kültürüne, yapısına yakın bir performans değerlendirmenin planlanmasıdır. Performans değerlendirmedeki süreç, değerlendirmede kullanılacak unsurların belirlenmesi ile başlar neticelerin uygulanması ile süregelir. Bu noktada göz önünde bulundurulması gereken husus işgören ile örgüt menfaatlerinin eş olarak gerçekleşmesini sağlamaktır. İşgören ile örgüt menfaatlerini aynı seviyede ve uyumlu gerçekleştirmek amacıyla gerekli çalışmaları yapmayı kolaylaştırmanın yolu ise tepe yönetime ve işgörene geri bildirimlerde bulunulması gerekir (Yıldız, vd. 2008: 239).

Performans değerlendirme altı aşamadan oluşan bir süreçtir. İlk aşama performans özelliklerinin belirlenmesi, ikinci aşama örgüt tarafından performans beklentilerinin işgörene bildirilmesi, üçüncü aşama işgörenlerin performanslarının yöneticiler tarafından ölçülmesi, dördüncü aşama işgörenlerin performanslarının standart şartlar ile mukayese edilmesi, beşinci aşama elde edilen neticeleri işgörenler ile paylaşma ve son seviyede ise değerlendirme neticesinde performansı iyileştirecek gerekli önlemlerin alınması bulunmaktadır.

Her örgütün kullandığı yöntem örgütün ihtiyaçlarına ve kültürüne göre farklılık göstermektedir. Her bir yöntemin kendine has avantajları ve dezavantajları vardır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı konusunda, karar verilmesinde, her yöntemin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi belirlemek gerekmektedir. İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek husus değerlendirmenin doğru, yansız ve nesnel olması ve “başarı” üzerinde durmasıdır. Değerlendirme neticeleri ilgili kişiye açıkça

aktarılmalıdır. Böylelikle kişi, değerlendirmenin verdiği geri bildiriminden faydalanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Ast-üst ilişkilerinin ve tepe otoritenin zarar görmemesi yönünden değerlendirme neticelerinin saklı kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açıklığı çalışan moralinin yükselmesine ve örgütün amaçlarının sahiplenilmesine daha çok yardımcı olacağı düşüncesi günümüzde ağırlık kazanmaktadır.

Başarı değerlendirme sistemi, belli bir örgüt ortamında ve belli şartlarda geliştirilip uygulandığından, etkinliğini sürdürebilmek amacıyla değişen şartlara ve koşullara uymak durumundadır. Sistemin zamanla ihtiyaçlarını karşılamaktan giderek uzaklaşmasını ve hatalı bir şekilde uygulanmasını engellemek yönünden, başarı değerlendirme sisteminde etkin bir denetimin sağlanmasına ihtiyaç vardır. Sistemin devamlı gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre değiştirilmesi, her sistemin olduğu gibi, başarı değerlendirme sisteminin de başlıca özelliklerinden birisidir (Gültekin, 2009: 134).

IV. SENDİKALARDA YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL VE SENDİKAL BAĞLILIKLARA ETKİSİ

A. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık ifadelerinde farklılığa sebep olan görüşlerin, örgütte kalma konusunda ihtiyaç, istek ve zorunluluk durumlarına odaklanmasına göre üç ana başlıkta incelenebileceğini yani örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram şeklinde ele almak gerektiğini ifade etmektedirler. Meyer ve Allen'in üç bileşenli modelinde, örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 245).

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık; işgörenin örgütte kalma nedenini, geçmişteki davranışlarına bağlaması ile alakalıdır. İşgörenin örgütte kalma niyetinin olması, örgütten ayrılmama hususunda kararlı olması, devamsızlık yapmaması, vb. davranışları bu bağlılığın içeriğini oluşturmaktadır (Yeniçeri ve Demirel, 2011:346).

Duygusal bağlılık hissetmek; katılım, örgütle özdeşleşme ve duygusal bir bağ kurmak demektir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip işgörenler, kendileri böyle olmasını istediklerinden ötürü örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1996: 253).

Duygusal bağlılığa tutumsal bağlılık adı verilen bu bağlılık, kişilik nitelikleri, iş deneyimleri ve örgütsel yapılar, örneğin denetim, ödeme yapmak, örgütteki görevlerin açık bir şekilde belirtilmesi, farklı becerilere sahip olmayla alakalı ortaya çıkan örgüte bağlılık hissinin ve bunlarla alakalı hislerin oluşumunu gösterir (Hartmann, 2000: 90).

2. Devam Bağlılık

Devamlılık bağlılığı, iş görenin örgüte yaptığı maliyetler ve yatırım ile örgütten talep ettiği kazançları mukayese neticesinde örgüte devam etme veya örgütten ayrılma gibi davranış sergilemesiyle oluşan bağlılıktır. Yüksek devamlılık bağlılığına sahip iş görenler, maliyetleri göze alamadıklarından ötürü oluşan bir gereksinimden

dolayı kalmaları zorunluluğundan, örgütte kalmaktadırlar (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 246).

Temelini iki unsur oluşturur. Birincisi var olan işten farklı iş seçeneklerinin az olması veya hiç olmaması, ikincisi çalışanın çalıştığı örgüte yaptığı yatırımları içerir. Bu yatırımlar kıdem, sağlık sigortası, emeklilik tazminatı gibi araçlardır. İş gören bütün unsurları gözetererek işi bıraktığında bu haklardan mahrum kalacağını görür ve bu mahrumiyet sonucunda işine devam bağlılığı geliştirir. Allen ve Meyer eğitim, becerileri, kişisel yatırımları, sosyal çevreyi, şehir-yer değişikliği, emekliliği ve iş fırsatlarını devam bağlılığını etkileyen unsurlar şekilde sıralarlar; Bu unsurların hepsi çalışanın işten ayrıldığı zaman karşılaşıacağı maliyetler şeklinde görülecektir. Bu bağlılık zorunlu bağlılığa neden olacağından örgüte devamlılık bağıyla bağlı olanlar örgütte problem çıkarabileceklerinden dolayı örgütün performansını olumsuz etkilerler (Saylan, 2019: 21).

3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenin kendisini sadakati ve örgüte adanmasını özendirir bir kültür ve sosyalleşme sağlaması nedeniyle, örgüte ve örgüt kültürüne yönelik taşıdığı sadakat duygusunu gösterir. Bu şekilde, işgören-örgüt değerleri arasındaki uyum, “örgütsel kimlik”i ortaya çıkarır (Durna ve Eren, 2005: 213).

Normatif bağlılık ise; örgütün kendisi içinde yaptıklarından ötürü işgörenlerin örgüte yönelik kendilerini sorumlu görmeleri, örgütten ayrılmamaları gerektiği düşüncesi ve minnet hissi gibi ahlaki düşüncelerle örgütte kalmayı kendileri için bir görev şeklinde algılamalarıdır. Yüksek normatif bağlılığa sahip işgörenler, yapmaları gereken görevin bu olduklarına inandıklarından ötürü örgütte kalmaya devam etmektedirler (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 246).

B. Sendikal Bağlılık Tanımı

Sendikaya bağlılık hususundaki çalışmalar 1950’li senelere kadar uzanmasına karşın, sendikaya bağlılığın kavramsal açıklanmasına dair araştırmalar 1980’lerde yapılmıştır. İlk araştırmalarda sendikaya bağlılık ifadesi farklı araştırmacılar tarafından sendikaya sadakat veya sendikaya bağlılık kavramları kapsamında ele alınarak ifade edilmiştir. Sendikaya bağlılığı, Purcell (1954) sendika lehinde bir tutum veya sendikanın genel politikalarının onaylanması şeklinde ifade ederken,

Stagner (1954) genellikle bir grupta katılımcılığın kabulü ve grup lehine hislerin ifade edilmesi şeklinde ifade etmiştir (Barling, vd. 1992: 71). Newton ve Shore (1992) ise sendikaya bağlılığı, katılımcıların kendilerini ne düzeyde sendikanın amaç ve inançları ile gördükleri, bunları ne kadar içselleştirebildikleri ile açıklamıştır.

Sendikaya bağlılık kavramı üzerine en kapsamlı ifade ilk 1980 senesinde Gordon, vd. (1980) tarafından yapılmıştır. Bu tanım, sendikaya katılımcı olan bireylerin tutum ve davranışlarını bütünlük çerçevesinde değerlendirmesi yönünden önemlidir. Gordon vd. örgüte bağlılık araştırmalarını kaynak olarak sendikaya bağlılığı araştıran önemli araştırmalar da gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar neticesinde sendikaya katılımcı olanların bağlılığını artıran faktörleri; daha iyi ücret sağlama potansiyeli, daha iyi çalışma şartları ve haklar sağlanması şeklinde belirtmişlerdir.

Newton ve Shore (1992) ise sendikaya bağlılığı, katılımcıların kendilerini ne ölçüde sendikanın amaç ve inançları ile bağdaştırdıkları, bunları ne kadar benimseyebildikleri ile tanımlamıştır. Bağlılık betimlemesinden yola çıkılarak yapılan diğer açıklamalarda ise sendikaya bağlılık, katılımcıların sendikaların amaç ve inançlarından etkilenme düzeyi (Newton ve Shore, 1992: 278), katılımcıların sendikalara yönelik pozitif duyguları (Barling, vd. 1992) veya sendika aidiyetliğinin onur göstergesi ve sendika katılımcılığının sağladığı faydalara dair hissettiği minnettarlık (Kelloway, vd. 1992: 197-211) olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların hiçbiri sendikal bağlılığı net olarak tanımlamamasına rağmen, sendikaya bağlılık kavramının sistematik olarak açılması ve operasyonelleştirilmesine (işevuruklaştırılmasına) hizmet etmesi yönünden oldukça önemlidir.

Gordon, vd. (1980: 480) göre, sendikaların amaçlarına ulaşmaları genel olarak katılımcıların sadakatine, örgütlü çalışanların amaçlarına duydukları inanca ve hizmetleri gönüllü olarak yerine getirme isteklerine dayandığından, sendikaya bağlılık, sendikaların en temel yapısını oluşturmaktadır. Bu yönden sendikaya bağlılık düzeyi, iş görenlerin sendikayı ne düzeyde benimsediklerinin ve desteklemeye hazır olduklarının da önemli bir belirtisidir (Bilgin, 2007). Bu açıklamalardan hareketle en genel anlamı ile sendikaya bağlılığın, iş görenin katılımcısı olduğu sendikaya dair olumlu davranış ve tutumlarını kapsayan psikolojik sürecin genel bir ifadesi olduğu söylenebilir. Fakat bu sebeple sendikaya bağlılık,

kişilerin yalnızca tutumsal eğilimlerini değil sendika ile katılımcı arasındaki ilişkinin özelliği hakkında da bilgi verir. Bu nedenle sendikaya bağlılık çalışmaları, yalnızca bireyin katılımcısı olduğu sendikaya dair tutum ve davranışlarını belirlemez, sendikal hareketi anlamak ve açıklamak amacıyla kolektif ve sosyal harekete yön veren psikolojik sürecin de anlaşılmasına katkıda bulunur (Sverke ve Kuruvilla, 1995: 505).

Gordon, vd.'nin (1980) araştırmasında, örgüte bağlılıktan hareketle “Sendikaya Bağlılık Modeli” geliştirilmiş ve modelde sendikaya bağlılık aşağıdaki dört faktör üzerinden incelenmiştir:

- Sendikaya Sadakat
- Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik
- Sendikalılığın Önemine İnanma
- Sendikaya Karşı Sorumluluk

Bu dört boyut, davranışsal ve tutumsal olarak iki farklı yapıyı belirtmektedir. Sendikaya sadakat ve sendikalılığın önemine inanma faktörleri tutumsal, sendikaya karşı sorumluluk ve sendikada çalışmaya isteklilik faktörleri ise davranışsal boyutlar şeklinde ifade edilmektedir (Aydın ve Yenimahalleli Yaşar, 2019: 151).

C. Sendikaya Bağlılığın Boyutları

Sendikaya bağlılığın faktörleri sendikaya sadakat, sendikacılığın önemine inanma, sendikaya karşı sorumluluk ve sendikada çalışmaya isteklilik olmak üzere dört bölümde ele alınmaktadır.

1. Sendikaya Sadakat

Sendikaya bağlılığın tutumsal boyutlarından olan sendikaya sadakat, bireyin sendika katılımcısı olmasından ötürü duyduğu gururu ve sendika katılımcısı olmasının sağladığı yararların farkında olmasını belirtir (Demirbilek ve Çakır, 2004; Gordon, vd. 1980). Barling vd.'ne (1992) göre, sendikaya sadakatin üç alt unsuru vardır. Bunlardan ilki sendikaya katılımcı olmaktan ötürü görülen gurur hissidir. İkincisi sendika sayesinde sahip olunan mücadele gücüdür. Bu bileşen sendikanın fonksiyonu ile katılımcılarının gereksinimlerinin karşılanacağı algısını ifade etmektedir. Sonuncusu ise sendika katılımcılığını sürdürme isteğidir. Bu unsur örgüte bağlılık kavramındaki devam bağlılığı ile örtüşmektedir (Hacıoğlu, 2014).

2. Sendikaya Karşı Sorumluluk

Sendikaya bağlılığın davranışsal faktörlerinden olan sendikaya karşı sorumluluk faktörü, sendika katılımcısı olan bireyin sendikanın işleri nedeniyle verilen sorumlulukları yerine getirme hususundaki arzusunu belirten boyuttur (Gordon, vd. 1980; Snape, Redman ve Chan, 2000).

Sendikaya yönelik sorumluluk hisseden katılımcıların üç çeşit davranış sergilemesi öngörülmektedir: Çalıştığı örgütteki problemleri sendikaya bildirmesi, toplu sözleşme ile belirlenen koşulların yönetim tarafından uygulanıp uygulanmadığını takip edilmesi ve sendikasının menfaatlerini savunması (Klandermas, 1989). Bu doğrultuda sendikaya yönelik sorumlu katılımcı; işyeri ile alakalı problemleri sendikasına aktaran, toplu sözleşmede belirlenen koşulları izleyen ve sendikasının menfaatlerini savunan kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Millioğulları Kaya, 2017: 2071).

3. Sendikacılığın Önemine İnanma

Sendikaya bağlılığın tutumsal faktörlerinden biri olan sendikalılığın önemine inanma, sendika katılımcısı olan bireylerin sendikal örgütlenme konusunda genel tutumlarını ve ideolojik yaklaşımlarını içermektedir. Sendikalılığın önemine inanma faktörü bireyin katılımcısı olduğu sendikadan ziyade, genellikle sendikal işlerin amaçlarının ve araçlarının farkında olmak ve bu işlere değer vermek şeklinde belirtilmektedir (Bilgin, 2007; Gordon, vd. 1980).

Literatür incelemelerinde sendikaya bağlılığın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde Gordon, vd. (1980)' in ortaya koyduğu görüşün ve modelin genel kabul edildiği belirlenmiştir. Bunun sebepleri; Gordon vd. tarafından geliştirilen görüşün sendikaya bağlılığın tutumsal ve davranışsal unsurlarını içermesi, kuramsal ve görgül açıdan güçlü olması ve modelde kullanılan ölçeğin en yeterli geçerlilik ve güvenilirlik oranına sahip olmasıdır (Barling, vd. 1992; Bilgin, 2007; Hacıoğlu, 2014; Hoell, 2004; Millioğulları Kaya, 2017; Ladd, vd. 1982; Thacher, vd. 1991). Literatür incelemesi ile varılan neticeler doğrultusunda, bu araştırmada da Gordon ve diğerlerinin geliştirdikleri sendikaya bağlılık modelinin kullanılması tercih edilmiştir.

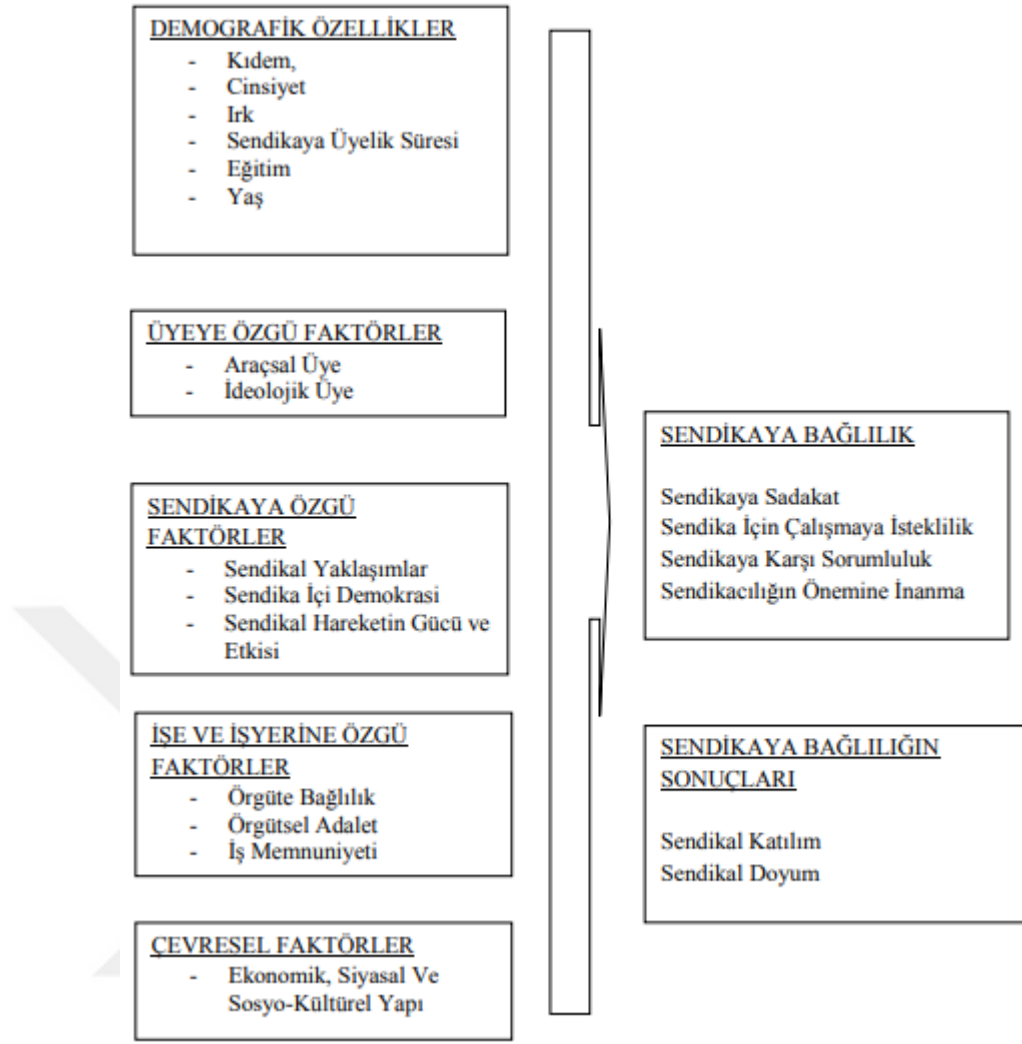
4. Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik

Sendikaya bağlılığın davranışsal boyutlarından bir diğeri de sendika için çalışmaya isteklilik, sendikaya üye çalışanın sendikaya faydası dokunan gönüllü gayreti şeklinde tanımlanmaktadır (Gordon vd., 1980; Hacıoğlu, 2014). Sendika yararına çalışmaya istekli olan üye, sendikanın amaç ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı ve sendikanın beklentilerinin üzerinde sendikal faaliyetlere katılan kişidir. Sendikaya bağlılığı yüksek üyenin davranışsal eğilimleri; üyelere toplu sözleşme hakkında bilgi verme, sendikanın yayınlarını takip etme, işyeri ve toplumsal faaliyetlere katılım gösterme, yeni üyeler kazandırma, yeni üyeleri sendikanın faaliyetleri hakkında bilgilendirme gibi gönüllü ve istekli çabaları içermektedir (Demirbilek ve Çakır, 2004; Millioğulları Kaya, 2017).

D. Sendikal Bağlılığı Etkileyen Öncüller

Sendikaya bağlılığın faktörlerini etkileyen unsurların ortaya koyulması, bağlılığın geliştirilmesi ve güçlendirilmesi yönünden oldukça önemlidir. Sendikaya bağlılığı etkileyen faktörlerin araştırıldığı birçok çalışmada katılımcıya ve işe-işyerine has niteliklere odaklanılmıştır. Fakat Gordon ve diğerlerine göre (1980), sendikaya bağlılığın faktörlerinin yalnızca demografik unsurlar ile açıklanması yetersizdir. Benzer olarak Klandermas (1986) ve Snape, Redman ve Chan de (2000) sendikaya bağlılığın yalnızca sendika ile katılımcı arasındaki kişisel ilişkiler ile açıklanamayacağını, ülkelerin sosyal, makro-ekonomik ve siyasal durumlarının da önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Barling ve diğerlerine göre de (1992: 75) sendikaya bağlılığı etkileyen sebepleri ve neticeleri barındıran bir model geliştirmişlerdir. Sendikaya bağlılığın sebeplerini; demografik/kişisel nitelikler, iş deneyimleri, sendika tutumları/inançları, kişilik/çalışma inançları, rol deneyimleri, yapısal nitelikler ve çevresel unsurlar olmak üzere yedi gruba ayırarak incelemişlerdir.



Şekil 2 Sendikaya Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Sendikaya bağlılığın neticelerini ise; politik eyleme destek verme, sendikal işlere katılım, grev eğilimi, algılanan endüstri ilişkileri kültürü, politik adaylara destek verme ve katılımcı devri şeklinde ifade etmişlerdir. Bu modelden yola çıkılarak, ülkemizde sendikaya bağlılığı etkileyebilecek unsurları beş grupta toplayarak incelemeye çalışacağız. Bunlar; demografik nitelikler, katılımcıya has nitelikler, sendikalara özgü nitelikler, işe ve işyerine özgü nitelikler ve çevresel unsurlardır.

1. Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılıkla alakalı yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bağlılık üzerinde; yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve medeni durum gibi farklı demografik unsurların etkisi vardır. Sendikal bağlılık araştırmalarında ise demografik unsurlarla

kurulan ilişki sınırlı sayıdadır. Fakat sendikal bağlılığın da bir örgüte bağlılık çeşidi olduğu göz önüne alındığında örgütsel bağlılığı etkileyen demografik unsurların, sendikal bağlılığa uyarlanması olasıdır. İş görenlerin sendikaya katılımcı olup olmamaları, sendika katılımcılığını devam ettirip ettirmeme kararları veya sendikal faaliyetlere katılıp katılmamaları çeşitli unsurlarla ilişkilidir. Bu kararları etkileyen demografik unsurlardan bazıları aşağıda incelenmiştir.

Cinsiyet: İş hayatına toplumsal yönden bakıldığında erkek ve kadına yüklenen sorumlulukların iş davranışlarını da etkilediği görülmektedir. Erkek egemen görüşün sendikalarda da etkili olduğu görülmektedir. Fakat bunun yanında, kadınların formel sahalarda istihdam oranının erkeklere oranla daha düşük düzeyde olması ve belli sektör ve mesleklerde ayrılması, toplumsal cinsiyet rolleri ile kadınlara atfedilen aile içi sorumluluklar, kadınların örgütlenmesinde önemli engeller teşkil etmektedir (Ulutaş ve Pala, 2012: 293). Diğer yandan, kadınlar güvencesiz ve kötü istihdam şartları sebebiyle daha fazla iş değiştirmekte ve bunun neticesinde sendikalar ile yakınlaşmamaktadır (Seçer, 2009: 39).

Kadınların örgütlenmeler bile sendikada görev alabilmeleri için aşmaları gereken ailesel ve sosyal engeller bulunmaktadır. Evli olan sendikal bir kadın iş göreni düşündüğümüzde ilk olarak eşini ve yakın çevresini ikna etmek zorunda kalmakta ve günlük yaşamını toplantılara katılacak şekilde ayarlamak zorunda kalmaktadır. Yani kendisinin evde olmadığı zamanlarda ev işlerini kimin yapacağı, çocuğa kimin bakacağı gibi problemler pek çok kadın iş görenin çözmesi gereken problemler şeklinde görülmektedir. Bununla beraber kadından, doğduğu andan itibaren gelecekteki eş ve annelik görevine hazırlanması, sosyal yaşamını buna göre şekillendirmesi ve buna yönelik kişilik değerleri geliştirmesi beklenmektedir. Kadının üstelendiği bu rollerle iş hayatına girdiğinde bakış açısı büyük ölçüde içselleştirmiş olduğu bu roller tarafından tayin edilmektedir (Toksöz, 1994: 441).

Cinsiyete göre sendikal bağlılık farklı bir tablo sergilemektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınların erkeklere oranla daha yüksek seviyede sendikalarına bağlılık hissettikleri, fakat erkeklerin sendikal işlere katılımının daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Şartların değişmesine karşın kadınların ev ve aile yaşantılarıyla alakalı sorumluluklarını yapma uğraşları onların sendikal işlere katılım olanaklarını azalttığı görülmektedir (Köse, 2008: 61-62).

Medeni Durum: Örgütsel bağlılık alanyazında medeni durum ile bağlılık arasında genellikle ilişki kurulmaya çalışılmış ve önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Buna göre evli ve çocuk sahibi olan kişilerin daha yüksek seviyede örgüte bağlandıkları kabul görmüştür (Bülbül, 2007: 28). Bununla beraber evli veya boşanmış iş görenler özellikle kadınlar, bağlılık hissettikleri örgütten ayrılmayı bekar kişilere oranla daha maliyetli görmektedirler (Balay, 2000: 57; İnce ve Gül, 2005: 64).

Sendikal bağlılık ile medeni duruma bakıldığında benzer neticelerin görüleceği düşünülebilir. Fakat sendikal bağlılık alanyazında medeni durum ile sendikal bağlılık arasındaki ilişki genellikle inceleme alanı bulmamıştır. Ancak yine de Magenau ve diğerlerinin (1988) çalışmasında yer almıştır. Magenau ve diğerlerinin (1988: 362) yaptıkları araştırmada ise medeni durum ve sendikal bağlılık arasında önemli bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya koyulmuştur.

Yaş: Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genellikle araştırılan kavramlar olmuştur. Yapılan bazı araştırmalarda kıdem ve yaşın örgütsel bağlılığın önemli faktörlerinden olduğu görülmüş, bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık ve yaş arasında önemli bir ilişki görülememiştir. Örneğin, Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Meyer ve diğerleri de (2002) yaptıkları araştırmada yaşın örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişkide olduğunu bulmuşlardır. Angle ve Perry (1981) ile Hrebiniak (1974) da yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını ortaya koymuşlardır. Cohen (1993) de araştırma grubunu iki alt gruba ayırmış ve genç grupta örgütsel bağlılık ve yaş arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Wahn(1998); Morris ve Sherman (1981); Hartman ve Bambacas (2000) ise yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ilişki saptayamamışlardır (aktaran Özcan, 2008: 16).

Sendikal bağlılığın kıdem ve yaş ile olan ilişkisini ele aldığımızda yaş artışı ile beraber sendika için gösterilen gayretin de artacağı ve iş görenlerin katılımcısı oldukları sendikaya daha çok bağlılık duyacağı düşünülmektedir. Buna göre Conlon ve Galleghar (1987: 151-162) yaş ile sendikal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını savunmuşlardır. Fakat Maganeau, vd.'nin yaptığı çalışmalar neticesinde yaş ile sendikal bağlılık arasında önemli bir ilişkinin varlığı görülmemiştir (Maganeau, vd. 1988: 360-361).

Eğitim Düzeyi: İş hayatında, kişilerin eğitim seviyesinin bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının azalacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin, çalıştığı örgüt dışında da çalışabilecekleri daha fazla örgüt ve iş olanağına sahip olduklarını düşünmeleridir. Bu alanda yapılan çalışma neticeleri de bu düşünceyi destekler özelliktedir. Örneğin Wiener (1982) ile Shore ve diğerlerinin (1995) yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Balay, 2000: 54-56).

Benzer olarak Fukami ve Larson (1984) da eğitim düzeyi ve sendikal bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Ekonomik yapıda oluşan değişimin sendikal katılımın ve sendikal bağlılığın eğitim seviyesi ile olan ilişkisinde çok yönlü negatif neticelere neden olduğu söylenebilir. Bunlar; Selamoğlu'nun (2004: 43) belirttiği şekilde, işgücü pazarında hem eğitim düzeyi yüksek, vasıf çeşitliliğine sahip, kişisel kariyer hedefleri olan, dayanışma bilinci ve sendikal ortak değer ve amaçlara bağlılığı zayıf emeğin yoğunluk kazanması, hem de hizmetler alanında büyük bir çoğunluğunu genç, kadın ve göçmen emeğin oluşturduğu eğitim düzeyi düşük, kişisel kariyer hedefleri zayıf, yasal ve sosyal güvencelerden yoksun, kültürel gelişimi olmayan ve örgütlü harekete yabancı emeğin ağırlık kazanmasıdır.

Kıdem / Sendikal Kıdem: Angle ve Perry (1981)'nin örgütsel bağlılık çalışmalarında demografik faktörler üzerine odaklanılmış ve neticede bağlılığın kıdem ile olumlu bir ilişki içinde olduğu ortaya koyulmuştur. Allen ve Meyer (1993) de, örgüt içinde statü arttıkça memnuniyet seviyesinin artmasının hizmet süresi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (aktaran Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79-80).

Demirbilek ve Çakır (2004)'ın sendikaya bağlılık çalışmalarında iş kıdemi ve sendikaya katılımcılık süresini belirten sendikal kıdem faktörleri, sendikal bağlılığı, boyutlarını ve neticelerini etkilemektedir. Buna göre kıdem yılı arttıkça normatif ve araçsal bağlılık düzeyleri de yükselmektedir. Aynı şekilde Köse (2008)'nin sendikal bağlılık çalışmasında da iş görenlerin sendikaya bağlılıkları çalışma sürelerine ve sendikaya katılımcılık sürelerine göre farklılık göstermektedir.

2. Üyeye Özgü Faktörler

Sendikaya bağlılığı etkileyen katılımcıya özgü unsurlar ise bireyin kişisel, ailevi ve de toplumsal olaylar kapsamında değişen sendikalara ilişkin tutum ve inançlardan oluşur. Bireyin sosyalleşme deneyimi (aile, arkadaşlar vb.) ile ülkelerin sosyo-kültürel yapısı kapsamında değişen sendikalara ilişkin genel tutumlar, kişilerin örgütlü emeğe olan inancı tarafından şekillenirken, kişisel tutumlar, bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına göre farklılık gösterir.

Sendikaya bağlılık alanyazında kişilerin genel ve kişisel-özel tutumlarına yönelik çok sayıda çalışma yer almaktadır. Newton ve Shore (1992) sendikaya bağlılığın unsurlarına (araçsal-değer temelli) göre, sendikaya katılımcı türlerini sendikalara yönelik pozitif düşünenler (araçsallar, özdeşenler, olumlu karar verenler, beyan ediciler) ve negatif düşünenler (muhalifler, olumsuz karar verebilenler, aleyhtarlar, şikayetçiler) olarak iki temel gruba ayırarak ele almışlardır. Her iki gruptaki katılımcı türleri açıklanarak, sendikaya bağlılık ile ilişkisi kurulmuştur (Newton ve Shore, 1992; Snape, Redman ve Chan, 2000). Sverke ve Sjöberg (1995) ise sendika katılımcı türlerini dört farklı gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar: adanmış katılımcı, ideolojik katılımcı, yabancılaşmış katılımcı ve işlevsel katılımcı olmak üzere dört başlıkta toplanabilir. İdeolojik katılımcı, sendikaya inandığından ötürü bağlılık gösterir ve sendika başarılı olmasa da sendikal işleri destekler. İşlevsel katılımcı, rasyonel düşünür ve bağlı olduğu sendikanın sağladığı yararlar devamında sendikaya bağlılığı devam eder. Yabancılaşmış katılımcı; sendikaya bağlılık hissetmez, sendikal işlere katılmaz ve her an ayrılabilir. Adanmış katılımcı ise; sendikaya araçsal ve de ideolojik açıdan inanır ve aktif şekilde sendikal işlere katılır (Bilgin, 2007: 45-46).

Wheeler ve McClenden (1991) ise iş görenlerin sendikaya katılımcı olma sebeplerinden esinlenerek, sendika katılımcı türlerini üçe ayırmış ve incelemesini bu türler üzerinden yapmıştır. Bunlar: araçsal katılımcı, faydacı katılımcı ve ideolojik katılımcı olarak üç başlıkta ele alınabilir. Sendikaya araçsal açıdan katılımcı olan işçi, çalışma şartlarının geliştirilmesini ve iyileştirilmesini isterken, faydacı katılımcı; sendikanın ekonomik yönden getirdiği faydaların bilincinde olur. İdeolojik katılımcı ise; sendikalı olmanın önemine inandığından dolayı katılımcı olmayı seçer. Araçsal katılımcılığın alt yapısı karmaşıktır ve faydacı katılımcılığı etkileyen unsurlar tarafından etkilenmektedir. Bu açıdan birbirlerine benzer bir alt yapı etkileşimi

gösterirler. Yapılan çalışmalarda da görüldüğü gibi, katılımcının sendikayı ne derece sahiplendiğinin önemli bir göstergesi olan sendikaya bağlılığa yönelik tutumlar, temelde ideolojik ve araçsal unsurlar tarafından belirlenmektedir. Sendikaya araçsal bağlılık hisseden katılımcı, sendikanın sunmuş olduğu faydaların farkındadır ve sendikaya devamlılığı bu faydaların korunduğu ve geliştiği şartlara dayalıdır. Ekonomik getirilerin önemli bir etkiye sahip olduğu bu bağlılık çeşidinde, toplu iş sözleşmelerinde ücret ve sosyal haklara ilişkin ek kazançlar, çalışma şartlarının iyileştirilmesine dair düzenlemeler, araçsal katılımcıların temel isteklerini oluşturur. Bu sebeple araçsal katılımcıların sendikaya bağlılıkları yüksek olsa da sendikal işlere katılım düzeyleri ve istekleri düşüktür. Ancak sendikaya ideolojik olarak bağlı olan çalışanların sendikaya bağlılıkları uzun süreli ve sendikal işlere katılım oranları yüksek olur (Heshizer ve Lund, 1997).

Yapılan çalışmalarda da bireyin ve ailesinin politik görüşleri, toplum imajı, sınıf bilinci, politik-ekonomik ideolojisi gibi unsurların, sendikaya bağlılığı arttırdığı ve sendikal işlere katılımı arttırdığı saptanmıştır (Perline ve Lorenz, 1970; Nicholson, Ursell ve Blyton, 1981; Klandermaas, 1986; Barling, vd. 1992). Örneğin, Deery ve Walsh'ın (1999). Birleşik Krallık ve Avustralya'da banka iş görenleriyle yaptıkları çalışmada, iş görenlerin toplumcu tutumlarının, sendikaya ilişkin sorumluluk bilincini ve eylemlere katılım oranlarını etkilediği görülmüştür. Fullagar ve Barling'in (1989) Güney Afrika'da yapmış olduğu çalışmada ise, eşitsizliğin ve ayrımcılığın daha çok farkında olan ve Marksist görüşe sahip olan katılımcıların sendikaya bağlılık oranları, diğer katılımcılara göre daha yüksek çıkmıştır. Bireyin sendikaya dâhil olması amacıyla, kişilerin görüşlerinin örgütlü emeğin amaçları ve sendikalaşma ile uyumlu olması zorunlu görünmektedir.

Sendika katılımcılarında araçsal ve de ideolojik tutumun eş zamanlı var olabileceği belirtilmektedir. Bazı zamanlarda ise, kişiler genellikle sendikacılığın önemine inanmakla beraber, katılımcısı oldukları sendikaya yönelik olumsuz tutumlar gösterebilirler. Yapılan çalışmaların çoğunda da sendika katılımcılarının sadece yüzde ellisinin ideolojik olarak sendikalı olmanın ihtiyaç olduğuna inandığını, diğer yüzde ellilik bölümünün ise araçsal bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir (Tolich ve Harcourt, 1998: 267).

Demirbilek ve Çakır'ın (2004) ve Köse'nin (2008) yapmış oldukları çalışmalarda da sendikaya bağlılıkta araçsallığın daha önemli bir etkiye sahip olduğu

saptanmıştır. Fakat bu netice, ülkelerin endüstri ilişkileri durumundan ve sendikal hareketin etkinliğinden bağımsız değildir. Uzun bir zamandır sendikal hareketin içine girdiği kriz ve sendikal olaylarda yaşanan sorunlar, doğal olarak sendika katılımcılarının da sendikaya ilişkin davranış ve tutumlarını etkilemiş, katılımcıların sendikalara olan güvenini ve inancını zayıflatmıştır.

3. Sendikaya Özgü Faktörler

Sendikaya yönelik tutum, bireyin bilgi, deneyim, duygu ve güdülerine dayanarak sendikaya yönelik örgütlediği duygusal, zihinsel ve davranışsal bir tepkidir (İnceoğlu, 2010: 13). Bireyin tutumunu belirleyen kaynaklar ailesi ve yakın çevresi, diğer toplumsal gruplar ve kişisel tecrübelerinden oluşmaktadır. Bu kaynaklar aşağıda sıralanmaktadır (Demirbilek ve Çakır, 2004: 48-49):

Aile ve Yakın Çevre: Bireyin çocukluk çağından itibaren ailesinin sendikalarla alakalı vermiş olduğu bilgiler sendikalara ilişkin tutumları belirlemede etkili olabilmektedir. Bununla beraber özellikle işe yeni başlayan iş görenler işyerinde sendika katılımcısı olan ve olmayan arkadaşlarının sendikaya ilişkin inançlarından etkilenebilmektedir. Örneğin sendikanın işyerinde değerli olduğunun görülmesi sendikaya ilişkin olumlu tutum geliştirilmesini sağlayacaktır. Fakat sendikanın işyerinde eleştirilip yararsız görülmesi sendikaya yeni katılımcı olmuş iş görenin sendikaya ilişkin olumsuz tutum geliştirmesine neden olacak ve sendikaya bağlılık göstermekten kaçınmasına neden olacaktır.

Toplumsal Gruplar: Okullar, radyo ve televizyon programları, gazeteler ve internet gibi çoğu kaynak kişilerin tutumlarını etkileme hususunda önemli bir yer tutmaktadır. Bu kaynaklardan sendikalara dair aktarılan olumlu veya olumsuz görüşler, kişilerin sendikalara ilişkin tutumlarını şekillendirebilmektedir.

Bireysel Deneyimler: Bireyin bir sendika katılımcısı olarak edindiği tecrübeler, sendikaya ilişkin tutumları büyük oranda etkilemektedir. Bu nedenle katılımcıları arasında bağlılığı oluşturmak veya güçlendirmek isteyen sendikaların özellikle kendi performansına dikkat etmesi önemlidir. Katılımcıların sendikaya ilişkin tutumları, onların greve olan eğilimi üzerinde de etkili olmaktadır. Stagner ve Eftal (1982) ve Martin (1986)'in araştırmalarında sendikal bağlılığın özellikle sendikaya destek veren (katılımcının kişisel menfaatlerine hizmet etmeyen) grevlere istekli olma ile ilişkili olduğu görüşmüştür (aktaran Bilgin, 2007: 102).

4. İŖe Yönelik Faktörler

İŖ görenlerin sendikaya baēlılıklarını etkileyen işe has unsurların başında ise; iş doyumunu, alternatif iş olanaklarının varlığı, örgütsel adalet algısı ve işte yükselme bulunmaktadır. Gordon vd. (1980) yapmış olduēu çalışmada, iş doyumunu düzeyi ile işçiler arasındaki niteliksel farklılıkların sendikaya baēlılık düzeyini etkilediēi sonucunu bulmuştur. Buna göre, mavi yakalı çalışanların sendikaya baēlılıkları, beyaz yakalı çalışanlardan daha fazla çıkarken, işinden memnun olmayanların da, memnun olanlara göre baēlılıklarının daha fazla olduēu sonucu saptanmıştır. Bunun başlıca sebebi, nitelikli işlerde iş görenlerin işten atılma korkusunun az ve alternatif iş seçeneklerinin fazla oluşu gösterilmektedir (Magenau, Martin ve Petersen, 1988).

Bazı araştırmalarda ‘yeni’ iş gören kademelerinin sendikaya katılım gösterme istekleri kapsamında farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Beyaz-yakalı ve kamu iş görenlerinin, varlıklı çalışanların ve ‘ileri teknoloji’ iş görenlerinin sendikal işlere ve iş yavaşlatma olaylarına daha az katılım gösterdikleri öne sürülmektedir (Klandermas, 1986). Fakat beyaz-yakalı çalışanlar ve kamu iş görenleri yönünden bu genel görüş her daim geçerli değildir (Nicholson, vd. 1981). Aksine sendikaların en hızlı büyüyen kesimini beyaz-yakalı çalışanlar ve kamu iş görenleri oluşturmaktadır (Klandermas, 1986).

Fullagar ve Barling’in (1989) Güney Afrika’da yapmış olduēu çalışmada ise, her an işten atılma kaygısı olan, düşük ücret ve kötü çalışma şartlarında iş gören işçilerin sendikaya baēlılıkları, terfi seçenekleri fazla, çalışma şartları ve ücretleri daha iyi olan iş görenlere oranla daha yüksektir. Ayrıca iş görenlerin yöneticinin ne kadar adil davrandığına dair yönetici algılarının, örgütsel kararlara katılım oranlarının ve örgütsel adalet algılarının pozitif olması durumunda örgüte baēlılıklarının arttığı, aksi takdirde ise sendikaya baēlılık ve sendikal işlere aktif (militan) katılım oranının arttığı görülmüştür (Magenau, Martin ve Petersen, 1988; Bemmels, 1995; Schutt, 1982).

Sendikalı ve sendikasız iş görenler arasındaki yetersiz ücret algıları veya ücret farklılıkları gibi ücret eşitsizliği, çalışanların sendika lehine görüşlerini ve sendika katılımlarını etkiler (Maxey ve Mohrman, 1980). Aynı şekilde, Klandermans’ın (1986: 190) yapmış olduēu çalışmada da iş görenin işe ilişkin düş kırıklığı yaşaması veya çalıştığı ortama dair yabancılaşma eğilimi ile sendikaya baēlılığı arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Fullagar ve Barling (1987) yapmış oldukları çalışmada

iş görenlerin yabancılaşıma olasılıklarını artıran iş şartlarını belirtmişler ve bunu sendikaya bağlılık ile ilişkilendirmişlerdir. Bu şartlar: (1) iş sürecinin sıkı kontrol altında yapıldığı ve mekanize edildiğinden dolayı çalışana hiçbir güç veya kontrol bırakmayan (güçsüzlük), (2) iş sürecinin bölündüğü ve basitleştirildiği (anlamsızlık), (3) iş görene, kendi çalışma ortamını planlaması için yeterli bilginin verilmediği (normsuzluk), (4) iş görenlerin sosyal gereksinimlerini karşılama potansiyeli olmayan (izolasyon), (5) iş görene kendini gerçekleştirme fırsatı sunmayan (yabancılaşıma) işyerleridir.

Bu çeşit çalışma ortamına sahip işyerlerinde çalışanlar daha fazla yabancılaşıma olasılığı hissetmekte ve bu sebeple de sendikaya bağlılıkları artmaktadır.

5. Çevresel Faktörler

Sendikal bağlılığı etkileyen çevresel unsurlar; işgücü piyasasının nitelikleri, endüstri ilişkileri sistemi ve ekonomik yapı şeklinde üçe ayrılmaktadır:

İşgücü Piyasasının Nitelikleri: İş gücü pazarında iş garantisinin sağlanmasına ilişkin istihdam garantisinin sağlanmaması ve işverenlerin işçilerin iş sözleşmelerini feshetmeleri durumunda boşlukların olması işçilerin sendikal bağlılıklarını düşürmekle kalmamakta, işçilerin endişeyle sendikaya katılımcı olmasını bile engellemektedir (Köse, 2017: 76). Bunun yanında işgücü pazarında esnekleşmede sendikal bağlılığın azalmasına neden olan unsurların arasında gösterilmektedir.

Endüstri İlişkileri Sistemi: Aktörleri işveren, işçi ve devlet olan endüstri ilişkileri sisteminin uzlaşmacı veya çatışmacı özelliğe sahip olması sendikal bağlılığı etkilemektedir. Buna göre uzlaşmadan çok çatışmacı diye nitelenen endüstri ilişkileri sisteminde sendikal bağlılık artmakta ve sendikal işlere katılım çoğalmaktadır. Bunun yanında devletin sendikalara, sendikacılığa ve sendikalaşmaya olan tutum ve görüşleri de olumsuz olduğu durumda sendikal bağlılığı azaltmaktadır. Bunun sebebi iktidarın sahip olduğu görüşün desteklenmesi ve hüküm politikalarının bu yönde olmasıdır (Barling, vd. 1992: 583).

Ekonomik Yapı: Ülkelerin makroekonomik yapıları sendikal bağlılığı etkilemektedir. Buna göre enflasyonun artması, ü işsizliğin artması, cretlerin düşük seyretmesi ve sosyal yardımların azalması sendikal bağlılığı azaltmaktadır (Barling, vd. 1992: 584). Ekonomik krizin görüldüğü bir ülkede, artan işsizlik için endişe duyan çalışanlar, işlerini kaybetmemek amacıyla daha düşük ücretlerle çalışmayı

kabul etme olasılığı göstermektedir. Bu nedenle bu durum, sendikal bağlılığı azaltmaktadır (Köse, 2017: 76). Ekonomik refahın olduğu zamanlarda istihdam fazlalığı için işçilerin hak ve menfaatlerini koruması kolaylaşmakta, sendikaların çalışanların hak ve menfaatlerini koruması kolaylaşmakta, sendikaların pazarlık gücü ve katılımcı sayıları artmaktadır. Sonuçta bu durum, sendikal bağlılığı arttırmaktadır (Urhan, 2005: 57).

D. Sendikaya Bağlılığın Sonuçları

Katılımcının sendikaya bağlılığının düzeyi katılımcının sendika işlerine katılım oranını ve sendikal işlerden doyum düzeyini belirleyecektir. Bağlılığı düşük olan katılımcı sendikal işlere katılmaktan kaçınacak ve sendikal işlerden beklediği doyumunu alamayacaktır (Bayar, 2016: 192).

Gordon vd. (1980) sendikaya bağlılık araştırmalarının başlangıç görüşlerini motive eden başlıca faktör yalnızca sendikaları anlamak değil eş zamanlı olarak sendikaya katılımcı katılımı vasıtasıyla işyerinde demokrasiyi geliştirmektir. 1956'de, Stagner, sendikal katılım ile sendikal bağlılık arasında bir bağlantı olduğunu ileri sürmüştü de 25 yıl sonra da, çok az sayıda çalışma sendikal bağlılığın davranışsal sonuçlarını ele almıştır (Barling, vd. 1992).

Çalışmaların çoğu; Gordon vd. (1980) sendikal bağlılık özelliklerinin psikometrik nitelikleri ile sendikal bağlılığın olası sebepleri üzerine odaklanma olasılığı göstermiştir. Oysaki sendikaya bağlılığın neticeleri, bugün sendikaların içinde olduğu krizden çıkışta araç gibidir. Çünkü sendikaya bağlılığın en önemli neticesi sendikal katılımdır. Sendikaya bağlılığın neticelerine dair yapılan çalışmaların büyük bir bölümü, sendikaya bağlılık düzeyi yüksek olan katılımcıların, sendikal işlere katılım oranlarının da yüksek çıktığını göstermiştir (Fullagar ve Barling, 1989; Kelloway ve Barling, 1993). Ayrıca sendikaya bağlılığın unsurlarından sendikaya sadakat ve sendika için çalışma arzusu ile sendikaya katılım arasında da pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmuştur. (Bamberger, Kuluger ve Suchard, 1999; Fullagar ve Barling, 1989; Sverke ve Kuruvilla, 1995). Bazı çalışmalarda ise bunun tam tersi yönde sendikaya aktif katılımın uzun vadede sendikaya bağlılığı güçlendirdiği görüşü ileri sürülmektedir (Snape, Redman ve Chan, 2000).

Sonuç itibariyle, sendikaya katılım ile sendikaya bağlılık arasındaki ilişkinin her ne çeşit olursa olsun, katılımcıların sendikal algı ve davranışlarında güçlü bir etki yarattığı görülmektedir.

Sendikaya bağlılığın bir diğer neticesi ise sendikal doyumdur. Sendikal doyum, sendikalara ilişkin genel ve özel tutumlar ile algılanan sendikal desteğin bir etkileşimidir. Bu sebeple de sendikaya katılım farklıdır. Sendikal doyum, katılımcının sendikadan talepleri ile algıladığı destek iken, sendikal işlere katılım, katılımcının sendikal kararlara katılımını kapsayan bütünsel bir süreçtir (Demirbilek ve Çakır, 2004: 73-74). Daha çok katılımcıların sendikalara ilişkin memnuniyeti kapsamında gelişen sendikal doyum, sendikadan ayrılma isteği ile negatif, sendikaya katılım ile pozitif bir ilişki kurmaktadır.

Sendikal işlere katılım ise katılımcıların sendikalara ilişkin tutumsal olasılıklarının davranışa dönüşen tarafını yansıtır. Sendikaya katılım ikiye ayrılır: Resmi (formel) katılım ve gayri resmi (enformel) katılım. Katılımcıların sendika toplantılarında olma, seçimlerde oy verme ve sendikal birimlerde görev yapma gibi resmi faaliyetler yürütmesi “resmi katılım”; iş arkadaşları ile sendikal konuları konuşma ve tartışma, sendika alanyazını okuma ve sendika kampanyalarına destek olma gibi gayri resmi faaliyetler ise “gayri resmi katılım” olarak ifade edilir (Kelloway, Catano, ve Carroll, 1995). Katılımcıların, toplantılara katılma, sendikal yayınlar okuma, iş arkadaşları ile sendikal hususlar konuşma gibi bazı katılım tarzları için çok az gayret göstermeleri ve inisiyatif almaları gerekirken, sendikal birimlerde görev alma, grev ve eylemlere katılma gibi diğer katılım tarzları ise yüksek seviyede bir gayret ve kişisel istek gerektirir. Her iki tarz katılım da, sendikal işleri güçlendirir ve katılımcı ile sendika arasında iletişimi güçlendirir. Ancak katılımcılardan her zaman yüksek seviyede bir katılım beklenmez. Toplu iş sözleşmesi anlaşmaları veya grev ve sendikal faaliyet dönemlerinde sendikaya aktif katılım yüksek olabilirken, bazı dönemlerde de azalabilir.

Sendikal katılımın sebepleri üzerine yapılmış çalışmaların büyük kısmı dolaylı veya açık yolla üç kuramsal teoriye dayanmaktadır: Engellenme Saldırganlık Kuramı, Rasyonel Seçim Kuramı ve Etkileşimci Kuram (Klanderma, 1989: 189). Katılımın nedeni olarak; ilk teori memnuniyetsizliği (hoşnutsuzluğu), ikinci teori maliyetleri ve yararları, üçüncü teori ise kişilerin sosyal ilişkilerini ifade eder.

Engellenme-Saldırganlık Teorisine göre katılımcıların sendikal katılımı, iş ortamındaki gerilime (hayal kırıklığı/engellenme), yabancılaşmaya veya doyumsuzluğa bir tepki şeklinde ortaya çıkar. İş ortamında duyulan doyumsuzluk, bireyin işinden, gelirinden, çalışma şartlarından ve işyeri konuları üzerinde sahip olduğu etkiden duyduğu hoşnutsuzlukları içerir. Yapılan çalışmalarda, bireyin işe dair memnuniyetsizliğinin sendikaya bağlılık, sendikal işlere katılım ile ilişkili olduğu sonucu ortaya koyulmuştur (Schutt, 1982; Wheeler, 1983).

Rasyonel Seçim Teorisi ise sendikal işlere katılımı, kişisel maliyet ve yararlar üzerinden hesaplanmış bir hareket tarzı şeklinde ifade eder. Bu tarz bir görüş, sendikal büyüme ve küçülmenin makro-sosyolojik ve grev istatistikleri analizlerinde özellikle kullanılmaktadır. Klanderma's'a (1989) göre, katılım gösterme arzusu, katılımın algılanan neticelerinin (hem pozitif hem negatif) kişi açısından gösterdiği değerinin bir işlevi ile oluşur. Etkileşimci Teori de, sendikal katılımı, kişilerin çalıştığı iş yerlerindeki çevrelerle ve gruplarla sosyalleşme bağları ile betimler. Bu sebeple, sendikal katılımın altında yatan sebebin, iş görenin içinde bulunduğu grup kültürü ve etkisi neticesinde ortaya çıktığı savunulur (Klanderma, 1989).

Bulmer'in (1975) ve Goldthorpe, Lockwood, Bechhofer ve Platt (1968) yapmış oldukları çalışmalarda, iş görenlerin işlerine ve sendikalarına ilişkin tutumları iş dışındaki sosyal çevreleriyle ifade edilmiş ve bunun önemli olduğu belirtilmiştir. Kerr ve Siegel (1954: aktaran Klanderma, 1989) ise yaptıkları çalışmada, işlerinden hoşnut olmayan, izole semtlerde yaşayan homojen çalışan gruplarının sendikal işlere daha yoğun katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşe paralel araştırmalarda da çalışanların sınıf bilinci (Mann, 1973) ve toplumsal beklentileri (Bulmer, 1975) ile sendikal katılımları arasında önemli bir etkileşimin olduğu saptanmıştır. Mielke, Schreiber ve Schardt'ın (1979) yapmış olduğu çalışmada ise sendikaya katılımın en önemli etkenlerinin, iktisadi ve siyasi görüşler olduğu, bunun da sendikaya ilişkin davranışları etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sendikaya bağlılığın neticesi olan sendikal doyum ve sendikaya katılım, sendikaların önümüzdeki yıllarda daha güçlü ve kuvvetli olmaları yönünden oldukça önemlidir. Sendikal katılımın resmi ve gayri resmi boyutu, sendika ile katılımcı arasındaki ilişkinin örgütsel yönden sürdürülmesinin yanında toplu hareket etme gücü ve bilincinin gelişmesine hizmet eder. Etkin ve demokratik işçi gruplarının

başarısı da katılımcılarının sendikaya bağlılıklarını arttırmalarının yanında eylem ve sendika faaliyetlerine katılımının sağlanması ile mümkün olur.

E. İkili Bağlılık ve Kuramsal Yaklaşımlar

İş hayatında “bağlılık” kavramı örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji çalışanlar tarafından dikkat çekmekte ve “örgütsel bağlılık” başlığı altında ele alınmaktadır. “Sendikal bağlılık” kavramı da örgütsel bağlılığın bir türü şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda, sendikaların güç kaybetmesi bilim insanlarını sendikal bağlılık sahasında çalışmalar yapmaya itmiştir. 1980’lerden beri küreselleşmenin sendikal bağlamda getirdiği bir sonuç olarak, toplu pazarlık konusunda da değişim yaşanmıştır. Sendikalar çatışmacı durumdan öte uzlaşmacı bir yapılanmaya girmişlerdir. İşçi sendikalarının işveren ile işbirliği ve uzlaşma içinde olması dikkatleri “ikili bağlılık” kavramına çekmiştir (Demirbilek, 2008; Demirbilek ve Çakır, 2006).

İkili bağlılık kavramı, iş görenin hem çalıştığı kuruma hem de katılımcısı olduğu sendikaya olan bağının gücünü belirtmektedir.

Purcell’in (1954) ifadesine göre ikili bağlılık, iş görenin bir yandan örgütün bütün amaçlarını, politikalarını ve varlığını benimserken, diğer yandan sendikanın da politika, amaç ve varlığın sahiplenmesidir. Stagner (1954) ise, ikili bağlılığın iş görenlerin çalıştıkları örgüt ile katılımcısı oldukları sendikalarını bir bütün şeklinde algılama olasılığından ve çalışma şartları iyi olduğunda her iki örgüte güvenme olasılığından geliştiğini belirtmiştir. Beauvais, vd. (1991) de ikili bağlılığı, “her iki örgüte ilişkin olarak pozitif tutumlar gösteren iş görenlerin yüksek oranı olarak veya işveren ve sendikalara dair pozitif tutumlar arasındaki pozitif ilişkiler” olarak tanımlamıştır. Gordon ve Ladd (1990) ise daha geniş bir ifadeyle iki bağlılığı şu şekilde ifade etmiştir (aktaran Demirbilek, 2008: 72):

- İkili bağlılık, iş görenlerin, örgütlerine ve sendikalarına ilişkin tutumları arasındaki ilişkidir. Uyumlu bir sendika-işveren ilişkileri kapsamında, sendikalarına ilişkin olumlu tutumlara sahip olan iş görenlerin, işletmeye ilişkin olarak da olumlu tutumlar sergilemeleridir.
- İş görenlerin örgüte olduğu kadar, aynı zamanda katılımcısı oldukları sendikaya da yüksek bir sadakat duymalarıdır. Buna göre, örgüte dair

yüksek bir sadakat duygusuna sahip olan iş görenler, aynı zamanda katılımcısı oldukları sendikaya da yüksek bir sadakat beslemektedirler.

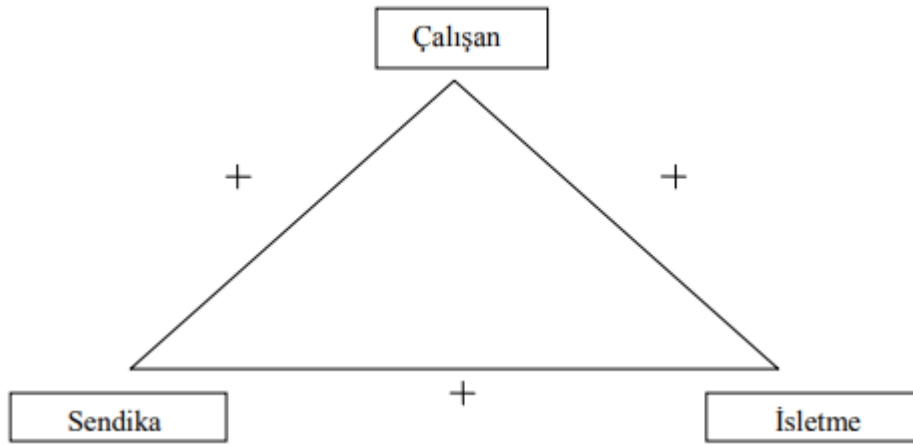
Hem sendikaya hem de örgüte bağlılığın bilişsel uyumsuzluk oluşturarak bir rol çatışmasına neden olacağı olasıdır. Sendikaya bağlı bir iş görenden beklenen davranış, aktif olarak sendikal işlere ve endüstriyel faaliyetlere katılma şeklindedir. Fakat bu, bireyin işverenle çatışma yaşamasına neden olabilir. Bireyin sendikaya mı yoksa örgüte mi yönelik olarak enerji ve zaman harcayacağı veya destek vereceği hususunda kendisini seçim yapmak zorunda hissedeceği durumlar oluşabilir. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki (örneğin Stagner 1954; Conlon ve Gallagher 1987; Angle ve Perry 1986; Fullagar ve Barling 1991; Gordon ve Ladd 1990; Magenau vd. 1988; Sverke ve Sjoberg 1994; Johnson ve Johnson 1992) iş gören, hem sendikasına hem de örgütüne yüksek seviyede bağlılık hissedebilmektedir.

Yapılan araştırmalar da ikili bağlılık ölçülürken iki önemli görüş benimsenmiştir. Bunlardan ilki “boyutsal yaklaşım”dır. Boyutsal görüşte sendikal bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı, ikili bağlılığı oluşturmaktadır. Bazı araştırmalarda negatif ilişkiye rastlansa da birçok araştırma örgütsel bağlılık ve sendikal bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki saptamıştır. Yüksek seviyede sendikal ve örgütsel bağlılık, yüksek seviyede ikili bağlılığın işaretidir. Benimsenen diğer bir ikili bağlılık teorisi ise “sınıflandırma yaklaşımı”dır. Bu teoride kişiler dört farklı gruba ayrılmaktadır. Bunlar; hem sendikaya hem de örgüte yüksek seviyede bağlılık duyanlar, tek taraflı sendikaya bağlılık duyanlar, tek taraflı örgüte bağlılık duyanlar ve her iki örgüte de bağlılık duymayanlar şeklinde sıralanmaktadır (aktaran Snape ve Redman, 2006: 4-5).

İkili bağlılık araştırmalarında bu iki temel yaklaşımdan farklı şekilde Fukami ve Larson (1984) “paralel yaklaşım”ı benimsemişlerdir. Bu görüş, örgüte ve sendikaya bağlılığın bir grup değişken ile olan ilişkisini ele alarak, bu bağlılık tiplerini etkileyen değişkenler ve göstergeleri arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri çalışmaktadır. Fakat örgüte ve sendikaya bağlılığın her ikisine de pozitif olarak etkileyen genel ve tek bir değişkenden söz etmek mümkün olamamaktadır (aktaran Demirbilek, 2008: 73).

Thacker ve Rosen (1986), Heider’in in Denge Kuramı’ndan yola çıkılarak ikili bağlılığı açıklamaya çalışmışlardır. Denge Kuramı, üç taraf arasındaki etkileşimleri

ve ortaya çıkan etkileşimlerin neticelerini inceleyen bir kuramdır. Bu kuram ilişkileri sosyo-psikolojik yönden inceleyen bir kuram olmakla beraber iş yaşamına uyarlanmıştır. Bu durumda iş ilişkilerinde merkezi rol alan üç baskın taraf; örgüt, sendika ve iş görenlerdir. Bu kuram, tarafların ilişkilerinde üç faktörün önemli olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki duygu (sevme veya sevmeme), ikincisi tutum (diğer kişi veya kurumlarla benzer değerlerin veya fikirlerin paylaşımı) ve üçüncüsü birim ilişkisi (aidiyet, dayanışma ve bağlılık, ortak grup katılımıcılığı, benzerlik veya gelecekteki temas potansiyeli) dir. Uygun bir durum, her üç taraf arasındaki ilişkinin de pozitif olması halinde gerçekleşir. İlişkiler uyumlu olduğu zaman herhangi bir stres veya gerginlik yaşanmaz. Taraflardan biri diğerini makul, birim katılımıcılarını destekleyici ve toplu pazarlığa açık algıladığında sendika ve örgüt arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgüt ve sendika arasında pozitif bir ilişki olduğunda ikili bağlılık da görülmektedir, yani iş gören hem örgüte hem de sendikaya bağlılık duymaktadır. Böyle bir ikili bağlılığın olması durumunda ilişkiler Şekil 3'deki gibi olacaktır (aktaran Carson, vd. 2006: 139).



Şekil 3 Üç Pozitif İlişki İçinde Dengeli Bir Üçlü Kategori

Kaynak: Carson, vd. 2006:139

İkili bağlılığa yönelik farklı bir tanımlama da Cohen (2005: 434) tarafından yapılmıştır. Cohen'in ikili bağlılık çalışmaları "mübadele kuramı"na dayanmaktadır. Buna göre eğer örgüt iş görenine yeteneklerini kullanabilmesi amacıyla fırsat veriyor, onun gereksinimlerinin tatmin edilmesi konusunda destek veriyorsa örgütsel bağlılık sağlanmış olacaktır. Fakat eğer örgüt bu araçsal rolü karşılamada yetersiz

kalıyorsa bağıllık düşük olacaktır. Yüksek seviyede ikili bağıllık ise iş görenin hem sendika hem de örgüt ile karşılıklı şekilde tatmin edici faktörlerin bir arada bulunmasıyla alakalıdır. Diğer yandan tek taraflı şekilde sendikaya bağlanma, iş görenin işveren ile olan ilişkileri daha az tatmin edici şekilde algılaması durumunda görülmektedir. Bu değişim ilişkisinde iş görenin menfaat sağlayacağı durumda kazanacağı tatmin duygusuna odaklanılmıştır.

Kim (1994) ve Kunze (1996) ikili bağıllık çalışmalarını yaparken dört farklı değişkenin ikili bağıllık üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Buna göre bu dört değişken aşağıda sıralanmaktadır (aktaran Demirbilek, 2008: 73):

- **İş veya işletme ile alakalı nitelikler:** İş doyumu, işten ayrılma niyeti.
- **İşçi- işveren ilişkileri iklimi:** İşçi ile işveren arasındaki ilişkileri algılanan yapısı.
- **Demografik nitelikler:** Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çocuk sayısı, kıdem.
- **Sendika ile alakalı nitelikler:** Sendikal doyum, sendikadan ayrılma niyeti, algılanan sendikal tutum.

Sonuç itibariyle ikili bağıllık durumunun oluşabilmesi için başarılı bir toplu iş ilişkisinin varlığı olmalıdır. Genellikle iş görenin, endüstri ilişkilerini olumlu (uzlaşmacı, işbirliğine dayalı) algılaması durumunda sendikal doyum ve iş doyumu yaşayacağı ve buna paralel olarak da her iki yapılanmaya bağıllık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Fakat bu bağıllığa etki eden kişisel ve çevresel pek çok unsur bulunmaktadır. Bununla beraber sendikal bağıllığın oluşup oluşmayacağını veya sürdürülüp sürdürülmeyeceğini belirleyen unsurlar da bağıllık durumunun karmaşık yapısı göz önüne alındığında iyi değerlendirilmeli, sendikal bağıllığın oluşması hususunda ortaya çıkan neticeler iyi analiz edilmelidir. Çünkü sendikalar son yıllarda güç kaybetmiş olsalar da endüstri ilişkileri çemberinin vazgeçilmez unsurları olarak yeni bir yapılanma içerisine girmek ve katılımcılarının bağıllığını ve desteğini kazanmak mecburiyetindedirler.

V. YÖNTEM VE BULGULAR

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan emeğinin olduğu bir örgütte, örgütlerin hedefine ulaşabilmesi için çalışanların işverenleri ile iletişim ve ilişkilerinin sağlam olması gerekmektedir. Günümüzde örgütlerin büyümesiyle personel sayıları da artmış, bu da firma içinde iletişimsizliklere ve işçi ile işveren arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olmuştur. Sendikaların önemi de bu noktada ortaya çıkmıştır. Sendikalar işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi sağlam tutarak, iletişimi doğru kurarak işçilerin çalıştıkları firmada kalmasını ve isteklerinin karşılanmasını sağlayabilmekte ve aynı paralellikle sendikaya bağlı olan işvereninde işinde başarılı olmasını ve sendikaya bağlılığını etkileyebilmektedir. Aynı şekilde işverenlerin alacağı kararlara katılma ya da kararları değiştirme şansı ancak çalışanların temsil edildiği sendikalar aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Sendikalar işçi-işveren isteklerini çift taraflı kanun ve kurallar çerçevesinde gerçekleştirdiğinde hem işçi hem de işveren karlı çıkabilmektedir.

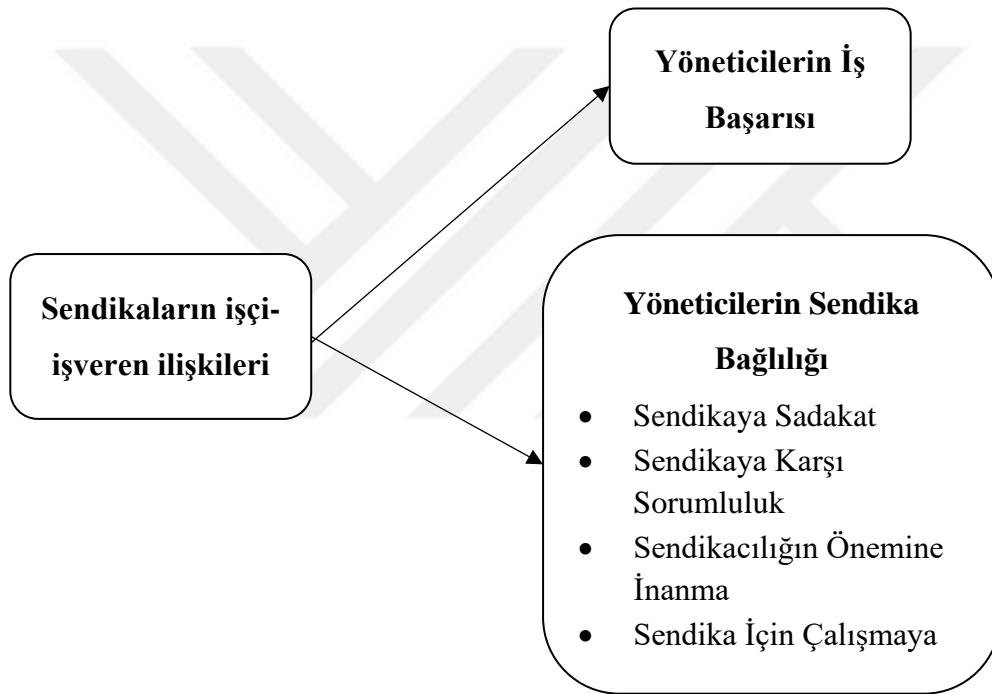
İşçi ve işveren sendikalarının uzun vadeli bir sosyal ve iktisadî politikası olmayıp uzun vadede gün yaşama çabaları göze çarpmaktadır. Bu tutarsızlık bazı büyük sorunları müşterek halletme olanağını ortadan kaldırmaktadır ve sürekli birinin yaptığını diğersinin yıkmaya çalıştığı tartışma ortamına şahit olunmaktadır. Bugün Türkiye’de sendikacılık, o teşkilâtı yöneten yöneticinin kişiliğine sıkı sıkıya bağlıdır. Yöneticinin insan ilişkilerini, iktisadî ve sosyal görüşünü sendikanın temel prensipleri imiş gibi görmek mümkündür. Ancak bütün bu görüş ve düşünceler kişilerle beraber gider ve yeni gelen ilk kez eskiyi silip kaldırmakla işe başlamaktadır. İşçi ve işveren sendikalarının uzun vadeli ve belirli bir sosyal politikası olmadığından, sorunlar ortaya çıktıktan sonra tartışma konusu yapılmakta ve hazırlıksız münakaşalar bireyleri çoğu zaman olumsuz davranışlara götürmektedir. Her iki tarafta üyelerine hakim olamadığı için sık sık fikir ayrılıkları çıkarmaktadır ve birliği muhafaza için sendikalar, üyenin özel durumuna uygun hak getirmeye çalıştığından, meseleler içinden çıkılmaz bir duruma gelmektedir. İşçi ve

işveren sendikaları sendikacılığın ve sendikacılıktaki başarının yalnız tek başına diğerini suçlama ile mümkün olmayacağını müşterek çabaların zorunlu olduğunu kabul ederek bir araya gelmeleri gerektiğini bilmelidir (Baydur, 1974: 112).

Bu araştırma sendikaların işçi ve işveren ilişkileri üzerindeki rolünü araştırmakta, bu sonucun yöneticinin iş başarısı ve sendikal bağlılığına etkisini belirlemektedir.

B. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli aşağıda kurgusal olarak tasarlanmaktadır.



Şekil 4 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri de şu şekildedir:

H₁: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin iş başarısına etkisi vardır.

H₂: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendika bağlılığına etkisi vardır.

H_{2a}: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendikaya sadakatlerine etkisi vardır.

H_{2b}: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendikaya karşı sorumluluklarına etkisi vardır.

H_{2c}: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendikacılığın önemine inanmaya etkisi vardır.

H_{2d}: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendika için çalışmaya isteklilikte etkisi vardır.

C. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, metal iş koluna bağlı Özçelik Sendikasına bağlı olan üyelere oluşmaktadır. Örneklem içinde bu sendikaya üye olanların içinden 473 kişiye ulaşılması tahmin edilmektedir. Araştırmanın sendikalar üzerinde yapılması, işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rollerini araştırmak ve bu rollerin sendikal yöneticilerin iş başarısını ve sendikal bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini belirlemek istenmektedir.

Uygulamalı bir araştırma olan bu çalışmada, sendikaya üye olan işçilerin sendikalarının kendileri ile olan ilişkileri ve bu durumun onlara göre sendika yöneticilerinin iş başarısını ve sendikal bağlılığını nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Çalışma betimsel olarak tasarlanmış nicel bir araştırmadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, yöneticilerin iş başarısı ve sendikal bağlılığını belirlemeye yönelik ön görülen önermeler için, daha önce bu konu üzerine hazırlanmış tez ve bilimsel araştırmalardan yararlanılmaktadır.

D. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada “Kişisel Bilgi Soruları”, “Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü Ölçeği”, “Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı Ölçeği” ve Sendika Yöneticilerinin Sendikal Bağlılığı Ölçeği” kapsamında oluşturulan anketler veri toplama tekniği olarak kullanılmaktadır. Anket yöntemi soru-cevap şeklinde uygulanan sistematik veri toplama aracıdır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde sendika üyelerine yönelik kişisel bilgiler toplanmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan ve bu

çalışmada kullanılacak ölçek Akbulut (2013)'ın "Sendikalar ve Motivasyon İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmaktadır. Ölçek 22 maddeden oluşmaktadır ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde kullanılan "Sendika Yöneticinin İş Başarısı Ölçeği" Keleş (2017)'nin "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden alınarak bu çalışmaya uyarlanmaktadır. Bu ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmaktadır.

Anketin son bölümünde kullanılan "Sendika Yöneticisinin Sendikal Bağlılığı Ölçeği" ise Millioğlu Kaya (2015)'in "Konfederasyonlara Göre İşçilerin Sendikal Tutumları ve Sendikaya Bağlılıkları Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tezinden alınmaktadır ve sendika üyelerinin sendika yöneticilerini düşünülerek bu ölçeği cevaplaması gerekeceği için ölçek maddeleri sendika yöneticilerine yönelik yeniden uyarlanmaktadır. Bu ölçek 28 maddeden oluşmaktadır 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert ölçek şeklinde hazırlanmaktadır.

1. Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü ölçeğinin iç tutarlılık ve güvenilirlik sonuçları bu başlık altında değerlendirilmektedir. Çıkan sonuca göre aynı özellikteki ifadelerin hangi faktör altına girdiğini, ölçeğin kaç faktörden oluştuğu ve ölçeklerin genel ve faktöre yönelik Cronbach alfa katsayılarının hangi düzeyde güvenilir olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge 2 Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü Ölçeğinin Faktör Analiz ve Güvenilirlik Sonuçları

	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdeleri	Cronbach Alfa	n	
	2. Sendikalar üyelerin menfaatlerine duyarlıdır.	0,859			
	3. Sendika üyelerine işleyişle ilgili söz hakkı tanımaktadır.	0,851			
	1. Sendika üyelerin haklarını etkin olarak korumaktadır.	0,842			
	4. Üyelerin iyi oluş halleri için sendika ilgi gösterir.	0,793			
	5. Sendikaların iş güvencesini iyileştirdiğine inanıyorum.	0,776			
	6. Sendikaların çalışanların sosyal haklarını iyileştirdiğine inanıyorum.	0,707			
	15. Sendika üyesi olan biri işverene karşı kendisi ve ailesinin yasal olarak güvencede olduğunu hisseder.	0,693			
	7. Sendikalı çalışanların terfi şansının arttırdığına inanıyorum.	0,682			
1. Faktör	22. Sendika demokratik bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	0,680	44,316	0,977	15
	19. Sendika çalışanlar arasında işbirliği duygusunu artırır.	0,665			
	10. Sendika ücret adaletsizliğini en az seviyeye indirmek için mücadele eder.	0,653			
	11. Sendika çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba gösterir.	0,650			
	18. Sendika ücretleri rekabetçi seviyenin üzerine çıkarmak için uğraşır.	0,646			
	17. Çalışanlar sağlık koşulları ve maaş ve ücret konularındaki haklarını sendika yoluyla rahatça alabilirler.	0,639			
	21. Sendika formal iş kurallarının oluşmasında faydalıdır.	0,616			
	12. Sendikanın yazılı basın ve medyadaki bildirimlerini takip ederim.	0,873			
	13. Sendikanın yayınlarını takip ederim.	0,858			
2. Faktör	14. Sendika sosyal hakların sağlanması ve korunması için girişimlerde bulunur.	0,683	32,999	0,921	5
	16. Sendika çalışma saatlerinin koruyucusudur.	0,659			
	8. Çalışanların bir sendika tarafından temsil edildiği kurumlarda çalışmayı kabul ederim.	0,641			

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemek için yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi %96,9'dir. %96,9>0,50 olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenmektedir. İkinci olarak bakılan test ise Bartlett testidir. Analiz sonucuna göre test anlamlıdır ($p=0,000<0,01$). Bu sonuçta veri setinin faktör analizi için uygun olduğunun anlamlılığını göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen genel Cronbach alfa katsayısı 0,980 olarak tespit edildi. Bu sonuç ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Faktör yükü 0,50'nin altında olan ve tek bir faktör altında olan ifadeler analize dahil edilmemektedir. Bu ölçek için 9. ve 20. ifadeler bu kuralın kapsamına girdiğinden dolayı analize dahil edilmeden faktör analizi tekrardan yapıldı. Bu ifadeler olmadan yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör ortaya çıktı. İlk faktörün faktör yükleri 0,859-0,616 arasında değişmektedir ve varyans yüzdesi de 44,316'dır. Bu alt boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,977 ile yüksek güvenilirlidir. İkinci faktörün faktör yükleri 0,873-0,641 arasında değişmektedir ve varyans yüzdesi de 32,921'dir. Bu alt boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,921 ile yüksek güvenilirlidir. Tüm faktörler de toplam varyansın %77,3'ünü (77,315) açıklamaktadır. Sadece sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolüne ilişkin tüm ifadelerin verilerinin ortalaması alınarak analiz gerçekleştirildi.

2. Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Bu başlık altında da sendika yöneticilerinin iş başarısına ilişkin ölçeğin ifadelerinin faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları değerlendirilmektedir.

Çizelge 3 Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı Ölçeğinin Faktör Analiz ve Güvenilirlik Sonuçları

Yöneticilerin İş Başarısı	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Cronbach Alfa	n
3. Sendika yöneticisi sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşır.	0,958			
2. Sendika yöneticisi iş hedeflerine fazlasıyla ulaşır.	0,956			
1. Sendika yöneticisi görevlerimi tam zamanında tamamlar.	0,943	90,139	0,963	4
4. Sendika yöneticisi bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretir.	0,941			

Sendika yöneticilerinin iş başarısı ölçeğinin iç tutarlılığını ve faktör analizi için uygunluğunu belirlemek için KMO testi %86,9'dur. %86,9>0,50 olduğu için veri seti faktör analizi için uygun olduğu söylenmektedir. İkinci olarak bakılan test ise Bartlett testidir. Bu testin de anlamlı olduğu sonucuna varıldı ($p=0,000<0,01$). Bu sonuç boyutlar arasındaki yüksek korelasyonun varlığını ortaya koymaktadır. Yani veri seti faktör analizi için uygundur. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen genel Cronbach alfa katsayısı 0,961 olarak tespit edilmektedir. Bu sonuç ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Faktör yükleri 0,958-0,941 arasında değişmektedir ve varyans yüzdesi de 90,139'dur.

3. Yöneticilerin Sendika Bağlılığı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Yöneticilerin sendika bağlılığı ölçeğinin iç tutarlılık ve güvenilirlik derecelerini ölçmek için faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları sonuçları incelenmektedir.

Çizelge 4 Yöneticilerin Sendika Bağlılığı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Cronbach Alfa	n
	4. Sendika yöneticisi davranışta bulunurken sendikanın adını, imajını göz önünde bulundurmalıdır.	0,842		
	12. Sendikaya üye olmak çok şey kazandırabilir.	0,842		
	19. Sendika için kurulan bir komitede sendika yöneticim gerekli hizmeti verebilmektedir.	0,822		
	17. Sendika yöneticimin sendika yönetiminde olması doğru bir adımdır.	0,819		
	26. Sendika yöneticim bu güne kadar olanlar ve bundan sonraki beklentilerine dayanarak, çalıştığı işyerinde çalıştığı sürece bu sendikanın üyesi olarak kalmak niyetindedir.	0,816		
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	8. Sendikanın başarılı olması için normal olarak sendika yöneticim beklenen çok üstünde çaba gösterir.	0,814	44,409	10
	1. İşyeri yönetiminin toplu sözleşme hükümlerine harfiyen uyup uymadığını izlemek, her sendika yöneticisine düşen bir görevdir.	0,812		
	7. Bir diğer işçiye itiraz hakkını kullanmada destek olmak veya yardım etmek, her sendika yöneticisinin görevidir.	0,799		
	2. Sendika yararına olabilecek bilgilere "kulak kabartmak" her sendika yöneticisinin görevidir.	0,797		
	21. İstendiği takdirde, sendikanın yerel şubesinde de sendika yöneticim görev alabilir.	0,772		
	16. Sendika yöneticim sendikada aktif olmayarak, üyelerin menfaatlerini koruyamamaktadır.	0,833		
	10. Sendika yöneticimin sendikasına karşı fazla inancı ve güveni yoktur.	0,826		
Sendikaya Sadakat	20. Sendika bülteninde yararlı bilgiler yer almıyor.	0,789	22,702	5
	18. Sendikanın değerleriyle sendika yöneticimin kişisel değerleri birbirinden biraz farklıdır.	0,764		
	28. Bu sendikada, sendika yöneticilerinin isteklerine pek önem verilmiyor.	0,744		

Yöneticilerin sendika bağlılığı ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemek için yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi %92,8'dir. %92,8>0,50 olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenmektedir. İkinci olarak bakılan test ise Bartlett testidir. Analiz sonucuna göre test anlamlıdır (p=0,000<0,01). Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen genel Cronbach alfa katsayısı 0,866 olarak tespit edildi. Bu sonuç ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Faktör yükü 0,50'nin altında olan ve farklı faktör altında olan ifadeler analize dahil edilmemektedir. Bu ölçek için 3,5,6,9,11,13,14,15,22,23,24,25 ve 27. ifadeler bu kuralın kapsamına girdiğinden dolayı analize dahil edilmeden faktör analizi tekrardan yapıldı. Bu ifadeler olmadan yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör ortaya çıktı. İlk faktör sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluktur. Bu faktörün faktör yükleri 0,842-0,772 arasında değişmektedir ve varyans yüzdesi de 44,409'dur. Bu alt boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,943 ile yüksek güvenilirlidir. İkinci faktörde sendikaya sadakattir. Bu faktörün faktör yükleri 0,833-0,744 arasında değişmektedir ve varyans yüzdesi de 22,702'dir. Bu alt boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,857 ile yüksek güvenilirlidir. Tüm faktörler de toplam varyansın %67,1'ini (67,111) açıklamaktadır.

E. Analizin Değerlendirmesi

Çalışmada elde edilen veriler IBM SPSS V21.0 (Statistical Package for Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilecektir. Veri analizi iki düzey çıkarımsal istatistik ve tanımlayıcı istatistik üzerinde gerçekleştirilecektir. Veri işlenmesinde sınıflama, gruplama teknikleri ile frekans, yüzde, ortalama (aritmetik ortalama, mod, medyan) ve standart sapma gibi ölçütlerden yararlanılacaktır. Ayrıca normalliği test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerinden, ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için faktör analizinden, güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizinden (Reliability Analysis), demografik özelliklere göre değişken ve alt değişkenlerin ortalama puanlarının farklılığını test ederken Bağımsız Grup T testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testinden, liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlığa etkisinin bilgi paylaşımındaki rolünü belirlemek içinse Regresyon Analizinden faydalanılacaktır.

F. Bulgular

1. Sendikaya Üye Olanların Demografik Özellikleri ve Sendikaya İlişkin Bilgilerinin Dağılımları

Sendikaya üye çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, mesleki çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi, sendikaya üye olunan süre, sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu ile çalışanların hak ve çıkarlarını yeterince

geliştirilememesindeki nedenlerin önem sırasına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir ve sonuçları yorumlanmaktadır.

Çizelge 5 Frekans ve Yüzde Dağılım Sonuçları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	22	4,7
	Erkek	451	95,3
	Toplam	473	100,0
Medeni Durum	Bekar	53	11,2
	Evli	420	88,8
	Toplam	473	100,0
Eğitim Düzeyi	İlkokul	12	2,5
	Ortaokul	28	5,9
	Düz Lise	55	11,6
	Meslek Lisesi	218	46,1
	Önlisans	103	21,8
	Üniversite	53	11,2
	Lisansüstü	4	0,8
	Toplam	473	100,0
Yaş	18-25 yaş	12	2,5
	26-33 yaş	113	23,9
	34-41 yaş	200	42,3
	42-49 yaş	134	28,3
	50 yaş ve üzeri	14	3,0
	Toplam	473	100,0
	Mesleki Çalışma Süresi	1-5 yıl	29
6-10 yıl		93	19,7
11-15 yıl		141	29,8
15 yıl üstü		210	44,4
Toplam		473	100,0
İşyerinizdeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	100	21,1
	6-10 yıl	131	27,7
	11-15 yıl	88	18,6
	15 yıl üstü	154	32,6
	Toplam	473	100,0
Sendikaya Üye Olunan Süre	1-5 yıl	188	39,7
	6-10 yıl	99	20,9
	11-15 yıl	58	12,3
	15 yıl üstü	128	27,1
	Toplam	473	100,0
Sendikaların Çalışanların Haklarını Koruma Durumu	Hayır	254	53,7
	Fikrim Yok	67	14,2
	Evet	152	32,1
Toplam	473	100,0	

Sendika üyelerinin %95,3'ünü erkek, %4,7'si kadın, %88,8'i evli, %11,2'si bekar, %46,1'i meslek lisesi mezunu, %21,8'i önlisans mezunu, %11,6'sı düz lise mezunu, %11,2'si üniversite mezunu, %5,9'u ortaokul mezunu, %2,5'i ilkokul mezunu, %0,8'i lisansüstü mezunu, %42,3'ü 34-41 yaş arasında, %28,3'ü 42-49 yaş arasında, %23,9'u 26-33 yaş arasında, %3,0'ı 50 yaş ve üzerinde, %2,5'i 18-25 yaş

arasında, %44,4'ü 15 yıl ve üstünde meslekte çalışmakta, %29,8'i 11-15 yıl arasında meslekte çalışmakta, %19,7'si 6-10 yıl arasında meslekte çalışmakta, %6,1'i 1-5 yıl arasında meslekte çalışmakta, %32,6'sı 15 yıl ve üstü işyerinde çalışmakta, %27,7'si 6-10 yıl arasında iş yerinde çalışmakta, %21,1'i 1-5 yıl arasında ve %18,6'sı 11-15 yıl arasında işyerinde çalışmakta, %39,7'si 1-5 yıldır sendikaya üye, %20,9'ı 6-10 yıldır sendikaya üye ve geriye kalan %12,3'ü de 15 yıl ve üstünde sendikaya üye, %53,7'si sendikanın çalışanların haklarını korumadığını, %32,1'i koruduğunu ve %14,2'si de fikrinin olmadığını belirtmektedir.

Çizelge 6 Çalışanların Hak ve Çıkarlarını Yeterince Geliştirilmesindeki Nedenlerin Önem Sırasına İlişkin Bulgular

Çalışanların Hak ve Çıkarlarını Yeterince Geliştirilememesindeki Nedenlerin Önem Sırası	1. Önem	2. Önem	3. Önem
Yasalar antidemokratik	50,4	23,2	26,4
Sendikacılar yetersiz	47,2	22,0	30,7
Sendikal politikalar yetersiz	45,3	28,0	26,8
Sendika içi demokrasi yetersiz	43,3	23,6	33,1
Sendikalar arasındaki diyalog yetersiz	46,9	23,6	29,5
Çalışanlar sendikaya ilgisiz	43,7	27,6	28,7
İşverenle diyalog eksik	43,3	25,2	31,5

*Birden fazla seçenek olduğu için yüzde oranları frekans değerleri üzerinden tekrardan hesaplandı

Sendika üyelerinin %50,4'ü yasaların antidemokratik olduğunu 1. önemde, %26,4'ü 3. önemde, %23,2'si ise 2. önemde bulmaktadır. Sendikacıların yetersiz olduğunu ise %47,2'lik sendika üyesi 1. önemde, %30,7'si 3 önemde, %22,0'ı ise 2. önemde bulmaktadır. Sendika üyelerinin %45,3'ü sendikal politikaların yetersiz olduğunu, %43,3'ü sendika içi demokrasinin yetersiz olduğunu, %46,9'u sendikalar arasındaki diyalogun yetersiz olduğunu, %43,7'si çalışanların sendikaya ilgisiz olduğunu ve %43,3'ü de işverenle diyalogun eksik olduğunu 1. önemde bulmaktadır.

2. Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları

Faktör analiz sonucunda elde edilen faktörler ve ölçeklerin genel ortalama sonuçlarından elde edilen değişkenlerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir. Böylece, sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ve sendikaya sadakatin ne düzeyde olduğu ve çarpıklık ve basıklık değerlerinin hipotez testleri ve regresyon analizi yapabilmek için normal dağılıma yakınlık durumu bu başlık altında değerlendirilmektedir.

Çizelge 7 Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları

	\bar{X}	SS	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	3,17	1,147	-0,155	0,112	-1,056	0,224
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	3,03	1,273	-0,052	0,112	-1,180	0,224
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	3,15	0,757	-1,115	0,112	1,317	0,224
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	3,47	1,039	-0,668	0,112	-0,167	0,224
Sendikaya Sadakat	2,50	0,929	0,397	0,112	-0,185	0,224

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkeni ortalama değeri $3,17 \pm 1,147$, sendika yöneticilerinin iş başarısı değişkeni ortalama değeri $3,03 \pm 1,273$, yöneticilerin sendika bağlılığı değişkeni ortalama değeri $3,15 \pm 0,757$, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk faktörü ortalama değeri $3,47 \pm 1,039$, sendikaya sadakat faktörü ortalama değeri $2,50 \pm 0,929$ olarak belirlendi. Ortalamaya göre sendika üyelerinin sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün, sendika yöneticilerinin iş başarısının ve yöneticilerin sendika bağlılığının olup olmadığı konusunda kararsız kaldığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluklarına katıldığı ve yöneticilerin sendikaya sadakatlerinin olup olmadığı konusunda ise kararsız kaldıkları belirlendi. Tüm bu değişken ve faktörlerin basıklık ve çarpıklık değerleri $\pm 1,5$ aralığında yer aldığı için normal dağılıma yakındır. Bu sonuç fark testlerinde uygun olan parametrik testler kullanılması gerektiğini vermektedir.

3. Fark Testleri

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ve sendikaya bağlılık değişkenlerinin cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyine, yaşa, mesleki çalışma süresine, işyerindeki çalışma süresine, sendikaya üye olunan süreye ve sendikaların çalışanların haklarını koruma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U, Kruskal Wallis H, Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) test ve analizleri ile gerçekleştirilmektedir ve sonuçlar yorumlanmaktadır.

Çizelge 8 Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı

	Cinsiyet	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	Kadın	22	3,38	0,932	-0,856	0,392
	Erkek	451	3,16	1,156		
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	Kadın	22	3,33	1,062	-1,093	0,275
	Erkek	451	3,01	1,282		
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	Kadın	22	3,24	0,505	-0,142	0,887
	Erkek	451	3,14	0,768		
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	Kadın	22	3,60	0,738	-0,245	0,806
	Erkek	451	3,46	1,051		
Sendikaya Sadakat	Kadın	22	2,52	0,753	-0,405	0,686
	Erkek	451	2,50	0,937		

$n \leq 30$ olduğundan ötürü parametrik olmayan Mann Whitney U testi yapılmaktadır. Cinsiyete göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ile sendikaya sadakat değişkenleri ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilemedi ($p \geq 0,05$).

Çizelge 9 Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığı

	Medeni Durum	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	Bekar	53	3,34	1,093	1,183	0,237
	Evli	420	3,14	1,153		
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	Bekar	53	3,27	1,228	1,502	0,134
	Evli	420	3,00	1,277		
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	Bekar	53	3,25	0,620	1,226	0,224
	Evli	420	3,13	0,773		
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	Bekar	53	3,56	0,908	0,661	0,509
	Evli	420	3,46	1,054		
Sendikaya Sadakat	Bekar	53	2,63	0,867	1,050	0,294
	Evli	420	2,49	0,936		

Medeni duruma göre değişkenler arasındaki ortalama farklılığı belirlemek için Bağımsız Grup T Testi yapıldı. Medeni duruma göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ile sendikaya sadakat değişkenleri ortalama puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilemedi ($p \geq 0,05$).

Çizelge 10 Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı

	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	SS	X^2	p	MW-U
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	İlkokul (1)	12	3,20	1,166	29,700	0,000	
	Ortaokul (2)	28	3,45	0,991			
	Düz Lise (3)	55	3,52	1,068			
	Meslek Lisesi (4)	218	3,19	1,205			
	Önlisans (5)	103	3,20	1,093			
	Üniversite (6)	53	2,44	0,863			
	Lisansüstü (7)	4	3,21	1,195			
	Toplam	473	3,17	1,147			
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	İlkokul (1)	12	3,38	1,180	31,717	0,000	
	Ortaokul (2)	28	3,29	1,181			
	Düz Lise (3)	55	3,40	1,262			
	Meslek Lisesi (4)	218	3,06	1,285			
	Önlisans (5)	103	3,06	1,221			
	Üniversite (6)	53	2,19	1,062			
	Lisansüstü (7)	4	3,19	1,676			
	Toplam	473	3,03	1,273			
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	İlkokul	12	3,15	0,780	10,289	0,113	-
	Ortaokul	28	3,37	0,543			
	Düz Lise	55	3,36	0,700			
	Meslek Lisesi	218	3,02	0,836			
	Önlisans	103	3,18	0,728			
	Üniversite	53	3,24	0,536			
	Lisansüstü	4	3,57	0,207			
	Toplam	473	3,15	0,757			
Sendikahılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	İlkokul (1)	12	3,44	1,050	13,025	0,043	
	Ortaokul (2)	28	3,75	0,797			
	Düz Lise (3)	55	3,74	0,963			
	Meslek Lisesi (4)	218	3,37	1,154			
	Önlisans (5)	103	3,55	0,997			
	Üniversite (6)	53	3,28	0,720			
	Lisansüstü (7)	4	3,95	0,465			
	Toplam	473	3,47	1,039			
Sendikaya Sadakat	İlkokul (1)	12	2,57	0,869	35,377	0,000	
	Ortaokul (2)	28	2,61	0,916			
	Düz Lise (3)	55	2,60	0,981			
	Meslek Lisesi (4)	218	2,33	0,835			
	Önlisans (5)	103	2,43	0,974			
	Üniversite (6)	53	3,18	0,910			
	Lisansüstü (7)	4	2,80	0,516			
	Toplam	473	2,50	0,929			

Kruskal Wallis H analizi sonucunda eğitim düzeyine göre yöneticilerin sendika bağlılığı değişkenlerinin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken ($p \geq 0,05$), eğitim düzeyine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ($p=0,000 \leq 0,01$), sendika yöneticilerinin iş başarısı ($p=0,000 \leq 0,01$), sendikaların önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ($p=0,043 \leq 0,05$) ve sendikaya sadakat ($p=0,000 \leq 0,01$) değişkenlerinin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlendi.

Eğitim d¼zeyi gruplarına g¼re sendikaların işçi-işveren ilişkileri ¼zerindeki rol¼, sendika y¼neticilerinin iş başarısı, sendikalılığın ¼nemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk değişkenlerinin ortalama değer farklılığı için yapılan Mann Whitney U testi yapılmaktadır. İlk ¼nce sendikaların işçi-işveren ilişkileri ¼zerindeki rol¼ eğitim d¼zeyi grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Ortalama değere g¼re ilkokul mezunu sendika ¼yeleri sendikaların işçi-işveren ilişkileri ¼zerindeki rol¼n¼, sendika y¼neticilerinin iş başarısı ¼niversite mezunu olan sendika ¼yelerine g¼re daha y¼ksek bulmaktadır. Aynı Şekilde ortaokul mezunu, ¼niversite mezununa g¼re, d¼z lise mezunu ¼niversite mezununa g¼re, meslek lisesi mezunu, ¼niversite mezununa g¼re, ¼nlisans mezunu ¼niversite mezununa g¼re sendikaların işçi-işveren ilişkileri ¼zerindeki rol¼n¼ daha y¼ksek bulmaktadır.

Ortaokul mezunu olan sendika ¼yelerinin sendika y¼neticilerinin sendikalılığın ¼nemine inanması, sendika için çalışmaya istekliliği ve sendikaya karşı sorumluluklarını ¼niversite mezunu sendika ¼yelerine g¼re daha y¼ksek bulmaktadır. D¼z lise mezunu sendika ¼yelerinin meslek lisesi mezunlarına g¼re, d¼z lise mezunu olan sendika ¼yelerinin ¼niversite mezunu olan sendika ¼yelerine g¼re, ¼nlisans mezunu olan sendika ¼yelerinin ¼niversite mezunu olan sendika ¼yelerine g¼re de daha y¼ksektir.

İlkokul mezunu sendika ¼yeleri sendika y¼neticilerinin sendikaya sadakatlerini ¼niversite mezunu olan sendika ¼yelerine g¼re daha d¼ř¼k bulmaktadır. Aynı Şekilde ortaokul mezunu, ¼niversite mezununa g¼re, d¼z lise mezunu ¼niversite mezununa g¼re, meslek lisesi mezunu, ¼niversite mezununa g¼re, ¼nlisans mezunu ¼niversite mezununa g¼re sendikaların işçi-işveren ilişkileri ¼zerindeki rol¼n¼ daha d¼ř¼k bulmaktadır.

Çizelge 11 Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığı

	Yaş	n	\bar{X}	SS	X^2	p	MW-U
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	18-25 yaş (1)	12	2,75	0,791	11,742	0,019	(2-3) (2-4)
	26-33 yaş (2)	113	2,90	1,065			
	34-41 yaş (3)	200	3,22	1,148			
	42-49 yaş (4)	134	3,35	1,189			
	50 yaş ve üzeri (5)	14	3,11	1,274			
	Toplam	473	3,17	1,147			
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	18-25 yaş (1)	12	2,31	1,098	13,941	0,007	(1-4) (2-3) (2-4)
	26-33 yaş (2)	113	2,77	1,203			
	34-41 yaş (3)	200	3,07	1,307			
	42-49 yaş (4)	134	3,26	1,250			
	50 yaş ve üzeri (5)	14	2,82	1,246			
	Toplam	473	3,03	1,273			
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	18-25 yaş	12	2,89	0,778	5,763	0,218	-
	26-33 yaş	113	3,09	0,751			
	34-41 yaş	200	3,19	0,741			
	42-49 yaş	134	3,17	0,792			
	50 yaş ve üzeri	14	3,03	0,707			
	Toplam	473	3,15	0,757			
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	18-25 yaş (1)	12	3,04	0,963	10,666	0,031	(2-3) (2-4)
	26-33 yaş (2)	113	3,30	0,974			
	34-41 yaş (3)	200	3,53	1,019			
	42-49 yaş (4)	134	3,59	1,097			
	50 yaş ve üzeri (5)	14	3,29	1,154			
	Toplam	473	3,47	1,039			
Sendikaya Sadakat	18-25 yaş (1)	12	2,58	0,846	10,179	0,038	(2-4)
	26-33 yaş (2)	113	2,69	0,942			
	34-41 yaş (3)	200	2,51	0,950			
	42-49 yaş (4)	134	2,33	0,885			
	50 yaş ve üzeri (5)	14	2,53	0,814			
	Toplam	473	2,50	0,929			

Kruskal Wallis H analizi sonucunda yaşa göre yöneticilerin sendika bağlılığı değişkenlerinin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken ($p \geq 0,05$), yaşa göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ($p = 0,019 \leq 0,05$), sendika yöneticilerinin iş başarısı ($p = 0,007 \leq 0,01$), sendikaların önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ($p = 0,031 \leq 0,05$) ve sendikaya sadakat ($p = 0,038 \leq 0,05$) değişkenlerinin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlendi.

Yaş gruplarına göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk değişkenlerinin ortalama değer farklılığı için yapılan Mann Whitney U testi yapılmaktadır. İlk önce sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü yaş grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Ortalama değere göre 26-33 yaş arasındaki sendika üyeleri

sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü, sendika yöneticilerinin iş başarısı 34-41 yaş arasındaki sendika üyelerine göre daha az bulmaktadır. Aynı şekilde 26-33 yaş arasındaki sendika üyeleri, 42-49 yaş arasındaki sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü ve sendika yöneticilerinin iş başarısını daha az bulmaktadır. 18-25 yaş arasındaki sendika üyeleri 42-49 yaş arasındaki sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin iş başarısını daha az bulmaktadır.

26-33 yaş arasındaki sendika üyelerinin sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanması, sendika için çalışmaya istekliliği ve sendikaya karşı sorumluluklarını 34-41 yaş arasındaki sendika üyelerine göre daha yüksek bulmaktadır. 26-33 yaş arasındaki sendika üyelerinin 42-49 yaş arasındaki sendika üyelerine göre de daha yüksektir.

26-33 yaş arasındaki sendika üyeleri sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatlerini 42-49 yaş arasındaki sendika üyelerine göre daha yüksek bulmaktadır.

Çizelge 12 Ölçek ve Alt Boyutlarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Farklılığı

	Mesleki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	X^2	p	MW-U
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	1-5 yıl	29	3,19	1,035	5,761	0,124	-
	6-10 yıl	93	2,91	1,112			
	11-15 yıl	141	3,19	1,095			
	15 yıl üstü	210	3,26	1,201			
	Toplam	473	3,17	1,147			
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	1-5 yıl	29	2,90	1,181	3,778	0,286	-
	6-10 yıl	93	2,83	1,322			
	11-15 yıl	141	3,06	1,225			
	15 yıl üstü	210	3,11	1,293			
	Toplam	473	3,03	1,273			
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	1-5 yıl	29	3,23	0,620	0,646	0,886	-
	6-10 yıl	93	3,14	0,712			
	11-15 yıl	141	3,12	0,763			
	15 yıl üstü	210	3,16	0,793			
	Toplam	473	3,15	0,757			
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	1-5 yıl	29	3,46	0,866	2,575	0,462	-
	6-10 yıl	93	3,36	0,959			
	11-15 yıl	141	3,48	1,068			
	15 yıl üstü	210	3,51	1,077			
	Toplam	473	3,47	1,039			
Sendikaya Sadakat	1-5 yıl (1)	29	2,77	0,925	7,836	0,050	(1-3) (2-3)
	6-10 yıl (2)	93	2,68	0,942			
	11-15 yıl (3)	141	2,39	0,894			
	15 yıl üstü (4)	210	2,46	0,934			
	Toplam	473	2,50	0,929			

Kruskal Wallis H analizi sonucunda mesleki çalışma süresine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk değişkenlerinin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken ($p \geq 0,05$), mesleki çalışma süresine göre sendikaların sendikaya sadakat ($p = 0,019 \leq 0,05$) değişkeninin ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlendi.

Çizelge 13 Ölçek ve Alt Boyutlarının İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Farklılığı

	İşyerindeki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	Homojenliğin Levene Testi		ANOVA	
					Levene	p	F	p
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	1-5 yıl	100	3,10	1,007	2,771	0,041	1,204	0,308
	6-10 yıl	131	3,16	1,151				
	11-15 yıl	88	3,03	1,149				
	15 yıl üstü	154	3,29	1,222				
	Toplam	473	3,17	1,147				
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	1-5 yıl	100	2,84	1,208	1,142	0,332	1,596	0,189
	6-10 yıl	131	3,04	1,275				
	11-15 yıl	88	2,94	1,318				
	15 yıl üstü	154	3,18	1,280				
	Toplam	473	3,03	1,273				
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	1-5 yıl	100	3,13	0,651	2,254	0,081	0,859	0,462
	6-10 yıl	131	3,19	0,742				
	11-15 yıl	88	3,04	0,847				
	15 yıl üstü	154	3,18	0,780				
	Toplam	473	3,15	0,757				
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	1-5 yıl	100	3,36	0,919	2,469	0,061	1,709	0,164
	6-10 yıl	131	3,55	0,989				
	11-15 yıl	88	3,32	1,144				
	15 yıl üstü	154	3,56	1,082				
	Toplam	473	3,47	1,039				
Sendikaya Sadakat	1-5 yıl	100	2,68	0,803	3,882	0,009	1,739	0,158
	6-10 yıl	131	2,48	0,944				
	11-15 yıl	88	2,49	1,049				
	15 yıl üstü	154	2,42	0,912				
	Toplam	473	2,50	0,929				

Mesleki çalışma süresi gruplarına göre sendikaya sadakat değişkeninin ortalama değer farklılığı için yapılan Mann Whitney U testi yapılmaktadır. İlk önce yöneticilerin sendikaya sadakati mesleki çalışma süresi grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Ortalama değere göre meslekte 1-5 yıl arasında çalışan sendika üyeleri sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatlerini, meslekte 11-15 yıl arasında çalışan sendika üyelerine göre daha yüksek bulmaktadır. Aynı şekilde

meslekte 6-10 yıl arasında çalışan sendika üyeleri, meslekte 11-15 yıl arasında çalışan sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatlerini daha yüksek bulmaktadır.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi sonucunda işyerinde çalışma süresine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ve sendikaya sadakat değişkenlerinin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmedi ($p \geq 0,05$).

Çizelge 14 Ölçek ve Alt Boyutlarının Sendikaya Üye Olunan Süreye Göre Farklılığı

	Sendikaya Üye Olunan Süre	n	\bar{X}	SS	Homojenliğin Levene Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					Levene	p	F	p		
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	1-5 yıl (1)	188	2,95	1,014	3,375	0,018	7,469	0,000	Tamhane	(1-2) (1-4) (2-3) (3-4)
	6-10 yıl (2)	99	3,40	1,177						
	11-15 yıl (3)	58	2,87	1,149						
	15 yıl üstü (4)	128	3,44	1,220						
	Toplam	473	3,17	1,147						
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	1-5 yıl (1)	188	2,80	1,183	1,653	0,176	7,631	0,000	Scheffe	(1-2) (1-4) (2-3) (3-4)
	6-10 yıl (2)	99	3,26	1,309						
	11-15 yıl (3)	58	2,65	1,288						
	15 yıl üstü (4)	128	3,34	1,272						
	Toplam	473	3,03	1,273						
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	1-5 yıl	188	3,07	0,727	1,084	0,355	2,311	0,075	-	-
	6-10 yıl	99	3,26	0,748						
	11-15 yıl	58	3,02	0,855						
	15 yıl üstü	128	3,23	0,750						
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	1-5 yıl (1)	188	3,30	0,957	1,820	0,143	5,166	0,002	Scheffe	(1-2) (1-4)
	6-10 yıl (2)	99	3,68	1,016						
	11-15 yıl (3)	58	3,26	1,127						
	15 yıl üstü (4)	128	3,65	1,079						
	Toplam	473	3,47	1,039						
Sendikaya Sadakat	1-5 yıl	188	2,62	0,844	3,227	0,022	2,022	0,110	-	-
	6-10 yıl	99	2,42	0,989						
	11-15 yıl	58	2,54	1,113						
	15 yıl üstü	128	2,38	0,898						
Toplam	473	2,50	0,929							

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde sendikaya üye olunan süreye göre sendika yöneticisinin sendikaya olan bağlılığı ve sendikaya sadakat değişkenlerinin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmezken, sendikaya üye olunan süreye göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ($p=0,000 \leq 0,01$), sendika yöneticilerinin iş başarısı ($p=0,000 \leq 0,01$), sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı

sorumluluk ($p=0,002\leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edildi.

Sendikaya üye olunan süreye göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkeninin homojenliğine ilişkin Levene testi sonucu anlamlı değilken ($p\leq 0,05$), sendika yöneticilerinin iş başarısı ile sendikalılığını önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk değişkenlerinin homojenliğine ilişkin Levene testi sonuçları ise anlamlıdır ($p\geq 0,05$). Bu sonuç sendikaya üye olunan süre gruplarına göre anlamlı çıkan değişkenlerin ortalama puanları arasında karşılaştırma yapılacağı anlamına gelmektedir.

İlk önce sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkeninin sendikaya üye olunan süre grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Çoklu karşılaştırma modeli olarak Tamhane kullanılmaktadır. Bu model 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanların sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanların 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha fazla bulmaktadır. 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha fazla bulmaktadır. 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanların sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanların 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha fazla bulmaktadır. 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha fazla bulmaktadır.

İkinci olarak sendika yöneticilerinin iş başarısı değişkeninin sendikaya üye olunan süre grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Çoklu

karşılaştırma modeli olarak Scheffe kullanılmaktadır. Bu model 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar sendika yöneticilerinin iş başarısı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin iş başarısını daha yüksek bulmaktadır. 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların sendika yöneticilerinin iş başarısı hakkındaki görüşleri göre farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanlar 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin iş başarısını daha yüksek bulmaktadır. 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanların sendika yöneticilerinin iş başarıları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin iş başarısını daha yüksek bulmaktadır. 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların sendika yöneticilerinin iş başarısı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin iş başarısını daha yüksek bulmaktadır.

Son olarak da sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk değişkeninin sendikaya üye olunan süre grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Çoklu karşılaştırma modeli olarak Scheffe kullanılmaktadır. Bu model 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanması, sendika için çalışmaya istekliliği ve sendikaya karşı sorumlulukları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 6-10 yıl arasında sendikaya üye olanlar 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin sendikalılığının önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karlı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır. 1-5 yıl arasında sendikaya üye olanlar ile 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanların sendika yöneticilerinin sendikalılığının önemine inanmasına, sendika için çalışmaya istekliliğine ve sendikaya karlı sorumluluklarına göre farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse 15 yıl ve üstü sendikaya üye olanlar 1-5 yıl

arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin sendikalılığının önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır.

Çizelge 15 Ölçek ve Alt Boyutlarının Sendikaların Çalışanların Haklarını Koruma Durumuna Göre Farklılığı

	Sendikaların Çalışanların Haklarını Koruma Durumu	n	\bar{X}	SS	Homojenliğin Levene Testi		ANOVA		Çoklu Karşılaştırma	
					Levene	p	F	p		
Sendikaların İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	Hayır	254	2,70	0,979	0,395	0,674	76,120	0,000	Scheffe	(1-2) (1-3) (2-3)
	Fikrim Yok	67	3,14	0,962						
	Evet	152	3,96	1,045						
	Toplam	473	3,17	1,147						
	Hayır	254	2,47	1,083						
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	Fikrim Yok	67	3,11	1,043	1,316	0,269	83,007	0,000	Scheffe	(1-2) (1-3) (2-3)
	Evet	152	3,92	1,142						
	Toplam	473	3,03	1,273						
	Hayır	254	3,05	0,743						
	Fikrim Yok	67	3,03	0,721						
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	Evet	152	3,36	0,756	0,189	0,828	9,225	0,000	Scheffe	(1-3) (2-3)
	Toplam	473	3,15	0,757						
	Hayır	254	3,21	0,939						
	Fikrim Yok	67	3,31	0,979						
	Evet	152	3,97	1,047						
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	Toplam	473	3,47	1,039	0,261	0,771	29,917	0,000	Scheffe	(1-3) (2-3)
	Hayır	254	2,74	0,951						
	Fikrim Yok	67	2,45	0,588						
	Evet	152	2,14	0,895						
	Toplam	473	2,50	0,929						
Sendikaya Sadakat	Hayır	254	2,74	0,951	7,417	0,001	21,963	0,000	Tamhane	(1-3) (2-3)
	Fikrim Yok	67	2,45	0,588						
	Evet	152	2,14	0,895						
	Toplam	473	2,50	0,929						

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) sonuçları değerlendirildiğinde sendikaların çalışanların haklarını koruma durumuna göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ($p=0,000\leq 0,01$), sendika yöneticilerinin iş başarısı ($p=0,000\leq 0,01$), sendika yöneticilerinin sendika bağlılığı ($p=0,000\leq 0,01$), sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ($p=0,000\leq 0,01$) ve sendika yöneticilerinin sendikaya sadakati ($p=0,000\leq 0,01$) değişkenleri ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edildi.

Sendikaların çalışanların haklarını koruma durumuna göre sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatleri değişkeninin homojenliğine ilişkin Levene testi sonucu anlamlı değilken ($p\leq 0,05$), sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, sendika yöneticilerinin sendika bağlılığı ile sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk değişkenlerinin homojenliğine ilişkin Levene testi sonuçları ise anlamlıdır ($p\geq 0,05$). Bu sonuç sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu

gruplarına göre anlamlı çıkan değişkenlerin ortalama puanları arasında karşılaştırma yapılacağı anlamına gelmektedir.

İlk önce sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkeninin sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu grupları arasındaki karşılaştırması değerlendirilmektedir. Çoklu karşılaştırma modeli olarak Scheffe kullanılmaktadır. Bu model sendikaların çalışanların haklarını korumadığını düşünen sendika üyeleri ile sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu hakkında fikri olmadığını düşünen sendika üyelerinin sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü hakkındaki görüşleri ve sendika yöneticilerinin iş başarısı farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu hakkında fikri olmayan sendika üyelerinin korumadığını düşünen sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü ve sendika yöneticilerinin iş başarısını daha fazla bulmaktadır.

Sendikaların çalışanların haklarını korumadığını düşünen sendika üyeleri ile sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyeleri sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı ve sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanması, sendika için çalışmaya istekliliği ve sendikaya karşı sorumluluğu hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyeleri korumadığını düşünen sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü, sendika yöneticilerinin iş başarısını, sendika yöneticilerinin sendika bağlılığını ve sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır.

Sendikaların çalışanların haklarını koruduğu hakkında fikri olmadığını düşünen sendika üyeleri ile sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyeleri sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı ve sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanması, sendika için çalışmaya istekliliği ve sendikaya karşı sorumluluğu hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyeleri koruma durumu hakkında fikri olmadığını düşünen sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü, sendika yöneticilerinin iş başarısını, sendika

yöneticilerinin sendika bağlılığını ve sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır.

Son olarak da sendikaların çalışanların haklarını korumadığını düşünen sendika üyeleri ile sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyelerinin sendika yöneticilerinin sendikaya sadakate ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Ortalama değer incelendiğindeyse sendikaların çalışanların haklarını korumadığını düşünen sendika üyelerinin sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünenlere göre sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatini daha fazla gösterdiğini belirtmektedir. Sendikaların çalışanların haklarını koruma hakkında fikri olmayan sendika üyeleri ile koruduğunu düşünen sendika üyelerinin sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatleri hakkındaki görüşleri arasında farklılık göstermektedir. Sendikaların çalışanların haklarını koruduğu hakkında fikri olmayan sendika üyelerinin çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin sendika sadakatini daha fazla bulmaktadır.

4. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmektedir. Böylece sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün, sendika yöneticilerinin iş başarısı, yöneticilerin sendika bağlılığı, sendikalılığın önemine inanma, sendika için çalışmaya isteklilik ve sendikaya karşı sorumluluk ve sendikaya sadakate etkisine ulaşılmaktadır.

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin iş başarısının %79,4'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren model, ANOVA testi sonuçlarına göre anlamlıdır ($p=0,000 \leq 0,01$). Yukarıdaki tabloya göre sabit değer katsayısı anlamlı değilken ($p=0,172 \geq 0,05$), bağımsız değişkenin katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000 \leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görünmektedir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkenine ait standartlaştırılmamış regresyon yükü 0,990 ve standartlaştırılmış regresyon yükü de 0,891'dir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin iş başarısını 0,891 puan yükseltmektedir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin iş başarısını etkilemektedir.

Çizelge 16 Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Kullanılan Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	p
		B	ϵ_{se}	β		
Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı	(Sabit)	-0,107	0,078		-1,368	0,172
	Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	0,990	0,023	0,891	42,631	0,000
Düzeltilmiş R ² : 0,794, F:1817,382, p:0,000, DW=2,149						
Yöneticilerin Sendika Bağlılığı	(Sabit)	1,757	0,077		22,966	0,000
	Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	0,439	0,023	0,665	19,333	0,000
Düzeltilmiş R ² : 0,441, F:373,746, p:0,000, DW=1,831						
Sendikalılığın Önemine İnanma, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk	(Sabit)	1,080	0,078		13,899	0,000
	Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	0,755	0,023	0,833	32,723	0,000
Düzeltilmiş R ² : 0,694, F:1070,824, p:0,000, DW=1,988						
Sendikaya Sadakat	(Sabit)	3,112	0,122		25,487	0,000
	Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü	-0,192	0,036	-0,237	-5,294	0,000
Düzeltilmiş R ² : 0,054, F:28,022, p:0,000, DW=1,770						

Basit doğrusal regresyon modeli: Sendika Yöneticilerinin İş Başarısı= 0,891*Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendika bağlılığının %44,1'ini açıklamaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren model, ANOVA testi sonuçlarına göre anlamlıdır (p=0,000≤0,01). Yukarıdaki tabloya göre sabit değer katsayısı ile bağımsız değişkenin katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,000≤0,01). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görünmektedir. Bu modeldeki sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkenine ait regresyon yükü 0,439 ve standartlaştırılmış regresyon yükü de 0,665'dir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendika bağlılığını 0,665 puan yükseltmektedir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendika bağlılığını etkilemektedir.

Basit doğrusal regresyon modeli: Sendika Yöneticilerinin Sendika Bağlılığı = 1,757 + 0,665*Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanmasının, sendika için çalışmaya istekliliğin ve sendikaya karşı sorumluluğun %69,4'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren model, ANOVA testi sonuçlarına göre

anlamlıdır ($p=0,000\leq 0,01$). Yukarıdaki tabloya göre sabit değerin katsayısı ile bağımsız değişkenin katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000\leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Bu modelin sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkenine ait regresyon yükü 0,755 ve standartlaştırılmış regresyon yükü de 0,833'dür. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluğu 0,833 puan yükseltmektedir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluğunu etkilemektedir.

Basit doğrusal regresyon modeli: Sendika Yöneticilerinin Sendikalılığın Öneme İnanması, Sendika İçin Çalışmaya İsteklilik ve Sendikaya Karşı Sorumluluk= $1,080 + 0,833 * \text{Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü}$

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatinin %5,4'ünü açıklamaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösteren model, ANOVA testi sonuçlarına göre anlamlıdır ($p=0,000\leq 0,01$). Yukarıdaki tabloya göre sabit değerin katsayısı ile bağımsız değişkenin katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000\leq 0,01$). Modelin DW istatistiği 1,5-2,5 arasında yer aldığı için otokorelasyon olmadığı görülmektedir. Bu modeldeki sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü değişkenine ait regresyon yükü -0,192 ve standartlaştırılmış regresyon yükü de -0,237'dir. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatini 0,237 puan azaltmaktadır. Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatini etkilemektedir.

Basit doğrusal regresyon modeli: Sendika Yöneticilerinin Sendikaya Sadakati= $3,112 - 0,237 * \text{Sendikaların İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Rolü}$

5. Hipotez Sonuçları

Hipotezler, kullanılan analiz, açıklayıcılık, standartlaştırılmış katsayı ve sonuçların yer aldığı çizelge aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 17 Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Analiz	Düzeltilmiş R2	Beta	p	Sonuç
H₁: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin iş başarısına etkisi vardır.		0,794	0,891	0,000	Kabul
H₂: Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendika bağlılığına etkisi vardır.		0,441	0,665	0,000	Kabul
H _{2a} : Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendikaya sadakatlerine etkisi vardır.	Basit	0,054	-0,237	0,000	Kabul
H _{2b} : Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendikaya karşı sorumluluklarına etkisi vardır.	Regresyon				
H _{2c} : Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendikacılığın önemine inanmaya etkisi vardır.		0,694	0,833	0,000	Kabul
H _{2d} : Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün yöneticilerin sendika için çalışmaya isteklilikte etkisi vardır.					

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Firmaların hedeflerini gerçekleştirmesi için çalışanların işverenleri ile iletişim ve ilişkilerinin sağlam olması gerekmektedir. Nüfus arttıkça çalışan kesim de artmaktadır. Buna bağlı olarak firmalarda çalışan personel sayıları da artmaktadır, bu da firma içinde iletişimsizliklere ve işçi ile işveren arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır. Sendikaların önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Sendikalar işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi sağlam tutarak, iletişimi doğru kurarak işçilerin çalıştıkları firmada kalmasını ve isteklerinin karşılanmasını sağlayabilmekte ve aynı paralellikle sendikaya bağlı olan işvereninde işinde başarılı olmasını ve sendikaya bağlılığını, sadakatini, sendikacılığın önemini, sendikaya karşı sorumlulukları bilmesini ve sendikası için çalışmaya istekliliğini etkileyebilmektedir. Aynı şekilde işverenlerin alacağı kararlara katılma ya da kararları değiştirme şansı ancak çalışanların temsil edildiği sendikalar aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Sendikalar işçi-işveren isteklerini çift taraflı kanun ve kurallar çerçevesinde gerçekleştirdiğinde hem işçi hem de işveren dolayısıyla sendika yöneticileri karlı çıkabilmektedir. Sendikada kazanmaktadır.

Araştırmanın amacı sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü, sendika yöneticilerinin iş başarısını, bağlılığını, sadakatini, sendikacılığa verdiği önemi, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını etkileme durumunu belirlemektir.

Araştırmada, örneklem Özçelik Sendikasına bağlı Metal-İş Kolundaki 473 sendika üyesinden oluşmaktadır. Sendika üyelerine sendikalar da işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü, sendika yöneticilerinin iş başarısını, bağlılıklarını, sadakatini ve sendikacılığa verdiği önemi, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını belirlemek için üç ölçek yöneltildi. Ayrıca, sendika üyelerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, mesleki çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi, sendikaya üye olunan süreyi, sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu ile çalışanların hak ve çıkarlarını yeterince

geliştirilmemesindeki nedenlerin önem sırasına ilişkin demografik ve sendikalarına ilişkin bilgilere ulaşmak için bazı sorular soruldu.

Toplanan veriler sonucunda sendika üyelerinin çoğunluğunun erkek, evli, meslek lisesi mezunu, 34-41 yaş arasında, 15 yıl ve üstünde mesleki ve işyerinde çalışma tecrübesi olan, 1-5 yıldır sendikaya üye olan ve sendikaların çalışanların haklarını korumadığını düşünen olduğu belirlendi. Sendika üyeleri yasaların antidemokratik, sendikacıların, sendikal politikaların, sendika içi demokrasinin, sendikalar arasındaki diyalogun yetersiz, çalışanların sendikaya ilgisiz ve işverenle diyalogun eksik olduğunu yüksek oranda birinci önemde bulmaktadır.

Sendika üyeleri sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünün olduğu konusunda, sendika yöneticilerinin işinde başarılı olduğu konusunda, sendikasına bağlı olduğu ve sendikasına sadakatli olduğu konularında kararsız kaldı belirlendi. Sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemli olmaya inandığını, sendika için çalışmaya istekli olduğunu ve sendikasına karşı sorumluluk sahibi olduğunu belirtti.

İlkokul mezunu sendika üyeleri, üniversite mezunu olan sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü ve sendika yöneticilerinin iş başarısını yüksek bulmaktadır. Ortaokul, düz lise, meslek lisesi ve önlisans mezunları üniversite mezunlarına göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha yüksek bulmaktadır. Ortaokul, düz lise, önlisans mezunu sendika üyeleri, üniversite mezunu sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin sendikalılığın önemine inandığını, sendika için çalışmaya istekli olduğunu ve sendikaya karşı sorumlu olduğunu daha yüksek bulmaktadır. İlkokul mezunu sendika üyeleri, üniversite mezunu sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatlerini, ortaokul, düz lise, meslek lisesi ve önlisans mezunu olan sendika üyeleri de, üniversite mezunu olan sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha düşük bulmaktadır.

26-33 yaş arasındaki sendika üyeleri, 34-41 yaş arasındaki ve 42-49 yaş arasındaki sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ve sendika yöneticilerinin iş başarısını daha düşük bulmaktadır. 18-25 yaş arasında yer alan sendika üyeleri, 42-49 yaş grubunda yer alan sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin iş başarılarını daha az bulmaktadır. 26-33 yaş grubuna giren sendika üyelerinin 34-41 yaş ve 42-49 yaş grubuna giren sendika üyelerine göre sendika

yöneticilerinin sendikalılığın önemine inanması, sendika için çalışmaya istekliliği ve sendikaya karşı sorumluluğunun daha yüksek olduğunu belirtmektedir. 26-33 yaş gurubunda yer alan sendika üyeleri de 42-49 yaş grubunda yer alan sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin sendika sadakatlerini daha yüksek bulmaktadır.

1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında mesleki çalışma tecrübeye sahip sendika üyeleri, 11-15 yıl arasında olan gruba giren sendika üyelerine göre sendika yöneticilerinin sendikalarına olan sadakatlerini daha yüksek bulmaktadır.

6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında sendikasına üye olan sendika üyeleri, 1-5 yıl arasında sendikaya üye olan olanlara göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü daha fazla bulmaktadır. 6-10 yıl arasında ve 15 yıl ve üstü sendikasına üye olan sendika üyeleri, 11-15 yıl arasında sendikasına üye olanlara göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü fazla bulmaktadır.

6-10 yıl arasında ve 15 yıl ve üstü sendikasına üye olanlar, 1-5 yıl arasında sendikasına üye olanlara göre; 6-10 yıl arasında ve 15 yıl ve üstü sendikasına üye olanlar 11-15 yıl arasında sendikaya üye olanlara göre sendika yöneticilerinin iş başarılarını yüksek bulmaktadır. 6-10 yıl arasında ve 18 yıl ve üstü sendikaya üye olanlar, 1-5 yıl arasında sendikasına üye olanlara göre sendika yöneticilerinin sendikalılığının önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karlı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır.

Sendikaların çalışanların haklarını koruma durumu hakkında fikri olmayan sendika üyelerinin korumadığını düşünen sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü ve sendika yöneticilerinin iş başarısını daha fazla bulmaktadır. sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyeleri korumadığını düşünen sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü, sendika yöneticilerinin iş başarısını, sendika yöneticilerinin sendika bağlılığını ve sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır. sendikaların çalışanların haklarını koruduğunu düşünen sendika üyeleri koruma durumu hakkında fikri olmadığını düşünen sendika üyelerine göre sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolünü, sendika yöneticilerinin iş başarısını, sendika yöneticilerinin sendika bağlılığını ve sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluklarını daha fazla bulmaktadır.

Sendikaların alıřanların haklarını korumadığını dūřünen sendika ūyelerinin sendikaların çalıřanların haklarını koruduđunu dūřünenlere göre sendika yöneticilerinin sendikaya sadakatini daha fazla gösterdiđini belirtmektedir. Sendikaların alıřanların haklarını koruduđu hakkında fikri olmayan sendika ūyelerinin çalıřanların haklarını koruduđunu dūřünen sendika ūyelerine göre sendika yöneticilerinin sendika sadakatini daha fazla bulmaktadır.

Sendikaların iřçi-işveren ilişkileri ūzerindeki rolū sendika yöneticilerinin iř başarısını, sendika bağlılığını, sendikalılığın önemine inanmasını, sendika için çalışmaya istekliliğini ve sendikaya karşı sorumluluğunu ve sendikaya sadakatini etkilemektedir.



VII. KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT, İ. Ü. (1993). **İşletme Yönetimi**, (3. Baskı), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- AKGEYİK, T. (1996). **Teorik Esasları İle Sendika-Siyaset İlişkisi**, İktisat Fakültesi Mecmuası: Sabahaddin Zaim'e Armağan, 1994\B-3, cilt I-IV.
- ALTAN, Ö. Z. (2003). **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- ANDAÇ, F. (2003). **İş Hukuku**, Ankara, Yargı Matbaası.
- ARICI, G. (2002). **İşçi Hareketi Üzerine Yazılar**, (1.Baskı), İstanbul, Kaldıraç Yayınevi.
- AŞKUN, İ. C. (1982). **İşgören**, 2. Baskı, İstanbul, Baytaş Yayınları.
- AYDOĞANOĞLU, E. (2010). **İşçi Sınıfı Tarihi: Kısa Bir Özet**, (1.Baskı), İstanbul, Tarem Yayınları
- AYDOĞANOĞLU, E. (2010). **Sendikalar ve İşyeri Örgütlenmesi**, (Genişletilmiş İkinci Basım), Kültür Sanat-Sen.
- AYSU, A. (2017). “ÇİFTÇİ-SEN Sendikal Örgüte Doğru”, **2000’li Yıllarda Türkiye’de Sendikacılık Zorluklar, Engeller, Olanaklar**, (Ed. M.S. Kayaoğlu), Ankara, Epos Yayınları.
- BALAY, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- BARLING, J., FULLAGAR, C. ve KELLOWAY, E.K. (1992). **The Union and Its Members: A Psychological Approach**, Oxford, Oxford University.
- BAYDAR, O. (1998). **Türkiye’de Sendikacılık Hareketi**, Araştırma Sonuçları İstanbul, Friedrich Ebert Stiftung.

- BEŞELİ, M. (2002). 1960-1980 Döneminde Sendikacılık Hareketleri İçinde **Demokrasi Kavramının Gelişimi**, (Der. Alpaslan Işıklı), Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları/1683, Kültür Eserleri Dizisi/340.
- BİÇERLİ, K. (2000). **Çalışma Ekonomisi**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- BİLGİN, S. L. (2007). **Sendikalı İşçi Davranışlarının Psikolojik Boyutları**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- BLASKOVA, M. ve GRAZULIS, V. (2009). **Motivation of Human Potential: Theory and Praticce**, Vilnius – Zilina, Mykolas Romeris University.
- BORA, T. (2005). **Global İşletme, Yerel Emek Türkiye’de İşçiler ve Modern Fabrika**, (1.Baskı), İstanbul, İletişim Yayınları.
- BULMER, M. (1975). **Working-Class Images of Society**, London, Routledge & Kegan Paul.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CAN, H., AZİZOĞLU, M. E. ve AYDIN, M. E. (2011). **Organizasyon ve Yönetim** (8. Baskı), Ankara, Siyasal Kitabevi.
- ÇAKIR, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayınları.
- ÇELİK, N. CANIKLIOĞLU, N. ve CANBOLAT, T. (2015). **İş Hukuku Dersleri**, (28. Basım), İstanbul, Beta Yayınları.
- DEMİR, F. vd. (2000). **Sendikalar**, 1. Baskı, İzmir, Anadolu Matbaacılık.
- DEMİRBİLEK, T. (2008), “İkili Bağlılık: İşletmeye ve Sendikaya Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları” **Ankara Sanayi Odası**, s. 70-74.
- DEMİRBİLEK, T. ve ÇAKIR, Ö. (2004). **Sendikal Bağlılık**, İstanbul, Petrol-İş Yayınları.
- DRUCKER, P. F. (2000). **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. F. Üçcan), Ankara, İş Bankası Yayınları.
- ERDOĞAN, İ. (1999). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Vakfı Yayınları No: 7.

- GENİŞ, Arif, (2002). 12 Eylül 1980 Sonrasında Demokrasi ve Sendikal Hareket, Türkiye’de Sendikacılık Hareketleri İçinde **Demokrasi Kavramının Gelişimi** (Der. Alpaslan Işıklı), Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları/1683, Kültür Eserleri Dizisi/340.
- GOFFMAN, E. (2016). **Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu**, İstanbul, Metis Yayıncılık.
- GOFFMAN, E. (2017). **Etkileşim Ritüelleri**, Ankara, Heretik Yayınları.
- GOLDTHORPE, J. H., LOCKWOOD, C., BECHHOFFER, F. ve PLATT, J. (1968). **The Affluent Worker-Industrial Attitudes And Behavior**, Cambridge, Cambridge University Press.
- GÜVEN, A. M. (7-10 Ekim 2010). **12. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi, Süleyman Demirel Üniversitesi Bildiriler Kitabı**, (s.388-410), Ankara, Türk-İş Yayınları.
- HAGEMAN, G. (1997). **Motivasyon El Kitabı**, İstanbul, Rota Yayınları.
- HORTAÇSU, N. (2007). **Ben Biz Siz Hepimiz Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler**, Ankara, İmge Yayıncılık.
- HOY, W. K. ve MISKEL, C.G. (2012). Eğitim Yönetimi, Teori, Uygulama ve Araştırma, (Çev. S. Turan). Ankara, Nobel Yayıncılık.
- İŞIKLI, A. (2003). **İş Hukuku**, 5. Baskı, Ankara, İmaj Yayınevi.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Yayıncılık.
- İNCEOĞLU, M. (2010), **Tutum Algı İletişim**, İstanbul, Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1996). **İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş**, (Gözden Geçirilmiş 9. Basım), İstanbul, Evrim Basım, Yayım, Dağıtım.
- KESER, A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, (1. Baskı), İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları
- KOÇ, Y. (2003). **Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi**, (1.Baskı), İstanbul, Analiz Basım Yayın.

- KOÇAK, M.H. (2017). “2000’li Yıllarda Türkiye Emek Hareketine Genel Bir Bakış”, **2000’li Yıllarda Türkiye’de Sendikacılık Zorluklar, Engeller, Olanaklar**, (Ed. M.S. Kayaoğlu), Ankara, Epos Yayınları.
- KOÇEL, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği**, (15. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım.
- KORAY, M. (1992). **Endüstri İlişkileri**, İstanbul, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No: 22.
- KUTAL, G. (1977). **Teşkilatlanma Sorunları ve Başlıca Faaliyetleri Açısından Türkiye’de İşçi Sendikacılığı (1960-1968)**, İstanbul, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını.
- LUECKE, R. (2010). **Performans Yönetimi, Çeviren Aslı Özer**, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları.
- MAHİROĞULLARI, A. (2005). **Cumhuriyetten Günümüze Türkiye’de İşçi Sendikacılığı**, (1.Baskı), İstanbul, Kitabevi 267.
- MAHİROĞULLARI, A. (2013). **Dünyada ve Türkiye’de Sendikacılık**, 2. Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi.
- MAHİROĞULLARI, A. (2016). **Dünya’da ve Türkiye’de Sendikacılık**, Bursa, Ekin Kitabevi.
- MAHİROĞULLARI, A. (2017), **Osmanlı’dan Günümüze Türk Sendikacılık Tarihi (İşçilşveren-Memur Sendikacılığı)**, Sivas, Özlem Kitabevi.
- MASLOW, A. (1970). A Theory of Human Motivation, (Ed. V.H. Vroom, and E.L. Deci) in **Management and Motivation**, London, Penguin Books.
- MEAD, G.H. (2017). **Zihin, Benlik ve Toplum**, Ankara, Heretik Yayınları.
- MİLLİOĞULLARI KAYA, Ö. (2017). Sendikaya Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, **Çalışma ve Toplum**, sayı 4, p. 2069-2092.
- MÜFTÜOĞLU, Ö. (2017). “Neoliberal Yıkıma Karşı Uzlaşmacı Sendikacılık Çözüm Mü?”, **2000’li Yıllarda Türkiye’de Sendikacılık Zorluklar, Engeller, Olanaklar**, (Ed. M.S. Kayaoğlu), Ankara, Epos Yayınları
- NICHOLSON, N., URSELL, G. ve BLYTON, P. (1981). **The Dynamics of White Collar Unionism: A Study of Local Union Participation**. London, Academic Press,

- ORHAN, S. ve UYSAL, S. (2019). İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasında Çalışan Temsilciliğinin Önemi, **Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi**, cilt 7, sayı 1, s. 1-16.
- ÖNSAL, N. (2010). **Endüstri İlişkileri Notları**, (1.Baskı), Ankara, Türk-İş Yayınları.
- ÖRNEK, A. Ş. ve AYDIN, Ş. (2008). **Kriz ve Stres Yönetimi**, İstanbul, Detay Yayıncılık.
- ÖZEROĞLU, A.İ. (2012). **Sendikacılık Akademisi: Ders Notları 1**, (1.Baskı), Ankara, Aydoğdu Ofset.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK A. ve YALÇIN, A. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitapevi.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2016). **Örgütsel Davranış** (7. Baskı), Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- ÖZVERİ, M. (2006) “**Sendikal Hareket, Sorunlar, Arayışlar**”, **Türkiye’de Sendikal Kriz ve Sendikal Arayışlar** (Der. Fikret Sazak), Ankara, Epos Yayınları.
- PAKSOY, M. (2002). **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, No:282.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitapevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- SARGUT, A. S. (2001). **Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitapevi.
- SEYYAR, A. ve ÖZ, C. S. (2007). **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük**, (1.Baskı), İstanbul, Değişim Yayınları.
- SİLAH, M. (2005), **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- SUR, M. (2015). **İş Hukuku Toplu İlişkiler**, 5. Basım, Ankara, Turhan Kitabevi.
- SÜMER, H.H. (2000). **İş Hukuku**, (Güncelleştirilmiş 7. Baskı), Konya, Mimoza Yayınları.

- ŞEN, S. (2004). Yeni Sendikal Arayışlar, **Sendikal Notlar**, sayı 22, s. 128-156.
- TİSK. (2016). “Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu”, Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, <https://tisk.org.tr/wpcontent/uploads/2016/04/CSR.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2017).
- TOKOL, A. (1994). **Türkiye’de Sendikal Hareket**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- TOKOL, A. (2017). **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, Bursa, Dora Yayıncılık.
- TUĞ, A. (1992). **Sendikalar Hukuku**, (2. Baskı), Ankara, Yetkin Yayınları.
- TÜRK-İŞ. (2003). **Örgütlenme El Kitabı1: Örgütlenme Stratejimiz**, (1.Baskı), Ankara, Ziraat Matbaacılık.
- UÇKAN HEKİMLER, B. (2014). “Türkiye’de Sendikacılık”, **Sendikacılık**, (Ed. Uçkan Hekimler, B), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- URHAN, B. (2005). **Sendikal Örgütlenme Bunalımı ve Türkiye’deki Durum**, Bursa, Petrol-İş Yayınları.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları.
- WHEELER, H. N. (1983). An İntegrative Theory of Industrial Conflict, **Working Paper**, University of South Carolina.
- WHEELER, H. N. ve MCCLENDEN, J. A. (1991), **The Individual Decision to Unionise**, The State of Unions, Madison, WI. Industrial Relations Research Association.
- YAZICI, E. (2010). **Osmanlı’dan Günümüze Türkiye İşçi Hareketi**, (7.Baskı), Ankara, Binyıl Yayınevi.
- YENİÇERİ, Ö. ve DEMİREL, Y. (2011). **Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar**, Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları.
- YORGUN S. (2007). **Dirilişin Eşiğinde Sendikalar Yeni Eğilimler Yeni Stratejiler**, (1.Baskı), Ankara, Ekin Yayınevi.

Dergiler

- ADA, Ş. (2006). Örgütlerde Moral Faktörüne Yönelik Bir Araştırma, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 14, s. 1-18.
- AKBIYIK, N. (2012). Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar, **Hikmet Yurdu, Düşünce – Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, cilt 5, sayı 9, s. 37-64.
- AKBIYIK, N. (2012). Sendika Üyeliği ve Sendikal Bağlılığı Etkileyen Unsurlar, **Hikmet Yurdu, Düşünce – Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, cilt 5, sayı 9, s. 37-64.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, **Journal of Vocational Behavior**, volume 49, number 3, p. 252-276
- ALTAN, Y. (2010). Örgütsel Çatışma ve Algıları, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 27, s. 1-7.
- AYDIN J. C. ve YENİMAHALLELİ YAŞAR, G. (2019). Hastanelerde Çalışan Taşeron İşçilerin Sendikaya Bağlılıkları, **Emek Araştırma Dergisi (GEAD)**, cilt 10, sayı 15, s. 149-170.
- BAMBERGER, P.A, KLUGER, A.N. ve SUCHARD, R. (1999). The Antecedents and Consequences Of Union Commitment: A Meta-Analysis, **Academy of Management Journal**, volume 42, number 3, p. 304-318.
- BARLING, J., FULLAGAR, C., MCELVIE, L. ve KELLOWAY, E. K. (1992). Union Loyalty and Strike Propensity, **Journal of Social Psychology**, volume 132, number 5, p. 581-590.
- BAYAR, L. S. (2016). Demografik Faktörlerin Sendikal Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 9, sayı 4, s. 189-209.
- BAYDUR, R. (1974). Türkiye'de İşçi-İşveren İlişkileri, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s. 91-114.
- BAYRAM, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, **Sayıştay Dergisi**, sayı 62, s. 47- 48.

- BEMMELS, B. (1995). Dual Commitment: Unique Construct Or Epiphenomenon?. **Journal of Labor Research**. volume 16, number 4, p. 401-22.
- CARSON, P. P., CARSON, K. D., BIRKENMEIER, B. ve TOMA, A. G. (2006). Looking for Loyalty in All the Wrong Places: A Study of Union and Organization Commitments, **Public Personnel Management**, volume 35, number 2, p. 137-151.
- CONLON, E. J. ve GALLAGHER D. G. (1987). Commitmen to Employer and Union: Effects of Membership Status, **Academy of Management Journey**, volume volume 30, number 1, p. 151-162.
- ÇAVUŞ, M. F., PEKKAN, N. Ü. ve DEVELİ, A. (2019). Örgütsel Sosyalleşmeye Yeni Bir Öncül: Sosyal Zeka, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 36, s. 259-272.
- ÇELİKKALP, Ü., TEMEL, M. ve BİLGİÇ, Ş. (2019). Akademisyenlerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, **Yükseköğretim Dergisi**, cilt 9 sayı 1, s.59-66.
- ÇETİN, A., BOYRAZ, M. ve ÖZER, S. (2019). Otel Çalışanların İş Motivasyonu ve Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: Denizli Şehir Otellerinde Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, cilt 22, sayı 2, s.601-634.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., AYYILDIZ, T. ve CENGİZ, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 20, sayı 1, s. 77-89.
- DEERY, S. ve WALSH, J. (1999). The Decline of Collectivism? A Comparative Study of White-Collar Employees in Britain and Australia, **British Journal of industrial Relations**. volume 37, number 2, p. 245-269.
- DEMİR, F. (2013). Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, sayı 4, s. 17-42.
- DERİN, N. ve AKBIYIK, N. (2017). Sağlık Sektöründe Üye Algılarına Göre Oluşan Sendikal İmajın, Sendikal Sadakate Etkisi: Malatya Merkezde Memur Sendika Üyeleri Üzerinde İncelenmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 22, sayı 1, 123-138.

- DOLAŞIR, S. ve DOLAŞIR, S. (2006). ANKARA Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, cilt IV, sayı 3, s. 103-109.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, cilt 6, number 2, s. 210-219.
- ERDEM, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, **PAÜ. Eğitim Fak. Dergisi**, sayı 3, s. 68-77.
- ERDOĞDU, F. B. ve SÖKMEN, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, cilt 7, sayı 1, s.244-264.
- FREGE, C. M. ve KELLY J. (2003). Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective, **European Journal of Industrial Relations**, volume 9, number 1, p. 7-24.
- FULLAGAR, C. ve BARLING, J. (1989). A Longitudinal Test of A Model of The Antecedents and Consequences of Union Loyalty, **Journal of Applied Psychology**. volume 74, p. 213-227.
- GHALAYINI, A. M. (2003). The Changing Basis of Performance Measurement. **International Journal of Operations and Production Management**, volume 4, number 2.
- GORDON, E., PHILPOT, J. W., BURT, R. E., THOMPSON, C. A. ve SPILLER, W. E. (1980). Commitment to the Union: Development of a Measure an Examination of its Correlates. **Journal of Applied Psychology**, volume 65, p. 479-499.
- GÖZÜM, P. ve KARAÇOR, S. (2017). Mobbing Algısı ile Motivasyon İlişkisi: Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 9, sayı 20, s. 497-515.
- HARTMANN, L.C. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, **International Journal of Organizational Analysis**, volume 8, number 1, p. 89- 108.

- HESHIZER, B. ve LUND, J. (1997). Union Commitment Types and Union Activist Involvement: Lessons for Union Organizers and Labor Educators, **Labor Studies Journal**. volume 22, number 2, p. 66-83.
- HOELL, C. R. (2004) The Effect of Interpersonal Trust and Participativeness on Union Member Commitment, **Journal of Business and Psychology**, volume 19, number 2, p. 160-178.
- IRGAT, N. (2012). Demokrasilerde Sendikal Düzen Var Olacaktır. Türkiye Paylaşmayı, Sendikalaşmayı ve İşçi Hakkını Öğrenecektir, **Türk-İş Dergisi**, sayı 396, s. 20-21.
- KALIPRASAD, M. (2006). The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization, **Cost Engineering**, volume 48, number 6, 25-35.
- KELLOWAY, E. K., CATANO, V. M. ve CARROLL, A.E. (1995). The Nature Of Member Participation İn Local Union Activities. In (Ed. Tetrick, L.E. and Barling, J., **Changing Employment Relations: Behavioral and Social Prspectives**, . (p. 333-347). Washington, American Psychological Association.
- KELLOWAY, E. K., VICTOR, M. C. ve SOUTHWELL, R. (1992). The Construct Validity of Union Commitment: Development of and Dimensionality of a Shorter Scale, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, number 65, p. 197-211.
- KELLOWAY, K. M. ve BARLING, J. (1993). Members' Participation in Local Union Activities: Measurement, Prediction, and Replication, **Journal of Applied Psychology**. volume 78, p. 262-279.
- KLANDERMAS, B. (1989). Union Commitment: Replications and Tests in the Dutch Context, **Journal of Applied Psychology**, number 74, p. 869-875.
- KOCABAŞ, F. (2002). Küreselleşme Sürecinde İşveren Sendikalarında Yeniden Yapılanma Gereksinimi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 39-60.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 2, s. 86-115.

- LADD, R. T., GORDON, M. E., BEAUVAIS, L. L. ve MORGAN, R. L. (1982). Union Commitment: Replication and Extension, **Journal of Applied Psychology**, volume 67, p. 640-644.
- LUDEMAN, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360, **Training and Development**, volume 54, number 6, p. 44-47.
- LUNENBURG, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, **International Journal of Management, Business, and Administration**, volume 15, number 1, p. 1-6.
- MAGENAU, J. M., MARTIN, J. E. ve PETERSEN, M. M. (1988), Dual and Unilateral Commitment Among Stewards and Rank and File Union Members, **Academy of Management Journal**, volume 31, number 2, p. 359-376.
- NEWTON, L. A. ve SHORE, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition, **Academy of Management Review**, number 17, p. 275-298.
- ODAMAN, S. (2004). Çalışma Hayatını Gelecekte Şekillendirecek Kavram: Toplumsal Uzlaşma, **İntes Dergisi**, sayı 86, s. 16-19.
- ÖZDEMİR, B. ve YILDIRIM, G. (2019). Dijitalleşen İletişim Ortamlarında Kimlik İnşası ve Benlik Sunumu: İletişim Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, **Yeni Medya Elektronik Dergisi**, cilt 3, sayı 3, s. 178-191.
- ÖZTÜRK, M. (2013). Sendikal Demokrasinin Örgütlü Hareketler Açısından Önemi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 18, sayı 2, s. 269-285.
- ÖZTÜRK, M. O. (2013). İşçinin Sendika Özgürlüğünün Sendikal Nedenle Feshe Karşı Korunması, **Çalışma ve Toplum**, sayı 38, s. 217-242.
- PERLINE, M. M. ve LORENZ, V. R. (1970). Factors Influencing Member Participation in Trade Union Activities, **American Journal of Economics and Sociology**, volume 29, p. 425-437.
- SARACEL, N., TAŞSEVEN, Ö. ve AY, N. (2015). Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, **Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi**, cilt 4, sayı 4, s. 12-34.

- SCHUTT, R. K. (1982). Models Of Militancy, Support For Strikes And Work Actions Among Public Employees, **Industrial and Labour Relations Review**, volume 35, p. 406-422.
- SEÇER, B. (2009). Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi, **Çalışma ve Toplum**, sayı 4, s. 27-60.
- SELAMOĞLU, A. (2003). İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 6, s. 63-98.
- SNAPE, E. ve REDMAN, T. (2006). The Consequences of Dual and Unilateral Commitment: Evidence from the Health Service, **Durham Research Online**, p. 1-30.
- SNAPE, E., REDMAN, T. ve CHAN, A. W. (2000). Commitment to the Union: A Survey of Research and the Implications for Industrial Relations and Trade Unions, **International Journal of Management Review**, volume 2, number 3, p. 205-230.
- SVERKE, M. ve KURUVILLA, S. (1995). A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of an İntegrated Theory, **Journal of Organizational Behaviour**, volume 16, p. 505-532.
- SVERKE, M. ve KURUVILLA, S. (1995). A New Conceptualization of Union Commitment: Development and Test of an İntegrated Theory, **Journal of Organizational Behaviour**, number 16, p. 505-532.
- ŞAHİN, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 11, s. 523-547.
- ŞAHİN, Ş. ve SELVİ, M. S. (2019). Sendikalarda Sosyal Pazarlama, **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 1, s. 62-72.
- TAŞ, Y. H. (2012). Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, cilt 1, sayı 1, s. 60-80.

- THACKER, J. W., TETRICK, L. E., FIELDS, M. W. ve RAMPEL, D. (1991)
“Commitment to the Union: A Comparison of the United States and Canadian
Workers, **Journal of Organizational Behaviour**, number 12, p. 63-71.
- TOKSÖZ, G. (1994). Kadın Çalışanlar ve Sendikal Katılım, **Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, cilt 49, sayı 3, s. 439- 454.
- TOLICH, P. ve HARCOURT, M. (1998). Why Do People Join Unions? A Case
Study Of The New Zeland Engineering, Printing And Manufacturing Union.
Current Research in Industrial Relations. Victoria Univesity Press, p. 267-
275.
- TUNA, O. (1955). Sendikacılık ve Siyaset, **Sosyal Siyaset Konferansları**, sayı 7, s.
105-121.
- UĞURLU, C. T. ve ARSLAN, C. (2019). Sendikal Tutum Ölçeği: Geçerlik ve
Güvenirlilik Çalışması, **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Dergisi**, cilt 6, sayı 11, s. 78-90.
- YAMAK, R. ve DURSUN, S. (2009). Türkiye’de Sendikalafılma ve Verimlilik:
Nedensellik Analizi, **TİSK Akademi**, sayı 2, s. 22-41.
- YELBOĞA, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi. “İş, Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**,
cilt 2, sayı 28.
- YILDIZ, O., DAĞDEVİREN, M. ve ÇETİNYOKUŞ, T. (2008). İşgören
Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve
Uygulaması, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, cilt 23, sayı 1, s. 239-
248.

Diğer

- AKÇA, T. (2003). “Türk İş Hukukunda Sendika Yöneticiliği ve Güvenceleri”,
(Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE.
- AKGEYİK, T. (1993). “Sendika-Siyaset İlişkisi (Karşılaştırmalı Açından Farklı
Modeller),” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- AYDIN, B. (2007). “Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi”,
(Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi SBE.

- BALANTEKİN, Y. (2014). “ARCS Motivasyon Modeline Göre Tasarlanan Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Öğrencilerin Motivasyonlarına, Tutumlarına ve Akademik Başarılarına Etkisi”, (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi EBE.
- BÜLBÜL, M. (2007). “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- ERGENÇ, D. (2003). “Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansının Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Karayolu Ulaşım Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- ERSİNADIM, H. (2000). “Globalleşme Sürecinde Türkiye’de İşçi Sendikalarının Sosyal Faaliyetleri”, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.
- GÖKALP, S. A. (2013). “Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi SBE.
- GÜLTEKİN, E. (2009). “Polislerin Temel Kişilik Özelliklerinin İş Başarısı Üzerine Etkisi”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- HACIOĞLU, S. (2014). “Bir Örgütsel Bağlılık Türü Olarak Sendikal Bağlılık ve Bir Sendika Örneği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi SBE.
- HÜNER, M. (2004). “Sendikalaşmayı Etkileyen Faktörler ve İşgörenlerin Sendikalaşmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- KAPLAN, M. (2007). “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE.
- KARAYEL, M. (2016). “Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.

- KESKİN, B. (2008). “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi SBE.
- KOYUNCU, K. (2016). “Okul Öncesi Eğitimi Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Üniversitesi EBE.
- KÖSE, S. (2008). “Bir Örgütsel Bağlılık Türü Olarak Sendikal Bağlılık ve Sendikaya Bağlılık Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi SBE.
- MAXEY, C. ve MOHRMAN, S. A. (1980). Worker Attitudes Toward Unions: A Study Integrating Industrial Relations and Organizational Behavior Perspectives In (Ed. B. D. Dennis), **Proceedings of the Thirty-third Annual Meeting**, December 28-30 (p. 326-333), Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- MIELKE, R., SCHREIBER, T, ve SCHARDT, L. P. (1979). Einstellung Und Verhalten Bei Industriearbeitern, In (Ed. H.D. Mummendey), **Einstellung und Verhalten: Psychologische Untersuchungen in natürlicher Umgebung**, p. 95-133. Bern/Stuttgart, Verlag Hans Huber,
- ÖZCAN, E. B. (2008). “Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi SBE.
- ÖZTÜRK, E. (1996). “Türkiye’de İşveren Sendikacılığı ve Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- RECEPOĞLU, S. (2017). “Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Mesleki Özyeterlik Algıları ile Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Doktora Tezi), Kastamonu Üniversitesi SBE.
- SAYLAN, E. (2019). “Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Elazığ İl Özel İdaresi Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi SBE.
- SOSYAL ARAŞTIRMALAR VAKFI VE TÜRKİYE SINIF ARAŞTIRMALARI MERKEZİ. (2005). **İşçi Sınıfının Değişen Yapısı ve Sınıf Hareketinde**

Arayışlar Deneyimler Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, (1.Baskı), İstanbul, Ezgi Matbaası.

TAŞDEMİR, T. (2007). “Akademik Performansı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi; KTÜ Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE.

YENER, H. (2007). “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi FBE.

YÜKSEL, Ö. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, **İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler**, Konya.

İnternet Kaynakları

SERBEST, N. (t.y). İşletmelerde Motivasyon, <https://www.slideshare.net/kobikobi/motivasyon-1-62072795>, (Erişim Tarihi: 12.12.2019).

TÜRK DİL KURUMU GÜNCEL TÜRKÇE SÖZLÜK. (2015). Sendika, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, (Erişim Tarihi: 27.10.2019).

ULUTAŞ ÜNLÜTÜRK, Ç. ve PALA, H. Z. (2012). “Sendikalarda Kadın Sesi. Türkiye’de Sendikalar ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”, <http://www.sosyalhaklar.net/2012/Bildiriler/UnluturkUlutas-Pala.pdf>, (Erişim Tarihi: 8.12.2019).

URL-1: “Sendikaların Amaçları Nelerdir?”, <https://www.ekodialog.com/Konular/sendikalarin-ekonomik-amaclari.html>, (Erişim Tarihi: 28.10.2019).

URL-2. “İşçi ile İşveren Arasındaki Bağ: Sendika Temsilcileri” (Yzn. C. Kılıç), Milliyet Gazetesi, <https://www.ozgidais.org.tr/makale/428/isci-ile-isveren-arasindaki-bag--sendika-temsilcileri>, (Erişim Tarihi: 31.10.2019).

URL-3. “İşyeri Sendika Temsilcileri Nasıl Çalışır”, Birleşik Metal Tüzük, http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_09/tek/E_Calisma.pdf (Erişim Tarihi: 31.10.2019).

“Tutum Nedir?”, (25.05.2019). <https://www.bilgihakkinda.com/tutum-nedir/>, (Erişim Tarihi: 8.12.2019).

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (STİSK). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Asp?MevzuatKod=1.5.6356&MevzuatIli ski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=6356>, (Erişim Tarihi 27.10.2019).





EKLER

Ek 1: Anket Formu

Ek 2: Etik Kurul kararı



Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim dalında yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Tezin amacı sendikaların işçi ve işveren ilişkileri üzerindeki rolünün Türkiye sendika yöneticilerinin iş başarısı ve sendika bağlılığına etkisini araştırmaktır. Görüşleriniz bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Bize ayırdığımız değerli zamanınız ve sağlayacağımız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Tezi Hazırlayan
Aydın BAYSAL

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1. Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- 2. Medeni durumunuz:** () Bekar () Evli
- 3. Eğitim durumunuz:** () İlkokul () Ortaokul () Düz Lise () Meslek Lisesi
() Önlisans () Üniversite () Lisansüstü
- 4. Yaşınız:** () 18-25 yaş () 26-33 yaş () 34-41 yaş () 42-49 yaş () 50 yaş
ve üzeri
- 5. Mesleki çalışma süreniz:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üstü
- 6. İşyerinizdeki çalışma süreniz:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15
yıl üstü
- 7. Biriminiz:** (Lütfen cevap yazınız)
- 8. Kaç yıldır bu sendikaya üyesiniz?**
() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üstü
- 9. Sendikaya bağlı olduğunuz işkolu nedir?**
..... (Lütfen cevap yazınız)

10. Sizce Türkiye’de sendikalar çalışanların hak ve çıkarlarını yeterince koruyup geliştirebiliyor mu?

() Hayır () Fikrim yok () Evet

11. Hayır ise sizce, çalışanların hak ve çıkarlarını yeterince koruyup geliştirememesinin arkasındaki ilk üç nedeni önem sırasına göre belirtiniz.

1. () 2. () 3. ()

1. Yasalar antidemokratik

2. Sendikacılar yetersiz

3. Sendikal politikalar yetersiz

4. Sendika içi demokrasi yetersiz

5. Sendikalar arasındaki diyalog yetersiz

6. Çalışanlar sendikaya ilgisiz

7. İşverenle diyalog eksik

8. Diğer (lütfen belirtiniz)

SENDİKALARIN İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ ÖLÇEĞİ

Sendikaların işçi-işveren ilişkileri üzerindeki rolü ölçeğini lütfen <u>sendikanızı</u> düşünerek cevaplayınız. Tabloda 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde işaretleme yapınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Sendika üyelerin haklarını etkin olarak korumaktadır.	1	2	3	4	5
2. Sendikalar üyelerin menfaatlerine duyarlıdır.	1	2	3	4	5
3. Sendika üyelerine işleyişle ilgili söz hakkı tanımaktadır.	1	2	3	4	5
4. Üyelerin iyi oluş halleri için sendika ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
5. Sendikaların iş güvencesini iyileştirdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
6. Sendikaların çalışanların sosyal haklarını iyileştirdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5

7. Sendikalı çalışanların terfi şansının arttırdığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
8. Çalışanların bir sendika tarafından temsil edildiği kurumlarda çalışmayı kabul ederim.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların bir sendikaya üye olmasını gerektiren bir işi kabul etmem.	1	2	3	4	5
10. Sendika ücret adaletsizliğini en az seviyeye indirmek için mücadele eder.	1	2	3	4	5
11. Sendika çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
12. Sendikanın yazılı basın ve medyadaki bildirimlerini takip ederim.	1	2	3	4	5
13. Sendikanın yayınlarını takip ederim.	1	2	3	4	5
14. Sendika sosyal hakların sağlanması ve korunması için girişimlerde bulunur.	1	2	3	4	5
15. Sendika üyesi olan biri işverene karşı kendisi ve ailesinin yasal olarak güvencede olduğunu hisseder.	1	2	3	4	5
16. Sendika çalışma saatlerinin koruyucusudur.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar sağlık koşulları ve maaş ve ücret konularındaki haklarını sendika yoluyla rahatça alabilirler.	1	2	3	4	5
18. Sendika ücretleri rekabetçi seviyenin üzerine çıkarmak için uğraşır.	1	2	3	4	5
19. Sendika çalışanlar arasında işbirliği duygusunu artırır.	1	2	3	4	5
20. Sendika çalışanların işgücü devir oranını azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Sendika formal iş kurallarının oluşmasında faydalıdır.	1	2	3	4	5
22. Sendika demokratik bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

YÖNETİCİ İŞ BAŞARISI ÖLÇEĞİ

Yönetici iş başarısı ölçeğini lütfen <u>sendika yöneticinizin iş başarısını</u> düşünerek cevaplayınız. Tabloda 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde işaretleme yapınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Sendika yöneticisi görevlerimi tam zamanında tamamlar.	1	2	3	4	5
2. Sendika yöneticisi iş hedeflerine fazlasıyla ulaşır.	1	2	3	4	5
3. Sendika yöneticisi sunduğu hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaşır.	1	2	3	4	5
4. Sendika yöneticisi bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretir.	1	2	3	4	5

SENDİKA BAĞLILIĞI ÖLÇEĞİ

Sendika bağlılığı ölçeğini lütfen <u>sendika yöneticinizin sendikaya olan bağlılığını</u> düşünerek cevaplayınız. Tabloda 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde işaretleme yapınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşyeri yönetiminin toplu sözleşme hükümlerine harfiyen uyup uymadığını izlemek, her sendika yöneticisine düşen bir görevdir.	1	2	3	4	5
2. Sendika yararına olabilecek bilgilere “kulak kabartmak” her sendika yöneticisinin görevidir.	1	2	3	4	5
3. İşyerinde yükselmek, sendikada kalmaktan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Sendika yöneticisi davranışta bulunurken sendikanın adını, imajını göz önünde bulundurmalıdır.	1	2	3	4	5
5. Üyesi bulunduğu sendikaya sendika yöneticim fazla bağlılık duymaktadır.	1	2	3	4	5
6. Şimdiki işim gibi bir iş yaptığım sürece, bu sendikanın üyesi olup olmamak sendika yöneticim için önemli değildir.	1	2	3	4	5
7. Bir diğer işçiye itiraz hakkını kullanmada destek olmak veya yardım etmek, her sendika	1	2	3	4	5

yöneticisinin görevidir.					
8. Sendikanın başarılı olması için normal olarak sendika yöneticim beklenin çok üstünde çaba gösterir.	1	2	3	4	5
9. Sendika yöneticileri yapacakları işin aynı olması koşuluyla sendikasız bir işyerinde de rahatlıkla çalışabilir.	1	2	3	4	5
10. Sendika yöneticimin sendikasına karşı fazla inancı ve güveni yoktur.	1	2	3	4	5
11. Sendika yöneticim, üye olmak gereken bir örgüt olarak bahsediyorum.	1	2	3	4	5
12. Sendikaya üye olmak çok şey kazandırabilir.	1	2	3	4	5
13. Sendika yöneticim sendikanın yayınlarını (bülten vb.) okunmaya değer bulmamaktadır.	1	2	3	4	5
14. Sendika yöneticimin sendikaya yararı dokunsun diye özel bir çalışma yapacağını pek sanmam.	1	2	3	4	5
15. Üyelerin sendikaya ödedikleri aidatlar sendika yöneticim tarafından yararlı işlerde kullanılmamaktadır.	1	2	3	4	5
16. Sendika yöneticim sendikada aktif olmayarak, üyelerin menfaatlerini koruyamamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Sendika yöneticimin sendika yönetiminde olması doğru bir adımdır.	1	2	3	4	5
18. Sendikanın değerleriyle sendika yöneticimin kişisel değerleri birbirinden biraz farklıdır.	1	2	3	4	5
19. Sendika için kurulan bir komitede sendika yöneticim gerekli hizmeti verebilmektedir.	1	2	3	4	5
20. Sendika bülteninde yararlı bilgiler yer almıyor.	1	2	3	4	5
21. İstendiği takdirde, sendikanın yerel şubesinde de sendika yöneticim görev alabilir.	1	2	3	4	5
22. Sendika yöneticimin sendikaya üye olmasının tek nedeni, üyelerin yaptıkları işlerde karşılıklarını (ücret artışı, terfi gibi) almasını garantilemektir.	1	2	3	4	5
23. Sendika yöneticim sendikadan çok işine bağlıdır.	1	2	3	4	5
24. İşyeri yönetiminin sözleşmeye uyup uymadığını izlemek üyenin değil, işyeri sendika yöneticisinin görevidir.	1	2	3	4	5

25. Sendika yöneticim bu sendikanın bir parçası olmaktan gurur duymaktadır.	1	2	3	4	5
26. Sendika yöneticim bu güne kadar olanlar ve bundan sonraki beklentilerine dayanarak, çalıştığı işyerinde çalıştığı sürece bu sendikanın üyesi olarak kalmak niyetindedir.	1	2	3	4	5
27. Bu sendikanın başardıkları, kendini bir amaca adanmış insanların neler yapabileceğinin önemli bir göstergesidir.	1	2	3	4	5
28. Bu sendikada, sendika yöneticilerinin isteklerine pek önem verilmiyor.	1	2	3	4	5



Ek 2: Etik Kurul kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/02/2020-836



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Aydın BAYSAL

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.01.2020 tarihli ve 2020/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE493ADD4>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Tuğba SUNNETCI
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Tatvan, BİTLİS 'de doğdum. İlkokulun ardından ortaöğretime Tatvan Anadolu Lisesinde başlayarak İstanbul Beşiktaş'ta tamamladım. İlk yükseköğrenimimi 2005 yılında İstanbul Teknik Üniversitesinde Denizcilik alanında gerçekleştirdikten sonra ayrıca Anadolu Üniversitesinde İşletme bölümünü bitirdim. Ardından 2013 yılında çalışma yaşamı ile birlikte başladığım ilk Yüksek lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler alanında tamamladım. Okulun zorunlu stajlarının ardından 2006 yılında İDO A.Ş de başladığım aktif çalışma hayatını bir süre sonra yurtdışında yine denizcilik alanında sürdürdüm. 2012 yılından itibaren THY TEKNİK A.Ş de İnsan Kaynakları ve Eğitim Başkanlığı bünyelerinde halen çalışma hayatına devam etmekteyim. Aynı zamanda 2017 yılında yapılan olağan kurul seçimi ile THY TEKNİK A.Ş de yetkili ÖZÇELİK İŞ sendikasının Havacılık Şube Yönetiminde Mali Sekreterlik görevini sürdürmekteyim.

