

# Sendikal Liderlik Tarzlarının Üyelerin Sendikaya Karşı Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarında Bir İnceleme<sup>1</sup>

\*Fatih KARCIOĞLU

ORCID: 0000-0002-3182-6484

\*\*Ensar BALKAYA

ORCID: 0000-0001-9345-9571

**Öz:** Üyelerin sendikaya karşı tutumlarının sendika-üye etkileşimi bağlamında değerlendirilmesi gerektiğine ve bu kapsamda olumlu tutumların geliştirilebileceğine dair fikir birçok uygulamalı çalışmayla desteklenmektedir. Sendika-üye etkileşiminde ise üyelerin doğrudan ve neredeyse her gün görüşebildiği, istek ve şikayetlerini bildirebildiği işyeri sendika temsilcisi önemli bir role sahiptir. Bu çalışmanın amacı işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzlarının ve üyelerin bu tarzlardan duyduğu memnuniyetin üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda Erzurum ilinde hizmet veren kamu hastanelerinde çalışan sendika üyesi 285 idari personelden anket uygulanarak veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22 programında korelasyon ve çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzları ile üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik davranışlarının üyelerin sendikal memnuniyet düzeylerindeki değişimin %73'ünü, sendikal bağlılık düzeylerindeki değişimin ise yaklaşık %30'luk bir kısmını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sendikal Liderlik, Liderlik Tarzları, Sendikal Bağlılık, Sendikal Memnuniyet

**The Effect Of Union Leadership Styles On Members' Attitudes Agamst The Union: A Review In Public Institutions**

**Abstract:** The idea that members' attitudes towards the union should

\* Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü (e posta: fkarci@atauni.edu.tr)

\*\* Arş. Gör., Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü (e posta: ensar.balkaya@atauni.edu.tr)

Makale Geliş Tarihi:03.02.2021 Makale Kabul Tarihi:16.06.2021

be evaluated in the context of union-member relation and that positive attitudes can be developed in this context is supported by many applied studies. In terms of union-member relation, the workplace union representative, with whom the members can meet directly and almost every day, and report their requests and complaints, has an important role. The aim of this study is to investigate the effect of leadership behavior styles exhibited by union managers and the satisfaction of members with these behaviors on the level of union commitment and union satisfaction. In this context, data were obtained from 285 administrative staff working in public hospitals serving in Erzurum province by applying a questionnaire. The obtained data were analyzed by correlation and multiple regression analysis in SPSS 22 program. According to the results, it was concluded that there is a significant relationship between the leadership styles exhibited by the workplace union representatives and the union commitment and union satisfaction levels of the members. In addition, it was concluded that the leadership behaviors exhibited by the workplace union representatives explained 73% of the change in the union satisfaction levels of the members and approximately 30% of the change in the union commitment levels.

**Key Words:** Union Leadership, Leadership Style, Union commitment, Union Satisfaction

## Giriş

Çalışma ilişkileri bağlamında ortak çıkarların korunması ve geliştirilmesi adına çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları sendikaların en önemli amaçlarından biri üye sayısını muhafaza etmek ve mümkün olduğu ölçüde üye sayısını artırmaktır. Özellikle günümüzde, küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemenin ortaya çıkardığı esnek emek piyasaları ve esnek çalışma şekilleri ve insan kaynakları yönetimi anlayışındaki gelişim neticesinde güç kaybına uğrayan sendikalar için bu amaç daha önemli hale gelmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde, ve dolayısıyla üyelerin sendika üyeliğini sürdürme ve üye olmayan çalışma arkadaşlarını sendika üyesi olma noktasında etkileyebilmesinde sendikaya karşı algıladığı olumlu duygular, sendikal faaliyetlerden duydukları memnuniyet ve sendikaya karşı bağlılıklarının önemli bir rol oynadığı iddia edilebilir. Söz konusu olumlu duyguların ise büyük oranda ücret, iş güvencesi, yönetime katılım, yönetimin haksız uygulamalarına karşı koruma vb. çalışma koşullarıyla ilgili sendikanın üyeleri adına elde ettiği kazanımlara bağlı olduğu kabul edilmektedir. Öte yandan sendika yöneticilerinin üyelerin sendikaya ilişkin sendikal bağlılık, sendikal memnuniyet ve sendikal sadakat gibi sendika-üye etkileşiminin en önemli göstergeleri ile ilgili tutumlarında önemli bir

etkiye sahip olduğu hem yerel hem yabancı literatürde ifade edilmektedir (Gordon vd., 1980; Fiorito vd., 1988, Katrinli ve Timurcanday, 1989; Friege, 1993; Metochi, 2002; Badigennavar ve Kelly, 2005; Buttigieg, 2008; Hammer vd., 2009; Darlington, 2009; Simms, 2013; Holgate, 2018; Kışioğlu, 2019). Bu çalışmada üyelerin sendika ile iletişimini sağlayan, sendika ile ilişkilerinde ilk olarak başvurdukları işyeri sendika temsilcileri esas alınarak bu etki belirlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak sendikal liderlik ve liderlik tarzları, sonrasında ise sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık kavramları teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise kullanılan ölçeklerden, bu ölçeklerle elde edilen verilerden ve gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarından bahsedilmiştir.

## Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde ilk olarak liderlik kavramı, liderlik davranışları ve sendikal liderlik kavramları açıklanmaktadır. Sonrasında ise sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık kavramları açıklanarak araştırmanın amacı doğrultusunda daha önce konuyla ilgili gerçekleştirilmiş olan çalışmalardan bahsedilmektedir.

### Sendikal Liderlik ve Liderlik Davranışları

Liderlik için geliştirilen çok sayıda ve farklı tanımın ortak noktası liderlerin, örgüt ve üyeleri üzerinde algılanan bir etkiye sahip olduğu yönündedir (Bohn, 2002: 65). Liderlik ortak bir amaca yönelen lider ve takipçileri arasındaki etkidir (Rost, 1993: 8). Liderlik; takipçilerin değer ve motivasyonlarının farkına vararak ve bu değer ve motivasyonları ortak hedeflerle uyumlu hale getirerek takipçileri ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında teşvik etme işidir (Burns, 1978: 19). Sendikal liderlik kavramı ise sendikaların örgütsel anlamı çerçevesinde nitelik kazanmaktadır. Sendika; çalışanların ücret, çalışma koşulları, şikâyet prosedürleri, işe alma, terfi ve teşvik sistemleri, işyeri güvelik ve politikaları gibi konularda ortak amaçlarını, en başta toplu pazarlık gibi araçlarla gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları örgüttür (Ratna ve Kaur, 2012: 49). 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 2. maddesi 1. fıkrasında sendika kavramı; “*İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları... ifade eder*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda sendikal liderlik; sendikayı ve üyelerini temsil etmek ve üyeler adına faaliyette bulunarak onların ekonomik ve sosyo-kültürel çıkarlarını koruyup geliştirmek için çaba gösterme işidir (Demirbilek, 2003:24). Bu çalışmada sendikal liderlik yaklaşımı için çalışanların doğrudan muhatap olduğu işyeri sendika temsilcileri esas alınmıştır. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununun 27. Maddesi 3. fıkrasında işyeri sendika temsilcisinin görevi, “*İşyeri sendika temsilcileri ve baş temsilcisi; işyeri ile sınırlı olmak kaydı ile işçilerin dileklerini dinlemek ve şikâyetlerini çözümlemek, işçi ve işveren arasındaki iş birliğini, çalışma barışını ve uyumunu*

sağlamak, işçilerin hak ve çıkarlarını gözetmek ve iş kanunları ile toplu iş sözleşmelerinde öngörülen çalışma şartlarının uygulanmasına yardımcı olmakla görevlidir” şeklinde ifade edilmektedir. Bu noktada sendikal liderliğin üyeler açısından değerlendirilmesinde işyeri sendika temsilcisinin esas alınmasının uygun olabileceği düşünülmektedir. Nitekim sendikal liderlikle ilgili bazı yerel ve yabancı uygulamalı araştırmalarda da işyeri sendika temsilcilerinin esas alındığı görülmektedir (Katrinli ve Timurcanday, 1989; Bergeron vd. 2013; Redman and Blumenfeld, 2012; Kışioğlu ve Yılmaz, 2019).

Üyelerin sendikaya karşı tutum ve davranışları sendikaların ülke içerisindeki imajı, ücret başta olmak üzere çalışma koşulları üzerindeki olumlu etkileri gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Üyelerin bu tutum ve davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biri de sendika yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzlarıdır. Sendikaların üyelerinin beklentilerini karşılayabilmesi büyük oranda, sendika liderlerinin üyelerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde değerlendirebilmesine bağlıdır (Gallagher, 1991:4). Burada üzerinde durulan konu, işyeri bazında üyeleri temsil eden işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tarzlarıdır. Söz konusu temsilciler, sendika-yönetim ilişkisi açısından sahip oldukları önemli rolün yanı sıra işyerinde bulunan diğer çalışanların sendika üyesi olması açısından da oldukça önemli bir işleve sahiptirler (Greene ve diğ. 2000:76). İşyeri sendika temsilcilerinin benimsediği liderlik tarzı ve sergiledikleri liderlik davranışları üyelerin sendikal faaliyetlere katılma noktasında teşvik edilmesi, sendikaya ilişkin algıları ve sendikal anlamda ortak amaçların farkındalığı açısından oldukça önemlidir (Hyman, 1989:151). Bu çalışmada, Demirbilek’in (2003) Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyette bulunan 40 sendika yöneticisine anket uygulayarak liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışması da dikkate alınarak; *katılımcı, otokratik, ilişki odaklı ve eğitici liderlik* tarzları incelenmektedir.

#### **Katılımcı Liderlik Tarzı**

Bu davranış tarzında yöneticiler, yönetim yetkilerini izleyicilerle paylaşma eğilimindedirler. Dolayısıyla amaçların, politika ve planların belirlenmesinde, kimin hangi işi yapacağını ve işlerin nasıl yürütüleceğinin kararlaştırılmasında yönetici her zaman izleyicilerine onlardan almış olduğu fikir ve düşünceler ışığında davranmaya önem gösterir (Eren, 1988:366). Katılımcı liderlik tarzı örgütlerde daha adil ve demokratik bir yapıyı teşvik etmektedir (Lewis ve Borunda, 2006: 407). Bu liderlik tarzı ayrıca, üyelerin gerçekleştirilen eylemlerin sonuçlarını etkileyebilmesi açısından onlarda sorumluluk hissinin artmasına, örgütte adil davranıldığına ve kendisine değer verildiğine inanmasına olanak sağlar (Rogiest ve diğ., 2018:2).

#### **Otokratik Liderlik Tarzı**

Karar alma yetkisinin tamamen yöneticinin inisiyatifinde olduğu bu liderlik tarzında yöneticiler kontrol odaklı ve yönlendirici bir rol üstlenmektedirler (Hoogh ve diğ. 2015: 689). Otokratik liderlik tarzında örgüt içerisindeki tüm kararlar, planlar yönetici tarafında alınmakta ve tüm kontroller yine yönetici tarafından

uygulanmaktadır. Burada astların üstlerin verdiği kararlara ve kurallara uymaları zorunludur (Akdemir ve diğ., 2013:21). Fakat bu liderlik tarzlarının bazı durumlarda hızlı kararlar alınabilmesi ve uygulanabilmesi açısından faydalı olduğu da ifade edilmektedir (Arslan, 2009:186).

#### *İlişki Odaklı Liderlik Tarzı*

Yöneticiler ile takipçiler arasındaki ilişkilerin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını ifade etmektedir. Bu davranış şeklinde yöneticiler takım ruhunun oluşturulması, takipçilerin işlerine yardımcı olunması ve onların kişisel gelişim açısından teşvik edilmesi yönünde hareket ederler (Yukl: 2010:58). İlişki odaklı liderlik davranışında çalışanların birbirleri ile olan ilişkisinin geliştirilmesine ve empatik tutumlar çerçevesinde düşünce paylaşımının gerçekleştirilmesine oldukça önem verilmektedir (Güney: 2012:358).

#### *Eğitici Liderlik Tarzı*

Bu davranış şeklinde en önemli amaç takipçilerin gerekli bilgi ve niteliklerinin geliştirilmesi ve bunun en kısa süre içerisinde başarılabilmesidir. Burada yönetici takipçilerin öğrenim süreci ile bizzat ilgilenmekte ve izleyicilerin gelişimi için çaba harcamaktadır (Çelik, 2012: 229).

## **Sendikal Memnuniyet**

Sendikaların temel amacı üyelerinin çalışma koşullarını sürekli olarak iyileştirmektir. Sendikalar bunu yapabilmek için yerel, ulusal ve bazı durumlarda uluslararası kaynakları kullanarak, çalışanların daha iyi ücret elde edebilmesi ve toplum içerisinde gelir dağılımının çalışanlar lehine gerçekleşmesine katkıda bulunabilmektedirler (Benson ve Brown, 2010: 81). Sürekli olarak üyelerinin çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlayan sendikalar söz konusu amaçlarını gerçekleştirmek için; işgücü arzını kontrol etme, hükümet politika ve düzenlemelerinden destek sağlama ve toplu pazarlık yöntemlerini kullanmaktadırlar (Frenkel ve Kuruvilla, 1999: 542). Sendikal memnuniyet iki temel teori ile açıklanmaktadır. Birincisi sendika ile üye arasındaki ilişkinin sendikal memnuniyetin belirleyicisi olduğunu iddia ederken, ikinci teoriye göre sendikal memnuniyetin temel belirleyicisi sendikanın çalışanın çıkarlarını koruma noktasında sergilemiş olduğu performanstır (Himarios, 1988: 68). Özellikle sendikaların çalışanların yararına yönelik faaliyetlerdeki performansına ilişkin algılarının sendikal memnuniyetin temel belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Chacko, 1985: 364).

Sendika üyesi çalışanlar, sendikaların amaçlarıyla paralel olarak bazı faydalar elde etmeyi beklemektedirler. Çalışanların sendikalara üye olma nedenleri aynı zamanda çalışanların sendikalardan ne beklediğini ifade etmektedir. Ratna ve Kaur (2012), çalışanların daha etkili bir pazarlık gücü, ayrımcılığın engellenmesi, iş güvenliği ve iş güvencesizliği, çalışma ilişkileri ile ilgili kararlara katılım, bir gruba üye olma hissi, kendini ifade edebilecek bir platform ve yönetimle daha iyi ilişkilerin

kurulabilmesi gibi nedenlerle sendikaya üye olduklarını ifade etmektedirler. Çalışanların sendikalardan en önemli beklentileri, sendikaların adil ve yeterli düzeyde bir ücret için mücadele etmeleri, maruz kalacakları haksız uygulamalara karşı destek sağlamaları ve iş güvencesini geliştirmeleridir (Uysal ve Köse, 2014:105). Sendikal memnuniyet; ücret ve sosyal yardımlar gibi temel konular, iş ilişkilerinin kalitesi ve üye-sendika ilişkileri konularında sendikanın performansına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Fiorito, Gallagher ve Fukami, 1988: 294). Sendika üyesi çalışan sendikanın ücret, çalışma koşulları ve iş güvencesi konularında fayda sağladığına inanırsa beklentileri karşılanacak ve sendika üyeliğinden memnuniyet duyacaktır (Leicht, 1989: 333).

## Sendikal Bağlılık

Sendikal bağlılık, üyelerin sendikayı hangi koşullar altında, hangi derecede ve nasıl destekleyeceğini ifade eden bir kavram olarak örgütsel bağlılık kavramından türetilmiştir. Sendikal bağlılığa ilişkin kavramsal ve ampirik çalışmalar örgütsel bağlılık çalışmalarından hareketle ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir (Bilgin, 2007:44). Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt için ne kadar yüksek düzeyde özveri göstereceği ve söz konusu örgütün üyesi olmak için ne kadar istekli olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sendikal bağlılık ise üyelerin sendikada kalmaya ve bu söz konusu sendika için çaba göstermeye ne kadar istekli olduğunu ortaya koyan bir kavramdır (Karaca, 2011:68). Sendikal bağlılık, en genel ifadesiyle sendika üyesi bireyin sendika üyeliğini sürdürme, sendika için çaba gösterme ve üyesi olduğu sendikanın hedefleri ile kişisel amaçlarını bütünleştirme arzusunu ifade etmektedir. Bu kapsamda sendikal bağlılık; *sendikaya karşı sadakat duygusu hissetme, sendikaya karşı sorumluluk hissetme, sendika için çaba göstermeye istekli olma* ve *sendikalılığın önemine inanma* konularında çalışanın algıları ile ortaya çıkar (Gordon ve diğ., 1980:481).

## İlgili Yazın

Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi, özellikle yönetim alanı için literatürde üzerine önemle odaklanılan konulardan biridir. Chiok Foong Loke (2001) Singapur'da bir devlet hastanesinde çalışan 20 yönetici ve 100 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik davranışlarının hemşirelerin iş verimliliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre liderlik davranışların hemşirelerin iş tatminindeki değişimin %29'unu, örgütsel bağlılıklarındaki değişimin %22'sini ve iş verimliliklerindeki değişimin %9'unu açıkladığı ortaya çıkmıştır. Kim (2002) ABD'de yerel yönetim birimlerinde çalışan 1576 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında katılımcı liderlik tarzının çalışanların iş tatmini seviyeleri ile arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların yöneticilerin katılımcı liderlik tarzını uyguladıklarına ilişkin algıları ile iş tatmini arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve katılımcı yönetim tarzının çalışanların iş tatmini düzeylerindeki değişimin %36'sını açıkladığı ortaya çıkmıştır. Hofmann ve Morgenson (1999) ABD'de bir

üretim fabrikasında görev yapan 64 grup yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel destek ve iş tatmini üzerinde önemli derecede olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Vermeeren ve diğerleri (2014) Hollanda belediyelerinde çalışan 6253 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmada teşvik edici ve katılımcı liderlik tarzının İnsan Kaynakları Pratiklerinin uygulama düzeyi ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, denetleyici ve otokratik liderlik tarzının ise hem İK pratikleri hem iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sendikal anlamda liderlik ise sendikaların kuruluşu, işleyişi, çalışanların sendika üyesi olma isteği ve üyelerin sendikal katılıma istekli olması gibi faktörler açısından oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Darlington 2001). Liderliğin sendikalar açısından önemini vurgulayan mobilizasyon teorisine göre de sendikaların yeniden örgütlenmesi ve canlanması liderin dönüştürücü etkisine bağlıdır (Dawson, 2003:128) . Gordon ve diğerleri (1980) yerel ve ulusal sendikal örgütlere üye 1377 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik davranışlarının üyelerin sendikal bağlılıkları üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Frege (1993) sendikal etkinlik üzerinde etkili olan faktörleri araştırdığı çalışmasında, sendikal yönetimin kararlarının sendikal etkinlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve sendikal yönetim ile üyelerin sendikal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Fiorito ve diğerleri (1988) çalışmalarında sendikal memnuniyeti etkileyen faktörleri çeşitli başlıklar altında incelemişlerdir. 228 sendika üyesi çalışanla gerçekleştirilen araştırmada, üye-sendika etkileşimi başlığı altında yer alan lider-üye iletişiminin üyelerin sendikal memnuniyeti üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Metochi (2002) çalışmasında liderliğin üyelerin sendikal katılımı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Kıbrıs'ta faaliyette bulunan telekomünikasyon şirketlerinde çalışan 840 kişi üzerinde yapılan bu çalışmada katılımcı ve teşvik edici liderlik davranışının üyelerin sendikal katılımını hem doğrudan hem dolaylı olarak olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Badigannavar ve Kelly (2005) 264 sendika üyesi çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında sendikacılıkta başarıyı sağlayan faktörleri araştırmışlardır. Araştırmada, üyelerin kaygılarını rahatça dile getirebilmesi ve üyeler arasındaki uyumun güçlü olmasının sendikacılıkta başarıya sebep olan faktörlerden olduğu ve özellikle yerel sendikalarda sendika temsilcilerinin liderlik tarzlarının sendikal katılım üzerinde önemli bir etkiye ulaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Buttigieg vd. (2008) çalışmalarında sendika üyesi çalışanların sendikal faaliyetlere katılma isteğini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. 1111 sendika üyesi üzerinde yapılan bu çalışmada, istihdam ilişkilerinde adaletsizliğin olmadığına dair algının sendikal faaliyetlere katılma isteği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve işyeri sendika yöneticilerinin üyelerin herhangi bir adaletsizliğe uğraması durumunda sorumluluk alarak bunu engelleyebileceğine dair algının da üyelerin sendikal katılım ve sendikal memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Hammer vd. (2009) çalışmalarında sendikal liderliğin

üyelerin sendikaya karşı tutumu üzerindeki etkiyi araştırmışlardır. 248 yerel sendikadan 3871 kişiyle anket yapılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada, sendikal liderliğin üyelerin sendikal bağlılık, sendikal memnuniyet ve sendikal faaliyetlere katılma niyetini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Darlington (2009) İngiltere demiryolu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında mobilizasyon teorisinin iddiası olan; liderliğin sendikal hareketler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada sendika liderliğinin iş koşulları, ücret ve yönetime karşı haklarını savunma gibi konularda çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Simms vd. (2013) çalışmalarında etkili ve sürdürülebilir bir sendikal organizasyon yapısı için işçi hareketleri ve sendika yöneticilerinin liderlik desteği arasında bir denge olması gerektiğini vurgulamışlardır. Holgate vd. (2018) meta analiz yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında sendikal örgütlenme ve sendikal mobilizasyon ile ilgili 42 makaleyi incelemişlerdir. Araştırmada, liderlik tarzının sendikal dönüşüm üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen dönüştürücü liderlik tarzının üyelerin motivasyonunu ve sendikal katılımını olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

## Araştırma

### Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bir sendikanın üyelerinin beklentilerini karşılama yeteneği, sendika liderlerinin üyelerin ihtiyaçlarını etkin bir şekilde değerlendirip değerlendirmemesine bağlıdır. Bu ise sendika yetkilileri ile üyeler arasında gelişmiş ve sistematik iletişim kanalları ile mümkün olabilmektedir (Gallagher ve Strauss, 1991:4). Sendikal katılım ve sendikalara karşı üyelerin olumlu tutum sergilemesinde grup özdeşleşmelerini ön plana çıkaran katılımcı teoriler de sendika yöneticileri ile üyeler arasındaki etkileşimin rolünü önemsemektedirler (Metochi, 2002:89). Türkiye özelinde gerçekleştirilen bazı uygulamalı çalışmalarda da işyeri sendika temsilcilerinin en fazla demokratik liderlik tarzını benimsedikleri ve sergiledikleri liderlik davranışlarının üyelerin sendikaya karşı tutumlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Katrinli ve Timurcanday, 1989; Kışioğlu ve Yılmaz, 2019). Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, sendikal tutumların önemli bir belirleyicisi olarak sendika yetkilileri ile üyeler arasındaki etkileşimi ortaya koyan liderlik tarzlarının etkisini belirleyebilmektir. İlgili teorik bilgiler ve yukarıda açıklanan uygulamalı çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tarzları üyelerin sendikal memnuniyet düzeyini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkiler.

H<sub>2</sub>: İşyeri sendika temsilcilerinin liderlik tarzları üyelerin sendikal bağlılık düzeyini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkiler.



## Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırmada kullanılan veriler; demografik özellikler, liderlik davranışları, sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık olmak üzere 4 bölümden ve toplamda 61 sorudan oluşan anketin yüz yüze uygulanmasıyla elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik davranışları, sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık ölçekleri (1) “kesinlikle katılmıyorum”dan (5) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu anketler aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 22 programında korelasyon ve çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

*Liderlik Tarzları Ölçeği*; Goleman’ın (2002) geliştirmiş olduğu ve Özevin (2016) çalışmasında elde ettiği verilerle geçerliliğini analiz ederek kullanmış olduğu ölçektir. Toplam 19 sorudan oluşan bu ölçekteki 5 soru “Üyelere alınan kararların önemini açıklar” vb. ifadelerle sorulan katılımcı, 2 soru “Üyelerle ilgili kararları genellikle tek başına almak ister” vb. ifadelerle sorulan otokratik, 5 soru “Üyelerin gelişimine ve eğitimine önem verir” vb. ifadelerle sorulan eğitici, 5 soru “Üyelerle iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir” vb. ifadelerle sorulan ilişki odaklı liderlik tarzıyla ve son 2 soru da “Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir” vb. ifadelerle sorulan liderlik tarzından duyulan genel memnuniyetle ilgilidir. Tablo 1’de görüldüğü gibi liderlik tarzları ölçeği alt boyutları ve ölçeğin geneli için güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

**Tablo 1. Liderlik Tarzları Ölçeği Güvenirlik Testi**

Ölçek İsmi	Madde Sayısı	N	C.Alpha
Katılımcı Liderlik Tarzı	5	285	,913
otokratik Liderlik Tarzı	2	285	,863
Eğitici Liderlik Tarzı	5	285	,921
İlişki Odaklı Liderlik Tarzı	5	285	,920
Liderlik Davranışından Genel Memnuniyet	2	285	.855
Liderlik Tarzları Ölçeği	19	285	.960

*Sendikal Bağlılık Ölçeği*; Ladd, Gordon, Beauvais ve Morgan (1982) tarafından geliştirilen ve Bilgin (2003) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerliliği sağlanan ölçektir. Bu ölçek “Sendikamızın başarılı olması için normal olarak bir üyeden beklenenin çok üstünde çaba göstermeye hazırım” vb. ifadeler içeren toplamda 28 sorudan oluşmaktadır.

*Sendikal Memnuniyet Ölçeği*; Fiorito ve diğ. tarafından hazırlanan ve Demirbilek ve Çakır (2004) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan ölçektir. Bu ölçek ise “Sendikamdan, işyerinden kaynaklanan şikâyetleri hakkıyla ve adil biçimde ele alması konusunda memnunum” vb. ifadeler içeren 9 sorudan oluşmaktadır.

**Tablo 2. Sendikal Memnuniyet ve Sendikal Bağlılık Ölçekleri Güvenirlik Testi**

Ölçek İsmi	Madde Sayısı	N	C.Alpha
Sendikal Memnuniyet	9	285	,950
Sendikal Bağlılık	28	285	,872

### Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini Erzurum ilinde hizmet veren kamu hastanelerinde idari işlerde görev yapan ve aynı zamanda sendika üyesi olan toplamda 285 kişi oluşturmaktadır. Gerekli izinler alındıktan sonra 2019 yılında söz konusu hastanelere gidilerek öğlen yemeği, çay molası vb. müsait durumda olan kişilere dağıtılan 306 anketin 293'ü geri toplanmış, 8 anket ise eksik doldurulmuş olması sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

### Bulgular

Bu bölümde gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmekte ve bu çerçevede araştırma hipotezleri sınanmaktadır.

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		N	%
Cinsiyet	Kadın	136	47,7
	Erkek	149	52,3
Medeni Durum	Evlü	173	60,7
	Bekar	112	39,3
Eğitim Durumu	Ortaokul	11	3,9
	Lise	97	34,0
	Lisans	155	54,4
	Yüksek Lisans	20	7,0
	Doktora	2	0,7
Kurum Deneyimi	0-1 Arası	16	5,6
	1-5 Arası	85	29,8
	5-10 Arası	86	30,2
	10 yıl ve üzeri	98	30,4
Sendikal Deneyimi	0-1 Arası	35	12,3
	1-5 Arası	150	52,6
	5-10 Arası	54	18,9
	10 yıl ve üzeri	46	16,1

Araştırmaya katılanların 136'sı kadın 149'u ise erkektir, medeni durumları incelendiğinde %60,7'lik bir oranla çoğunluğunun evli olduğu ve % 39,3'ünün bekâr olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların 2'si doktora, 20'si yüksek lisans ve 155'i lisans, 97'si lise ve 11'i ise orta okul mezunudur. Bu bilgiler ışığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma deneyimleri incelendiğinde 10 yıl ve üzeri çalışanların sayısının en yüksek 1 yıla kadar çalışmakta olanların ise en düşük sayıya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların sendikalı olduğu sürelerle ilişkin bulgular incelendiğinde ise büyük bir çoğunluğun 1 ile 5 yıl arası süreyle üye olduğu görülmüştür.

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişki varsa yönü ve derecesi korelasyon analizi ile belirlenir. Regresyon analizi ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediğini ortaya koyar (Karagöz, 2019:777). Bu araştırmada da sendikal liderlik tarzları ile sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi korelasyon analizi ile tespit edilmektedir. Liderlik tarzlarının sendikal tutumlar üzerindeki etkisi ise çoklu regresyon analizi ile test edilmektedir.

**Tablo 4. Değişkenler arasında Korelasyon Analizi Sonuçları**

N=802	1	2	3	4	5	6	7
1.İlişki Odaklı Liderlik Davranışı	1						
2.Otokratik Liderlik Tarzı	,366**	1					
3.Eğitici Liderlik Tarzı	,817**	,407**	1				
4.Katılımcı Liderlik Tarzı	,773**	,215	,831**	1			
5.Liderlik Tarzlarından Duyulan Memnuniyet	,817**	,304	,814**	,763**	1		
6.Sendikal Memnuniyet	,740**	,288	,798**	,758**	,820**	1	
7. Sendikal Bağlılık	,504**	,104	,502**	,487**	,475**	,558**	1

**\*\*Sig. (p) < 0,01 düzeyinde anlamlı olan katsayılar**

Tablo 4 incelendiğinde otokratik liderlik tarzı dışındaki diğer liderlik tarzlarının 0,01 anlamlılık düzeyinde hem sendikal bağlılık hem sendikal memnuniyet düzeyi ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. İlişki odaklı ve eğitici liderlik tarzları ile sendikal bağlılık arasındaki nispeten güçlü ilişki, Bergeron vd. (2013) çalışmasında her iki liderlik tarzının özelliklerini içeren dönüşümcü liderlik ile sendikal bağlılık arasındaki pozitif yönlü güçlü ilişki olduğu yönündeki sonuçla uyumludur. Yazında kabul edilen liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığına (Gall and Fiorito, 2012:715)

uyumlu olarak bu çalışmada ilişki odaklı, eğitici ve katılımcı liderlik tarzları daha fazla sergilendikçe üyelerin sendikal bağlılıklarının da artacağına dair sonuca ulaşılmıştır. İlişkilerin derecesi incelendiğinde ise liderlik tarzlarının sendikal memnuniyet ile ilişkisinin sendikal bağlılıktan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, uygulamalı çalışmalarla da desteklenen sendikal memnuniyetin sendika-üye etkileşimi bağlamında üyelerin sendikal liderlik algıları ile yakından ilişkili olması yönündeki sonuçlarla uyumludur (Glick vd. 1997; Fiorito vd, 1988). Çalışmada elde edilen sonuçlara göre de sırasıyla eğitici, katılımcı ve ilişki odaklı liderlik tarzları ile üyelerin sendikal memnuniyetleri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve söz konusu liderlik tarzları daha fazla sergilendikçe üyelerin sendikal memnuniyetlerinin artabileceği kabul edilebilir. Öte yandan sergilenen liderlik tarzlarının liderlik tarzlarından duyulan memnuniyet ile ilişkisi incelendiğinde sırasıyla ilişki odaklı liderlik, eğitici liderlik ve katılımcı liderlik tarzları ile oldukça güçlü pozitif ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre üyelerin, işyeri sendika temsilcisinin sırasıyla daha yakın ikili ilişki kurması, üyeleri eğitim faaliyetleri noktasında teşvik etmesi ve üyelerin kararlara katılımının artırılması yönündeki davranışlarından daha fazla memnuniyet duyabilecekleri anlaşılmaktadır.

Bağımsız değişken sayısının birden fazla olduğu durumlarda çok değişkenli regresyon analizi kullanılmaktadır. Regresyon analizinde en temel varsayımlardan ikisini ifade eden değişen varyans ve çoklu doğrusal bağlantı sorunları var ise analiz yönteminin değiştirilmesi gerekir (Tarı, 2018: 22-27). Bu çalışmada liderlik tarzlarının sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi temel varsayımlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 5. Değişen Varyans Sorununun Tespiti**

Bağımlı Değişken	Ki-Kare	Prob
Sendikal Memnuniyet ( $H_1$ )	77.35	0.0000
Sendikal Bağlılık ( $H_2$ )	51.58	0.0001

Tablo 5'te de görüldüğü gibi değişen varyans testi her iki hipotez için de anlamlı bulunmuştur. Değişen varyans problemine karşın çalışmada dirençli standart hatalar kullanılmıştır. Çoklu doğrusallık probleminin olup olmadığı ise bağımsız değişkenlere ait VIF değerleri ile belirlenebilir. VIF değerleri 10'dan küçükse değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmadığı kabul edilir (Gujarati, 2010: 339). Tablo 6 ve 7'de değişkenlere ait VIF değerleri incelendiğinde  $H_1$  ve  $H_2$  için bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6. Sendikal Memnuniyet Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi**

Açıklayıcı Değişkenler	Regresyon Katsayıları	Dirençli Standart Hatalar	t	p	VIF
Katılımcı Liderlik Tarzı	.1665556	.0621278	2.68	0.008	3.63
Otokratik Liderlik Tarzı	-.0462462	.0388036	-1.19	0.234	1.21
Eğitici Liderlik Tarzı	.2778078	.0992562	2.80	0.005	4.92
İlişki Odaklı Liderlik Tarzı	.0221063	.0803376	0.28	0.783	3.91
Liderlik Tarzlarından Duyulan Memnuniyet	.3979349	.0756858	5.26	0.000	3.79
R <sup>2</sup> = 0.732 F= 209.71 (p=0,000)					

Tablo 6'da görüldüğü gibi H<sub>1</sub> 'de ifade edilen işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzlarının üyelerin sendikal memnuniyet düzeyi üzerinde anlamlı (p=0.000) bir etkisinin olduğu görülmektedir. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre üyelerin sendikal memnuniyet düzeylerindeki değişimin yaklaşık %73'ü (R<sup>2</sup>=0.732) işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzları tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuç sendikal memnuniyetteki değişimin büyük çoğunluğunu ifade etmekte ve sendika-üye etkileşimi bağlamında liderlik tarzlarının önemini ifade eden literatür (Fiorito vd. (1988); Jarley vd. (1990); Buttigieg vd. (2008) ve Hammer vd. (2009)) ile uyum göstermektedir.

Tablo 6 incelendiğinde otokratik ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde sendikal memnuniyet düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcı ve eğitici liderlik tarzları ile liderlik tarzlarından duyulan genel memnuniyetin üyelerin sendikal memnuniyet düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcı liderlik tarzlarının sergilenmesinde istatistiksel olarak 1 birimlik artış sendikal memnuniyet düzeyinin 0.166 birim artmasına neden olmaktadır. Holgate vd. (2018) de çalışmalarında katılımcı özellik gösteren dönüşümcü liderlik davranışının üyelerin sendikal memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu yönünde sonuca ulaşmışlardır. Eğitici liderlik tarzlarının sergilenmesinde istatistiksel olarak 1 birimlik artış üyelerin sendikal memnuniyet düzeyinde 0.277 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Benzer şekilde Metochi (2002) de çalışmasında katılımcı ve eğitici liderlik tarzıyla yakın anlam taşıyan teşvik edici liderlik davranışlarının sendikal katılımı ve sendikal memnuniyeti olumlu yönde etkilediği yönünde sonuca ulaşmıştır. Üyelerin işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzlarından duydukları memnuniyette istatistiksel olarak 1 birimlik artış üyelerin sendikal memnuniyet düzeyinde 0.397 birim artışa neden olmaktadır.

**Tablo 7. Sendikal Bağlılık Bağımlı Değişken Olmak Üzere Çoklu Regresyon Analizi**

Açıklayıcı Değişkenler	Regresyon Katsayıları	Dirençli Standart Hatalar	t	p	VIF
Katılımcı Liderlik Tarzı	.0577596	.0332326	1.74	0.083	3.63
Otokratik Liderlik Tarzı	-.0662758	.033112	-2.00	0.046	1.21
Eğitici Liderlik Tarzı	.0793848	.0418078	1.90	0.059	4.92
İlişki Odaklı Liderlik Tarzı	.0903735	.0404021	2.24	0.026	3.91
Liderlik Tarzlarından Duyulan Memnuniyet	.0186799	.0285636	0.65	0.28	3.79
R <sup>2</sup> = 0.3002 F= 18.35 (p=0,000)					

Tablo 7’de görüldüğü gibi H<sub>2</sub> ‘de ifade edilen işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzlarının üyelerin sendikal bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı (p=0.000) bir etkisinin olduğu görülmektedir. H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre üyelerin sendikal bağlılık düzeylerindeki değişimin %30’u (R<sup>2</sup>=0.3002) işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzları tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlar sendikal liderliğin sendikal bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan literatürle uyumludur (Gordon ve diğerleri (1980); Frege (1993); Badigannavar ve Kelly (2005); Darlington (2009), Yılmaz ve Kışioğlu (2019)). Liderlik tarzlarının sendikal bağlılık üzerindeki etkisi sendikal memnuniyet düzeyi üzerindeki etkisine nazaran daha düşüktür. Bu durum, sendikal bağlılığın büyük ölçüde iş güvencesi, ücret artışı, işyerinde adil hareket edilmesi vb. önemli hususlarda sendikaların genel olarak sergilediği performans tarafından açıklanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu etki nispeten zayıf olsa da üyelerin sendikal bağlılığını artırma noktasında önemli bir role sahiptir.

Tablo 7 incelendiğinde katılımcı ve eğitici liderlik tarzları ile liderlik tarzlarından duyulan memnuniyetin 0,05 anlamlılık düzeyinde sendikal bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Otokratik liderlik tarzının ile üyelerin sendikal bağlılık düzeyini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. İlişki odaklı liderlik tarzının, üyelerin sendikal bağlılık düzeyini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Öte yandan otokratik liderlik tarzının sergilenmesinde istatistiksel olarak 1 birimlik artış sendikal bağlılık düzeyininin 0.066 birim azalmasına neden olmaktadır. Bu sonuç doğası gereği işyerinde demokrasinin savunucusu olarak ifade edilen sendika temsilcisinin anti-demokratik bir tarz sergilememesi gerektiği gerçeğiyle örtüşmektedir. İlişki odaklı liderlik tarzlarının sergilenmesinde istatistiksel olarak 1 birimlik artış üyelerin sendikal bağlılık düzeyinde 0.090 birimlik bir artışa neden

olmaktadır. Martínez-Ínigo vd. (2020) de benzer şekilde işyeri sendika temsilcilerinin üyelerle arasındaki iyi iletişiminin ve katılımıcılığı teşvik etmesinin üyelerin sendikal sadakati üzerinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmışlardır.

## Sonuç

Sendikaların üyeleriyle etkileşiminin ve üyelerin sendikaya ilişkin olumlu ya da olumsuz algılarının en önemli göstergelerinin sendikalara karşı hissettikleri sendikal memnuniyet ve sendikal bağlılık düzeyleri olduğu iddia edilebilir. Sendikaların temel amaçlarından olan üye sayısını korumak, artırmak ve sendikal faaliyetlere katılımı artırmak ise söz konusu algıların güçlü olmasına bağlıdır. Bu çalışmada, üyelerin sendika ile iletişimini sağlayan ve sendikalardan isteklerini doğrudan bildirebildikleri işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzlarının üyelerin sendikal bağlılık ve sendikal memnuniyet düzeyi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, işyeri sendika temsilcilerinin sergilediği liderlik tarzlarının üyelerin sendikal memnuniyet düzeyindeki değişimin büyük çoğunluğunu, sendikal bağlılık düzeylerindeki değişimin ise %30'luk bir kısmını açıklayabildiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak bu sonuçlar Fiorito vd. (1988) ileri sürdüğü sendika-üye etkileşiminin üyelerin sendikal tutumları üzerindeki güçlü etkisi olduğuna ilişkin fikir bağlamında sendika yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzlarının önemini ortaya koymaktadır. Bu sonuçların gerek kuruluş amacı, gerekse işleyişi açısından demokrasinin önemli faktörlerinden biri olan sendikaların yapısına uygun olduğu söylenebilir. Sendika yöneticilerinin üyelerini memnun etmek ve sendikal etkinliği artırmak adına eğitimci, katılımcı ve ilişki odaklı davranışları sergilemesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akdemir, A., & Konakay, G. (2014). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-41.
- Arsan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış*, 18, 179-190.
- Badigannavar, V. and Kelly, J. (2005). 'Why are some union organizing campaigns more successful than others?' *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3): 515-35.
- Benson, J, Brown, M. (2010). "Employee voice: does union membership matter?". *Human Resource Management Journal*, 20(1), 80-99.
- Bilgin, L. (2007), Sendikalı İşçi Davranışlarının Psikolojik Boyutları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya. No:1737.
- Bilgin, S. L. (2003). Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 12-31.
- Bohn, J G. (2002). "The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 65-79.
- Burns, J M. (1978). "Leadership New York". NY: Harper and Row Publishers.
- Buttigieg, D. M., Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2008). Union mobilization: A consideration of the factors affecting the willingness of union members to take industrial action. *British Journal of Industrial Relations*, 46(2), 248-267.
- Chacko, T I. (1985). "Member participation in union activities: Perceptions of union priorities, performance, and satisfaction". *Journal of Labor Research*, 6(4), 363-373.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Çelik, V. (2012). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(1), 22-37.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Darlington, R. (2001). Union militancy and left-wing leadership on London Underground. *Industrial Relations Journal*, 32(1), 2-21.
- Darlington, R. (2009). Leadership and Union Militancy: The case of the RMT. *Capital & Class*, 33(3), 3-32.
- Dawson, P. (2003). Union Organizing: Campaigning for trade union recognition (Vol. 8). Psychology Press.
- Eren, E. (1988). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.



- Frenkel, S J, Kuruvilla, S. (1999). "Union–member relations and satisfaction with unions in South Korea". *British Journal of Industrial Relations*, 37(4), 539-575.
- Frege, C. M. (2002). Understanding union effectiveness in central eastern Europe: Hungary and Slovenia. *European Journal of Industrial Relations*, 8(1), 53-76.
- Fiorito, J, Gallagher, D G, Fukami, C V. (1988). "Satisfaction with union representation". *ILR Review*, 41(2), 294-307.
- Fortin-Bergeron, C., Doucet, O., & Hennebert, M. A. (2013). Transformational leadership as a source of union commitment: the moderating effect of justice. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(3), 409-431.
- Gallagher, D. G., & Strauss, G. (1991). "Union membership attitudes and participation." UC Berkeley Working Paper Series
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. (1980). Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 479-499.
- Glick, W., Mirvis, P., & Harder, D. (1977). Union satisfaction and participation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 16(2), 145-151.
- Greene, A. M., Black, J., & Ackers, P. (2000). The union makes us strong? A study of the dynamics of workplace union leadership at two UK manufacturing plants. *British Journal of Industrial Relations*, 38(1), 75-93.
- Gujarati, D. N., Porter, D. C., Şenesen, Ü., & Günlük-Şenesen, G. (2012). Temel ekonometri. Literatür Yayıncılık. İstanbul.
- Güney, S. (2012). Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hammer, T. H., Bayazit, M., & Wazeter, D. L. (2009). Union leadership and member attitudes: A multi-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 392.
- Hofmann, David A., and Frederick P. Morgeson. "Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange." *Journal of Applied Psychology* 84.2 (1999): 286.
- Holgate, J., Simms, M., & Tapia, M. (2018). The limitations of the theory and practice of mobilization in trade union organizing. *Economic and Industrial Democracy*, 39(4), 599-616.
- Himarios, J S. (1988). Determinants of labor union members' satisfaction with their unions. Virginia Polytechnic Institute and State University (Phd Thesis).
- Hyman, R. (1989). The politics of workplace trade unionism: recent tendencies and some problems for theory. In *The Political Economy of Industrial Relations* (pp. 149-165). Palgrave Macmillan, London.
- Jarley, P., Kuruvilla, S., & Casteel, D. (1990). Member–Union relations and union satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 29(1), 128-134.

- Karaca, E. (2011). Sendikaya Bağlılık Ölçeğinin (SBÖ) Bir Yapısal Eşitlik Modeli ile Geçerlik ve Güvenirliğinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(3), 67-78.
- Katrinli, E., Özmen T., A., Ömür, N.(1989) “Grup Dinamiği ve Liderlik Tipi Uygulaması”, *DEÜ İİBF Dergisi*, (4)1.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Rost, J C. (1993). Leadership for the twenty-first century: Greenwood Publishing Group.
- Ratna, R, Kaur, T. (2012). "Measuring Impact of Trade Unions on Workmen Satisfaction in a Manufacturing unit". *International Journal of Management and Social Sciences Research* 1(1), 49-54.
- Leicht, K T. (1989). "Unions, plants, jobs, and workers: an analysis of union satisfaction and participation". *The Sociological Quarterly*, 30(2), 331-362.
- Lewis, R. E. and Borunda R. (2006). “Lived Stories: Participatory Leadership in School Counseling”. *Journal of Counseling & Development*, 84, 406-413.
- Martínez-Íñigo, D., Zacharewicz, T., & Kelloway, E. K. (2020). The mediating role of shops stewards’ union citizenship behaviour in the relationship between shop stewards and union members’ loyalty: a multilevel analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 880-888.
- Metochi, M. (2002). The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation. *British Journal of Industrial Relations*, 40(1), 87-111.
- Redman, T., Plimmer, G., & Blumenfeld, S. (2012). Trade union delegate leadership and membership commitment: A cross-sectional analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(8), 750-762
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1-8.
- Simms, M., Holgate, J., & Heery, E. (2012). Union voices: Tactics and tensions in UK organizing. Cornell University Press.
- Tarı, R. (2018). “Ekonometri”. Umuttepe Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- Uysal, Ş, Köse, S. (2014). "Kamu Görevlilerinin Sendika Faaliyetlerine Bakışı Üzerine Manisa İlinde Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2).
- Yılmaz, T., & Kişioğlu, H. (2019). Sendika Temsilcilerinin Liderlik Tutum Ve Davranışlarının Sendikal Bağlılık Üzerine Etkisi Sakarya İli Örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 425-449.
- Yukl, Gary A. (2010), Leadership in Organizations (New Jersey: Prentice Hall).