



## SENDİKALARDA ÖRGÜT GELİŞTİRME STRATEJİLERİNİN UYGULANMASINA DAİR KURAMSAL BİR ARAŞTIRMA

**Mehmet Akif KARA\***  
**Gülşah KARAVARDAR\*\***

### Öz

*Küreselleşme çağı olarak adlandırılan günümüzde yaşanan hızlı değişim örgütlerde çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Dolayısı ile örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmesi için kendilerini sürekli olarak geliştirmesi ve dış çevreye uyum gösterecek bir yapıya kavuşmaları gerekmektedir. Varlığını korumak ve gerek niceliksel gerekse de niteliksel olarak değişmek ve geliştirmek için örgüt geliştirme stratejilerine sahip olmaları elzemdir.*

*Demokratik yaşamın olmazsa olmaz kurumları arasında yer alan sendikalar da birer örgüt olarak alan yazında çoğunlukla işletmeler için kullanılan bu stratejileri farklılaştırarak uygulamaktadır. Bu çalışma da literatür tarama yöntemi kullanılarak sendikaların uygulaması elzem olan örgüt geliştirme stratejileri ele alınmış ve çeşitli öneriler sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Sendikalar, Örgüt Geliştirme, Örgütsel Strateji.

---

\* Öğr. Gör. Giresun Üniversitesi Eynesil Kamil Nalbant MYO, Bankacılık Finans ve Sigortacılık Bölümü mehmetakif.kara@giresun.edu.tr

\*\* Doç. Dr. Giresun Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, gkaravardar@yahoo.com

# A THEORETICAL RESEARCH ON THE APPLICATION OF ORGANIZATION DEVELOPMENT STRATEGIES IN UNIONS

## **Abstract**

*The rapid change which is experienced today, called the age of globalization, causes various problems in organizations. Therefore, in order to keep up with this change organizations need to constantly develop themselves and have a structure that will be adapted to the external environment. It is essential to have development strategies to maintain their existence and to change both quantitatively and qualitatively.*

*As an organization in trade unions, which are among the indispensable institutions of democratic life, these strategies are mostly used for businesses in the literature. In this study, organizational development strategies, which are important for trade unions, were dealt with by using literature review method and various suggestions were made.*

**Keywords:** Trade Unions, Organizational Development, Organizational Strategy.

## **1. GİRİŞ**

Modern toplumların önemli özelliklerinden biri de toplumsal ilişkilerin örgütler aracılığı ile yürütülmesidir. Kişilerin sosyalleşmelerinin, toplumun değer ve kültürlerinin pratik anlamıyla bireyler tarafından öğrenilmesinde örgütler önemli rollere sahiptir. Örgütler ortaya çıktıklarından itibaren belirledikleri amaçlar doğrultusunda hareket ederler ve bu amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Varlıkları da esas itibarıyla bu amaçlara ulaşılması ile birlikte sürdürülür. Belirlenen bu amaçları gerçekleştirmek için örgütün hem iç hem de dış çevresinde yaşanan gelişmeleri, tehditleri ve fırsatları değerlendirmesi ve bu değişimlere göre hareket etmesi onun varlığı ve sürdürülebilirliği açısından elzemdir. İçinde bulunduğu koşullara adapte olma zorunluluğu söz konusudur. İşte bu noktada örgütlerin yoğun gelişmeler karşısında dengeyi ve istikrarı

koruyacak, geliştirecek ve değişimlere uyum göstermesini sağlayacak tarzda yapılar haline gelmesi gerekmektedir. Bu yapılar örgütleri “geliştirme” çabalarına yönlendirmekte ve “örgüt geliştirme” kavramı ile birlikte değişim ortaya konulmaktadır. Değişime cevap verme, değişimi yakalama ve yönetmeye çalışan örgüt geliştirmenin bu faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için bazı kriterlere sahip olması gerekmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın kavramsal ve kuramsal bölümünde sendika kavramı ve sendikaların çalışma yaşamındaki yeri ele alınacaktır. Ardından, örgüt geliştirme kavramı ve stratejileri literatür taraması yöntemi ile değerlendirilecektir.

Bu çalışmanın “alan araştırması” esas itibarıyla sendikal yapılardır. Sendikal örgütlerin, içinde buldukları çevrenin küreselleşme, üretim biçimlerindeki değişim, bilgi teknolojisine geçiş vb. nedenlerden dolayı sürekli bir “kriz” halinde olduklarını ifade etmek mümkündür. Sendikalar, demokratik toplumların da temel unsurlarından biridir. Tarihsel gelişimleri dâhilinde çalışanların yaşam standartlarının korunması ve geliştirilmesi, çalışma yaşamında adalet ve eşitliğin hukuki olarak sağlanması, dahası çalışma koşullarının iş görenler lehine iyileştirilmesi ve ekonomik işleyiş içerisinde ekonomik ve sosyal hakların varlığının korunmasında önemli işlevlere sahiptir. Bütün bu öneme karşın, sendikal hareket günümüzde ekonomik, politik, kültürel ve toplumsal olarak yaşanan hızlı değişimden negatif olarak etkilenmiş ve etkilenmeye de devam etmektedir.

Dolayısı ile sendikal örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri “çevreye” uyum sağlamaları ile mümkündür. Bu çalışmada da bu “çabayı” gösteren sendikal örgütlerin “örgüt geliştirme stratejilerini” nasıl değerlendirdikleri ve nasıl uyguladıkları ele alınacaktır. Literatürden elde edilen veri seti ile çeşitli öneriler sunulacaktır.

## 2. KAVRAMSAL - KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi çizilecektir. Çalışmada sendika kavramı ile örgüt geliştirme stratejileri çeşitli boyutları ile ele alınacaktır. Sosyal bilimlerin disiplinler arası bir nitelik taşıması ve “işletme” alanının tabiri caizse “dört yol ağzı” olması nedeniyle işletme disiplini ile sosyal politika ve kapsayıcı olarak örgüt sosyolojisi bir arada değerlendirilerek bir kavramsal çerçeve çizme gerekliliği söz konusudur.

### 2.1. Sendika Kavramına Tarihsel Bir Bakış

İlk defa İngiltere’de ortaya çıkan sendika kavramı, işçilerin genel çıkarlarını korumak için kalfalar arasında kurulup geliştirilen dostluk örgütlenmesidir. Günümüzdeki anlamını kazandığı 1839 yılına kadar mesleki dostluk örgütlerine “sendika odaları” adı verilmiştir.\*

Sendikacılığın ilk olarak İngiltere’de görülmesi, sendikacılığa yol açan iktisadi ve toplumsal olayların ilk kez İngiltere’de yaşanması ile ilgilidir. Sanayi devriminin akabinde yaşanan değişimler “işçi sınıfının” doğuşuna yol açmış ya da Marx’ın ifadeleriyle “modern sanayi yaratıklarının” ortaya çıkmasına neden olmuştur (Işıklı, 2005: 128). Önceleri kendi emekleri üzerinde kontrole sahip olan köylü ya da şehirli esnaf vb. toplumsal yapıda yaşanan köklü değişimle birlikte “işçiye” dönüşmüştür. Dolayısı ile bu dönemde “işçileşen” bu kesim emeklerine sahip çıkabilmek amacıyla “bir araya” gelmiş ve ilk örgütlenmelerini gerçekleştirmiştir.

Sendikal hareketin gelişmesi için gerekli olan iki koşuldan biri sanayileşme diğeri ise demokrasidir (Özkiraz ve Talu, 2008: 109). Bu iki koşulun gerçekleştiği ilk ülke İngiltere’dir. Sanayi devrimine kadar olan süreçte özellikle dezavantajlı grup

---

\* 18.yy.da çalışanlar “association” ya da “combination” adıyla ilk işçi örgütlenmelerini kurmuşlardır.

olarak çocuk ve kadınlar zor ve ağır çalışma koşulları altında istihdam edilmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte kapitalist sistemin üretim biçimlerini değiştirmesi büyük fabrikaların kurulmasını beraberinde getirmiş ve yeni bir sınıfın doğuşuna neden olmuştur. Sendikaların varlığı ile birlikte hak arama mücadelesi büyümüş ve nihayetinde daha demokratik çalışma koşulları oluşturulmaya başlanmıştır.

İnsanlık tarihi son tahlilde iki sınıfın mücadelesidir. Marx'ın "sınıflar savaşı" olarak tarif ettiği bu tarihsel süreçte sendikalar da bu savaşın önemli araçları arasında yer almıştır (Marx, 2018: 11). Sermayeye karşı bir araya gelen ve hakları için mücadele eden işçi sınıfının sahip olduğu en önemli araçlardan biri olarak gündeme gelen ve tarihsel olarak çalışma yaşamında "sermayenin" karşısında konumlanan sendikalar çalışma yaşamının önemli bileşenlerindedir. Devlet, işveren ve sendikalar arasında kurulan "endüstri ilişkilerinin" çalışma alanı olarak karşımıza çıkan sendikalar aynı zamanda "örgüt" üzerine çalışan yönetim bilimlerinin de araştırma konusu olmaktadır.

Sendikal hareket kendi içerisinde farklı kollara ayrılmaktadır. Özellikle örgüt geliştirme stratejileri açısından değerlendirdiğimizde üç farklı tip sendikacılığın geliştiğini söylemek mümkündür. Bu noktada, özellikle Özdemir'in, sendikalar ve bilgi teknolojisi kullanımına ilişkin yapmış olduğu araştırmasında, ortaya çıkan bu farklı sendikacılık şunlardan oluşmaktadır: (1) Etkin ve verimli sendikacılık, (2) muhafazakâr sendikacılık, (3) katılımcı ve mücadelecilik sendikacılık (Özdemir,2010). Bu tür sendikacılık sınıflandırmasını esas itibariyle örgüt geliştirme stratejileri bağlamında da kullanmak mümkündür.

Kısaca bu modelleri incelemek gerekirse; etkin ve verimli sendikacılık yaklaşımı tamamıyla "işletmecilik" paradigmasına dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle; sendikalar "şirket" olarak değerlendirilmektedir (Özdemir, 2010). Bu yaklaşım, ülkemizde de birçok sendika tarafından kullanılmaktadır. Özellikle, postmodernizmin esintilerini barındıran bu yeni tip sendikacılık anlayışı sosyal,

siyasal ve ideolojik tüm değişim rüzgârları ile uyum içerisinde. Üyelerinin “müşteri” olarak görüldüğü bu tip sendikal yaklaşımlar dolayısı ile sendikaların “etkinliği, verimliliği” meselelerini de “kar süreci” ile birlikte değerlendirmektedir. Sendikaların kuruluş ve varlık misyonlarına uygun olmayan örgütlenme, çalışma tarzları geliştirmektedir.

Muhafazakâr sendikacılık ise daha geleneksel yöntemleri uygulayan, örgütsel değişime izin vermeyen ve bu değişimleri tehlikeli bulan örgütlenmelerdir. Bu tür sendikalar, Soğuk savaş yıllarına göre şekillenmiş düşünce ve mücadele tarzlarını uygulamaya devam eden ve çevrenin değişen koşullarına ayak uyduramayan sendikalardır. Katılımcı ve mücadeleciler sendikalar ise, örgüt geliştirmeyi “liderlik” anlayışı ile sürekli kılan ve değişimi pratik alanda da yansıtmaya çabası içerisinde olan sendikal yapılardır.

## 2.2. Örgüt Geliştirme Kavramı ve Süreci

Örgütsel geliştirme insanlarda (değer, beceri vb.), teknolojide (daha basitlik, karmaşıklık vs.) ile yapı ve süreçlerde (ilişki ve roller) değişmeyi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülebilir. Alan yazında örgüt geliştirme kavramına dair çok sayıda farklı tanım ve yaklaşım söz konusudur. Bu tanımların bazıları aşağıda belirtilmektedir.

Örgüt geliştirme, örgütteki sadece bireyin, teknolojinin ya da sadece yapı ve stratejilerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür. Philpin ve Mikush’a göre örgüt geliştirme, bir örgütün uzun süre varlığını devam ettirmesi ve misyonunu gerçekleştirmesinde etkili olan iç kapasitesini geliştirme sürecidir (Philpin ve Sandra, 2000: 6). Sonuç olarak, değişim/gelişim esas itibarıyla bir “çözüm ve kurulma” sürecidir. Yani “örgüt” önce farklı etkenlere bağlı olarak devinim geçirdiğinde önceki yapı çözülmekte ve sonra yeniden kurulup yapılanmaktadır.

Örgüt geliştirme; planlanmış, yönlendirilmiş ve sistematik olan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Türkmen, bu sürecin amacını *“etkililiği artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirme”* olarak tarif etmektedir(1996: 68). Örgüt geliştirme esas itibarıyla örgütün değişimine yönelik bir araçtır. Bu değişim örgüt kültürünü değiştirmeyi hedeflemektedir. Bütün bu süreç örgütün verimliliğini arttırmaya ve sürdürülebilir hale getirmeye çalışmaktadır.

Bu konuya dair araştırmalar yapan Dinçer'e göre (2008: 16);

*“örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarının değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.”*

Bennis örgüt geliştirmeyi; *“değişime uygun bir cevap vermek”* olarak tanımlamaktadır (Yeniçeri, 2002: 151). Bu tanımlama örgüt geliştirmeyi eğitimsel bir strateji olarak ele almaktadır.

Alan yazında, örgüt geliştirmeye ilişkin çeşitli tanımlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1. Örgüt Geliştirmeye İlişkin bazı tanımlamalar**

Örgüt geliştirme, bir kurumun kültüründe davranış bilimi teknolojisini, araştırma ve teoriyi kullanarak yaşanan planlı bir değişim sürecidir. (Burke, 1982; Akt. Yeniçeri: 2002: 157)
Örgüt geliştirme, bir kurumun problem çözme yeteneklerini ve dış çevresinde yaşanan değişikliklerle başa çıkma yeteneğini geliştirmek için uzun vadeli bir çaba anlamına gelmektedir. (French, 1969: 23-24)

Örgüt geliştirme, (1) örgütsel yapı, süreç, strateji, bireyler ve kültür arasındaki uyumu arttırmayı amaçlayan, sistem çapında veri toplama, teşhis, eylem, planlama, müdahale ve değerlendirme sürecidir. Aynı zamanda (2) yeni ve yaratıcı örgütsel çözümler gerçekleştirmek; (3) kurumun kendi kendini yenileme kapasitesini geliştirmek olarak açıklanmaktadır. (Beer, 1980; Akt. Yeniçeri: 2002; 158)

Örgüt geliştirme, (1) büyük ölçüde insancıl değerlere dayanarak; (2) davranış bilimlerinin uygulandığı ve (3) açık sistemler teorisi, organizasyon geliştirme, dış çevre, görev, strateji, liderlik, kültür, yapı, bilgi gibi örgütsel gelişimin anahtar boyutlarının uyumlu hale getirilmesi ve bu yolla organizasyonun etkinliğinin artırılmasını amaçlayan, sistem genelinde planlanan, bütünlüklü bir değişim sürecidir. (Burke ve Bradford, 2005: 12)

### 2.2.1. Örgüt Geliştirme Süreci

Örgüt geliştirme süreci, örgütün stratejik hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik uzun süreli, çeşitli basamaklardan oluşan ve kendisini sürekli yenileyen bir süreç olarak ele alınmaktadır. Alan yazında 5 temel başlık altında bu aşamalar ele alınmaktadır (Ünüvar ve Bektaş, 2017: 70).

Bu başlıklar; problemi tanıma, harekete geçme, faaliyet planı ve müdahale, sonuçları değerlendirme ve örgüt geliştirme programının sona ermesi şeklinde ele alınmaktadır.

**Tablo 2. Örgüt Geliştirme süreci ve Tanımları**

Örgüt Geliştirme Süreci Basamakları	Tanımları
Problemi Tanıma	Öncelikle, örgütün yaşadığı sorunun tespit edilmesi
Harekete Geçme	Tespit edilen sorunun çözümüne yönelik faaliyetlerin başlatılması
Faaliyet planı ve müdahale	Planlama ve sürece müdahale edilmesi
Sonuçları değerlendirme	Süreç sonrası oluşturulan verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi
Örgüt Geliştirme Programının Sona Ermesi	Programın sona ermesi ve geri besleme süreci ile kontrol edilmesi

Kaynak: (Ünüvar ve Bektaş, 2017: 70-71)



Alan yazında örgüt geliştirmenin özelliklerine dair yapılan çalışmalarda şu özellikler öne çıkmaktadır (Dinçer, 1994: 113):

- Örgüt geliştirme, örgütlere planlı değişimi getiren bir uygulama olmaktadır. Bu planlı değişimler örgütsel bir sorunu tespit etmek, iletmek ve örgütü gelecek sürece hazırlamak için yardım etmeyi planlamaktadır.

- Örgüt geliştirme, örgütsel değişimi getiren planlı bir stratejidir. Özellikle insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanmak için önüne çıkan fırsatları değerlendirerek örgütün etkinliğinin artırılmasına ve insancıl değerlerin kurulmasına önem verilir.

- Örgüt geliştirme, soruna yöneliktir. Burada sorunun kaynağı bilimsel olarak tespit edilir ve bütünlüklü olarak diğer disiplinlerin araştırmalarından yararlanır.

- Örgüt geliştirme, eyleme yöneliktir. Böylelikle, sürecin sonuç ve başarı üzerine yoğunlaştırılması sağlanmaktadır.

- Örgüt geliştirme sisteme yöneliktir. Örgüt içerisinde faaliyet içinde olan çeşitli kısımların, takımların, bölümlerin birbirleri ile olan karşılıklı etkileşimini vurgulamaktadır.

- Örgüt geliştirme, örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir. Elbette ki, mevcut değer kurallarının tamamen yok sayılarak yeni kuralların açığa çıkartılması anlamını da taşımamaktadır.

### **2.2.2. Örgüt Geliştirmenin Amaçları**

Örgüt geliştirme, işletmelerde bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2018: 681). İşletme açısından bakıldığında,

iş görenlerin bireysel gelişimlerinin sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi aynı zamanda örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin arttırılmasına yöneliktir. Bu bağlamda “kar amacı” gütmeyen ve toplumsal olarak hizmet gören örgütlenmeler olan sendikaların da gerek yönetim kadrosu, gerekse profesyonel çalışanları ve üyelerinin de bireysel gelişimlerini sürekli kılmaları örgütsel gelişim açısından elzem olmaktadır.<sup>†</sup> Örgüt geliştirme sadece örgütün performansını geliştirmek amacı taşımamaktadır. Özellikle sendikalar açısından bakıldığında insan gereksinimlerini, mutluluğu/refahı arttıran ve üyeleri vasıtasıyla gruplar arası ilişkileri de iyileştiren bir hizmet sürecidir.

Örgüt geliştirmenin alan yazında öne çıkan başlıca amaçları şunlardır:

- Bireylerin örgüt içinde hem kendilerini hem de ilişkide buldukları diğer üyeleri tanıyarak, karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek. Bu aynı zamanda bireyin kendisinde oluşan endişeleri ve çekingenliği ortadan kaldırmaktadır. Böylelikle örgütsel bağlılık süreci artmakta ve bireyin örgüt çalışmalarına daha aktif bir biçimde katılması sağlanmaktadır.
- Örgüt içi iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak ve dikey, yatay, çapraz iletişimi arttıracak bir örgütsel ortamı gerçekleştirmek.
- Örgütte kişisel istek ve doyum düzeyini arttırmak, planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu düzeyini arttırmak.

---

<sup>†</sup> Burada okuyucu açısından şu farklılığa değinmek gerekir. Sendikalar ve işletmeler aynı dünyanın farklı oyuncularındır. Sendikaların kâr amacı gütmeyen örgütler olması bir yana bir tarafıyla kendi bütçelerini oluşturabilmek amacıyla “kâr amacı güden” çeşitli “işler” yürüttükleri de bilinmektedir. Bu noktada, özellikle otelcilik hizmetleri yapan ve çeşitli tatil yörelerinde otelleri olan sendikal yapıların varlığı da söz konusudur. Buna karşın sendikaların birer “örgüt” olarak performanslarını, verimliliklerini geliştirmeleri yaşam evrelerini uzatmaları ve nihayetinde en önemli performans değerlendirme kriterleri olarak “sendikal başarılarını” arttırmaları örgüt geliştirme süreci ile doğrudan ilişkilidir.

- Örgütsel yapıyı görev ve amaçlara göre yenileyerek, sürekli, organik bir sistem oluşturmak.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖNEMİ**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda ikincil veri toplama tekniği ile çeşitli veriler elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler, yorumlayıcı araştırma tekniği ile analiz edilip, yorumlanmıştır. Yorumlanan bu verilerin ışığında çalışmaya ilişkin değerlendirme ve öneriler gerçekleştirilmiştir.

İkincil veriler başta SSCI, Sage Journals, Scopus, Ulakbim gibi veri tabanlarının yanı sıra literatüre ilişkin kitap, makale, söyleşi, internet siteleri gibi araçlar taranarak elde edilmiştir. Yapılan literatür taramasında bu konuda yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışma literatürdeki bir boşluğu doldurmasının yanı sıra daha sonraki çalışmalar açısından da öncül bir nitelik taşımaktadır. Araştırmada, sendikaların yaşadığı örgütsel kriz süreçleri ve bu krizi aşmak üzere uyguladıkları stratejiler araştırılmıştır.

### **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

#### **4.1. Sendikaların Yaşadığı Örgütsel Kriz Süreci**

Sendikaların 1990'lı yıllardan itibaren özellikle “yönetsel bir kriz” içinde oldukları görülmektedir. Bu noktada çalışan kesimlerin sendikaya olan bakış açıları, sendikaların etkinliğinin azalması, parçalanmış üretim ve çalışma alanına ilişkin yeni örgütlenme modellerini gerekli kılmaktadır.

Sendikaların yaşadığı “yönetsel krize” ilişkin Kuvvet Lordoğlu tarafından yazılan bir makalede şu ifadeler kullanılmaktadır (Lordoğlu, 2004: 84):

*“Bir örgüt içindeki Yönetim ve Yönetilen ilişkisi bağlamında sendikaların bu işlevi yerine getirmesi açısından ve asgari biçimsel ölçüler alındığı zaman diğer örgütlerden farklı bir yapı ortaya konmamaktadır. Çeşitli işyerlerindeki yönetim ilişkisi yöneticilerin iktidarları ile görevleri arasında oldukça ince bir ayırımı sunmaktadır. Sendikalarda ise İktidar ilişkisi gücün ve sosyal prestijin ortak bir bileşkesini oluşturmaktadır. Bu güç önemli ölçüde örgütün (sendikanın) büyüklüğü ile eş anlamlı olarak artacaktır. Bu nedenle yönetimde bulunanların kendi arzuları ile sendika yönetimini bırakmaları aynı zamanda iktidarlarını da terk etmeleri anlamına gelmektedir.”*

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) tarafından hazırlanan aşağıdaki tabloda sendikaların hem Türkiye sınırları dâhilinde hem de dünyada üye sayılarının özellikle oran olarak giderek azaldığı görülmektedir:

**Tablo 3: ÇSGB'ye Göre Sendikalaşma**

Yıl	Toplam İşçi	Sendikalı İşçi	Sendikalaşma Oranı
1984	2.553.384	1.427.271	55,9%
1985	2.819.517	1.828.471	64,9%
1986	3.075.343	1.953.892	63,5%
1987	3.268.030	2.044.797	62,6%
1988	3.483.212	2.227.029	63,9%
1989	3.564.214	1.834.969	51,5%
1990	3.563.527	1.997.564	56,1%
1991	3.513.064	2.130.811	60,7%
1992	3.596.469	2.254.271	62,7%
1993	3.742.380	2.485.681	66,4%
1994	3.815.261	2.644.417	69,3%
1995	3.905.118	2.667.014	68,3%
1996	4.051.295	2.708.784	66,9%
1997	4.215.375	2.774.622	65,8%
1998	4.327.156	2.923.546	67,6%
1999	4.381.039	3.037.172	69,3%
2000	4.521.081	2.468.591	54,6%
2001	4.562.454	2.609.672	57,2%

Kaynak: ÇSGB İşkolu İstatistikleri, 2002 Temmuz ayı istatistikleri esas alınmıştır.

Sendikaların özellikle üye sayısının ve sendikalaşma oranının azalması ile birlikte yaşadığı güç kaybı, 1980'li yıllardan bu yana sosyal bilimlerde "sendikaların geleceği" konusunu önemli tartışmalardan biri haline getirmiştir (Çelik, 2004). Fordizmin 1970'lerde çökmesi ve buna bağlı olarak sosyal refah devleti politikalarının yerine neoliberal iktisat politikalarının artan egemenliği, esnekleşme, kuralsızlaşma (deregulation) ve güvencesizleştirme yaklaşımlarının çalışma hayatında yaygınlaşması, ekonomide devletin rolünün zayıflatılması ve işgücünün bileşiminin değişmesi gibi faktörler nedeniyle sendikalar 1980'li yıllarla birlikte ciddi bir üye kaybına uğramaya başladılar (World Bank, 2002: 82). Bunun yanı sıra 1980 sonrası sendikacılıkta yaşanan değişim/dönüşüm aşağıdaki gibi formüle edilebilir (Mahiroğulları, 2012: 13):

**Tablo 4.** Sendikacılıkta Yaşanan Dönüşüm

Üye sayısı yüksek sendikacılık	→	Üye sayısı düşük sendikacılık
Mali bakımdan güçlü sendikacılık	→	Mali bakımdan güçsüz sendikacılık
Doktriner/ihtilalci sendikacılık	→	Faydacı/yalın sendikacılık
Hak arayıcı/mücadeleci sendikacılık	→	Uzlaşmacı/işbirlikçi sendikacılık
Ücret sendikacılığı	→	Hizmet sendikacılığı
Ulusal/işkolu sendikacılığı	→	Yerel/işyeri-işletme sendikacılığı

Kaynak: (Mahiroğulları, 2012: 13)

Yine, OECD ülkelerindeki sendikalaşma oranlarında da yıllara bağlı olarak bir düşüş söz konusudur.

**Tablo 5.** OECD Ülkelerinde Sendikalaşma ve Toplu Sözleşme Kapsamı

Ülke	Sendikalaşma Oranı %	TİS Kapsamındaki İşçi %
<b>Avusturya</b>	42	98
<b>Fransa</b>	9	95
<b>Almanya</b>	29	92
<b>İtalya</b>	39	82
<b>Hollanda</b>	26	81
<b>İsveç</b>	91	89
<b>İsviçre</b>	27	50
<b>Avustralya</b>	35	80
<b>İngiltere</b>	34	47
<b>Kanada</b>	38	36
<b>Japonya</b>	24	21
<b>ABD</b>	16	18

Kaynak: OECD, Sendikalaşma ve Toplu İş Sözleşmesi İstatistikleri, 2018.

Görüldüğü üzere sendikalaşma oranının toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işçi oranına nazaran çok düşüktür, ayrıca düzensiz çalışma koşullarının yaygınlaşması ile birlikte TİS kapsamındaki işçi sayısının da gitgide düşmesi sürecin vahameti açısından tartışılabilir olmaktadır. Sendikal yapıların, bu yeni düzene ilişkin stratejik örgütlenme çabalarının geliştirilmesi de aynı zamanda örgütsel yapının yenilenmesi ile doğrudan ilişki halindedir.

Yine hukuki açıdan incelediğimizde iş hukukunda değişen yönetmelikler ve yasalar nedeniyle sendikaların ellerinde bulunan en önemli silah olan grev kanunu, çıkartılan çeşitli Kanun Hükmünde Kararnameler ile birlikte sendikaların geleceğini zorlaştırmaktadır.

Bu konuya dair çalışan Mahiroğulları, ülkemizdeki sendikalaşma oranlarının aynı zamanda hukuki süreçle de yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Mahiroğulları, 2001: 162).

Yine ülkelerin uyguladıkları iktisadi programlar da sendikalaşma ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada, özellikle, 1980 sonrası uygulanan neoliberal politikalar ve bu politikalara bağlı olarak yaygınlaşan özelleştirmeler, post fordist üretim tarzı,

esnek çalışma ilişkileri, taşeronlaşma gibi uygulamalar nedeniyle sendikalar önemli bir kriz sürecinin içindedir. Eğer sendikalar yeni çalışma, örgütlenme stratejileri geliştiremezler ve üyelere sunulan hizmetleri çeşitlendiremezse bu kriz sürecinin atlattılması mümkün görünmemektedir.

**Tablo. 6 Sendika Sayıları (Ocak 2013- Ocak 2019)**

	Ocak 2013	Ocak 2019
Toplam Sendika Sayısı	92	172

Kaynak: DİSK AR, 2019.

Tablodan da gördüğümüz üzere sendika sayıları artarken, sendikalı işçi sayıları bu artış ile doğru orantılı olmamaktadır. Aynı zamanda, sendikaların sayılarının artması “yönetimsel” bir değişikliğe yol açmamakta, sendikal örgütlenme, yönetim formları eskisi gibi devam etmektedir. Bu da kriz sürecinin aşılmasına neden olmaktadır.

Sendikaların yaşadığı krizler bazı durumlarda kendi içsel nedenlerinden de kaynaklanabilmektedir. Sendikaların süreç içerisinde hiyerarşik, merkezi ve bürokratik mekanizmalar haline gelmeleri bu nedenlerin başında gelmektedir. Bu aynı zamanda sendika-üye-kamuoyu arasında iletişim sorununu da yaratmaktadır (Başaran, 2011). Bunun yanı sıra sendikacılığın yeni örgütlenme stratejilerine yönelmesi kaçınılmazdır. Geniş anlamda değişen toplumsal yapıya paralel olarak kendi örgütsel yapısını da yenilemelidir. Bu bağlamda liderlik anlayışını, örgüt yapısını, demokratik katılım süreçlerini ve sahip olduğu üye kitlesi ile değişen üye potansiyelini değerlendirmelidir (Selamoğlu, 2003: 71).

#### **4.2. Sendikaların Uyguladığı Örgüt Geliştirme Stratejileri**

Türkiye’de işçi örgütlenmesi yürüten ve en çok üyeye sahip olan Hak İş Konfederasyonu’nun web siteleri, yönetici açıklamaları ve çeşitli yayınlarının taranması yöntemi ile bu konfederasyonların uyguladıkları çeşitli örgüt

geliştirme stratejileri tespit edilmiştir. Bu sendikanın “etkin ve verimli sendikacılık” yaklaşımını ağırlıklı olarak kurguladığı ve “hizmet, sosyal diyalog, uzlaşma” gibi kavramlara sıkça vurgu yapıldığı söylenebilir. Üyelerine dönük “hizmet” içeren bu stratejilerinden bazıları şunlardır:

- Hak İş Konfederasyonu tarafından gerçekleştirilen çeşitli projelerle birlikte Mesleki Yetiştirme Belgesi vermektedir. Bu belgelendirme kapsamında çelik kaynakçısı, makine bakımcı, refrakterci, köprülü vinç operatörü gibi çeşitli mesleklerde çalışan işçiler zorunlu hale gelen bu belgeyi alabilmektedir ([www.hakis.org.tr](http://www.hakis.org.tr), 2019). Böylelikle sendika üyesi işçilerin meslek yaşamlarına ilişkin eğitim de bu sendika tarafından sağlanmaktadır.

- Hak İş tarafından üyelerine yönelik çeşitli “hizmetler” de verilmektedir. Bu noktada kurulan Sosyal Yapı Konut kooperatifi aracılığı ile üye işçilerin konut sahibi olma imkânları sağlanırken, aynı zamanda eğitim, sağlık, tatil gibi alanlarda çeşitli indirim anlaşmaları yapılmaktadır ([www.hakis.org.tr](http://www.hakis.org.tr), 2019).

- Hak İş tarafından üyelerine dönük sık sık sendikal eğitim verilmekte, kadrolar bu biçimiyle sendikal görevlere hazırlanmaktadır.

## 5. DEĞERLENDİRME

Sendikalar uzunca bir süredir yoğunluklu olarak “dış çevrelerinden” gelişen değişimler nedeniyle bir “kriz” halindedir. Bu noktada çeşitli “örgüt geliştirme stratejileri” ile ya da buna uygun geliştirilen uygulamalarla bu “kriz” sürecini atlarmaya ve “yeni düzene” ayak uydurmaya çalışmaktadır.

Sendikaları değişime zorlayan çeşitli etkenler vardır. Bunlar; küresel rekabetin artması, bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, üretim yapısının parçalı hale gelmesi, sendikaların bürokratik bir hal almasıdır.



(1) Sendikaların, işletmelerden farklı olarak “yasal-hukuki” birtakım çerçevelere “uyuma” zorunluluğu nedeniyle örgütsel değişimi/gelişimi uygulamadan krizi aşmaları mümkün görünmemektedir. Bu noktada, sendikaların etkin bir örgütsel yapıya ulaşmaları gerekmektedir. Bu süreci örgüt geliştirme stratejileri bağlamında ele alırsak öncelikli olarak “etkin liderlik” anlayışı uygulamalıdır. Etkin liderlik; aktivistlerin ve sendika örgütlenmesinden sorumlu kişilerin eğitilmesi, bilgi toplama, dağıtma ve iletişim kanallarının geliştirilmesi, üyelere ve potansiyel üyelere yönelik bir tarzın uygulanması anlamı da taşımaktadır.

(2)Eğitim programlarının geliştirilmesi ve bu bağlamda başta sendika temsilcileri olmak üzere profesyonel uzmanların eğitimi, örgütlenme yöntemleri, kampanya taktik ve becerileri konusunda eğitim, sendika üyelerinin sendikal bilince erişebilmesi için sendikal yönetim eğitimleri ve nihayetinde bu süreci diyalektik hale getirmek amacıyla sendikal yönetim analizi yapılması elzemdir.

(3)Sendikalarda çeşitli “takımların” etkililiğinin geliştirilmesi ve öncelik sırasına konulması, sendika üyelerinin rol beklentilerinin ve sorumluluklarının açığa kavuşturulması, üst-ast ya da aynı düzeydekiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, problem çözme, karar alma, kaynak kullanımı ya da planlama etkinliklerinin kullanımında etkililik, çatışmanın azaltılması, örgüt ikliminin geliştirilmesi, takımın özelliğinin, örgütün toplam fonksiyonu içindeki rolünün daha iyi anlaşılması, grup üyeleri arasında karşılıklı destek duygusunun geliştirilmesi gibi amaçlara ulaşılması beklenmektedir (Balci.2000: 101).

İşletmelerin en önemli paydaşlarından birisi de sendikalaradır. Sendikalar hem örgüt yapısı hem de üstlendikleri toplumsal roller itibarıyla “yönetim ve organizasyon” alanında önemli araştırma konuları arasında yer almaktadır. Sendikaların küresel kapitalizmin yaşadığı krizlere bağlı olarak geçirdiği değişimlerden etkilenmelerine karşın örgüt/yönetim yapıları ve süreçlerinde herhangi bir değişme ve gelişmenin olmaması bir “krize” neden olmaktadır.

Ülkemizde de bir dönem görece uygulanan sosyal refah devleti politikaları doğrultusunda örgütlenen ve niceliksel olarak artış gösteren sendikal yapılar neoliberal ekonomi politikalarının uygulandığı 1980 sonrası dönem de ise yaşadığı krizleri aşamamış ve buna bağlı olarak niceliksel azalışa yol açmıştır.

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Sendikaların da, üretim yapılarında yaşanan değişim ve çevresel etmenler göz önüne alındığında yapısal bu değişikliklere cevap vermek ve bünyesinde bu değişikliklere uygun değişimleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Örgüt geliştirme stratejilerinde örgütün kültürünün birlikte çalışarak yönetilmesi yatar (Zencirkıran, 2018:30). Örgüt kültürünün bu biçimde ele alınması hem örgütsel hem de bireysel amaç ve değerlerin geliştirilmesine yol açar.

Bir örgütte değişimin iyi yönetilmesi başka süreçlerin de iyi yönetilmesi ile ilintilidir. Sendikal hareketin gelişmesi açısından “değişerek devam etmek ya da devam ederek değişmek” önemlidir. Özellikle, bireyselleşen iş ilişkilerinin ve sendikaların örgütlenme tarzlarının bu “değişim” için başlanması gereken noktalar olduğu aşikârdır.

## KAYNAKÇA

- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, F. (2010). Sendikalar ve Yeni İletişim Teknolojileri: Faustian Bir Anlaşma mı?, Bianet, <https://bianet.org/biamag/emek/131337-sendikalar-ve-yeni-iletisim-teknolojileri-faustian-bir-anlasma-mi>.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*, Santa Monica: Goodyear Publishing.
- Burke W. (1982). *Organizational Development: Principles and Practices*, Boston: Little, Brown.
- Burke W. and D.Bradford (2005). The Crisis in OD, *in Reinventing Organization Development*, eds. D.Bradford and W.Burke, San Francisco: John Wiley and Sons, 1-14.
- Dikmen, A. A. (2011). *Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan*, Ankara: Tan Yayınları.
- Dinçer Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- French, W. (1969). Organizational Development: Objectives, Assumption, and Strategies, *California Management Review*, 2, 23-24.
- [http://www.hakis.org.tr/haberler.php?action=haber\\_detay&id=1578](http://www.hakis.org.tr/haberler.php?action=haber_detay&id=1578) (ET. 06.07.2019)
- <http://www.hakis.org.tr/icerik.php?sayfa=11> (ET. 06.07.2019)
- Işıklı, A. (2005). *Sendikacılık ve Siyaset*, İstanbul: İmge Yayınları.

- Keçecioglu, T.(2001). *Bir Değişimin Anatomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Koçel, T. (2018), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2/1, 161-190.
- Mahiroğulları, A. (2012). Xxi. Yüzyıla Girerken Sendikacılık: Günümüzdeki Değişim, Dönüşüm Ve Gelecek İçin Arayışlar, Emek ve Toplum, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 1, 9-33.
- Mahiroğulları, A. (2017). *Türk Sendikacılık Tarihi*, Sivas: Özlem Kitapevi.
- Marx, K. (2018). *Komünist Manifesto*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özkiraz, A. ve Talu, N. (2008). Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 108-126.
- Philbin, A. ve Sandra, M. (2000). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work*, Winston-Salem, NC: Mary Reynolds Babcock Foundation.
- Selamoğlu, A. (2013). İşçi Sendikacılığında Yeniden Yapılanma ve Örgütlenme Modeli, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6/2, 63-98.
- Tokol, A. ve Alper, Y. (2018). *Sosyal Politika*, Bursa: Dora Yayınları.
- Ünüvar, H. ve Bektaş, Ç. (2017). “Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri”. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(3): 67-76.
- World Bank (2012). *Unions and Collective Bargaining*, Washington, D.C.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları.

Yücesan Özdemir, G. (2010), Türkiye’de Sendikal Hareketin Teknoloji ile İmtihani: Üç Farklı Sendikacılık, <https://sendika.org/2010/03/turkiyede-sendikal-hareketin-teknoloji-ile-imtihani-uc-farkli-sendikacilik-gamze-yucesan-ozdemir-41955/> (ET. 17.06.2019).

Zencirkıran, M. (2018). *Örgüt Sosyolojisi*, Bursa: Dora Yayınları.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

One of the important features of modern societies is that social relations are carried out through organizations. Organizations have an important role in learning the socialization of people and the values and cultures of society by individuals in a practical sense.

Organizations act in accordance with the specified objectives from the moment they emerge and try to reach these objectives. Their assets are also maintained with the achievement of these objectives. In order to achieve these goals, it is essential for the organization to evaluate the developments, threats and opportunities experienced both in the internal and external environment and to act in accordance with these changes in terms of its existence and sustainability.

Therefore, it is possible for union organizations to survive by adapting to the "environment". In this study, how trade union organizations that make this effort evaluate and implement "organizational development strategies will be discussed. Various recommendations will be made with the data set obtained from the literature.

### Method

In the conceptual and theoretical section, the concept of trade union and the place of trade unions in working life will be discussed. Then, the concept and strategies of organization development and criteria will be evaluated with literature review method

Qualitative research method was used in this study. In this context, various data were obtained depending on the secondary data collection technique. These

data were analyzed and interpreted with descriptive research technique. In the light of these interpreted data, evaluations and suggestions were made. Secondary data were obtained by scanning databases such as SSCI, Sage Journals, Scopus, Ulakbim, as well as books, articles, interviews and web sites related to the literature.

In particular, a quantitative research on the organizational development strategies of trade unions should not be done before and this study should be considered as an “entry” study since it is one of the first studies in this sense. In this research, the organizational crisis processes experienced by unions and the strategies they applied to overcome this crisis were investigated.

### **Findings (Results)**

Unions have been in a specially managerial crisis for a long time. At this point, the perspectives of the working groups towards the union, the decrease in the efficiency of the unions, necessitate new organizational models related to fragmented production and working area.

In the 1980s, trade unions began to lose due to factors such as the collapse of the Fordist reconciliation in the 1970s, the increasing sovereignty of neoliberal economic policies, the spread of deregulation approaches in working life, the weakening of the role of the state in the economy and the change in the composition of the labor force.

As can be seen, it is arguable that the unionization rate is very low compared to the rate of workers covered by collective bargaining, and the gradual decline in the number of workers under the collective bargaining agreement with the spread of irregular working conditions is debatable in terms of the gravity of the process. The development of the strategic organization efforts of the trade

union structures in relation to this new order is also in direct relation with the renewal of the organizational structure.

### **Conclusion and Discussion**

There are various factors that force trade unions to change. These; the increase in global competition, the rapid developments in information and communication technology, the fragmentation of the production structure and the unions become bureaucratic.

1) Unions do not seem to be able to overcome the crisis without implementing organizational change / development due to the obligation to “comply” with a number of “legal-legal frameworks, unlike businesses. At this point, unions need to reach an effective organizational structure. If we consider this process in the context of organizational development strategies, they should first apply an effective leadership” approach. Effective leadership; training of activists and persons responsible for union organization, development of information gathering, dissemination and communication channels and the implementation of a style towards members and potential members.

(2) Development of training programs and training of professional experts, especially trade union representatives, organization methods, campaign tactics and skills, trade union management trainings for union members to reach trade union consciousness, and finally, trade union management analysis to make this process dialectic is essential.

(3) Developing and prioritizing the effectiveness of various “teams in trade unions, clarifying the role expectations and responsibilities of trade union members, developing relations between top-level or subordinates, problem-solving, decision-making, resource use or use of planning activities, It is



expected to achieve the objectives such as reducing the conflict, improving the organizational climate, better understanding the role of the team in the total function of the organization, and developing a sense of mutual support among the group members.