



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN
KULLANDIKLARI ETKİLEME TAKTİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

İbrahim TEK BEN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En iyiye ...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN
KULLANDIKLARI ETKİLEME TAKTİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF
TEACHERS AND INFLUENCE TACTICS ADOPTED BY SECONDARY SCHOOL
PRINCIPALS

İbrahim TEK BEN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

Kabul ve Onay

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,
İbrahim TEK BEN'in hazırladığı "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan M¼d¼rlerin
Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örg¼tsel Bağlılıkları Arasındaki
İlişkinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim
Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Yüksek
Lisans-Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. şaduman KAPUSUZ OğLU	
J¼ri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Didem KOşAR	
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Türker KURT	

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 10 / 04 / 2019 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca / / tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Ekber şAHİN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

Öz

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarındaki müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini tespit etmektir. Araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2016–2017 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinin, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemine göre seçilen 405 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında “Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.00 ve Lisrel 8.80 paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerdeki değişkenlere göre parametrik testlerde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), parametrik olmayan testlerde ilişkisiz ölçümler için Kruskal Wallis H-testi ve Mann-Whitney U-testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordayıcı değişkenlerin incelenmesinde ise Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin en çok kullandıkları etkileme taktiğinin “kurallara uygunluk”, en az kullandıkları etkileme taktiğinin ise “kişisel yakınlığı kullanma” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin de görev yaptıkları kurumlara en fazla duygusal bağlılık boyutunda bağlı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği genelinin akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken daha fazla ılımlı taktikler (takdir etme, bilgilendirme, işbirliği yapma, istişarede bulunma) kullanmaları sağlanmalıdır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde çıkmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Anahtar sözcükler: etkileme taktikleri, liderlik, örgütsel bağlılık.

Abstract

Employing correlational survey model, the study aims to determine the relationship between the organizational commitment of teachers and the influence tactics employed by secondary school principals. The population of the study consists of teachers working in public secondary schools in Ankara (Çankaya/Etimesgut/Keçiören/Mamak/Yenimahalle) in the 2016-2017 academic year. The sample of the study consists of 405 teachers selected according to stratified sampling method. "Behavior-Questionnaire-Target" and "Organizational-Commitment-Scale" were employed in order to collect the research data. "SPSS-22.00" and "Lisrel-8.80" packaged software were used to analyze the data. "T-test/ANOVA" were applied for parametric tests according to the variables in the scales and "Kruskal-Wallis H-test" and "Mann-Whitney-U-test" were used for non-parametric tests. In addition, "Pearson Product-Moment-Correlation-Coefficient" was used to determine the relation between variables, and "multiple-linear-regression-analysis" was employed to determine the predictive variables. Of the influence tactics used by the secondary school principals, while "legitimizing" was found to be used the most "personal appeal" was found to be the least resorted to. Teachers were most committed emotionally to their institutions. Furthermore, the relationship between the organizational commitment of teachers and the influence tactics employed by secondary school principals was significant. The scale of organizational commitment has a significant relationship with subdivisions such as persuasion through reasoning, encouraging, abiding with the rules, informing, coercion, cooperation, appreciation and consulting with others. Principals should be encouraged to use more modest tactics when influencing. According to the results of the commitment of the teachers is moderate. Efforts are needed to increase teachers organizational commitment levels.

Key words: influence tactics, leadership, organizational commitment.

Teşekkür

Yüksek lisans eğitimim ve çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren kıymetli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Didem KOŞAR'a;

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU, Prof. Dr. Şule ERÇETİN, Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR ve saygıdeğer hocalarım Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyelerine;

Tez savunmama katılan ve değerli görüşleri ile katkı sunan jüri üyemiz Doç. Dr. Türker KURT'a;

Çalışmama katılan ve sorularımı içtenlikle cevaplayan tüm öğretmenlere;

Ve hayatımın her aşamasında yanımda olan, her zaman desteklerini hissettiğim değerli aileme yürekten teşekkür ederim.

Ortaya çıkan bulgular ve yapılan değerlendirmelerin alanyazına önemli bir katkı sağlamasını ve ileride bu konu hakkında yapılacak olan çalışmalar için bir kaynak olmasını diliyorum.

İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	viii
Bölüm 1 Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
Araştırma Problemi.....	5
Sayıtlar	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	7
Lider ve Liderlik Kavramı.....	7
Etkileme- Güç- Otorite.....	10
Etkileme ile İlgili Kuramlar	15
Etkileme Taktikleri Seçimlerinde Önemli Olan Faktörler.....	18
Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması.....	20
Etkileme Taktikleri	23
Etkileme Taktiklerinin Çıktıları	28
Eğitim Örgütlerinde Etkileme Süreci.....	30
Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	31
Örgütsel Bağlılığın Önemi	33
Örgütsel Bağlılık Sınıflamaları	34
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
Örgütsel Bağlılık Boyutları	46
Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	49

Etkileme Taktikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	50
İlgili Araştırmalar.....	51
Bölüm 3 Yöntem	54
Araştırmanın Modeli	54
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	54
Veri Toplama Süreci.....	58
Veri Toplama Araçları.....	59
Verilerin Analizi.....	66
Veri Setlerinin Normallik Testi	67
Bölüm 4 Bulgular ve Yorum	68
Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular.....	68
Öğretmenlerin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	69
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	83
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	84
Okul Müdürlerinin Kullandığı Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler	91
Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışı Arasındaki Yordayıcı İlişkiler	93
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	97
Sonuç ve Tartışma	97
Öneriler	109
Kaynaklar.....	111
EK-A: Kullanılan Ölçekler	121
EK-B: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	127
EK-C: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Uygulama İzni	128
EK-Ç: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yazısı	129

EK-D Etik Beyanı	130
EK- E Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-F Thesis Originality Report	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EK-G Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

Tablolar Dizini

Tablo 1 Etkileme Taktiklerinin Sınıflamaları.....	22
Tablo 2 Araştırma Kapsamındaki İlçelerde Bulunan Resmi Ortaöğretim Kurum ve Öğretmen Sayıları	54
Tablo 3 Araştırmanın Örneklemi.....	56
Tablo 4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzde Dağılımları	57
Tablo 5 Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği'ne İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri	60
Tablo 6 Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri ve R ² Değerleri.....	61
Tablo 7 Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ait Güvenirlik Katsayıları.....	63
Tablo 8 Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin DFA Uyum Sonuçları	64
Tablo 9 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri ve R ² Değerleri	64
Tablo 10 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları	66
Tablo 11 Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Bulunan Maddelerin Aralık Puanları	67
Tablo 12 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo13 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları	69
Tablo14 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları.....	70
Tablo15 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları. 72	
Tablo 16 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları .74	
Tablo 17 Çalışılan Yöneticinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları77	
Tablo 18 Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları.....	78

Tablo 19 İlçe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları.....	80
Tablo 20 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 21 Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları	84
Tablo 22 Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	85
Tablo 23 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 24 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	87
Tablo 25 Çalışılan Yöneticinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları	88
Tablo 26 Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	89
Tablo 27 İlçe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları	90
Tablo 28 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Sonuçları	91
Tablo 29 Duygusal Bağlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 30 Devam Bağlılığı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 31 Normatif Bağlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	95

Şekiller Dizini

Şekil 1. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği'ne ait path diagramı 'standart değerler'.....	62
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ait path diagramı "standart değerler"	65

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde, araştırmanın temeli olan problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma problemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Örgüt, en yalın ifadesiyle belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş toplumsal yapılardır (Kaya, 2017; Özdemir, 2015; Uğurlu, 2015). Örgütlerin amaçlarını yerine getirmesi için birçok faktör önemli yer tutmaktadır. Bu önemli faktörlerden biri de örgütün lideri konumunda olan yöneticilerdir. Okul müdürlerinin eğitim politikalarının uygulanmasında, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde hayati rol ve sorumlulukları vardır.

Liderler örgütlerindeki çalışanları, örgütün amaçlarını yerine getirmek için etkilemek zorundadır. Bu zaviyeden bakıldığında liderliğin özünde her zaman etkileme vardır. Etkileme, bireyin elinde bulunan yetkiyi kullanırken yararlandığı bir süreç olarak tarif edilmektedir (Bayrak, 2000). Liderler çalışanlarını güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede çalışanları örgütlerine adamalarını ve bağlılıklarını sağlamada ve en önemlisi de örgütün işleyiş sürecini geliştirmede etkilerini ve çeşitli etkileme taktiklerini kullandıkları söylenebilir. Bu bağlamda lider konumunda olan yöneticilerin örgütlerinde görev yapan tüm çalışanları etkilemenin önemini, etkileme yollarını ve bu yolların gerektirdiği davranışları bilmesi önemlidir. Ayrıca bunları örgütlerinde uygulayabilmeleri için etkileme yeterliliğine sahip olmaları da gerekmektedir (Koşar, 2016). Başarılı bir liderlikte ana etken Yukl ve Falbe' ye (1990) göre etkileme sürecini iyi yönetebilmektir. Etkileme, yönetim süreçlerinin temelini oluşturan kavramlardan biridir. Bir örgütün liderinin etkileme davranışını tam anlamıyla sergileyebilmesi; planlamayı, birlikte hareket etmeyi, yönlendirmeyi, motive etmeyi, örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde çalışanları bir araya getirebilmeyi büyük ölçüde başarmasına bağlıdır (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018).

Örgütsel bağlılık örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde önemli bir unsurdur. Çalışanların örgütle olan etkileşimini ortaya koyan örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerin gelişiminin ve etkililiğinin sürdürülebilmesinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim bağlılığı yüksek çalışanların varlığı, örgütlerin

varlıklarının devamlılığını sağlamakla kalmayıp gelişmelerini de sağlayacaktır (Başol ve Yalçın, 2009; Wasti, 2000). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, içinde buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için çok daha fazla çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Çok sayıda araştırma (Gürkan, 2006; İmamoğlu, 2011; Kaya, 2017; Tan, 2017), örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılığının önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı her örgüt, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak üzere çalışmalarını sürdürmektedir. Örgütsel bağlılık için önemli olan, çalışanları problem çıkaran değil, mevcut sorunları ve sonradan oluşabilecek sorunları çözen bireyler haline dönüştürmektedir. Çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlayan örgütler huzur ve refah içerisinde yaşamakta ve varlıklarını devam ettirmektedirler (İnce ve Gül, 2005). Allen ve Meyer (2004) örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların daha sıkı çalışacağını ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla fedakârlıkta bulunacaklarını belirtmişlerdir. İçerisinde buldukları örgütlere bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere de kendi isteklerince uyar. Bu çalışanlar ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak motive olurlar. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenme koşullarından çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından kaynaklanmaktadır (akt. Balay, 2014).

Eğitim kurumlarında, eğitimin istenen amaçlara ulaşabilmesi için en önemli kaynaklardan biri de öğretmenlerdir. Okul ortamının çalışanları olan öğretmenlerin güdülenmiş, üretken, istekli olmaları ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarına katkı sunması beklenir. Öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını arttırmanın, beşeri sermayeden etkili bir biçimde yararlanmak ve eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmek adına bir zorunluluk haline geldiği düşünülebilir (İmamoğlu, 2011). Bundan dolayı öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarını sağlamak oldukça önemlidir ve bu bağlılık düzeyinin artırılmasında da kurumun lideri olan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri oldukça önem arz etmektedir. Etkileme kavramı ve liderlerin kullandıkları etkileme taktiklerini konu edinmiş araştırmalar (Dağlı, 2015; Güney, 2016; Kuru-Çetin, 2013; Pehlivan, 2018; Rogers-Backus, 2010) bulunmaktadır. Uluslararası alanyazında

etkileme kavramı sık yer bulurken, ulusal alanyazında ise yeni yeni çalışılmaya başlandığı görülmektedir. Hatta bu ulusal çalışmaların eğitim örgütlerinde daha sınırlı sayıda olduğu gözlenmiştir (Aydın ve Pehlivan, 2010; Dağlı, 2015).

Alanyazın incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamada önemli bir rolü olduğu görülmektedir. İlgili araştırmaların (Güney, 2016; Pehlivan, 2018) sonuçlarına dayanarak, yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında doğrudan ilişki bulunduğunu öne sürmek de olasıdır. Bu iki yapı arasındaki ilişkinin niteliği ve yönünü belirlemek, bu yapıları oluşturan boyutların bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesine bağlı görülmektedir. Alanyazındaki önermeler ve araştırma bulguları temel alınarak, önceki tartışma ve benzer bir tartışmanın eğitim yönetimi ekseninde yönetici ve öğretmenler arasında yapılması, birbirini etkilediği düşünülen bu iki yapının dinamiklerini anlamaya olanak sağlayarak konuyla ilgili yeni ve farklı bir perspektif kazandıracaktır. Bu durumda ortaöğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkilerin incelemesinin eğitim öğretim sürecine önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini incelemektir.

Sosyal bilimciler için her geçen gün daha fazla ilgiyi üzerinde toplayan liderlik kavramı tüm sosyal yapılarda önemli bir yere sahiptir. Çünkü bütün sosyal bilimler insan denen duyguları, düşünceleri ve farklı davranış kalıpları bulunan varlıklarla çalışmaktadır. Belirli bir amacı yerine getirmek ve belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş insan topluluğu olan örgütlerde de sosyal etkileme süreci olan liderlik uygulamaları örgütlerin ve yönetimin vazgeçilmez bir yönünü oluşturmaktadır. Örgütlerde etkili bir yönetimin en önemli göstergelerinden biri, yöneticilerin çalışanlarını, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda etkilemeyi başarmasıdır. Çünkü etkileme hedef yönelimli bir davranıştır ve kişiler, istedikleri çıktılar elde etmek için etkileme taktiklerini kullanırlar. Bu nedenle etkileme süreci tüm örgütlerde olduğu gibi eğitimin kurumsallaştığı örgütler olan okullarda da oldukça önemli bir role

sahiptir. Yapılan araştırmalar neticesinde yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri, işletme ve yönetim gibi alanlarda yoğun bir Şekilde çalışıldığı tespit edilmiştir. Ancak liderlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin eğitim alanında yapılan çalışmalarda sınırlı düzeyde olduğu grlmştir. Okullar, kişilerarası sosyal ilişkilerin yoğun yaşandığı kurumlar olmasının yanında tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi insanların birbirlerini etkilemeye çalıştığı örgütlerden biridir. Okulda ğretmenlerin davranışlarını olumlu Şekilde etkilemeye çalışmak, öğretmenlerin motivasyonlarının, çalışma istek ve arzularının ve okula olan bağlılıklarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri okullarda eğitsel başarıyı artırmasının yanında çalışanların okul içinde daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin tespit edilmesi önem arz etmektedir

Çalışanların örgütle olan etkileşimini ortaya koyan örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerin gelişiminin ve etkililiğinin sürdürülebilmesinde büyük önem taşımaktadır. Nitekim bağlılığı yüksek çalışanların varlığı, örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlamakla kalmayıp gelişmelerini de sağlayacaktır. Yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların yani öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olması beklenen bir durumdur. Yapılan araştırmalar liderlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel adalet, okul başarısı, olumlu okul iklimi vb. için vazgeçilmez bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı örgütsel bağlılığa etki eden her kavram ve her değişken çok önemlidir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığa etki eden önemli değişkenlerden biri olan etkileme taktiklerinin incelenmesi ve araştırılması da oldukça önemlidir.

Çalışanların rgtsel bağlılık dereceleri örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve etkililiklerini doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı alanyazında yeni yeni çalışılmaya başlanan etkileme taktiklerinin, örgütsel bağlılığı ne derece de etkilediği, aralarında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinin önemli olacağı düşünülmektedir. Eğitim alanında yapılan her çalışmanın büyük önem taşıdığı günümüzde, yapılan bu çalışmanın da alanyazına katkı sağlaması ve bundan sonra bu konuda çalışma yapacak kişilere bir başvuru kaynağı olması amaçlanmaktadır.

Araştırma Problemi

Bu araştırmanın problem cümlesi “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu genel problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere de yanıt aranmıştır:

Alt problemler. Bu çalışmada aşağıdaki problemlere yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri nelerdir?

2. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri,

a. Cinsiyet

b. Yaş

c. Eğitim düzeyi

d. Mesleki kıdem

e. Çalışılan yöneticinin cinsiyeti

f. Çalışılan okul türü

g. Çalışılan ilçe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?

4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri,

a. Cinsiyet

b. Yaş

c. Eğitim düzeyi

d. Mesleki kıdem

e. Çalışılan yöneticinin cinsiyeti

f. Çalışılan okul türü

g. Çalışılan ilçe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Sayıtlılar

Araştırmaya katılan katılımcıların veri toplama araçlarında yer alan soruları objektif ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma Ankara ilinin Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Etkileme taktikleri: Bir kişinin tutum ve davranışlarını belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda değiştirmek için yapılan istendik ve kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013).

Ortaöğretim: 14/06/1973 tarihli 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 26 ıncı maddesinde; ilköğretime dayalı dört yıllık zorunlu örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumları ile mesleki eğitim merkezlerinin tümünü kapsayan eğitim kurumu olarak tanımlanmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 1973).

Örgütsel bağlılık: Çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgütün amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu ve çalışanların örgütle ilişkilerini karakterize eden ve örgütte kalma kararlarına etki eden psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1990; Mowday, Porter ve Steers, 1979)

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırmanın amacı kapsamında ele alınan bazı önemli kavramlara ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda liderlik, etkileme taktikleri ve örgütsel bağlılık ve bunlara ilişkin kavramlar ele alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın amacıyla ilintili olarak alanyazında yapılan çalışmalara da yer verilmiştir.

Lider ve Liderlik Kavramı

‘Bir aslanın yönettiği yüz koyunluk ordu, bir koyunun yönettiği yüz aslanlık ordudan daha korkutucudur’ (Talleyrand) sözü aslında tüm lider ve liderlik kavramlarını tek bir ifadeyle açıklayabilmektedir. Lider ve liderlik kavramları neredeyse insanlık kadar eski bir tarihe sahiptir. Yönetilme veya idare edilme beşeri bir ihtiyaçtır. Çünkü insanlar belli topluluklar halinde yaşamlarını sürdürmekte ve bundan dolayı da kendilerini belirli hedeflere götürecektir ve bu amaçla yönetecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderliğin araştırılmasının tarihi M.Ö 300- 400’lü yıllardaki Platonun ve Aristonun eserlerine kadar dayanmaktadır (Gül, 2013). Lider ve liderliği tanımlamak için birçok teşebbüste bulunulmuştur. Liderlik hakkında yazan veya çalışan hemen herkes lider ve liderliği farklı şekillerde tanımlamışlardır.

Lider. Lider kelimesi etimolojik olarak anglo-sakson kökenli olup “leadare” kelimesinden türemiştir. “Leadere” kelimesi insanları yolculuğa çıkarmak ve onlara bu yolculukta rehberlik etmek anlamına gelmektedir (Güçlü, 2016). Lider kelimesi ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte kaptan, rehber, kumandan, önden giden kimse olarak tanımlanmıştır. 20. yüzyıl ile birlikte konuyla ilgili olarak çalışan bilim insanlarının lider tanımlamalarının bazıları aşağıda ifade edilmiştir.

İnsanlar günlük yaşamlarını idame ettirirken hızla değişen ve gelişen şartlara göre arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için formal ya da informal bir şekilde bir gruba üye olmaktadır. Çünkü insanlar sosyal bir varlık olduklarından arzu ve ihtiyaçlarını bir grup içerisinde daha kolay karşılayabilmek imkânına sahiptirler. Ancak bu grupların bir takım amaç, hedef ve beklentileri vardır. Amaç ve beklentilerin karşılanması için grubun yönlendirilmesi gerekmektedir. İşte bu yönlendirme işini yapan kişiye lider denilmektedir (Gül, 2003).

Bir başka tanımda ise lider; grup üyelerini örgütün amaçları etrafında bir araya getirip onları hedeflerin gerçeğe dönüşmesi için motive eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Danışman, 2013). Lider kavramı, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Eren (1998) ise lideri; grup üyeleri tarafından farkedilen fakat açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve grup üyelerinin varolan güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kimsedir şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda liderlerin, grup üyeleri tarafından paylaşılan istek ve beklentileri açığa çıkarma ve bunların gerçekleştirilmesi yönünde ortak çabaların koordine edilmesi özellikleri üzerinde durulmaktadır (Gül, 2003).

Farklı bir tanımda ise lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir (Özsalmanlı, 2005). Burada eşgüdüm ifade zaman ve eylemde birliktelik ifadesine vurgu yapmaktadır. Bu da liderin her zaman örgütün amaçlarını gerçekleştirirken grup üyeleri ile birlikte hareket ettiğini vurgulamaktadır. Baltaş (2000) ise liderleri, örgütün ayakta kalmasını sağlamak, örgütün hayatına devam etmesini sağlamak işlerin yapılma şekilleriyle, nelere nasıl değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu örgüt içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan şahıslar şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıda ifade edilen tüm tanımlamalar incelendiğinde tüm tanımların bulunduğu ortak nokta belli bir insan topluluğunun, ulaşılması gereken bir hedefin ve belirli bir amacın olmasıdır. Ayrıca liderlerin yönetme, amaç belirleme, karar alma ve uygulama, vizyon sahibi olma, ikili ilişkilere ve iletişime önem verme gibi ortak özelliklere de sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003).

Liderlik. Liderlik kelimesi incelendiğinde yine lider kelimesi ile aynı olarak anglo-sakson kökenli olup "leadere" kelimesinden türediği görülmektedir. Liderlik kelimesi ilk kez 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve liderin durumu, koşulları olarak ifade edilmiştir (Güçlü, 2016). Türkçe de ise liderlik kelimesinin karşılığı önderlik ve liderin görevi şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Lider bir bireyi tanımlarken liderlik, lider tarafından yönetilen süreci ve davranışını ifade etmektir.

Liderlik; 20. yüzyıl ile birlikte bilim insanlarının net tanımını yapabilmek ve 'iyi bir lider nasıl olunur?' sorusunun cevabını bulabilmek için üzerinde en fazla çalışılan konulardan birisi olmuştur. Bu çalışmalar, liderlik ile ilgili alanyazına binlerce çalışma ve birçok tanım kazandırmıştır (Arıkan, 2001). Tüm bu çalışmaların ve teorilerin

sonucunda, Yukl (2002), araştırmacıların liderlik ile ilgili tanımlarını kendi kişisel görüşlerine göre oluşturduklarını belirtmiştir. Yukl'unda vurguladığı gibi, yıllar önce Bennis (1959) liderlik üzerine bugün hala geçerliliğini koruyan gözlemini şöyle ifade etmiştir: “Öyle görünüyor ki liderlik kavramı her seferinde elimizin ucundan kayıp gidiyor başka bir deyişle onunla ilgilendiğimizde başka bir şekilde bürünerek bizimle oynuyor. . .Yani kısacası liderlik kavramı, hala tam olarak doğru şekilde tanımlanmış bir kavram değildir.” (akt. Özdemir, 2015).

Çeşitli alanlarda liderlik çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bass (1990), liderliği bir gruptaki üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetlerin yapısını ya da yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim olarak belirtmiştir. Bernard Bass, Gary Yukl ve Warren Bennis tarafından ortaya konan liderlikle ilgili üç kapsamlı çalışma bu fenomenin daha net anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Bazı kavramsal anlaşmazlıklar olsa dahi çoğu uzman tarafından kabul edilen liderliğin tanımı şu şekildedir: Liderlik, bireyin tanımlanmış başarıya veya örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği süreçtir. Bu tanımın üç önemli boyutu vardır: 1. Liderlik etki gerektirir. 2. Liderlik amaca ulaşmayı gerektirir. 3. Liderlik takipçiler gerektirir (Lunenberg ve Ornstein, 2013).

1.Liderlik etki gerektirir: Liderlik bir etkileme sürecidir. İyi bir lider etkileme becerisinin en önemli unsuru, duygulara ve değerlere hitap edebilmektir. Etkileme süreci, bir liderin birden çok grup üyesinin eylemlerini veya tavır ve yaklaşımlarını değiştirdiği bir süreçtir.

2.Liderlik amaca ulaşmayı gerektirir: Liderlik tanımlanmış grup amaçlarına veya örgütsel amaçlara ulaşma için etki sahibi olmayı gerektirir. Diğer bir ifadeyle liderler belirli amaçlar ile ilgili olarak grup üyelerinin eylemlerinin veya tavırlarının değiştirilmesine odaklanır. Bir grup veya örgütün liderleri bu etkiyi harekete geçirebilen bireylerdir.

3.Liderlik takipçiler gerektirir: Etki, etkilemek süreci işteş bir fiil olduğundan etkileyen ve etkilenen olarak karşılıklı bir olayı ifade eder. Bundan dolayı etki süreci liderliğin karşılıklı olduğunu gösterir (Lunenberg ve Ornstein, 2013). Başka bir ifadeyle liderler takipçilerini muhtelif şekillerde etkiler ve ayrıca takipçileri tarafından etkilenir. Kişi takipçileri olmadan lider olamaz. Bernard'a (1940) göre liderlik, takipçilerinden etkilenmeye razı olmaktır (Güçlü, 2016; Lunenberg ve Ornstein, 2013). Burns'e (1978) göre liderlik, insanların kendilerince veya çalışanları ile birlikte belirlenen

hedeflere ulaşmak maksadıyla siyasal, ekonomik veya buna benzer güç ve değer odaklarını kullanarak çalışanlarını harekete geçirmeleridir. Liderlik, belirli ortamlarda çalışanlarını belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışıdır (Davis, 1977).

Yukarıda yapılan tüm açıklamalardan ve tanımlardan anlaşılacağı üzere lider ve liderlik kavramlarının tek tanımından söz edilemeyeceği, her araştırmacının bu kavramları farklı açılardan ele aldığı ve tanımladığı söylenebilir. Ama tüm bunlardan anlaşılacağı üzere Burns'un (1978) da ifade ettiği şekilde liderlik olgusu, üzerine en çok çalışılan ancak en az anlaşılan olgulardan birisidir (House, Hanges, Javidan, Dorfman, 2004).

Etkileme- Güç- Otorite

Etkileme. Etkileme kelimesi kök olarak etki kelimesinden türetilmektedir. Etki kelimesi bir kimse ya da nesnenin başka kişi veya nesne üzerindeki gücü, tesir (TDK, 2018) anlamında gelmektedir. Açıklan'a (1993) göre etki başka bir insanın davranışlarının farklılaşmasına ve değişmesine yol açan herhangi bir eylemdir. Etkileme ise; çalışanı istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan motive etme eylemi olarak tanımlanabilmektedir (Başaran,1996 akt. Koşar, 2016). Lider ve liderlik ile ilgili yukarıdaki tanımlamalardan liderliğin, bir nevi etkileme süreci olduğundan bahsedilmektedir. Diğer bir deyişle etkileme kavramı liderlik kavramıyla iç içedir. Ayrıca etkileme; bir liderin örgütte çalışan kişilerin çalışma yöntemlerine yön vermesi, faaliyetlerini yönlendirmesi onları çalışmaya motive etmesi (Massie, 1983 akt. Koşar, 2016) çeşitli kaynaklardan sağladığı gücünü kullandığı bir yönetim (Koçel, 2003) ve kişiler arası ilişkilerindeki iletişim süreci (Açıklan, 1993) olarak da ele alınmaktadır. Etkileme, zorla ya da kişinin bulunduğu konumdan kaynaklanan gücü kullanmadan başkalarının düşünce tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneğidir (Koşar, 2016). Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere etkilemenin bir iletişim süreci, kişiler arası ilişkilerde ast ve üst konumundaki kişilerde veya mesajı aktaran ve alan kişilerin davranışlarını tutumlarını değerlerini inançlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirmesi veya farklılaştırması olduğu belirtilebilir.

Etki süreci örgüt içerisinde çalışanlar arasında etkileşimi ve iletişimi başlatma ve sürdürme işlevinden kaynaklandığı belirtilebilir. Etkilenmeden bahsedilebilmesi için çalışanların tutumlarını, davranışlarını, değer yargılarını, inançlarını tavırlarını ve

olaylara yaklaşımlarını değiştirmeye yönelik bir girişim sonunda hedefe dayalı ve belli bir amaç doğrultusunda bir değişim olması gerekmektedir. Örgütlerde etkileme taktiklerinin kullanılması kaçınılmazdır (Robbins, 2001). Çünkü çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda emek harcaması için etkilemek gerekmektedir. Bundan dolayı günümüzde etkileme taktikleri, örgütlerde yaygın olarak rastlanılan bir olgudur. Liderler açısından etkileme taktikleri, çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklik yaratmak ile karar ve isteklerinin benimsenmesini ve yerine getirilmesini sağlayan araçlardır (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008). Lider tarafından seçilecek olan etkileme taktiği, liderin isteğini veya emrini çalışanın yerine getirmesi için gerekli olan hususlar ve çalışan davranışlarını değiştirebilecek yöntemlerle ilişkilidir (Lam, 1997), dolayısıyla, liderin istediği hedefe çalışanlarını ulaştırması ve çalışanlarından istenilen hedef davranışın oluşmasını sağlaması, doğru etkileme taktiğini veya taktiklerini etkili şekilde kullandığı anlamına gelebilir (akt. Güney, 2012)

Etkileme kavramı, örgüt içerisinde farklı aşamalarda ve bu aşamaların gerektirdiği ortamlarda farklı bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin örgüt içerisindeki üst düzey yöneticiler, örgütle ilgili yapacakları yenilik ve değişikliklerle çalışanlarını alt düzey yöneticilere göre daha fazla etkileme çabası içerisine girmektedirler. Alt kademedeki yöneticiler, örgüt sorunlarının çözümü için geliştirdikleri çözüm önerilerinin kullanılması için çalışanlarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Yöneticilerin örgüt içinde çalışanlarına karşı etkin performans göstermeleri, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için aldıkları kararların örgüt üyelerince kabul edilmesi, desteklenmesi ve uygulamaya koyulması etkileme için son derece önemlidir (Yukl, Seifert ve Chavez, 2008).

Etkileme kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlar incelendiğinde bu tanımların üç özellik üzerine kurulduğu belirlenmiştir (Kipnis, Schmidh ve Wilkinson, 1980).

Bu özellikler;

1. Etkileyen kişi
 2. Etkilenen kişi
 3. Etkileyen kişinin etkilenen kişi üzerine uygulamayı seçtiği yöntem ve taktiklerdir.
- Yapılan bütün etkileme tanımlarında bu üç özellik mevcuttur.

Sonuç olarak etkileme, bir insanın başka bir insanı eyleme geçirme sürecidir. Etkileme bir süreçtir ve zamanla oluşmaktadır. Etkileme sürecinin oluşabilmesi için

etkileyenin etkisinin, etkilenen kişi tarafından benimsenmesi, algılanması gerekir. Etkilenen kişinin etkiyi algılaması, benimsemesi etkileyene karşı geliştirdiği ruhsal sözleşmeden kaynaklanır (Dağlı, 2015). Etkilemenin derecesine göre etkilenen kişi, etkileyenin istediğini yapar (Güney, 2012). Ancak her etkileme girişimi beklenen etkiyi yaratmayabilir. Yöneticinin çalışanları etkileme sürecinde etkileme davranışının başarılı veya başarısız olmasının nedenlerinden birisi, çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki isteğini, eylemini, beklentisini ve davranışlarını ortaya koymadaki istekliliğidir. Sarıtaş'a (1991) göre yönetim sürecinde ortaya konan her türlü davranış aslında yöneticinin ortaya koyduğu etkileme davranışdır ve başarılı bir yöneticinin çalışanları etkileyebilmesi gerekmektedir (akt. Kuru-Çetin, 2013).

Güç. Yönetim ve liderlik alanyazında kullanılan en önemli terimlerden biri de güçtür (Hodgkinson, 2008; Luecke, 2007). Örgütler ve liderler için güç, zorunlu bir değişkendir ve etkili bir liderliğin yani etkili bir lider olmanın en önemli bileşenidir. Hoy ve Miskel'e (2010) göre güç itaati sağlamak için resmi ve gayri resmi, yasal ve yasal olmayan yöntemleri kapsamaktadır. Bertrant Russell' e göre, enerji nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyor ise güç kavramı da toplumsal bilimlerin temel dinamiğini meydana getirir (Robbins ve Judge, 2012). Güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir. Yani gücü; bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde de ifade etmek mümkündür. Tanımlardan anlaşılacağı üzere güç olayının ortaya çıkabilmesi için biri başkasını etkilemek için güç kullanan, diğeri başkasının kullanıldığı güçten etkilenmesi istenen en az iki kişinin varlığına ihtiyaç vardır (Şimşek ve Çelik, 2014). Max Weber'e göre güç; bir sosyal ilişki içinde bir kişinin hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yaptırabilme konumunda olma ihtimalidir (Weber, 2013). Güç, A'nın B'nin tutum ve davranışlarını etkileyebilmesi ve böylece B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesidir. Güç kapasite ve potansiyeldir. Gücün en önemli özelliği bağımlılığın bir fonksiyonu olmasıdır. B'nin A'ya olan bağımlılığı arttıkça ilişkilerde A'nın daha fazla gücü olduğu ortaya çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Güç itaati sağlamak için formal veya informal, yasal ve yasal olmayan yöntemleri kapsamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Peki, güç nereden gelmektedir? Buna cevap verebilmek için gücün temel veya kaynaklarını genel olarak incelemek gerekmektedir. Alanyazında güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflama yapılmıştır. Gücün kaynaklarının ayırt edilmesi için

kesin olarak birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen, önemli ve genel olarak kabul gören beş tür güç tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959 akt. Koşar, 2013). Bunlar;

Biçimsel (Yasal) güç. Belli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanmasından doğar. Buna makam gücü veya mevzuattan kaynaklanan kanun koyucuların kişilere sağladığı güçte denebilir. Çünkü bu güç liderin diğerleriyle ilişkilerine değil örgüt içerisindeki rolüne bağlıdır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011). Bu güç türü, seçimle veya atamayla belirli bir makam veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi temsil etmektedir (Şimşek, 2005). Sezgin'e (2007) göre yasal güç, örgütteki resmi yetkiler aracılığıyla başkalarını etkileme kapasitesi olarak da görülebilmektedir.

Zorlayıcı güç. Bir yöneticinin istenilen ödüllerden çalışanlarını ne dereceye kadar mahrum edeceği ya da diğer insanları kontrol etmek için cezayı ne dereceye kadar kullandığıdır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000). Bir başkasını cezalandırma esasına dayanan bu güç türü, sadece üstlerin kullanabileceği bir güç türü olmayıp astların da kullanabileceği bir güç türüdür. Yani astların bilgi saklaması, eğer başarılı bir çalışan ise işten ayrılması, işleri yavaşlatması da üstlerine karşı uygulayabileceği zorlayıcı bir güçtür (Karaman, 1999 akt. Koşar, 2008). Korkuya dayanan bu güç liderlerin emirlerine uymayanlara maaş artırımını yapılmaması, terfi verilmemesi, ayrıcalık gösterilmemesi, istenmeyen görevler verilmesi, ilişkilerin kesilmesi ve resmi cezalar gibi istenmeyen sonuçların uygulanmasıdır.

Ödüllendirme gücü. Zorlayıcı gücün tersi olan ödül gücü, bir kişinin başkalarına fayda sağlama ve bunu kontrol etme özelliğinden gelen güç olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1994). Hoy ve Miskel'e (2010) göre ödüllerin çekiciliği ve adaletli dağıtımını bu güç türünün kuvvetini oluşturmaktadır ayrıca yöneticinin en fazla kullandığı güç çeşitlerinden biri ödül gücüdür. Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2000) göre bir yöneticinin diğer kişileri kontrol etmede dışsal ve içsel ödülleri ne derecede kullandığıdır.

Uzmanlık gücü. Liderin sahip olduğu özel bilgi alanı ile ilgili uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğan güçtür. Çalışanlar liderin ehil ve alanında uzman olduğunu düşünürler. Uzmanlık gücü güvene ve gerçekten sahip olunan bilgiye dayanır. Çalışanlar liderlerine bilgi ve becerilerine saygı duyarlar. Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2000) göre uzmanlık gücü, yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve yeteneklerine dayanmaktadır. Yöneticinin bilgisi nedeniyle çalışanlarının eylemleri

yöneticilerin tavsiyelerine göredir (Koşar, 2008). Liderin çalışanlarının davranışlarını etkileyebilmesi yöneticinin bilgi ve yetenekleri sayesinde (Schermerhorn, 2005).

Karizmatik güç. Karizma, (Eski Yunanca) 'ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)' anlamını taşımaktadır. Karizmatik güç çalışanların kendilerini liderleri ile özdeşleştirmelerine bağlıdır. Liderlerin çalışanlar üzerindeki cazibesini kişisel özelliklerini ve karizmasını kullanarak yarattığı etkidir. Uzmanlık gücünde olduğu gibi resmi otoriteye değil kişisel özelliklere dayanan bir güç türüdür. Başkalarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak unutulmaması gereken bu güç kaynaklarının yönlendirici etkisinin çalışanların algılamalarına bağlı olduğudur. Etkilenen konumunda olan kişi ya da grupların etkileyenin (lider, yönetici, önder vs.) bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yeterli olacaktır. French ve Raven, bu beş güç kaynağının birbirleriyle ilgili olduğunu ve herhangi birinin kullanımının diğer bir güç kaynağının kullanımını da etkilediğini vurgulamaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011; Şimşek ve Çelik, 2014).

Otorite. Örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin bütün çalışanların belli davranışlara yönlendirme başarısı olduğu düşünüldüğü vakit, bir liderin bunu gerçekleştirmesinin en etkili ve önemli yollarından biri şüphesiz etkilemedir. Güç, inandırma, ikna etme, kabul ettirme yeteneği olarak ele alındığında otoritenin bu gücün yasal (meşru) hali ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yöneten ve yönetilen ilişkisinin bir sonucu olduğu görülmektedir. (Bayrak, 2000; Koşar, 2016). Bu kapsamda gücün kaynaklarından biri olan otorite, yasal güç ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Weber' e göre; otorite ile belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmelerini ifade etmektedir. H. Fayol ise otoriteyi emir verme ve itaat bekleme hakkı şeklinde tanımlamıştır. Ona göre bu hak belirli bir konuma atama veya seçimle getirilen kişiye konumunun getirdiği bir haktır. Otorite emir verme, tasarrufta bulunma ve karar verme hakkıdır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011; Şimşek ve Çelik, 2014). Yani bu lidere tanınan bir haktır. Otoriteye ilişkin bir diğer yaklaşımda Chester Barnard'a ait kabul teorisi olarak bilinir. Barnard'a göre, bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir. Diğer bir deyişle bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getiriyorlar ise o kişi otorite sahibi sayılır (Şimşek

ve Çelik, 2014). Otorite, kişiye örgüt tarafından verilen karar vermek ve başkalarının (çalışanlarının) davranışlarını belirleme hakkı olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2003).

Alanyazına göre otoriteyi analitik olarak ilk inceleyen kişi olan Max Weber, otorite kavramının rasyonelliğine vurgu yaparak bir emre farklı motivasyonlarla uyulması ya da emir verme gücü olarak ifade etmiştir. Ayrıca zora dayalı bir otoritenin sadece kölelik örneği ile sınırlı olacağını, bundan dolayı düşük düzeyde bile olsa belli bir ölçüde gönüllü kabul olması gerektiğini belirtmiştir (Weber, 2013). Max Weber otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların toplumların geleneksel tabularından, bireyin üstün kabul edilen Tanrı vergisi kişisel özelliklerinden, yasal (meşru) ve rasyonel bürokrasi kavramından etkilendiğini ortaya koymuş ve otorite tiplerini yasal, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç şekilde sıralamıştır (Dağlı, 2015; Şimşek ve Çelik, 2014). Normatif (ahlaki) kuralların meşruluğu yasal otorite; geleneklere göre gücü kullananların meşruluğu geleneksel otorite; bir bireyin istisna kutsallığına, kahramanlığına olan bağlılık ise karizmatik otorite olarak açıklanmaktadır (Weber, 2013). Bununla birlikte Weber güç ve otorite kavramlarını birbirinden ayırmıştır. Güç, çoğu zaman zorlamayı getirmektedir ve özellikle esir kamplarında, hapisane gibi kişinin özgür iradesinin olmadığı yerlerde görülürken; otorite ise genellikle fiziksel zorlama gerektirmez. Sonuç olarak Weber güç ve otorite kavramlarında meşruluğa vurgu yaparak, gücün meşruiyet kazanmış şeklini otorite olarak açıklamıştır (Bayraktaroğlu, 2000).

Etkileme ile İlgili Kuramlar

Yukl ve meslektaşları tarafından yirmi yılı aşkın süredir incelenen ve araştırılan etkileme taktikleri; sosyal değişim (mübadele) teorisi, stratejik koşul bağımlılığı teorisi ve etkileşimsel teori temel alınarak açıklanmıştır.

Sosyal değişim (mübadele) kuramı. Kökeni 1920'li yıllara kadar dayanan sosyal değişim (mübadele) kuramı iş yerindeki davranışları anlamak için ortaya çıkmış en etkili kavramsal yaklaşımlar arasındadır. Sosyal değişim kuramının temel özelliği, Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre zaman içerisinde güven ve vefaya dayanan ilişkiler geliştirmek ve karşılıklı bağlılıktır. Homans (1961) sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak gören ve sistematik olarak kuramı ilk geliştiren kişidir. Çalışmalarında "sosyal değişim (mübadele) kuramı" kavramını kullanan ilk yazar ise Peter Blau'dur (Molm, 1991).

Sosyal değişim (mübadele) kuramı kavramsal olarak karşılıklı olma durumunu ifade etmektedir. Bu kuram sadakat, aidiyet ve adanma hissini arttırarak örgütsel bağlılık davranışını pekiştirmektedir. Bu kuram karşılık doğası gereği bağlılık derecesi arttıkça zorunluluk duygularının ortaya çıkmasına da sebep olabilir. Bu hisler, belirli bir etkileme taktiğinin kullanılıp kullanılmayacağı ve şayet kullanılırsa başarılı olup olmayacağı gibi konularda oldukça önemli etkilere sahiptir (Graham ve Organ, 1993). Yukl'a (2013) göre sosyal değişim (mübadele) kuramı, uzman ve otoriter gücün önemini kabul etmekte, fakat diğer güç türlerine çok fazla atıfta bulunmamaktadır. Sosyal değişim (mübadele) kuramına göre yönetici karizmatik gücü ve ödül gücünün etkileme sürecine katkısının neler olabileceğini açıklayabilmektedir. Ancak bu kuram, liderin ödül ve referans güçlerinin karşılıklı olarak etkileme sürecini nasıl etkilediğinin açıklamasını yapamamaktadır. Kurama göre liderin kullandığı bu güçlerin etkileme sürecine katkısı uyum sürecini atlatmış ve örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayan üyelerin varlığına bağlıdır (Dağlı, 2015; Pehlivan, 2018). Sonuç olarak sosyal değişim (mübadele) kuramı kazancı arttırmak, kaybı azaltmak temeline dayanan bir düşüncedir. Özellikle kişiler arası ilişkilerde kazancı arttırmak ve kaybı azaltmak için sosyal değişimin en önemli çıktılarında biri olan güç ve etkileme kavramları ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına göre kişiler karşılardakileri etkilemek için ellerindeki bir takım kaynakları değiştirmek durumundadırlar (Kuru-Çetin, 2013).

Stratejik koşul bağımlılığı kuramı. Stratejik koşul bağımlılığı kuramı örgütsel alt birimlerin hayati kararları etkilemede güç kaybetmesinin veya güç kazanmasının nasıl olduğunu açıklamaktadır. Yani bu kuram; belirsizliğin stratejik koşul bağımlılığı kuramı için temel oluşturduğunu, belirsizlikle başa çıkan bireylerin ve alt birimlerin güçlerinin artacağı ileri sürmüştür (Hambrick, 1981; Hickson, Hinings, Schneck ve Pennings, 1974 akt. Dağlı, 2015). Stratejik koşul bağımlılığı kuramına göre güç, örgütte çokça değer verilen bir şeyi sağlama becerisinden doğar.

Stratejik koşul bağımlılığı kuramı bazı kavramlar üzerine odaklanmıştır. Bu kavramlar belirsizlikle başa çıkma, alt birimlerin uzmanlığının yerine konabilir olması, merkezi konum ve güçtür (Lim, 2004). Yukl'a (2003) göre stratejik koşul bağımlılığı kuramında önemli problemleri çözme becerisi, kişiler için olduğu kadar alt birimler için de uzmanlık gerektirmektedir. Örgütün başarısı, amaçlarına ulaşması, hedefine varması ve varlığının devam ettirilebilmesi için bazı problemlerin varlığı önem kazanmaktadır.

Bu problemlerin önem kazanmasının nedeni örgüt içindeki alt birimler arasında karşılıklı bağlılığı artırmasıdır. Örgüt içindeki alt birimler görevlerini layıkıyla yerine getirebilmeleri için problemi etkili ve etkin bir şekilde ele almaları gerekmektedir. İfade edilen problemlerin çözümünü, örgüt içindeki bireylerin veya alt birimlerin kendilerine ait bir uzmanlık ile sahip oldukları gücü göstererek gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Yani özgün ve vazgeçilmez bir uzmanlık, önemli problemleri çözmeyi gerektirir ve daha fazla güç bu uzmanlığa sahip olmayı sağlamaktadır.

Etkileşimsel kuram. Etkileşimsel kuram Kurt Lewin'in davranış araştırmalarına kadar dayanmaktadır (Chatman, 1989). Etkileşimsel kuramı benimsemiş olan bilim insanları (Ekehammar, 1974; Fredericksen, 1972; Moos, 1973) insan ve çevre kavramlarını araştırmalarında kullanan ilk araştırmacılarıdır (Chatman, 1989). Ekehammar'a (1974) göre etkileşimsel kuram "kişiselcilik" ve "durumculuğun" sentezidir. Etkileşimsel kuram da ne kişi nede durum tek başına ele alınmaz. Burada esas önemli olan nokta kişi ve durumun birlikte etkileşimidir. Etkileşimsel kurama göre örgütlerin yapması gereken bazı görevler vardır. Bu görevler; birey ve konumları doğru şekilde kavramsallaştırmak ve bu durumu ölçmek, örgüt içindeki bireylerin olaylar üzerindeki etkilerini ile olayların bireyler üzerindeki etkilerini karşılıklı olarak belgelemek ve yapılan bu çalışmaların kapsamlı ve geçerli olmalarını sağlamaktır.

Etkileşimsel kuramı benimseyen araştırmacılara göre bu görevlerin tamamlanabilmesi için birey ve durum hakkında gerekli bilgiye ihtiyaç vardır. Bu kurama göre etkileşim, kişilerin iş birliğini vurgularken aynı zamanda rekabet ortamı yaratmayı da gerekli kılmaktadır (Chatman, 1989). Sosyal etkiye, etkileşimsel olarak bakan araştırmacılarından biri de Kelman'dır (1974). Kelman (1974) sosyal etkileme bakış açısının Lewin'in Alan Kuramı ve İşlemsel Tutum Kuramları'nın bir bütünü olduğunu belirtmektedir. Kelman'ın (1974) modelinin odak noktası, etkileme konumunda kişinin merakıdır ve etkileme durumunun analizi etkileme modelinin başlangıcında, etkilenmeye başlayan kişinin bakış açısından yapılır. Kelman'a (1974) göre etkileme süreci uyma, benimseme ve özdeşleşme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Kuru-Çetin, 2013; Pehlivan, 2018).

Etkileme Taktikleri Seçimlerinde Önemli Olan Faktörler

Etkileme taktikleriyle ilgili alanyazın incelendiğinde, liderlerin etkileme taktiklerini seçimlerinde önemli olan faktörlerin liderin kişilik özellikleri, liderlik stilleri ve cinsiyet gibi bireysel; iletişim ve güç kaynakları gibi örgütsel değişkenlerin olduğu görülmektedir.

Bireysel faktörler. Etkileme taktiklerinin seçimlerinde önemli olan bireysel faktörler kişisel özellikler, liderlik stilleri ve cinsiyet olarak sınıflandırılabilir.

Kişilik özellikleri. Etkileme taktiklerinin seçiminde en önemli olan değişkenlerden biri kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri, kullanılacak veya kullanılması planlanan etkileme taktiğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Kişilik bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, öteki bireylerden onu ayıran, kendine has özellik gösteren, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimi olarak ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2008). Kişilik kavramı bünyesinde yetenek, zekâ, neşe, keder, öfke, değer, inanç eğitim, duygu, kültür gelenek vb. gibi pek çok özellik içeren bir yaşam biçimidir (Koşar, 2016; Zel, 2011). Etkileme davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki örgütün etkililiği ve verimliliği için oldukça önemlidir. Hicks'e (1977) göre bir lider doğru bir etkileme taktiği kullanmak istiyorsa mutlaka birlikte çalıştığı tüm çalışanların ruh durumlarını, psikolojilerini iyi bilmek durumundadır. Çalışanların kişisel özellikleri örgütler için oldukça önemlidir, özellikle çalışanlar üzerinde olumlu etkilenmeye yol açıyorsa yönetim için hayati önemdedir. Kişiliğe zarar verilmesi durumunda çalışanların yönetimden hatta örgütten uzaklaşmaları söz konusu olabilir. Etkilenmeye çalışılan kişilerin karakterleri, inançları, ruh halleri değerleri ve davranış şekilleri etkileme taktiklerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir. Örneğin duygusal kişilik özellikleri yüksek olan çalışanlar ile daha sert ve duygularını daha rahat kontrol edebilen mizaçlı kişilere karşı kullanılacak olan etkileme taktikleri de değişmektedir (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018). Sonuç olarak herkes için uygun tek bir etkileme taktiği bulunmamakta ve örgütlerde kullanılacak etkileme taktiği kişisel özelliklere göre değişmektedir.

Liderlik stilleri. Etkileme taktiklerinin seçiminde etkili olan bireysel faktörlerden biri de liderlik stilleridir. Etkili örgüt liderleri hem insan ilişkileri hem de örgütlerini hedeflerine ulaştırma konusunda uzman olmak zorundadırlar. Bundan daha da önemlisi etkili bir lider, hem kendi ihtiyaçlarını hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmeli ve farklı becerileri nerede, ne zaman ve nasıl

kullanabileceğini konusunda duyarlılık ve esnekliğe sahip olmalıdır (Gordon, 2003). Katz ve Kahn'a (1977) göre bir liderin başarılı olmasının arkasında etkileme gücüne ve etkilemeyi başarılı bir şekilde yapabilecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.

Cinsiyet. Etkileme taktiklerinin seçiminde etkili olan değişkenlerden biri de cinsiyet değişkenidir. Kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri incelendiğinde düşük düzeyde de olsa farklılıklar bulunmaktadır. (Barbuto, Fritz, Matkin ve Marx, 2007; Koşar, 2016; Mcshane ve Von Glinow, 2008). Özellikle kadın yöneticiler başarıyı ve itibarı paylaşmayı tercih ederken; erkek yöneticiler başarı için kişisel itibar elde etmeye eğilimlidirler. Aynı zamanda kadın yöneticilerin kendilerinden kaynaklanmayan problemler için bile kendilerini suçlayarak özür dilemeleri, erkeklerin ise suçu kabullenmek yerine başkalarını suçlamaları daha olasıdır (McShane ve Von Glinow, 2008). İspir'in (2008) yapmış olduğu araştırmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla başarıyla koalisyon kurma tekniğini daha çok kullandıkları saptanmıştır. Ancak Barbuto ve meslektaşlarının (2007) yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha çok baskı yapma taktiklerini kullandıklarını ortaya koymuştur. Yine Moss, Barbuto, Matkin ve Chin (2005) yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin daha ılımlı taktikler kullanırken, erkek yöneticilerin nispeten daha sert etkileme taktikleri kullandıklarını ortaya koymuştur. Son olarak Bekrek (2011) yaptığı araştırmada kadın liderlerin rasyonel ikna taktiğini erkek meslektaşlarından daha fazla kullandıklarını belirlemiştir.

Örgütsel faktörler. Etkileme taktiklerinin seçimlerinde önemli olan örgütsel faktörler iletişim ve güç kaynakları olarak sınıflandırılabilir.

İletişim. Etkileme taktiklerinin seçiminde belirleyici olan en önemli örgütsel faktörlerden biri iletişimdir. Etkileme süreci örgütsel iletişimde oldukça önemli bir faktördür. Yönetici günlük olarak çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmakla birlikte emir verme, istekte bulunma ve rica etme faaliyetlerini bu iletişim esnasında gerçekleştirir. Örgütlerde iletişim emirlerin, bilginin, düşüncelerin, açıklama ve sorunların çalışanlar arasında aktarıldığı iletilme süreci kısaca çalışanlar arasındaki iletişim sürecidir (Aydın, 2010).

İnsan ilişkilerinin vazgeçilemez bir unsuru olan iletişim, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan en önemli araçlardan biridir. Örgütsel etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur; ancak yeterli olması ve aynı zamanda istenen mesajı hedefe verebilmesi için harekete

geçirebilme, yönlendirme özelliğine de sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin etkin iletişim becerilerine sahip olması sonucunda yönetici, kişileri inandırma, ikna etme ve etkileme gücüne kavuşmaktadır (Avcıkurt ve Şahin, 2010; Derya, 2010). İletişimin olmadığı veya görece olarak az olduğu durumlarda etkileme de doğru orantılı olarak az olacaktır. Çünkü iletişim kanalları insanların birbirlerini etkileme ve birbirlerinden etkilenme yoludur (Krauss ve Fussell, 1996 akt. Derya, 2010). Etkileme konusunda yapılan konuşmaların, vurguların ve kullanılan kelimelerin yeri çok önemlidir (Derya, 2010). Sonuç olarak örgütte çalışanların liderleri ile olan iletişim stilleri, etkileme taktiklerinin seçiminde oldukça önemlidir.

Güç kaynakları. Güç, bir etkinliği yapabilme ve yaptırabilme kabiliyetidir. Alınan kararları faaliyete geçirebilme ve bunu diğer insanlara kabul ettirebilmektir. Bir yönetici örgütünde çalışanlarını ortak bir amaç ve hedef etrafında birleştirmek ve onları etkileyebilmek için elinde bulunan gücünü kullanabilmelidir. Hedefi başarı olan bir yönetici çalışanlarını verimli bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırmak için etkili yollar bulmak zorundadır. Bunu da ancak sahip oldukları çeşitli güç kaynaklarını kullanarak başarabilmektedirler (Pehlivan, 2018; Yücel, 1999). Yöneticinin kullanacağı kişisel ya da makamsal güç kaynakları çalışanların davranışlarının etkilenmesi açısından önemlidir (Koşar, 2008).

Etkileme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Etkileme taktikleri, başkalarını etkilemek ve ikna etmek isteyen bir kimsenin etkilemeye maruz bireyin veya grubun tutum ve davranışlarını değiştirme, yönlendirme stratejileridir. Bu yönlendirme stratejileri üzerine çalışma yapan araştırmacılar etkileme taktiklerinin sınıflanmasında, etkinin yönü, etkinin amacı, etkinin sonucu kişisel ve örgütsel değişkenler, etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı, etkileme taktiklerinin sıralaması, etkileme taktiklerinin kombinasyonu ve etkileme taktiklerinin kullanımının etkililiği gibi değişkenleri dikkate almışlardır (Faeth, 2004).

Etkileme kavramını ve yöneticilerin çalışanları etkilemek için kullanabileceği kaynakları ve yöntemleri ilk olarak araştıran ve davranış alanyazınına kazandıran bilim adamları French ve Raven'dir (1959). French ve Raven (1959) etkileme taktiklerinin sınıflamasını güç temelli yapmışlardır. French ve Raven'in (2001) geliştirdiği güç tipleri taksonomisi ödül gücü, baskı gücü, yasal güç referans gücü ve

uzmanlık gücü olmak üzere beş farklı güç kaynağından oluşmaktadır. Bu sınıflama aynı zamanda örgütsel etkileme taktikleri sınıflamalarının temelini oluşturmaktadır.

Buna yönelik olarak da, yöneticilerin ve liderlerin astlarını etkileyebilmesi için yönelmesi gereken davranışlarını açıklayan ilk ölçek Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından geliştirilmiştir (Derya, 2010; Yukl, vd., 2008). Kipnis ve meslektaşları (1980) tarafından geliştirilen yaklaşım ile etkileme taktiklerinin ölçülmesi için ilk sistematik adım atılmıştır. Bu çalışma etkileme taktikleri alanına önemli katkılar sağlamıştır. Etkileme taktiklerini ilk olarak güçlü, zayıf ve rasyonel olmak üzere üç kategoride toplamışlardır. Daha sonra bu kategorileri yeniden adlandırarak sert, yumuşak ve rasyonel taktikler şeklinde kullanmışlardır. Sert etkileme taktikleri otorite ve gücün kullanımını ön plana çıkarmaktadır. Yumuşak etkileme taktikleri kişisel gücün kullanımına açıktır. Rasyonel taktiklerde ise mantığa önem verilmiştir. Kipnis ve meslektaşları (1980) tarafından 3 kategoriye ayrılan etkileme taktikleri toplamda sekiz farklı taktikten oluşmuştur. Bunlar; rasyonellik (rationality), atılganlık (assertiveness), üst yönetime başvurmak (upward appeals), koalisyon (coalition), karşılık verme (exchange), kendini sevdirmeye (ingratiation), yaptırım (sanctions) ve engellemedir (blocking). Kipnis ve meslektaşları (1980) 8 boyuttan meydana gelen Örgütsel Etkileme Stratejileri Ölçeği adlı (POIS) ölçek geliştirilmiştir (Dağlı, 2015; Pehlivan, 2018).

Schriesheim ve Hinkin (1990), Kipnis vd. (1980) tarafından oluşturulan ölçeğin faktör yapısını ve kapsam geçerliğini incelemişlerdir. Schriesheim ve Hinkin (1990) etkileme taktiklerini değiş-tokuş, kendini kabul ettirme, rasyonellik, girişimcilik, üst yönetime başvurma ve koalisyon olmak üzere altı kategoride incelemişlerdir.

Örgütsel etkinlik anlamında kullanılan etki taktiklerine ilişkin diğer bir sınıflama ise Yukl ve meslektaşları (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl, Chavez ve Seifert, 2005; Yukl ve Tracey, 1992) tarafından ortaya konulmuştur. Gary Yukl ve meslektaşları güç ve etkileme üzerine çalışmalar yaparak alanyazına önemli katkılarda bulunmuşlardır (Yukl, Chavez ve Seiffert, 2005; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl, Lepsinger ve Lucia, 1991; Yukl ve Tracey, 1992; Yukl vd., 2008). Örgütsel etkileme taktikleri sınıflandırmaları içinde en çok kullanılan Yukl ve meslektaşlarının sınıflandırmasıdır. Yukl, etkileme taktiklerini yıllar içinde farklı kişilerle birlikte çalışarak (örn. Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Fu, 2003; Yukl ve Michel, 2006; Yukl ve Tracey, 1992) yeniden yapılandırmıştır. Yukl ve Falbe (1990) tarafından yapılan çalışmada Etkileme Davranışı Ölçeği

geliştirilmiştir. Yukl ve meslektaşları, Kipnis, Schmidt ve Wilkinson'un (1980) ölçeğini temel alarak yeni boyutlar eklemişler ve örgütsel iletişimde yararlanılabilecek on bir etki taktiğini davranış bilimleri yazınına kazandırmışlardır (Yukl, vd., 2008). Bu taktikler; rasyonel ikna (akıl yoluyla ikna), karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk (yasal dayanak sunma), bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma (danışma), kişisel yakınlığı kullanma (kişisel çekicilik), başkalarıyla koalisyon kurmadır. Böylelikle alanyazında en kapsamlı ve sistematik (Eroğlu ve İspir, 2006) sınıflandırmaya sahip etkileme taktiklerini oluşturmuşlardır (Koşar, 2012). Aşağıda Tablo 1' de etkileme taktiklerinin zaman içerisindeki gelişimi gösterilmiştir (Dağlı, 2015; Gözü, 2012; Koşar, 2016; Pehlivan, 2018).

Tablo 1

*Etkileme Taktiklerinin Sınıflamaları**

French ve Raven, (1959)	Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)	Schriesheim ve Hinkin (1990)	Yukl ve meslektaşları (1990, 1992, 2005, 2008)
Yasal (meşru) güç	Girişkenlik	Değiş tokuş	Bilgilendirme
Uzmanlık gücü	Kendini kabul ettirme	Kendini kabul ettirme	Teşvik edici talep
Zorlayıcı (baskı) güç	Rasyonellik	Rasyonellik	Danışma
Karizmatik güç	Yaptırımlar	Girişimcilik	İşbirliği
Ödül gücü	Değiş tokuş	Üst yönetime başvurma	Takdir etme
	Üst yönetime başvurma	Koalisyon	Kişisel çekicilik
	Engelleme		Karşılık verme
	Koalisyon		Koalisyon
			Yasal dayanak sunma
			Baskı yapma

*Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Son olarak Dubrin (2014), Yukl ve meslektaşlarının (2013) yapmış olduğu sınıflandırmayı etik bakış açısıyla inceleyerek etkileme taktiklerini etik ve dürüst etkileme taktikleri ile etik olmayan müdahaleci taktikler olarak iki grupta sınıflamıştır. Etik ve dürüst etkileme taktikleri: örnek olmak, rasyonel ikna, uzmanlık, değiş tokuş, destek, yasal dayanak sunma, güdüleme, danışma, koalisyon oluşturma, takımın bir parçası olma ve süreçte yer alma olarak sıralanmaktadır. Etik olmayan müdahaleci taktikler ise: Makyaveller, kişilere ve durumlara müdahale, baskı, oyun oynama,

küçük düşürme, üst yönetime başvurma, sessizlik, kendini benimsetme ve şakalaşmadır (Pehlivan, 2018).

Etkileme Taktikleri

Etkileme taktikleriyle ilgili en nitelikli, önemli, sistematik ve en çok kullanılan sınıflama Yukl ve meslektaşları (2008) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Yukl ve meslektaşları (2008) tarafından yapılan sınıflandırma daha önce bu alanda yapılan çalışmalar da temel alınarak yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre 11 farklı etkileme taktiğinden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda etkileme taktikleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Rasyonel ikna (Akıl yoluyla ikna etme). Liderlik sürecinde yapılması gereken işlerin etkili ve başarılı olabilmesi için en önemli özelliklerden biri lider veya yöneticilerin astlarını ikna edebilmesidir. Akıl yoluyla ikna; örgütte yapılması gereken işlerin yerine getirilmesi için çalışanları ikna etmek amacıyla çalışanları bu işin mantıklı neden ve sonuçlarını, gerçekçi yönlerinin ve işe vurukluğunu somut deliller kullanarak ifade edilmesidir (Koşar, 2016). Akıl yoluyla ikna etme çalışanlara akla yatkın veriler sunmak ve geçerli kanıtlar içeren açıklamalar yapmaktır. Bu açıklamaların asıl amacı, çalışanların yapacağı davranışın uygun ve normal bir davranış olduğunu göstermektir (Güney, 2016) İlimli bir etkileme taktiği olan akıl yoluyla ikna etme, etkilenen kişi ve lider aynı hedeflere odaklanması durumunda bu taktik daha da etkili hale gelmektedir. Eğer lider ve hedef uyumsuz veya farklı hedeflere sahiplerse veya liderin uzmanlığı ve güvenilirliği zayıfsa akıl yoluyla ikna etmenin etkili olması pek mümkün değildir. (Dağlı, 2015; Pehlivan, 2018; Yukl, 2013).

Karşılık verme. Karşılık verme taktiği, bir isteği yerine getirmesi amacıyla bir kişiyi açık veya üstü kapalı bir şekilde ödüllendirmekle ilişkilidir. Genellikle kazan kazan politikasının güdüldüğü, iyilik yapıldığında karşı bir iyilik sözü verilen bir etkileme taktiğidir. Liderin çalışanı teşvik edici hususlar teklif etmesi, isteklerinin karşılanması halinde karşılığını alacağını ifade etmesidir (Güney, 2016; Yukl, 2010). Yönetici tarafından talep edilen bir işin yapılması karşılığında yöneticinin bu iyiliği yapan kişiye karşı başka bir iyilik teklif etmesidir. Ayrıca yapılması gereken bir iş konusunda yardım edilmesi durumunda elde edilecek yarardan yardım eden kişiye pay verileceği savunulur (Pehlivan, 2018). Sonuç olarak karşılıklı yarar sağlamaya tabiri caizse bugün bana yarın sana anlayışına dayanan; bugün etkileyecek kişiye

yardım edilirse diğer gün etkilenen kişiye yardımcı olunacağına garantisinin verilmesidir (Koşar, 2016). Sosyolog ve antropologlara göre insan kültürünün en yaygın ve basit normu karşılıklı bulunma kuralında yatmaktadır. Birileri size bir şey verdiğinde, karşılık verme güdüsü devreye girer ve siz de onlara bir şey vermek istersiniz (Hogan, 2006 akt. Derya, 2010).

Teşvik edici talepte bulunma. Teşvik edici talepte bulunma taktiği, rasyonel ikna ve bilgilendirme taktiğinde kullanılan mantıksal çıkarımların aksine duygulara veya değerlere dayalıdır. Teşvik edici talepte bulunma; bir istek veya teklif için kişinin gereksinimlerini, değerlerini, umutlarını, düşünceler ile birleştirmektir. Yapılması arzulanan bir faaliyet için ilham veren heyecanlı bir nutuk vermek bu taktiğin kullanıldığını göstermektedir. Böylelikle kişide güçlü duygular uyandırılarak bağlılık ve coşku geliştirilebilir. (Yukl, 2013). Lider takipçilerin duygu ve coşkusu için, takipçilerin hislerine başvurur (Dağlı, 2015).

Kurallara uygunluk (Yasal dayanak sunma). Lider çalışanlardan beklentisinin gerçekleşmesi için çalışanların yapılacak olan işe ilişkin inançlarını ve tutumlarını politika belgeleri, yasa ve yönetmeliklerle yani mevzuatlar doğrultusunda değiştirmeye çalışmak yasal dayanak sunma taktiğidir. Liderin arzu ve talepleri hakkında yasal çerçeve oluşturmaya çalışması ya da isteğini kurallara, talimatlara ve sözleşmelere dayandırmasıdır (Güney, 2012; Yukl, 2010). Ayrıca bu taktik, French ve Raven'in (1959) yasal güç kuramı ile ilgili olup kararların resmi pozisyona dayanarak verilebileceğini ifade etmektedir (Dağlı, 2015; Maher, 1999).

Bilgilendirme. Bilgilendirme kısaca görevin neler kazandıracığına ilişkin haberler sunmaktır. Yukl ve Tracey'e (1992) göre liderin çalışanlarına verdiği görevi nasıl yapacağına ya da verilen görevin çalışanın kendisini ne kadar geliştireceğine dair açıklama yapmasıdır (Güney, 2016). Bilgilendirme, "etkileme girişiminde bulunulacak kişinin kariyeri için öneriler sunulması ve bu kişinin kariyerinin nasıl devam ettirileceğinin açıklanması" olarak ifade edilebilir. Bu taktikte kişinin faydalanması da söz konusudur. Faydalar kişinin kariyer gelişimini, iş doyumunu içerebilir. Bilgilendirme taktiğinde, rasyonel ikna taktiğinde olduğu gibi mantık ve gerekçeler kullanılır fakat bu rasyonel iknanın aksine örgüt ya da misyon için değil hedef kişi için fayda anlatılır. Bilgilendirme taktiğinin etkili ve başarılı olabilmesi için faaliyet ya da değişiklik ile alakalı kişisel faydalar hakkında bilgi vermek gerekmektedir (Dağlı, 2015; Pehlivan, 2018; Yukl, 2013).

Baskı yapma. Baskı yapma, liderin isteklerinin yapılıp yapılmadığını belirli aralıklarla kontrol etmesi, çalışanına gözdağı vermesi, sürekli ve ısrarla isteği hakkında hatırlatmalar yapmasıdır (Yukl, 2010). Çalışanların daimi denetime veya kontrole dayalı olarak etkilenmeye çalışılmasıdır. Talepler, tehditler ya da ısrar eden hatırlatmalar, kişiyi etkilemek amacıyla kullanılan davranışlardır. Baskı yapma taktiği kişinin ilgisiz, umursamaz ve tembel olması durumlarında işe yarayabilmektedir. Ancak baskı yapmak hiçbir zaman bağlılıkla sonuçlanmayacağı için kişide ciddi olumsuz etkiler yaratabilir. Çalışanı işten soğutabilir veya taleplerin aksi durumda yapılmasına ayrıca çalışma ilişkilerini zayıflatmaya ve kızgınlığa neden olabilir. Buna rağmen ısrar etmek ve daha önce verilen sözleri hatırlatmak gibi yapılan daha yumuşak baskı ise verilen görevin yerine getirilmesini sağlayabilir. Baskı yapma taktiği daha çok çalışanlara karşı uygulanmaktadır. Üst yöneticilere karşı kullanılması pek olası değildir (Yukl, 2013). Kipnis ve meslektaşları (1980) baskı yapma taktiğini atılganlık (assertiveness) olarak adlandırmış ve emir vermeyi içerdiğini vurgulamışlardır (Dağlı, 2015; Koşar, 2016; Pehlivan, 2018).

İş birliği yapma. İşbirliği yapma taktiği etkileme girişiminde bulunulacak kişiyi etkilemeye çalışırken, diğer çalışanların yardımını alma şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca liderin çalışanlara isteğini yaptırırken uygun kaynaklar sağlayacağını taahhüt ve garanti etmesidir (Yukl ve Tracey, 1992). İşbirliği yapma, hedef kişiye bir teklifi kabul etmesi veya bir talebi ifa etmesi şartıyla gerekli kaynak ya da yardımın sağlaması anlamına gelmektedir (Dağlı, 2015). İşbirliği yapma, etkileme girişiminde bulunulacak kişi için bir şeyler yapmayı teklif etmeyi içermesi yönüyle karşılık verme taktiği ile benzer görünmesine rağmen altta yatan güdüleme ve kolaylaştırıcı koşullar bakımından önemli farklılık bulunmaktadır. Karşılık verme taktiğinde bir talebi yerine getirme ile elde edilen yararın artışı ve etkilenen kişinin rıza göstermesi söz konusudur. İşbirliği ise bir talebi yerine getirmenin bedelini veya zorluğunu azaltarak, özellikle etkilenen kişinin zor razı olacağı durumlar için uygundur. Bir görevi yapmayı isteyen çalışana nasıl yapılması gerektiğini teklif eden yöneticinin bu davranışı bu taktiği kullandığının göstergesidir (Yukl, 2013).

Takdir Etme. Takdir etme, kişinin kendini daha iyi ve mutlu hissetmesini sağlamaya yarayan bir davranıştır. Çalışanlarda göreve ilişkin motivasyon düzeyinin artırılmasıdır. Yukl ve meslektaşlarına (1993) göre liderin istekte bulunmadan önce çalışanını övmesi, pohpohlaması ve zor görevleri başarabileceğine dair ona olan

güveninden bahsetmesidir (Güney, 2012). Mısal iltifat etmek, iyilik yapmak, ölçülü davranmak, özellikle samimi davranmak ve bir istekte bulunmadan önce yardımsever olmak gibi davranışlardır. Etkilemeye maruz kalacak kişi samimi bir şekilde takdir edildiğini algıladığı zaman, yöneticinin itibarı güçlenir ve böylelikle etkilenecek kişinin bir talep hakkında daha fazla düşünmeye gönüllü olma eğilimi artar (Dağlı, 2015). Ayrıca bu taktiğin kullanılması sırasında takdir etme davranışında bulunan kişinin statüsünün, etkileme girişiminde bulunulacak hedef kişiden yüksek olması durumunda daha anlamlı hale gelecektir (Yukl, 2013). Kipnis ve meslektaşları (1980) ise takdir etmeyi ilk etkileme girişimi olarak kabul etmektedirler. Ancak bu araştırmacılara göre takdir etmenin art arda yapılması samimi olarak algılanmaz ve bu girişimi yapan kişinin güvenilirliğini kaybetmesine yol açabilmektedir. Son olarak bu etkileme taktiği ile ilgili olarak Hogan, insanlara iltifat etmenin sizi istediğiniz yere götüreceğini söylemektedir (Derya, 2010; Hogan, 2007).

İstişarede bulunma (Danışma). İstişarede bulunma veya diğer adıyla danışma etkilemede bulunulacak kişiyi öneri geliştirmesi için cesaretlendirme ya da hayal edilen değişimi yakalayabilmesi için destek olma olarak tanımlanmaktadır. Liderin istekleri hakkında değişiklikler önerebileceği konusunda veya çalışanın yardımının gerekli olduğu durumlarda kendisine yardım etmesi için çalışanını teşvik etmesidir (Yukl ve ark., 1993). Bu taktiğin kullanılma amacı insanları alınan kararın bir parçasıymış gibi hissettirmektir.

İnsanların bir kararı kabul etmesi için kararın alınma aşamasında veya kararın uygulamasında payı olduğunu bilmesi gerektiği fikri, danışma taktiğinin altında yatan düşüncedir (Maher, 1999). Örgütü ilgilendiren bütün kararlarda çalışanların fikirleri önerileri doğrultusunda planlama yapmaktır. Kendi düşüncesine değer verildiğini gören çalışan örgütüne daha sıkı bağlanacak ve böylece verilecek olan görevleri yerine getirmede istekli olacaktır. Danışma çeşitli biçimlerde olabilir. Fakat liderlik davranışının aksine etkilenen kişiden amacın ne olmasına karar vermesini istemek yerine, amaca nasıl ulaşılacağına belirlenmesine yardımcı olması istenir (Dağlı, 2015; Derya, 2010; Pehlivan, 2018).

Kişisel yakınlığı kullanma (Kişisel çekicilik). Kişisel yakınlığı kullanmak ya da diğer adıyla kişisel çekicilik, bir kişiden dostluğa veya sadakate dayalı bir iyilik yapmasını istemeyi veya nezaket ve cömertlikle ilgi çekme şeklinde ifade edilmektedir. Etkilemede bulunulacak kişiden bir şeyler talep etmeden önce ona

arkadaşça yaklaşma ve bu durumun bir çekicilik unsuru olarak sunulmasıdır. Kişisel çekicilik etkilenecek olan kişi ya da grupların üst yönetime ilişkin arkadaşlık samimiyet ve bağlılık duygularının geliştirilmesidir (Kuru-Çetin, 2013). Bu taktik etkilemede bulunulacak kişinin yöneticiyi sevmesi ya da ilgi duyması durumunda uygulama alanı bulabilmektedir. Etkilenecek kişi yöneticiyi sevmiyorsa ya da yöneticiye karşı ilgisizse uygulanabilir değildir. Kişisel yakınlığı kullanma (kişisel çekicilik) taktiği astlara ya da üst yönetime yönelik olmaktan ziyade daha çok aynı konumda bulunanlara yöneliktir. Bunun nedeni astlardan kişisel bir iyilik talebinde bulunmanın zorluğu ve beklenmeyen çok olağan dışı durumlar haricinde gerekli olmamasıdır. Üst yönetime yönelik kişisel yakınlığı kullanmak ise eşitlik ilkesiyle ilgili sorun yaratabilir (Yukl, 2013). Ayrıca insanlar bir arkadaştan gelen bir isteği yerine getirmek için hemen hemen her şeyi yapar. Açıkçası, ikna sürecinde başarılı olmak için, bir dost bir arkadaş gibi kabul edilmek son derece önemlidir (Derya, 2010).

Başkaları ile koalisyon kurma. Başkaları ile koalisyon kurma, etkilenecek kişiyi etkilemek için öteki kişilerden yardım almayı ifade etmektedir. Yukl ve Tracey'e (1992) göre liderin çalışanların isteklerini yerine getirmesi için diğer çalışanlardan yardım istemesi veya diğerlerinin desteğini alarak ikna etmeye çalışmasıdır. Liderin kişi veya grubu etkilemeye çalışırken tek başına başarılı olmakta zorlanması nedeniyle diğer kişilerden ikna etmek için yardım alması destek sağlaması başkalarıyla koalisyon kurma taktiğini ifade etmektedir. Başkalarıyla koalisyon kurma tekniği toplumsal kanıt ilkesine dayanarak açıklanmıştır. Toplumsal kanıt ilkesi, neyin doğru olduğunu bulmak için öteki kişilerin ne yaptıklarına önemiyet verme şeklinde açıklanmaktadır. Başkalarıyla koalisyon kurma özellikle, hangi davranışın doğru olduğuna karar vermek için kullanılmaktadır (Kuru-Çetin, 2013; Pehlivan, 2018). Hogan'a (2007) göre kişi, ikna etmeye çalışılırken, örgütte bulunan diğerlerinin de yardımı istenebilir veya kişi ile anlaşmak ve etkilemek için diğerlerinin desteği bir güç ya da neden olarak kullanır. Çünkü insanların saygı duyduğu, sevdiği insanlar tarafından onaylanan fikirleri ve düşünceleri kabullenmesi çok daha kolaydır (Derya, 2010).

Özet olarak 11 etkileme taktiğinin tanımı kısaca aşağıda yer almaktadır (Kuru-Çetin, 2013; Yukl, 2010)

1. Rasyonel ikna (Akıl yoluyla ikna etme) (Rational persuasion): Etkilenecek kişiyi (çalışan/yöneticiyi) etkilemek için mantıklı çıkarımlar ve gerçek kanıtlar kullanılır.

2. Karşılık verme (Exchange): Etkilenecek kişiye (çalışan/yönetici), örgüt içinde ortaya çıkan bir işte yardım etmesi durumunda daha sonra ona herhangi bir işinde yardım edileceğinin söylenmesi.
3. Teşvik edici talepte bulunma (Inspirational Appeal): Bir rica ya da bir teklif sunmadan önce etkilenecek kişinin (çalışan/yönetici) duygularında bağlılığı attırmak için değerler ve ideallerin aranmasıdır.
4. Kurallara uygunluk (Yasal dayanak sunma) (Legitimizing): Etkilenecek kişiyi (çalışan/yönetici) etkilerken örgütün yasal dayanağı olan politikaları, kuralları veya örgütsel gelenekleri kullanma.
5. Bilgilendirme (Apprising): Etkilenecek kişinin (çalışan/yönetici) kariyeri için bir öneri sunulurken hedef kişinin kariyerinin nasıl devam ettirileceği açıklanır.
6. Baskı yapma (Pressure): Etkilenecek kişiyi (çalışan/yönetici) etkileyebilmek için kişiye sık sık hatırlatma yapma ya da tehdit etme.
7. İşbirliği yapmak (Collaboration): Etkilenecek kişiyi (çalışan/yönetici) etkilemeye çalışırken, diğer çalışanların yardımını alma.
8. Takdir etme (Ingratiation): Etkilenecek kişiye (çalışan/yönetici) bir şey yaptırmadan önce onun yaptığı işler ya da kişiliği hakkında olumlu şeyler söyleme ya da davranma.
9. İstişarede bulunma (Danışma) (Consultation): Etkilenecek kişiyi öneri geliştirmesi için cesaretlendirme ya da hayal edilen değişimi yakalayabilmesi için etkilenecek kişiye destek ve yardımda bulunma.
10. Kişisel yakınlığı kullanma (kişisel çekicilik) (Personal Appeal): Etkilenecek kişiye (çalışan/yönetici) bir şey yaptırmadan önce arkadaşça davranma ve bu durumu bir çekicilik unsuru olarak sunma.
11. Başkaları ile koalisyon kurma (Coalition): Etkilenecek kişinin (çalışan/yönetici) yardımını isteyerek ikna etmeye çalışma.

Etkileme Taktiklerinin Çıktıları

Liderlerin örgütlerindeki çalışanları etkilemek için kullandığı farklı taktiklere, çalışanların verdiği tepkiler de farklı olabilmektedir. Diğer bir deyişle liderin çalışanları etkilemek için farklı nedenlerle çeşitli şekillerde kullandığı taktiklere çalışanlarında

verdiği tepkiler farklılaşmaktadır. Etkilemenin sonucu bazı faktörlere göre değişmektedir. Bu faktörler; kullanılan etkileme taktiği, yönetici ile çalışan arasındaki güç tipi, etkileme girişiminin amacı, liderin sahip olduğu gücü kullanıp kullanamaması, çalışanın kendinden beklenen davranışı veya göreve ilişkin tutumu ve önceki deneyimleridir (Falbe ve Yukl, 1992; Koşar, 2016; Pehlivan, 2018). Çalışanlar maruz kaldıkları etkileme taktiklerine bağlılık (bağlanma), uyum (uyuma) ve direnç (Yukl, 2013; Dubrin, 2004) şeklinde üç farklı tepki geliştirebilmektedirler.

Bağlılık. Etkileme taktiklerinin en başarılı sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bağlılık zor ve karışık görevler için özellikle önemlidir bunun nedeni işe tam bir odaklanma ve çaba gerektirmekte ve bu kapsamda diğer sonuçlardan daha iyi bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Dubrin, 2004; Falbe ve Yukl, 1992; Koşar, 2016). Bağlılık gösteren çalışanın örgütle alakalı kaygı duyması beklenir. Bağlılık fazladan çaba, öncelik ve kararlılık gerektiren zor bir görev ile ilgili olduğu için uyumdan daha iyi bir sonuç olarak değerlendirilmektedir (Dağlı, 2016; Falbe ve Yukl, 1992). Etkileme taktiklerinin bir sonucu olarak çalışanın örgüte bağlılık göstermesi, örgütle özdeşleştiğinin ve örgütte kalıcı olmak için çabaladığının bir kanıtıdır (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018; Robbins ve Coulter, 2003).

Uyum (Uyma). Etkileme taktiklerinin nispeten (kısmen) başarıya ulaştığının göstergesidir. Etkileme taktiği sonucunda çalışanın davranışı değişmiş olabilir fakat yine de çalışanın tutumunda bir değişiklik olmamıştır. Uyum sonucu çalışanın talebini yerine getirme için arzu ve istekli olmasından ziyade kayıtsızlık durumlarında ortaya çıkmaktadır (Pehlivan, 2018; Yukl, 2013). Uyum daha çok rutin ve sıradan işler için geçerli olan bir geri dönüşür.

Direnç. Etkileme taktiğinin başarılı olmadığı bir göstergesidir. Yani genellikle başarısız sonuç olarak kabul edilmektedir. Aslında direnç görevin neden yerine getirilemediği konusunda bahane bulmaktır (Dubrin, 2004; Koşar, 2016). Çalışanın liderin etkileme davranışına karşı gelme, kabul etmeme durumudur. Çalışan bir öneri ya da talebe karşı çıktığı zaman direnç göstermektedir. Direnç farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar; erteleme, iş yavaşlatma, karşı gelme, örgüte zarar verme ve isteksizliktir (Yukl, 2013).

Sonuç olarak örgütlerde liderlerin kullandıkları etkileme taktikleri çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin çalışanları ile iletişimi kuvvetli, açık iletişim kuran daha çok karizmatik, ödül ve uzmanlık güçlerinden faydalanan bir

liderin, rasyonel ikna, koalisyon, takdir etme, işbirliği ve bilgilendirme gibi etkileme taktiklerini kullandığını ve bu nedenle bağlılığın yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun aksine daha çok zorlayıcı gücü kullanan liderlerin, görev yaptığı örgütlerde etkileme taktiği olarak baskı yapmayı kullandığı böylece çalışanlarda direnç davranışını arttığını söylemek mümkündür (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018).

Eğitim Örgütlerinde Etkileme Süreci

Okullarda yönetimin işleyişine büyük oranda yön veren kişiler okul liderleridir. Okul liderlerinin görevi örgütü ilgilendiren tüm paydaşları etkin bir şekilde harekete geçirerek okulu amaç ve hedeflerine götürmektir (Taymaz, 1995). Okul liderleri çalışanlar arasına iletişim kuran çalışanları eşgüdümleyen, motive eden ve sonuçta tüm yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili, verimli ve başarılı bir duruma getirmeye çalışan kişidir (Başar, 1995; Koşar, 2016). Okullarda eğitim öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki etkisi daha da önem kazanmaktadır. Okul liderlerinin de bu etkileşim kabiliyetine ulaşabilmeleri, teknik ve mesleki yeteneklerini, çalışanlarının görevlerini yapmalarını sağlayacak şekilde hareket etmeleriyle gerçekleşecektir. Okul yöneticilerinin geniş kapsamlı bir etkileme gücüne sahip olması halinde okulun etkinliği de artacaktır (Sarıtaş, 1991). Okul müdürlerinin etkileyebilme güçlerini kullanabilmeleri, bu gücün farkına varabilmeleri gerekmektedir.

Okullarda etkileşimin yüksek düzeyde olması için okul yöneticilerin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar, öğretmenlerin görevlerine bağlılığını artırma, diğer personelin kendilerinden beklentilerini karşılama ve okulun başarı ile devam edebilmesi için görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmedir (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018). Bu itibarla okul müdürlerinin etkileme davranışları gösterme düzeyleri etkileme yeterliliklerinin önemli bir göstergesi haline gelmektedir.

Okul müdürleri öğretmenlerini ve diğer çalışanlarını etkilemek için bazı taktikleri kullanmaktadırlar. Okul müdürleri çalışanlarını etkilemek için şartlara ve koşullara uygun şekilde sert ve yumuşak etkileme taktiklerini seçmek durumundadırlar. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile ilgili yapılan çalışmalar (Aydın ve Pehlivan, 2010; Dağlı, 2015; Pehlivan, 2018) genellikle okul müdürlerinin rasyonel ikna, dayanışma, kendini sevdirmeye, karşılık verme, arkadaşlık, sebep gösterme, koalisyon ve pazarlık yapma gibi yumuşak taktikler tercih ettiklerini

ortaya koymuştur. Yumuşak etkileme taktikleri kullanıldığında paylaşımcı ve katılımcı bir okul yapısının oluştuğunu ve böylelikle okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki iletişim kanallarının açık olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca öğretmenlerin başarıyı hedefleyerek bu doğrultuda çalıştıklarından ve okullarına olan bağlılık ve aidiyet duygularının güçlendiğinden bahsedilebilir. Bunun aksine okul müdürleri tarafından kullanılan baskı ya da sürekli yasal dayanak sunma gibi kısmen daha sert etkileme taktikleri, hem öğretmenlerin müdürlerine hem de birbirlerine olan güven düzeylerini azaltacak, bürokratik hantallığı artırarak okulun akademik başarısının düşmesine, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azalmasına, aidiyet duygularının zayıflamasına sebep olacaktır. Ayrıca öğretmenlerin de liderlerin bu davranışına tepki olarak direnç göstermelerine neden olabilecek ve öğretmenler okul müdürlerinin verdikleri görevleri yapmak durumunda olsalar dahi baskı taktiği işe yaramayacaktır (Culver, 1994; Koşar, 2016).

Bu kapsamda eğitimin kurumsallaştığı örgütler olan okullar da eğitimin istendik düzeydeki hedeflerini gerçekleştirmede okul liderlerinin kullandıkları etkileme taktikleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu itibarla eğitim kurumlarındaki liderler tarafından kullanılan etkileme taktikleri, özenle seçilmek zorundadır.

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kelime anlamı olarak, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat anlamlarına gelmektedir (TDK, 2018). Türkiye’de konuyla ilgili yapılan araştırmalar da örgütsel bağlılık kavramının başlıca iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) bu kavramı, örgütsel bağlılık şeklinde ele alırken; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise kavramı örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır (Gül, 2003). Bu araştırmada da kavram, Tuncer ve Varoğlu'nun ele aldığı gibi örgütsel bağlılık şeklinde kullanılmıştır. Balay’a (2014) göre bağlılık toplumsal içgüdü’nün duygusal bir anlatım şeklidir. Bundan dolayı örgütle çalışan arasında sağlıklı, etkili ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin temel koşulu, iş birliği içerisinde sadakate dayalı anlamlı ilişkiler geliştirmekten geçmektedir. Bu sebeple çalışanların, örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi, belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba harcaması ve kurumdaki üyeliğini devam ettirme isteğinin varlığı anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Cengiz, 2001; Kaya, 2018).

Örgütsel bağlılık, çalışanların buldukları örgütlere psikolojik olarak bağlanmaları anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Yani örgütsel bağlılık her durumda psikolojik bir kavramı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak alan alinyazında çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk tanımlardan biri Gursky'e aittir. Gursky örgütsel bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak tanımlamıştır (Grusky, 1966 akt. Pehlivan, 2018). Mowday ve meslektaşları (1979) örgütsel bağlılığı, "bireyin örgütüyle özdeşleşme ve örgüte dâhil olma seviyesidir" şeklinde tanımlamışlardır. Schermerhom ve meslektaşları ise örgütsel bağlılığı, "kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir" şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhom vd., 1994 akt. Gül, 2016). Aslan ve Bakır (2014) örgütsel bağlılığı "kişinin örgütüyle kurduğu maddi beklentilerin ötesindeki manevi bağ" olduğunu ifade ederken Eren, (1998) bir örgütteki çalışanların bağlılık ve görev duygusuna dayalı olarak örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık çalışanın işe katılma düzeyi, örgüte olan sadakati ve örgüt değerlerine olan inancını içererek örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Çetin, 2004). Balay (2014) örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütteki yatırımları, tutumsal (davranışsal) nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ile örgütün amaçları ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın ayrılma durumunda karşı karşıya kalacağı çeşitli kayıplara, (kişisel ilişkilerin bozulması, yeni bir iş arama için harcanacak emek) kaybedileceklerine katlanmaktansa örgütte kalma eğilimidir (Şenyüz, 2003 akt. Kaya, 2018)

Yukarıda verilen tanımlar incelendiğinde, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün üyesi olarak kalma isteği, örgütün etkililiği ve verimi için beklenilenden çok daha fazla çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi şeklinde tanımlanabilir. Peki, örgütte çalışanların örgüte bağlılık gösterip göstermediğini anlamak mümkün mü? Bununla ilgili olarak da çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini ifade eden örgütsel bağlılık göstergeleri de tanımlanmıştır. Bu göstergeler (İbicioğlu, 2000; İnce ve Gül, 2005; Kaya, 2018; Liou, 2008);

1.Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme: Kişinin örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama isteği,

- 2.Örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseme: Kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bunlara duyduğu güçlü inanç,
- 3.Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek duyma: Kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu,
- 4.Örgütle özdeşleşme: Kişinin örgütün amaç, hedef ve değerlerini içselleştirip kabul etmesi,
- 5.İçselleştirme: Kişinin, kişisel amaç ve değerleri ile örgütünün amaç ve değerlerinin örtüşmesiyle bunları içselleştirmesi.

Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili çok fazla araştırma yapılmaktadır. Özellikle 2000'li yıllardan günümüze kadar kavramla ilgili bağlılığın tüm aşamalarını inceleyen araştırmalarda ciddi bir artış olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni çalışanların örgütsel bağlılığının örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, etkililiğini artırmada önemli bir etken olmasıdır. Çalışanlar örgütün amaçlarını, değerlerini, kültürlerini ve inançlarını içinde barındırarak örgütün bütünü oluştururlar. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların örgüte bağlılığı, örgütün amaçlarına ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak ve/veya varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır (Gürkan, 2006; İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık, örgütün devamı ve çalışanların daha uyumlu ve verimli olabilmesi için önemlidir. Örgüt ile çalışan arasında oluşan bağlar, çalışanların ortak değer, amaç çerçevesinde toplanmalarını sağlayacak ve böylece çalışanların kuruma olan bağlılık duygularını geliştirecektir (Kaya, 2007).

Örgütsel bağlılık konusunun bu kadar önemli olmasının temel nedenlerden biri de insan faktörüdür. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Neo klasik kuramda da ifade edildiği üzere insan, örgüt içerisinde bir makinenin dışlisi olarak görülemez. Çünkü onun duygu, düşünce, inanç ve örgüt içerisinde informal ilişkileri bulunmaktadır. Bundan dolayı insanlar örgütlerinde duygu ve düşüncelerinden bağımsız değildir. Bu itibarla insan faktörü yönetimi zorlaştırmakta ve karmaşıklaştırmaktadır. Çalışan,

ihtiyaçlarının karşılandığı ve kendini mutlu hissettiği bir örgütte çalışmaya devam etmek isteyecek ve örgütüne karşı da bağlılık hissedecektir (İmamoğlu, 2011).

Örgütler için motivasyonu ve örgüte bağlılığı yüksek çalışan profiline sahip olmak, hedeflere ulaşma yönünden büyük önem taşımaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgüte güçlü bağlılık sergileyen çalışan, örgütünün yaşanabilecek sorunlarla ilgili olarak bir adım önde olmasını sağlayacaktır (Güllüoğlu, 2012). Araştırmalar (Gül, 2003; Kaya, 2018; Oberholster and Taylor, 1999) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların verilen görev ve sorumlulukları ifâ etmede daha fazla, başka bir deyişle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun zaman kaldıkları ve örgütle olumlu bir ilişki yürüttükleri de ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine 'benim örgütüm' diye sahip çıkabilmektedirler (akt. Gül, 2003). Örgütsel bağlılığın sağlanması, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir faktördür. Birçok araştırmacıya göre her örgütün amacı, değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir (İnce ve Gül, 2005:). Örgütün etkililiğinde, çalışana resmi olarak verilen rolünden çok daha fazlasını göstermeye yatkın olmasında bağlılığın etkisi ve önemi büyüktür. Örgüte bağlılık içinde bulunan çalışanlar, içsel olarak motive olmuş bir şekilde, örgütün amaç, hedef ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve görevleri yerine getirirler. Örgütsel amaçlara bağlılık, görevin nicelik ve nitelik yönünden başarısını artırarak devamsızlığın ve işgücü kaybının azalmasına katkı da sağlar. (Balay, 2014). Çalışanlar, örgüt üyeliğine içten bağlı ve kendilerini örgütün parçası olarak hissederlerse örgütte devam etme yönünde isteklilik gösterirler (Kaya, 2018).

Örgütler ne kadar mükemmel dizayn edilirse edilsin onu ileriye taşıyacak olan, bünyesinde bulundurduğu beşeri sermayesidir; bundan dolayı da çalışanların bağlı buldukları örgütlerine bağlılıkları da onların verimi ve örgütü sahiplenmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü güçlü bağlılık, çalışanların yüksek düzeyde verimli olmasını sağlayacaktır (Aydınlı, 2005).

Örgütsel Bağlılık Sınıflamaları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalar, en az örgütsel bağlılığın tanımları kadar fazla ve çeşitlidir. Ancak, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının ortak niteliği bir örgüt ortamındaki çalışanın örgüte bağlılığını tanımlayarak, bağlılık boyutlarını belirlemek olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bu çalışmaların,

çalışanın örgüte bağlılığını sağlayan, onu örgüte çeken ve örgütün sahip olduğu birçok özelliğin olabileceğini de ortaya çıkarmaktadır (İmamoğlu, 2011; Üstüner, 2009). Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında alanyazında iki farklı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan incelerken diğeri örgütsel bağlılığı tek boyutlu ve çok boyutlu açılardan ele alır. Çalışmada araştırmmanın da amacı göz önüne alınarak tutumsal bağlılık sınıflandırılmasına yer verilmiştir.

Kanter'in sınıflandırması. Tutumsal bağlılıkla alakalı en bilinen yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, çalışanların performanslarını ve bağlılıklarını örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için örgütlerine vermeye isteklilikleri ve çalışandan beklenen talep ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli arzu, gereksinim ve beklentileri bulunmaktadır, çalışanlar bu beklentilerini örgütünü sevmek, örgütüyle uyumlu olmak, örgütüne sadık olmak ve kendilerini örgütüne adanmak yoluyla sağlayabilirler. Kanter örgüt tarafından çalışana dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılığın üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Devama yönelik bağlılık: Çalışanların, örgütlerinde buldukları süreklilik sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir gereklilik olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması durumunda çok az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu çalışanların bazıları yaptığı işten daha çok iş bulamadıkları için örgütte kalır. Ayrılmanın maliyetinin kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Devama yönelik bağlılıkta konular olumlu veya olumsuz değerler olarak dikkate alınıp değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda çalışan, sistemin kârlı olduğunu görürse, sistemden ayrılmanın bedelini yüksek bulacağından sistemden ayrılmaz (Çavundurluoğlu, 2016; Gül, 2016; Kanter, 1968; Kaya, 2018).

Kenetlenme bağlılığı: Bireyin örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma durumunu ifade etmektedir. Çalışanın bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığı anlamına gelmektedir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu

hissetmek, kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Bu bağlılık çeşidi, çalışanın gruba olan olumlu duygularını içerir. Çalışanın grup üyeleri ile tek tek ilgilenmesi, ilişkide bulunması ve gruba ait olduğunu hissetmesi çalışana duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Bu tatmin sonucunda da çalışan gruba bağlanacaktır (Gül, 2016; İnce ve Gül, 2005; Kaya, 2018).

Kontrol bağlılığı: Çalışanın örgüt kurallarına bağlılık seviyesidir. Bu bağlılık şeklinde, çalışan örgütünün beklediği davranışları ve uyulmasını beklediği kuralları doğru ve ahlaki bulmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde çalışanlar kendi değer ve kurallarıyla örgütün değer ve kurallarını uyum içerisinde bulmaktadır. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu ahlaki yönelimler içermektedir. Birey örgütün normlarının ve değerlerinin olumlu davranışlar için rehber olduğuna inanırsa kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Çavundurluoğlu, 2016; Gül, 2016; Kaya, 2018).

Kanter (1968), bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (akt. Gündoğan, 2009).

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması. O'Reilly III ve Chatman (1986) örgüte bağlılığı psikolojik olarak nitelemekte ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almaktadırlar.

Uyum bağlılığı. Kişilerin tutum ve davranışlarını, belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temelinde gerçekleştirmektir. Bu boyuttaki ana amaç ödüllere ulaşmaktır. Çalışanlar tutum ve davranışlarını, kazanımları elde etmek ve cezalardan kaçınmak üzere kurgulamaktadırlar (Balay, 2014; Mahmutoğlu, 2009; Pehlivan, 2018). Diğer bir deyişle kişilerin belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalarak hareket etmesidir.

Özdeşleşme bağlılığı: Duygusal boyut olarak da adlandırılan bu boyutta çalışanörgütün bir üyesi olmaktan zevk alan, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kabul eden ve saygı duyan biri olmaktadır. Kişilerin, kendilerini ifade etme ve doyum sağlamak için, tutum ve davranışlarını, diğer kişi ve gruplarla

ilişkilendirmesidir (Çavundurluoğlu, 2016; Pehlivan, 2018). Özdeşleşme boyutunda çalışan, motivasyonunu artırıcı ve kendisini tanımlayıcı ilişkilerini sürdürebilmek adına örgüt üyeliğinin devamını istemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

İçselleştirme bağlılığı: Bu boyut bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2003; Çavundurluoğlu, 2016; Kaya, 2018; Pehlivan, 2018). Başka bir ifadeyle bireylerin tutum ve davranışlarını, örgütteki diğer kişilerin değerler sistemiyle uyumlu hale getirmesidir.

Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı, örgütün hedef ve beklentilerine yönelik sonuçlara ulaşmayı amaç ederken; uyum bağlılığı ödül maliyet değerlendirmesini ön plana çıkararak bireyi maddi algılara ulaştırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların kendinden beklenen görevlerinin daha fazla gerçekleştirmeleri için uyuma dayalı bağlılıktan ziyade özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bağlılık gerekmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Etzioni'nin sınıflandırması. Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkilerinin üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Etzioni, 1974). Bunlar;

Ahlâki (Moral) bağlılık: Birey kendini örgütüne adamakta ve işini en değerli var oluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermektedir. Moral bağlılığı örgüte karşı geliştirilen yüksek yoğunluklu pozitif bir bağlılık şeklidir. Moral bağlılıkta çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer ve önem verdiği için yapmaktadır (Gül, 2016; Gündoğan, 2009; Kaya, 2018)

Hesapçı bağlılık: Çalışanla örgüt arasındaki çıkar ilişkisinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Etzioni' ye (1974) göre de bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur. Bu bağlılık türü çalışan ile örgüt arasındaki değiş tokuş esasına dayanır. Çalışan kendisine verilen ücrete karşılık olarak günlük yapılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır (Balay, 2014; Kaya, 2018). Diğer bir ifadeyle bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte doğru olumsuz bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Çavundurluoğlu, 2016; Gül, 2016; Pehlivan, 2018).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması. Alanyazında örgütsel bağlılık ile ilgili üzerinde en fazla durulan ve kullanılan sınıflandırma Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer tanımlarında örgütsel bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütleriyle kurmuş oldukları psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır. Bu bağ üyelerin tutum ve davranışlarıyla açıklanır. Somut göstergesi ise bireyin örgütte kalma istek ve arzudur (Allen ve Meyer, 1990; Gündoğan, 2009; Tan, 2017).

Allen ve Meyer (1990), geliştirmiş oldukları modelde örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif (ahlak) bağlılığıdır. Bu üç boyutun esası, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle olan ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve çalışanların örgütte kalıp kalmama (örgütte kalmaya devamlılık göstermesi) kararını belirleyen niteliklere sahip olduğudur (Kaya, 2018; Uygur, 2015).

Duygusal bağlılık: Çalışanın örgüte karşı duygusal anlamda, örgütle özdeşleşmesi ve aidiyet duygusu ile bağlanmasıdır. Bu bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılığını, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir (Çavundurluoğlu, 2016; Gül, 2002). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüyle kimlik bütünleşmesi içinde olması, örgüte aktif katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ olduğunu düşünmesidir. Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık içinde olan çalışan, zorunda olduğu için değil istediği için örgütünde kalmayı seçmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Kaya, 2018). Kişinin örgütüne duygusal bağ ile bağlı olması örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamına gelir ki bu da çalışanların örgütte kalmalarını sağlar. Örgütsel bağlılık bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesi

ve içselleştirmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine arzulu olmasıyla ilgili bir durumdur (Park ve Rainey, 2007 akt. İmamoğlu, 2011). Duygusal bağlılık, alanyazında en çok ele alınan ve üzerinde önemle durulan bağlılık boyutudur. İnce ve Gül'e (2005) göre bu bağlılık türü, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için önemlidir. Örgütleriyle yüksek duygusal bağlılık içinde olan çalışanlar, maddi boyutu göz önüne almayarak, yalnızca örgütün değerlerine katılıp benimsedikleri ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için örgütlerinde devam etmek istemektedirler (Gündoğan, 2009; Kaya, 2018).

Devam bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir. Alanyazında bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Farklı bir ifadeyle devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003; Kavi, 1998). Örgütle ilişkisi, devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, maddi ve iş doyumuna ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997). Çalışanların bu durumu 'iş yapmaya ihtiyaç duyma' şeklinde ifade edilebilmektedir. Yani devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu olarak da tanımlanabilmektedir. Diğer bir devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Gül, 2016; İnce ve Gül, 2005; Tandoğan, 2009; Yıldırım, 2002).

Normatif bağlılık: Allen ve Meyer (1990), duygusal ve devam bağlılığına ek olarak normatif ya da 'ahlaki' boyutu da ekleyerek üç boyutlu modeli ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine hissettikleri yükümlülük duygularını ifade etmektedir. Bu bağlılık türü, zorunluluk içermektedir. Çalışanların bağlılık hissetmeleri, kişisel çıkarları için değil de yaptıklarının doğru ve ahlaki olmasından kaynaklanmaktadır (Balay, 2014). Normatif bağlılığın gelişiminde, sosyal kabul önemlidir (Powell ve Meyer, 2003). Çalışanın ailesi, içinde yaşadığı toplum ve çalıştığı örgüt, sadakatin önemli bir değer olduğunu vurgulamış ise çalışan sadakatin doğru ve ahlaki olduğuna inanarak sadık kalmaya zorunlu hissetmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008; İlsev, 1997 akt. Kaya, 2018). Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Tandoğan, 2009).

Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer vd., 1993). Normatif bağlılıkla söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın doğruluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de öne sürülmektedir. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte çalışmayı bir görev olarak addetmesi ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılması neticesinde oluşacak kayıplardan etkilenmemesi nedeniyle de devam bağlılığından ayrışır (Wasti, 2000). Normatif bağlılıktaki zorunluluğun temeli, devam bağlılığında olduğu gibi çıkar değil, ahlaka dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Sonuç olarak bu üç bağlılık şekli arttığında çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedir. Allen ve Meyer'in (1990) kapsamlı araştırmalarına göre örgütte kalma güdüsü duygusal bağlılıkta isteğe, devam bağlılığında ihtiyaca, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe (ahlaki sorumluluğa) dayanmaktadır. Bu model, bir çalışanın bir örgütün üyesi olarak kalmamayı istediği, kalmaya ihtiyaç duyduğu ve kalmaya zorunlu olduğu arasındaki ayrımı sağlar (Erdoğmuş, 2006; Zangaro, 2001). Ayrıca duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, örgüte girişten sonra kazanılan maddi ve manevi etmenlerden etkilenmekteyken, normatif bağlılık örgütte çalışmaya başlamadan önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç ana başlıkta ele alınmıştır. Bunlar kişisel, örgütsel ve durumsal faktörlerdir.

Kişisel faktörler. Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan ilki kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bağlantılar bulunmaktadır.

Cinsiyet. Kadın ve erkek çalışanların kariyer beklentilerinin, amaç ve hedeflerinin farklı olması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri de farklı olabilmektedir. Örgütsel bağlılık alanyazınında cinsiyete göre bağlılık düzeylerinde görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar erkek çalışanların, kadınlara oranla daha yüksek bağlılık düzeyi gösterdiklerini ifade ederlerken, bazıları da bu durumun tam tersini ifade etmiştir (Balay, 2014; Kaya, 2018). Bunun nedeni olarak bazı araştırmacılar

kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, aile yaşantılarına ve evle ilgili görevlerine verdikleri önem nedeniyle erkek çalışanlara göre daha düşük olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar ise kadın çalışanların sık sık örgüt değiştirmemeleri bu konuda erkek çalışanlara göre daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları sorunların motivasyonlarını artırması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005; Pehlivan, 2018).

Yaş. Kişisel özelliklerle ilgili bir diğer değişken de yaştır. Birçok araştırmacı çalışmalarında genç çalışanların, örgütsel bağlılıklarının yaşı büyük çalışanlara göre daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Angle ve Perry (1981), yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü yaş ilerledikçe iş alternatifleri azalacaktır. Ayrıca yaş ilerledikçe çalışanın örgütte daha iyi pozisyonlarda görev alacağı algısı çalışanın bağlılığını arttıracaktır (Meyer ve Allen, 1984 akt. Kaya, 2018).

Kıdem. Çalışanların örgütlerinde geçirdikleri sürenin artması örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olan bir diğer kişisel faktördür. Bir işte çalışma süresi (o işte kalma süresi) kıdem olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütte çalışma süresi, örgütsel bağlılığın gelişimine olumlu katkılarda bulunabilmektedir. Buna göre, çalışanların örgütte çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artabilmektedir. Bunun nedeni çalışanların örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu konudaki temel varsayım, örgütteki çalışma süresi ne kadar artarsa, çalışanın çalıştığı örgüte yaptığı yatırımlar ve gösterdiği çaba da artmaktadır. Örgüte bağlılık ile örgütteki çalışma süresi arasında zayıf da olsa olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Çırpan, 1999; Pehlivan, 2018; Tan, 2017).

Eğitim düzeyi. Çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005 akt. Başyigit, 2009). İnce ve Gül'e (2005) göre de çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütün karşılayabileceğinden veya gerçekleştirebileceğinden çok daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte artış

göstermektedir. Yani eğitim düzeyi ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.

Medeni durum. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de çalışanların medeni durumlarıdır. Çalışanların evli veya bekâr olması örgütsel bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009). Evliliğin bireylere yüklediği sorumlulukların ve toplumsal görevlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir (Kurşunoğlu vd., 2010 akt. Kaya, 2018). Bu durum onların örgütlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yol açabilmektedir (Güllüoğlu, 2012). Bazı araştırmalarda evli çalışanların ekonomik yükümlülüklerinden dolayı işe devam etmeye yönelik daha hassas oldukları da belirtilmiştir.

Örgütsel faktörler. Örgütsel bağlılığı etkileyen diğeri bir faktör örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler de çalışanların örgütsel bağlılıklarında etkili rol oynamaktadır.

İşin niteliği ve önemi. İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000). Çalışanların yaptıkları işin niteliği ve önemine göre örgütlerine bağlılık düzeyleri değişmektedir. Çalışanlar kapasitelerine uygun (ne çok üstünde ne de çok altında) işlerde çalıştıklarında örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütte kalma istek ve arzuları artmaktadır. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır (Gündoğan, 2009). Ayrıca bazı görevler çalışana daha fazla sorumluluk ve bireysel karar alma seçeneği tanımaktadır. Bu tür görevlerde çalışan çalışanların daha yüksek bağlılığa sahip oldukları da ifade edilmektedir (Kaya, 2018).

Yönetim ve liderlik. Örgütteki hiyerarşik yapı, iş bölümü ve idare şekli çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Yönetim ve liderlik tarzı çalışanların kararlara katılımının sağlanıp sağlanamaması açısından örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek, katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik ve katı hiyerarşik yapıya sahip yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005). Ayrıca Bakan'a (2011)

göre üst yönetimin yetkinliğinin yüksek olması da bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Kaya, 2018).

Örgütsel kültür. Örgütsel kültür, örgüt üyelerini ortak inançlar, hedefler, normlar, duygular, etkileşimler ve değerler etrafında birleştiren ve dış çevreye uyum sağlamada önemli rol oynayan olgudur (Çetin, 2004; Kaya, 2018). Örgüt kültürü, tek başına güçlü bir örgütsel araç olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasında denge unsuru olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel süreçlere ve çıktılara olumlu etkisi olan bir kavram olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, işlerin yapılışını ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince nasıl algılandıklarını içermektedir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel amaçlara katılım ile örgütsel bağlılık oluşturmaya da yardımcı olmaktadır (Balay, 2014).

Örgütsel adalet. Örgütsel adalet, çalışanın bağlılığının temel unsurlarından biridir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet çalışanları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet, adil ve moral işlemlerin örgüt içerisinde temel alınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Örgütsel adalet kavramı, ödeme, ödül, imkân ve kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak çalışanların örgüt içerisindeki adalet algılamalarına verilen bir addır (Titrek, 2009). Ayrıca örgütsel adalet, çalışanların; ücret, terfi, prim, ikramiye gibi maddi konuların yanı sıra, çalışma şartlarına yönelik alınan kararlarda izlenen strateji ve politikadaki adil olma derecesi ile ilgili düşünceleridir (Doğan, 2002 akt. Pehlivan, 2018). Adaletli bir örgütte görev yapan çalışanlar, üst yönetimi adil, ahlaki ve gerçekçi olarak ifade ederler (İşcan ve Naktiyok, 2004 akt. Kaya, 2018).

Örgütsel ödüllendirme. Ödül, çalışanların yapmış olduğu işler hakkında dönüt sağlamak, başarılarını onaylamak ve başarılarının devam etmesi için verilen maddi veya manevi pekiştireçlerdir. Ödülden kasıt sadece maddi imkânların iyileştirmesi değildir. Yapılan araştırmalarda manevi veya sosyal pekiştireçlerin, maddi pekiştireçlere göre daha fazla etkili olduğu sonucunu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi bireyin gayretlerinin, çabalarının ve verimliliğinin artmasına neden olur. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıkları ve verimlilikleri artar (Tan, 2017). Ödüller seçilirken bireyin ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik olması da göz önünde bulundurulmalıdır.

İletişim. Örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirme başarısı, iletişim düzeninin başarısıyla paralel olup, etkili bir iletişim, örgütün sağlıklı ve başarılı çalıştığına bir göstergesidir (Yatkın, 2009). İyi bir iletişim süreci örgüt içerisinde motivasyon, uyum, iş birliği ve verimliliğin artırılması, çalışanların verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli bir faktördür (Geçikli, 2004; Yatkın, 2009). Bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçası aynı zamanda yaşamsal bir zorunluluk olan iletişim, insanların hem kendileri ile hem de toplumla olan ilişkilerinde amaçlarına ulaştırır (Pehlivan, 2018). Örgüt içerisinde alınan kararlar, yapılması planlanan stratejiler, yenilikler ve örgütsel iletişim kanalları ile çalışanlara ulaştırılır. Çalışanlara verilen bilgi miktarı arttıkça ve fikirlerine başvuruldukça çalışanın örgüt içerisindeki olumlu davranışlarında nicelik ve nitelik açısından artış gözlemlenebilir.

Kariyer imkânları. Kariyer, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018). Örgütte ilerleme imkânlarının olması, örgütsel bağlılığı artırarak etkilediği varsayılmaktadır (DeConick ve Dean, 1996). Kariyer imkânları yeterli olan bir örgütte, çalışanın örgüte olan bağlılık duygusu artmaktadır. Diğer taraftan kariyer imkânları az olan veya hiç olmayan örgütlerde çalışan, sürekli olarak kararsız ve ümitsiz olmaktadır. Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Demirel, 2009; Pehlivan, 2018). Çalışanların sahip olduğu kapasite ve kendine olan güven duygusu ile örgütte üst pozisyonlarda görev yapıp yetki ve sorumluluk alabileceğini düşündüğünde örgütsel bağlılığı artmaktadır (Çakır, 2001). Ayrıca Meyer ve Allen (1997) kariyer imkânlarıyla ilgili olumsuz dönüt alan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının düşerek, örgütlerinden ayrılmayı istediklerini belirtmiştir.

Ücret. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer önemli faktör ücret düzeyidir. Çalışanların ekonomik refah düzeyleri işten ayrılma sebeplerinin en üst sıralarında yer almaktadır. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2014; Çavundurluoğlu, 2016; Tan, 2017). Örgüte bağlılığı etkileyen en belirgin unsur olarak ücret düzeyinin yanı sıra, ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlar arasında sayılmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Kararlara katılım. Kararlara katılım çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili alınan kararları etkileyebilme düzeyidir (Teas, Wecker ve Hughes, 1979). Yönetimsel süreçlerde etkili kararlar almanın en önemli koşulu alınacak kararlardan etkilenecek tüm unsurları karar sürecine katmaktır. Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu, 1978). Örgütte çalışanların karara katılması, örgütte çatışmayı azaltır. İş birliği ve takım çalışması ruhunu oluşturur, bu da pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlar. Bu doğrultuda etkili bir yönetici, örgüt ile ilgili alınacak kararlara tüm paydaşların katılımını sağlayarak farklı fikirlerin sunulmasında ve doğru karara ulaşmada önemli bir pay sahibidir (Hoy ve Miskel, 2010). Kararlara katılım çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artıran önemli bir etkidir.

Rol çatışması ve belirsizliği. Rol belirsizliği, çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin karşılanamaması, bunların davranışa yöneltilmesi için kendisine bilgi verilmemesi ve örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak tanımlanabilmektedir (Cengiz, 2001). Rol çatışması ise bireyin, bir duruma uyduğunda diğer durumlara uyması imkânsız ya da çok zor olan iki veya daha çok gerekliliği (görev, rol, iş gibi) ifade etmektedir (Kılınç, 1985). Rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Rol çatışmasının örgüt ortamında çoğunlukla psikolojik olup çalışanın kendi kabuğuna çekilmesi ve ilgisizleşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014). Rol çatışması aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda olan çalışanın üzerindeki rollerden birine diğerinden ziyade daha fazla üstlenmesidir (Uygur, 2015). Rol belirsizliği çalışanın kendisinden nasıl bir davranış göstermesini tam anlamıyla algılayamaması durumunda oluşur (Meyer ve Allen, 1997). Rol belirsizliği, bir işi yapmak için çalışanın yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanır. Belirsizlik, yetersiz eğitim, aktarılan bilginin yanlışlığı ya da gizlenmesinden kaynaklanabilir. Çalışan kendisinden beklenen davranışın açıkça ifade edilmesi durumunda herhangi bir rol çatışması veya belirsizliği yaşamadığı durumlarda yüksek örgütsel bağlılığa sahip olacağı söylenebilir.

Durumsal faktörler. Bazı durumsal değişmelerin çalışanların örgütsel bağlılıklarında farklılıklar meydana getirebileceğini söylenmiştir Bireylerin örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren üç farklı yaklaşım vardır.

Bunlar; adaletin grup-değer kestirimi, araçsal kestirim ve benzeyiş kestirimidir (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992).

Adaletin grup-değer kestirimi. Bu yaklaşıma göre, ön örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütle olan karşılaşmalarında kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünmektedirler. Bu duruma tepki gösterip karşı taraftan uygun davranışlar görmek istemektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar yeni kurumlarında adaletsiz bir uygulamayla karşılaştığında bu duruma tepkilerini gösterirler. Kurumları bu tepki sonucunda davranışlarını değiştirip, adil bir şekilde davranırsa bireyin örgüt bağlılığı artar (Pehlivan, 2018; Tan, 2016).

Araçsal kestirim. Bu boyutta birey örgüte ilk girdiğinde beklentilerini karşılama durumları önemlidir. Bu nedenle bireysel bağlılığın oluşmasında birey ile örgüt arasında kurulan ilk intibaa bağlıdır. Daha önceki kurumlarıyla olan örgütsel bağlılıklarının yeni kurumla kurulacak olan örgütsel bağlılıkla bir alakası yoktur. Bu yaklaşımda çalışanların daha önceki tutumlarına uygun bir şekilde tepki vermeye yönlendirilmektedir (Cömert, 2014; Pehlivan, 2018).

Benzeyiş kestirimi. Çalışanların önceki örgütlerine olan bağlılıklarının yeni örgütlerine aktarılmasıdır. İlk intibain olumsuz olması bireylerde oluşacak örgüt bağlılığını düşürürken, olumlu olması örgüt bağlılığını artırır. Böylece eski bağlılıklarını yeni kurumlarında da devam ettirirler. Bu yaklaşıma göre çalışanlar örgütle olan tanışmalarında temelde istenen, beklenen sonuçları almayla ilgilenirler. Çalışanların bağlılık düzeylerinde meydana gelen değişimler karşılaşmanın, tanışmanın uygunluğuna göre değişiklik gösterebilmektedir (Cömert, 2014; Pehlivan, 2018).

Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışma yapan araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı boyutlardan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılık; Etzioni tarafından, hesapçı, ahlaki ve yabancılaştırıcı; Chatman tarafından içselleştirme, uyum ve özdeşleşme, Kanter tarafından devam, birlik (kenetlenme) ve kontrol, O'Reilly ve Mowday tarafından tutumsal ve davranışsal olarak sınıflandırılmıştır. Ancak alanyazında en çok benimsenen ve bu araştırmada da kullanılan bağlılık sınıflandırması Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif

bağlılık olmak üzere üç boyuttan meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Meyer ve Allen'a (1997) göre örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar;

1. Psikolojik durumu yansıtırlar.
2. Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
4. işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır. (Yalçın, 2009)

Duygusal boyutu. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüyle kimlik bütünleşmesi içinde olması, örgüte aktif katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ olduğunu düşünmesidir. Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık içinde olan çalışan, zorunda olduğu için değil kendi istediği için örgütünde kalmayı seçmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, alanyazında en fazla araştırma konusu yapılan ve üzerinde önemle durulan bağlılık boyutlarından biridir. Allen ve Meyer bu bağlılık türünü kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve ilkelerinin kabullenmesi anlamını taşımaktadır. İnce ve Gül'e (2005) göre de duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için önemlidir. Örgütleriyle yüksek duygusal bağlılık içinde olan çalışanlar, maddi boyutu göz önüne almayarak, yalnızca örgütün değerlerine katılıp benimsedikleri ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak için örgütlerinde devam etmek istemektedirler.

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı etkileyen etmenleri; işin güçlüğü, hedefin açıklığı, görevin açıklığı, üst yönetimin öneriye açıklığı, iş arkadaşlarının birbirlerine bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, katılım ve geri bildirim olarak maddelendirmiştir.

Devam boyutu. Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığını örgütte devam etme ya da ayrılma durumunda getireceği maliyetin farkında olmak olarak tanımlamışlardır. Alanyazında bu bağlılık aynı zamanda rasyonel (Güllüoğlu, 2012) veya hesapçı (Uygur, 2015) bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Allen ve Meyer, bu bağlılık boyutunu Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak geliştirmişlerdir (Chen and Francesco, 2003; Gül, 2003; Kavi, 1998). Devam bağlılığı, çalışanın örgütteki yatırımlarını, örgütten ayrılmanın maliyetli olması ve alternatif imkânlarının sınırlı olmasını düşünmesi sebebiyle örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade eder. Çalışanın örgütündeki kıdem, kariyer, arkadaşlık gibi yatırımlara önem verdiğinde görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın mâl olacağı yüksek

maliyetlerden dolayı çalışanın örgütte devam etme gerekliliğini ifade etmektedir. Bu maliyetlerden birincisi, bireylerin belirli bir örgütte çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, örgütten ayrılma durumunda feda edilecek olan bireysel yatırımlar da (emeklilik planlarına yapılan katkılar, teşvik edici ödüller, kıdeme dayanan ödüller, vb.) o derece fazla olmaktadır. Alternatif iş olanaklarının bulunmaması ise, örgütten ayrılmanın maliyetini arttıran ikinci faktördür. Çalışanlar, kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıkları takdirde, mevcut örgütlerine olan bağlılıkları çok daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990; Gündoğan, 2009; Kaya, 2018). Bu nedenle çalışan, istemese bile örgütte çalışmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığına etki eden etmenleri; yeteneklerin ve becerilerin yeni iş yerine aktarımı, eğitim, kendine yatırım, örgüte yapılmış yatırımlar, alternatif iş olanakları şeklinde maddelendirmiştir.

Normatif boyutu. Allen ve Meyer (1990), duygusal ve devam bağlılığına ek olarak normatif ya da ahlaki boyutu da ekleyerek üç boyutlu modeli ortaya koymuşlardır. Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine hissettikleri sorumluluk (yükümlülük) duygularını ve bunun hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki boyuttan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır. Bu bağlılık türü, mecburiyet içermektedir. Çalışanların bağlılık hissetmeleri, kişisel çıkarları için değil de yaptıklarının doğru ve ahlaki olmasından kaynaklanmaktadır (Balay, 2014). Ayrıca Meyer ve Allen'a (1997) göre normatif bağlılık çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir (Yalçın, 2009). Normatif bağlılık, çalışanın örgütte çalışmayı bir görev olarak addetmesi ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılması neticesinde oluşacak kayıplardan etkilenmemesi sebebiyle de devam bağlılığından ayrışır (Wasti, 2000). Normatif bağlılıktaki zorunluluğun temeli, devam bağlılığında olduğu gibi çıkar değil, ahlaka dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Devam ve duygusal bağlılık, örgüte girişten sonra kazanılan maddi ve manevi faktörlerden etkilenmekteyken, normatif bağlılık örgütte çalışmaya başlamadan önce

sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005). Normatif bağlılığı etkileyen etmenler; sosyalleşme, sosyal sınıf, statü olarak ifade edilmiştir (Vural ve Çoşkun, 2007). Diğer etmenler arasında çalışanın karakteri, görev algısı, yükümlülük duygusu, kültürel birikimler yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1991; Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, davranışsal sonuçlar ile güçlü bir etkileşim içinde olduğu apaçık ortadadır. Örgütsel bağlılığın, örgütler için birçok sonucu vardır. Bu sonuçların bireysel açıdan olduğu kadar örgüt açısından da örgüt verimliliğini azaltması ve/veya artırması bakımından oldukça önemlidir Bu bağlamda Randall (1987) düşük örgütsel bağlılık, normal (ılımlı) örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmektedir.

Düşük örgütsel bağlılıkta, çalışanın örgüte bağlılığı kuvvetli değildir. Çeşitli sebeplerden dolayı çalışanın örgüt içinde kalması gerekmektedir (Bayram, 2005). Gerekli şartların oluşması durumunda çalışanların örgütten ayrılacağı düşünülmektedir (Balay, 2000). Bu bağlılık düzeyi zorunlu bağlılık veya devam bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur.

Düşük bağlılık düzeyi ya da devamlılık bağlılığı (zorunlu bağlılık), çalışanın örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütler için arzu edilmeyen çalışanlar olarak nitelendirilebilir (Cömert, 2014; Randall,1987).

İlimli örgütsel bağlılıkta, çalışanlar örgütün varlığına değer vermektedirler ve örgütte kalabilme süreleri artarken örgütten ayrılma istekleri azalmaktadır (Agun, 2011; Pehlivan, 2018). Bu bağlılık düzeyi şekilsel bağlılık veya normatif (ahlaki) bağlılık olarak da ifade edilmektedir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin ve örgütün kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kendi kimliklerini korumak için çaba göstermektedir. Çalışan örgütün ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel

değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000; İmamoğlu, 2011; Randall, 1987).

Yüksek örgütsel bağlılıkta, çalışanın örgüte bağlılığı çok güçlü ve fazladır. Bu bağlılık düzeyinde çalışanların örgütte kalma süreleri çok uzundur ve örgütten kolay kolay ayrılmak istememektedirler (Bayram, 2005). Bu bağlılık özdeşleşme veya duygusal bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Ayrıca bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009). Yüksek örgütsel bağlılıkta çalışanın örgütle olan özdeşleşmesi hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, beklentilerinden, amaçlarından, hedeflerinden ve iş arkadaşlarından doyumları yüksektir.

Etkileme Taktikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Etkileme, örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışını etkilemek (değiştirmek) için kasıtlı ve istendik kullanılan davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013). Burada kasıtlı ifadesi planlı ve programlı (belli amaçlar doğrultusunda) istendik ifadesi de hedefe dayalı olmasıdır. Yani liderler, çalışanlarını etkilerken örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda etkilemeye çalışmaktadırlar. Aydın'a (2000) göre örgütte bulunan çalışanları etkileme, kolay değildir. Etkilenmesi gereken kişilerin, kendilerini alanları uzmanları olarak algıladıkları durumlarda etkileme işi daha da zorlaşmaktadır. Çalışanların tutumlarını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir girişim sonunda, istendik yönde gerçekten bir değişme oluşturulmuşsa bir etkilemeden söz edilebilir (akt. Pehlivan, 2018).

Örgütsel bağlılık ise örgüt içinde çalışanların, örgütün amaç, hedef ve değerlerine etkin ve etkili bir şekilde bağlılıkları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık kişilerin bağlılık duyguları sonucu ortaya çıkan davranış biçimidir. Örgütsel bağlılık örgütlerin hayatını devam ettirmesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için oldukça önemli bir konudur. Çünkü örgütler belirli insan toplulukları tarafından

oluşturulmaktadır. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinde, örgüt ile kendileri arasında bir bağ kurduklarında, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri olarak görmektedirler. Bu itibarla örgütsel bağlılığı etkileyen her unsur hiç şüphesiz önemlidir Bundan dolayı liderin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek için kullanacakları etkileme taktikleri de ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler çoğu kez çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilgili problem yaşamaktadır. Bu problemleri de genellikle çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine kanalize ederken kullandıkları etkileme taktikleriyle çözmektedirler. Bundan dolayı etkileme taktiklerinin sonuçlarından en önemlilerinden biri şüphesiz örgütsel bağlılıktır. Etkileme taktikleri sonucunda örgüte bağlılık gösteren bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görür ve örgüt içindeki kalıcılığı sağlamış olur. Yukl ve Falbe (1990) yaptıkları araştırmada, liderlerin çalışanlar üzerinde kullandıkları etkileme taktikleri vasıtasıyla, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine bağlanmasının gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Özetle liderler örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve/veya yükseltmek için kullandıkları (kullanacakları) etkileme taktiklerini, özenle seçmek zorundadır.

İlgili Araştırmalar

Alinyazın incelendiğinde etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Diğer taraftan etkilime taktikleri ile örgütsel bağlılık ayrı ayrı veya farklı kavramlarla çoğu araştırmada kullanılmıştır. Ancak alanyazında etkileme taktiklerinin çok daha yeni bir konu ve çok daha az çalışıldığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı araştırma konusunun fazla incelenmediği ve alanyazında konuyla alakalı büyük boşluklar olduğu kanaatine varılmıştır. Bu kapsamda aşağıda yer alan araştırmalara rastlanılmış ve bu araştırmalarla ilgili bilgiler sunulmuştur.

Pehlivan (2018), "İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki" başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Araştırmacı bu bağlamda öğretmenlerin, etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları ve bu algılar arasındaki nasıl bir ilişki olduğuna dair soruları cevaplamaya çalışmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemiyle yürütülmüş ve araştırmaya 397 öğretmen katılmıştır. Öğretmenler tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı olarak iki ölçek

kullanılmıştır. Bunlar, çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırma sonucunda liderlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü yüksek düzey ilişki bulunmamasına rağmen orta düzey ve düşük düzeyde çok sayıda ilişkiye rastlanıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda ilköğretim kurumu yöneticilerinin en çok kullandığı etkileme taktığının 'kurallara uygunluk' en az kullandığı etkileme taktiklerinde 'karşılık verme' ve 'kişisel çekicilik' olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin de okullarına en fazla 'içselleştirme' boyutunda bağlı oldukları belirlenmiştir.

Bekrek (2011), "A study on the relationship between managerial influence tactics and organizational commitment with the moderating role of androgynous leadership" başlıklı doktora düzeyinde yaptığı araştırmada yöneticilerin astlarını ikna etmek ve etkilemek için kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı ve bu ilişkide androjen kimlikli liderliğin ılımlaştırıcı etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmacı, bu çalışmasında Türkiye'de yöneticilerin astlarını ikna etmek ve etkilemek için kullandıkları etkileme taktiklerinin toplumsal cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini de incelemiştir. Araştırma nicel araştırma yöntemiyle yürütülmüş ve araştırma bir kurumun insan kaynakları bölümünden 159 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları neticesinde Türkiye'de yöneticilerin sırasıyla rasyonel ikna, meşrulaştırma ve iş birliği etkileme taktiklerine sıklıkla başvurduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarında, rasyonel ikna, iş birliği ve yağcılık etkileme taktiklerinin, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile pozitif yönlü bir ilişkiyi, devamlılık bağlılıkları ile ise negatif yönlü bir ilişkiyi yansıttığı görülmüştür. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin astlarını ikna etmek ve etkilemek için kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki, liderin androjen liderlik özelliklerine sahip olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Androjen liderlik tarzı, etkileme taktikleri ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Ayrıca, bu çalışmada kadın liderlerin rasyonel ikna taktiğini erkek meslektaşlarından daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Dağlı (2015), "İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi" adlı bir doktora tezi hazırlamıştır. Araştırmacı bu çalışmasında ilköğretim okullarında okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin

örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama yöntemi yöntemiyle yürütülen çalışmaya tabakalı örneklem yöntemiyle seçilen 785 öğretmen katılmıştır. Araştırmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlar, çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği ve okul farkındalık ölçeğidir. Araştırma bulguları neticesinde okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Yukl ve meslektaşları (2008), etki davranışının genişletilmiş halini değerlendirmek için dört farklı çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda örgütlerde insanları etkilemek için kullanılan proaktif taktikleri ölçen Influence Behavior Questionnaire (IBQ) adlı bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek neticesinde 11 yeni taktik geliştirilmiş ve bu taktiklerin geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve yüksek düzeyde geçerli ve güvenilirlikli sonuçlar alınmıştır. Ölçeğin tüm araştırmalar için geniş kapsamlı bir uygulama alanına sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak yine de IBQ ölçeğinin bazı eksiklikleri olduğundan bahsedilmiş ve her amaç için eşit derecede faydalı olmadığı belirlenmiştir.

Rogers-Backus (2010), "The influence tactic preferred by teaching faculty: An exploratory case study" adlı bir doktora tezi hazırlamıştır. Durum çalışması olarak yürütülen bu çalışmada öğretmenlerin sınıflarında kullandıkları etkileme taktikleri araştırılmıştır. Araştırmada Yukl vd. (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların etkileme taktikleri arasında en fazla akıl yoluyla ikna taktiğini kullandıkları tespit edilmiştir.

Yukarıda ifade edilen ilgili araştırmalar incelendiğinde insanın sosyal bir varlık olduğu ve bundan dolayı da çevresi tarafından etkilendiği ve çevresini etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır. İlgili araştırmalardan da anlaşılacağı üzere özellikle kurumlarında lider pozisyonunda olan yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri birçok farklı örgütsel davranışı etkilemektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda lider pozisyonunda olan yöneticilerin en çok tercih ettikleri veya kullanmaktan kaçındıkları etkileme taktikleri ile bilgilere de ulaşılmıştır.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin analiziyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini inceleyen bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya aşamasını belirlemeyi amaçlayan araştırma yöntemidir (Karasar, 2014). Ayrıca ilişkisel araştırmalar, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin, bu değişkenlere müdahale (manipüle) edilmeden incelendiği araştırmalardır. İlişkisel araştırmalarda neden-sonuç ilişkisinden çok değişkenlerin birlikte değişimleri incelenir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 2’de Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığından alınan 2016-2017 eğitim-öğretim yılına ait istatistiki bilgilere yer verilmiştir (EK-Ç). Buna göre araştırmanın evrenini 212 resmî ortaöğretim kurumunda görev yapan 12.086 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 2

Araştırma Kapsamındaki İlçelerde Bulunan Resmi Ortaöğretim Kurum ve Öğretmen Sayıları

İlçe Adı	Kurum Sayısı	Öğretmen Sayısı		
		Kadın	Erkek	Toplam
Çankaya	64	2192	981	3173
Etimesgut	26	1051	511	1562
Keçiören	36	1469	926	2395
Mamak	40	1181	793	1974
Yenimahalle	46	1789	1193	2982
Toplam	212	7682	4404	12086

Araştırmada tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Balcı'ya (2015) göre, tabakalı örneklem yöntemiyle, evrendeki alt grupların örneklemde temsil edilmeleri garanti altına alınmaktadır. Tabakalı örneklem, evrendeki alt grupların eşit oranda örneklemde temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2014). Grupların benzeşik olmadığı evrende tüm evrenden eşit oranda seçim sağlanabilmesi için tabakalı örneklem yöntemi kullanılmalıdır (Erkuş, 2017).

Bu bağlamda öncelikle beş ilçenin her birindeki öğretmen sayılarının evrene oranları hesaplanmıştır. 12.086 kişiden oluşan araştırmanın evrenini $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde 372 öğretmenin temsil edebileceği tespit edilmiştir (Balcı, 2015; Büyüköztürk vd., 2014).

Örneklem büyüklüğü, aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Balcı, 2015; Büyüköztürk, vd., 2014; Erkuş, 2017).

N: 12086

d: 0.05

Güven düzeyi (1- α): 0.95 alınmıştır.

p: 0.5

t: 1.96

S: 0,5

$n_0 = [(t \times S)/d]^2$

$n_0 = [(1.96 \times 0.5)/0.05]^2 = 384.16$

$n = [n_0 / (1 + (n_0 / N))] = [384.16 / (1 + 384.16 / 12086)] = 372$

Formüle göre örneklem büyüklüğü 372 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra ilçelerin her birinden örnekleme alınacak toplam öğretmen sayısı, tabakanın örnekleme oranı esas alınarak toplam 372 kişi hesaplanmıştır. Ancak ölçüklerin eksik doldurulması olasılığı göz önünde bulundurularak öğretmenlere 450 ölçük dağıtılmıştır.

Araştırmada Ankara'nın Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Yenimahalle İlçelerinin her biri bir tabaka olarak kabul edilmektedir. Böylece, her bir ilçede yer alan öğretmen sayısının, toplam öğretmen sayısına oranına göre araştırma örnekleminde temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, her ilçedeki öğretmenlerin cinsiyeti dikkate alınarak alt tabakalar oluşturulmuştur. Örneğin, araştırma evreni dâhilinde Ankara'nın Yenimahalle İlçesi'nde, resmi ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmen

sayısı 2982 'dir (Erkek: 1193; Kadın: 1789). Yenimahalle İlçesi'nde görevli öğretmenlerin toplam içindeki oranı, yaklaşık olarak %25 olarak hesaplanmıştır ($2982 \div 12.086 \cong 0.25$). Buna göre araştırma kapsamında anket uygulanacak toplam öğretmenlerin %25 'inin, Yenimahalle İlçesi'nden seçilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Bu hesaplamalar yapıldığında, araştırma örneğine alınacak öğretmenlerin 112'si Yenimahalle İlçesi'nden seçilmiştir ($450 \times 0.25 \cong 112$). Bununla birlikte, bu ilçeden seçilecek öğretmenlerin evrende uygun şekilde temsil edilmeleri için ayrıca cinsiyet değişken faktörü de dikkate alınmıştır. Araştırmada, uygun örneğin belirlenmesinde, öğretmen sayılarına benzer bir şekilde, uygulama yapılacak kurum türlerinin seçilmesinde de tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bunun için, her bir merkezi ilçede yer alan resmi ortaöğretim kurum sayısının toplam kurum sayısı içindeki oranı bulunmuş ve bu oran, araştırma kapsamında uygulama yapılacak okulların belirlenmesinde dikkate alınmıştır. Ayrıca resmi ortaöğretim kurumları, ilçe ölçütünden sonra kurum türü (Anadolu Lisesi, İmam Hatip Lisesi, Meslek Lisesi vb.) olarak da dikkate alınmıştır.

Araştırma kapsamında örneklem seçilen merkez ilçelerin okul ve öğretmen sayıları ile bunların örneklem içindeki temsil edilme oranları Tablo 3' te sunulmuştur.

Tablo 3

Araştırmanın Örnekleme

İlçe Adı	Öğretmen (N=450)
Çankaya	117
Etimesgut	59
Keçiören	90
Mamak	72
Yenimahalle	112
Toplam	450

Tablo 3 incelendiğinde her bir ilçede örnekleme alınan öğretmen sayısı; Çankaya'da 117, Etimesgut'ta 59, Keçiören'de 90, Mamak'ta 72 ve Yenimahalle'de 112'dir. Anketlerin geri dönüşünde yüksek bir oranın sağlanabilmesi için, uygulama yapılan okullara sık sık gidilmiş ve süreç yakından takip edilmiştir.

Dağıtılan 450 ölçekten 405 ölçeğin geri dönüşü sağlanmıştır. Böylelikle, bu araştırmanın örneklemini her bir ilçede belirlenen örneklem sayısının altına düşmeyecek şekilde ve her ilçede random (tesadüfi) örneklem yoluyla seçilen 405 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere ilişkin dağılımı aşağıda Tablo 4' te verilmiştir.

Tablo 4

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Sayı ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	236	58.2
	Erkek	169	41.8
	Toplam	405	100
Yaş	21-30 Yaş	21	5.2
	31-40 Yaş	90	22.2
	41-51 Yaş	186	45.9
	51 ve üzeri Yaş	108	26.6
	Toplam	405	100
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	25	6.1
	6-10 yıl	33	8.2
	11-15 yıl	58	14.3
	16-25 yıl	176	43.5
	25 yıl ve üzeri	113	27.9
Eğitim Düzeyi	Toplam	405	100
	Ön lisans	5	1.2
	Lisans	281	69.4
	Yüksek Lisans	102	25.1
	Doktora	17	4.2
Görev Yapılan Okul Türü	Toplam	405	100
	Anadolu Lisesi	199	49.1
	Mesleki ve Teknik Lise	139	34.3
	İmam Hatip Lisesi	67	16.5
	Toplam	405	100
Çalışılan Yönetici Cinsiyeti	Kadın	111	27.4
	Erkek	294	72.6
	Toplam	405	100

Tablo 4' teki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,2'sini ($n = 236$) kadınlar, %41,8'ini ($n = 169$) erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun (%45,9; $n = 186$), 41-51 yaş grubunda yer aldığı söylenebilir. Ayrıca, 41 yaş ve üzeri grupta yer alanların oranı ise, %72,5 ($n = 294$) olmuştur. 40 yaş altında olan daha genç öğretmenlerin oranı ise, örneklemin %27,4'ünü ($n = 111$) oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri dikkate alındığında, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %81,4 ($n = 289$), 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı %14,3 ($n = 58$) ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin oranı ise %8,2'dir ($n = 33$). Araştırmaya katılan öğretmenler, eğitim düzeyi değişkenine göre incelendiğinde, iki-üç yıllık ön lisans mezunu olanların oranının %1,2 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin çoğu (%69,4; $n = 281$), fakülte (lisans) mezunu kişilerden oluşmaktadır. Ancak, lisansüstü düzeyde (büyük çoğunluğu yüksek lisans) eğitim düzeyine sahip olanların oranı ise %29,3'dur ($n = 119$). Yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin oranının yüksek olmasıyla birlikte doktora düzeyinde sahip öğretmenlerin oranı %4,2'dir. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin görev yaptıkları okullara göre değişimi incelendiğinde Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenlerin oranı %49,1 ($n = 199$), Mesleki ve Teknik Lisede %34,3 ($n = 139$) ve İmam Hatip Lisesinde %16,5 ($n = 67$) 'dir. Son olarak araştırmada örnekleme yer alan öğretmenlerin görev yaptıkları kurumdaki yöneticilerin cinsiyet değişikliği açısından incelendiğinde yöneticilerin %27,4'ününün ($n = 111$) kadın, %63,7'sinin ($n = 294$) ise erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında ölçme araçlarının uygulanması ile ilgili öncelikle Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izinler alınmış (EK-B) daha sonra veri toplama araçlarının okullarda uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden de gerekli izinler alınmıştır (EK-C). Böylece araştırmacı tarafından uygulama yapılmıştır. Verilerin toplanmasında uygulama yapılan okullara araştırmacı bizzat gitmiş öncelikle okul yöneticileri daha sonra öğretmenler bilgilendirilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Verileri toplama aşamasında öğretmenlerin çalışmaya gönüllü katılmaları sağlanmıştır. Araştırmada veri toplama süreci araştırmacı tarafından yakından takip edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında, öncelikle konuyla ilgili alanyazın taranarak araştırmanın amacına uygun olarak öğretmenlere uygulanmak amacıyla iki ölçme aracı kullanılmıştır. Bu ölçekler; Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir.

Uygulanan ölçeklere ait ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı başlıklar halinde verilmiştir.

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin kullanımını ölçmek için Gary Yukl ve meslektaşları tarafından geliştirilen 'Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği' (Influence Behavior Questionnaire-Target) Yukl vd. (2008) ve Türkçeye uyarlamasını yapan Cüneyt Gözü'den gerekli (2012) izinler alınarak kullanılmıştır. Bu ölçek, etkileme (yönetici) ve etkiye maruz kalma (hedef) olmak üzere iki farklı türde geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Ancak bu araştırma kapsamında ölçeğin hedef türü kullanılmıştır. Bunun sebebi etkileme davranışına maruz olanların, maruz kaldıkları davranışı en iyi ifade edebilecek olmaları varsayımıdır. Diğer bir neden ise yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerini objektif olarak yanıtlamayacakları ve bazı etkileme taktiklerinin kullanımını manipüle edebilecekleri sayılıdır (İspir, 2008).

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğinde yer alan 44 madde, 11 etkileme taktiğini 4'lü gruplar halinde ölçmektedir. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğindeki soruların ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Hiç kullandığını hatırlamıyorum
2. Çok nadir kullanır
3. Zaman zaman kullanır
4. Sıklıkla kullanır
5. Çok sık kullanır şeklinde düzenlemiştir.

Ölçeğin, 1, 2, 3 ve 4. maddeleri rasyonel ikna (akıl yoluyla ikna), 5, 6, 7 ve 8. maddeleri karşılık verme, 9, 10, 11 ve 12. maddeleri teşvik edici talepte bulunma, 13, 14, 15 ve 16. maddeleri kurallara uygunluk (yasal dayanak sunma), 17, 18, 19 ve 20.

maddeleri bilgilendirme, 21, 22, 23 ve 24. maddeleri baskı yapma, 25, 26, 27 ve 28. maddeleri iş birliği yapma, 29, 30, 31 ve 32. maddeleri takdir etme, 33, 34, 35 ve 36. maddeleri istişarede bulunma (danışma), 37, 38, 39 ve 40. maddeleri kişisel yakınlığı kullanma (kişisel çekicilik) ve son olarak 41, 42, 43 ve 44. maddeleri başkalarıyla koalisyon kurmayla ilişkilidir.

Araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, “belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını test etmek için kullanılır” (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013). Yapılan DFA sonucu, uyum değerleri Tablo 5’ te ve Path Diagramı ‘t’ değerleri Şekil 2’ de verilmiştir.

Tablo 5

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği’ne İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

χ^2	sd	χ^2/sd	p	RMSEA	AGFI	GFI	CFI	NFI	NNFI	IFI	RMR
2083,82	847	2,45	0,00	0,060	0,79	0,82	0,98	0,96	0,97	0,98	0,055

Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeksleri ve normal değerler; χ^2 “p” değeri için $p > 0.05$ normal değer, χ^2/sd indeksi için < 2 normal, < 5 kabul edilebilir, $GFI > 0.95$ normal, > 0.90 kabul edilebilir, $AGFI > 0.95$ normal, > 0.90 kabul edilebilir, $CFI > 0.95$ normal, > 0.90 kabul edilebilir, $RMSEA < 0.05$ normal, < 0.08 kabul edilebilir, $RMR < 0.05$ normal, < 0.08 kabul edilebilir değerlerdir (Munro, 2005; Şimşek, 2007).

Yapılan DFA sonucuna göre uyum değerleri şu şekildedir: $sd = 847$, $\chi^2 = 2083,82$ ($p < ,001$) olduğu için $(\chi^2/sd) = 2,45$ tır. Bu değer 3’ün altında olması mükemmel uyuma 5’in altında olması da orta düzey uyuma karşılık gelmektedir (Kline, 2005 akt. Pehlivan, 2018). Yapılan DFA sonucunda χ^2/sd oranının mükemmel düzeyde uyum gösterdiğini ifade edebiliriz. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. RMSEA = 0,055 olarak bulunmuş ve bu değer 0,05’ ten küçük olması mükemmel uyuma; 0,08’ den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012). RMSEA değerine göre analizimiz yaklaşık olarak mükemmel uyuma işaret

etmektedir. AGFI = 0,79 (zayıf uyum), GFI = 0,82 (orta düzeyde uyum), CFI = 0,98 (mükemmel uyum), NFI = 0,96 (mükemmel uyum) NNFI = 0,97 (mükemmel uyum) IFI = 0,98 (mükemmel uyum) RMR = 0,055 (mükemmel uyum) olarak ölçülmüştür. Böylelikle bütün modele ait değerlerin kabul edilebilir uyum indekslerine (değerlerine) sahip olduğu görülmektedir.

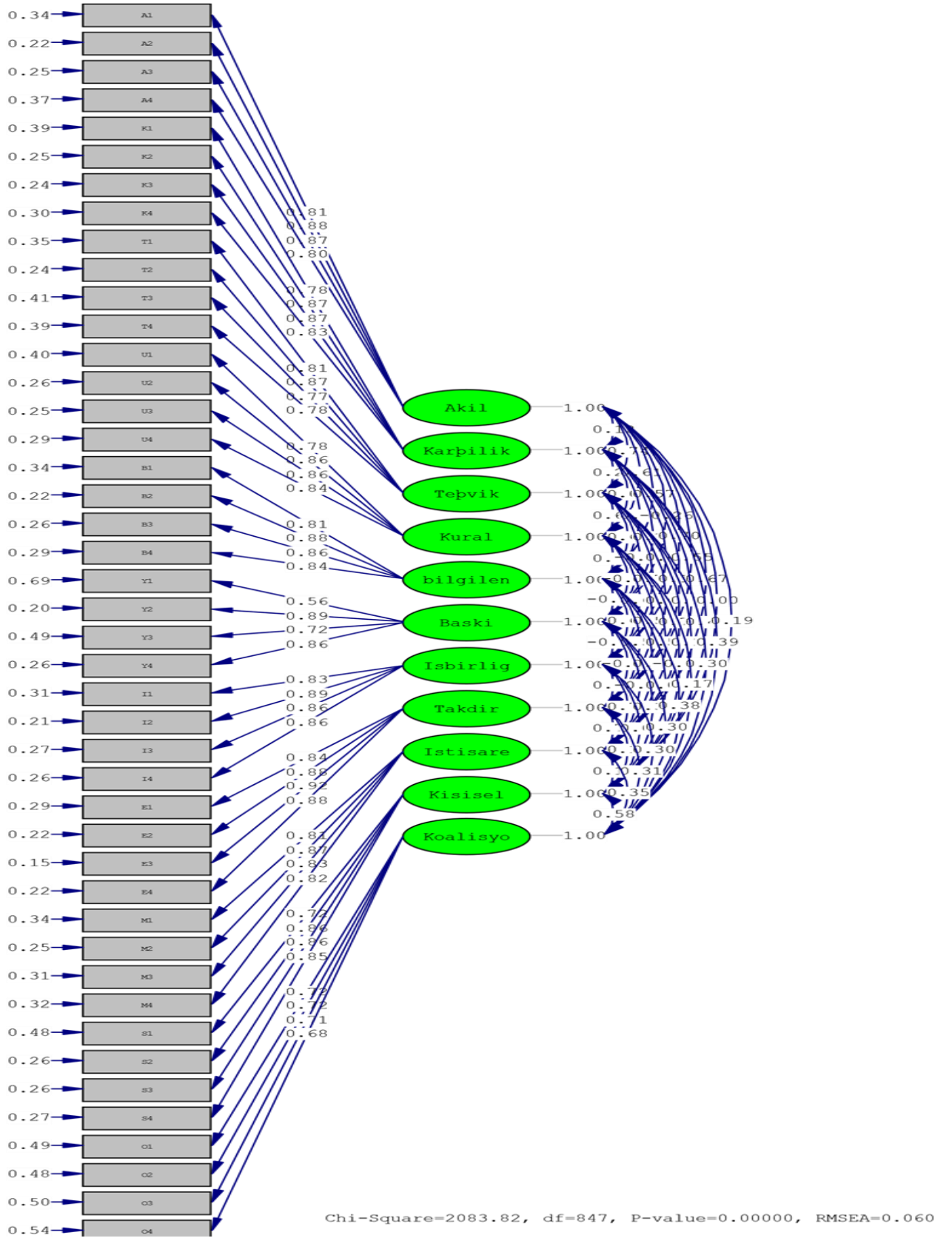
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerleri ve çoklu korelasyon kareleri aşağıda Tablo 6' da gösterilmiştir.

Tablo 6

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri ve R² Değerleri

Madde	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	Madde	Standartlaştırılmış Yükler	R ²
Madde1	0,81	0,66	Madde23	0,72	0,52
Madde2	0,88	0,77	Madde24	0,86	0,74
Madde3	0,87	0,76	Madde25	0,83	0,69
Madde4	0,79	0,62	Madde26	0,89	0,79
Madde5	0,78	0,60	Madde27	0,86	0,74
Madde6	0,87	0,76	Madde28	0,86	0,74
Madde7	0,87	0,76	Madde29	0,84	0,70
Madde8	0,83	0,69	Madde30	0,88	0,77
Madde9	0,81	0,66	Madde31	0,92	0,85
Madde10	0,87	0,76	Madde32	0,88	0,77
Madde11	0,77	0,59	Madde33	0,81	0,66
Madde12	0,78	0,60	Madde34	0,87	0,76
Madde13	0,78	0,60	Madde35	0,83	0,69
Madde14	0,86	0,74	Madde36	0,82	0,67
Madde15	0,86	0,74	Madde37	0,72	0,52
Madde16	0,84	0,70	Madde38	0,86	0,74
Madde17	0,81	0,66	Madde39	0,86	0,74
Madde18	0,88	0,77	Madde40	0,85	0,72
Madde19	0,86	0,74	Madde41	0,72	0,52
Madde20	0,84	0,70	Madde42	0,72	0,52
Madde21	0,56	0,32	Madde43	0,71	0,50
Madde22	0,89	0,79	Madde44	0,68	0,46

Ölçeğe ait standardize edilmiş faktör yük değerleri ve R² değerlerini içeren Tablo 6 incelendiğinde standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tamamının, 0,30'dan büyük olduğu görülmektedir. Bu değerler, maddelerin faktör yüklerinin istenilen (yeterli) düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu itibarla modelin kabul edilebilir (yeterli) düzeyde uyum gösterdiği kabul edilmektedir.



Şekil 1. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği'ne ait path diagramı 'standart değerler'

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach's Alpha (iç tutarlılık) katsayısına bakılmıştır. Ölçeğin tüm maddelerine ilişkin iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin genelinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunun göstergesidir. Ölçeğin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayıları ise Tablo 7 de verilmiştir.

Tablo 7

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ait Güvenirlik Katsayıları

Boyut	İç Tutarlılık Katsayısı
1.Akıl Yoluyla İkna	0,90
2.Karşılık Verme	0,90
3.Teşvik Edici Talepte Bulunma	0,88
4.Kurallara Uygunluk	0,90
5.Bilgilendirme	0,91
6. Baskı Yapma	0,84
7.İş Birliği Yapma	0,92
8.Takdir Etme	0,93
9.İstişarede Bulunma	0,90
10.Kişisel yakınlığı kullanma	0,89
11.Başkaları ile Koalisyon Kurma	0,80

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğine ait alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde bütün boyutların yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' (Organizational Commitment Questionere: OCQ) kullanılmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif (ahlaki) bağlılık olmak üzere üç ana bileşene ayırarak ölçmeyi hedeflemişlerdir. (Baysal ve Paksoy, 1999).

Araştırmada kullanılan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği, beşli likert tipi ölçek olarak tasarlanmıştır. Bu ölçek;

- 1.Kesinlikle katılmıyorum
- 2.Katılmıyorum
- 3.Kısmen katılıyorum (kararsızım)
- 4.Katılıyorum

5.Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Toplam 18 maddeden oluşan ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır. 1, 2, 3, 16, 17 ve 18. maddeler duygusal bağlılığa, 4,5, 6, 7, 8 ve 9. maddeler devam bağlılığına, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. maddeler normatif bağlılığa ilişkindir (Gürkan, 2006; Yalçın, 2009). Bu sorulardan 3 tanesi ters (reverse) sorulardır. Ölçek çalışması yapılırken, ters soruların katılımcıların algılarını bozmaması için en sona yerleştirilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA sonucu, ölçeğe ait DFA uyum değerleri Tablo 8’ de ve Path Diagramı “t” değerleri Şekil 3’ te verilmiştir.

Tablo 8

Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne İlişkin DFA Uyum Sonuçları

χ^2	sd	χ^2/sd	p	RMSEA	AGFI	GFI	CFI	NFI	NNFI	IFI	RMR
1392,87	332	4,19	0,00	0,089	0,64	0,72	0,80	0,89	0,77	0,80	0,090

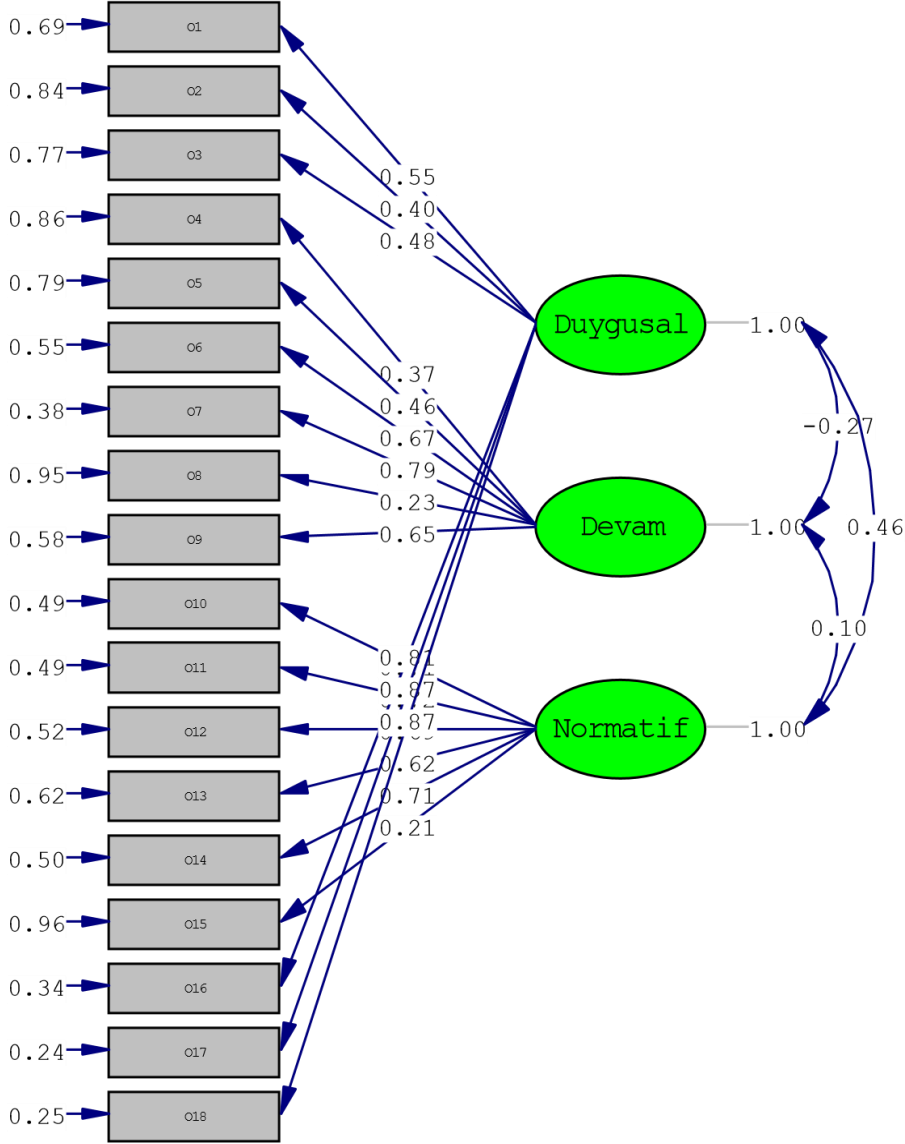
Yapılan DFA analizine göre uyum değerleri: sd = 332, $\chi^2 = 1392,87$, ($p < ,001$) olduğu için (χ^2/sd) = 4,19 dur. RMSEA = 0,089 RMSEA değerine göre analizimizin zayıf düzeyde uyum gösterdiği görülmektedir. AGFI = 0,64 (zayıf uyum), GFI = 0,72 (zayıf uyum), CFI = 0,80 (orta düzeyde uyum), NFI = 0,89 (iyi uyum) NNFI = 0,77 (zayıf) IFI = 0,80 (orta düzeyde uyum) RMR = 0,079 (iyi uyum) olarak ölçülmüştür. Bu kapsamda bütün modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 9

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri ve R² Değerleri

Madde	Standartlaştırılmış Yükler	R ²	Madde	Standartlaştırılmış Yükler	R ²
Madde1	0,55	0,30	Madde10	0,79	0,62
Madde2	0,40	0,16	Madde11	0,23	0,05
Madde3	0,48	0,23	Madde12	0,65	0,42
Madde4	0,81	0,66	Madde13	0,71	0,50
Madde5	0,87	0,76	Madde14	0,72	0,52
Madde6	0,87	0,76	Madde15	0,69	0,48
Madde7	0,37	0,14	Madde16	0,62	0,39
Madde8	0,46	0,21	Madde17	0,71	0,50
Madde9	0,67	0,45	Madde18	0,21	0,04

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yük değerleri ve R² değerlerini içeren Tablo 9 incelendiğinde standardize edilmiş faktör yük değerlerinin (11 ve 18. maddeler) hariç 0,30'dan büyük olduğu, maddelerin faktör yüklerinin istenilen (yeterli) düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Bu itibarla modelin kabul edilebilir (yeterli) düzeyde uyum gösterdiği kabul edilmektedir.



Chi-Square=1392.87, df=332, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ait path diagramı "standart değerler"

Örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılığını tespit etmek için Cronbach's Alpha (iç tutarlılık katsayısı) değerleri incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün maddelerine ait iç tutarlılık katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin genelinde güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları aşağıda Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Boyut	Güvenirlik Katsayıları
Duygusal	0,85
Devam	0,72
Normatif	0,77

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları incelendiğinde devam ve normatif boyutunun oldukça güvenilir, duygusal boyutunun ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin Analizi

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini inceleyen bu araştırmada verilerin analizinde SPSS 22.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programlarından istifade edilmiştir. Ayrıca tabloların hazırlanması için Office 2016 paket programı içerisinde bulunan Excel programı kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla DFA yapılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için ise iç tutarlık katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinin varsayımları olan değişkenler arasında otokorelasyon sorunlarının olup olmadığı test edilmiştir (VIF<10; Tolerans değeri>.20 ve CI<30). Regresyon analizinde otokorelasyon sorununun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 5'li Likert tipinde olan ölçeklerden elde edilen aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi puan aralıkları Tablo 11' de gösterilmiştir.

Tablo 11

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Bulunan Maddelerin Aralık Puanları

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği		Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
(1) Hiç kullandığını hatırlamıyorum	1,00-1,79	(1) Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,79
(2) Çok nadir kullanır	1.80- 2.59	(2) Katılmıyorum	1.80- 2.59
(3) Zaman zaman kullanır	2,60-3,39	(3) Kısmen katılıyorum (kararsızım)	2,60-3,39
(4) Sıklıkla kullanır	3,40-4,19	(4) Katılıyorum	3,40-4,19
(5) Çok sık kullanır	4,20-5,00	(5) Kesinlikle katılıyorum	4,20-5,00

Veri Setlerinin Normallik Testi

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği ve Örgütsel bağlılık ölçekleri geneli ile alt boyutlarının normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Kolmogorov Smirnov testine göre her iki ölçeğin geneli normal dağılıma uygunluk gösterirken, ölçeklerin alt boyutları normal dağılıma uygunluk göstermemektedir. Shapiro Wilk testine göre ise örgütsel bağlılık ölçeği geneli normal dağılıma uygunluk gösterirken bu ölçeğin alt boyutları ile çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği geneli ile alt boyutları normal dağılıma uygunluk göstermemektedir. Çalışmada Kolmogorov Smirnov testi sonuçları dikkate alınmış olup, ölçeklerin geneli için olan değerlendirmelerde parametrik testler, alt boyutlara ilişkin değerlendirmelerde ise parametrik olmayan (nonparametrik) yöntemler kullanılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine göre elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın bu alt probleminin analizi amacıyla, öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktiklerine ilişkin algılarının ortalama puanları (\bar{x}) ve bu puanların standart sapmaları (S) hesaplanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 12’ de sunulmuştur.

Tablo 12

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	\bar{x}	S	Düzyer
Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği	405	2,77	0,63	Zaman zaman
Akıl Yoluyla İkna	405	3,33	1,05	Zaman zaman
Karşılık Verme	405	1,92	0,99	Çok nadir
Teşvik Edici Talepte Bulunma	405	3,19	1,02	Zaman zaman
Kurallara Uygunluk	405	3,58	1,01	Sıklıkla
Bilgilendirme	405	2,79	1,13	Zaman zaman
Baskı Yapma	405	1,96	0,92	Çok nadir
İş Birliği Yapma	405	3,36	1,05	Zaman zaman
Takdir Etme	405	3,11	1,19	Zaman zaman
İstişarede Bulunma	405	3,17	1,04	Zaman zaman
Kişisel yakınlığı kullanma	405	1,90	0,94	Çok nadir
Başkaları ile Koalisyon Kurma	405	2,16	0,86	Çok nadir

Tablo 12 incelendiğinde çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği alt boyutlarından en yüksek ortalamaya kurallara uygunluk ($\bar{x}=3,58$), en düşük ortalamaya ise kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunun ($\bar{x}=1,90$) olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarından elde edilen aritmetik ortalama puan aralıkları değerlendirildiğinde; akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, bilgilendirme, iş birliği yapma, takdir etme ve istişarede bulunma taktiklerini zaman zaman, kurallara

uygunluk taktiğini sıklıkla, karşılık verme, baskı yapma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma taktiklerini ise çok nadir kullandıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin Algılarına göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalışılan yöneticinin cinsiyeti, çalışılan okul türü, çalışılan ilçe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?” şeklinde belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi ve Mann-Whitney U-testi sonuçları aşağıda Tablo 13’ te verilmiştir.

Tablo 13

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	z	p
Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği	Kadın	236	2,73	0,61	-1,588 ^a	0,113
	Erkek	169	2,83	0,65		
Akıl Yoluyla İkna	Kadın	236	3,39	1,04	-1,386	0,166
	Erkek	169	3,25	1,06		
Karşılık Verme	Kadın	236	1,78	0,90	-3,273	0,001*
	Erkek	169	2,11	1,08		
Teşvik Edici Talepte Bulunma	Kadın	236	3,18	1,04	-0,157	0,875
	Erkek	169	3,19	0,98		
Kurallara Uygunluk	Kadın	236	3,60	1,04	-0,938	0,348
	Erkek	169	3,55	0,98		
Bilgilendirme	Kadın	236	2,77	1,17	-0,421	0,674
	Erkek	169	2,81	1,07		
Baskı Yapma	Kadın	236	1,88	0,87	-1,864	0,062
	Erkek	169	2,07	0,98		
İş Birliği Yapma	Kadın	236	3,37	1,06	-0,316	0,752
	Erkek	169	3,35	1,04		
Takdir Etme	Kadın	236	3,05	1,20	-1,329	0,184
	Erkek	169	3,20	1,17		
	Kadın	236	3,16	1,04		

İstişarede Bulunma	Erkek	169	3,18	1,04		
	Kadın	236	1,77	0,88		
Kişisel yakınlığı kullanma	Erkek	169	2,09	1,00	-3,541	0,000*
	Kadın	236	2,05	0,83		
Başkaları ile Koalisyon Kurma	Erkek	169	2,31	0,87	-2,919	0,004*

*p<0,05 a: Bağımsız gruplarda t testi

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden karşılık verme ($z = -3,273$; $p=0,001$), kişisel yakınlığı kullanma ($z = -3,541$; $p=0,000$) ve başkaları ile koalisyon kurma ($z = -2,919$; $p=0,004$) alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, diğer alt boyutlar cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren karşılık verme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları için erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının yaş değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 14' te verilmiştir.

Tablo 14

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	χ^2	p	Anlamlı fark
Çalışanlara Yönelik Etkilene Davranış Ölçeği	21-30	21	2,93	0,61	1,593 ^a	0,190	-
	31-40	90	2,81	0,63			
	41-51	186	2,79	0,65			
	51 ve üzeri	108	2,67	0,59			
	Toplam	405	2,77	0,63			
Akıl Yoluyla İkna	21-30	21	3,62	1,02	2,547	0,467	-
	31-40	90	3,30	1,04			
	41-51	186	3,33	1,10			
	51 ve üzeri	108	3,31	0,98			
	Toplam	405	3,33	1,05			
Karşılık Verme	21-30	21	1,80	1,00	2,391	0,495	-
	31-40	90	2,02	1,02			
	41-51	186	1,86	1,00			
	51 ve üzeri	108	1,95	0,94			
	Toplam	405	1,92	0,99			

Teşvik Edici Talepte Bulunma	21-30	21	3,64	0,86	6,838	0,077	-
	31-40	90	3,09	1,03			
	41-51	186	3,22	1,06			
	51 ve üzeri	108	3,13	0,93			
	Toplam	405	3,19	1,02			
Kurallara Uygunluk	21-30 (1)	21	3,61	1,04	8,827	0,032*	3>4
	31-40 (2)	90	3,58	0,98			
	41-51(3)	186	3,69	1,03			
	51 ve üzeri(4)	108	3,37	0,99			
	Toplam	405	3,58	1,01			
Bilgilendirme	21-30	21	2,86	1,25	3,777	0,287	-
	31-40	90	2,86	1,10			
	41-51	186	2,85	1,17			
	51 ve üzeri	108	2,61	1,05			
	Toplam	405	2,79	1,13			
Baskı Yapma	21-30	21	1,58	0,65	6,262	0,100	-
	31-40	90	2,07	0,96			
	41-51	186	2,00	0,94			
	51 ve üzeri	108	1,86	0,88			
	Toplam	405	1,96	0,92			
İş Birliği Yapma	21-30	21	3,81	1,01	6,597	0,086	-
	31-40	90	3,37	1,12			
	41-51	186	3,39	1,01			
	51 ve üzeri	108	3,22	1,07			
	Total	405	3,36	1,05			
Takdir Etme	21-30 (1)	21	3,69	1,16	9,833	0,020*	4>1
	31-40 (2)	90	3,18	1,09			
	41-51(3)	186	3,14	1,24			
	51 ve üzeri(4)	108	2,89	1,13			
	Toplam	405	3,11	1,19			
İstişarede Bulunma	21-30 (1)	21	3,73	1,04	10,112	0,018*	4>1
	31-40 (2)	90	3,14	1,04			
	41-51(3)	186	3,21	1,05			
	51 ve üzeri(4)	108	3,02	0,99			
	Toplam	405	3,17	1,04			
Kişisel yakınlığı kullanma	21-30	21	1,74	1,17	2,427	0,489	-
	31-40	90	1,98	0,99			
	41-51	186	1,88	0,92			
	51 ve üzeri	108	1,90	0,90			
	Toplam	405	1,90	0,94			

	21-30	21	2,18	0,75			
Başkaları ile Koalisyon Kurma	31-40	90	2,30	0,85			
	41-51	186	2,14	0,89	3,399	0,334	-
	51 ve üzeri	108	2,08	0,81			
	Toplam	405	2,16	0,86			

*p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden kurallara uygunluk ($X^2=8,827$; 0,032), takdir etme ($X^2=9,833$; 0,020), ve istişarede bulunma ($X^2=10,112$; 0,018) alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken diğer alt boyutlar yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren alt boyutları için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre;

Kurallara uygunluk alt boyutu için; 41-51 yaş grubu ortalaması, 51 ve üzeri yaş grubu ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Takdir etme ve istişarede bulunma alt boyutları için ise 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalaması 21-30 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 15' te verilmiştir.

Tablo 15

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p	Anlamlı fark
Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği	Önlisans	5	2,59	0,61			
	Lisans	281	2,77	0,65			
	Yüksek Lisans	102	2,76	0,59	0,541 ^a	0,655	-
	Doktora	17	2,93	0,55			
	Toplam	405	2,77	0,63			
Akıl Yoluyla İkna	Önlisans	5	3,20	1,14			
	Lisans	281	3,38	1,05			
	Yüksek Lisans	102	3,24	1,00	1,825	0,610	-
	Doktora	17	3,15	1,33			
	Toplam	405	3,33	1,05			

Karşılık Verme	Önlisans	5	1,80	0,72	2,752	0,432	-
	Lisans	281	1,90	1,01			
	Yüksek Lisans	102	1,92	0,97			
	Doktora	17	2,19	0,90			
	Toplam	405	1,92	0,99			
Teşvik Edici Talepte Bulunma	Önlisans	5	2,70	1,08	2,746	0,432	-
	Lisans	281	3,22	1,04			
	Yüksek Lisans	102	3,12	0,97			
	Doktora	17	3,16	0,84			
	Toplam	405	3,19	1,02			
Kurallara Uygunluk	Önlisans	5	3,25	1,41	3,882	0,275	-
	Lisans	281	3,57	1,02			
	Yüksek Lisans	102	3,68	1,00			
	Doktora	17	3,26	0,93			
	Toplam	405	3,58	1,01			
Bilgilendirme	Önlisans	5	2,10	1,10	3,002	0,391	-
	Lisans	281	2,76	1,13			
	Yüksek Lisans	102	2,86	1,17			
	Doktora	17	3,01	0,85			
	Toplam	405	2,79	1,13			
Baskı Yapma	Önlisans	5	1,50	0,35	5,232	0,156	-
	Lisans	281	1,90	0,91			
	Yüksek Lisans	102	2,08	0,94			
	Doktora	17	2,22	1,06			
	Toplam	405	1,96	0,92			
İş Birliği Yapma	Önlisans	5	3,45	0,93	1,681	0,641	-
	Lisans	281	3,39	1,05			
	Yüksek Lisans	102	3,25	1,06			
	Doktora	17	3,51	1,09			
	Total	405	3,36	1,05			
Takdir Etme	Önlisans	5	3,40	0,72	3,773	0,287	-
	Lisans	281	3,14	1,21			
	Yüksek Lisans	102	2,97	1,17			
	Doktora	17	3,46	0,99			
	Toplam	405	3,11	1,19			
İstişarede Bulunma	Önlisans	5	3,20	0,69	2,235	0,525	-
	Lisans	281	3,21	1,07			
	Yüksek Lisans	102	3,04	0,99			
	Doktora	17	3,29	0,97			
	Toplam	405	3,17	1,04			

	Önlisans	5	1,85	0,96			
	Lisans	281	1,87	0,95			
Kişisel yakınlığı kullanma	Yüksek Lisans	102	1,94	0,93	4,767	0,190	-
	Doktora	17	2,24	0,89			
	Toplam	405	1,90	0,94			
	Önlisans (1)	5	2,00	0,79			
	Lisans (2)	281	2,11	0,88			
Başkaları ile Koalisyon Kurma	Yüksek Lisans (3)	102	2,22	0,79	11,476	0,009*	
	Doktora (4)	17	2,76	0,76			
	Toplam	405	2,16	0,86			

*p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden koalisyon kurma alt boyutu eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($X^2=11,476$; $0,009$) diğer alt boyutlar eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren başkaları ile koalisyon kurma alt boyutu için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre; doktora mezunlarının ortalaması lisans mezunları ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 16' da verilmiştir.

Tablo 16

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p	Anlamlı Fark
Çalışanlara Yönelik Etkilene Davranış Ölçeği	0-5 yıl	25	2,81	0,73	1,341 ^a	0,254	-
	6-10 yıl	33	2,83	0,50			
	11-15 yıl	58	2,84	0,62			
	16-25 yıl	176	2,80	0,67			
	26 yıl ve üzeri	113	2,66	0,57			
	Toplam	405	2,77	0,63			
Akıl Yoluyla İkna	0-5 yıl	25	3,50	1,18	8,387	0,078	-
	6-10 yıl	33	3,26	0,93			
	11-15 yıl	58	3,46	1,04			
	16-25 yıl	176	3,40	1,08			

	26 yıl ve üzeri	113	3,14	1,00			
	Toplam	405	3,33	1,05			
Karşılık Verme	0-5 yıl	25	1,83	1,06			
	6-10 yıl	33	2,02	0,93			
	11-15 yıl	58	1,94	0,99	3,032	0,553	-
	16-25 yıl	176	1,86	1,01			
	26 yıl ve üzeri	113	1,98	0,97			
	Toplam	405	1,92	0,99			
Teşvik Edici Talepte Bulunma	0-5 yıl	25	3,34	1,16			
	6-10 yıl	33	3,17	0,99			
	11-15 yıl	58	3,18	0,96	4,675	0,322	-
	16-25 yıl	176	3,25	1,05			
	26 yıl ve üzeri	113	3,06	0,97			
	Toplam	405	3,19	1,02			
Kurallara Uygunluk	0-5 yıl (1)	25	3,43	1,06			
	6-10 yıl (2)	33	3,59	0,83			
	11-15 yıl (3)	58	3,68	1,01			
	16-25 yıl (4)	176	3,70	1,03	11,116	0,025*	5>4
	26 yıl ve üzeri (5)	113	3,36	1,00			
	Toplam	405	3,58	1,01			
Bilgilendirme	0-5 yıl	25	2,89	1,09			
	6-10 yıl	33	2,92	1,07			
	11-15 yıl	58	2,90	1,12	3,517	0,475	-
	16-25 yıl	176	2,80	1,25			
	26 yıl ve üzeri	113	2,66	0,96			
	Toplam	405	2,79	1,13			
Baskı Yapma	0-5 yıl	25	1,66	0,83			
	6-10 yıl	33	2,18	1,00			
	11-15 yıl	58	1,92	0,92	5,339	0,254	-
	16-25 yıl	176	1,97	0,92			
	26 yıl ve üzeri	113	1,95	0,93			
	Toplam	405	1,96	0,92			
İş Birliği Yapma	0-5 yıl	25	3,60	1,12			
	6-10 yıl	33	3,38	0,96			
	11-15 yıl	58	3,43	1,16	7,666	0,105	-
	16-25 yıl	176	3,42	1,05			
	26 yıl ve üzeri	113	3,17	1,01			
	Toplam	405	3,36	1,05			
Takdir Etme	0-5 yıl	25	3,26	1,19			
	6-10 yıl	33	3,14	1,14			
	11-15 yıl	58	3,31	1,09	8,416	0,077	-
	16-25 yıl	176	3,18	1,28			

	26 yıl ve üzeri	113	2,87	1,08			
	Toplam	405	3,11	1,19			
	0-5 yıl (1)	25	3,36	1,17			
	6-10 yıl (2)	33	3,23	1,01			
	11-15 yıl (3)	58	3,25	1,00			
İstişarede Bulunma	16-25 yıl (4)	176	3,25	1,07	9,544	0,049*	1>5
	26 yıl ve üzeri (5)	113	2,95	0,96			
	Toplam	405	3,17	1,04			
	0-5 yıl	25	1,76	1,00			
	6-10 yıl	33	2,07	1,13			
Kişisel yakınlığı kullanma	11-15 yıl	58	1,93	0,90	2,435	0,656	-
	16-25 yıl	176	1,85	0,91			
	26 yıl ve üzeri	113	1,96	0,95			
	Toplam	405	1,90	0,94			
	0-5 yıl	25	2,23	0,92			
	6-10 yıl	33	2,19	0,76			
Başkaları ile Koalisyon Kurma	11-15 yıl	58	2,30	0,86	2,602	0,627	-
	16-25 yıl	176	2,13	0,90			
	26 yıl ve üzeri	113	2,12	0,80			
	Toplam	405	2,16	0,86			

*p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden kurallara uygunluk ($X^2=11,116$; $0,028$) ve istişarede bulunma ($X^2=9,544$; $0,049$) alt boyutları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken diğer alt boyutlar hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre;

Kurallara uygunluk alt boyutu için 26 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 16-25 yıl hizmeti bulunanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. İstişarede bulunma alt boyutu için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların ortalaması 26 yıl ve üzeri süre ile hizmeti bulunanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının çalışılan yöneticinin cinsiyetine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi ve Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 17' de verilmiştir.

Tablo 17

Çalışılan Yöneticinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	z	p
Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği	Kadın	111	3,05	0,60	5,787 ^a	0,000*
	Erkek	294	2,66	0,61		
Akıl Yoluyla İkna	Kadın	111	3,77	1,05	-5,360	0,000*
	Erkek	294	3,17	1,01		
Karşılık Verme	Kadın	111	2,02	1,05	-1,449	0,147
	Erkek	294	1,88	0,97		
Teşvik Edici Talepte Bulunma	Kadın	111	3,62	1,04	-5,594	0,000*
	Erkek	294	3,02	0,96		
Kurallara Uygunluk	Kadın	111	3,99	0,96	-5,542	0,000*
	Erkek	294	3,42	0,99		
Bilgilendirme	Kadın	111	3,26	1,15	-4,895	0,000*
	Erkek	294	2,61	1,07		
Baskı Yapma	Kadın	111	1,78	0,83	-2,361	0,018*
	Erkek	294	2,02	0,95		
İş Birliği Yapma	Kadın	111	3,84	0,96	-5,602	0,000*
	Erkek	294	3,18	1,03		
Takdir Etme	Kadın	111	3,66	1,07	-5,644	0,000*
	Erkek	294	2,91	1,16		
İstişarede Bulunma	Kadın	111	3,56	1,07	-4,564	0,000*
	Erkek	294	3,02	0,99		
Kişisel yakınlığı kullanma	Kadın	111	1,82	0,95	-1,248	0,212
	Erkek	294	1,93	0,94		
Başkaları ile Koalisyon Kurma	Kadın	111	2,26	0,94	-1,109	0,268
	Erkek	294	2,13	0,82		

* $p < 0,05$ a: Bağımsız gruplarda t testi

Tablo 17 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin geneli ($t=5,878$; $p=0,000$), akıl yoluyla ikna ($z=-5,360$; $p=0,000$), teşvik edici talepte bulunma ($z=-5,594$; $p=0,000$), kurallara uygunluk ($z=-5,542$; $p=0,000$), bilgilendirme ($z=-4,895$; $p=0,000$), baskı yapma ($z=-2,361$; $p=0,000$), iş birliği yapma ($z=-5,602$; $p=0,000$), takdir etme ($z=-5,644$; $p=0,000$), istişarede bulunma ($z=-4,564$; $p=0,000$) alt boyutları yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken diğer alt boyutlar anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlardan baskı yapma alt boyutu için yöneticisi erkek olanların ortalaması yöneticisi kadın olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek iken anlamlı farklılık gösteren diğer alt boyutlar için yöneticisi kadın olanların

ortalaması yöneticisi erkek olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının okul türü değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 18' de verilmiştir.

Tablo 18

Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p	Anlamlı fark
Çalışanlara Yönelik Etkilene Davranış Ölçeği	Anadolu Lisesi	199	2,79	0,55	0,147 ^a	0,863	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	2,75	0,71			
	İmam Hatip Lisesi	67	2,77	0,69			
	Toplam	405	2,77	0,63			
Akıl Yoluyla İkna	Anadolu Lisesi (1)	199	3,49	0,99	11,366	0,003*	1>2
	Mesleki ve Teknik Lise (2)	139	3,11	1,15			
	İmam Hatip Lisesi (3)	67	3,31	0,94			
	Toplam	405	3,33	1,05			
Karşılık Verme	Anadolu Lisesi	199	1,82	0,90	2,238	0,327	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	2,03	1,05			
	İmam Hatip Lisesi	67	1,96	1,10			
	Toplam	405	1,92	0,99			
Teşvik Edici Talepte Bulunma	Anadolu Lisesi	199	3,16	0,90	0,963	0,618	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	3,17	1,21			
	İmam Hatip Lisesi	67	3,29	0,90			
	Toplam	405	3,19	1,02			
Kurallara Uygunluk	Anadolu Lisesi (1)	199	3,76	0,91	10,077	0,006*	1>2
	Mesleki ve Teknik Lise (2)	139	3,41	1,10			
	İmam Hatip Lisesi (3)	67	3,39	1,05			
	Toplam	405	3,58	1,01			
Bilgilendirme	Anadolu Lisesi	199	2,84	1,05	1,244	0,537	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	2,78	1,22			
	İmam Hatip Lisesi	67	2,66	1,15			
	Toplam	405	2,79	1,13			

Baskı Yapma	Anadolu Lisesi (1)	199	1,84	0,84	6,639	0,036*	3>1
	Mesleki ve Teknik Lise (2)	139	2,03	0,96			
	İmam Hatip Lisesi (3)	67	2,16	1,03			
	Toplam	405	1,96	0,92			
İş Birliği Yapma	Anadolu Lisesi	199	3,44	1,01	2,676	0,262	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	3,24	1,11			
	İmam Hatip Lisesi	67	3,38	1,05			
	Toplam	405	3,36	1,05			
Takdir Etme	Anadolu Lisesi	199	3,15	1,18	3,821	0,148	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	3,18	1,17			
	İmam Hatip Lisesi	67	2,84	1,22			
	Toplam	405	3,11	1,19			
İstişarede Bulunma	Anadolu Lisesi	199	3,25	0,98	3,128	0,209	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	3,05	1,13			
	İmam Hatip Lisesi(3)	67	3,16	1,01			
	Total	405	3,17	1,04			
Kişisel yakınlığı kullanma	Anadolu Lisesi	199	1,81	0,90	3,903	0,142	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	1,99	0,99			
	İmam Hatip Lisesi	67	2,01	0,96			
	Toplam	405	1,90	0,94			
Başkaları ile Koalisyon Kurma	Anadolu Lisesi	199	2,07	0,81	3,281	0,194	-
	Mesleki ve Teknik Lise	139	2,23	0,89			
	İmam Hatip Lisesi	67	2,27	0,91			
	Toplam	405	2,16	0,86			

* p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 18 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden akıl yoluyla ikna ($X^2=11,366$; $p=0,003$), kurallara uygunluk ($X^2=10,077$; $p=0,006$) ve baskı yapma ($X^2=6,639$; $p=0,036$) alt boyutları çalışılan okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken, diğer alt boyutlar çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan ikili karşılaştırmalara göre;

Akıl yoluyla ikna ve kurallara uygunluk alt boyutları için anadolu lisesi öğretmenlerinin ortalaması mesleki ve teknik liseli öğretmenlerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Baskı yapma alt boyutu için ise imam hatip lisesi öğretmenlerinin ortalamaları anadolu lisesi öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile etkileme taktiklerinin alt boyutlarının görev yapılan (çalışılan) ilçe değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 19' da verilmiştir.

Tablo 19

İlçe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri Algılarına Yönelik Kruskal Wallis H -Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p	Anlamlı Fark
Çalışanlara Yönelik Etkilene Davranış Ölçeği	Çankaya (1)	105	2,90	0,68	3,686 ^a	0,006*	1>3 2>3
	Etimesgut (2)	55	2,92	0,53			
	Keçiören (3)	80	2,62	0,60			
	Mamak (4)	65	2,68	0,68			
	Yenimahalle (5)	100	2,73	0,58			
	Toplam	405	2,77	0,63			
Akıl Yoluyla İkna	Çankaya (1)	105	3,57	1,06	27,029	0,000*	1>3 1>4 2>3 2>4
	Etimesgut (2)	55	3,73	1,04			
	Keçiören (3)	80	3,05	0,93			
	Mamak (4)	65	3,08	1,01			
	Yenimahalle (5)	100	3,25	1,07			
	Toplam	405	3,33	1,05			
Karşılık Verme	Çankaya	105	1,87	1,07	7,815	0,099	-
	Etimesgut	55	1,67	0,76			
	Keçiören	80	1,86	0,92			
	Mamak	65	2,21	1,05			
	Yenimahalle	100	1,95	1,00			
	Toplam	405	1,92	0,99			
Teşvik Edici Talepte Bulunma	Çankaya (1)	105	3,57	1,07	34,219	0,000*	1>5 2>5
	Etimesgut (2)	55	3,35	1,00			
	Keçiören (3)	80	2,97	0,96			
	Mamak (4)	65	3,13	0,96			
	Yenimahalle (5)	100	2,90	0,91			
	Toplam	405	3,19	1,02			
Kurallara Uygunluk	Çankaya (1)	105	3,85	0,95	36,200	0,000*	1>3 1>4 2>3 2>4 5>3 5>4
	Etimesgut (2)	55	3,88	0,94			
	Keçiören (3)	80	3,20	1,05			
	Mamak (4)	65	3,23	0,97			
	Yenimahalle (5)	100	3,66	0,97			
	Toplam	405	3,58	1,01			

Bilgilendirme	Çankaya (1)	105	3,02	1,32	17,459	0,002*	1>3 2>3
	Etimesgut (2)	55	3,05	1,04			
	Keçiören (3)	80	2,43	0,93			
	Mamak (4)	65	2,53	1,05			
	Yenimahalle (5)	100	2,84	1,06			
	Toplam	405	2,79	1,13			
Baskı Yapma	Çankaya (1)	105	2,00	0,95	16,819	0,002*	1>2 3>2
	Etimesgut (2)	55	1,59	0,73			
	Keçiören (3)	80	2,22	1,01			
	Mamak (4)	65	1,95	0,94			
	Yenimahalle (5)	100	1,90	0,85			
	Toplam	405	1,96	0,92			
İş Birliği Yapma	Çankaya (1)	105	3,60	1,06	27,681	0,000*	1>3 1>4 2>3 2>4
	Etimesgut (2)	55	3,83	0,99			
	Keçiören (3)	80	3,06	1,05			
	Mamak (4)	65	3,12	1,04			
	Yenimahalle (5)	100	3,25	0,96			
	Toplam	405	3,36	1,05			
Takdir Etme	Çankaya (1)	105	3,25	1,26	11,753	0,019*	2>4
	Etimesgut (2)	55	3,48	1,11			
	Keçiören (3)	80	2,96	1,20			
	Mamak (4)	65	2,93	1,00			
	Yenimahalle (5)	100	3,00	1,21			
	Total	405	3,11	1,19			
İstişarede Bulunma	Çankaya (1)	105	3,43	1,15	21,640	0,000*	1>3 2>3
	Etimesgut (2)	55	3,47	1,02			
	Keçiören (3)	80	2,86	0,95			
	Mamak (4)	65	3,04	1,00			
	Yenimahalle (5)	100	3,06	0,93			
	Total	405	3,17	1,04			
Kişisel yakınlığı kullanma	Çankaya (1)	105	1,72	0,95	12,410	0,015*	4>1
	Etimesgut (2)	55	1,70	0,72			
	Keçiören (3)	80	1,98	1,00			
	Mamak (4)	65	2,07	0,92			
	Yenimahalle (5)	100	2,04	0,98			
	Toplam	405	1,90	0,94			
Başkaları ile Koalisyon Kurma	Çankaya (1)	105	2,02	0,88	9,588	0,048*	2>1
	Etimesgut (2)	55	2,38	0,75			
	Keçiören (3)	80	2,22	0,81			
	Mamak (4)	65	2,17	0,98			
	Yenimahalle (5)	100	2,14	0,82			
	Toplam	405	2,16	0,86			

*p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin geneli ($F=3,686$; $p=0,000$), akıl yoluyla ikna ($X^2=27,029$; $p= 0,000$), teşvik edici talepte bulunma ($X^2=34,219$; $p= 0,000$), kurallara uygunluk ($X^2=36,200$; $p= 0,000$), bilgilendirme ($X^2=17,459$; $p= 0,002$), baskı yapma ($X^2=16,819$; $p= 0,002$), işbirliği yapma ($X^2=27,681$; $p= 0,000$), takdir etme ($X^2=11,753$; $p= 0,019$), istişarede bulunma ($X^2=21,640$; $p= 0,000$), kişisel yakınlığı kullanma ($X^2=12,410$; $p= 0,015$), başkaları ile koalisyon kurma ($X^2=9,588$; $p= 0,048$), alt boyutları ilçeye göre anlamlı farklılık gösterirken karşılık verme alt boyutu ilçeye göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren alt boyutları için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre;

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin geneli için; Çankaya ve Etimesgut ilçeleri öğretmenlerinin ortalamaları Keçiören ilçesi öğretmenlerinden anlamlı derecede daha büyüktür. Akıl yoluyla ikna alt boyutu için; Çankaya ve Etimesgut ilçeleri öğretmenlerinin ortalaması Keçiören ve Mamak ilçeleri öğretmenleri ortalamalarından anlamlı derecede daha büyüktür. Ek olarak Yenimahalle ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Etimesgut ilçesi öğretmenleri ortalamasından anlamlı derecede daha küçüktür. Teşvik edici talepte bulunma alt boyutu için; Etimesgut ve Çankaya ilçeleri öğretmenlerinin ortalaması Yenimahalle ilçesi öğretmenleri ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Ek olarak Çankaya ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Mamak ve Keçiören ilçeleri öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Kurallara uygunluk alt boyutu için; Mamak ve Keçiören ilçeleri öğretmenlerinin ortalaması, Çankaya, Yenimahalle ve Etimesgut ilçeleri öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür. Bilgilendirme alt boyutu için; Keçiören ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Çankaya ve Etimesgut ilçeleri öğretmenlerinden anlamlı derecede daha küçüktür. Baskı yapma alt boyutu için; Çankaya ve Keçiören ilçeleri öğretmenlerinin ortalaması Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. İşbirliği yapma alt boyutu için; Çankaya ve Etimesgut ilçeleri öğretmenlerinin ortalaması, Keçiören ve Mamak ilçeleri öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Ek olarak Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Yenimahalle ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Takdir etme alt boyutu için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Mamak ilçesi öğretmenlerinin

ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. İstişarede bulunma alt boyutu için; Keçiören ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Çankaya ve Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı derecede daha küçüktür. Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutu için; Mamak ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Çankaya ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür. Başkaları ile koalisyon kurma alt boyutu için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Çankaya ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha büyüktür.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir ?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın bu alt probleminin çözümlenmesi amacıyla, öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalama puanları (\bar{x}) bu puanların standart sapmaları (S) hesaplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda Tablo 20’ de sunulmuştur.

Tablo 20

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	\bar{x}	S	Düzye
Örgütsel Bağlılık	405	3,13	0,55	Kısmen katılıyorum
Duygusal Bağlılık	405	3,45	0,86	Katılıyorum
Devam Bağlılığı	405	2,97	0,78	Kısmen katılıyorum
Normatif Bağlılık	405	2,96	0,76	Kısmen katılıyorum

Tablo 20 incelendiğinde örgütsel bağlılık alt boyutlarından en yüksek değer (\bar{x} =3,45) ile duygusal bağlılık, en düşük bağlılık düzeyinin ise (\bar{x} =2,96) ortalama ile normatif bağlılıkta olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okullarına en yüksek duygusal boyutta, en az ise normatif bağlılık boyutunda bağlı oldukları söylenebilir. Katılımcılar devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına kısmen katılıyorum cevabı verirken, duygusal bağlılık alt boyutu için katılıyorum cevabı vermişlerdir. Standart sapma değerleri incelendiğinde de en homojen dağılımın normatif bağlılık (S = ,76) boyutunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalışılan yöneticinin cinsiyeti, çalışılan okul türü, çalışılan ilçe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? ” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi ve Mann-Whitney U-testi sonuçları aşağıda Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	z	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	236	3,15	0,54	0,704 ^a	0,039*
	Erkek	169	3,11	0,57		
Duygusal Bağlılık	Kadın	236	3,51	0,82	-1,517	0,129
	Erkek	169	3,38	0,90		
Devam Bağlılığı	Kadın	236	2,94	0,77	-0,604	0,546
	Erkek	169	3,02	0,79		
Normatif Bağlılık	Kadın	236	2,99	0,72	-0,910	0,363
	Erkek	169	2,92	0,80		

*p<0,05 a: Bağımsız gruplarda t testi

Tablo 21 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken (t=0,704; p=0,039), ölçek alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın geneli için kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kadınların genel örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklerden daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının yaş değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 22’ de verilmiştir.

Tablo 22

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p
Örgütsel Bağlılık	21-30	21	3,21	0,55	0,811 ^a	0,488
	31-40	90	3,08	0,52		
	41-51	186	3,17	0,58		
	51 ve üzeri	108	3,09	0,51		
	Toplam I	405	3,13	0,55		
Duygusal Bağlılık	21-30	21	3,46	1,07	2,544	0,467
	31-40	90	3,34	0,80		
	41-51	186	3,49	0,91		
	51 ve üzeri	108	3,49	0,76		
	Toplam	405	3,45	0,86		
Devam Bağlılığı	21-30	21	3,04	0,78	2,679	0,444
	31-40	90	3,01	0,78		
	41-51	186	3,00	0,84		
	51 ve üzeri	108	2,88	0,66		
	Toplam	405	2,97	0,78		
Normatif Bağlılık	21-30	21	3,12	0,85	4,763	0,190
	31-40	90	2,90	0,78		
	41-51	186	3,01	0,76		
	51 ve üzeri	108	2,89	0,73		
	Toplam	405	2,96	0,76		

* $p < 0,05$; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 22'ye göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile alt boyutlarının hiç birisinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0,05$). Başka bir deyişle öğretmenlerin örgütsel bağlılığının geneli ve alt boyut düzeyleri yaşa göre farklılaşmamakta ve ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 23' te verilmiştir.

Tablo 23

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p
Örgütsel Bağlılık	Önlisans	5	3,39	0,51	1,306 ^a	0,376
	Lisans	281	3,12	0,54		
	Yüksek Lisans	102	3,13	0,57		
	Doktora	17	3,26	0,55		
	Toplam	405	3,13	0,55		
Duygusal Bağlılık	Önlisans	5	4,02	0,62	3,020	0,389
	Lisans	281	3,44	0,85		
	Yüksek Lisans	102	3,45	0,91		
	Doktora	17	3,64	0,76		
	Toplam	405	3,45	0,86		
Devam Bağlılığı	Önlisans	5	2,88	0,43	0,248	0,970
	Lisans	281	2,97	0,76		
	Yüksek Lisans	102	2,97	0,86		
	Doktora	17	2,99	0,60		
	Toplam	405	2,97	0,78		
Normatif Bağlılık	Önlisans	5	3,24	0,92	1,774	0,621
	Lisans	281	2,94	0,73		
	Yüksek Lisans	102	2,97	0,81		
	Doktora	17	3,14	0,79		
	Toplam	405	2,96	0,76		

* $p < 0,05$; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 23' e göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre değişimi incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçeğinin genelinin ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0,05$). Başka bir deyişle öğretmenlerin örgütsel bağlılığının geneli ve alt boyut düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmamakta ve ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p
Örgütsel Bağlılık	0-5 yıl	25	3,22	0,48	1,308 ^a	0,266
	6-10 yıl	33	3,11	0,57		
	11-15 yıl	58	3,19	0,58		
	16-25 yıl	176	3,16	0,56		
	26 yıl ve üzeri	113	3,04	0,53		
	Toplam	405	3,13	0,55		
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	25	3,64	0,80	4,525	0,340
	6-10 yıl	33	3,18	1,00		
	11-15 yıl	58	3,48	0,90		
	16-25 yıl	176	3,49	0,84		
	26 yıl ve üzeri	113	3,42	0,83		
	Toplam	405	3,45	0,86		
Devam Bağlılığı	0-5 yıl	25	3,01	0,63	8,400	0,078
	6-10 yıl	33	3,32	0,73		
	11-15 yıl	58	2,94	0,74		
	16-25 yıl	176	2,98	0,85		
	26 yıl ve üzeri	113	2,86	0,70		
	Toplam	405	2,97	0,78		
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	25	3,02	0,73	6,878	0,142
	6-10 yıl	33	2,82	0,90		
	11-15 yıl	58	3,14	0,81		
	16-25 yıl	176	3,00	0,72		
	26 yıl ve üzeri	113	2,83	0,73		
	Toplam	405	2,96	0,76		

*p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 24' e göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdem değişkenine göre değişimi incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Diğer bir ifade ile farklı hizmet süreleri bulunan bireylerin örgütsel bağlılık genel düzeyi ve alt boyut düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmamakta ve ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışılan yöneticinin cinsiyetine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi ve Mann-Whitney U-testi sonuçları aşağıda Tablo 25' te verilmiştir.

Tablo 25

Çalışılan Yöneticinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Mann-Whitney U-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	z	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	111	3,24	0,56	0,647 ^a	0,010*
	Erkek	294	3,09	0,54		
Duygusal Bağlılık	Kadın	111	3,60	0,87	-1,907	0,056
	Erkek	294	3,40	0,85		
Devam Bağlılığı	Kadın	111	2,99	0,79	-0,266	0,790
	Erkek	294	2,96	0,77		
Normatif Bağlılık	Kadın	111	3,14	0,74	-2,553	0,011*
	Erkek	294	2,89	0,75		

* $p < 0,05$ a: Bağımsız gruplarda t testi

Tablo 25' e göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçeğinin geneli ($z=0,647$; $p=0,010$) ile normatif bağlılık alt boyutu ($z=-2,553$; $p=0,011$) yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte iken diğer alt boyutlar yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Anlamlı farklılık gösteren öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının geneli ile normatif bağlılık alt boyutu için yöneticisi kadın olanların ortalaması, yöneticisi erkek olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifade ile yöneticisi kadın olanların örgütsel bağlılık genel düzeyi ile normatif bağlılık düzeyi yöneticisi erkek olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının okul türü değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 26' da verilmiştir.

Tablo 26

Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p
Örgütsel Bağlılık	Anadolu Lisesi	199	3,17	0,57	1,376 ^a	0,254
	Mesleki ve Teknik Lise	139	3,07	0,53		
	İmam Hatip Lisesi	67	3,11	0,55		
	Toplam	405	3,13	0,55		
Duygusal Bağlılık	Anadolu Lisesi	199	3,52	0,88	2,945	0,229
	Mesleki ve Teknik Lise	139	3,38	0,85		
	İmam Hatip Lisesi	67	3,41	0,83		
	Toplam	405	3,45	0,86		
Devam Bağlılığı	Anadolu Lisesi	199	2,97	0,74	0,006	0,997
	Mesleki ve Teknik Lise	139	2,96	0,83		
	İmam Hatip Lisesi	67	3,00	0,78		
	Toplam	405	2,97	0,78		
Normatif Bağlılık	Anadolu Lisesi	199	3,03	0,81	2,887	0,236
	Mesleki ve Teknik Lise	139	2,88	0,73		
	İmam Hatip Lisesi	67	2,92	0,64		
	Toplam	405	2,96	0,76		

* $p < 0,05$; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 26' ya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çalışılan okul türüne göre değişimi incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının geneli ve alt boyutlarının okul türüne göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0,05$). Diğer bir deyişle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının geneli ve alt boyutlarına ilişkin algıları, okul türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamakta ve ortalamaları birbirlerine benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışılan ilçe değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H- testi sonuçları Tablo 27' de verilmiştir.

Tablo 27

İlçe Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

		n	\bar{x}	S	X^2	p	Anlamlı Farklılık
Örgütsel Bağlılık	Çankaya (1)	105	3,15	0,55	3,861 ^a	0,004*	2>3
	Etimesgut (2)	55	3,34	0,57			
	Keçiören (3)	80	2,97	0,52			
	Mamak (4)	65	3,10	0,57			
	Yenimahalle (5)	100	3,14	0,52			
	Toplam	405	3,13	0,55			
Duygusal Bağlılık	Çankaya (1)	105	3,48	0,92	11,388	0,023*	2>3
	Etimesgut (2)	55	3,72	0,92			
	Keçiören (3)	80	3,22	0,81			
	Mamak (4)	65	3,46	0,85			
	Yenimahalle (5)	100	3,47	0,76			
	Toplam	405	3,45	0,86			
Devam Bağlılığı	Çankaya	105	3,04	0,86	2,574	0,631	-
	Etimesgut	55	2,93	0,45			
	Keçiören	80	2,89	0,82			
	Mamak	65	3,00	0,77			
	Yenimahalle	100	2,98	0,80			
	Toplam	405	2,97	0,78			
Normatif Bağlılık	Çankaya (1)	105	2,92	0,69	15,268	0,004*	2>3 2>4
	Etimesgut (2)	55	3,38	0,90			
	Keçiören (3)	80	2,80	0,71			
	Mamak (4)	65	2,85	0,76			
	Yenimahalle (5)	100	2,96	0,72			
	Toplam	405	2,96	0,76			

*p<0,05; a: Tek yönlü varyans analizi F testi değeri

Tablo 27' ye göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve alt boyutlarının ilçe değişkenine göre değişimi incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının geneli ($X^2=3,861$; $p= 0,004$), ile duygusal bağlılık ($X^2=11,388$; $p= 0,023$) ve normatif bağlılık ($X^2=15,268$; $p= 0,004$) alt boyutlarının çalışılan ilçeye göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, devam bağlılığı alt boyutunun çalışılan ilçeye göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır ($p>0,05$). Anlamlı farklılık gösteren örgütsel bağlılığın geneli ile alt boyutları için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan ikili karşılaştırmalara göre;

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Keçiören ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Duygusal bağıllık alt boyutu için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Keçiören ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Normatif bağıllık alt boyutu için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Mamak ve Keçiören ilçeleri ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Okul Müdürlerinin Kullandığı Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın beşinci alt problemi “Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağıllıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın bu alt probleminin analizine yönelik olarak okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağıllık davranışının alt boyutları arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizinden yararlanılmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağıllık alt boyutları arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 28’ de sunulmuştur.

Tablo 28

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki İlişki Sonuçları

	Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği (1)	Akıl Yoluyla İkna (2)	Karşılık Verme (3)	Teşvik Edici Talepte Bulunma (4)	Kurallara Uygunluk (5)	Bilgilendirme (6)	Baskı Yapma (7)	İş Birliği Yapma (8)	Takdir Etme (9)	İstişarede Bulunma (10)	Kişisel yakınlığı kullanma (11)	Başkaları ile Koalisyon Kurma (12)	Örgütsel Bağlılık (13)	Duygusal Bağlılık (14)	Devam Bağlılığı (15)	Normatif Bağlılık (16)	
1	r	,682**	,354**	,781**	,612**	,748**	,034	,778**	,765**	,783**	,292**	,526**	,352**	,274**	,094	,349**	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,490	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,059	,000	
2	r	1	,063	,643**	,561**	,513**	-,250**	,638**	,518**	,617**	-,031	,153**	,365**	,360**	,050	,322**	
	p		,207	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,536	,002	,000	,000	,320	,000	
3	r		1	,186**	-,024	,186**	,286**	,023	,070	,064	,431**	,310**	,008	-,130**	,161**	-,017	
	p			,000	,632	,000	,000	,643	,159	,198	,000	,000	,875	,009	,001	,736	
4	r			1	,547**	,570**	-,128**	,674**	,614**	,654**	,057	,245**	,316**	,332**	,019	,263**	
	p				,000	,000	,010	,000	,000	,000	,252	,000	,000	,000	,704	,000	
5	r				1	,483**	-,130**	,592**	,484**	,512**	-,166**	,114*	,294**	,321**	,017	,274**	
	p					,000	,009	,000	,000	,000	,001	,022	,000	,000	,733	,000	
6	r					1	-,059	,576**	,520**	,563**	,106*	,351**	,391**	,305**	,082	,394**	
	p						,236	,000	,000	,000	,032	,000	,000	,000	,099	,000	
7	r						1	-,237**	-,145**	-,160**	,286**	,228**	-,146**	-,321**	,165**	-,107*	
	p							,000	,003	,001	,000	,000	,003	,000	,001	,032	
8	r							1	,710**	,709**	-,024	,244**	,299**	,344**	-,069	,315**	
	p								,000	,000	,633	,000	,000	,000	,167	,000	
9	r								1	,690**	,057	,268**	,259**	,262**	-,009	,265**	
	p									,000	,251	,000	,000	,000	,850	,000	
10	r									1	,057	,284**	,319**	,289**	,051	,316**	
	p										,256	,000	,000	,000	,303	,000	
11	r										1	,487**	,089	-,106*	,215**	,069	
	p											,000	,072	,033	,000	,166	
12	r											1	,146**	-,001	,136**	,177**	
	p												,003	,982	,006	,000	
13	r												1	,710**	,464**	,807**	
	p													,000	,000	,000	
14	r														-,092	,500**	
	p														,064	,000	
15	r															,144**	
	p															,004	
16	r																1
	p																

Tablo 28 incelendiğinde okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının boyutları arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği genelinin çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği geneli ile ($r=0,352$), akıl yoluyla ikna ($r=0,365$), teşvik edici talepte bulunma ($r=0,316$), kurallara uygunluk ($r=0,294$), bilgilendirme ($r=0,391$) iş birliği yapma ($r=0,299$), takdir etme ($r=0,259$), istişarede bulunma ($r=0,319$) ve başkaları ile koalisyon kurma ile pozitif yönlü ($r=0,146$), baskı yapma alt boyutu ($r=-0,146$) ile negatif yönlü anlamlı düzeyde zayıf ilişkisi bulunmaktadır.

Duygusal bağlılık alt boyutunun çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği geneli ($r=0,274$) ile akıl yoluyla ikna ($r=0,360$), teşvik edici talepte bulunma ($r=0,332$), kurallara uygunluk ($r=0,321$), bilgilendirme ($r=0,305$) iş birliği yapma ($r=0,344$), takdir etme ($r=0,262$), istişarede bulunma ($r=0,289$) pozitif yönlü anlamlı düzeyde zayıf ilişkisi, karşılık verme ($r=-0,130$), baskı yapma ($r=-0,321$) ve kişisel yakınlığı kullanma ($r=-0,106$) ile negatif yönlü anlamlı düzeyde zayıf ilişkisi bulunmaktadır.

Devam bağlılığı alt boyutunun karşılık verme ($r=0,161$), baskı yapma ($r=0,165$), kişisel yakınlığı kullanma ($r=0,215$) ve başkaları ile koalisyon kurma ($r=0,136$), alt boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ve zayıf ilişkisi bulunmaktadır.

Normatif bağlılık alt boyutunun, çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği geneli ($r=0,349$) ile akıl yoluyla ikna ($r=0,322$), teşvik edici talepte bulunma ($r=0,263$), kurallara uygunluk ($r=0,274$), bilgilendirme ($r=0,394$) iş birliği yapma ($r=0,315$), takdir etme ($r=0,265$), istişarede bulunma ($r=0,316$), başkaları ile koalisyon kurma ($r=0,177$) ile pozitif yönlü anlamlı düzeyde zayıf ilişkisi, baskı yapma ($r=-0,107$) ile negatif yönlü anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmaktadır.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışı Arasındaki Yordayıcı İlişkiler

Araştırmanın altıncı ve son alt problemi “Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleminin çözümlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinin örgütsel bağlılık ölçeğini etkileme durumunun belirlenmesi için çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği alt boyutlarının bağımsız, örgütsel bağlılık ölçeği alt

boyutlarının ise sırasıyla bağımlı değişken olarak alındığı 3 adet regresyon modeli kurulmuştur.

Tablo 29

Duygusal Bağlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,96	0,20		15,15	0,00*
Akıl Yoluyla İkna	0,08	0,05	0,10	1,45	0,15
Karşılık Verme	-0,10	0,04	-0,12	-2,23	0,03*
Teşvik Edici Talepte Bulunma	0,10	0,06	0,11	1,55	0,12
Kurallara Uygunluk	0,03	0,05	0,03	0,53	0,59
Bilgilendirme	0,14	0,05	0,18	2,93	0,00*
Baskı Yapma	-0,21	0,05	-0,23	-4,56	0,00*
İş Birliği Yapma	0,04	0,06	0,05	0,68	0,49
Takdir Etme	0,01	0,05	0,02	0,23	0,82
İstişarede Bulunma	-0,03	0,06	-0,04	-0,48	0,63
Kişisel yakınlığı kullanma	-0,02	0,05	-0,03	-0,47	0,64
Başkaları ile Koalisyon Kurma	0,00	0,06	0,00	0,08	0,94

R= .485; R2=.235 F=10,988 p=0.000

Kurulan ve sonuçları yukarıdaki tablo 29' da verilen birinci regresyon modelinde duygusal bağlılık boyutu bağımlı, etkileme taktikleri ölçeğinin alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır. Kurulan bu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=10,988; p=0,000). Söz konusu etkileme taktikleri, duygusal bağlılık boyutunun yaklaşık % 23,5'ini açıklamaktadır. Model içerisinde bulunan parametrelerin katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; karşılık verme alt boyutunun çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğini negatif yönlü ve zayıf düzeyde, bilgilendirme alt boyutunun pozitif ve zayıf düzeyde, baskı yapma alt boyutunun ise negatif ve zayıf düzeyde etkilediği görülmektedir. Modele ilişkin regresyon eşitliği ise;

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış = 2,96 – 0,10*(Karşılık verme) + 0,14* (Bilgilendirme) – 0,21*(Baskı yapma) şeklindedir.

Tablo 30

Devam Bağlılığı Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,31	0,19		12,07	0,00*
Akıl Yoluyla İkna	0,09	0,05	0,12	1,62	0,11
Karşılık Verme	-0,01	0,04	-0,01	-0,14	0,89
Teşvik Edici Talepte Bulunma	-0,03	0,06	-0,04	-0,50	0,62
Kurallara Uygunluk	0,04	0,05	0,06	0,88	0,38
Bilgilendirme	0,09	0,05	0,13	2,04	0,04*
Baskı Yapma	0,09	0,05	0,11	2,08	0,04*
İş Birliği Yapma	-0,17	0,06	-0,23	-2,72	0,01*
Takdir Etme	-0,05	0,05	-0,08	-1,02	0,31
İstişarede Bulunma	0,09	0,06	0,11	1,44	0,15
Kişisel yakınlığı kullanma	0,16	0,05	0,20	3,34	0,00*
Başkaları ile Koalisyon Kurma	0,01	0,05	0,02	0,27	0,79

R= .106; R2=.081; F=4,228; p=0.000

Tablo 30 incelendiğinde devam bağlılığı alt boyutunun bağımlı, etkileme taktikleri ölçeğinin alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı ikinci regresyon modeli sonuçları verilmiştir. Kurulan regresyon modeli anlamlı olup (F=4,228; p=0,000) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı %8,1'dir. Model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde; bilgilendirme, baskı yapma ve kişisel yakınlığı kullanma alt boyutlarının çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğini pozitif yönlü, iş birliği yapma ise negatif olarak etkilemektedir. Model denklemi ise aşağıda verildiği şekildedir.

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği = 2,31 +0,09*(Bilgilendirme) + 0,09*(Baskı yapma) – 0,17* (İş birliği yapma) +0,16 *(Kişisel yakınlığı kullanma)

Tablo 31

Normatif Bağlılık Boyutunun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,04	0,18		11,55	0,00*
Akıl Yoluyla İkna	0,09	0,05	0,13	1,94	0,05
Karşılık Verme	-0,08	0,04	-0,11	-2,05	0,04*
Teşvik Edici Talepte Bulunma	-0,06	0,06	-0,08	-1,03	0,30
Kurallara Uygunluk	0,01	0,05	0,02	0,26	0,80
Bilgilendirme	0,19	0,04	0,28	4,51	0,00*
Baskı Yapma	-0,06	0,04	-0,07	-1,39	0,16
İş Birliği Yapma	0,04	0,06	0,05	0,65	0,52

Takdir Etme	0,00	0,04	-0,01	-0,10	0,92
Kişisel yakınlığı kullanma	0,04	0,05	0,05	0,96	0,34
Başkaları ile Koalisyon Kurma	0,07	0,05	0,08	1,32	0,19

R= .448; R2=.201; F=8,975; p=0.000

Tablo 31 incelendiğinde normatif bağlılık alt boyutunun bağımlı, etkileme taktikleri ölçeğinin alt boyutlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı üçüncü regresyon modeli sonuçları verilmiştir. Kurulan regresyon modeli anlamlı olup (F=8,975; p=0,000) bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı %20,1'dir. Model içerisinde bulunan parametrelerin anlamlılık düzeyi incelendiğinde; karşılık verme alt boyutunun çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği negatif yönlü, bilgilendirme alt boyutunun ise pozitif yönlü zayıf düzeyde etkilendiği söylenir. Model denklemi ise aşağıda verildiği şekildedir.

Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeği = 2,04 – 0,08 * (Karşılık verme) + 0,19*(Bilgilendirme)

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın alt problemlerine göre elde edilen bulgular yardımıyla ulaşılan sonuçlara, tartışmalara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bulguları incelendiğinde öğretmenlere göre okul müdürlerinin en fazla 'kurallara uygunluk', en az 'kişisel yakınlığı kullanma' etkileme taktiklerini tercih ettikleri görülmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin kurallara uygunluk taktiğini sıklıkla; akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme ve istişarede bulunma taktiklerini zaman zaman; karşılık verme, baskı yapma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma taktiklerini ise çok nadir kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu alt probleminden elde edilen bulgular; Pehlivan (2018), Dağlı (2015), Gözü (2012), Bekrek (2011), Faeth (2004), Yukl ve Tracey (1992), Yukl ve Falbe (1990) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırma bulguları, Dağlı'nın (2015) yapmış olduğu araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin en fazla kurallara uygunluk taktiğini kullanmalarının nedeni okulların birer kamu kurumu olmasından dolayı yapılacak işlerin ilgili mevzuat doğrultusunda yapılmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Okul müdürlerinin en az kullandığı 'kişisel yakınlığı kullanma' taktiğini ise Dağlı (2015) 'okul müdürleri ile öğretmenler arasında arkadaşlığa dayalı ilişkilerinin ve yardımseverlik davranışlarının yeterli olmadığı bir göstergesi olabilir' şeklinde yorumlamıştır. Ancak buna farklı açıdan bakıldığında, okul müdürlerinin etik olarak bu ikili ilişkileri kullanmadığını ve formal bir örgüt olan okullarda kişisel ilişkilerden çok diğer etkileme taktiklerinin kullanılmasının daha doğru olacağını düşündükleri söylenebilir. Pehlivan (2018) araştırmasının sonucunda ilköğretim kurumu yöneticileri kurallara uygunluk, rasyonel ikna ve işbirliği yapma taktiğini sık; takdir etme, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma ve bilgilendirmeyi zaman zaman; başkaları ile koalisyon kurma, baskı yapma, karşılık verme ve kişisel çekicilik taktiklerini çok nadir kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Özetle konu ile ilgili tüm araştırmalarda

okul müdürlerinin 'kurallara uygunluk' etkileme taktiğini diğer etkileme taktiklerine oranla daha fazla kullandığı ortaya çıkmaktadır. Araştırmada baskı yapma, karşılık verme ve başkaları ile koalisyon kurma taktiklerinin okul müdürleri tarafından çok nadir olarak kullanılması okul müdürlerinin sert davranışlardan kaçındıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle okul müdürleri bu taktikleri kullandıklarında öğretmenlerde bağlılık oluşmayacağı ve hatta öğretmenlerin olumsuz tutumlar içerisine girebileceklerinin farkındadırlar. Yani okul müdürlerinin öğretmenlerin bağlılıklarının artması ve olumsuz durumların ortaya çıkmaması için sert etkileme taktiklerinden kaçındıkları ve bundan dolayı sert etkileme taktiklerini çok nadir kullandıkları söylenebilir.

Bu araştırmada ikinci olarak, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde etkileme taktiklerinden karşılık verme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma etkileme taktiklerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Diğer etkileme taktiklerinde cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin kullandıkları karşılık verme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma etkileme taktiklerine ilişkin daha yüksek bir algıya sahiptirler. Araştırmanın bu bulguları ile Dağlı'nın (2015) çalışması arasında benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kadın öğretmenler arasında daha formal ilişkiler olması ve erkek öğretmenler arasında informal ilişkilerin daha gelişkin olması ayrıca okul müdürlerinin çoğunun erkek olmasından dolayı erkek öğretmenlerin kişisel yakınlığı kullanma ve koalisyon kurma etkileme taktiklerinin fazla kullanılmasına ilişkin algılarını açıklayabilmektedir. Yapılan araştırmanın bulgularından farklı olarak Kuru-Çetin (2013) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin algılarına göre kullanılan etkileme taktikleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde etkileme taktiklerinden kurallara uygunluk, takdir etme, istişarede bulunma etkileme taktiklerinin yaşa göre

göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, bilgilendirme baskı yapma, iş birliği yapma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma etkileme taktiklerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Kurallara uygunluk etkileme taktiği için; 41-51 yaş grubu ortalaması, 51 ve üzeri yaş grubu ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Bu yaş grubunun tecrübeli ve mevzuata uygun iş yapmalarından dolayı görece daha yüksek çıkmasını açıklamaktadır. Diğer taraftan takdir etme ve istişarede bulunma etkileme taktikleri için ise 51 ve üzeri yaş grubu kişilerin ortalaması 21-30 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Bu da meslekte yaş arttıkça tecrübeden istifade edilmesi gerektiğini ve yapılan işlerde bir takdir veya akıl danışmasının beklendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden başkalarıyla koalisyon kurma alt boyutu eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken diğer alt boyutlar eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden başkalarıyla koalisyon kurma alt boyutuna ilişkin algıları birbirinden farklıdır. Doktora mezunlarının ortalaması lisans mezunlarının ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Yani anlamlı farklılıkların eğitim düzeyi daha yüksek olan öğretmenlerin lehine gerçekleştiği görülmektedir. Dağlı' nın (2015) yaptığı araştırmada eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren kurallara uygunluk alt boyutudur. Kuru-Çetin'nin (2013) araştırmasında ise öğretmenlerin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlığı kullanma ve pazarlık yapma alt boyutlarında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Araştırmanın Dağlı (2015) ve Kuru-Çetin (2013) araştırmaları ile benzer yönde anlamlı farklılık gösteren boyutları üst eğitim kademesinden kaynaklanmaktadır. Bu araştırma neticesinde okul müdürlerinin tüm öğretmenlerine karşı eğitim düzeyine bakmaksızın eşit davrandığı söylemek mümkündür.

Araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden kurallara uygunluk ve istişarede bulunma alt boyutları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken diğer alt boyutlar hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kurallara uygunluk alt boyutu için 26 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların ortalaması 16-25 yıl hizmeti bulunanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir deyişle kıdem arttıkça öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları kurallara uygunluk taktiğine ilişkin daha olumlu algıya sahip oldukları söylenebilir. İstişarede bulunma alt boyutu için; 0-5 yıl süre ile hizmeti bulunanların ortalaması 26 yıl ve üzeri süre ile hizmeti bulunanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Bunun nedeni mesleki kıdem arttıkça yine formal örgüt olan okullarda mevzuata göre işlem tesis edilmesinin önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İstişarede bulunmada ise nispeten mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yapacakları işlerde istişare yapmalarının onlar için daha iyi olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmadan farklı olarak Dağlı'nın (2015) araştırma sonucunda, katılımcıların okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden karşılık verme uygulama ve kişisel yakınlığı kullanma alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Kuru-Çetin'in (2013) araştırmasında ise öğretmenlerin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlığı kullanma alt boyutunda kıdem değişkenine göre bir üst yönetime başvurma alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin çalıştıkları yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde etkileme taktiklerinden akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, iş birliği yapma, takdir etme ve istişarede bulunma alt boyutları yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken diğer alt boyutlar anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlardan baskı yapma alt boyutu için yöneticisi erkek olanların ortalaması yöneticisi kadın olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek iken anlamlı farklılık gösteren diğer alt boyutlar için yöneticisi kadın olanların ortalaması

yöneticisi erkek olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Bu çerçevede incelendiğinde erkek egemen toplumlarda erkek yöneticilerin baskı yapma alt boyutunu kadın yöneticilere göre nispeten daha fazla kullandıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre başkaları ile koalisyon kurma (Aydın ve Pehlivan, 2010; Gregg, 2003), karşılık verme (Feath, 2004), işbirliği (Jones, 1992), akıl yoluyla ikna (Cable ve Judge, 2003; Newton ve Burgoon, 1990) taktiklerini; erkek yöneticilerin ise baskı ve kurallara uygunluk taktiklerini (Feath, 2004) Jones (1992) daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır (akt. Dağlı, 2015). Araştırmadan elde edilen bulgular diğer araştırmalar ile benzer sonuçlar göstermektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin daha anaç oldukları ve zarif yapılarından dolayı daha çok ılımlı etkileme taktiklerini kullandıkları da söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ve görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde etkileme taktiklerinden akıl yoluyla ikna, kurallara uygunluk ve baskı yapma alt boyutlarının çalışılan okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık gösteren alt boyutlar için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan ikili karşılaştırmalara göre; Akıl yoluyla ikna ve kurallara uygunluk alt boyutları için anadolu lisesi öğretmenlerinin ortalaması mesleki ve teknik lise öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Baskı yapma alt boyutu için ise imam hatip lisesi öğretmenlerinin ortalamaları anadolu lisesi öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir. Akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları ilçeye göre anlamlı farklılık gösterirken karşılık verme alt boyutu ise ilçeye göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutlarına (duygusal, devam ve normatif) ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından en yüksek değer duygusal bağlılık, en düşük bağlılık düzeyinin ise normatif bağlılıkta olduğu görülmektedir. Yani öğretmenlerin

okullarına en yüksek duygusal boyutta, en az ise normatif bağıllık boyutunda bağlı oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin alt boyutlara ilişkin seviyeleri duygusal boyutta katılıyorum, devam ve normatif bağıllık boyutlarında ise kısmen katılıyorum seviyesinde gerçekleşmiştir. Araştırma neticesinde devam ve normatif bağıllığın birbirine çok yakın değerinde hatta eşdeğer olduklarını söylemek mümkündür. Araştırma bulguları Kaya (2018), Tan (2017), Gündoğan (2009) ve diğer birçok araştırmacının bulgularıyla benzer sonuçlar içermektedir. Araştırmalardaki benzerlikler veya farklılıklar örgütsel bağıllık ölçeğinin çok fazla çeşidinin bulunmasından ve çok farklı gruplara uygulanmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağıllık boyutlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde örgütsel bağıllık ölçeğinin genelinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken, ölçek alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel bağıllığın geneli için kadınların ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kadınların genel örgütsel bağıllık düzeyleri erkeklerden daha yüksektir. Ancak alt boyutlar incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenler arasında bir fark bulunmamaktadır. Tüm alt boyutlardaki ortalama değerler iki cinsiyet grubunda da yakın değerdedir. Araştırmada elde edilen bu sonuç, alanyazında karşılaşılan araştırma sonuçlarında ortaya çıkan cinsiyete göre farklılaşma olmadığı sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde örgütsel bağıllık ölçeği geneli ile alt boyutlarının hiç birinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Yani tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin okullarına örgütsel bağıllık düzeyleri eşdeğer düzeydedir. Araştırmanın bu bulguları genel olarak yaşı ilerlemiş çalışanların daha genç yaşta çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları sonucuyla çelişmektedir. Ancak burada önemli olan katılımcıların mevcut örgütlerine bağıllıklarında araştırmada herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Bu yönüyle Kaya (2018) ve Yalçın (2009) araştırmalarıyla farklı sonuçlar vermektedir. Yalçın'

ın (2009) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı sonucu çıkmıştır. Yaşça ilerlemiş öğretmenlerin duygusal bağlılığının, normatif bağlılığının ve devamlılık bağlılığının gençlere nazaran daha yüksek olması anlamlıdır. Kaya (2018) duygusal bağlılık ve normatif bağlılık açısından 26-35 yaş aralığındaki çalışanların daha ileri yaşlardaki çalışanlardan bağlılık düzeylerinin anlamlı bir şekilde düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının genelini ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer bir deyişle eğitim düzeyleri farklı olan öğretmenler örgütlerine eşdeğer düzeyde bağlılık göstermektedir. Araştırmanın bu bulguları Gönen (2016), Cömert (2014) ve Başığit'in (2009) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın olmaması yönüyle benzerlik göstermektedir. Ancak Kaya (2018) ve Tan'ın (2016) araştırmalarında eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Tan (2017) lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin, lisans eğitimini alan öğretmenlere göre örgütlerine daha bağlı olduklarını, Kaya (2018) ise lisans mezunu çalışanların lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile farklı hizmet süreleri bulunan bireylerin örgütsel bağlılık genel düzeyi ve alt boyut düzeyleri aynı seviyededir denilebilir. Araştırmanın bu bulguları Gönen' in (2016) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin puanları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak Tan (2017) ve Cömert' in (2014) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları puanları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Tan (2017) ve Kaya (2018) örgütsel bağlılık alt boyutlarının hizmet yıllarına göre duygusal ve

normatif bağıllık alt boyutunda anlamlı farklılık tespit etmiştir. Araştırma neticesinde farklılığın uygulama yapılan gruplardan kaynaklandığını söylebiliriz.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının çalışılan yöneticinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının geneli ile normatif bağıllık alt boyutu yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte iken diğer alt boyutlar yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Anlamlı farklılık gösteren öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının geneli ile normatif bağıllık alt boyutu için yöneticisi kadın olanların ortalaması yöneticisi erkek olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Diğer bir ifade ile yöneticisi kadın olanların örgütsel bağıllık genel düzeyi ile normatif bağıllık düzeyi yöneticisi erkek olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Buradan kadın yöneticilerin daha anaç tavırlı olmaları ve belki daha huzurlu çalışma ortamı sunmalarından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının çalıştıkları okul türü ve görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarının geneli ve alt boyutlarının okul türüne göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer bir deyişle okul türü öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerine anlamlı düzeyde etki etmemektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağıllıkları ve alt boyutlarının ilçe değişkenine göre değişimi incelendiğinde duygusal bağıllık ve normatif bağıllık alt boyutlarının çalışılan ilçeye göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, devam bağıllığı alt boyutunun ise çalışılan ilçeye göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağıllık ölçeği geneli için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Keçiören ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Burada ilçenin sosyo ekonomik yapısı ve gelişmişliğinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca duygusal bağıllık alt boyutu için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Keçiören ilçesi öğretmenlerinin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Normatif bağıllık alt boyutu için; Etimesgut ilçesi öğretmenlerinin ortalaması Mamak ve Keçiören ilçeleri ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmanın alt problemlerinden biri de okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır? şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda problemin çözümü için öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri olan rasyonel ikna (akıl yoluyla ikna), karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk (yasal dayanak sunma), bilgilendirme, baskı yapma, iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma (danışma), kişisel yakınlığı kullanma (kişisel çekicilik) ve başkalarıyla koalisyon kurma ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının alt boyutları arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği genelinin akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu alt boyutlardan baskı yapma ile negatif yönlü anlamlı düzeyde ilişkisi varken, ilişkisi olan diğer alt boyutlarla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Duygusal bağlılık alt boyutunun akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, karşılık verme, baskı yapma ve kişisel yakınlığı kullanma alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu alt boyutlardan karşılık verme, baskı yapma ve kişisel yakınlığı kullanma alt boyutları ile negatif yönlü anlamlı düzeyde ilişkisi varken, diğer alt boyutlarla akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Devam bağlılığı alt boyutunun etkileme taktiklerinden karşılık verme, baskı yapma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları ile anlamlı düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu alt boyutlarının tamamı ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Normatif bağlılık alt boyutunun akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma ve başkaları ile koalisyon kurma alt boyutları ile anlamlı

düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu alt boyutlardan baskı yapma alt boyutu ile negatif yönlü anlamlı düzeyde ilişkisi varken, ilişkisi olan diğer alt boyutlarla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Genel olarak etkileme taktikleri formal gruplar ve örgütlerde kullanıldığı gibi resmi güç olmaksızın, informal gruplar ve insanlarda da kullanılmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990). Bundan dolayı kurumlarında lider olarak görev yapan yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanmaları kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle liderliğin doğası etkileme kavramına dayandığından yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanmaları olmazsa olmazdır. Öğretmenler okullarında eğitim ve öğretim faaliyetlerini başarı ile sürdürürken karşılaştıkları zorlukların giderilmesinde veya eğitim öğretim faaliyetlerinin aksamaması için okul müdürlerinin desteğine oldukça ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle okul yöneticileri olan müdürlerin, liderlik yeteneğinin bir göstergesi olarak etkileme taktiklerini okullarının daha iyi yönetilmesi açısından kullanması oldukça olasıdır. (Dağlı, 2015; Pehlivan, 2018; Yukl, 2013). Yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara benzer ilişkiler Pehlivan'ın (2018) araştırmasıyla da bulunmuştur. Pehlivan (2018) tarafından yapılan çalışmada kullanılan etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme ile içselleştirme boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Pehlivan (2018) çalışmasında alt boyutlar arasında negatif yönlü yüksek düzey ilişki bulunmamasına rağmen orta düzey ve düşük düzeyde ilişkiye de rastlanılmıştır. Pehlivan (2018) rasyonel ikna ile uyum, uyum ile özdeşleşme ve uyum ile içselleştirme arasında negatif yönlü orta düzey ilişki; rasyonel ikna ile baskı yapma, teşvik edici talepte bulunma ile uyum, kurallara uygunluk ile uyum, baskı yapma ile işbirliği yapma, baskı yapma ile özdeşleşme, baskı yapma ile içselleştirme, bilgilendirme ile uyum, işbirliği yapma ile uyum, takdir etme ile uyum ve istişarede bulunma ile uyum arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit etmiştir.

Bekrek'in (2011) araştırma sonuçlarında, rasyonel ikna, işbirliği ve yağcılık etkileme taktiklerinin, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile pozitif yönlü bir ilişkiyi, devamlılık bağlılıkları ile ise negatif yönlü bir ilişkiyi yansıttığı görülmüştür. Baskı etkileme taktiğinin ise çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile negatif yönlü bir ilişkiyi, devamlılık bağlılıkları ile ise pozitif yönlü bir ilişkiyi yansıttığı görülmüştür.

Dağlı (2015) tarafından yapılan araştırmada ise rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme, iştışarede bulunma ile mşdşr farkındalığı arasında pozitif yşnde bir ilişki tespit edilmişken baskı yapma ile mşdşr farkındalığı arasında negatif yşnde ilişki bulunmuştur. Özellikle okul mşdşrlerinin akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme ve iştışarede bulunma taktiklerini kullanma dşzeyleri arttıka, farkındalık algıları da artış gşstermektedir. Öte yandan, okul mşdşrlerinin baskı yapma taktiğini kullanma dşzeyleri arttıka farkındalık algıları azalmaktadır. Ayrıca ğretmenlerin centilmenlik davranışları arttıka, farkındalık algıları da artmaktadır. Öte yandan öğretmenlerin farkındalık algıları arttıka, okul mşdşrlerinin de farkındalık algıları artış gşstermektedir.

Kuru-etin (2013) tarafından yapılan araştırmada da rgştsel etkileme taktikleri ile öğretmenlerin rgştsel adalet tşrleri arasında ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin rgştsel etkileme taktikleri ile rgştsel adalet tşrleri arasındaki bu ilişkilerin de yşksek dşzeyde olmadığı kabul edilmektedir. Yşneticilerin rgştsel etkileme taktiklerini rgştsel adalet tşrlerinden en fazla dağıtım adaleti, sşre adaleti ve etkileşim adaleti yordamaktadır. rgştsel etkileme taktikleri ile dşzeltici adalet ve etkileşim adaleti arasında pozitif yşnde dşşşk dşzeyde bir ilişki vardır.

Araştırmanın son alt problemi okul mşdşrlerinin kullandıkları etkileme taktikleri alt boyutlarının, öğretmenlerin rgştsel bağlılık davranışları alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde okul mşdşrlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin karşılık verme, bilgilendirme ve baskı yapma alt boyutunun duygusal bağlılık alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konulmuştur. Geriye kalan etkileme taktikleri ise duygusal bağlılık boyutunu yordamamaktadır. Karşılık verme ve baskı yapma duygusal bağlılık alt boyutunu negatif bir şekilde yordarken, bilgilendirme taktiği duygusal bağlılık alt boyutunu negatif bir şekilde yordamaktadır. Elde edilen verilere gşre okul mşdşrlerinin karşılık verme ve baskı yapma taktiklerini kullanmaları halinde öğretmenlerin duygusal bağlılıkları azalırken, okul mşdşrlerinin bilgilendirme taktiklerini kullanmaları halinde ise öğretmenlerin duygusal bağlılığının arttığı belirlenmiştir. Okul mşdşrlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden bilgilendirme, baskı yapma, kişisel yakınlığı kullanma ve iş birliği yapma alt boyutunun rgştsel bağlılığın devam boyutunu

anlamalı bir şekilde yordadığı ortaya konulmuştur. Geriye kalan etkileme taktikleri ise devam bağlılık boyutunu yordamamaktadır. Etkileme taktiklerinden bilgilendirme, baskı yapma ve kişisel yakınlığı kullanma devam boyutunu pozitif bir şekilde yordarken, iş birliği yapma taktiği devam boyutunu negatif bir şekilde yordamaktadır. Elde edilen verilere göre okul müdürlerinin bilgilendirme, baskı yapma ve kişisel yakınlığı kullanma etkileme taktiklerini kullanmaları halinde öğretmenlerin devam bağlılıkları artarken, okul müdürlerinin iş birliği yapma taktiklerini kullanmaları halinde ise öğretmenlerin devam bağlılığının azalacağı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden karşılık verme ve bilgilendirme alt boyutunun örgütsel bağlılığın normatif boyutunu anlamalı bir şekilde yordadığı ortaya konulmuştur. Geriye kalan etkileme taktikleri ise normatif bağlılık boyutunu yordamamaktadır. Etkileme taktiklerinden bilgilendirme normatif bağlılık boyutunu pozitif bir şekilde yordarken karşılık verme alt boyutu ise negatif bir şekilde yordamaktadır. Elde edilen verilere göre okul müdürlerinin bilgilendirme etkileme taktiğini kullanmaları halinde öğretmenlerin normatif bağlılıkları artarken, okul müdürlerinin karşılık verme taktiğini kullanmaları halinde ise öğretmenlerin normatif bağlılıklarının azalacağı belirlenmiştir. Sonuç olarak okul müdürlerinin kullanacakları etkileme taktikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamaktadır. Bundan dolayı okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak için kullanacakları etkileme taktikleri konusunda bilinçli olmaları kurumların etkililiğini arttıracaktır. Bundan dolayı okul müdürlerinin kullanacakları etkileme taktikleri büyük önem arz etmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Pehlivan (2018) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna, baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon kurma örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunu anlamalı bir şekilde yordamaktadır. Baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon yapma uyum alt boyutunu pozitif bir şekilde yordarken, rasyonel ikna taktiğinin uyum boyutunu negatif bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna, karşılık verme, baskı yapma, bilgilendirme ve istişarede bulunma örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutunu anlamalı bir şekilde yordamaktadır. Rasyonel ikna, bilgilendirme ve istişarede bulunma özdeşleşme alt boyutunu pozitif bir

şekilde yordarken, karşılık verme ve baskı yapma taktiği özdeşleşme boyutunu negatif bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna ve bilgilendirme örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Rasyonel ikna ve bilgilendirme içselleştirme alt boyutunu pozitif bir şekilde yordamaktadır. Dağlı (2015) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin yardımlaşma davranışlarının anlamlı yordayıcılarının kurallara uygunluk ve başkaları ile koalisyon kurma; sivil erdem davranışlarının anlamlı yordayıcılarının kurallara uygunluk ve takdir etme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağlı'nın (2015) araştırmasından elde edilen diğer bir sonuca göre ise müdür farkındalığının pozitif ve anlamlı yordayıcılarının akıl yoluyla ikna, karşılık verme, işbirliği yapma, istişarede bulunma; negatif ve anlamlı yordayıcılarının baskı yapma ve başkaları ile koalisyon kurma; öğretmen farkındalığının pozitif ve anlamlı yordayıcısının teşvik edici talepte bulunma; negatif ve anlamlı yordayıcılarının karşılık verme ve baskı yapma olduğu görülmüştür. Son olarak Kuru-Çetin (2013) yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerini örgütsel adalet türlerinden en fazla dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin yordadığı tespit edilmiştir.

Öneriler

Uygulamaya yönelik öneriler

1. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile anlamlı olarak ilişkilidir. Bundan dolayı okul müdürleri, kullanacakları etkileme taktikleri konusunda bilinçlendirilmeli ve bu kapsamda okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilmelidir.

2. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri öğretmenleri etkilemek için en fazla kurallara uygunluk etkileme taktiğini kullanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle okul müdürleri öğretmenleri etkilerken sert etkileme taktiklerinden yararlanmaktadırlar. Bu itibarla okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken daha fazla ılımlı taktikler (takdir etme, bilgilendirme, işbirliği yapma, istişarede bulunma, akıl yoluyla ikna) kullanmaları sağlanmalıdır.

3. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde çıkmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttırılmasına

yönelik ekstra çaba harcanmalı ve öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlara bağlılıklarının arttırılması için okul içi ve okul dışı etkinliklere aktif katılımları desteklenmeli ve takdir, ödüllendirme, manevi destek gibi pekiştireçler kullanılarak kendilerini görev yaptıkları kurumlara adanmaları sağlanmalıdır.

Araştırmaya yönelik öneriler

1. Etkileme taktikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bu çalışmadakilerden farklı değişkenler (motivasyon, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık vb.) eklenerek daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

2. Elde edilen bulguları daha detaylı inceleyebilmek için karma veya nitel araştırma teknikleriyle bu araştırma bulgularının derinlemesine araştırılması yoluna gidilebilir.

3. Araştırma, Türkiyenin farklı illeri, okul türü ve öğrenim seviyesi farklılıklarına göre tekrarlanabilir.

Kaynaklar

- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri (Ankara örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 183-192.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P., (1990). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26(1), 46-91.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aslan, M. ve Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin okullardaki örgütsel bağlılığına ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 25,189-206.
- Aydın, İ., ve Pehlivan, Z. (2010). Strategies and personality types used by primary school principals in Turkey to influence teacher (Ankara case), influence teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3652-3659.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Akademi
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A.(2000). *Değişimin İçinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi.

- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
- Bass, B. M (1990). *The Bass ve Stogdill handbook of leadership*. Newyork:Free Press.
- Başol, G., ve Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. In *5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book* (Vol. 2, pp. 497-507).
- Başığit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-1. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 21-34.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in güç evreleri' yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 109-121.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer- Allen örgütsel bağlılık ölçeği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bekrek, K. G. (2011). *A study on the relationship between managerial influence tactics and organizational commitment with the moderating role of androgynous leadership*. (Doctoral Dissertation). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Beycioğlu, K. (2016). Liderliğe genel bir bakış. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde Ankara: Pegem Akademi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 71*
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir' de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, D. (2003). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Culver, T., R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools* (Doctoral Dissertation). Seattle University, United States.
- Cüceloğlu, D. (2008). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, M., Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara

- Danişman, S. A. (2013). Bir doğu liderliğinin batı liderlik yaklaşımları perspektifinden değerlendirilmesi: Konosuke matsushita. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5).
- Davis, K. (1977). *Human behavior at work*. New York: McGraw Hill Book Company
- Dubrin, A. J. (2014). *Leadership*. U.S.A.: Houghton Mifflin.
- Ekehammar, B. (1974). Interactionism in personality from a historical perspective. *Psychological Bulletin*, 81, 1026-1048.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi - özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki İstanbul örneği*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Erkuş, A. (2017). *Davranış bilimleri için: Bilimsel araştırma süreci*. Ankara. Seçkin
- Eroğlu, E. ve İspir, N. B. (2006). Örgütsel iletişim sürecinde yönetimsel ikna ve etkileme: Örnek olay incelemesi. 2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 27-28 Nisan, 63-70. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Etzioni, A. (1974). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York :Free Press; Collier-Macmillan.
- Faeth, M. A. (2004). *Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the episcopal church* (Doctoral Dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influences tactics and combination of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- French, J. P., ve Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Geçikli F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 20,107-116.

- Gordon, T. (2003). *ELE: etkili liderlik eğitim*. (Aksay, E. ve Özkan, B. Çev.) Sistem Yayıncılık.
- Gönen, Z. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile karar verme süreci arasındaki ilişki (Kars örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gözü, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness in Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment*. State University of New York at Albany.
- Graham, J. W., & Organ, D. W. (1993). Commitment and the covenantal organization. *Journal of Managerial Issues*, 5(4), 483-502.
- Gregg, J. R. (2003). *Influence leadership: An analysis of how leaders use influence tactics in higher education* (Doctoral Dissertation). Pepperdine University, Malibu, United States.
- Güçlü, N. (2016). Liderliğe genel bir bakış. N. Güçlü (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde Ankara: Pegem Akademi.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye cumhuriyet merkez bankası uygulaması* (Uzmanlık yeterlilik tezi). Merkez Bankası, Ankara
- Güney, G. (2016). *Etkileme taktiklerinin astın örgüte bağlılığına etkisinde lidere bağlılığın ve güvenin rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel.
- Gürkan, G. Ç.,. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversite'sinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne
- Hicks, H. G.. (1977). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından* (Tekok, O., Aytek, B., ve Bumin, B. Çev.). Ankara: Nadir.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi: Örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon* (İ. Anıl ve B. Doğan, Çev.). İstanbul: Beta.

- Hogan, K.,(2009). *Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edersiniz? İkna Etmenin Psikolojisi.*(Timuçin Seyit Güneş, Çev.). İstanbul: Pegasus.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms.* New York: Harcourt.
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., & Dorfman, P. W. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The Globe Study of 62 Societies.* California: Sage Publication.
- Hoy, W., K. ve Miskel, G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 15(1),13-22.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık.* Konya: Çizgi Kitabevi.
- İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: Uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi.* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.* 59 (),181-201.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.* Ankara: Asil.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communitise. *American Sociological Review.* 33(4),499-517.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Nobel.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Çev.). Ankara: Nadir.
- Kavi, A. (1998). Relationship between organizational commitment and organizational-professional conflict, the case of electrical engineers in Turkey. (Unpublished Master Thesis). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kaya, E. (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı personelinin örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerin analizi*. (Yayınlanmamış Millî Eğitim Bakanlığı uzmanlık tezi). MEB, Ankara.
- Kelman, H. (1961). Processes Of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kelman, H. (1974). Social influence and linkages between the individual and the social system: Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. In J. Tedeschi (Ed.). *Perspectives on social power*, (pp.125-171). Chicago: Aldine.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 120-121.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67.
- Kipnis, D., Schmith, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Beta.
- Koşar, D. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar, S. (2013). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s.96-123). Ankara: Pegem Akademi.
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum Philadelphia*, 43(3), 116-125.
- Luecke, R. (2007). *Güç, etki ve ikna*. (T. Parlak, Çev.) İstanbul: İş Bankası.
- Lunenburg, A. C., & Ornstein, F. (2013). *Eğitim yönetimi*. (G. Arastaman, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Maher, B. L. (1999). *Influence tactics employed by high school assistant principals in attempting to influence their principals*. Doctoral Dissertation, Nebraska University, United States.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyum ve örgütsel bağlılık*. (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Massie, J. L.(1983).*İşletme yönetimi* (Ş. Özalp, Çev.).Eskişehir: Bayteş.
- McShane, S. L., & Von-Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior: Essentials*. New York: McGraw.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (1973). 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>
- Molm, L. D. (1991). Affect and social exchange: Satisfaction in power-dependence relations. *American Sociological Association*, 56(4), 475-493.
- Moss, J. A., Barbuto, J. E., Jr., Matkin, G. S., & Chin, T. (2005). Influence of sex differences in leaders' behavior. *Psychological Reports*, 96(2), 499-510.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research*(Vol. 1). lippincott williams & wilkins.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Özdemir, M. (2015).*Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Akın, U .(Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2015). *The impacts of different cultures on leadership effectiveness*. (Yüksek lisans tezi).University of Chester, Chester.
- Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Powell, D.M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organizational man revisited. *Academy of Management Review*, 12(1), 460-471.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İnci Erdem, Çev.). İstanbul: Nobel.
- Rogers-Backus, B. L. (2010). *The influence tactic preferred by teaching faculty: An exploratory case study* (Doctoral Dissertation). Capella University, United States.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sezgin, F. (2007). Okul yöneticisi ve liderlik. İçinde: S. Özdemir (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Eğitim
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tan, S. (2017). *Öğretmen algılarına göre örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Teas, R.K., Wecker, J.G., & Hughes, R. E. (1979). A path analysis of causes and consequences of salespeople's perceptions of role clarity. *Journal of Marketing Research*. 16,(3),355-369.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(2), 551-573.
- Türk Dil Kurumu <http://tdk.gov.tr/>
- Uğurlu, Z. (2015) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Akın, U. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.

- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 1-17.
- Uygur, A. (2015). *Bir araştırma ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- Vural, Z.B. ve Çoşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi*, 25-27.
- Weber, M. (2013). *Bürokrasi ve otorite*. (H. Bahadır Akın, Çev.) Ankara: Adres.
- Yalçın, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*. (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel yönet(ileti)şim. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*.7,(2).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim, (Eds.), *Leadership* (pp. 139-165). Greenwich, Connecticut: Information Age.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C.F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetiminde etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 167-179.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel.

EK-A: Kullanılan Ölçekler

Gönüllü Katılım Formu

Değerli Öğretmenim,

Bu araştırmada “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle İlişkisi” araştırılmaktadır. Bu araştırmaya katılıp katılmamakta serbestsiniz. Çalışmaya katılım gönüllük esasına dayalıdır. Kararınızdan önce sizleri bilgilendirmek istiyoruz. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm çalışanlara yönelik etkilenen davranış anketi sorularından ve son olarak üçüncü bölüm örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardan meydana gelmektedir.

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bu araştırma için kullanılacak olup kişisel bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya katılmak veya katılmamak /katıldıktan sonra herhangi bir aşamada vazgeçmek konusundaki karar tamamen size aittir. Çalışmaya katılmadan önce, çalışma sürecinde veya çalışmadan sonra aklınıza takılan, sormak istediğiniz herhangi bir husus varsa sormaktan çekinmeyiniz. **Uygulamaya ilişkin paylaşacağınız olumlu/olumsuz her türlü görüşünüz çok değerli olup vereceğiniz samimi cevaplar çalışmamızın niteliğinin artırılmasına önemli katkı sağlayacaktır.**

Anketi cevaplamanız tahmini 15-20 dakika zamanınızı alacaktır.

Katkınız ve iş birliğiniz için teşekkür ederim.

Bu çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izin alınmıştır.

İbrahim TEK BEN
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Programı
ibrahim.tekben@gmail.com

Doç. Dr. Didem Koşar
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
didemarlikosaar@gmail.com

BÖLÜM-1 KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
2. Yaşınız	() 21-30 () 31-40 () 41-51 () 51 ve üzeri
3.Eğitim Düzeyiniz	() Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer(Lütfen Belirtiniz.)
4.Mesleki Kıdeminiz	() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-25 yıl () 26 yıl ve üzeri
5.Şu an çalışmakta olduğunuz yöneticinizin cinsiyeti	()Kadın () Erkek
6. Çalıştığınız Okul Türü	()Meslek Lisesi ()imam Hatip Lisesi () Anadolu Lisesi
7.Çalıştığınız İlçe(Lütfen Belirtiniz.)

BÖLÜM-2 ÇALIŞANLARA YÖNELİK ETKİLENEN DAVRANIŞ ANKETİ

Açıklamalar: bu anketin amacı, insanların örgütlerde birbirini farklı şekillerde nasıl etkiledikleri hakkında daha fazla bilgi edinmektir. Lütfen okul müdür ve/veya müdür yardımcınızın sizi etkileme çabasıyla aşağıdaki her bir davranışı ne ölçüde sergilediğini belirtiniz. Her bir davranış maddesi için aşağıdaki cevap seçeneklerinden birini tercih ediniz. Bu bağlamda,

“ Bu taktiği benim için **hiç kullandığını hatırlamıyorum**” diyorsanız 1 rakamını,

“ Bu taktiği benim için **çok nadir kullanır**” diyorsanız 2 rakamını,

“ Bu taktiği benim için **zaman zaman kullanır**” diyorsanız 3 rakamını,

“ Bu taktiği benim için **sıklıkla kullanır**” diyorsanız 4 rakamını,

“ Bu taktiği benim için **çok sık kullanır**” diyorsanız 5 rakamını

İlgili boşluğa yazınız.

Eğer, bu seçeneklerden hiçbiri sizin durumunuza uymuyorsa veya cevabı bilmiyorsanız o zaman 1 numaralı seçeneği işaretleyiniz. **Lütfen, kişi hakkında genel izlenimlerin yanıtlarınızı etkilemesinden kaçınınız.** Ankete başlamadan önce 11 farklı etkileme taktiğini gözden geçirmeniz, taktikleri karşılaştırmamanız açısından yararlı olacaktır.

Bu kişi...

Akıl Yoluyla İkna Etme

- ___ 1. Sizi bir talep veya öneri hakkında ikna etmek için mantıksal gerekçeler kullanır.
- ___ 2. Bir talep veya değişikliğin amaca ulaşmak için neden gerekli olduğunu net bir şekilde açıklar.
- ___ 3. Bir proje önerisinin veya değişikliğinin neden uygun ve ekonomik olacağını açıklar.
- ___ 4. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin büyük ihtimalle başarılı olacağını göstermek için bilgi ve kanıt sağlar.

Karşılık Verme

- ___ 5. Bir görev veya projeye ilişkin yardımınız karşılığında size istediğiniz bir şeyi önerir.
- ___ 6. Bir talebi yerine getirmenize karşılık olarak sizin için bir şey yapmayı önerir.
- ___ 7. Yardımınız ve desteğiniz karşılığında sizin için özel bir görev veya iyilik yapmayı önerir.
- ___ 8. Şimdiki yardımınız karşılığında sizin için gelecekte bir şey yapmayı önerir.

Teşvik Edici Talepte Bulunma

- ___ 9. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin gerçekten heyecanlı ve kayda değer bir şey yapmak için bir fırsat olduğunu söyler.
- ___ 10. Önerdiği bir proje veya değişikliğin nasıl sonuçlanacağına ilişkin açık, teşvik edici bir vizyon tanımlar.
- ___ 11. Yeni bir faaliyet veya değişiklik önerdiği zaman ideal ve değerlerden bahseder.
- ___ 12. Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik için heves uyandırmaya yönelik ilham verici bir konuşma veya sunum yapar.

Kurallara Uygunluk

- ___ 13. Talep ve önerisinin resmi kural ve politikalarla tutarlı olduğunu söyler
- ___ 14. Bir talep veya önerinin önceki anlaşma veya sözleşmelerle tutarlı olduğunu söyler.
- ___ 15. Bir talebin yasal olduğunu iş emri, politika el kitapçığı, çizelge, iç tüzük veya sözleşme gibi dokümanlara başvurarak doğrular.

___ 16. Bir talep veya önerinin önceki teamül ve yerleşmiş uygulamalar ile tutarlı olduğunu söyler.

Bilgilendirme

___ 17. İsteddiği görevin kariyerinizi nasıl etkileyeceğini açıklar.

___ 18. Bir görev veya faaliyet yapmakla elde edeceğiniz yararları tanımlar (Örneğin; yeni beceriler öğrenmek, önemli insanlar ile tanışmak, tanınmanızı kolaylaştırmak).

___ 19. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin kişisel bir amacınıza ulaşmada nasıl yardımcı olabileceğini açıklar.

___ 20. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin sizin için neden iyi olacağını açıklar.

Baskı Yapma

___ 21. Bir talebi yerine getirmenizi ister.

___ 22. Size bir şey yaptırmaya çalışırken tehdit veya uyarılarda bulunur.

___ 23. Bir talebi yerine getirip getirmediğinizi görmek için sizi sürekli kontrol eder.

___ 24. Bir talebi yerine getirmeniz için size baskı yapmaya çalışır.

İşbirliği Yapma

___ 25. Bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyabileceğiniz her türlü yardımı sağlamayı önerir.

___ 26. Onun için yapacağınız bir göreve ilişkin ihtiyaç duyabileceğiniz kaynakları sağlamayı önerir.

___ 27. Yerine getirmenizi istediği görevin nasıl yapılacağını göstermeyi önerir.

___ 28. Yerine getirmenizi istediği görev için yardımcı olmayı önerir.

Takdir Etme

___ 29. Bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan özel beceri veya bilgiye sahip olduğunuzu söyler.

___ 30. Sizden bir şey yapmanızı istediği zaman beceri veya bilginizi över.

___ 31. Onun için bir görevi yerine getirmenizi istediği zaman geçmiş performans veya başarınızı över.

___ 32. Yapmanızı istediği görev için sizin en nitelikli (kalifiye) kişi olduğunuzu söyler.

İstişarede (Müzakerede) Bulunma

___ 33. Bir amaca ulaşmasına veya bir problemi çözmesine yardımcı olmanız için yapabileceğiniz bir şeyler önermenizi ister.

___ 34. Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili düşüncelerinizi almak için size danışır.

___ 35. Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili var olan herhangi bir tereddütünüzü açıklamanız için sizi teşvik eder.

___ 36. Bir taslak plan veya öneriyi geliştirmeye yönelik yöntemler önermenizi bekler.

Kişisel Yakınlığı Kullanma

___ 37. Sizden bir şey yapmanızı istediği zaman arkadaşlığınıza başvurur.

___ 38. Ne olduğunu belirtmeden, sizden bir iyilik istemesi gerektiğini söyler.

___ 39. Bir arkadaş olarak, ona bir iyilik yapmanızı ister.

___ 40. Sizin yardımınızı kişisel bir iyilik olarak ister.

Başkalarıyla Koalisyon Kurma

___ 41. Bir öneriyi desteklemenizi isterken, bu öneriyi onaylayan diğer insanların isimlerinden bahseder.

___42. Desteklemenizi veya uygulamada yardımınızı istediği, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğe neden destek verdiklerini size açıklamaları için diğer kişileri bir araya getirir.

___43. Bir talep veya öneride bulunmak üzere sizinle buluştuğuunda destek için yanında birini getirir.

___44. Bir talep veya öneriyi yerine getirmeniz amacıyla, sizi etkilemede yardımcı olması için saygı duyduğunuz birinden ricada bulunur.

BÖLÜM- 3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, örgütsel bağlılık düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği (X) işareti koymak suretiyle yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Mesleğimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2.Çalıştığım örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.					
3.Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4.şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5.şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmak benim için çok zordur.					
6.şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7.Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
8. Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9.Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
10. Çalıştığım örgüte çok şey borçluyum.					
11.Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12.Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13. Bu örgüt benim bağlılığımı (sadaakatimi) hak ediyor.					

14. Bu örgütten hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15. Şu anki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
16. Bu örgüte kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
17. Örgütümde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.					
18. Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					

E-POSTA YAZ

11 Eki (13 gün önce) ☆ ↻ ▼

Gelen Kutusu (1)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaklar

Diğer ▼

i

 İbrahim ▼

İbrahim tekben <ibrahim.tekben@gmail.com>

Alıcı: Gary ▼

Dear Mr. Yuki,

In my research, I will analyze the views of teachers which work in public schools.
I plan to have teachers describe the influence behavior of the secondary school principals.
Actually, principals use influence tactics both in routine activities and nonroutine activities.
So, I will analyze both of these situations.
Moreover, I want to use Turkish version of IBQ, which was developed by Cuneyt Gozu.
I have also e-mailed him about this issue.,
Thanks for your quick response.
Best regards,

Yuki, Gary A

Alıcı: bana ▼

11 Eki (13 gün önce) ☆ ↻ ▼

İngilizce ▼ > Türkçe ▼ İletiyi çevir

İngilizce için kapat x

İbrahim, You have my permission to use the Turkish version of the IBQ for your study. Attached is a short description of the IBQ with procedures for scoring and reporting results. Good luck with your research, and please let me know what you find.
Regards, Gary Yuki

From: İbrahim tekben <ibrahim.tekben@gmail.com>
Sent: Wednesday, October 11, 2017 10:46 AM
To: Yuki, Gary A
Subject: Re: Permission

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu (1)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar

Diğer ▾

ibrahim ▾ +



Hangouts kişisi yok

[Birini bulun](#)

Gozu,Cuneyt

Alıcı: bana ▾

11 Eki (13 gün önce) ☆



İbrahim Bey,

Türkiye'ye uyarladığım olcegi kullanmanız benim acımdan sorun olmayacaktır. Ancak, bu hususta olcegin asil sahibi olan, Dr. Gary Yukl'in onayini almanız gerekiyor. Kendisinin email adresi gyukl@albany.edu

Haberlesmek üzere, çalışmalarınızda kolaylık ve başarılar diliyorum. Sağlıcakla kalın.

Cuneyt Gozu, Ph.D.
Department of Management
LeBow College of Business
Drexel University
Philadelphia, PA 19104

From: İbrahim tekben <ibrahim.tekben@gmail.com>

Sent: Wednesday, October 11, 2017 8:16:27 AM

To: Gozu,Cuneyt

Subject: izin

...

ibrahim tekben <ibrahim.tekben@gmail.com>

Alıcı: Cuneyt ▾

11 Eki (13 gün önce) ☆



Cuneyt Bey, Gary Yukl ile mesajlaşmalarım devam ediyor. Tez konum ile ilgili bir kaç bilgi talep etti kendisine ayrıntılı bilgi verdim cevap bekliyorum. İşiniz için teşekkür eder çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. Saygılarımla

11 Ekim 2017 18:09 tarihinde Gozu,Cuneyt <cg624@drexel.edu> yazdı:

...

EK-B: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172/

433-405

30 Kasım 2017

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden **İbrahim TEK BEN**'in **Yrd. Doç. Dr. Didem KOŞAR** danışmanlığında yürüttüğü "**Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etikleme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle İlişkisi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **22 Kasım 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK-C: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.22383527
Konu : Araştırma İzni

26.12.2017

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 08/12/2017 Tarihli ve 51944218/2501 sayılı yazımız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim TEKBE'N'in "**Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile İlişkisi**" kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (6 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Çevresel Elektronik İmza

26.12.2017


MEHMET ÖZDEMİR

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135-134

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f413-407b-333a-a9d4-b2ca kodu ile teyit edilebilir.

EK-Ç: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yazısı



T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Sayı : 49614598/42/17062012

18.10.2017

Konu: Kurum ve Öğretmen Sayısı

YÜKSEKÖĞRETİM VE YURT DIŞI EĞİTİM GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğünün 28.09.17 tarih ve 64243970-150.02-E.152719995 sayılı yazısı.

İlgi yazı ve eki dilekçe incelenmiştir.

Talep edilen bilgiler 2016-2017 eğitim öğretim sonu itibariyle excel dosyası olarak hazırlanıp itekben@mcb.gov.tr adresine mail olarak atılmış olup, yazımız ekinde de gönderilmiştir. Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Davut OLGUN
Daire Başkanı

EKLER

Tablo (excel dosyası)

EK-D Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.



25/04/2019

EK-E: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

25/04/2019

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak Turnitin adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
29/03/2019	152	258104	10/04/2019	%9	1101962886

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: İbrahim TEK BEN
Öğrenci No.: N14229537
Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-F: Thesis Originality Report

25/04/2019

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Science

Thesis Title: The Relationship Between Organizational Commitment Of Teachers And
Influence Tactics Adopted By Secondary School Principals

The Whole Thesis That Includes The *Title Page, Introduction, Main Chapters, Conclusions And Bibliography Section* Is Checked By Using **Turnitin** Plagiarism Detection Software Take Into The Consideration Requested Filtering Options. According To The Originality Report Obtained Data Are As Below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date Of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
29/03/2019	152	258104	10/04/2019	%9	1101962886

Filtering Options Applied:

1. Bibliography Excluded
2. Quotes Included
3. Match Size Up To 5 Words Excluded

I Declare That I Have Carefully Read Hacettepe University Graduate School Of Educational Sciences Guidelines For Obtaining And Using Thesis Originality Reports; That According To The Maximum Similarity Index Values Specified In The Guidelines, My Thesis Does Not Include Any Form Of Plagiarism; That In Any Future Detection Of Possible Infringement Of The Regulations I Accept All Legal Responsibility; And That All The Information I Have Provided Is Correct To The Best Of My Knowledge.

I Respectfully Submit This For Approval.

Name
Lastname: İbrahim TEK BEN
Student
No.: N14229537
Department: Educational Science
Program: Educational Administration, Supervision, Planning and Economy
Status: Masters Ph.D. Integrated
Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED
Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezimin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezimin aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.⁽¹⁾
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.⁽³⁾

25/04/2019

İbrahim TEKBEN

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

(1) Madde 6.1. Lisansüstü teze ilişkin patent başvurusu yapılmaması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezimin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç, imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezimin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7.1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konularla ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

