



## İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki \*

Serkan Koşar <sup>1</sup>, Ümit Pehlivan <sup>2</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2016-2017 öğretim yılında Ankara il merkezindeki sekiz ilçede ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Örneklemine ise tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 397 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanmasında Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi için değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordayıcı değişkenlerin incelenmesinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim kurumu yöneticilerinin en çok kullandığı etkileme taktiklerinin “kurallara uygunluk”, en az kullandığı etkileme taktiklerinin de “karşılık verme ve kişisel çekicilik” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarına en fazla içselleştirme boyutunda bağlı oldukları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim kurumu yöneticilerinin daha çok ılımlı taktikleri (takdir etme, bilgilendirme ve işbirliği yapma) kullanmaları önerilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin de okullarına uyum boyutunda bağlılıkları diğer boyutlara göre düşük düzeydedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okullarında bağlılıklarını uyum boyutunda da artıracak çalışmalar yapılabilir.

### Anahtar Kelimeler

İlköğretim kurumu  
Örgüt  
Öğretmen  
Etkileme taktikleri  
Örgütsel bağlılık

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 29.12.2018

Kabul Tarihi: 28.08.2019

Elektronik Yayın Tarihi: 15.01.2020

DOI: 10.15390/EB.2020.8392

\* Bu makale Ümit Pehlivan'ın Serkan Koşar danışmanlığında yürüttüğü "İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [skosar@gazi.edu.tr](mailto:skosar@gazi.edu.tr)

<sup>2</sup> Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye, [pehlivanumit1806@gmail.com](mailto:pehlivanumit1806@gmail.com)

## Giriş

Bir bireyin başka bir birey ya da kurum üzerinde yaptığı etki, etkileme sürecinin merkezini oluşturmaktadır (Werner, 1993) ve örgüt içinde kişiler arası etkileşimi harekete geçirme ile devam ettirme de etkileme sürecinin önemini artırmaktadır. Okul sistemleri insana hizmet anlayışına dayanmaktadır ve toplumsal özelliklerin de yoğun olarak görülmesinden dolayı etkileme süreci daha fazla önem arz etmektedir. Okullar, etkileşim içerisinde işleyen örgütlerdir ve örgütlenmiş hareketi başlatan bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle okul yöneticilerine düşen görev; öğretmenlerini görevlerini yapmaya yönlendirmektir. Birbirinden farklı özellikteki insanlardan oluşan örgütleri yönetmek durumunda olan kişilerin yöneticiler olması, farklı özelliklere sahip çalışanları ortak değerler etrafında birleştirmesi etki sürecinin öneminden kaynaklanmaktadır (Haimann, 1962). İnsanları etkilemenin örgütte görev bağlılığını geliştirmek açısından çok değerli olduğu; özellikle liderlerin rasyonel ikna, istişarede bulunma ve özendirme gibi etkileme davranışlarında bulunmalarının çalışanlarda bağlılık oluşturacağı öne sürülmüştür (Yukl, 2013). Ayrıca Moideenkutty ve Schmidt'e (2011) göre destekleyici olumlu yönde kullanılan etkileme taktikleri işgörenlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Günümüzde etkili liderler örgütlenme ve eşgüdümlemeye olduğu kadar planlama ve zaman yönetimi becerilerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Mesleki olarak ister öğretmen olsun isterse başka mesleklerden olsun lider pozisyonunda olanlar, çalışanlarına destek olma, onları özendirme ve fikir birliği oluşturma konusunda yardımcı olmalı ve kişiler arası ilişkilerini geliştirme yeterliliğine sahip olmalıdırlar (Gümüşeli, 2014). Zamanın ve şartların değişmesiyle birlikte okul yöneticilerine yeni görevler de yüklenmektedir. Yüklenen bu yeni görevlere bağlı olarak okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlilik ve güç gibi özellikler sürekli yenilenmektedir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin ellerinde bulundurdıkları güçleri, liderlikle birleştirmeleri gerekmektedir (Şişman, 2016). Okullar farklı paydaşlardan ve değişik dinamiklerden oluşan ortamlardır. Okullar aynı zamanda değişik grupların beklentilerinin ve isteklerinin yoğunlaştığı örgütlerdir. Bu örgütlerde informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri diğer örgütlere göre oldukça fazladır. Bundan dolayıdır ki okullarda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki etkileme faaliyetlerinin diğer örgütlere göre daha fazla olduğu kabul edilmektedir (Açıklın, 1993).

Eğitim çalışanlarının okula bağlılığı ise okul etkililiğinde çok önemli bir olgudur. Okullarına bağlılık duyan öğretmenler, öğrencilerine ve çalışma alanlarına güçlü bir şekilde yönelim göstermektedirler. Hedeflenen sonuçlardan ziyade öncelikle hangi hedeflerin başarılabacağı konusunda görüş ayrılıklarının çokça yaşandığı, işi kontrol etmede ise büyük sıkıntıların yaşandığı okul gibi örgütlerde kuruma olan içten bağlılık özellikle çok daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü öğretmen performansını ölçmek tam anlamıyla mümkün olamamaktadır. Bu nedenledir ki iyi bir öğretim büyük ölçüde öğretmenlerin kurumlarına bağlılığı ve bilgisine dayanmaktadır (Firestone ve Pennel, 1993).

### *Etkileme Taktikleri*

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

Etkileme taktikleri, bir kişinin tutum ve davranışlarını değiştirmek, bu kişi hakkında olumlu bir izlenim oluşturmak veya daha iyi ilişkiler inşa etmek için yapılan kasıtlı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Yukl, 2013). Ayrıca etkileme, yönetim süreçlerinin temelini oluşturan bir kavramdır. Bir örgütün zaman içinde değişen koşullara uyum sağlayarak varlığını devam ettirebilmesinde, verimliliğin artırılmasında ve başka örgütlerle rekabet içinde olabilmesinde en önemli nedenlerden bir

tanesi örgüt liderinin çalışanlarını etkileyebilme yeteneğidir. Bir örgütün liderinin etkileme davranışını tam anlamıyla sergileyebilmesi; eşgüdümlemeyi, yöneltmeyi, karara katılımı, güdülemeyi, rehberlik etmeyi, örgütün vizyonu çerçevesinde çalışanları bir araya getirebilmeyi büyük ölçüde başarmasına bağlıdır (Koşar, 2016). Örgüt içinde çalışanlar arası etkileşimin başlaması ve devam ettirilmesi ile birlikte etkileme sürecinin varlığından söz edilebilir. Buda ancak çalışanların inanç, tutum ve değer yargılarını değiştirmek üzere yapılan bir teşebbüs olması ve çalışanlarda gözle görülür olumlu yönde bir değişim olması ile gerçekleşmektedir. Eğitim örgütleri birbirinden farklı istek, beklenti ve ihtiyaçları olan kişilerin bir arada bulunduğu kurumlardır. Bu kurumların hedefleri doğrultusunda örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim yöneticileri, etkilemeyi kullanmak zorundadırlar (Kondakçı ve Zayim, 2013).

Etkileme taktikleri üzerine çalışma yapan araştırmacılar etkileme taktiklerinin sınıflandırılmasında, (i) etkinin yönü, (ii) etkinin amacı, (iii) etkinin sonucu, (iv) bireysel ve örgütsel değişkenler, (v) taktik kullanım sıklığı, (vi) etkileme taktiklerinin sıralaması, (vii) etkileme taktiklerinin kombinasyonu ve (viii) taktik kullanımının etkililiği gibi değişkenleri dikkate almışlardır (Faeth, 2004). French ve Raven (1959) ise etkileme taktiklerinin sınıflamasını güç temelli yapmışlardır. Bu sınıflamaya göre etkileme taktiklerini; yasal (meşru) güç, uzmanlık gücü, zorlayıcı (baskı) güç, karizmatik güç ve ödül gücü ile ölçmüşlerdir. Bu sınıflama aynı zamanda örgütsel etkileme taktikleri sınıflamalarının temelini oluşturmaktadır. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (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 (i) güçlü, (ii) zayıf ve (iii) rasyonel olmak üzere üç kategoride toplamışlardır. Daha sonra ise bu kategorileri yeniden adlandırarak *sert*, *yumuşak* ve *rasyonel* taktikler şeklinde kullanmışlardır. Sert etkileme taktikleri otorite ve gücün kullanımını ön plana çıkarmakta iken yumuşak etkileme taktikleri kişisel gücün kullanımına açık olmaktadır. Rasyonel etkileme taktikleri ise mantığa önem vermektedir. Schriesheim ve Hinkin (1990) etkileme taktiklerini (i) değiş tokuş, (ii) kendini kabul ettirme, (iii) rasyonellik, (iv) girişimcilik, (v) üst yönetime başvurma ve (vi) koalisyon olmak üzere altı kategoride incelemişlerdir. Örgütlerde kullanılan etkileme taktikleri konusunda en önemli, kapsamlı ve sistematik olan sınıflama ise Yukl ve diğerleri (2008) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma daha önce bu alanda yapılan çalışmaları temele alarak yapılmış ve 11 farklı etkileme taktiğinden bahsedilmiştir. Bunlar;

*Rasyonel İkna:* Rasyonel ikna taktiğinde, hedefe ulaşmak için gerçek delillerle birlikte mantıksal açıklamalar yapılır. İstenilen işin yapılmasının gerekli ve kesinlikle mümkün olduğu, amaç ve hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayacağı belirtilmektedir. Bu taktiği kullanan yönetici, yapmak istediği bir değişiklik için bilgi, belge ya da kanıt sunabilmelidir (Yukl, 2013). Rasyonel ikna yoluyla etkilemede; kişilerin duygusal tepkileri ve bilgilerin mantıksal veriler ile birlikte ele alınıp iki taraflı bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Böylece ikna, olgusal ve mantıksal dokümanlarla birlikte duygusal iletişim kullanılarak bireyleri inandırma hareketi olarak karşımıza çıkmaktadır (Mc Shane ve Von Glinow, 2008).

*Karşılık Verme:* Karşılık verme taktiği, her zaman kazan-kazan politikasının güdüldüğü, iyilik yapıldığında karşı bir iyilik sözü verilen bir taktiktir. Yönetici tarafından istenilen bir işin yapılması karşılığında yöneticinin bu iyiliği yapan kişiye başka bir iyilik teklif etmesidir. Yine yapılması gereken bir iş konusunda yardım edilmesi durumunda elde edilecek yarardan yardım eden kişiye pay verilmesini savunur (Yukl, 2013).

*Teşvik Edici Talepte Bulunma:* Teşvik edici talepte bulunma taktiği, etkileme girişiminde bulunulacak kişiden bir istekte bulunmadan önce duygularında bağlılığı artırmak için bazı değer ve ideallerin aranmasıdır. Bu taktikte mantıksal dokümanlar yerine duygular ve değerler bulunmaktadır. Teşvik edici talepte bulunma, bir talep veya öneri için kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini, umutlarını, fikirleri ile bütünleştirmek şeklinde tarif edilebilmektedir (Yukl, 2013). Burada yönetici işgörenlerini harekete geçirmek için onların hislerine dokunmaktadır. Yöneticiler işgörenlerin değer yargıları, özelemleri ve istekleri ile ilgilenerek onların özgüvenlerini yerine getirmeyi amaçlamaktadırlar (Yukl ve Falbe, 1990).

*Yasal Dayanak Sunma:* Yasal dayanak sunma taktiği, kararların resmi otoriteye dayanarak verilebileceğini ifade etmektedir. Bu taktikte etkileme girişiminde bulunulacak kişiden istenen işin yasal olduğu belirtilir. Yönetici bu işin yapılması için kendisinde yetki olduğunu vurgular. Bu işin örgüt politikalarına ve geleneklerine uygun olduğunun yasalarla açıklanmasıdır (Yukl, 2013).

*Baskı Yapma:* Baskı yapma taktiği, bir talebe uyma konusunda ya da yapılan bir teklife destek olma konusunda çalışanları ikna edebilmek için tehdit kullanılması ya da ihtiyaçların dile getirilerek gözdağı verilmesi olarak tanımlanmaktadır. Baskı yapma taktiği daha çok işgörenlere uygulanmaktadır, yani üst yöneticilere karşı kullanılması olası değildir (Yukl, 2013).

*Bilgilendirme:* Bilgilendirme taktiği, etkileme girişiminde bulunulacak kişinin kariyeri için öneriler sunulması ve bu kişinin kariyerinin nasıl devam ettirileceğinin açıklanması olarak tanımlanabilir. Bu taktikte kişinin faydalanması da söz konusudur. Kişinin kariyer gelişimi ve iş doyumunu kişinin faydalanacağı durumlardır (Yukl, 2013).

*İşbirliği Yapma:* İşbirliği yapma taktiği, etkileme girişiminde bulunulacak kişiyi etkilemeye çalışırken, diğer işgörenlerin yardımını alma şeklinde tanımlanabilmektedir. Bir görevi yapmayı isteyen işgörene nasıl yapılması gerektiği konusunda yol gösteren yöneticinin davranışı, bu taktiği kullandığının göstergesidir (Yukl, 2013). İşbirliği yapma bazı durumlarda fikir birliği sağlanması olarak da tarif edilebilir. İşbirliği genellikle barışçıl olarak birlikteliği ifade etse de değişiklik için ikna etme girişim olarak da tanımlanmaktadır (Pounder, 1998).

*Takdir Etme:* Takdir etme taktiği, kişinin kendini iyi hissetmesini sağlamaktadır. İyilik yapmadan önce saygılı davranılması, iltifat edilmesi, iyilik yapılması gibi davranışları kapsamaktadır. Etkileme girişiminde bulunulacak kişi takdir edildiğini hissettiği zaman, itibarı yükselir ve yapılması istenilen işi gönüllü olarak yapma düşüncesine girer (Yukl, 2013). Kipnis ve diğerleri (1980) ise takdir etmeyi ilk etkileme girişimi olarak kabul etmektedirler. Bu araştırmacılara göre takdir etme işleminin art arda yapılması samimi olarak algılanmaz ve bu girişimi yapan kişinin güvenilirliğini kaybetmesine yol açmaktadır.

*İstisarede Bulunma:* İstisarede bulunma taktiği, etkilemede bulunulacak kişiyi öneri geliştirmesi için cesaretlendirme veya hayal edilen değişimi yakalayabilmesi için destek olma olarak tarif edilmektedir. Bu taktikte, işgörenin yapılması gereken işin uygulanabilirliği ve olası olumsuz sonuçları için kaygısı var ise yöneticinin ortaya çıkan bu kaygıyı gidermek için işgörenle birlikte çeşitli yolları denemesidir (Yukl, 2013). Bu taktiğin kullanılma amacı insanları alınan kararın bir parçasıymış gibi hissettirmektir. Bireylerin kararları kabul edebilmesi için karar aşamasında ya da uygulama aşamasında katkısı olmalıdır (Maher, 1999).

*Kişisel Çekicilik:* Kişisel çekicilik taktiği, bir kişiden dostluğa ya da sadakate dayalı bir iyilik yapmasını isteme ya da nezaket ve cömertlik ile ilgi çekme şeklinde tanımlanabilmektedir. Etkilemede bulunulacak kişiden bir şeyler talep etmeden önce ona arkadaşça yaklaşma ve bu durumun bir çekicilik unsuru olarak sunulmasıdır (Yukl, 2013).

*Başkalarıyla Koalisyon Kurma:* Başkalarıyla koalisyon kurma taktiği, etkilemede bulunulacak kişiyi etkilemek için diğer insanlardan yardım alma olarak tanımlanmaktadır. Koalisyon yaparken kurulan ortaklık, aynı görevde çalışanlar, işgörenler, yöneticiler ya da başka çevreden bireylerden oluşabilmektedir. Başkalarıyla koalisyon kurma taktiği en çok aynı görevde çalışanları ve üst yöneticileri etkilemede kullanılmaktadır. İşgörenleri etkilemede koalisyon yapma taktiği çok nadir kullanılmaktadır. Çünkü işgörenleri etkilemek için daha fazla taktik bulunmaktadır (Yukl, 2013). Başkalarıyla koalisyon kurma özellikle, hangi davranışın doğru olduğuna karar vermek için kullanılmaktadır. Yani yapılan davranışın doğruluğu, çevrelerindeki insanların ne yaptığını bakılarak belirlenmektedir. Bir düşünceyi doğru bulan ne kadar çok kişi varsa, diğer kişiler de bu düşüncenin doğruluğuna daha fazla inanmaktadırlar (Cialdini, 2001).

Bir yöneticinin örgütündeki işgörenlerini etkilemek için kullandığı yukarıda ifade edilen farklı etkileme taktiklerine, işgörenlerin verdiği tepkiler de farklılaşmaktadır. Etkilemenin sonucunu etkileyen faktörler; etkileme taktiğinin seçimi, etkileme girişiminin amacı, yönetici ile işgören arasındaki güç tipi, yöneticinin sahip olduğu gücü kullanıp kullanamaması, işgörenin kendinden beklenen davranışı, göreve ilişkin tutumu ve önceki deneyimleridir (Falbe ve Yukl, 1992). Etkileme girişimi bağlılık, uyum ve direnç gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Yukl, 2013). *Bağlılık*, etkileme taktiğinin başarıya ulaştığının göstergesidir. İşgörenin örgüte bağlılık göstermesi, örgütle özdeşleştiğinin ve örgütte kalıcı olmak istediğinin kanıtıdır (Falbe ve Yukl, 1992; Robbins ve Coulter, 2003). *Uyum*, etkileme taktiklerinin tam anlamıyla olmasa da kısmen başarıya ulaştığının göstergesidir. Etkileme taktiği sonucunda işgörenin davranışı değişmiş olabilir ancak işgörenin tutumunda bir değişiklik söz konusu değildir. *Direnç* ise, etkileme taktiğinin başarılı olmadığını göstergesidir. Yöneticinin etkileme davranışına karşı gelme, kabul etmeme durumudur. Direnç farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bunlar; erteleme, karşı gelme, iş yavaşlatma, isteksizlik ve örgüte zarar vermedir (Yukl, 2013). İşgörenleri ile iletişimi kuvvetli olan, karizmatik, ödül ve uzmanlık güçlerinden yararlanan bir yöneticinin rasyonel ikna, koalisyon, takdir etme, işbirliği ve bilgilendirme gibi etkileme taktiklerini kullandığını ve bağlılığın yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın zorlayıcı gücü kullanan yöneticilerin görev yaptığı örgütlerde, etkileme taktiği olarak baskı kurmayı taktiğini kullandığı bunun sonucu olarak da çalışanlarda direnç davranışının arttığı gözlenmektedir (Koşar, 2016).

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık bireyin bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için olağandan daha fazla çaba sarf etmesi, örgütün değer yargılarına ciddi bir şekilde inanması, örgütteki diğer bireylerle olumlu ilişkiler içinde olması ile örgütte kalabilmek ve örgüt üyeliğini devam ettirebilmek için duyduğu güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Morrow, 1983). Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışları ile ilgili bir durumdur. Çalışanların işlerine olan sadakati, işleri ile özdeşleşmesi ve işlerine olan uyumluluğudur. İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans düzeyinin beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi durumunda örgütsel bağlılıktan söz edilebilmekteyiz (Chen ve Chen, 2008).

Örgütlerin varlıklarının korunması ve varlığının devam ettirilmesi için gerçek hedeflerinden birisi örgütsel bağlılıktır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı var olan kişiler olmayanlara göre daha fazla uyum içinde bulunan, daha üretken, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadır ve örgüte daha az maliyete neden olmaktadır. Rekabetin üst düzeyde yaşandığı bir ortamda kâr amacı güden veya gütmeyen her örgüt için bağlılık çok önemli bir kavramdır. Zira örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının işleriyle ilgili davranışlarını anlamada ve geliştirmede oldukça önemli teşhis ve tespitlerde bulunmaktadır (Balci, 2003). Örgütün amaçlarına bağlılıkla birlikte sadece belli bir rolün başarı derecesinin nitelik ve nicelik yönünden artmasına, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla yetinmeyip, aynı zamanda kişiyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli olan birçok eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ise çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesi sürecine bağlıdır. Bu durum, çalışanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde oldukları ve örgüt hakkındaki duygu ve düşüncelerini yansıtır. Örgüt içinde birçok olayda rekabeti azaltmak, çalışanların bağlılığını gerektirmektedir (Balay, 2000a).

Araştırmacıların örgütsel bağlılık üzerine farklı sınıflandırmaları bulunmaktadır. Buna göre Allen ve Meyer (1990, 1991), örgütsel bağlılığı: duygusal, devam ve normatif bağlılık; O'Reilly ve Chatman (1986) ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde sınıflamıştır. Wiener (1982), araçsal bağlılık-normatif bağlılık; Katz ve Kahn (1977), araçsal devre-anlatımsal devre şeklinde sınıflama yapmışlardır. Son olarak Etzioni (1975) ise olumsuz/yabancılaştırma, nötr/hesapçı ve pozitif/moral şeklinde daha farklı bir sınıflandırma yapmıştır. Eldeki araştırmada örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (i) uyum, (ii) özdeşleşme ve (iii) içselleştirme boyutudur. Bu üç boyut birbirinden tamamen bağımsız ve farklıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum boyutu, bağlılığı ve ödül-ceza değerlendirmesini; özdeşleşme boyutu, bağlılığı; içselleştirme boyutu ise bir örgüte üye olma, o örgütün

değerlerini benimseme ve örgütün beklentilerini karşılayabilmeyi ön plana çıkarmaktadır (İmamoğlu, 2011).

*Uyum Boyutu:* Uyum, bağlılığın birinci aşamasıdır. Bu aşamada kişi, örgütteki diğer kişilerin etkilerini sadece onlardan bir şeyler öğrenip yarar sağlamak için kabul eder. Birey, örgüt içindeki bazı durumlarda örgütü ayrıntılarına inmeden destekler. Bu bireyler örgüte uyumlu görünerek bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan uzak durmayı isterler. İşte bunun gibi ayrıntılara inmeden meydana gelen bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992). Uyum boyutunda yetkiyi elinde bulunduran avantajlı bir konuma sahiptir ve kısa dönemde sorunlara acil çözüm önerileri sunmak için geçerlidir (Balay, 2000a).

*Özdeşleşme Boyutu:* Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Kişilerin örgüte ve o örgütün çalışanlarına yakın olma isteği ile alakalıdır ve duygusal bir boyuttur. Bu boyutta işgören, dış etkileri, kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi karşılığında kabul etmektedir. İşgören örgütün diğer üyeleriyle sıkı bir ilişki içerisine girer, örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabul eder, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütle arasında bağlılık oluşturur. Özdeşleşme boyutunda örgütle bağlılık kuran işgören, örgüte karşı sorumluluk ve fedakârlıklarda bulunur, örgütle arasında duygusal bir bağ kurar ve örgütün değerleri ile kendi değerlerini özdeşleştirir (Balay, 2000a).

*İçselleştirme Boyutu:* Bağlılığın son aşamasıdır. Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin karşılıklı uyumu olarak ifade edilebilir. Bu boyutta birey örgütün değerlerini kendi değerleri ile uyumlu görmektedir. Aynı zamanda bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000a). Örgütlerin en çok istediği bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Bu boyutta artık kişi örgütü ile bütünleşip örgütün sadık bir çalışanı olmuştur. Bundan dolayı bütün örgütler çalışanlarının örgütlerine bu şekilde bağlanmalarını istemektedirler (Başyığıt, 2009).

Bağlılığın derecesi örgütsel bağlılığın sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda (i) düşük düzeyde, (ii) normal (ılımlı) düzeyde ve (iii) yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilebilir (Randall, 1987).

*Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık:* Bu bağlılıkta, işgörenin örgüte bağlılığı güçlü değildir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı örgüt içinde kalmaları gerekmektedir (Bayram, 2005). Gerekli şartların oluşması durumunda işgörenlerin örgütten ayrılacağı düşünülmektedir (Balay, 2000a). Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da “devam bağlılığı” olarak adlandırılmaktadır (Randall, 1987).

*Normal (ılımlı) Düzeyde Örgütsel Bağlılık:* Bu bağlılık türünde, işgörenler örgütün varlığına değer vermektedirler ve örgütte kalabilme süreleri artarken örgütten ayrılma istekleri azalmaktadır (Ağun, 2011). Bu bağlılık düzeyi “şekilsel bağlılık” ya da “normatif bağlılık” olarak adlandırılmaktadır (Randall, 1987).

*Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık:* Bu bağlılık türünde ise, işgörenlerin örgüte bağlılığı çok güçlüdür. Bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin örgütte kalma süreleri çok uzundur ve örgütten kolay kolay ayrılmak istememektedirler (Bayram, 2005). Bu bağlılık düzeyi “özdeşleşme” ya da “duygusal bağlılık” olarak adlandırılmaktadır (Randall, 1987).

Okul yöneticileri, öğretmenlerini ve diğer çalışanlarını etkilemek için bazı taktikleri kullanmaktadırlar. Ancak bu taktikleri belirlerken duruma uygun taktikleri seçmek durumundadırlar. Okul yöneticileri işgörenlerini etkilerken genellikle yumuşak taktikleri kullanmaktadırlar. Rasyonel ikna, danışma, takdir etme, kendini benimsetme bu taktiklerden bazılarıdır (Dağlı, 2015). Okul yöneticisinin öğretmenleri etkilemede baskı taktiğini kullanması etkilemeyi olumsuz sonuçlandıracaktır. Sürekli yasal dayanak sunma ya da baskı gibi sert taktiklerin kullanıldığı okul ortamlarında öğretmen ve yöneticiler arasındaki güven düzeyi azalmakta, okulun akademik başarısı düşmekte ve davranış değişikliğinin olmasında direnç gösterilmektedir (Koşar, 2013). Bundan dolayı eğitim kurumlarındaki yöneticiler etkileme taktiklerini özenle seçmek zorundadırlar. Okullarındaki etkililiği artırmak, değişim yaratmak ve bir projeyi uygulayabilmek gibi hedefleri olan okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme çabaları çok daha fazla önem arz etmektedir. Bu yüzden yumuşak

ikna taktiklerini kullanarak öğretmenlerin güvenini kazanmış bir okul yöneticisi, mantıksal dokümanlar kullanarak bir projenin öneminden bahsettiğinde öğretmenleri bir projede görev almaya ikna edebilmektedir. Bunun yanında birlikte öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları da artmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliği içinde olması, beraber hareket etmesi, öğretmenlerin ihtiyaçlarını, değerlerini ve inançlarını önemsemesi öğretmenlerin bağlılıklarını artırarak örgüte yararlı olma hissi verebilmektedir. Bunun için okul yöneticilerinin, okulda öğretmen davranışları konusunda gerekli analizleri yapması ve bu yolda gereken adımları atması gerekmektedir (Dağlı, 2015).

İlköğretim kurumu yöneticileri kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmek için liderlik yeterliliklerine sahip olmalı, öğretmenlerini etkileyebilmeli ve onlar üzerinde pozitif etki bırakabilmelidir. Etkileme taktiklerinin okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri arasındaki ilişki (Haveydi, 2017), örgütsel vatandaşlık ve okul farkındalığı davranışı arasındaki ilişki (Dağlı, 2015), örgütsel adalet ile ilişkisi (Kuru Çetin, 2013), kişilik tipleri ile ilişkisi (Aydın ve Pehlivan, 2010), liderlik tarzları arasındaki ilişki (Derya, 2010) ve temel etkileme taktiklerine kültürler arası bir bakış (Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009) üzerine çeşitli çalışmalar yapılsa da ilköğretim kurumu yöneticilerinin etkileme taktiklerinin öğretmenler üzerindeki etkileri ile ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır.

Okullar etkileme çalışmalarının yoğun olarak yaşandığı kurumlardır. Bu nedenle okullarda kullanılan etkileme taktikleri ile ilgili çalışma yapılması son derece önemli bir husustur. Kişinin kuruma olan katkısı, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda kurumun çıkarları için içten bir şekilde çaba sarf etme olarak tarif edilebilen örgütsel bağlılık ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmekte oldukça önemlidir. Bu çalışmada da ilköğretim kurumu yöneticilerinin öğretmenlerini etkilemek için kullandıkları taktikler ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin üzerinde durulmaktadır.

#### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu ana amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **Yöntem**

#### *Araştırmanın Modeli*

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkileri araştıran bu çalışma "ilişkisel tarama" modelindedir. İlişkisel tarama, "iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir" (Karasar, 2005). Araştırmanın modelinde biri bağımsız (etkileme taktikleri) biri de bağımlı (örgütsel bağlılık) olmak üzere iki değişken vardır.

#### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evreni 2016-2017 öğretim yılında Ankara ili Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki ilköğretim (İlkokul- Ortaokul) kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise "tabakalı örnekleme" yöntemi ile belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, "evrendeki alt grupların oranında örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir" (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Araştırmada Ankara'nın Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, 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 (Tablo 1).

**Tablo 1.** Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı			Okul (%)	Okul (n=25)	Öğretmen (%)	Öğretmen (n=500)
		Kadın	Erkek	Toplam				
Altındağ	103	2084	717	2801	13	3	10	50
Çankaya	159	3481	949	4430	20	5	16	80
Etimesgut	67	2488	722	3210	8	2	12	60
Keçiören	123	3946	1487	5433	15	4	20	100
Mamak	135	2694	987	3681	17	4	13	65
Pursaklar	27	645	295	940	3	1	3	15
Sincan	87	2651	942	3593	11	3	13	65
Yenimahalle	108	2789	944	3733	13	3	13	65
Toplam	809	20888	7043	27931	100	25	100	500

Balcı'ya (2004) göre evrenin çok büyük olduğu durumlarda 384 bireyin, %95 güven düzeyinde, evreni temsil edebileceği düşünülmektedir. Buna göre araştırmada veri kaybının da olacağı düşünülmüş ve 25 okuldan 500 öğretmene ulaşılması planlanmış, 406 öğretmenden veriler elde edilmiş ve veri toplama aracının geri dönüş oranı ise %81.2 olarak tespit edilmiştir. Normal dağılım dışında kalan dokuz kişinin verisi veri setinden silinerek 397 kişinin veri toplama aracı geçerli sayılmıştır.

Araştırmaya katılanların %64.2'sini ( $n=255$ ) kadın öğretmenler oluştururken %35.8'ini ( $n=142$ ) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık yarısının 31-40 yaş aralığında yer aldığı (%48.6;  $n=194$ ), 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin örnekleme %6.8 ( $n=27$ ) ile temsil ettiği, 23-30 yaş grubunu oluşturan genç öğretmenlerin oranı %15.1 ( $n=59$ ) iken 41-50 yaş grubunu oluşturan öğretmenlerin oranı da %29.5 ( $n=117$ ) olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde; %24.9'u ( $n=99$ ) 11-15 yıl arası, %22.2'si ( $n=87$ ) 21 yıl ve üzeri, %21.4'ü ( $n=86$ ) 6-10 yıl arası, %21.2'si ( $n=84$ ) 16-20 yıl arası ve %10.3'ü ( $n=41$ ) 1-5 yıl arası kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi açısından incelendiğinde ise araştırmaya katılan öğretmenlerin çok büyük çoğunluğunun (%82.6;  $n=328$ ) ile lisans mezunu olduğu, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin oranı %14.4 ( $n=57$ ) iken, önlisans mezunu olan öğretmenlerin oranı %2.5 ( $n=10$ ) olarak belirlenmiştir. Doktora mezunu olan yalnızca iki (%0.5) öğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60.2'si ( $n=239$ ) sınıf öğretmeni olarak görev yapmakta iken, %39.8'i ( $n=158$ ) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Mezun olunan kurum değişkenine bakıldığında öğretmenlerin çok büyük çoğunluğunun eğitim fakültesi (%78.1;  $n=310$ ) mezunu olduğu, %12.3'ünün ( $n=49$ ) de fen edebiyat fakültesinden mezun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya eğitim enstitüsünden  $n=11$  (%2.8), yüksek öğretmen okulundan  $n=4$  (%1) ve diğer fakültelerden mezun  $n=23$  (%5.8) öğretmenler de katılmıştır. Diğer fakülteler ise ilahiyat, iktisat, işletme, ziraat, iletişim, mimarlık ve veterinerlik fakülteleridir.

#### **Veri Toplama Araçları**

**Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği:** Bu ölçek daha önce müdür yardımcılarının kullandığı etkileme taktikleri (Maher, 1999) ve öğretmenlerin kullandığı etkileme taktikleri (Dohlen, 2012) gibi araştırmalarda kullanılmış ve geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış olması nedeniyle tercih edilmiştir. Yukl ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ve Gözü (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan bu ölçek, etkileme (yönetici) ve etkiye maruz kalma (hedef) olmak üzere iki farklı türde geliştirilmiştir. Ancak bu çalışmada ölçeğin hedef versiyonu kullanılmıştır. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği; beşli Likert tipi ölçek olarak hazırlanmış olup ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri (1) bu taktiği benim için hiç kullandığımı hatırlamıyorum, (2) bu taktiği benim için çok nadir kullanır, (3) bu taktiği benim için zaman zaman kullanır, (4) bu taktiği benim için sık kullanır, (5) bu taktiği benim için çok sık kullanır şeklindedir. Ölçek 44 maddeden oluşmaktadır ve 11 farklı etkileme taktiğini 4'lü gruplar halinde ölçmektedir. Ölçeğin alt boyutları ise rasyonel ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte



bulunma, kurallara uygunluk, baskı yapma, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel çekicilik ve başkalarıyla koalisyon kurmadır. Bu araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğini analiz etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA sonucuna göre uyum değerleri:  $\chi^2 = 2063.16$  (sd= 847;  $p < .001$ ),  $(\chi^2/sd) = 2.44$ , RMSEA=0.060, AGFI= 0.78, GFI= 0.97, CFI= 0.97, NFI= 0.95, NNFI= 0.97, IFI= 0.97, RMR= 0.045'tir. Buna göre tüm modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek için "Cronbach's Alpha" (iç tutarlılık katsayısı) değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin tüm maddelerinin iç tutarlılık katsayısı 0.93 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin genelinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunun göstergesidir. Alt boyutların iç tutarlılık katsayıları ise; rasyonel ikna .91, karşılık verme .93, teşvik edici talepte bulunma .89, kurallara uygunluk .93, baskı yapma .86, bilgilendirme .94, işbirliği yapma .93, takdir etme .94, istişarede bulunma .92, kişisel çekicilik .92, başkalarıyla koalisyon kurmada .89 olarak bulunmuştur. Buda ölçeğin alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Balay (2000b) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli Likert türünde hazırlanmış olup ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri ; (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılmıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tam katılıyorum şeklindedir. Ölçek 27 maddeden oluşmaktadır ve üç alt boyutu vardır. Ölçeğin alt boyutları (i) uyum (1-8. maddeler), (ii) özdeşleşme (9-16. maddeler) ve (iii) içselleştirme (17-27. maddeler). Bu araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğini analiz etmek için DFA yapılmıştır. Yapılan DFA sonucuna göre uyum değerleri:  $\chi^2 = 1267.28$  (sd= 321;  $p < .001$ ),  $(\chi^2/sd) = 3.95$ , RMSEA= 0.086, AGFI= 0.77, GFI= 0.81, CFI= 0.94, NFI= 0.92, NNFI= 0.92, IFI= 0.94, RMR= 0.079'tir. Buna göre tüm modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirliğini tespit etmek için "Cronbach's Alpha" (iç tutarlılık katsayısı) değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin tüm maddelerinin iç tutarlılık katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin genelinin güvenilir olduğunun göstergesidir. Alt boyutların iç tutarlılık katsayıları ise; uyum.77, özdeşleşme .86 ve içselleştirmede .91 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutunun yüksek düzeyde güvenilir olduğunu gösterirken; uyum alt boyutunun güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin çözümlenmesinde SPSS ve LISREL paket programları kullanılmıştır. İstatistiksel analizler yapılmadan önce veri seti hatalı kodlama, eksik veya aykırı değerler açısından incelenmiştir. Öncelikle kayıp değerlere ortalama değerlere göre atama yapılmıştır. Daha sonra bu araştırmada elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov Smirnov Testi kullanılarak incelenmiştir. Test sonucuna göre çarpıklık katsayısı (ÇK) -1 ve +1 sınırları içinde kalıyorsa, puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk vd., 2016). Veri setinde normal dağılım dışında kalan dokuz kişinin verisi silinmiş kalan 397 kişinin verisinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Veri toplama aracının birinci bölümündeki demografik veriler frekans ve yüzdelik değerler kullanılarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordayıcı değişkenlerin incelenmesinde de Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Ayrıca Regresyon analizinin varsayımları olan değişkenler arasında otokorelasyon sorunlarının olup olmadığı test edilmiştir (VIF<10; Tolerans değeri> .20 ve CI<30). Yapılan regresyon analizinde otokorelasyon sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

### **Bulgular**

Bu bölümde araştırmanın her bir alt problemine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

#### ***Etkileme Taktikleri ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkiler***

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışının alt boyutları arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Analizi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Değişkenler Arası Korelasyonlar ( $n = 397$ )

	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Rasyonel İkna	3.66	.85	1	.13**	.44**	.47**	-.25**	.49**	.44**	.47**	.45**	.02	-.08	-.33**	.35**	.30**
2. Karşılık Verme	1.90	.94		1	.26**	.11*	.31**	.26**	.08	.22**	.18**	.46**	.37**	.16**	-.05	.06
3. Teşvik Edici Talepte Bulunma	3.26	.80			1	.36**	-.07	.35**	.50**	.49**	.47**	.07	.16**	-.13*	.23**	.20**
4. Kurallara Uygunluk	3.72	.95				1	-.07	.47**	.43**	.47**	.38**	.01	.01	-.18**	.20**	.15**
5. Baskı Yapma	1.99	.93					1	-.09	-.17**	-.04	-.03	.29**	.41**	.38**	-.24**	-.14**
6. Bilgilendirme	3.20	1.02						1	.51**	.46**	.41**	.20**	.11*	-.18**	.31**	.29**
7. İşbirliği Yapma	3.62	.91							1	.51**	.49**	-.02	.04	-.22**	.27**	.21**
8. Takdir Etme	3.30	1.06								1	.64**	.18**	.13*	-.15**	.30**	.18**
9. İstişarede Bulunma	3.29	.87									1	.19**	.21**	-.15**	.32**	.23**
10. Kişisel Çekicilik	1.90	.92										1	.61**	.18**	-.01	.05
11. Başkalarıyla Koalisyon Kurma	2.10	.94											1	.27**	-.09	.02
12. Uyum	1.66	.62												1	-.50**	-.39**
13. Özdeşleşme	3.27	.82													1	.59**
14. İçselleştirme	3.58	.94														1

\*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Tablo 2 incelendiğinde öğretmen algularına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin, etkileme taktiklerinden en fazla kurallara uygunluk ( $\bar{X}= 3.72$ ) taktiğini en az ise karşılık verme ve kişisel çekicilik ( $\bar{X}= 1.90$ ) taktiklerini kullandıkları belirlenmiştir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen dağılımın teşvik edici talepte bulunma ( $S= .80$ ) taktiğinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin de okullarına en yüksek içselleştirme ( $\bar{X}= 3.58$ ) boyutunda, en az ise uyum ( $\bar{X}= 1.66$ ) boyutunda bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen dağılımın uyum ( $S= .62$ ) boyutunda olduğu görülmektedir.

Etkileme taktiklerinin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki çeşitli ilişkilere rastlanılmıştır. Bunlardan rasyonel ikna ile özdeşleşme ( $r = .35; p < .01$ ), baskı yapma ile uyum ( $r = .38; p < .01$ ), bilgilendirme ile özdeşleşme ( $r = .31; p < .01$ ) ve istişarede bulunma ile özdeşleşme ( $r = .32; p < .01$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Rasyonel ikna ile içselleştirme ( $r = .30; p < .01$ ), karşılık verme ile uyum ( $r = .16; p < .01$ ), teşvik edici talepte bulunma ile özdeşleşme ( $r = .23; p < .01$ ), kurallara uygunluk ile özdeşleşme ( $r = .20; p < .01$ ), bilgilendirme ile içselleştirme ( $r = .29; p < .01$ ), işbirliği yapma ile özdeşleşme ( $r = .27; p < .01$ ), takdir etme ile içselleştirme ( $r = .18; p < .01$ ), istişarede bulunma ile içselleştirme ( $r = .23; p < .01$ ), kişisel çekicilik ile uyum ( $r = .18; p < .01$ ) ve başkalarıyla koalisyon kurma ile uyum ( $r = .27; p < .01$ ) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Rasyonel ikna ile uyum ( $r = -.33; p < .01$ ) arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki varken; teşvik edici talepte bulunma ile uyum ( $r = -.13; p < .01$ ), kurallara uygunluk ile uyum ( $r = -.18; p < .01$ ), baskı yapma ile özdeşleşme ( $r = -.24; p < .01$ ), baskı yapma ile içselleştirme ( $r = -.14; p < .01$ ), bilgilendirme ile uyum ( $r = -.18; p < .01$ ), işbirliği yapma ile uyum ( $r = -.22; p < .01$ ), takdir etme ile uyum ( $r = -.15; p < .01$ ) ve istişarede bulunma ile uyum ( $r = -.15; p < .01$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki vardır.

#### *Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Bağlılık Boyutlarını Yordama Düzeyi*

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarının anlamlı yordayıcıları olup olmadığına ilişkin Regresyon Analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Uyum			Özdeşleşme			İçselleştirme		
	$R= .49; R^2= .24$	$R= .47; R^2= .22$	$R= .37; R^2= .14$	$F_{(3,26)}= 10.93; p= .00$	$F_{(3,26)}= 9.68; p= .00$	$F_{(3,26)}= 5.53; p= .00$			
Rasyonel İkna	$\beta$	-.20	.13	.18					
	$t$	-3.40	2.17	2.82					
	$p$	.01	.03	.01					
Karşılık Verme	$\beta$	.09	-.11	-.02					
	$t$	1.61	-2.05	-.29					
	$p$	.11	.04	.78					
Teşvik Edici Talepte Bulunma	$\beta$	.01	.05	.06					
	$t$	.06	.83	.89					
	$p$	.95	.41	.38					
Kurallara Uygunluk	$\beta$	-.01	-.05	-.06					
	$t$	-.23	-.81	-.99					
	$p$	.82	.42	.32					
Baskı Yapma	$\beta$	.23	-.13	-.09					
	$t$	4.34	-2.50	-1.61					
	$p$	.00	.01	.11					

Tablo 3. Devamı

Değişkenler	Uyum			Özdeşleşme			İçselleştirme		
	$R= .49; R^2= .24$			$R= .47; R^2= .22$			$R= .37; R^2= .14$		
	$F_{(3,26)}= 10.93; p= .00$			$F_{(3,26)}= 9.68; p= .00$			$F_{(3,26)}= 5.53; p= .00$		
Bilgilendirme	$\beta$		-.05		.16		.19		
	$t$		-.83		2.67		3.01		
	$p$		.41		.01		.01		
İşbirliği Yapma	$\beta$		-.05		-.01		-.01		
	$t$		-.86		-.11		-.07		
	$p$		.39		.91		.95		
Takdir Etme	$\beta$		.01		.09		-.05		
	$t$		.13		1.34		-.70		
	$p$		.90		.18		.48		
İstişarede Bulunma	$\beta$		-.06		.16		.09		
	$t$		-.90		2.49		1.37		
	$p$		.37		.01		.17		
Kişisel Çekicilik	$\beta$		.02		.05		.01		
	$t$		.28		.78		.18		
	$p$		.78		.44		.86		
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	$\beta$		.13		-.09		.03		
	$t$		2.18		-1.38		.41		
	$p$		.03		.17		.68		

Tablo 3 incelendiğinde; etkileme taktikleri ile öğretmenlerin uyum davranışları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R= .49; R^2= .24; F_{(3,26)}= 10.93; p= .00$ ). Bu yordayıcı değişkenler uyum davranışına ilişkin varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise rasyonel ikna ( $t= -3.40; p<.01$ ), baskı yapma ( $t = 4.34; p<.01$ ) ve başkalarıyla koalisyon kurma ( $t = 2.18; p<.05$ ) taktiklerinin, öğretmenlerin uyum davranışının anlamlı yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin uyum değişkeni üzerinde görece önem sırası: Baskı yapma ( $\beta = .23$ ), rasyonel ikna ( $\beta = -.20$ ), başkalarıyla koalisyon kurma ( $\beta = .13$ ), karşılık verme ( $\beta = .09$ ), istişarede bulunma ( $\beta = -.06$ ), bilgilendirme ( $\beta = -.05$ ), işbirliği yapma ( $\beta = -.05$ ), kişisel çekicilik ( $\beta = .02$ ), takdir etme ( $\beta = .01$ ), teşvik edici talepte bulunma ( $\beta = .01$ ) ve kurallara uygunluk ( $\beta = -.01$ ) şeklindedir.

Etkileme taktikleri ile öğretmenlerin özdeşleşme davranışları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R= .47; R^2 = .22; F_{(3,26)}= 9.68; p= .00$ ). Bu yordayıcı değişkenler özdeşleşme davranışına ilişkin varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde rasyonel ikna ( $t = 2.17; p<.05$ ), karşılık verme ( $t= -2.05; p<.05$ ), baskı yapma ( $t = -2.50; p<.05$ ), bilgilendirme ( $t = 2.67; p<.01$ ) ve istişarede bulunmanın ( $t = 2.49; p<.05$ ) öğretmenlerin özdeşleşme davranışının anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin özdeşleşme değişkeni üzerinde görece önem sırası: Bilgilendirme ( $\beta= .16$ ), istişarede bulunma ( $\beta = .16$ ), rasyonel ikna ( $\beta = .13$ ), baskı yapma ( $\beta = -.13$ ), karşılık verme ( $\beta = -.11$ ), takdir etme ( $\beta = .09$ ), başkalarıyla koalisyon kurma ( $\beta = -.09$ ), teşvik edici talepte bulunma ( $\beta = .05$ ), kişisel çekicilik ( $\beta = .05$ ), kurallara uygunluk ( $\beta = -.05$ ) ve işbirliği yapma ( $\beta = -.01$ ) şeklindedir.

Etkileme taktikleri ile öğretmenlerin içselleştirme davranışları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .37$ ;  $R^2 = .14$ ;  $F_{(3,26)} = 5.53$ ;  $p = .00$ ). Bu yordayıcı değişkenler özdeşleşme davranışına ilişkin varyansın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde rasyonel ikna ( $t = 2.82$ ;  $p < .01$ ) ve bilgilendirme ( $t = 3.01$ ;  $p < .01$ ) taktığının öğretmenlerin içselleştirme davranışının anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin özdeşleşme değişkeni üzerinde görece önem sırası: Bilgilendirme ( $\beta = .19$ ), rasyonel ikna ( $\beta = .18$ ), istişarede bulunma ( $\beta = .09$ ), takdir etme ( $\beta = .09$ ), baskı yapma ( $\beta = -.09$ ), teşvik edici talepte bulunma ( $\beta = .06$ ), kurallara uygunluk ( $\beta = -.06$ ), başkalarıyla koalisyon kurma ( $\beta = .03$ ), karşılık verme ( $\beta = -.02$ ), kişisel çekicilik ( $\beta = .01$ ) ve işbirliği yapma ( $\beta = -.01$ ) şeklindedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerinin algularına göre, ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim kurumu yöneticileri kurallara uygunluk, rasyonel ikna ve işbirliği yapma taktiklerini 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 ulaşılmıştır. Standart sapma değerleri incelendiğinde de en homojen dağılımın teşvik edici talepte bulunma boyutunda en heterojen dağılımın ise takdir etme boyutunda olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonuçları; Dağlı (2015), Gözü (2012), Faeth (2004), Yukl ve Tracey (1992), Yukl ve Falbe (1990) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Dağlı (2015) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin kurallara uygunluk taktiklerini sık; rasyonel ikna, işbirliği yapma, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma, bilgilendirme ve takdir etme taktiklerini zaman zaman; başkaları ile koalisyon kurma, baskı yapma, kişisel çekicilik ve karşılık verme taktiklerini çok nadir kullandıkları sonucu elde edilmiştir. Yukl ve Tracey (1992) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre en etkili taktikler “rasyonel ikna, telkinle güdüleme ve danışma” olarak belirlenmiştir. En az etkili olan taktikler ise “baskı, koalisyon ve yasal dayanak sunma” olarak belirlenmiştir.

Kuru Çetin (2013) ile Aydın ve Pehlivan (2010) tarafından yapılan çalışmalar, bu araştırmada elde edilen bulgulardan farklıdır. Bu araştırmalarda Kipnis ve diğerleri (1980) tarafından geliştirilen örgütsel etkileme stratejileri ölçeği kullanılmıştır. Farklılığın en büyük sebebi de bu ölçeğin kullanılmış olması olabilir. Kuru Çetin (2013) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin “arkadaşlığı kullanma, pazarlık yapma, başkaları ile koalisyon kurma ve direktme” taktiklerini yüksek düzeyde kullandıkları saptanmıştır. Aydın ve Pehlivan (2010) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin “arkadaşlık, sebep gösterme, koalisyon ve pazarlık yapma” taktiklerini yüksek düzeyde; yaptırım taktiklerini ise düşük düzeyde kullandıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada ilköğretim kurumu yöneticilerinin en fazla kullandığı etkileme taktiği kurallara uygunluktur. Bunun nedeni de kurum yöneticilerinin bürokrasiyi benimsemeleri, yapılan işlerin yasal çerçevede yaptırılması olarak kabul edilmektedir. İlköğretim kurum yöneticilerinin en az kullandığı etkileme taktikleri ise kişisel çekicilik ve karşılık vermedir. Bu da kurum yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin arkadaşlık seviyesinde olmadığını göstergesidir. Buda kurumlarda sosyal ilişkilerin yeterince gelişmemiş olduğu sonucunu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kurumlarda ılımlı taktiklerin (rasyonel ikna, takdir etme, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, işbirliği ve bilgilendirme) daha fazla kullanıldığını ve bunun sonucunda da işgörenlerde bağlılığın arttığı ve sosyal ilişkilerde olumlu hislere sahip olunduğu belirlenmiştir (Yukl, 2013).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığının alt boyutları (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre içselleştirme boyutunda bağlılık katılıyorum seviyesinde, özdeşleşme boyutunda bağlılık orta düzeyde katılıyorum seviyesinde ve uyum boyutunda bağlılık hiç katılmıyorum seviyesinde gerçekleşmiştir. Standart sapma değerleri incelendiğinde de en homojen dağılım uyum boyutunda en heterojen dağılım ise içselleştirme boyutunda olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonuçları Çavundurluoğlu (2016) ve Dönmez (2015) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Çavundurluoğlu (2016) tarafından yapılan

araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları sırası ile içselleştirme boyutunda katılıyorum seviyesinde, özdeşleşme boyutunda bağlılık orta düzeyde katılıyorum seviyesinde ve uyum boyutunda bağlılık az katılmıyorum seviyesinde gerçekleşmiştir. Dönmez (2015) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesi içselleştirme boyutunda katılıyorum seviyesinde, özdeşleşme boyutunda bağlılık orta düzeyde katılıyorum seviyesinde ve uyum boyutunda bağlılık az katılmıyorum seviyesinde gerçekleşmiştir. Bunun yanında yaptığımız bu araştırmada içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarının aritmetik ortalama değerleri diğer araştırmalarda bulunan sonuçlara göre daha yüksek çıkmışken, uyum boyutunun aritmetik ortalama değeri diğer çalışmalara göre daha düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre, ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki bulunmamasına rağmen orta düzey ve düşük düzeyde çok sayıda ilişkiye rastlanılmıştır. Bunun yanında negatif yönlü yüksek düzeyde ilişki bulunmamasına rağmen orta düzey ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Yukl ve Falbe'ye (1990) göre etkileme taktikleri, formal ve informal grupların yanı sıra insanlar ve örgütlerde de kullanılmaktadır. Yöneticiliğin doğası etkileme sürecine dayandığından yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanmaları olmazsa olmazdır. Öğretmenler eğitim sistemi içindeki sorunlar ile mücadele ederken de okul yöneticilerinin desteğine çok fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin, liderlik yeteneğinin bir göstergesi olarak etkileme taktiklerini okullarının daha iyi yönetilmesi ve aralarında ilişki olması açısından kullanmaları önerilmektedir (Yukl, 2013).

Yapılan bu araştırmanın sonucunda bulunan ilişkilere benzer ilişkiler Dağlı (2015) tarafından yapılan araştırmada bulunmuştur. Dağlı tarafından yapılan araştırmada akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma ile müdür farkındalığı arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki tespit edilmişken baskı yapma ile müdür farkındalığı arasında negatif orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Kuru Çetin (2013) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet türleri arasında çeşitli ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak öğretmenlerin örgütsel etkileme taktikleri ile örgütsel adalet türleri arasındaki bu ilişkilerin de çok yüksek düzeyde olmadığı kabul edilmektedir. Taşçı ve Eroğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada ise ikna ve etkileme taktikleri ile sorumluluk arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bunun yanında rasyonel ikna ile dışadönüklük, ilham vericilik ile duygusal denge, değişim ile uzlaşılabilirlik, kişisel çekicilik ile yaşantıya açıklık, baskı ile uzlaşılabilirlik arasında ilişkiler bulunmuştur. Dulebohn ve Ferris (1999) tarafından yapılan idareci ve çalışanların kullandığı etkileme taktikleri ile süreç adaleti ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, etkileme taktikleri ile süreç adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna, baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon kurma örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer taktikler ise uyum boyutunu yordamamaktadır. Baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon yapma uyum alt boyutunu pozitif bir şekilde yordarken, rasyonel ikna taktiği uyum boyutunu negatif bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak ilköğretim kurumu yöneticilerinin baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon kurma taktiklerini kullanmaları halinde uyum algıları artmaktayken, rasyonel ikna taktiğini kullanmaları durumunda uyum algılarının azalmakta olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna, karşılık verme, baskı yapma, bilgilendirme ve istişarede bulunma örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer taktikler ise özdeşleşme boyutunu yordamamaktadır. Rasyonel ikna, bilgilendirme ve istişarede bulunma özdeşleşme alt boyutunu pozitif bir şekilde yordarken, karşılık verme ve baskı yapmanın taktiği özdeşleşme boyutunu negatif bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak ilköğretim kurumu yöneticilerinin baskı yapma ve karşılık verme taktiklerini kullanmaları halinde özdeşleşme algıları azalmaktayken, rasyonel ikna, bilgilendirme ve istişarede bulunma taktiğini kullanmaları durumunda özdeşleşme algılarının arttığı belirlenmiştir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna ve bilgilendirme örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer taktikler ise içselleştirme boyutunu yordamamaktadır. Rasyonel ikna ve bilgilendirme içselleştirme alt boyutunu pozitif bir şekilde yordamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak ilköğretim kurumu yöneticilerinin rasyonel ikna ve bilgilendirme taktiklerini kullanmaları halinde öğretmenlerin içselleştirme algılarının arttığı belirlenmiştir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kendi kurumlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için daha aktif, dinamik ve liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Kurum yöneticileri genellikle gösterdikleri başarılar ile tanınmaktadırlar. Etkileme ise liderler ve işgörenler arasındaki duygusal bağ ile iş yaptırma olarak ifade edilebilir. Etkileme bütün liderler için önem ifade etmekteyken, demokratik ortamlarda liderlik yapanlar için daha da önemlidir. Bu yüzden ilköğretim kurum yöneticilerinin, liderlik becerilerini uygulayabilen birer lider olarak etkileme sürecine katılmaları ve kurumlarını bu şekilde yönetebilmeleri çok fazla önem arz etmektedir (Schlechty, 2011).

Dağlı (2015) tarafından yapılan araştırmada etkileme taktiklerinin örgütsel vatandaşlık ve okul farkındalığı davranışlarının alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda kurallara uygunluk ve başkaları ile koalisyon kurma taktiği yardımlaşma alt boyutunu; kurallara uygunluk ve takdir etme taktiği sivil erdem alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordarken okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve vicdanlılık alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamadığı görülmüştür. Bunun yanında akıl yoluyla ikna, karşılık verme, işbirliği yapma, istişarede bulunmanın okul farkındalığı alt boyutu olan müdür farkındalığını anlamlı ve pozitif bir şekilde yordadığı; baskı yapma ve başkaları ile koalisyon kurmanın da müdür farkındalığı alt boyutunu negatif ve anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Kuru Çetin (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre ise yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerini örgütsel adalet türlerinden en fazla dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaletinin yordadığı tespit edilmiştir. Derya (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kullandıkları etkileme taktiklerinden rasyonel ikna, ilham verici çekicilik, danışma, övgü, kişisel çekicilik, değişim, koalisyon, yasal dayanak sunma ve baskı liderlik tarzlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmaya göre ilköğretim kurum yöneticilerinin en çok kullandığı etkileme taktiği kurallara uygunluktur, yöneticilerin daha çok ılımlı taktikleri (takdir etme, bilgilendirme ve işbirliği yapma) kullanmaları yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Bunun içinde yöneticilerin kişilerarası iletişim becerilerini geliştirmeleri, çalışanların yaptıkları iyi uygulamalarını takdir etmeleri ve çalışanlarla karşılıklı olarak bilgi akışının etkililiğine yönelik önlemler alınmalıdır.

Öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarının uyum boyutuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin bağlılıklarını uyum boyutunda da artırmak için çalışmalar yapılabilir. Göreve yeni başlayan veya okula yeni tayini çıkmış bir öğretmenin bağlılık düzeylerinin düşük olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin okullarına bağlılıklarını artırmak için çalışma süresi çok olan tecrübeli öğretmenlerle tecrübesiz öğretmenler arasında işbirliği geliştirilmeli, bilgi alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır. İlköğretim kurum yöneticileri de öğretmenlerin uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarını artırmak için okul ortamını çalışılabilir hale getirmeli, yöneticilik becerilerini geliştirmeli ve öğretmenler ile iletişimini üst düzeye çıkararak beklentileri karşılayabilmelidir.

İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandığı etkileme taktiklerinden rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme ve istişarede bulunmanın kullanımları arttıkça örgütsel bağlılığın alt boyutlarından özdeşleşme ve içselleştirme algılarının artış gösterdiği, uyum algılarında da azalma meydana geldiği tespit edilmiştir. Bunun yanında baskı yapma taktiğinin kullanımı arttıkça uyum algıları artış gösterirken özdeşleşme ve içselleştirme algılarının azaldığı belirlenmiştir. Başka bir deyişle ılımlı taktiklerin kullanımı arttıkça uyum algıları azalırken sert taktiklerin kullanımı arttıkça uyum algılarını artırdığı da söylenebilir.

İlköğretim kurum yöneticilerinin sert taktikleri kullanmadan öğretmenleri ile kişilerarası ilişkilerini geliştirerek, öğretmenlerin yaptığı çalışmaları takdir ederek, onlarla bilgi alışverişinde bulunarak, saygı ve sevgi çerçevesinde uyum algılarının artırılması sağlanabilir.

Okullarının başarılı olmasına odaklanan yöneticilerin, okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için öğretmenleri ile ilişkilerinde hangi taktiği ne zaman kullanacağını bilmesi gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre de baskı yapma ve başkalarıyla koalisyon kurma taktiklerini sıklıkla kullanan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin uyum algıları artarken, rasyonel ikna taktiğini kullanan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin uyum algılarının azaldığı; baskı yapma ve karşılık verme taktiklerini sıklıkla kullanan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme algıları azalırken, rasyonel ikna, bilgilendirme ve istişarede bulunma taktiğini kullanan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme algılarının arttığı; rasyonel ikna ve bilgilendirme taktiklerini kullanan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin içselleştirme algılarının arttığı görölmektedir. Bu nedenle ilköğretim kurum yöneticilerinin etkileme taktiklerinin tamamı hakkında bilgi sahibi olmaları, Milli Eğitim Bakanlığı'nın tüm yöneticiler için hizmet içi eğitim kursları ile bu eksikliğin giderilmesini sağlaması önerilmektedir.

Bu araştırmada etkileme taktikleri ile örgütsel bağlılık davranışlarına ek olarak okul mutluluğu, akademik iyimserlik, örgüt kültürü ve iklimi, öz yeterlilik gibi kavramlar üzerine de çalışılabilir. Bunun yanında ilköğretim düzeyinde nicel olarak gerçekteşen bu araştırmaya ek olarak anaokulu, lise düzeyinde ve nitel ya da karma yöntemlerle çeşitli çalışmalar yapılabilir.



## Kaynakça

- Açıkalin, 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* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, N. J. ve 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. ve Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-69.
- 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.
- Balay, R. (2000a). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balay, R. (2000b). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A.
- Başıyigit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıstay Dergisi*, 59, 125-139. <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi> adresinden erişildi.
- Brockner, J., Tyler, T. R. ve Schneider, R. C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, H. F. ve Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment, an example from taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
- Cialdini, R. B. (2001). *İknanın psikolojisi: Teorik ve pratik bir arada* (Y. Fletcher, Çev.). İstanbul: Media Cat.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Derya, S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili beş yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Dohlen, H. B. V. (2012). *Teacher leadership behaviors and proactive influence tactics in North Carolina public schools* (Unpublished doctoral dissertation). Western Carolina University, United States.
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Dulebohn, J. ve Ferris, G. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluation' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), 288-303.

- Duyar, İ., Aydın, İ. ve Pehlivan, Z. (2009). Analyzing principal influence tactics from a cross-cultural perspective: Do preferred influence tactics and targeted goals differ by national culture?. Alexander W. Wiseman (Ed.), *Educational leadership: Global contexts and international comparisons* içinde (Cilt 11, s. 191-220). doi: 10.1108/S1479-3679(2009)0000011009
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free.
- 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* (Yayımlanmamış doktora tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Falbe, C. M. ve Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influences tactics and combination of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Firestone, W. A. ve Pannel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- French, J. P. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* içinde (s. 150-167). Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gözü, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness in Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment* (Yayımlanmamış doktora tezi). State University of New York At Albany, ABD.
- Gümüşeli, A. İ. (2014). *Eğitim ve öğretim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Haimann, T. (1962). *Professional management theory and practice*. Boston: Houghton Mifflin.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (H. Can ve Y. Bayar, Çev.). Ankara: Nadir.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kondakçı, Y. ve Zayım, M. (2013). Yönetim süreçleri. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s. 9-57). Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar, D. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 217-244). 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.
- Kuru Çetin, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Maher, B. L. (1999). *Influence tactics employed by high school assistant principals in attempting to influence their principals* (Yayımlanmamış doktora tezi). Nebraska University, United States.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior: Essentials*. New York: McGraw.
- Moideenkutty, U. ve Schmidt, S. M. (2011). Leadership tactics: Enabling quality social exchange and organizational citizenship behavior. *Organization Management Journal*, 8(4), 229-241.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-494.

- Pounder, D. G. (1998). *Restructuring schools for collaboration: Promises and pitfalls*. Albany, State University of New York Press.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organizational man revisited. *Academy of Management Review*, 12(1), 460-471.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schlechty, P. C. (2011). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel.
- Schriesheim, C. A. ve Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Şişman, M. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 533-546.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. ve 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. ve 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., Seifert, C. F. ve Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.