

The Relationship between Organizational Commitment of Teachers and Influence Tactics Adopted By Secondary School Principals¹

İbrahim TEK BEN, Ministry of National Education ORCID: 0000-0003-1090-0582

Didem KOŞAR, Hacettepe University ORCID: 0000-0003-4959-1094

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 programs were used to analyze the data. 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. It was also determined that the teachers were most dependent on the institutions they work in the dimension of emotional commitment. 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; efforts are needed to increase teachers' organizational commitment levels.

Keywords: influence tactics, leadership, organizational commitment



Inönü University
Journal of the Faculty of Education
Vol 20, No 3, 2019
pp. 987-1007
DOI: 10.17679/inuefd.596949

Article type:
Research article

Received : 25.07.2019
Accepted : 05.01.2020

Suggested Citation

Tekben, İ., Koşar, D. (2019). The relationship between organizational commitment of teachers and influence tactics adopted by secondary school principals. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 20(3), 987-1007. DOI: 10.17679/inuefd.596949

¹This study is based on the Master's thesis "The relationship between organizational commitment of teachers and influence tactics adopted by secondary school principals" completed in Hacettepe University, Graduate School of Educational Sciences. under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Didem KOŞAR.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Leaders must influence employees in their organizations in order to fulfill the goals of the organization, because there is always influence at the core of leadership. Influence can be expressed as a process in which an individual makes use of his or her authority (Bayrak, 2000). It can be said that leaders use their effects and various influencing tactics to motivate their employees, to unite them within the framework of the aims of the organization, to ensure their loyalty, to improve the functioning of the organization. In this context, all managers need to know the importance of influencing all employees working in their organizations, the tactics of influencing and the behaviors required by these tactics, and have the ability to influence them (Koşar, 2016). According to Yukl and Falbe (1990), the main factor in successful leadership is to manage the influencing process well. Influence is one of the basic concepts of management processes. The ability of an organization's leader to fully exhibit influencing behavior depends on planning, coordination, orientation, motivation and the ability to bring together the employees within the framework of the mission and vision of the organization (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018).

Organizational commitment is also an important element in the effective functioning of organizations, such as influencing tactics. The concept of organizational commitment, which reveals the interaction of employees with the organization, plays a major role in maintaining the development and effectiveness of organizations. Employees who exhibit a high level of loyalty to their organizations ensure the continuity of their assets and contribute to their development (Başol & Yalçın, 2009; Gürkan, 2006; İmamoğlu, 2011; Kaya, 2018; Tan, 2017; Wasti, 2000). They adopt the goals and values of the organization, make more efforts for the organization, and desire more to remain in the organization. For this reason, each organization continues to work to increase the organizational commitment of its employees. Organizations that ensure the organizational commitment of their employees live in peace and prosperity and survive (İnce & Gül, 2005). Allen and Meyer (1990) stated that employees who show a high level of commitment to their organization will work harder and make more sacrifices to achieve organizational goals. Employees, who are committed to their organizations, strongly believe in the aims and values of the organization and comply with orders and expectations of their own will. They also make efforts to exceed the minimum expectations for the achievement of the objectives as desired and are determined to remain in the organization. Committed employees are internally motivated. Their internal rewards are due to the action itself and its successful results, rather than to the conditions of supervision by others (Balay, 2014).

In educational institutions, teachers are one of the most important sources for achieving the desired objectives of education. Teachers being motivated, productive, willing and in an organizational environment that suits their expectations lead them to work more efficiently. It can be thought that increasing the commitment of teachers to the organization has become a necessity in order to make effective use of human capital and achieve the goals of educational institutions (İmamoğlu, 2011). Therefore, it is very important to ensure the commitment of teachers to their institutions and the influence tactics used by the leaders of the institution are very important in increasing this commitment level (Dağlı, 2015; Güney, 2016; Kuru-Çetin, 2013; Pehlivan, 2018; Rogers-Backus, 2010).

Purpose

When the literature is examined, it is seen that the influence tactics used by the administrators have an important role in understanding the organizational commitment levels of the teachers. Based on the results of related studies (Güney, 2016; Pehlivan, 2018), it is possible to suggest that there is a direct relationship between the influence tactics used by managers and organizational commitment levels of employees. Determining the nature and direction of the relationship between these two variables depends on analyzing the dimensions of these structures with a holistic approach. In this case, it is thought that examining the relationships between the influence tactics used by secondary school administrators and teachers' perceptions of organizational commitment levels can contribute to education and training process. In this direction, the problem sentence of this research was determined as "Is there a meaningful relationship between the influence tactics used by the principals working in secondary schools and teachers' organizational commitment?" In line with this general problem, the following sub-problems were sought;

1. According to teachers' views, what are the influence tactics used by school principals?
2. Is there a statistically significant relationship between school principals influence tactics and teachers organizational commitment?
3. Are the school principals influencing tactics a significant predictor of teachers organizational commitment?

Method

In this study, the relational screening method was used in the study, which examined the relationship between the influence tactics used by school principals working in secondary education institutions and teachers' organizational commitment. The population of the study consists of teachers working in official secondary schools in Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak and Yenimahalle districts of Ankara. The population of the study consists of 12,086 teachers working in 212 public secondary schools. Stratified sampling method was used in the research. Firstly, the ratio of the number of teachers to the universe in each of the five districts was calculated. It was found that 372 teachers could represent the universe of the study consisting of 12,086 people at $\alpha = .05$ significance level (Balci, 2015; Büyüköztürk et al, 2014). In the research, to determine the convenient sample, similar to the number of teachers, in selecting the types of the institutions stratified sampling method was used. For this, the ratio of the number of official secondary education institutions in each central district was found in the total number of institutions and this ratio was taken into consideration in determining the schools to be implemented within the scope of the research. Official secondary education institutions were considered as institution type (Anatolian High School, Imam Hatip High School, Vocational High School, etc.) after the district criterion. Number of teachers in each district are as follows; 117 in Çankaya, 59 in Etimesgut, 90 in Keçiören, 72 in Mamak and 112 in Yenimahalle. In the research, 450 teachers were planned to be reached and 405 scales were returned from 450 scales distributed. Thus, the sample of this study is composed of 405 teachers who are randomly selected in each district so that they do not fall below the number of samples determined in each district. In order to measure the use of influence tactics used by school principals according to teachers' opinions, Employee Affected Behavior Scale was used. Organizational Commitment Questionere (OCQ) developed by Meyer and Allen (1984-1997) was used to measure the organizational commitment of teachers. SPSS 22.0 and LISREL 8.80 statistical package programs were used in the analysis of the data in this study which examined the relationship between the influence tactics used by the school principals working in secondary education institutions and teachers' organizational commitment. In order to measure the construct validity of the scales used in the study, CFA was conducted. The significance level was accepted as .05 in the interpretation of the results. Internal consistency coefficient (Cronbach's Alpha) was used to measure the reliability of the scales. Pearson product-moment correlation coefficient and multiple linear regression analysis were applied. Autocorrelation problems were tested among the assumptions of regression analysis (VIF<10; Tolerance value>.20 and CI<30). Regression analysis showed that there was no autocorrelation problem.

Findings

When the findings of the study were examined, it was seen that the school principals preferred the tactics of compliance with the rules 'and using personal closeness' at least. According to the results obtained from the research, school principals are often in compliance with the rules; from time to time tactics of persuasion, reasoning, information, cooperation, appreciation and consultation; It is concluded that they rarely use tactics such as response, pressure, personal intimacy and coalition with others.

As a result of the research, significant relationships were found between the influence tactics used by school principals and the sub-dimensions of teachers' organizational commitment. The organizational commitment scale has a significant relationship with the sub-dimensions of persuasion, encouraging demand, compliance with the rules, information, pressure, cooperation, appreciation, consultation, coalition with others. While there is a significant negative correlation between printing and sub-dimensions, it has a positive relationship with other sub-dimensions. The emotional commitment sub-dimension has a significant relationship with the sub-dimensions of persuasion, response, encouraging request, and compliance with rules, information, pressure, cooperation, appreciation, consultation, response, pressure and using personal intimacy. While there is a significant negative relationship between these sub-dimensions, responding, pressure and using personal proximity, there is a positive correlation with persuasion, encouraging request, compliance with rules, informing cooperation, appreciation, consultation, using personal proximity. The continuation commitment sub-dimension has a significant relationship with the sub-dimensions of response tactics, pressuring, using personal intimacy and forming coalitions with others. There is a positive relationship with all of these sub-dimensions.

The sub-dimension of normative commitment has a significant relationship with the sub-dimensions of persuasion, encouraging demand, and compliance with rules, information, pressure, cooperation, appreciation, consultation and coalition with others. While there is a significant negative relationship

between the sub-dimensions of printing and these sub-dimensions, it has a positive relationship with the other sub-dimensions.

The last sub-problem of the study is to determine whether the influence tactics sub-dimensions used by school principals are a significant predictor of teachers' organizational commitment behaviors sub-dimensions. According to the findings of the study, it was revealed that the influence tactics used by school principals significantly predicted the emotional commitment sub-dimension of response, informing and pressure sub-dimension. The remaining tactics do not predict the emotional commitment dimension. While responding and repressing negatively predicted the emotional commitment sub-dimension, the information tactic predicted the emotional commitment sub-dimension negatively. According to the data, teachers' emotional commitment decreased while school principals used tactics of response and pressure, while teachers' emotional commitment increased when school principals used informative tactics. Information, pressure, personal intimacy, and collaboration sub-dimensions of school principals' influencing tactics significantly predicted the continuation dimension of organizational commitment. The remaining influence tactics do not predict the continuation commitment dimension. Information tactics from influencing tactics positively predict the continuation dimension while using personal proximity, while the collaborative tactic predicts continuation dimension negatively determined that if the principals use the tactics of influencing information, pressure and using personal proximity, teachers' attendance commitment increases while school principals use the tactics of collaboration to decrease the attendance commitment of teachers. It has been revealed that the response and information sub-dimension of school principals' influence tactics significantly predicted the normative dimension of organizational commitment. The remaining tactics of influence do not predict the normative commitment dimension. Influencing tactics positively predicted normative commitment, while response subscale predicted negatively. According to the data obtained, it was determined that normative commitment of teachers increased if school principals used informative influence tactic and normative commitment of teachers decreased if school principals used reciprocation tactic.

Discussion & Conclusion

When the findings of the study were examined, it was seen that the school principals preferred the tactics of compliance with the rules and using personal closeness' at least. The findings of the research are similar to those of Dağlı (2015). It is possible to say that the principals use the most conformity with the rules because the schools are public institutions and the Works should be done in accordance with the relevant legislation. Dağlı (2015) commented that the use of personal intimacy 'tactics, which school principals use the least, may be an indication that friendship-based relationships and charitable behaviors between school principals and teachers are not sufficient.

One of the sub-problems of the research is to find out if there is a statistically significant relationship between school principals' influence tactics and teachers' organizational commitment. As a result of the research, significant relationships were found between the influence tactics used by school principals and the sub-dimensions of teachers' organizational commitment. The organizational commitment scale has a significant relationship with the sub-dimensions of persuasion, encouraging demand, compliance with the rules, information, pressure, cooperation, appreciation, consultation, coalition with others. While there is a significant negative correlation with the pressure of these sub-dimensions, it has a positive relation with the other sub-dimensions. Bekrek's (2011) research results showed that rational persuasion, cooperation and tactics of influencing fatigue reflect a positive relationship with employees' emotional commitment to the organization and a negative relationship with continuity commitment. On the other hand, it is seen that the pressure influence tactic reflects a negative relationship with employees' emotional commitment to the organization and a positive relationship with continuity commitment.

The last sub-problem of the study is to determine whether the influence tactics sub-dimensions used by school principals are a significant predictor of teachers' organizational commitment behaviors sub-dimensions. According to the findings of the study, it was revealed that the effect of school principals' affective tactics on response, information and pressure sub-dimension significantly predicted the emotional commitment sub-dimension. Information, pressure, personal intimacy, and collaboration sub-dimensions of school principals' influencing tactics significantly predicted the continuation dimension of organizational commitment. It has been revealed that the response and information sub-dimension of school principals' influence tactics significantly predicted the normative dimension of organizational commitment. In the study conducted by Pehlivan (2018), rational persuasion, pressure, and coalition with others are significant predictors of the adaptation sub-dimension of the organizational tactics of the influence tactics used by primary school administrators.

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi²

İbrahim TEK BEN, Millî Eğitim Bakanlığı ORCID: 0000-0003-1090-0582

Didem KOŞAR, Hacettepe Üniversitesi ORCID: 0000-0003-4959-1094

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. 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 ilumlu taktikler (takdir etme, bilgilendirme, işbirliği yapma, istişarede bulunma) kullanmaları sağlanmalı; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Etkileme Taktikleri, Liderlik, Örgütsel Bağlılık



Inönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 20, Sayı 7, 2019
ss. 987-1007
DOI: 10.17679/inuefd.596949

Makale türü:
Araştırma makalesi

Gönderim Tarihi : 25.07.2019
Kabul Tarihi : 05.01.2020

Önerilen Atf

Tekben, İ., Koşar, D. (2019). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3), 987-1007. DOI: 10.17679/inuefd.596949

²Bu çalışma Doç. Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Liderler örgütlerindeki çalışanları, örgütün amaçlarını yerine getirmek için etkilemek durumundadırlar çünkü liderliğin özünde etkileme her zaman bulunmaktadır. Etkileme, bireyin elinde bulunan yetkiyi kullanırken yararlandığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Bayrak, 2000). Liderlerin çalışanlarını motive etmede, örgütün amaçları çerçevesinde birleştirmede, çalışanları bağlılıklarını sağlamada, örgütün işleyiş sürecini geliştirmede etkilerini ve çeşitli etkileme taktiklerini kullandıkları söylenebilir. Bu bağlamda tüm yöneticilerin örgütlerinde görev yapan tüm çalışanları etkilemenin önemini, etkileme taktiklerini ve bu taktiklerin gerektirdiği davranışları bilmeleri, etkileme yeterliliğine sahip olmaları 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, koordinasyonu, yöneltmeyi, güdülemeyi, örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde çalışanları bir araya getirebilmeyi büyük ölçüde başarmasına bağlıdır (Koşar, 2016; Pehlivan, 2018).

Örgütsel bağlılık da etkileme taktikleri gibi örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmelerinde önemli bir unsurdur. Çalışanların örgütle olan etkileşimini ortaya koyan örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerin gelişiminin ve etkililiğinin sürdürülebilmesinde büyük rol oynamaktadır. Kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlamakta ve gelişmelerine de katkı sağlamaktadırlar (Başol ve Yalçın, 2009; Gürkan, 2006; İmamoğlu, 2011; Kaya, 2018; Tan, 2017; Wasti, 2000). Söz konusu çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için çok daha fazla çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Bu sebeple her örgüt, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak üzere çalışmalarını sürdürmektedir. 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. Öğretmenlerin güdülenmiş, üretken, istekli olmaları ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarına sebep olmaktadır. 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 (Dağlı, 2015; Güney, 2016; Kuru-Çetin, 2013; Pehlivan, 2018; Rogers-Backus, 2010) bulunmaktadır.

Etkileme Taktikleri

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 şeklinde tanımlanabilmektedir (Başaran,1996 akt. Koşar, 2016). Liderlik bir nevi etkileme sürecidir. 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.

Örgütlerde etkileme taktiklerinin kullanılması kaçınılmazdır çünkü çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda emek harcaması için etkilemek gerekmektedir. Bundan dolayı günümüzde etkileme taktikleri, örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. 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

oluşmasının sağlanması, doğru etkileme taktiğini veya taktiklerin etkili şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (akt. Güney, 2012).

Etkileme, 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 içerisinde 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). 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 kaynaklanmaktadır (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 davranışıdır ve başarılı bir yöneticinin çalışanları etkileyebilmesi gerekmektedir (akt. Kuru-Çetin, 2013).

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, 2010). 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.

Etkileme Taktiklerinin Sınıflanması

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 taktikleriyle ilgili en nitelikli, önemli, sistematik ve en çok kullanılan sınıflama Yukl ve diğerleri (2008) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Yukl ve diğerleri (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

1. Rasyonel ikna (Akıl yoluyla ikna etme): Etkilenecek kişiyi (çalışan/yöneticiyi) etkilemek için mantıklı çıkarımlar ve gerçek kanıtlar kullanılır.
2. Karşılık verme: 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: 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) (Legitimating): Etkilenecek kişiyi (çalışan/yönetici) etkilerken örgütün yasal dayanağı olan politikaları, kuralları veya örgütsel gelenekleri kullanma.
5. Bilgilendirme: Etkilenecek kişinin (çalışan/yönetici) kariyeri için bir öneri sunularak hedef kişinin kariyerinin nasıl devam ettireceği açıklanır.
6. Baskı yapma: Etkilenecek kişiyi (çalışan/yönetici) etkileyebilmek için kişiye sık sık hatırlatma yapma ya da tehdit etme.
7. İşbirliği yapmak: Etkilenecek kişiyi (çalışan/yönetici) etkilemeye çalışırken, diğer çalışanların yardımını alma.
8. Takdir etme: 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): 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): Etkilenecek kişiye (çalışan/yönetici) bir şey yaptırmadan önce arkadaşça davranma ve bu durumu bir çekicilik unsuru olarak sunma.
11. Başkaları ile koalisyon kurma: Etkilenecek kişinin (çalışan/yönetici) yardımını isteyerek ikna etmeye çalışma (Kuru-Çetin, 2013; Yukl, 2010) şeklinde açıklanabilir.

Eğitim Örgütlerinde Etkileme Süreci

Okullar insan ağırlıklı örgütler olduğundan okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki etkisi 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; akt. Kuru-Çetin, 2013). 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 nedenle 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 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).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların buldukları örgütlere psikolojik olarak bağlanmalarını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). 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 bağlılığın gücü" olarak tanımlamıştır (Grusky, 1966 akt. Pehlivan, 2018). Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı, "bireyin örgütüyle özdeşleşme ve örgüte dâhil olma seviyesidir" şeklinde tanımlamışlardır. Schermerhorn ve diğerleri (1994) ise örgütsel bağlılığı, "kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir" şeklinde tanımlamışlardır (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. Balay (2014) örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütteki yatırımları, tutumsal (davranışsal) nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ile örgütün amaçları ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel Bağlılık Sınıflamaları

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 ifade etmişlerdir. Bu bağ üyelerin tutum ve davranışlarıyla açıklanır. Somut göstergesi ise bireyin örgütte kalma isteği ve arzusudur (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 taşımaktadır (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). Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık içinde olan çalışan, zorunda olduğu için değil istediği için örgütünde kalmayı seçmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Kaya, 2018). 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 örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003; Kavi, 1998). Örgütle ilişkisi, devam 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 olacağına düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu olarak da tanımlanabilmektedir. Diğer bir devam 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).

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). 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 (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, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002). 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) 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 sağlamaktadır (Erdoğan, 2006). 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).

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 sebeple 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. Liderler bu doğrultuda örgütlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve/veya yükseltmek için kullandıkları (kullanacakları) etkileme taktiklerini, özenle seçmek zorundadır.

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 değişken arasındaki ilişkinin niteliği ve yönünü belirlemek, bu yapıları oluşturan boyutların bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesine bağlı görülmektedir. 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. Bu doğrultuda 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 temel problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır,

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

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

YÖNTEM

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). İlişkisel çalışmalarda neden-sonuç ilişkisinden çok değişkenlerin birlikte değişimleri incelenmektedir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014).

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini 212 resmî ortaöğretim kurumunda görev yapan 12.086 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle beş ilçenin her birindeki öğretmen sayılarının evrene oranları hesaplanmıştır. 12.086 kişiden oluşan araştırmanın evrenini $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyinde 372 öğretmenin temsil edebileceği tespit edilmiştir (Balci, 2015; Büyüköztürk vd., 2014). Araştırmada, uygun örneklemin belirlenmesinde, öğretmen sayılarına benzer bir şekilde, uygulama yapılacak kurum türlerinin seçilmesinde de tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bunun için, her bir merkezi ilçede yer alan resmî ortaöğretim kurum sayısının toplam kurum sayısı içindeki oranı bulunmuş ve bu oran, araştırma kapsamında uygulama yapılacak okulların belirlenmesinde dikkate alınmıştır. Ayrıca resmî ortaöğretim kurumları, ilçe ölçütünden sonra kurum türü (Anadolu Lisesi, İmam Hatip Lisesi, Meslek Lisesi vb.) olarak da dikkate alınmıştır. Her bir ilçede örnekleme alınan öğretmen sayısı; Çankaya'da 117, Etimesgut'ta 59, Keçiören'de 90, Mamak'ta 72 ve Yenimahalle'de 112'dir. Araştırmada 450 öğretmene ulaşılması planlanmış ve 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 %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'dür (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)'tir. Son olarak çalışmada örnekleme yer alan öğretmenlerin görev yaptıkları kurumdaki yöneticilerin cinsiyet değişikliği açısından incelendiğinde yöneticilerin %27,4'ünün (n = 111) kadın, %63,7'sinin (n = 294) ise erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği: Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin kullanımını ölçmek için 'Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği' Yukl, Seifert, ve Chavez (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlamasını yapan Gözü'den (2012) gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. 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 düzenlenmiştir. 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. Yapılan DFA sonucuna göre uyum değerleri şu şekildedir: sd = 847, $\chi^2 = 2083,82$ ($p < .001$) olduğu için ($\chi^2/sd = 2,45$ tir. 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). Buna göre RMSEA değeri 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 oldukları görülmektedir.

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 olduğunu göstergesidir. Ölçeğin alt boyutlarına ait iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ise akıl yoluyla ikna 0,90, karşılık verme 0,90, teşvik edici talepte bulunma 0,88, kurallara uygunluk 0,90, bilgilendirme 0,91, baskı yapma 0,84, iş birliği yapma 0,92, takdir etme 0,93, istişarede bulunma 0,90, kişisel yakınlığı kullanma 0,89, başkaları ile koalisyon kurma 0,80 bulunmuştur. 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 Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' (Organizational Commitment Questionnaire: 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). Örgütsel bağlılık ölçeği, beşli likert tipi ölçek olarak tasarlanmıştır. Bu ölçek; 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kısmen katılmıyorum (kararsızım), 4.Katılmıyorum, 5.Kesinlikle katılmıyorum 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. Ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan DFA analizine göre uyum değerleri: sd = 332, $\chi^2 = 1392,87$, ($p < .001$) olduğu için ($\chi^2/sd = 4,19$ dur. RMSEA = 0,089, 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.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılığını tespit etmek için Cronbach's Alpha (iç tutarlılık katsayısı) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin bütün maddelerine ait iç tutarlılık katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin genelinin güvenilir olduğunu bir göstergesidir. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde duygusal 0,85, devam 0,72 ve normatif 0,77 olarak bulunmuştur. 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 programları kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla DFA yapılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için ise iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. 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.

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.

BULGULAR

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 Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	\bar{x}	S	Düzye
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 1 incelendiğinde çalışanlara yönelik etkilene 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.

Okul Müdürlerinin Kullandığı Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi "Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları 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 bağlılık davranışının alt boyutları arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizinden yararlanılmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.

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

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

Tablo 2 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 İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü 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 üç adet regresyon modeli kurulmuştur. Duygusal bağlılık boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.

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

$R = .485$; $R^2 = .235$ $F = 10,988$ $p = 0.000$

Kurulan ve sonuçları Tablo 3'te verilen birinci regresyon modelinde duygusal bağlılık boyutu bağımlı, Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış 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 boyutunu pozitif ve zayıf düzeyde, baskı yapma alt boyutunu ise negatif ve zayıf düzeyde etkilediği görülmektedir. Modele ilişkin regresyon eşitliği ise; Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği = $2,96 - 0,10*(\text{Karşılık verme}) + 0,14*(\text{Bilgilendirme}) - 0,21*(\text{Baskı yapma})$ şeklindedir. Devam bağlılığı boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.

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 4 incelendiğinde devam bağlılığı alt boyutunun bağımlı, Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış 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 boyutları çalışanlara yönelik etkilenen davranış ölçeğini pozitif yönlü, iş birliği yapmayı ise negatif olarak etkilemektedir. Model denklemi ise Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği = 2,31 +0,09*(Bilgilendirme) + 0,09*(Baskı yapma) – 0,17* (iş birliği yapma) +0,16 *(Kişisel yakınlığı kullanma) şeklindedir. Normatif bağlılık boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları ise Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.

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 5 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 Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği = 2,04 – 0,08 * (Karşılık verme) + 0,19*(Bilgilendirme) şeklindedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

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. Okul müdürlerinin en az kullandığı 'kişisel yakınlığı kullanma' taktiğini 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. Okul müdürlerinin en fazla kurallara uygunluk taktiğini kullanmalarının nedeni okulların birer kamu kurumu olmasından dolayı yapılacak işlerin ilgili mevzuat doğrultusunda yapılmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. 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 oluşmayacağını 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.

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 genelini 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, 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, 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, diğer alt boyutlarla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara benzer ilişkiler Pehlivan'ın (2018) araştırmasıyla da bulunmuştur. Pehlivan (2018) tarafından yapılan araştırmada 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, istişarede bulunma ile müdür farkındalığı arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmişken baskı yapma ile müdür farkındalığı arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Özellikle okul müdürlerinin akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme ve istişarede bulunma taktiklerini kullanma düzeyleri arttıkça, farkındalık algıları da artış göstermektedir. Öte yandan, okul müdürlerinin baskı yapma taktiğini kullanma düzeyleri arttıkça farkındalık algıları azalmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin centilmenlik davranışları arttıkça, farkındalık algıları da artmaktadır. Öte yandan öğretmenlerin farkındalık algıları arttıkça, okul müdürlerinin de farkındalık algıları artış göstermektedir.

Araştırmanın son alt problemi okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde okul müdürlerinin 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 göre okul müdürlerinin karşılık verme ve baskı yapma taktiklerini kullanmaları halinde öğretmenlerin duygusal bağlılıkları azalırken, okul müdürlerinin bilgilendirme taktiklerini kullanmaları halinde ise öğretmenlerin duygusal bağlılığının arttığı belirlenmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinden bilgilendirme, baskı yapma, kişisel yakınlığı kullanma ve iş birliği yapma alt boyutunun örgütsel bağlılığın devam boyutunu anlamlı 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 anlamlı 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. 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 anlamlı 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 anlamlı 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. 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.

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. Araştırmada bir diğer sonuca 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. Araştırmanın diğer sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri orta düzeyde çıkmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasına yönelik ekstra çaba harcanmalı ve öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlara bağlılıklarının artırılması için okul içi ve okul dışı etkinliklere aktif katılımları desteklenmeli ve takdir, ödüllendirme, manevi destek gibi pekiştireçler kullanılarak kendilerini görev yaptıkları kurumlara adanmaları sağlanmalıdır. Etkileme taktikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bu çalışmadakilerden farklı değişkenler (motivasyon, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık vb.) eklenerek daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Elde edilen bulguları daha detaylı inceleyebilmek için karma veya nitel araştırma teknikleriyle bu araştırma bulgularının derinlemesine araştırılması yoluna gidilebilir. Araştırma, Türkiye'nin farklı illeri, okul türü ve öğrenim seviyesi farklılıklarına göre tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri (Ankara örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 183-192.
- 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.
- Aslan, M. ve Bakır, A. (2014). Öğretmenlerin okullardaki örgütsel bağlılığına ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25,189-206.
- Aydın, İ., & 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. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balci, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. In *5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book* (Vol. 2, pp. 497-507).
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-1. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 21-34.
- 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.
- 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
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance. *China Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Culver, T. R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools* (Doctoral Dissertation). Seattle University, United States.

- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- 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
- 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.
- 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.
- Gözü, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness in Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment*. State University of New York at Albany.
- 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.
- 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.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- 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 Milli Eğitim Bakanlığı uzmanlık tezi). MEB, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Ankara: Beta.
- Koşar, D. (2016). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 217-244). Ankara: Pegem Akademi.
- Kuru-Çetin, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/sayfasından> erişilmiştir.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, 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
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Rogers-Backus, B. L. (2010). *The influence tactic preferred by teaching faculty: An exploratory case study* (Doctoral Dissertation). Capella University, United States.
- Tan, S. (2017). *Öğretmen algularına göre örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- 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.
- Yalçın, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*. (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organization*. New Jersey: Pearson.
- 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., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 609-621.

İletişim/Correspondence

MEB Uzmanı İbrahim TEK BEN
ibrahim.tekben@gmail.com

Doç. Dr. Didem KOŞAR
didemkosar@hacettepe.edu.tr