



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM  
DALI

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
İLİŞKİ DAVRANIŞLARI VE KULLANDIKLARI POLİTİK  
TAKTİKLERİN İNCELENMESİ**

Hatice GÜLEŞ

Doktora Tezi

Eskişehir, 2016

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM  
DALI

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
İLİŞKİ DAVRANIŞLARI VE KULLANDIKLARI POLİTİK  
TAKTİKLERİN İNCELENMESİ**

Hatice GÜLEŞ

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Ahmet AYPAY

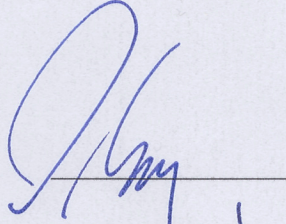
Eskişehir, 2016



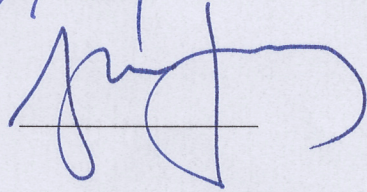
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Hatice GÜLEŞ tarafından hazırlanan “Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktiklerin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 20/09/2016 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

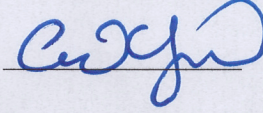
Jüri Başkanı : Prof. Dr.Coşkun BAYRAK



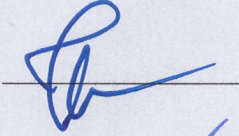
Danışman: Prof. Dr. Ahmet AYPAY



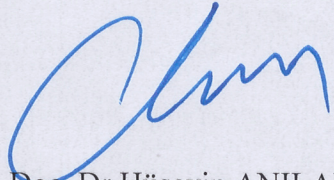
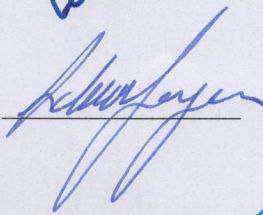
Üye: Prof. Dr. Cemil YÜCEL



Üye: Prof. Dr. Engin KARADAĞ



Üye: Doç. Dr. Adnan BOYACI



Doç. Dr.Hüseyin ANILAN  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü **v.**

## **Teşekkür**

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilgi ve anlayışıyla bana her zaman destek olan tez danışmanım sayın Prof. Dr. Ahmet Aypay'a teşekkür ederim.

Tez izleme toplantılarında yorum ve önerileriyle bu çalışmayı tamamlamama yardımcı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Coşkun Bayrak ve Prof. Dr. Cemil Yücel'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca görüş ve önerileriyle çalışmaya katkı sağlayan Doç. Dr. Mehmet Ali Öztürk, Yrd. Doç. Dr. Mustafa Çağlayandereli ve Yrd. Doç. Dr. Süleyman Karataş'a teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan aileme ve bana destek olan arkadaşlarıma teşekkür ederim.





## **Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktiklerin İncelenmesi**

### **Özet**

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

**Yöntem:** Bu çalışma ilişkisel bir araştırmadır. Araştırmada iki ölçek geliştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, 2014-2015 öğretim yılı içerisinde İstanbul iline bağlı Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler arasından oranlı tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 897 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin analizinde faktör analizine ek olarak betimsel istatistikler hesaplanmış, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis H ve Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.

**Bulgular:** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin genellikle olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri; olumsuz ilişki davranışlarını ise düşük düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktiklerin kullanım sıklığına göre sıralaması; motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktikleri olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarının, motive etme ve bilgilendirme taktikleri ile pozitif yönde; baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktikleri ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarının ise baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktikleri ile pozitif yönde; motive etme ve bilgilendirme taktikleri ile negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır.

**Sonuç :** Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, öğretmenlere yönelik daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri ve en fazla motive etme taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre, olumlu ilişki davranışları sergileyen okul yöneticileri motive etme ve bilgilendirme taktiklerini kullanmaktadırlar; olumsuz ilişki davranışları

sergileyen okul yöneticileri ise; baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktiklerini kullanmaktadırlar. Elde edilen bulgulara dayalı olarak, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken daha çok öğretmenlerle kişisel ilişkilerini iyi düzeyde tutma çabası içerisinde oldukları belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Okul yöneticisi, liderlik, ilişki davranışları, politik taktikler



## **Investigating School Administrators' Relationship Behaviors and Political Tactics They Use based on Teacher Views**

### **Abstract**

**Purpose :** The purpose of this study is to determine the relationship between the school administrators' relationship behaviors and political tactics they use in public primary and secondary schools.

**Method :** This study is a correlational research. Two scales were developed in this study. The sample of the study is composed of 897 teachers who work in public primary and secondary schools chosen with stratified and ratio sampling in Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa and Gaziosmanpaşa districts of Istanbul in 2014-2015 academic year. In order to analyze data factor analysis and descriptive statistics were calculated, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis H, and Spearman correlation analysis were used.

**Findings:** Based on teacher views, school administrators usually demonstrate positive relationship behaviors while their negative relationship behaviors are in a low level. The order of the usage of school administrators' political tactics towards teachers is; motivating, apprising, exchange, personal appeal, creating a positive impression and pressure tactics. Teachers' views relating to school administrators' relationship behaviors and political tactics used by them differ statistically with regard to demographic variables of teachers. It is determined that school administrators' positive relationship behaviors are related positively with motivating and apprising tactics, but they are negatively related with pressure tactics, creating a positive impression, personal appeal and exchange tactics. It is determined that school administrators' negative relationship behaviors are related positively with pressure tactics, creating a positive impression, personal appeal, exchange tactics, but they are related negatively with motivating and apprising tactics.

**Conclusion:** It is determined that, according to teachers' views, while school administrators demonstrate positive relationship behaviors towards teachers, they mostly use motivating tactics. According to teachers, school administrators who exhibit positive relationship behaviors use motivating tactics and apprising tactics. School administrators who exhibit negative relationship behaviors use pressure tactics, creating a positive impression, personal appeal and exchange tactics. Based in these findings,

school administrators spend efforts for keeping good personal relationships with teachers.

**Key words:** School administrators, leadership, relationship behaviors, political tactics





## İçindekiler

Teşekkür.....	i
Özet.....	ii
Abstract .....	iv
İçindekiler .....	vi
Tablolar Listesi .....	ix
Şekiller Listesi .....	xii
Bölüm I: Giriş .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.2.1. Alt Amaçlar.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Sayıtlar .....	7
1.5. Sınırlılıklar .....	7
1.6. Tanımlar .....	7
Bölüm II: Kavramsal Çerçeve .....	8
2.1. Liderlik Kavramı.....	8
2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki .....	9
2.1.1.1. Yönetim Becerileri.....	11
2.2. Liderlik Teorileri .....	11
2.2.1. Özellikler Teorisi .....	12
2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi .....	13
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	14
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	15
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	17
2.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi .....	18
2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	19
2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi .....	21
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	23
2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli .....	25
2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli .....	27
2.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	28
2.2.4.1. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik .....	29
2.2.4.2. Karizmatik Liderlik .....	31
2.3. Politika Kavramı .....	33

2.4. Örgütsel Politika .....	34
2.4.1. Örgütsel Politika İle İlgili Kavramlar .....	37
2.4.1.1. Güç .....	37
2.4.1.1.1. Güç Kaynakları .....	38
2.4.1.2. Etki.....	40
2.4.1.3. Güç, Etki ve Politika İlişkisi .....	41
2.4.2. Örgütsel Politikada Etkili Olan Faktörler .....	43
2.4.2.1. Bireysel Faktörler .....	43
2.4.2.1.1. Makyavelizm .....	44
2.4.2.2. Örgütsel Faktörler .....	45
2.4.2.3. Çevresel Faktörler .....	46
2.4.3. Örgütsel Politikanın Yönetimi .....	47
2.4.3.1. Etkili Politik Aktörlerin Kişilik Özellikleri .....	48
2.5. Politik Davranış .....	51
2.5.1. Politik Taktikler .....	52
2.5.1.1. Politik Taktikleri Sınıflandırma Çalışmaları.....	54
2.5.1.2. Politik Taktiklerin Etkililiğine Yönelik Araştırma Sonuçları.....	62
2.5.1.3. Politik Taktiklerin Seçiminde Etkili Olan Faktörlere İlişkin Araştırma Sonuçları .....	64
2.5.1.4. Politik Taktiklerin İstenilen Sonuçlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Sonuçları .....	66
2.6. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişki.....	68
2.6.1. Liderlik Davranışları Konusuyla İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	71
2.6.2. Politik Taktikler Konusuyla İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	74
Bölüm III:Yöntem .....	78
3.1. Araştırma Modeli .....	78
3.2. Evren.....	78
3.3. Örneklem .....	80
3.4. Veri Toplama Araçları .....	83
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	84
3.4.2. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	84
3.4.2.1. Yapı Geçerliği Çalışmaları .....	87
3.4.2.2. Ölçüt Geçerliğine Yönelik Çalışmalar.....	92
3.4.2.3. İç Tutarlılık ve Test Tekrar Test Güvenirliği Çalışmaları .....	95

3.4.3. Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi .....	97
3.4.3.1. Yapı Geçerliği Çalışmaları .....	98
3.4.3.2. Ölçüt Geçerliğine Yönelik Çalışmalar .....	105
3.4.3.3. İç Tutarlılık ve Test Tekrar Test Güvenirliği Çalışmaları .....	107
3.5. Verilerin Toplanması .....	108
3.6. Verilerin Analizi .....	109
Bölüm IV: Bulgular .....	112
4.1. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Bulgular.....	112
4.2. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Elde Edilen Bulgular .....	114
4.3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Bulgular.....	122
4.4. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Elde Edilen Bulgular .....	125
4.5. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	137
Bölüm V: Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	140
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	140
5.1.1.Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Sonuçlar ve Tartışma .....	140
5.1.2.Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma .....	150
5.1.3.Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar ve Tartışma.....	161
5.2. Öneriler .....	164
Kaynakça .....	167
Ekler .....	194
Ek 1 : Kişisel Bilgi Formu .....	195
Ek 2 :Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği .....	196
Ek 3 : Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği .....	197
Ek 4 : Araştırma İzin Yazıları.....	199
Ek 5 : Okullar İçin Hesaplanan Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar .....	201
Ek 6 : İkili Grup Karşılaştırmaları İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları....	206

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Etki Taktiklerini Tanımlamaya Yönelik Araştırma Programları.....	60
2	İstanbul'da Yaşam Kalitesi Endeksine Göre Kademeli İlçe Grupları.....	79
3	Araştırma Evreninde Bulunan Resmi İlkokul, Ortaokul ve Öğretmen Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı.....	79
4	Araştırma Örnekleme İçin Belirlenen Öğretmen Sayılarının Tabakalara Göre Dağılımı.....	80
5	Uygulama Yapılan Okulların Sayı Olarak İlçelere Göre Dağılımı.....	81
6	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	82
7	KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	88
8	Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	90
9	Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Faktörler ve Bu Faktörlerde Faktör Yükleri ve Maddeler.....	91
10	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	91
11	Madde-Toplam ve Madde-Kalan Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	93
12	Maddelerin Ayırt Ediciliğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları.....	94
13	Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Katsayıları.....	95
14	Test-Tekrar Test Güvenirliğine Yönelik Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	96
15	KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	99
16	Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	100
17	Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Faktörler ve Bu Faktörlerde Yük Alan Maddeler.....	102
18	Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	104

19	Madde-Toplam ve Madde-Kalan Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	105
20	Maddelerin Ayırt Ediciliğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları.....	106
21	Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutların Güvenirlik Katsayıları.....	107
22	Test-Tekrar Test Güvenirliğine Yönelik Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	108
23	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu.....	111
24	Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu.....	111
25	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	113
26	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	114
27	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	115
28	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	115
29	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	116
30	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	117
31	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	118
32	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	120
33	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	120
34	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	122
35	Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	123

36	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	125
37	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	126
38	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	127
39	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	128
40	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	130
41	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	132
42	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	133
43	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	134
44	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	137
45	Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutları İle Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Karşılıklı İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları.....	138



## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Yönetim Tarzı Matrisi.....	17
2	Etkili Liderlik Tarzının Duruma Göre Değişmesi (LPC) .....	20
3	Yol- Amaç İlişkilerinin Özeti .....	22
4	Durumsal Liderlik Modeli .....	23
5	Görev ve İlişki Yönelimine Bağlı Olarak Liderin Davranış Tipleri.....	27
6	Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28

## Bölüm I

### Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan temel kavramlara ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

Toplumlarda yaşanan sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler aynı zamanda örgüt yapılarını da etkilemektedir. Bu gelişmeler, çevresel koşullara uyum sağlama sürecinde çeşitli fırsatların ortaya çıkmasını hızlandırırken, oluşan rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerini de zorlaştırmaktadır. Bu açıdan örgütsel başarı için hızlı kararlar alabilen ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilen örgüt yapıları önem kazanmıştır. Söz konusu örgüt yapıları içerisinde istenen başarıya ulaşabilmek için yöneticilerden, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmelerinin yanı sıra çalışanları motive edip, farklı durumlara uyum sağlayabilmeleri, farklılıkları yönetebilmeleri, tehditlerin ve fırsatların farkında olup, doğru zamanda doğru işler yapabilmeleri ve örgütsel politikada başarılı olabilmeleri beklenmektedir.

İş dünyasında yaşanan değişimler sonucunda, örgütler daha rekabetçi olabilmek için yeniden yapılanmaktadırlar. Daha çok yatay örgütlenmelerin görüldüğü bu yeni yapılarda hiyerarşiye dayalı örgüt yapılarından ziyade, bilgi teknolojisi, takım temelli iş yapıları ve örgüt kültürüne dayalı bir yönetim anlayışı daha fazla önem kazanmıştır (Ferris, Perrew, Anthony ve Gilmore, 2000). Bunun yanında iş dünyasında kararların piyasalara uyumlu olarak alınması, küreselleşme, bilginin daha hızlı yayılması ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle, örgütlerde istenen sonuçlara ulaşabilmek için geleneksel hiyerarşi ve katı kuralların işlev göremediği söylenebilir. Söz konusu çevresel etkenler karşısında örgütlerin başarılı olabilmeleri, etkili bir yönetim anlayışıyla mümkündür. Çalışanların uyumunu sağlayabilmek açısından örgütlerde resmi otoritenin yanında liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Conger, 2008). Zira yönetsel etkililikte belirleyici faktör, örgüt çalışanlarını etkileyebilmek ve onların görev amaçlarına olan bağlılıklarını geliştirebilmektir (Yukl, 2006; Bass, 1981). Bu bakımdan etkili bir liderlik, örgütsel başarı için önemli bir gerekliliktir (Bennis ve Nanus, 1986; Kotter, 1988; Yukl,

2006). Örgütün amaçları doğrultusunda insanları etkileyebilmek ise aynı zamanda örgütsel politikada başarılı olmayı gerektirmektedir (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 2010).

Liderlik sürecinin esası başkalarını etkileyebilmeye dayalıdır. Bu bakımdan etkileme, liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilişkilidir (Koçel, 2003). İnsanlar başkalarının inançlarını, tutumlarını ve eylemlerini etkileme yeteneğine sahip olduklarında, aynı zamanda güce de sahip olabilmektedirler (Northouse, 2007). Dolayısıyla başkalarını etkilemeye yönelik sahip olunan beceriler, lidere daha fazla kontrol ve güç potansiyeli sağlamaktadır (Buchanan ve Badham, 1999). Gücün eksikliği ise çalışanları yönetme konusunda bir takım zorluklarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır (Vecchio, 2002). Diğer taraftan örgütü anlamlı kılan kültürel yapıya, farklı ihtiyaçları olan örgüt üyeleri, örgütün dış çevresi ve toplumda yaşanan güncel gelişmeler olmak üzere çok çeşitli güç dengeleri etki etmektedir (Mintzberg, 2014). Bu bakımdan güç elde etme veya gücü elde tutma sürecinde yöneticilerin örgütsel politikada başarılı olmaları önem kazanmaktadır.

Günümüz örgüt yapılarında geleneksel otorite yapısı zayıfladığı için politik davranışlar daha fazla yaygınlaşmıştır. Bundan dolayı ürün ile işlev arasındaki koordinasyon ancak politik araçlarla ve müzakere ile sağlanabilmektedir (Zanzi ve O'Neil, 2001). Dolayısıyla politik arenalar olarak nitelendirilen örgütlerde başarılı olabilmek, politik bir amaca ve bireyin politik becerisine bağlıdır. Araştırma sonuçlarına göre, personel seçimi, performans değerlendirmesi, eğitim olanakları ve terfiler konusunda örgütlerde genellikle politik bir süreç işlemektedir. Böyle bir ortamda hayatta kalmak ve başarılı olabilmek ise politik taktiklerin kullanılmasıyla mümkündür (Perrewe ve Nelson, 2004).

Pfeffer'e (2010) göre örgütlerde her kademedeki rekabet vardır ancak üst kademelere doğru yönetici konumları azaldığı için rekabet daha da yoğunlaşmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında yapılması gereken ise politik mücadelelerde başarılı olabilmektir. Mintzberg'e (1983) göre örgüt çalışanları bazen kararlara uymama eğilimi göstermektedirler. Bunun yanında hiyerarşi içerisinde sahip olunan resmi güç, örgüt üyeleri arasında oynanan bir takım politik oyunlar sebebiyle engellenebilir. Bu bakımdan örgüt yönetiminin her kademesindeki eylemlerde ve alınan kararlarda amaçlara ulaşabilmek için politik güç olarak da ifade edilen "örgütsel politikadaki etkinlik" önem kazanmaktadır. Buchanan ve Badham'a (1999) göre yöneticilerin kaçınılmaz olarak örgütteki politikalara dahil olmalarının sebebi ise amaçlara ulaşmak konusunda yöneticilerin baskı altında olmalarıdır. Dolayısıyla çoğu yönetici,

belirsizlik, çeşitlilik ve kıtlık sebebiyle politik dinamiklerle karşı karşıya kalmaktadır (Bolman ve Deal, 2013). Diğer taraftan yöneticiler, güçlerini daha fazla artırmak ve belirli amaçlar doğrultusunda örgüt içi politikada daha başarılı olabilmek için çok çeşitli yollara başvurumaktadırlar (Koçel, 2003). Yöneticilerin bireysel veya örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kullandıkları yöntemler arasında, politik taktiklerin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Politik taktik, belirli bir amaç doğrultusunda başkalarının düşüncelerini ve davranışlarını etkilemek amacıyla sergilenen davranışları ifade etmektedir.

Örgütler kaynak kıtlığı ve kişisel çatışmalar nedeniyle bazı bireyler ve gruplar tarafından çıkar elde etmek amacıyla çeşitli yollarla politik taktiklerin kullanıldığı ortamlardır (Vigoda, 2000). Bu ortamlarda liderler, sosyal etki sürecinde başarılı olabilmek amacıyla bir takım politik davranışlar sergilemektedirler. Sergilenen politik davranışlar; örgütsel politikalar, izlenim yönetimine yönelik faaliyetler ve politik taktikler olarak görülmektedir (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris, 2002). Özellikle karmaşık yapılara sahip olan örgütlerde liderler, günlük görevleri yerine getirmek ve uzun dönemli örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çeşitli politik taktikler kullanmaktadırlar (Kotter, 1999). Kullanılan politik taktiklerin temel amacı ise güç elde etmektir (Ertekin ve Ertekin, 2003). "Güç, etki sürecinin bir parçası olması sebebiyle liderlikle ilişkilidir. Gücün artması, bireyin liderlik etme yeteneğini olumlu yönde etkileyen bir faktördür" (Bass, 1981, s. 173). Bu bakımdan liderliğin, başkalarını etkileyebilmek için aynı zamanda politik taktikleri kullanmayı gerektiren bir süreç olduğu söylenebilir. Bunun yanında liderlik sürecinin özü iletişime dayalı olduğu için liderlik davranışları aynı zamanda yöneticilerin insanlara karşı sergiledikleri ilişki davranışlarını da kapsamaktadır.

Toplumdaki gelişme ve yenilikler okullara da yansımaktadır. Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir (Şekerci ve Aypay, 2009). Dolayısıyla toplumda yaşanan ekonomik, sosyal ve politik değişme ve gelişmeler, okulları birçok yönden etkilemekte ve onların yapı ve işleyişinde önemli değişiklikleri de beraberinde getirmektedir (Gümüşeli, 2001). Bunun yanında "politik manevralar her örgütte olduğu gibi okullar için de söz konusudur" (Hoy ve Miskel, 2010, s. 222). Ayrıca insan faktörü diğer sosyal kurumlara göre okullarda daha fazla önem taşıdığından, okul yöneticilerinin yönetim görevlerini yerine getirirken, insan ilişkilerinde başarılı

olmaları önemli bir gereklilik halini almıştır (Fındıkçı, 2004). Bu nedenle yöneticilerin etkin bir örgüt yaratabilmeleri için öncelikle çalışanları etkin bir şekilde motive etmeleri gerekmektedir. Çalışanların motive olabilmeleri ise başarılı ilişkilerle mümkündür (Türkmen, 2003). Okul yöneticiliğinin görev tanımı itibariyle bir takım mesleki bilgi ve becerileri gerektirmesinin yanı sıra, temel işleyişinin insan ilişkilerine dayalı olması sebebiyle, iletişim sürecinde politik bir bakış açısıyla hareket etmeyi gerektiren bir görev olduğu söylenebilir. Diğer taraftan eğitim sistemimizde etkili okullara sahip olmak, büyük ölçüde okullarda etkili liderliğin gerçekleşmesiyle doğru orantılı görülmektedir. Etkili bir liderlik ise, okul yöneticilerinin sadece kanun ve yönetmelikleri uygulayarak görevlerini yerine getirmelerinden daha fazlasını gerektirmektedir. Okulun genel başarısını sağlayabilmek için okul yöneticileri, öğretmenleri motive edebilmeli, okulun iç ve dış çevresiyle etkili bir iletişim kurabilmeli ve güç kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmelidirler.

Okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlar, öğretmenlerin verimliliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinden, okulun amaçlarına ulaşabilmek için öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde olup, aynı zamanda görevin gerektirdiklerini idealist bir yaklaşım içerisinde yerine getirmeleri beklenmektedir. Bunun yanında etkili bir okul yönetimi için okul yöneticilerinin, durumsal koşullara bağlı olarak bazı durumlarda öğretmenlerle kişisel ilişkilerini iyi düzeyde tutmaya, bazı durumlarda ise görev amaçlarına öncelik vermeleri gerekebilir. Bu çerçevede okul yöneticileri görevlerini yerine getirirken öğretmenlere yönelik olumlu ve olumsuz ilişki davranışları sergilemektedirler. Olumlu ilişki davranışı, okulun amaçlarına ulaşabilmek için öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya öncelik vermeyi, öğretmenlerin bireysel sorunlarına duyarlı olup, farklı görüşleri dikkate alarak kararlar almayı ifade ederken; olumsuz ilişki davranışı ise görev amaçlarına öncelik vererek, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dikkate almadan kararlar almayı ve alınan kararların katı bir tutum içerisinde uygulanmasını ifade etmektedir. Diğer taraftan hem kişisel ilişkileri iyi düzeyde tutmak hem de görevin gerektirdiklerini yerine getirebilmeleri açısından, okul yöneticilerinin politik taktikleri etkili bir şekilde kullanabilmeleri önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada araştırma konusu olarak okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik

davranışlarını incelemeye yönelik yurt içinde ve yurt dışında pek çok araştırma yapılmıştır. Şişman'ın (2011, s. 2) ifade ettiği gibi "liderlik, yönetim bilimiyle ilgili literatürde olduğu kadar eğitim ve okul yönetimiyle ilgili alanyazında da üzerinde çok durulan konulardan biridir". Diğer taraftan yapılan alanyazın incelemesinde ülkemizde örgütsel politika kapsamında yapılan araştırmaların yaygınlık kazanmaya başladığı görülmüştür. Aynı zamanda farklı değişkenlerle de ilişkili olarak ele alınan araştırma konularının; örgütsel politika algısı (Bursalı, 2008), politik beceri (Atay, 2010), izlenim yönetimi taktikleri (Meydan, 2011), etki taktikleri (Yaylacı, 2006; Taşçı ve Eroğlu, 2007; İspir, 2008; Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009; Bekrek, 2011; Gözü, 2012; Çetin, 2013; Dağlı ve Çalık, 2016), politik taktikler (Çangarlı, 2009; Arıkan, 2011; Kaya, 2014) ve politik davranış (Çalışkan, 2006; İslamoğlu ve Börü, 2007; Yolaç, 2009; Mehtap, 2011; Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014) konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel politikanın okullardaki işleyişine yönelik çeşitli araştırmalara ihtiyaç olduğu düşüncesinden hareketle başlatılan bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

### **1.2.1. Alt amaçlar**

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarını sergileme sıklığı nedir?
2. Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, branş, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, okul yöneticisiyle çalışma süresi, okulun bulunduğu ilçe ve okul türü) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin politik taktikleri kullanım sıklığı nedir?



4. Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, branş, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, okul yöneticisiyle çalışma süresi, okulun bulunduğu ilçe ve okul türü) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak pek çok araştırmaya konu olmuştur. Daha önce yapılan araştırmalardan farklı olarak bu çalışmada, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirme sürecinde öğretmenlere yönelik sergiledikleri ilişki davranışları ele alınarak, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında politik taktikler konusuyla ilgili yürütülen araştırmaların yurt dışında oldukça yaygın olmasına karşın, ülkemizde konuyla ilgili yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu, ancak bu araştırmaların yaygınlaşmaya başladığı görülmüştür. Öte yandan yapılan araştırmalar daha çok şirketler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu açıdan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla hazırlanan bu çalışma, yeni bir araştırma konusu olması bakımından önemlidir. Ayrıca öğretmen görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklere ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken öğretmenlerle kurdukları iletişim sürecinde nasıl bir yöntem izlediklerine dair kestirimlerde bulunulması bakımından bu çalışma önemlidir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ve olumsuz ilişki davranışlarının, kullandıkları hangi politik taktiklerle ilişkili olduğunun belirlenmesi açısından bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak oluşturulan önerilerin, mevcut okul yöneticilerinin geliştirilmesi ve yeni yönetici atamalarında daha iyi sonuçlar alınabilmesi bakımından uygulamaya yönelik katkı

sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın konuyla ilgili yapılacak yeni araştırmalar açısından da faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Sayıtlar

1. Öğretmenler ve okul yöneticileri, görev yaptıkları okulların bulunduğu ilçelerdeki sosyo-ekonomik düzeye uygun davranmaktadır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma "Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği" ve "Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği" ile elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. Araştırmanın bulguları 2014-2015 eğitim öğretim yılı içerisinde örneklem grubunu oluşturan 897 öğretmenden elde edilen verilerle sınırlıdır.
3. Elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklerle sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

*Okul yöneticisi:* Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okulun yönetim görevinden sorumlu, yönetici pozisyonunda görev yapan okul müdürleridir.

*Liderlik:* Ortak bir amaç doğrultusunda bireylerin etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamak amacıyla, bireyleri veya grupları etkileyerek onları harekete geçirmeyi sağlayan bireysel bir etki sürecidir.

*İlişki davranışları:* Görevle ilgili faaliyetleri yönlendirme sürecinde, destekleyici ve hoşgörülü bir yaklaşım içerisinde kişisel ilişkileri ön planda tutarak veya bireyleri dikkate almadan zorlayıcı güç kaynağını kullanmaya dayalı sergilenen davranışlardır.

*Politik taktikler:* Belirli bir amaç doğrultusunda istenilen sonuçları elde etmek için başkalarının davranışlarını ve düşüncelerini etkilemek amacıyla kullanılan yöntemlerdir.

## Bölüm II

### Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırma konusuyla ilgili literatür bilgilerine yer verilmiştir.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, sosyal bilimlerde ortak araştırma konularından birisidir. Bu bakımdan liderlik çalışmaları davranış bilimleri literatürü içerisinde en eski bilimsel çalışma alanı olup, liderlik üzerine yapılan çalışmalar aktif olarak devam etmektedir (Ammeter ve ark., 2002). Liderliği açıklamak amacıyla liderlerin yeterlikleri, amaçları, ayrıcalıkları, doğruları, görevleri, sorumlulukları ve eksiklikleri konusunda çeşitli araştırmalar yürütülmüştür (Bass, 2002). Bu bakımdan liderlik konusu, küçük gruplarda ve büyük örgütlerde olmak üzere pek çok bağlamda nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak 1900'lü yılların başından itibaren sistemli bir şekilde araştırılmaktadır. Araştırma bulgularındaki ortak sonuç, liderlik sürecinin bilinenlerden çok daha karmaşık olduğu yönündedir. Bazı araştırmacılar liderliği bir özellik veya bir davranış olarak kavramlaştırırken, bazıları ise liderliğin bir bilgi süreci veya ilişkisel bir bakış açısı olarak kavramlaştırmışlardır (Northouse, 2007). Liderlik çalışmalarında genel olarak üç farklı görüş etkili olmuştur. Bunlar; lider özellikleri, lider davranışı, liderin gücü ve etkisidir (Wexley ve Yukl, 1977). Diğer taraftan pek çok liderlik araştırması yapılmış olmasına rağmen, liderlik kavramının boyutları ve tanımı kesin olarak tanımlanamamıştır. Bunun sebebi, sosyal gerçekliğin karmaşık ve bağımlı olması nedeniyle yapılan çalışmalarda liderlik konusuyla ilgili sınırlı bilgilere ulaşılmıştır (Pfeffer, 1977).

Liderliği açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar sonucunda liderliğin farklı boyutlarını öne çıkaran çeşitli liderlik tanımları yapılmıştır. Buna göre bazı liderlik tanımları şöyle sıralanabilir: "Liderlik, amaca yönelik grup etkinlikleri içinde bireyler arasındaki etkileşim sürecidir" (Stogdill ve Shartle, 1948, s. 287); "liderlik, belirli bir amaca yönelik iletişim süreci aracılığıyla bir ortamda gerçekleştirilen kişilerarası etkidir" (Tannenbaum, Weschler ve Massarik, 1961, s. 24); liderlik bir amaç belirleme ve bu amaca ulaşma çabaları içerisinde örgütlenen bir grubun eylemleri üzerindeki etki sürecidir (Stogdill, 1950); "liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir kişinin başkalarını kontrol etme ve etkileme sürecidir" (Fiedler, 1967, s.181). Dolayısıyla çok boyutlu bir kavram olan liderliğin tanımında bazı bileşenler yer almaktadır. Buna göre liderlik; bir süreçtir, etkilemeyi gerektirir, bir grup

bağlamında ortaya çıkar ve başkalarını yönlendirebilmek için bir amaca odaklanmayı gerektirir (Tannenbaum ve ark., 1961). Bu bileşenlere göre liderlik tanımı yapılacak olursa, liderlik ortak bir amaca ulaşmak için grubu etkilemeyi gerektiren bireysel bir etki sürecidir (Northouse, 2007). Dolayısıyla liderlik, belirli bir amaca yönelik daha fazla çaba gösterilmesini sağlamak veya bireylerin davranışlarını değiştirmek amacıyla başkalarını etkilemeyi gerektirdiği için liderlik tanımlarının çoğundaki ortak özellik, liderliğin başkaları üzerindeki olumlu bir etki süreci olduğuna yöneliktir (Wexley ve Yukl, 1977).

### **2.1.2. Lider ve yönetici arasındaki ilişki**

Yönetici, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren ve örgüt içinde resmi bir pozisyonda bulunan kişidir (Gray ve Starke, 1988). Lider ise grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır (Kaya, 1996). Lider, bir bağlam içerisinde belirli bir hedefe ulaşmak için takipçilerini etkileyen kişidir. Takipçiler, astlar olduğu kadar, üstler ve meslektaşlar da olabilmektedir (Athos ve Coffey, 1968). Liderlik ve yöneticilik birbiriyle ilişkili olmalarının yanında aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Zaleznik, 1999). Yöneticilik temel olarak sorun çözmeye dayalıdır, uygulama ve yöntemleri ise büyük ölçüde yirminci yüzyılın büyük ve karmaşık örgütlerinin ortaya çıkmasının bir gereğidir. İyi bir yöneticilik, ürünlerin kalitesi ve kârlılık gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getirirken; liderlik ise büyük ölçüde değişimlerle başa çıkmaya yöneliktir (Kotter, 1999). Bundan dolayı örgütlerin ayakta kalmaları ve başarılı olmaları için hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç vardır (Zaleznik, 1999; Bennis ve Nanus, 1986; Kotter, 1999).

Yöneticiler örgütün amacını veya misyonunu gerçekleştirecek kişilerdir. Bu nedenle örgütün başarısı veya başarısızlığından sorumludurlar. Yöneticilerden mevcut problemleri örgüte ve örgütün içinde bulunduğu topluma yararlı olacak şekilde çözüme kavuşturmaları, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan baskılarla baş edebilmeye yönelik çözümler tasarlamaları ve kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle örgütün hayatta kalması kadar gelişimini sağlayabilmek için yöneticiler, aynı zamanda lider olabilmelidirler (Hodgetts ve Wortman, 1975). Zira yöneticilerin etkili olabilmeleri büyük ölçüde liderlik niteliklerine sahip olmalarına bağlıdır (Efil, 2002; Kaya, 1996). Bundan dolayı günümüz örgütlerinin yönetimi için liderlik, yöneticilik nitelikleri arasında gösterilmektedir (Üçok, 2006).

Fayol'a (1984, s.13) göre "yönetim faaliyeti planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim fonksiyonlarından oluşmaktadır. Yönetimin amacı, örgütlerdeki mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yarar sağlamak ve bu fonksiyonlar içerisinde sorunsuz bir çalışma ortamı temin edebilmektir". Dolayısıyla yönetim, bir hizmetin veya sorumluluğun başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelirken; liderlik ise bir yönerge, plan, eylem ve düşünce içinde rehberlik etme ve etkilemeyi ifade etmektedir. Buna göre yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir, liderler ise doğru işleri yapan kişilerdir (Bennis ve Nanus, 1986). Örgüt yönetiminde önderlik etmek ve yönetmek örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiler için kararlılık, kontrol ve verimlilik esas iken; liderler için esneklik, yenilik ve uyum önemlidir. Bunun yanında yöneticiler kuralları uygulamaya odaklı, analitik ve rasyonel iken; liderler ise vizyoner, yaratıcı ve duygusaldırlar. Öte yandan bu farklılıklara rağmen her iki rolün bir arada gerçekleştirilmesi mümkündür (Yukl ve Lepsinger, 2005). Amaca ulaşabilmek için her iki süreç, başkalarının davranışlarını etkilemeyi gerektirmektedir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001; Northouse, 2007). Bu nedenle insanları etkilemek ve belli hedeflere yönlendirebilmek için yöneticiler ve liderler güç kullanmaktadırlar (Koçel, 2003). Yöneticiler, sadece resmi otoritelerini kullanarak insanları yönetirken; liderler ise kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücü kullanarak insanları etkilemektedir (Efil, 2002). Etkili yöneticiler ise hem otoritelerini kullanmakta hem de kişisel güçlerini kullanarak insanları etkileyebilmektedirler. Bu bağlamda etkili bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğu söylenebilir (Athos ve Coffey, 1968).

Lider ve yönetici arasındaki farklılık, yöneticinin işleri nasıl yaptığına, liderin ise olayların ve kararların takipçiler için ne anlama geldiğine dikkat vermesi arasındadır (Zaleznik, 1999). Diğer taraftan yönetici, temelde belirli bir amaç etrafında örgütü yönetirken (Farkas ve Wetlaufer, 1999); lider ise örgüt vizyonunu gerçeğe dönüştürebilmektedir (Bennis ve Nanus, 1986). Bu bakımdan yöneticilik, başarısızlık ve riskten mümkün olduğunca uzak olmayı gerektirirken, liderlik ise risk almayı gerektirmektedir (Kotter, 1999). Ayrıca yöneticiler problem çözmeye odaklı olup; amaçlar konusunda kişisel olmayan ve edilgin bir tutum içindedirler. Liderler ise amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tutum takınırlar. Yöneticiler seçenekleri sınırlarken; liderler ise uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirirler. Yöneticiler üstlendikleri rol kapsamında insanlarla ilişki kurarak, geniş bir dağılım gösteren ılımlı bağlantılar oluştururlar. Liderler ise daha içgüdüsel ve empatik

yollarla bire bir yoğun ilişkiler kurma eğilimindedirler (Zaleznik, 1999). Dolayısıyla liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (Kotter, 1999). Bunun yanında bir örgütte resmi bir konumda bulunan yöneticilerin sahip olmaları gereken bir takım beceriler söz konusudur.

### **2.2.1.1. Yönetim becerileri**

Literatürde en fazla kabul gören yönetim becerileri sınıflandırması Katz (1955) tarafından yapılmıştır. Katz'a göre etkili bir yönetim için yöneticiler, teknik, insan ilişkileri ve kavramsal beceriye sahip olmalıdırlar. Buna göre;

- Teknik beceri (technical skill), belirli bir etkinlik, yöntem, süreç, prosedür ve teknik konulardaki uzmanlığı ifade etmektedir.
- İnsan ilişkileri becerisi (human skill), yöneticinin kendi üstleriyle, meslektaşlarıyla ve astlarıyla olan olumlu ilişkilerin bir göstergesidir.
- Kavramsal beceri (conceptual skill), karmaşık ve belirsiz ilişkileri anlama, fikir oluşturma ve problem çözüme, olayları analiz etme ve eğilimleri algılama, mevcut eğilimlerden yola çıkarak gelecek olayları tahmin etme ve fırsatlar ve potansiyel sorunları görebilmeyi sağlayan beceridir.

Katz'a göre birbiriyle yakından ilişkili olan bu becerilerin geliştirilmesi mümkün olup; örgüt içinde farklı kademelerde bu becerilere duyulan gereksinim değişiklik göstermektedir. Buna göre, alt kademe yöneticileri için insan ilişkileri becerisi ile teknik beceri gerekli iken; orta kademe yöneticilerinin etkililiği daha çok insan ilişkileri becerisi ve kavramsal beceriye bağlıdır. Üst kademede ise başarılı bir yönetim için en fazla kavramsal beceriye ihtiyaç duyulmaktadır.

## **2.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik üzerine bazı sorular uzun zamandır tartışılmakla birlikte, konuyla ilgili bilimsel araştırmalar yirminci yüzyılda başlamıştır. Bu araştırmalarda bazı insanların neden lider oldukları, lider eyleminin belirleyicileri ve diğer önemli sorular incelenmiştir. Hakim olan ilgi alanı ise liderin etkililiği olmuştur (Yukl, 2006). Yürütülen liderlik araştırmalarında, bazı liderlerin başkalarına göre neden daha etkili olduklarına yönelik farklı bakış açıları doğrultusunda cevap aranmıştır (Wexley ve Yukl, 1977). Bu araştırmalar sonucunda liderliği açıklamaya yönelik liderlik



teorileri geliştirilmiştir. Bass'a (1981) göre liderlik teorileri, liderliğin ortaya çıkışını veya liderliğin doğasını ve sonuçlarını açıklama girişimleridir. Liderliğin etkililiğini anlayabilmek için üç tip değişken söz konusudur. Bu değişkenler; liderin özellikleri, takipçilerin özellikleri ve ortamın özellikleridir. Yukl'un (2006) ifade ettiği üzere, liderlik teorilerinin sınıflandırılmasında bu değişkenler dikkate alınmıştır. Buna göre her bir liderlik teorisinde etkili liderliği açıklayabilmek için bir değişken diğerlerinden daha fazla vurgulanmıştır.

### 2.2.1. Özellikler teorisi

Liderliği açıklamaya yönelik yapılan ilk araştırmalar "özellikler teorisi" (trait theory) kapsamında yürütülmüştür. Bu çalışmalarda liderlerin kişilik özellikleri araştırılarak, liderlerin belirli özellikleri tanımlanmaya çalışılmıştır (Wexley ve Yukl, 1977). "Özellikler teorisi, liderin kişisel özelliklerinin liderlik başarısındaki en önemli faktör olduğu varsayımına dayalıdır" (Gray ve Starke, 1988, s. 232). Özellikler teorisine göre, etkili liderleri etkili olmayan liderlerden farklı kılan özellikler arasında doğuştan getirilen özellikler önemli bir rol oynamaktadır. Bu özelliklerin her biri liderlik sonuçları üzerinde ayrı bir işlev görmektedir (Bass, 1981).

Özellikler teorisi kapsamında yürütülen araştırmalar özellikle 1930 ve 1940'lı yıllarda yoğunlaşmıştır (Stogdill, 1948). Araştırma sonuçlarına göre, bireyin lider olabilmesi ve bulunduğu pozisyonda etkili olabilmesi için bazı özelliklere ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu araştırmalarda, bireyi lider yapan kişisel özellikler; fiziksel özellikler, kişilik özellikleri ve beceriler olmak üzere üç grupta ele alınarak, hangi özelliklerin liderlikte daha belirleyici olduğunu tespit etmeye yönelik pek çok araştırma yürütülmüştür (Yukl, 2006). Liderlerin özelliklerini belirleyebilmek için özellikler teorisi kapsamında yapılan araştırmalar Stogdill (1948; 1974) tarafından iki ayrı dönem aralığında incelenmiştir. Birinci araştırmasında Stogdill (1948), 1904 ve 1947 yılları arasında liderlikte etkili olan kişisel özellikler üzerine yürütülen 124 araştırmanın bulgularını inceleyerek, bireyleri çeşitli gruplarda lider yapan önemli liderlik özelliklerini tanımlamıştır. Bu özellikler arasında öne çıkanlar; zekâ, özgünlük, popüler olma, özgüven, sosyallik, yargılama yeteneği, sorunlarla mücadele edebilme, yüksek düzey bir pozisyonu elde etme isteği, sorumluluk alma, işbirliği ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı farkındalık olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre liderlik özellikleri bulunulan bağlama göre değişiklik gösterdiğinden, her durumda geçerli olabilecek liderlik özellikleri tespit edilememiştir.

Daha sonra Mann (1959) tarafından yürütülen bir başka araştırmada, küçük gruplarda kişilik ve liderlikle ilgili yapılan pek çok araştırmanın bulguları incelenmiştir. Araştırma sonucu daha önceki araştırma sonuçlarını desteklemiştir. Buna göre zekâ, dışadönüklük, baskın olma, kişilerarası duyarlılık, erkeksi davranış ve uyum sağlama becerisinin liderlik için gerekli olan özellikler olduğu tespit edilmiştir. İkinci araştırmasında ise Stogdill (1974), özellikler teorisi kapsamında 1949-1970 yılları arasında yapılan 163 araştırmayı inceleyerek elde ettiği araştırma bulgularını, 1948'de elde ettiği araştırma bulgularıyla karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmada; fiziksel özellikler, sosyal geçmiş, zekâ ve yetenek, kişilik, görevle ilgili özellikler ve sosyal özellikler temel alınmıştır. Böylelikle pek çok özellik arasından lider etkililiğinde rol oynayan başlıca lider özellikleri sıralanmıştır. Lord, DeVader ve Alliger (1986) tarafından yapılan meta analizi sonucunda ise liderlerin en belirgin kişilik özellikleri arasında, zekâ, baskın olma ve erkeksi davranışın yer aldığı tespit edilerek, Mann'ın araştırma bulguları desteklenmiştir.

Özellikler teorisi kapsamında yapılan araştırmalarda liderliğin öngörülebilmesi için kişisel özelliklerden ziyade, durumsal faktörlerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmalarda farklı ortamların farklı liderlik özelliklerini ve becerilerini gerektirdinden, sahip olunan kişisel özelliklerin liderlik için tek başına yeterli olmadığı tespit edilmiştir (Bass, 1981). "Araştırma sonuçlarına göre liderlik, bulunulan bağlama göre değişiklik gösteren dinamik bir süreçtir. Bu nedenle başarılı bir liderlik için belirli özellikler bir ortamda yararlı olmakla birlikte, evrensel değildir" (Hersey ve ark., 2001, s. 92). Dolayısıyla özellikler teorisiyle ilgili yapılan araştırmaların liderliği açıklamada yetersiz kalmasının ardından (Bass, 1981), özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra liderlik üzerine yapılan araştırmaların ilgi odağı kişisel özellikler arayışından, takipçilerin performansında ve memnuniyetinde farklılık yaratacak davranış arayışına yönelmiştir (Bowers ve Seashore, 1966).

### **2.2.2. Davranışsal liderlik teorisi**

Davranışsal liderlik teorisi (behavioral theory) kapsamında yürütülen araştırmalarda liderlik, tek bir kişiye bağlı olarak değil, grup tarafından paylaşılan bir olgu olarak ele alınmıştır (Wexley ve Yukl, 1977). Bu araştırmalarda liderin ne yaptığına ve nasıl eylemde bulunduğuna odaklanılmıştır. Bu nedenle başarılı olarak nitelendirilen liderlerin davranışları incelenmiştir. Araştırmaların bir kısmı Ohio State Üniversitesinde 1940'lı yılların sonlarında Stogdill'in (1948) araştırma bulgularına

dayalı olarak yürütülmüştür. Bunun yanında Michigan Üniversitesinde liderlerin küçük gruplarda nasıl işlev gördüklerini açıklamaya yönelik bir dizi araştırma yapılmıştır. Araştırmaların üçüncü basamağı ise Blake ve Mouton tarafından 1960'lı yılların başında başlamıştır. Bu araştırmalarda yöneticilerin örgütsel ortamlarda görev ve ilişki davranışlarını nasıl kullandıkları incelenmiştir (Northouse, 2007).

### ***2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları***

Kişisel özelliklerin liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda 1945'te Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırma Dairesi tarafından, lider davranışının çeşitli boyutlarını tanımlamak amacıyla liderlik araştırmaları başlatılmıştır. Bu araştırmalarda bireylerin bir gruba liderlik ederken sergiledikleri davranışlara odaklanılarak, liderliği tanımlamaya yönelik bir ölçme aracı geliştirme görevi üstlenilmiştir (Bowers ve Seashore, 1966). Farklı bağlamlarda uygulanabilecek geçerli bir ölçek geliştirmeye girişimleri sonucunda Hemphill ve Coons (1957) tarafından Lider Davranışı Tanımlama Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) geliştirilmiştir. LBDQ askeri personel, eğitim ve sanayi alanında görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanarak liderlerin tipik davranışları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Daha sonraki araştırmalarda LBDQ kullanılarak, farklı bağlamlarda liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla farklı araştırmacılar (Halpin ve Winer, 1957; Halpin, 1957; Seeman, 1957; Fleishman, 1957a; Fleishman, 1957b; Stogdill, 1963'den akt., Bass, 1981, s. 359) tarafından ölçek geliştirme çalışmaları devam etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik davranışları iki kategori altında tanımlanmıştır (Bowers ve Seashore, 1966; Bass, 1981). Buna göre Ohio State Üniversitesi kapsamında yürütülen araştırmalar sonucunda yöneticilerin liderlik davranışı, anlayış gösterme (consideration) ve yapıyı kurma (initiating structure) olmak üzere iki boyut altında açıklanmıştır.

(i) *Anlayış gösterme davranışı*, liderin arkadaşça ve ulaşılabilir bir yaklaşım içerisinde takipçilerine psikolojik destek sağlama girişimidir (House, 1971). Anlayış gösterme boyutu altında tanımlanan liderlik davranışı, temelde ilişkiye yönelik lider davranışdır ve bu davranış dostluk kurmayı, saygı ve güven oluşturmayı gerektirmektedir (Northouse, 2007). Anlayış gösterme davranışını sergileyen bir lider, iyi yapılan bir işi takdir eder, iş memnuniyetinin önemine vurgu yapar, astlarına eşit davranarak onların benlik saygılarını devam ettirir ve güçlendirir, astların kendilerini rahat hissetmeleri için özel bir çaba gösterir, astların görevle ilgili önerilerini dikkate

alır ve önemli konular üzerinde astların onayını alarak hareket eder (Bass, 1981). Bu bakımdan anlayış gösterme davranışı, lider ve astları arasındaki arkadaşlığa, karşılıklı güven ve saygıya dayalı iyi insan ilişkilerine işaret etmektedir (Fleishman, 1957a; Hersey ve Blanchard, 1996).

(ii) *Yapıyı kurma davranışı* ise görevin tamamlanması için yönergelerin oluşturulması, programlama, inceleme ve eleştirme gibi davranışlardan oluşmaktadır (Fleishman, 1957a). Yapıyı kurma davranışında, liderin astlara görevleri dağıtması, izlenmesi gereken prosedürü belirtmesi, astlarından beklentilerini açıklaması ve tamamlanması gereken görevi programlayarak, astları psikolojik olarak harekete geçirmesi söz konusudur (House, 1971). Yapıyı kurma davranışında liderin önceliği görevin başarılmasıdır. Lider görev amaçlarına ulaşabilmek için kendi rolünü ve astlarının rollerini tanımlamakta ve düzenlemektedir (Wexley ve Yukl, 1977; Yukl, 2006).

Liderin bu iki davranış türünü birbirinden üstün olarak sergileyebileceği görüşüne dayalı olarak, belirli bir ortamda hangi liderlik davranışının daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda bazı ortamlarda yüksek düzeyde anlayış gösterme davranışının etkili olduğu saptanırken; bazı ortamlarda ise yüksek düzeyde yapıyı kurma davranışının etkili olduğu saptanmıştır. Bazı araştırma sonuçları ise liderliğin en iyi şeklinin bu iki davranış türünün yüksek düzeyde sergilendiği durumlarda gerçekleştiğini göstermiştir (Northouse, 2007).

#### **2.2.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları**

Liderlik davranışı üzerine ikinci büyük araştırma programı Michigan Üniversitesinde yürütülmüştür. Ohio State Üniversitesindeki araştırmalarla hemen hemen aynı zamanda yapılan bu araştırmalarda, küçük grupların performansında liderlik davranışlarının etkisi araştırılmıştır (Katz ve Kanh, 1951; Bowers ve Seashore, 1966). Michigan Üniversitesi araştırma programı 1947'de başlayarak Rensis Likert yönetiminde yürütülmüştür. Bu araştırma programında birbiriyle ilişkili bir dizi araştırma yapılmıştır (Likert, 1961). Ohio State Üniversitesinin araştırmalarında öncelikli olarak etkililik konusu ve lider davranışının bireysel olarak astlar üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Michigan Üniversitesinin çalışmalarında ise lider davranışı ve grup süreci, çalışanların memnuniyeti ve performansları arasındaki etkileşimlere odaklanılmıştır (Behling ve Schriesheim, 1976). Michigan Üniversitesi'nin

araştırmaları sonucunda etkililikle ilişkili olan çalışan odaklı (employee-centered) ve görev odaklı (job-centered) olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır (Likert, 1961).

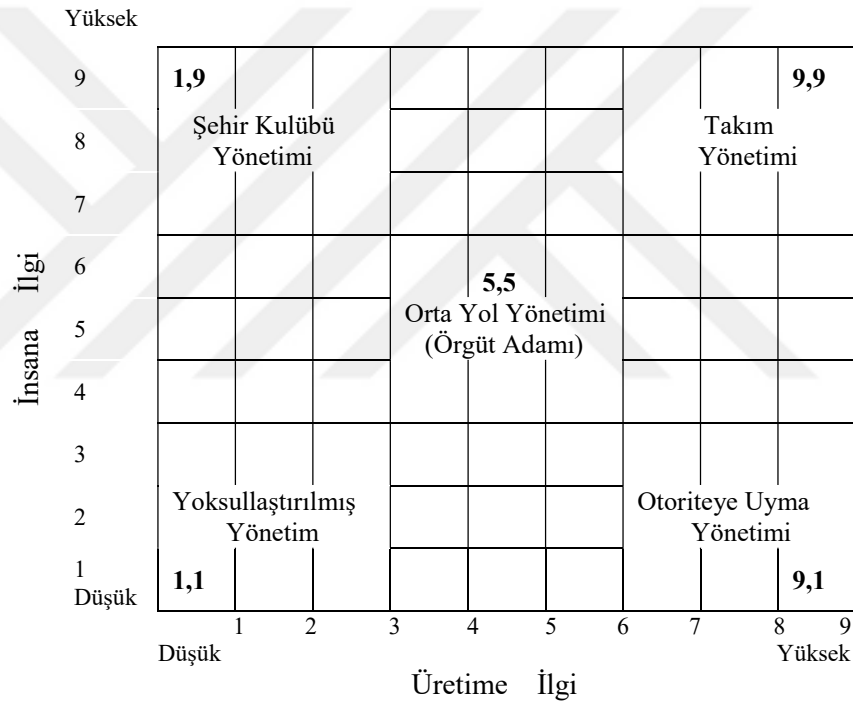
(i) *Çalışan odaklı liderlik davranışı*, güçlü insani ilişkilere vurgu yapmaktadır. Çalışan odaklı olarak tanımlanan bir lider, görevin insani ilişkiler yönüne önem verir, her bir çalışanın önemli olduğunu düşünerek onlarla ilgilenir ve çalışanların bireyselliklerini kabul ederek bireysel ihtiyaçlarına duyarlı olur (Hersey ve ark., 2001). Çalışan odaklı liderlik davranışı sergileyen yöneticiler astlarına karşı daha destekleyici ve hoşgörülüdürler. Bu davranışlar, Ohio State Üniversitesinin çalışmalarında "anlayış gösterme" olarak isimlendirilen liderlik davranışıyla benzerlik göstermektedir (Yukl, 2006).

(ii) *Görev odaklı liderlik davranışı* sergileyen liderler, genel olarak görevin teknik ve üretime dayalı yönüyle ilgilenirken; çalışanları ise görevin yerine getirilmesini sağlayan bir araç olarak görmektedirler (Bowers ve Seahore, 1966). Görev odaklı liderlik davranışı, Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmalarında tanımlanan "yapıyı kurma" liderlik davranışıyla benzerlik göstermektedir. Görev odaklı liderler; görev eylemlerini planlama, astların faaliyetlerini koordine etme ve denetleme, amaçlara ulaşabilmek için astları yönlendirme ve çalışma performanslarını yakından izleme, gerekli malzeme, donanım ve teknik yardım sağlamak gibi görev odaklı faaliyetlere öncelik vermektedirler (Yukl, 2006).

Her iki liderlik davranışı, örgütsel etkililik için oldukça önemlidir. Görev odaklı davranışlar, hızlı ve verimli çalışmayı geliştirmek için yararlı iken; çalışan odaklı davranışlar ise insan kaynaklarını ve bireyler arasındaki ilişkileri geliştirmek için yararlı bulunmuştur (Yukl, 2008). "Araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde performans sonucu elde eden yöneticiler, astların bireysel sorunlarıyla ilgilenmekle birlikte, yüksek performanslı amaçlara yönelik etkili çalışma grupları oluşturmak için çaba göstermektedirler" (Likert, 1961, s.7). Sonuç olarak 1950 ve 1960'lı yıllarda Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmalarda, takipçilerin iş tatminleri ve performansları üzerindeki etkiyi artırabilmek için, liderin görev odaklı ve çalışan odaklı davranışlarının en iyi şekilde nasıl bir araya getirileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar, her ortamda liderin etkililiğini açıklayabilen evrensel bir teori geliştirme çabası içerisinde olmuşlardır. Fakat elde edilen araştırma sonuçlarının genel olarak çelişkili olduğu görülmüştür (Northouse, 2007).

### 2.2.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında yürütülen araştırmaların üçüncü basamağı, Blake ve Mouton'un çalışmalarına dayalıdır. Blake ve Mouton tarafından 1960'lı yıllarda yöneticilerin görev odaklı ve çalışan odaklı liderlik davranışlarını örgüt ortamında nasıl kullandıklarını incelemek üzerine yapılan kapsamlı bir araştırma sonucunda "Yönetim Tarzı Matrisi" modeli (The Managerial Grid) geliştirilmiştir (Yukl, 2006). Bu model, Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesinin liderlik çalışmalarında tanımlanan "çalışan odaklı" ve "görev odaklı" liderlik davranışına dayalı olarak oluşturulmuş bir uygulama modelidir (Northouse, 2007). Şekil 1'de Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matrisi yer almaktadır.



**Şekil 1: Yönetim Tarzı Matrisi**

**Kaynak:** Blake, R. R., ve Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing, s. 12.

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen model üzerinde "insana ilgi (concern for people)" ve "üretime ilgi (concern for production)" liderlik davranışlarına bağlı olarak beş liderlik tarzı tanımlanmıştır. Blake ve Mouton'a (1985) göre, *insana ilgiyi* ön plana çıkaran yöneticiler, örgüt çalışanlarını öncelikle insan olmalarından dolayı dikkate alırlar. İnsana ilgi, örgütsel bağlılığı ve güven oluşturmayı, çalışanların kişisel değerlerine önem vermeyi, onlara iyi çalışma koşulları sağlamayı, adil ücret dağılımını ve iyi sosyal ilişkileri gerektirmektedir. *Üretime ilgi* ise örgütsel



sonuçları elde etmeye odaklı lider davranışdır. Üretime ilgi davranışını sergileyen yöneticiler, insanları amaçlara ulaşmak için bir araç olarak ele almaktadırlar. Bu bakımdan üretime ilgi; örgütsel sonuçlar, performans, kâr ve yeni ürün geliştirme gibi faaliyetler üzerine yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Bu model üzerinde tanımlanan liderlik tarzlarına ilişkin açıklamalar şöyledir:

(9,1) *Otoriteye uyma yönetimi (authority-obedience)*: Üretime en yüksek düzeyde, insana ise en düşük düzeyde ilgiye işaret eder. Bu yönetim tarzındaki bir yönetici, güç ve otoritesini kullanarak, insanları neyi, nasıl yapmaları gerektiği konusunda denetleyerek ürerimi en üst seviyeye çıkarma çabasındadır.

(1,9) *Şehir kulübü yönetimi (country club management)*: Bu yönetim tarzında üretime ilgi düşük, insana ilgi yüksektir. Bu tarz liderler için önemli olan onaylanma ve kabul edilmektir. Daha çok sosyallik içeren böyle bir yönetimde insanların tutumlarına, duygularına ve ihtiyaçlarına öncelik verilir.

(1,1) *Yoksullaştırılmış yönetim (impoverished management)*: Hem üretimin gerektirdiklerine ve hem de insanların ihtiyaçlarına yönelik en az ilgiyi ifade etmektedir. Bu yönetim tarzını benimseyen bir yöneticinin amacı, bulunduğu pozisyonu korumaktır. Çalışanlarla iletişimi çok az olan bu yöneticinin genel yönetim yaklaşımı, görev atamalarını yaptıktan sonra çalışanlara karışmamak ve işlerini bildikleri gibi yapmalarını sağlamaktır.

(5,5) *Örgüt adamı yönetimi (organization man management)*: Orta yol yönetimi olarak da ifade edilen bu yönetim tarzında hem üretime hem de insana yönelik orta düzeyde bir ilgi söz konusudur. Bu yönetim tarzının varsayımına göre, üretime veya insana ilginin aşırı uçta olması çatışma yarattığı için bu durumdan kaçınılmalıdır. Bu yöneticiler uzlaştırıcıdır ve ılımlı bir yönetim sergiledikleri için mutlu, sosyal, dışa dönük ve orta yol bulucu olarak tanımlanabilirler.

(9,9) *Takım yönetimi (team management)*: Bu yönetim tarzı üretime ve insana yönelik yüksek düzeydeki ilgiyi bütünleştirmektedir. Modele göre etkili yöneticiler hem insana hem de üretime yüksek derecede ilgilidir. Bu yönetim tarzında yöneticinin amacı, çalışanların katılımı sayesinde en iyi sonuçlara ulaşarak, ortak bir başarı elde etmektir (s. 19-83).

Modele yönelik yapılan eleştiriler, (9,9) liderlik tarzının, örgütlerin farklı büyüme hızları, iş ilişkileri, rekabet ve diğer farklılaşan problemler açısından, her zaman en iyi yönetim tarzı olmadığına işaret etmiştir (Gray ve Starke, 1988). Bu modele göre yönetsel yeterliği ve verimliliği artırabilmek için önemli olan liderin alternatif liderlik tarzlarını bilmesi ve kendisi için uygun olanı seçmeye hazır olmasıdır. Buna göre iyi bir yönetici duruma göre liderlik tarzını değiştirebilmeli veya aynı tarzı devam ettirebilmelidir (Blake ve Mouton, 1985). Böylelikle davranışsal liderlik teorisi kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda, liderlik üzerinde durumsal faktörlerin etkisi ön plana çıkmaya başlamıştır.

### 2.2.3. Durumsal liderlik teorisi

Liderlik araştırmalarında kişisel özellikler ve liderlik davranışları üzerindeki araştırma odağı, daha sonra liderin etkililiğinde değişen durumsal faktörlerin etkisi üzerine yoğunlaşmıştır (McMahon, 1972). Davranışsal liderlik teorisinde liderin

göreve yönelik veya insana yönelik davranışlar sergilediği ileri sürülmüş fakat, hangi şartlarda hangi davranışın etkili olacağına açıklık getirilmemiştir. Durumsal liderlik teorisi açısından her iki davranış türü belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilmektedir. Bu sebeple durumsal liderlik teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel, 2001). Durumsal liderlik teorisi kapsamında pek çok durumsal model ve teori geliştirilmiştir. Durumsal liderlik teorisinde liderlik sürecinin bileşenleri ise lider, takipçiler ve durum olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda lider davranışını öngörebilmek için söz konusu değişkenler arasındaki karşılıklı etkileşimler incelenmiştir (Hersey ve ark., 2001).

### ***2.2.3.1. Fiedler'in durumsallık modeli***

Lider etkinliğinde ortamın etkisini vurgulamak üzere Fiedler (1964;1967) tarafından durumsallık modeli (contingency model) geliştirilmiştir. Bu model, öncelikli olarak askeri örgütler olmak üzere farklı bağlamlarda görev yapan pek çok liderin liderlik tarzları üzerinde yürütülen araştırmalara dayalı olarak geliştirilmiştir (Fiedler ve Mahar, 1979). Durumsallık modeline göre farklı durumlar farklı liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bu bakımdan etkili liderlik, liderin tarzı ile doğru ortamın uygun bir şekilde eşleşmesine bağlıdır. Durumsallık modelinde lider davranışı görev odaklı (task motivated) ve ilişki odaklı (relationship motivated) olmak üzere iki şekilde ele alınarak, liderlik tarzını belirleyen üç durumsal değişken tanımlanmıştır. Bu durumsal değişkenler; lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücüdür (Fiedler, 1967). Liderlik tarzlarını belirleyebilmek için Fiedler (1965) tarafından En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği (Least Preferred Co-worker Scale-LPC) geliştirilmiştir. Bu ölçekte katılımcılardan, beraber çalıştıkları iş arkadaşları arasında en az uyumlu oldukları bir kişiyi, verilen on sekiz karşıt nitelik arasında, 1 ile 8 arasında değişen bir puanlama içerisinde tanımlamaları istenmiştir. En az tercih edilen iş arkadaşı olumsuz ve reddedici kavramlarla tanımlandığında bu durum düşük LPC; olumlu ifadelerle tanımlandığında ise bu durum yüksek LPC sonucuna işaret etmektedir (Fiedler, 1976). Yüksek LPC sonucu alan bir lider, ilişki odaklı olarak tanımlanırken; düşük LPC sonucu alan bir lider ise görev odaklı olarak tanımlanmıştır (Fiedler, 1967).

Lider-Üye İlişkileri	<b>İYİ</b>				<b>KÖTÜ</b>			
Görev Yapısı	Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış		Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış	
Liderin Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
	1	2	3	4	5	6	7	8

## Şekil 2: Etkili Liderlik Tarzının Duruma Göre Değişmesi (LPC)

**Kaynak:** Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5), s. 118.

Durumsallık modeline göre bir lider her ortamda etkili değildir; görev odaklı ve ilişki odaklı liderler belli koşullar altında başarılı olabilirler. Bunun için liderlik tarzının duruma eşleşmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, görev odaklı (düşük LPC) liderler, kontrol ve etkilerinin yüksek veya düşük düzeyde olduğu durumlarda en etkili performansı gösterme eğilimindedirler. İlişki odaklı (yüksek LPC) liderler ise, kontrol ve etkilerinin orta düzeyde olduğu yani astlarıyla ilişkileri iyi fakat görevin yapılandırılmamış ve pozisyon güçlerinin zayıf olduğu durumlarda veya astlarıyla olan ilişkilerinin zayıf fakat görevin yapılandırılmış ve pozisyon güçlerinin yüksek olduğu durumlarda en iyi performansı gösterme eğilimindedirler (Fiedler, 1965; 1976).

Durumsallık modelinde lider ve durum eşleştirilmekte fakat her duruma uygun bir liderlik tarzı önerilmemektedir. Modele göre, grubun veya örgütün verimliliği, duruma uyması için lider üzerindeki değişikliklerle veya lider ile uyumlu olması için durumsal faktörlerin değiştirilmesiyle sağlanabilir (Fiedler, 1967). Durumsallık modelinde liderin, liderlik tarzını değiştirmesinden ziyade durumsal faktörlerin değiştirilmesinin daha kolay olduğu ileri sürülmektedir (Fiedler ve Mahar, 1979). Durumsallık modelinin güçlü yanlarından birisi uygulamadaki kolaylığıdır. Durumsallık modeli liderlerin seçimi, görev atamaları ve liderlik eğitimlerinde kullanılabilir. Bu bakımdan model, liderlik eğitimleri için önemli bir alt yapı sağlamıştır (Ayman, Chemers ve Fiedler, 1995). İnsan kaynakları planlamasında insanları doğru birimlere yerleştirmek açısından model yararlı bulunmuştur (Northouse, 2007). Diğer taraftan durumsallık modeli, liderlik tarzları ve durumlar arasındaki bağlantıyı yeterli bir şekilde açıklayamaması bakımından eleştirilmiştir (Ayman ve ark., 1995; Northouse, 2007). Diğer bir eleştiri ise LPC'nin geçerliğinin net olmadığı yönündedir; LPC'nin gerekli yapıyı ölçtüğü varsayılmıştır ancak ölçeğin test edilmeye ihtiyacının olduğu önerisinde bulunulmuştur (McMahon, 1972).

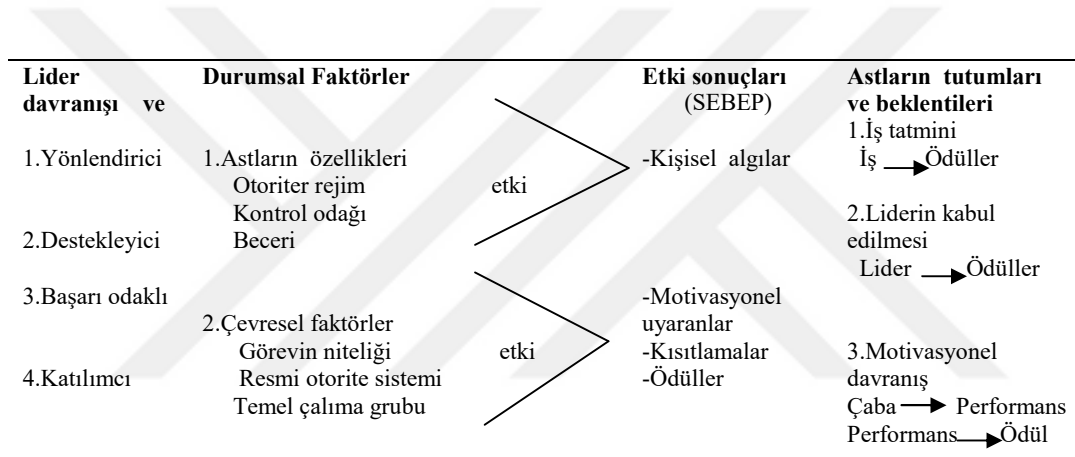
### 2.2.3.2. House ve Evans'ın yol-amaç teorisi

Yol-amaç teorisi (path-goal theory of leadership), lider davranışının astların motivasyonunu, iş tatminlerini ve performans düzeylerini nasıl etkilediğini açıklamak üzere geliştirilmiştir (Evans, 1996; House, 1996). Yol-amaç teorisi ilk olarak Evans (1970) ve House (1971) tarafından ileri sürülmüştür. Daha sonra yapılan araştırmalara (Evans, 1974; House ve Dessler, 1974'den akt., Yukl, 2006; House ve Mitchell, 2002) dayalı olarak yeniden düzenlenmiştir. "Yol amaç teorisi, beklenti teorisinin (expectancy theories) bir uzantısı niteliğindedir. Buna göre çalışanlar, kendileri için önemli olan amaçlara ulaşmalarını sağlayan görevlerde daha verimli çalışmaktadırlar ve çalışanların iş tatminleri daha yüksektir" (House, 1971, s. 322). Bu teoriye göre lider davranışı, beklentileri (amaç yolları) ve amacın çekiciliğini etkilediği için, astlar, lider davranışının etkisiyle motive edilmektedirler (House ve Mitchell, 2002). Astları motive edebilmek için liderin görevi ise, belirli bir görevi yerine getirebilmeleri için astlara bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır (Robbins ve Judge, 2012). Bunun yanında örgütsel faktörler, bireylerin elde etmek istedikleri faydalar ve beklentiler üzerinde etkili olduğundan, bireylerin göreve yönelik motivasyonlarını etkileyebilmektedir (Evans, 1974). Dolayısıyla yol amaç teorisinde etkililik; liderin davranışı, astların özellikleri ve görevin nitelikleri arasındaki uyuma bağlıdır (Northouse, 2007). Yol-amaç teorisinde dört tip lider davranışı tanımlanmıştır. Bu davranışlar şunlardır:

1. *Yönlendirici liderlik (directive leadership)*: Lider, astlardan ne yapmaları gerektiğine ilişkin beklentilerini açıklar, neyin, nasıl yapılacağına yönelik açık bir şekilde onlara yol gösterir, görevin grup tarafından anlaşılmasını sağlar, grup üyelerinden standart kural ve yönetmeliklere uymalarını ister ve uygulamaları koordine eder.
2. *Destekleyici liderlik (supportive leadership)*: Lider, astların ihtiyaçlarına ve sorunlarına duyarlıdır, ulaşılabilir bir yaklaşım içerisinde olup astlara eşit davranır ve onların huzurlu olmaları için çaba gösterir.
3. *Katılımcı liderlik (participative leadership)*: Lider, görevle ilgili konularda astlara danışır, onlardan öneriler ister ve bu önerileri karar sürecinde dikkate alır.
4. *Başarı odaklı liderlik (achievement-oriented leadership)*: Lider, iddialı amaçlar oluşturur, bu amaçlara ulaşmak için astların yüksek düzeyde performans göstermelerini bekler, tutarlı bir şekilde yüksek performansa vurgu yaparak performans artırma çabası içerisinde olur, başarıdaki artışları izler ve astların yüksek standarttaki amaçlara ulaşabilmeleri için sorumluluk almalarını teşvik etmek amacıyla onlara güvendiğini belli eder (House ve Mitchell, 2002, s. 260-261).

Yol amaç teorisinde tanımlanan "yönlendirici liderlik" ve "destekleyici liderlik" davranışlarının temeli, Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmalarına dayalı olarak tanımlanan yapıyı kurma ve anlayış gösterme davranışlarına dayalıdır (House, 1996). Yol-amaç teorisi, dört çeşit lider davranışının, astların tutumları veya

beklentileri üzerindeki etkisini açıklamaya yöneliktir. Teoride lider davranışı ve astların iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyen durumsal faktörlerden birisi grup üyelerinin kişisel özellikleri iken; bir diğeri ise görevin niteliği, örgütün resmi otorite sistemi ve temel çalışma grubu olmak üzere astların kontrolünde olmayan çevresel faktörlerdir. Çevresel koşulları değerlendirmek, astların motivasyonu üzerinde etkili olabilecek lider davranışlarını öngörebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Böylelikle lider, çevresel belirsizlikler, tehditler veya engellerin üstesinden gelebilmeleri için astları motive ederek onlara yardım edebilmektedir (House ve Mitchell, 2002). Yol-amaç teorisinin özetlendiği Şekil 3'e göre, teorinin bağımsız değişkenleri lider davranışları iken; bağımlı değişkenleri ise çalışanların verimliliği ve memnuniyetidir (House, 1971; Evans, 1974).



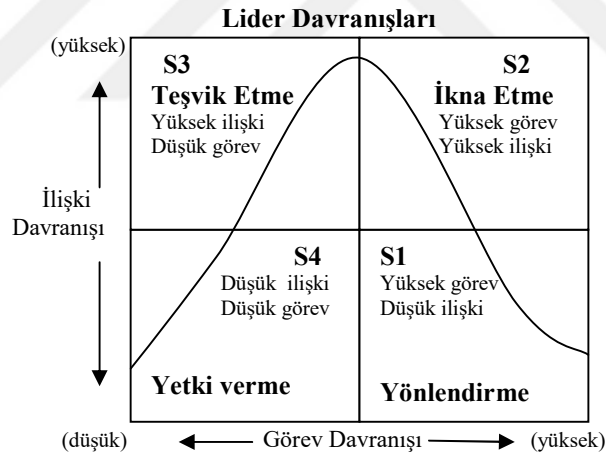
**Şekil 3: Yol-Amaç İlişkilerinin Özeti**

**Kaynak:** House, R. J., ve Mitchell, T. R. (2002). Path-goal theory of leadership. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp.259-273). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, s. 265.

Liderlik tarzının belirli bir ortamda neden en etkili olduğu açıklanmaya çalışıldığı yol-amaç teorisinde belirli bir ortamda en iyi liderlik tarzının ne olduğu önerilmemektedir (House ve Mitchell, 2002). Yol-amaç teorisinde yönergeci, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı liderlik tarzlarının, astların performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini açıklayan kavramsal bir yapı sunulmaktadır. Diğer taraftan yol-amaç teorisi lider davranışının astların motivasyon düzeyini doğrudan nasıl etkilediğini göstermemektedir. Teori daha çok lider odaklı olup, astları liderlik sürecine dahil etmemektedir. Bu bakımdan liderliğin etkileşimsel özelliğinin dikkate alınmaması bakımından teori eleştirilmiştir (Northouse, 2007).

### 2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli

Durumsal liderlik modeli, 1960'lı yılların sonunda Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1996). Reddin'in üç boyutlu yönetim tarzı teorisine bağlı olarak geliştirilen ve daha sonra farklı yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda üzerinde bazı düzeltmeler yapılan bu teori, örgütlerde liderlik eğitimlerinde ve liderlik geliştirmede yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Northouse, 2007). Durumsal liderlik modeli farklı durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiği varsayımına dayalıdır. Bu bakış açısına göre etkili bir lider olabilmek için farklı durumların gerektirdiği liderlik tarzına uyum sağlanmalıdır (Hersey ve Blanchard, 1996). Durumsal liderlik modelinde lider davranışı, Ohio State Üniversitesinin çalışmalarına dayalı olarak tanımlanan "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" davranışlarıyla benzer olan "görev davranışı (talimat verici)" ve "ilişki davranışı (destekleyici)" olarak tanımlanmıştır (Hersey, Angelini ve Carakushansky, 1982). Liderlik tarzları ile takipçilerin hazır olma durumlarına ilişkin gelişim düzeylerinin ele alındığı durumsal liderlik modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.



#### Takipçilerin Hazır Olma Durumu

Yüksek	Orta		Düşük
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
Yetenekli ve istekli	Yetenekli fakat isteksiz	Yeteneksiz fakat istekli	Yeteneksiz ve isteksiz

Takipçi yönetimi

Lider yönetimi

#### Şekil 4: Durumsal Liderlik Modeli

**Kaynak:** Hersey, P., Blanchard, K. H., ve Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, s. 182.

Durumsal liderlik modeli, liderin rehberlik ve yönlendirmeleri (görev davranışı), liderin sağladığı sosyal-duygusal destek (ilişki davranışı) ve takipçilerin

belirli bir görevi yerine getirmeye yönelik hazır olma durumlarının (isteklilik) düzeyi arasındaki karşılıklı etkileşimlere dayalıdır. Bu modelde durumsal değişkenler önemli olmakla birlikte, esas vurgu liderin davranışı üzerinedir (Hersey ve ark., 2001). Bu modelde liderlik tarzları, görev ve ilişki davranışlarının dört farklı kategorisi içinde sınıflandırılmıştır (Hersey ve ark., 1982). "Liderlik tarzı, başkalarını etkilemeye çalışan bir kişinin davranış modelinden oluşmaktadır. Bireyin liderlik tarzı, görev davranışı ve ilişki davranışının bir kombinasyonudur" (Hersey ve ark., 2001, s.117). Hazır olma durumu (readiness level) ise takipçilerin belirli bir görevi başarmak için gösterdikleri yetenek ve istekliliğin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Yetenek, belirli bir görevi yerine getirmeye yönelik sahip olunan bilgi, deneyim ve becerilerdir. İsteklilik ise kendine güvenin, bağlılığın ve motivasyonun bir ölçüsüdür. Model üzerinde takipçilerin hazır olma durumu dört düzeyde incelenmiştir. Bu düzeylerin her biri takipçilerin yetenek ve istekliliğinin farklı bir kombinasyonunu yansıtmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1996).

Durumsal liderlik modelinde takipçilerin farklı olgunluk düzeyleri için (R1, R2, R3, R4) uygun olan bir liderlik davranışı tipi (S1, S2, S3, S4) ifade edilmiştir. Şekil 4'te gösterilen durumsal liderlik modelinde liderlik tarzları ile takipçilerin belirli bir görev için hazır olma düzeylerine ilişkin eşleştirmeler şöyledir:

**R1:** Takipçilerin olgunluk düzeyi düşüktür. Düşük düzeyde yeterliğe ve özgüvene sahip olan bu takipçiler, yönlendirilmeye ihtiyaç duyduklarından; bu düzey için yüksek düzeyde görev davranışı ve düşük düzeyde ilişki davranışını temsil eden "yönlendirme (directing)" (S1) liderlik tarzı uygundur. Bu tarz lider, destekleyici davranışlara az zaman ayırırken; amaçlara nasıl ulaşılacağına dair talimatlar vererek takipçileri yönlendirir.

**R2:** Takipçilerin olgunluk düzeyi orta düzeydedir. Liderin rehberliğine ihtiyaç duyulan bu düzey için yüksek düzeyde görev ve ilişki davranışıyla karakterize edilen "ikna etme (persuading)" (S2) liderlik tarzı uygundur. Burada takipçilerin yeteneklerinin eksik olması, görev davranışını gerektirirken; takipçilerin çaba göstermeleri ise motivasyonu ve bağlılığı sağlamak açısından ilişki davranışlarını gerektirmektedir.

**R3:** Görevi yerine getirmek için yetenekli fakat bu yeteneği kullanmak için isteksiz olan bu düzeydeki takipçiler için, yüksek düzeyde ilişki davranışı ve düşük düzeyde görev davranışı ile açıklanan "teşvik etme (encouraging)" (S3) kategorisindeki lider davranışı uygundur. Bu anlayıştaki lider, destekleyici davranışlar sergileyerek görevlerin başarılabilmesi için çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışır.

**R4:** Yüksek olgunluk düzeyinde bulunan takipçiler, görevi başarmak konusunda özgüven sahibi ve yeteneklidirler. Motivasyonu yüksek olan bu takipçiler için düşük düzeyde ilişki ve düşük düzeyde görev davranışı ile karakterize edilen "yetki verme (delegating)" (S4) liderlik tarzı uygundur. Bu anlayıştaki lider gruba ne yapacaklarını ve onlardan beklentilerini açıklar, sorumluluk almaları için onlara güven verir, destek ve kaynak sağlar ve risk almayı cesaretlendirir (Hersey ve ark., 2001, s. 182-186).

Araştırma sonuçları her duruma uygun bir liderlik tarzının olmadığını göstermiştir. Her bir liderlik tarzı, duruma bağlı olarak uygun ve etkindir. Buna göre liderin etkililiği, liderlik tarzının duruma uygun olmasına bağlıdır (Hersey ve ark.,

1982; Hersey ve Blanchard, 1996). Modele göre daha düşük düzeyde hazır olma durumunda kararlar görev odaklı olup, lidere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Daha yüksek düzeydeki hazır olma durumunda ise kararlar takipçi odaklı olup, lidere duyulan ihtiyaç azalmaktadır (Hersey ve ark., 2001). Bu bağlamda durumsal liderlik modelinin, liderliği anlamaya yönelik önemli katkıları olmuştur. Bunlardan birisi, davranışın esnekliğine olan vurgudur (Yukl, 2006). Ayrıca etkili liderlik için yol gösterici nitelikte olan durumsal liderlik modelindeki kavramlar, prosedürler, eylemler ve sonuçlar uygulamada kolaylıkla yer bulmuştur (Hersey ve ark., 2001). Bunun yanında durumsal liderlik modeli, liderlik eğitimleri için yararlı bulunarak, yaygın olarak kullanılmıştır (Hersey ve ark., 1982). Diğer taraftan modelin teorik yapısını destekleyen güçlü araştırma bulgularının eksikliği, kavramlarının belirsizliği, takipçilerin hazır olma durumlarında alt ve üst düzey arasındaki geçişlere ilişkin açıklamalar ve takipçilerin göreve yönelik bağlılık düzeylerinin zaman içerisindeki değişiminin açık olmaması yönünden ve modelin lider tarafından nasıl uygulanacağına ilişkin kesin bir yönergesinin olmaması bakımından model eleştirilmiştir (Northouse, 2007).

#### **2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un karar verme modeli**

Karar verme modeli, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu model liderin karar verme süreci temeline dayalıdır (Vroom ve Jago, 1995). Modele göre yöneticilerin etkililiği büyük ölçüde doğru kararlar almalarına bağlıdır (Vroom, 1973). Vroom ve Yetton'un karar verme modeli, durumsal taleplerin tespit edilmesine bağlı olarak, liderin etkili olabilmek için farklı ortamlarda farklı karar alma yöntemlerini nasıl kullanmaları gerektiğini açıklamaya yöneliktir (Vroom ve Jago, 1978). Bu model daha sonra Vroom ve Jago (1988) tarafından test edilerek genişletilmiştir. Bu kapsamda model üzerinde yapılan araştırmaların bulguları incelenerek, modelin yeniden düzenlenmiş formu ileri sürülmüştür.

Vroom ve Yetton modelinde beş çeşit karar verme süreci tanımlanmıştır. Bu süreçler; otokratik (AI ve AII), danışmaya dayalı (CI ve CII) ve bir grup olarak karar verme süreci (GII) olarak ifade edilmiştir. Bu açıdan model, bir liderin beş karar verme süreci içerisinde seçim yapmasına açıklık getirmektedir (Vroom ve Jago, 1995). Modelin sunduğu karar süreçleri, durumsal taleplerin lider tarafından doğru teşhis edilmesine dayalıdır (Vroom ve Jago, 1978). Modelin özü en otokratikten (AI), en katılımcı (GII) olmak üzere beş karar süreci içerisinde liderin bir yöntem

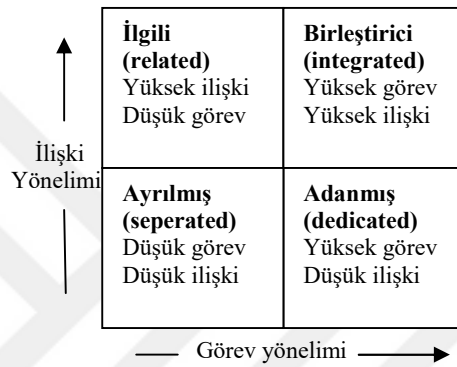


seçmesi esasına dayalıdır. Doğru karar sürecinin seçimi ise, yedi farklı sorun niteliği kullanılarak, bir durumsal analiz aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Vroom ve Jago, 1988). Lider, sorunun niteliği ile ilgili yedi soruya cevap vererek, mevcut bir durumu hızlı bir şekilde ve tam olarak teşhis edebilir. Buna göre bir kararın etkililiği üç faktöre bağlıdır. Bunlar; (1) kararın niteliği, (2) kararın kabul edilebilirliği ve (3) kararın doğru zamanda alınabilmesidir (Vroom, 1973). Modele göre kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için astların alınacak karara katılımı önemlidir (Wexley ve Yukl, 1977).

Astlar, karar alma sürecinde etkili olduklarında, bu kararı uygulamak için daha motivasyonlu olmaktadır. Buna göre kararın kabul edilmesi açısından ortak karar alma, danışmaya dayalı süreçten daha etkili iken; danışmaya dayalı süreç ise otokratik karar sürecinden daha etkilidir. Karar sürecinin etkililiği ise durumun çeşitli yönlerine bağlıdır. Bu bakımdan model, farklı koşullar altında en uygun karar alma yöntemini belirleyebilmek için kurallar listesi sunmaktadır (Yukl, 2006). Bu kurallar kararın niteliğini artırmak ve kabul edilmesini sağlayabilmek amacıyla oluşturulmuştur. Buna göre model yedi kural içermektedir. Alınan kararın etkililiği için bu kuralların üç tanesi kararın kalitesini korumak, dört tanesi ise kararın kabul edilmesini sağlamaya yöneliktir (Vroom, 1973; Vroom ve Jago, 1978). Lider, yedi kural içerisinde problemi analiz ettikten sonra, duruma uygun bir karar süreci tercih etmektedir (Vroom ve Jago, 1978). Bu bakımdan modelin kullanımı, yani tanımlanan kurallara bağlı olarak doğru karar sürecinin seçimi "karar ağacı" olarak da ifade edilmektedir (Vroom ve Jago, 1978; Field, 1979). Vroom ve Yetton'un modeli, liderlik davranışlarını inceleyen araştırmacılar arasında geniş ölçüde kabul görmüştür. Liderin duruma uygun olarak karar verme temeline dayalı olan bu model, liderliğe ilişkin durumsal yaklaşımın kabul edilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Vroom ve Jago, 1988). Modele göre lider, durumun gerektirdiklerine uygun olarak kendi tarzını değiştirme potansiyeline sahiptir. Lider, eğitimler alarak ve kendini geliştirerek, kendi tarzını değiştirme becerisine sahip olabilmektedir (Vroom, 1976). Ayrıca model, farklı ortamlarda farklı karar süreçlerinin kullanımı konusunda liderlere yol göstericidir. Bunun yanında etkili kararlar alabilmek için tanımlanan kurallar, uygulamada kullanışlı bulunmuştur (Field, 1982). Bununla birlikte karar kurallarının her birinin yeterli bir şekilde test edilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerektiğine dair önerilerde bulunulmuştur (Yukl, 2006).

### 2.2.3.5. Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

Üç boyutlu liderlik modelinde lider davranışı göreve yönelik (task orientation) ve ilişkiye yönelik (relationship orientation) olarak ele alınmıştır. Bu davranışlar Ohio State Üniversitesinin araştırmalarına dayalı olarak tanımlanan "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Hersey ve ark., 2001). Bu modelde Blake ve Mouton'un yönetim matrisi modelinde olduğu gibi, göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışı, dört tip lider davranışı olarak bir araya getirilmiştir (Reddin, 1977, s.284). Tanımlanan dört tip lider davranışı Şekil 5'te gösterilmiştir.

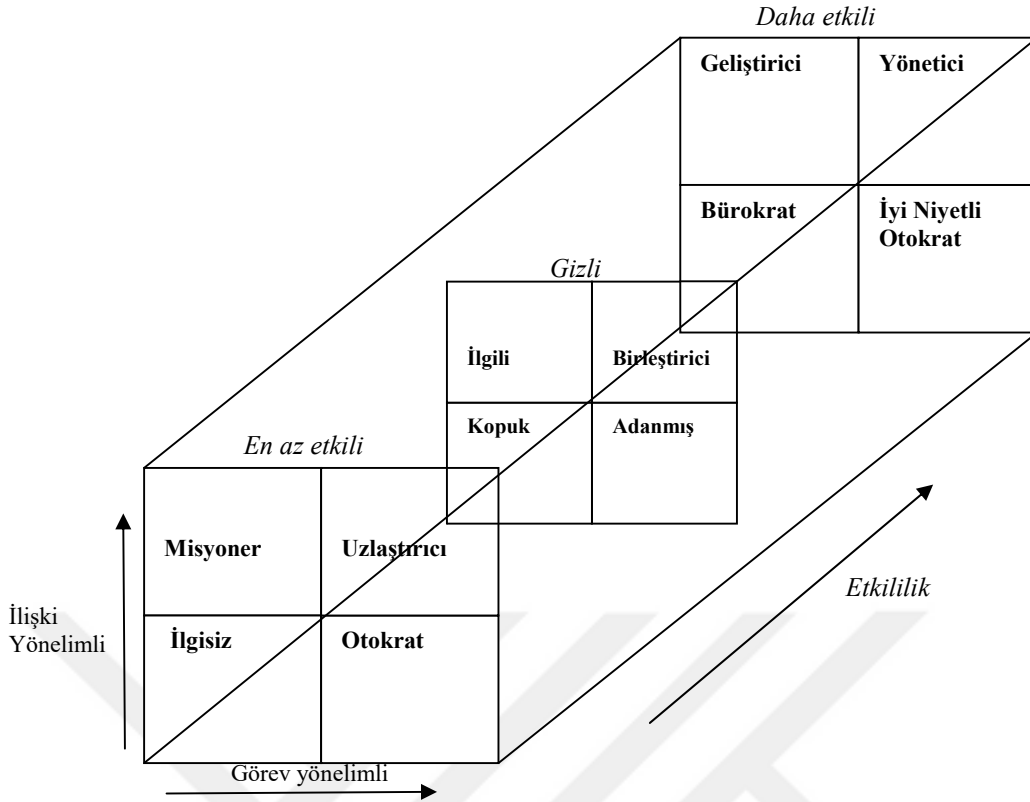


**Şekil 5: Görev ve İlişki Yönelimine Bağlı Olarak Liderin Davranış Tipleri**

**Kaynak :** Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group & Organization Studies*, 2(3), s. 285.

Etkililik, modele üçüncü bir boyut olarak eklenmiştir. Buna göre liderin etkililiği, liderin göreve ve ilişkiye yönelik davranışlarının bir kombinasyonundan oluşan liderlik tarzının, durumun gerektirdikleriyle uyumlu olmasının bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Etkililiği sağlayan yönetsel özellikler ise liderin görev veya ilişki yönelimi değil; durumu teşhis etme becerisi ve liderlik tarzındaki esnekliktir (Reddin, 1967). Dolayısıyla üç boyutlu liderlik modeli; görev boyutu, ilişki boyutu ve etkililik boyutundan oluşmaktadır.

Modelin varsayımına göre dört davranış tipinin her biri lider tarafından uygun durumlarda kullanılabilir. Liderin etkililiği, davranışının duruma uygun olup olmamasına bağlıdır (Reddin, 1977).



**Şekil 6: Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

**Kaynak:** Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development, Journal*, 21(4), s. 14.

Şekil 6'da görüldüğü gibi, üç boyutlu liderlik modelinde etkililik boyutu ile birlikte dört tip lider davranışı, sekiz lider tipine dönüşmektedir. Her bir davranış tipinin en etkili ve en az etkili karşılığı bulunmaktadır. Buna göre model, dört temel yapısal özelliğe sahiptir. Bunlar; (1) görev ve ilişki yönelimi, (2) dört davranış tipi, (3) etkililik boyutu ve (4) sekiz lider tipidir. Belirli bir davranış, durumun gerektirdiklerine uygun olmadığında en az etkili lider tiplerinden birisi tanımlanırken; belirli bir davranış, duruma uygun olduğunda ise daha etkili lider tiplerinden birisi tanımlanmaktadır. Bu model, özellikle lider etkililiğini merkeze alması bakımından diğer durumsal liderlik modellerinden belirgin bir şekilde farklılaşmaktadır. Bununla birlikte modelde, bütün durumlara uygun olan bir ideal lider tipi ileri sürülmemektedir. Öte yandan açık bir teorik çerçevenin sunulduğu bu model, eğitimlerde ve örgütsel değişim sürecinde kullanılması açısından yararlı bulunmuştur (Reddin, 1977).

#### 2.2.4. Modern liderlik yaklaşımları

Yönetim araştırmacıları 1980'li yıllarda liderliğin duygusal ve sembolik yönleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır (Yukl, 2006). Bu kapsamda

liderliği farklı bakış açılarıyla ele alan yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir (Avolio, Bass ve Jung 1999). Modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımlarına ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

#### 2.2.4.1. Dönüşümcü ve işlemci liderlik

Liderlik konusuyla ilgili yapılan araştırmalarda en fazla üzerinde çalışılan konulardan birisi dönüşümcü (transformational) liderliktir. İlk olarak 1973 yılında Downton tarafından ileri sürülen dönüşümcü liderlik kavramı, bir liderlik yaklaşımı olarak 1978'de Burns tarafından ele alınarak, 1985'te Bass tarafından kavramlaştırılmıştır (Northouse, 2007). Bu doğrultuda Burns'un çalışması temel alınarak Bass (1985) tarafından dönüşümcü ve işlemci liderlik arasındaki ayrımı ortaya koyan bir model ileri sürülmüştür. Oluşturulan dönüşümcü ve işlemci liderlik modeli yedi faktörden oluşmaktadır. Bunlar; idealleştirilmiş etki-karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliktir.

#### Dönüşümcü liderlik faktörleri

1. **İdealleştirilmiş etki-karizma (idealized influence-charisma):** Lider, davranışlarıyla takipçilerin güvenini kazanır; yüksek standartlardaki amaçlar doğrultusunda onları cesaretlendirir. Takipçiler, ulaşılabilir, güvenilen, vizyon ve misyon sahibi liderleriyle özdeşleşirler ve onu taklit ederler.
2. **İlham verici motivasyon (inspirational motivation):** Lider, yüksek standartlardaki amaçlara ulaşmaya yönelik takipçileri cesaretlendirir, çabaları birleştirmek için semboller kullanır, ortak amaçlar için farkındalık oluşturur ve anlayış kazandırır.
3. **Entelektüel uyarım (intellectual stimulation):** Takipçiler, yeni bakış açılarıyla sorunların çözülmesi ve yeni yöntemlerle işlerin yapılması için teşvik edilirler ve görüşlerini ifade etmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için desteklenirler.
4. **Bireysel ilgi (individualized consideration):** Lider, bireysel olarak takipçilerle ilgilenir; onların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onlara öğrenme fırsatları sunar.

#### İşlemci liderlik Faktörleri

5. **Koşullu ödül (contingent reward):** Lider ve takipçiler arasında takasa dayalı olumlu bir etkileşim söz konusudur. Lider istenilen sonuçlara ulaşabilmek için gösterdikleri çaba karşılığında takipçileri ödüllendirir.
6. **İstisnalarla yönetim (management by exception):** Lider, hata yaptıklarında aktif olarak müdahale edecek şekilde takipçilerin performanslarını izler ve düzeltici eylemde bulunur, bunun için koşullu ödül kullanır. Diğer taraftan lider, sadece sorun ortaya çıktığında düzeltici eylemde bulunur. Bunun için düzeltilme ihtiyacı olan bir sorun ortaya çıkana kadar lider pasif kalır; liderin müdahalesi ise genellikle eleştiri ve cezalandırma içerir.

#### Liderliğin olmadığı faktör

7. **Serbest bırakıcı liderlik (Laissez-faire):** Liderlik yoktur, sorumluluk almaktan ve önderlik etmekten kaçınılır. Kararlar, dönütler ve ödüller genellikle ertelenir, katılım ve takipçileri motive etme çabaları yoktur (Bass ve Avolio, 1993, s. 51-53).

Dönüşümcü liderler başarı, kendini gerçekleştirme ve idealler konusunda takipçilerin ilgilerini artırırlar ve neyin önemli olduğu konusunda farkındalık yaratırlar. Bu liderler grubun, örgütün ve toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesinde hareket etmeleri konusunda takipçilerini motive ederler. Ayrıca belirli bir varsayımı sorgulamak, daha yaratıcı ve yenilikçi olmak ve yeni yöntemlerle sorunları çözmek konusunda takipçilerini teşvik edicidirler (Bass, 2003). Dolayısıyla dönüşümcü liderler, astların kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getirebilen, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2012). Dönüşümcü liderler, sahip oldukları karizma sayesinde daha fazla çaba göstermeleri konusunda takipçilerine ilham verirler, her bir çalışana birey olarak değerli olduklarını hissettirirler, çalışanlar arasındaki farklılıkları dikkate alırlar ve onları geliştirebilmek için bir akıl hocası gibi hareket ederler, sorunların yeni bakış açılarıyla ele alınması ve yeni çözüm yöntemlerinin uygulanması konusunda öğreticidirler (Bass, 1990). İşlemci liderlik ise lider ve astlar arasında bir takas süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1999). İşlemci liderler, yaptıkları çalışmalar doğrultusunda takipçilerini ödüllendirerek motive etmektedirler. Bu ödüller maddi ve sembolik olmaktadır. Diğer taraftan işlemci liderlikte takipçilerin yaptıkları hatalar; olumsuz dönütler, tehdit veya disiplin eylemleri ile düzeltilmektedir (Bass, 1997). İşlemci liderler, takipçilerine koşullu destek sağlayarak kişisel çıkarlar elde etmektedirler. Takipçiler, verilen görevi yerine getirdiklerinde ödüllendirilirler ve övgü alırlar. Takipçiler başarısız olduklarında ise liderler istisnaiyle yönetirler (Bass, 2003). Serbest bırakıcı liderler ise önderlik etmekten kaçınmaktadırlar (Bass, 1999).

İşlemci ve dönüşümcü liderlik, örgütlerin tüm yönetim kademelerinde gözlenmekle birlikte, dönüşümcü ve işlemci liderlik arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Bass, 1990). Dönüşümcü liderliği işlemci liderlikten farklı kılan, takipçilerin, liderin talimatlarına ve örgüt kurallarına bağlılıkları ve onları motive etmeye yönelik bir değişim süreci içermesidir (Yukl, 1999). Buna göre yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi daha etkili iken; durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde ise işlemci liderlik biçimi daha etkili olmaktadır (Eren, 2004). Diğer taraftan dönüşümcü liderliğin etkili olduğunu gösteren pek çok kanıt söz konusudur. Bununla birlikte bu yaklaşımın bazı zayıf yanları bulunmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik yaklaşımında etki süreci açık bir şekilde tanımlanmamıştır ve lider davranışlarının etki süreciyle nasıl ilişkili olduğu açık değildir (Yukl, 1999).

#### 2.2.4.2. *Karizmatik liderlik*

Karizma, "hediye" anlamına gelen Antik Yunan kökenli bir kelimedir (Conger ve Kanungo, 1987). Karizma kavramının ilk olarak liderlik bağlamında ele alınması Alman sosyolog Max Weber'in çalışmalarına dayalıdır. Weber, toplum içerisindeki otorite güçlerini tanımlamak amacıyla "geleneksel, rasyonel-yasal ve karizmatik otorite" olmak üzere üç ideal tipten oluşan bir tipoloji geliştirmiştir ve toplumdaki değişim ve yenilik güçlerinin temelinde karizmanın yer aldığını savunmuştur (Conger, Kanungo, Menon ve Mathur, 1997). "Karizma, liderin davranışı ve inançları ile örnek teşkil ederek; başkalarının inançlarını, değerlerini ve davranışlarını etkileme yeteneğidir" (House, Spangler ve Woycke, 1991, s. 366). Diğer taraftan karizma sadece liderin kişisel bir özelliği değildir. Liderin sahip olduğu kişisel özellikler, liderin takipçileri ile arasında karizmaya dayalı bir ilişki oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan karizma sadece lidere bağlı değil, lider ve astlar arasındaki ilişkiye dayalıdır (Klein ve House, 1995). Buna göre karizma, lider ve takipçileri arasında paylaşılan, ideolojik değerlere dayalı bir ilişki olarak tanımlanabilir (Klein ve House, 1995; House ve ark., 1991). Bu ilişkide lider, sahip olduğu vizyon doğrultusunda takipçilerin farkındalığını artırmakta ve ilham verme yeteneği sayesinde takipçileri kendisine bağlı kılarak, onların güvenini kazanmaktadır. Bu ilişki sonucunda takipçiler lidere daha fazla saygı göstermekte ve büyük başarılar elde etmektedirler (House, 1999).

Karizmatik liderlik (charismatic leadership) teorisi, Robert J. House tarafından geliştirilmiştir (Conger, 1999; Yukl, 1999). Daha sonra Conger ve Kanungo (1987) tarafından örgütlerde karizmatik liderliğin bazı davranışsal boyutları üzerine odaklanan bir model geliştirilmiştir. Bu modele göre lider davranışları takipçiler açısından, insan veya görev yönelimli olduğu kadar; karizmatik veya karizmatik olmayan olarak da ayrılabilir (Conger, 1999; Conger ve Kanungo, 1994). Karizmatik liderliğin algılanan davranış boyutlarını ölçmek amacıyla Conger ve Kanungo (1994) tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Shamir, House ve Arthur (1993) ise karizmatik liderliğin, takipçilerin sahip oldukları değerler ile örgüt amaçları arasında bağ oluşturarak, takipçilerin gösterdikleri çabaya anlam kazandırdığını ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında karizmatik liderlik teorisinde, lider davranışlarının motivasyon mekanizmaları aracılığıyla takipçilerin psikolojik durumları ve davranışları üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır.

Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik ile takipçilerin lidere duyduğu saygı arasında güçlü bir ilişki vardır. Takipçiler lidere saygı duyarak, ona güvenmekte ve iş tatmini yaşamaktadırlar. Bu bakımdan karizmatik liderlik, takipçilerin ortak kimlik duygusunu ve algılanan grup performansını olumlu yönde etkilemektedir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000). Karizmatik liderler, takipçilerin örgüte ve lidere bağlı ve enerjik olmalarını, daha iyi sonuçlar elde etmelerini ve beklenenin ötesinde çaba göstermelerine olanak sağlamaktadırlar (Klein ve House, 1995). Karizmatik liderler, gösterilen çabaların ve elde edilen başarıların içsel değerliği ile takipçilerin başarı beklentilerini artırarak, daha iyi bir gelecek inancı aşılayarak ve kişisel bağlılık oluşturarak takipçileri motive ederler. Bunun yanında karizmatik liderler açık bir ideolojiyi genellikle etiket ve semboller kullanarak ifade ederler ve geleceğin canlı bir imajını sunarlar (Shamir ve ark., 1993).

Karizmatik liderler, stratejik bir vizyonu açık bir şekilde belirleyip ifade etme yeteneği ve hem kendilerinin hem de misyonlarının imajını besleyen davranışlar ve eylemleriyle diğer liderlerden farklılaşmaktadırlar (Conger, 1999; Conger ve Kanungo, 1994). Bunun yanında karizmatik liderler enerjik, özgüvenli, kararlı, entelektüel, sözel becerileri kuvvetli ve mükemmeliyetçidirler (Bass, 1990). Ayrıca iletişim sürecinde oldukça aktif olup; sorunlara kolaylıkla alternatif çözümler bulabilirler (Vries, 2007). Bu bakımdan karizmatik liderler genellikle örgütsel reformcu veya girişimci olarak görülmektedirler (Conger, 1999). Karizmatik liderlik, mevcut durumun dışına çıkmayı ve olağanüstü yüksek performans gerektiren olağanüstü koşullar altında daha uygun olabilmektedir. İstikrarsız koşullar altında daha fazla belirsizlik ve kaygı olduğundan, örgüt çalışanları daha fazla yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bakımdan koşullar değiştiğinde veya mevcut durum sıradışı bir çaba gerektirdiğinde, ayrıca performans hedeflerinin belirsiz olduğu ve ölçülemediği durumlarda karizmatik liderliğin ortaya çıkması daha olasıdır (Shamir ve ark., 1993). Bu sebeple karizmatik liderler genellikle ekonomik, sosyal, politik veya dinsel gerilimlerin olduğu durumlarda ortaya çıkma eğilimindedirler (Güney, 2012). Öte yandan karizmatik liderlikte başarı, duruma ve liderin vizyonuna bağlı olduğundan, karizmatik liderliği sınırlayan durumsal faktörler arasında hiyerarşi yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Sonuç olarak araştırmacılar arasında büyük ilgi gören karizmatik liderlik teorisi (Conger, 1999), liderlik çalışmalarında oldukça yararlı bulunmasının yanı sıra, etki sürecinin açık bir şekilde tanımlanmaması yönünden eleştirilmiştir (Yukl, 1999).

### 2.3. Politika Kavramı

İnsanlar belirli amaçlara ulaşabilmek için çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler ve çıkarlarına yönelik herhangi bir tehdit söz konusu olduğunda ise buldukları konumu korumak ya da iyileştirmek için mücadele içerisine girmektedirler. Bu bakımdan politika, bireylerin çıkarlarını korumaya yönelik eylemleriyle ilişkili olduğu kadar, toplumda farklı çıkarlara sahip olan bireylere danışma ve müzakere yoluyla farklılıkları uzlaştırmaya yönelik yapılan girişimlerle de ilişkilidir (Morgan, 1998). Politika (politics), kıt kaynaklar ve farklı çıkarların olduğu bir ortamda karar verme sürecidir (Bolman ve Deal, 2013). Bir başka tanıma göre politika, belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan bir planı tehdit edici veya destekleyici olup olmaması durumuna bağlı olarak, bireyler tarafından olumlu veya olumsuz olarak algılanabilen bir etki sürecidir (Kakabadse ve Parker, 1984). Bu bakımdan politika, çatışma ve anlaşma ile doğrudan ilişkili olup, geçmişten günümüze değin yapılan politika tanımları iki farklı görüş etrafında birleşmektedir. Bu görüşlerden birincisine göre politika, toplumda yaşayan insanlar arasındaki çatışma ve iktidar mücadeleleridir. Buna göre insanlar arasındaki düşünce, çıkar ve psikolojik eğilim farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, politikanın temelini oluşturmaktadır. Çatışmanın hedefi ise, iktidarın ele geçirilmesi ve onun sağladığı yararların paylaşılmasıdır. Bu görüşe karşıt olan diğer bir görüşe göre politikanın amacı, öncelikli olarak toplumda bütünlüğü sağlamaktır, bunun yanında özel çıkarlara karşı koyarak, insanların "ortak iyiliğini" gerçekleştirmektir. Bu anlayışa göre politika herkesin yararına olan bir toplum düzeni kurma çabasıdır (Kapani, 2012). Politik bakış açısına göre kıt kaynaklar ve farklılaşan çıkarlar kaçınılmaz bir şekilde çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmalar anlaşma sağlayabilmek için uzlaşma ve pazarlık süreciyle yönetilmelidir (Bolman ve Deal, 2013). Bu bakımdan politikayı çatışmanın bir formu olarak tanımlamak sınırlı bir yaklaşım olarak görülmektedir (Mayes ve Allen, 1977).

Politika biliminde saygı, dürüstlük ve sevgi değerlerinden ziyade en önemli itaat değeri, bireyin sahip olduğu güçtür. Güç, bir talebin yerine getirilmesi veya yasaklara uyulmasını sağlamak açısından politikadaki en önemli faktördür (Lasswell ve Kaplan, 1950). Öte yandan politikada başarılı olabilmek için iktidarın nasıl kullanılması gerektiğinin bilinmesinin yanı sıra, istenilen sonuçları elde etmek için iktidar ve nüfuzun çeşitli taktik ve stratejilerle desteklenmesi kritik önem taşımaktadır (Pfeffer,1999). Bu açıdan politika biliminin temel kavramı iktidardır. İktidar genel



anlamda, başkalarını etkileyebilme, kontrol edebilme olanağı olarak tanımlanabilir (Kapani, 2012). Ayrıca Pfeffer'e (1999) göre iktidar, muhalefete rağmen istenilen amaçlara ulaşabilmektir. Russell'a (2002) göre iktidar, ulaşılması düşünülen sonuçların bir ürünüdür.

İnsanların en büyük isteklerinden birisi iktidar ve ün kazanmaktır. Ancak iktidar sahibi olan kişiler genellikle iktidarı en çok isteyen ve çaba gösterenlerdir. Diğer taraftan iktidar, çıkar çatışmalarının nihai olarak çözülmesini sağlayan bir araç olup; kimin neyi, ne zaman ve nasıl elde edeceğini belirlemektedir (Morgan, 1998). "Politika biliminde iktidar ile birlikte en çok kullanılan kavramlardan bir diğeri ise otoritedir. Otorite, kuvvete, zora ve tehdide başvurmaksızın bir iradenin yürütülmesi yeteneğini ifade etmektedir" (Kapani, 2012, s. 56) Örgüt hiyerarşisi içerisinde resmi konumdan elde edilen otorite, bireyin yetki sahibi olması için yasal bir haktır (Owens, 2001). Bu bakımdan otorite ve resmi konum iktidarın önemli resmi kaynakları arasındadır (Pfeffer, 1999).

#### 2.4. Örgütsel Politika

Politika, büyük topluluklar içinde görüldüğü gibi küçük topluluklar içinde, örgüt düzeyinde ve kişisel davranışlar düzeyinde de görülmektedir (Kapani, 2012). "Örgütsel ortamlardaki politikalar önemli bir davranış süreci olup; örgütler ve bireyler için önemli bir sosyal etki süreci olarak nitelendirilmektedir" (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes, 1979, s. 82). Bunun sebebi bireysel veya örgütsel amaçlar doğrultusunda başkalarının düşüncelerini ve davranışlarını yönlendirmek amacıyla, örgütlerde bireylerin veya grupların çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme çabası içerisinde olmalarıdır. Güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabalar, örgüt içi politikayı oluşturmaktadır. Mintzberg (1985), örgütleri politik arenalar olarak nitelendirmiştir. Dolayısıyla tüm örgütlerde politika kullanılmaktadır. Ancak bazı örgütlerde örgütsel politikalar daha yoğun yaşanmaktadır (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2009). "Her örgütün politika bakımından kendine özgü bir yapıya sahip olmasında ise merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlık, örgütsel adalet, kültür ve iklim ile belirsizliğin etkili olduğu söylenebilir" (Ertekin ve Ertekin, 2003, s.3).

Örgütler, geleneksel görüşe göre amaçları belirleyen, yapıyı tasarlayan, çalışanları işe alan ve yöneten meşru otoriteler olarak ele alınırken; politik bakış açısına göre ise sınırlı kaynaklar sebebiyle rekabet eden çıkarların, güç ve avantaj sağlamak için mücadele alanları olarak görülmekte ve çıkar gruplarından oluşan

koalisyonlar olarak da nitelendirilmektedir (Bolman ve Deal, 2013). Gray ve Starke'nin (1988, s. 501) ifade ettikleri üzere,

20. yüzyılda örgütlerin nasıl işlediğine ilişkin olarak "rasyonel model ve politik model" olmak üzere iki önemli görüş ortaya konulmuştur. Rasyonel görüşe göre örgütler, örgütsel hedeflere rasyonel bir tavır içerisinde ulaşmaya çalışılan ortamlardır. Bu ortamlarda bireyler ve gruplar örgüt amaçlarına ulaşmak için ortak hareket etmektedirler; kararlar somut verilere göre alınmaktadır ve taraf tutulmadan bireylere eşit olarak yaklaşmaktadır. Buna karşıt olan politik görüşe göre ise örgütler, farklı değerlere ve taraflara sahip olan insanların bulunduğu ortamlardır. Böyle bir ortamda amaçlara rasyonel bir tavır içerisinde ulaşamadığı gibi, bireyler ve gruplar çoğunlukla çatışma içerisinde olup, etkili kararlarda taraf tutmaktadırlar.

Aypay'a (2006 ve 2015) göre politik modeli yansıtan örgütlerde karar verme süreçleri bir bakıma uzlaşma ve pazarlığa dayalı süreçlerdir. Bu örgütlerde bireyler ve gruplar varolan sınırlı kaynakları kontrol etmek ve güce sahip olmak ve çıkarlarını korumak için mücadele ederler ve bu mücadele örgütlerde bireyin davranışlarını belirler. Gray ve Starke'ye (1988) göre örgütsel politika, örgütsel davranış içerisinde en önemli ancak açıklanması zor olan bir kavramdır. Kavram olarak 1970'li yıllardan itibaren önem kazanmaya başlayan örgütsel politikanın örgüte yararları ve zararları, örgüt kuramı içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Bu bakımdan örgütsel politika, araştırmacılar tarafından oldukça ilgili gören bir konudur (Ferris ve ark., 2007; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson ve Bratton, 2004).

Literatürde örgütsel politikaya ilişkin farklı tanımlar söz konusudur. Allen ve arkadaşlarına (1979, s. 77) göre "örgütsel politika, çıkarları korumak veya artırmak için, bireyler veya gruplar tarafından başkalarını etkilemek amacıyla yapılan kasıtlı eylemlerdir". Mayes ve Allen'a (1977, s.675) göre "örgütsel politika, bir örgütte resmi olarak onaylanmayan sonuçlar elde etmek veya örgüt üyeleri tarafından uygun görülmeyen etki araçları sayesinde onaylanan sonuçlar elde etmek amacıyla gerçekleştirilen bir etki yönetimidir". Bu tanımlara ek olarak örgütsel politika, örgüt içindeki bireylerin veya grupların örgütün biçimsel düzenlemelerinin ve kurallarının dışında, kendi çıkarlarını korumak için çatışmacı bir ortamda başkalarını etkileme ve bu etkinliklerin sonucunun kesin olarak tahmin edilememesi olarak tanımlanabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Diğer taraftan örgütsel politika genel olarak güç kullanarak karar verme sürecini etkileme veya bir durumu güçlü bir kişinin çıkarları doğrultusunda sonuçlandırma olarak ele alınırken; bir bağlamda söz sahibi olabilmek için koalisyon oluşturma süreci ve oluşturulan koalisyondan olumlu sonuçlar elde etme süreci olarak da ele alınmaktadır. Örgütsel politikayla ilgili yapılan tanımlar

arasındaki ortak nokta ise bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için amaçlı bir şekilde eylemde bulunmalarıdır (Kacmar ve Ferris, 1993).

Örgütler için kaçınılmaz olan örgütsel politika, insanlar farklı biçimde düşündüklerinde ve farklı biçimde davranmak istediklerinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin davranışları genellikle ilgili aktörler arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır. Bu bakımdan bir örgütteki politika, çatışmalarda, güç oyunlarında ve örgütsel faaliyetlerin akışını etkileyen kişilerarası entrikalar içerisinde ortaya çıkmaktadır. Temelde ise politika, ancak doğrudan katılanların fark edebileceği kesintisiz bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Morgan, 1998). Örgütlerde özellikle üst kademelerde politik eylemler daha fazla görülmektedir (Allen ve ark., 1979). Çeşitli kademelerde politik davranış düzeyini incelemeye yönelik yürütülen araştırmalar, örgütün üst yönetim kademelerinde daha fazla politik bir ortam bulunduğunu ve bu kademelerde iktidar kullanımına daha sık başvurulduğunu göstermektedir (Pfeffer, 1999). Bu bakımdan üst yönetimde görev almaya yönelik bir kariyer planına sahip olan kişiler için bu konu daha da önemli olup; bireylerin karmaşık örgüt yapıları içerisinde hiyerarşinin üst basamaklarına doğru yükselebilmeleri için kendi iş çevrelerinin politik bakış açısını iyi bir şekilde anlamaları gerekmektedir (Gray ve Starke, 1988). Diğer taraftan örgütlerdeki politik faaliyetler, "politik oyunlar" olarak da ifade edildiği gibi (Mintzberg, 1985); örgütlerde yaşanan güç mücadeleleri, politik taktikler, pazarlık ve çatışma yönetimi olarak da ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Örgütsel politikanın oluşmasındaki ana etkenler, örgüt içi ve örgüt dışı rekabet ortamı ile kıt kaynaklardır (Perrewe ve Nelson, 2004; Vigoda, 2000). Bunun yanında örgütlerde kuralların yetersiz olması, politik davranışları kaçınılmaz kılmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1993). "Örgütlerin esas itibariyle politik yapılar olmasının önemli bir sonucu, örgüt üyelerinin güç kazanmak ve sahip oldukları gücü daha da arttırmak için çeşitli şekillerde çaba göstermeleridir" (Koçel, 2003, s. 570).

Mintzberg'e (1983) göre politik arena içinde iç koalisyondaki oyunlar, aktörlerin politik becerilerine, harcanan çabaya ve oluşturulan etkinin yasal sistemlerine bağlı olarak kazanılmakta veya kaybedilmektedir. Genellikle bu politik oyunlar bireysel çıkarlar için ve meşru olmayan yollarla oynanmaktadır. Hodgetts ve Wortman'a (1975) göre örgütsel politikada başarılı olabilmek için; örgütün var olan politik yapısı içerisindeki problemler analiz edilmeli ve bu problemlere uygun çözümler bulunmalıdır, bu süreç içerisinde örgütün mevcut durumu tespit edilip, amaçların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bir yol haritası belirlenmelidir.

### 2.4.1. Örgütsel politika ile ilgili kavramlar

Bireysel veya örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütlerde bireyler ve gruplar arasında yaşanan güç mücadeleleri, örgütsel politikanın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle "güç (power)" ve "etki (influence)" kavramları örgütsel politikayla yakından ilişkilidir.

#### 2.4.1.1. Güç

Güç sahibi olma isteği örgütsel politikaların ortaya çıkmasındaki ana etkenlerden birisidir. Bunun için örgütlerde bir takım politik oyunlar oynanmakta, politik taktikler kullanılmakta ve çeşitli koalisyonlar oluşturulmaktadır. Pfeffer'e (1999, s.119) göre "örgütler çoğu zaman karşılıklı bağımlılık ilişkilerine dayalı büyük ve karmaşık sistemlerdir. Bu yapılar içinde bulunulan konumu elde tutmak, her türlü işi başarabilmek açısından ön koşuldur. Bunun için yöneticiler kendilerini destekleyen kişilerin yardımına ihtiyaç duymaktadırlar". Başkalarının desteği ise sahip olunan gücün etkisiyle kazanılmaktadır. Bu bakımdan örgütsel politikayla ilgili kavramlardan birisi olan güç, bireysel ve örgütsel çoğu amacın temelinde yer almaktadır. Literatürde güce ilişkin kesin bir tanım olmamakla birlikte güç, genel olarak bir etki potansiyeli olarak ele alınmaktadır (Hersey ve ark., 2001).

Güç kavramına ilişkin yapılan tanımların bazıları şöyle sıralanabilir: "Güç, maddi ve sembolik ödüllerle bir takım destek ve yönergelere müdahale etmektir" (Etzioni, 1969, s. 60); "güç, bireyin sahip olduğu niteliklerden, karşısındaki kişiyle ilişkisinden veya örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanan bir başkası üzerindeki potansiyel etkidir" (Yukl, Kim ve Falbe, 1996, s. 310); güç, istenen bir durum için başkalarının davranışını değiştirebilme kapasitesidir, yaptırımları uygulama yeteneğidir veya bireyin başka türlü yapamayacağı bir işi bir başkasına yaptırma yeteneğidir. Bu bakımdan güç kavramıyla yakından ilişkili olan diğer kavramlar, etki ve otoritedir (Cartwright, 1959). Çoğu zaman güç kavramı, etki ve otorite kavramlarıyla bir arada kullanılmaktadır (Athos ve Coffey, 1968; Mintzberg, 1983; Vecchio, 2002). Bunun sebebi, güç, otorite ve etkinin, başkalarına bir şeyler yaptırabilmenin belirli mekanizmaları olmasıdır. Etki, kişisel ilişkiler veya lider ile takipçileri arasındaki duygusal bağ sayesinde işleri yaptırmak ile ilgilidir (Schlechty, 2006). Otorite ise bir örgütte kaynağını bulunulan pozisyondan alan özel bir güç tipi olarak bireyin resmi rolü sayesinde oluşan meşrulaşmış bir güçtür (Mintzberg, 1983). Güç ile otorite arasındaki ilişkiye bakıldığında güç, bireyin

örgüt içinde işgal ettiği konumdan kaynaklanırken; otorite ise örgüt adına güç kullanma yetkisidir. Buradaki kritik nokta etkili liderlik için güce sahip olmanın yeterli olmamasıdır. Liderler güce sahip olmalarının yanında etkili olabilmelidirler. Özellikle demokratik ve katılımcı bir ortamdaki liderlik için "etki" daha da önemlidir (Schlehty, 2006). Diğer taraftan güç, yönetici rolünün temel bir özelliğidir. Bu açıdan bir yöneticinin etkililiğinin arkasında "güç" olduğu söylenebilir. Ancak güç her zaman meşru değildir. Bu bakımdan başkalarını değiştirmek veya yönlendirmek için otoriteden söz edilmektedir. Otorite, meşrulaştırma düşüncesini içermekle birlikte izlenmesi gereken amaçlar doğrultusunda başkalarını etkilemeyi gerektirmektedir (Vecchio, 2002). Bir yönetici resmi otoritesi olduğu halde güçsüz olabilirken; herhangi bir örgüt çalışanı, resmi otoritesi olmadığı halde güç sahibi olabilmektedir (Athos ve Coffey, 1968). "Çalışanlar otoriteye sahip olan liderleri, güvenilir, yeterli ve duyarlı buldukları zaman yönlendirmeyi daha kolay kabul etmektedirler" (Bolman ve Deal, 2013, s. 247). Önemli olan yöneticinin sahip olduğu otoritenin astlar tarafından kabul edilmesidir (Güney, 2011). Dolayısıyla meşru güç olarak görülen otoritenin etkili bir şekilde kullanabilmesi, başkalarını etkilemeyi gerektirmektedir. Başkalarını etkileyebilmek ise sahip olunan güç kaynaklarının doğru kullanılmasıyla yakından ilişkilidir.

#### *2.4.1.1.1. Güç kaynakları*

Liderler etkili olabilmek için güç sahibi olmalıdırlar, ancak bu durum daha fazla gücün her zaman daha iyi olacağı anlamına gelmemektedir. Liderler, farklı kaynaklardan elde edilen güce gereksinim duymaktadırlar. Gücün miktarı ise amaçlara ve gücü kullanmaya yönelik liderin sahip olduğu becerilere bağlıdır (Yukl, 2006). Güç, temelde belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Liderler bu kaynakları etkileme süreci kapsamında kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilir ve yönlendirebilirler (Koçel, 2003). Bu açıdan liderin sahip olduğu gücün üstünlüğü, güç kaynaklarının çeşitliliğine bağlıdır (Owens, 2001).

Güç kaynaklarına yönelik literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda yaygın olarak French ve Raven (1959) tarafından beş güç temeli üzerinden yapılan sınıflandırma esas alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre güç kaynakları; "ödül gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), meşru güç (legitimate power), referansa dayalı güç (referent power) ve uzmanlık gücüdür (expert power)". French ve Raven'e göre başkalarını etkilemek için bu beş güç temeli ne

kadar güçlü ise liderin gücü de o ölçüde artmaktadır. Bu güç kaynaklarına ilişkin açıklamalar şöyledir:

1. *Ödül gücü*: Resmi otoritenin bir parçası olan ödül gücü, bireyleri ödüllendirmeye dayalı bir güç olup, ödüllendirmedeki amaç verimliliği artırabilmektir.
2. *Zorlayıcı güç*: Bu güç kaynağı, bireyin başkaları üzerinde cezalandırma yetkisinin olduğu algısına dayalıdır. Cezalar insanlar üzerinde olumsuz etki yarattığından, bireyler cezalardan kaçınmak için uyma yolunu tercih etmektedirler.
3. *Meşru güç*: Daha çok örgüt içinde geçerli olan meşru güç, bireyler üzerinde güç sahibi olan kişinin, davranışları kontrol etmeye yönelik bir yasal hakkının olduğu algısına dayalıdır. Yasal gücün bir göstergesi ise örgüt içindeki hiyerarşidir.
4. *Referansa dayalı güç*: Bu gücün temeli, bireyin güç sahibi olan kişiyle kendini özdeşleştirmesindedir. Özdeşleşme bireyin davranışları, inançları ve algılarının güç sahibi olan kişiyle uyumlu olması durumunda gerçekleşebilir.
5. *Uzmanlık gücü*: Bireyler üzerinde sosyal bir etki oluşturan uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyle ilgili olup; bireylerin, güç kullanacak kişinin bazı özel bilgilere veya uzmanlığa sahip olduğuna yönelik yeterlik algısına dayalıdır. (s.155-165).

Güç kaynaklarına ilişkin bir başka sınıflandırma ise Bass (1960) ve Etzioni (1961) tarafından bireyin pozisyonundan kaynaklanan pozisyon gücü (position power) ve kişiliğinden kaynaklanan kişisel güç (personal power) olarak yapılmıştır (akt., Bass, 1981). Buna göre French ve Raven'in (1955) yapmış oldukları sınıflandırmada meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç, pozisyon gücüne dayalı iken; uzmanlık gücü ve referansa dayalı güç ise kişisel güç kapsamındadır (Vecchio, 2002; Wexley ve Yukl, 1977). Pozisyon gücü, örgüt içinde bir pozisyona atanma ile elde edildiğinden bu güç, resmi örgüt sistemi içerisindeki konuma dayalıdır (Northouse, 2007). Bu bakımdan pozisyon gücü, örgütlerde otoritenin aşağıya yönelik kullanımı olarak düşünülebilir (Hersey ve ark., 2001). Kişisel güç ise sahip olunan bilgiye, teknik açıdan yeterliliğe, başkalarını peşinden sürükleyebilecek düşünceler üretmeye ve vizyon oluşturma yeteneğine dayanmaktadır (Luecke, 2011). Ayrıca kişisel güç, takipçilerin lidere bağlılığı ve güveni sayesinde oluşmaktadır (Hersey ve ark., 2001). Bu nedenle kişisel güç elde etmek için; sevgi, saygı ve anlayışa dayalı dostça ilişkiler kurulmalıdır (Bass, 1981). Diğer taraftan kişisel güç, çalışanların memnuniyetini ve performansını etkileyen daha geniş bir kapasiteye sahip iken; pozisyon gücü ise, çalışanlar üzerinde istenilen davranışların gerçekleşmesini sağlarken, anlaşma ve bağlılık oluşturmada zayıf kalabilmektedir (Vecchio, 2002). Bu bağlamda özellikle düşük pozisyon gücüne sahip olan bir liderin, astlar üzerinde etkili olabilmesi için daha fazla kişisel güce sahip olması gerektiği söylenebilir (Wexley ve Yukl, 1977). Öte yandan pozisyon gücü ve kişisel güç birbirinden farklı, fakat etkileşimli bir etki sistemi olup, her iki güç kaynağı liderler için önemlidir (Hersey ve ark., 2001).

Farklı güç kaynaklarıyla ilgili Mintzberg'e (1983, s.24) göre "örgüt için önemli kaynaklara ve teknik beceriye sahip olmak, bilgi üzerindeki hakimiyet, bazı yasal ayrıcalıklara sahip olmak, tepe yöneticilere, hükümet yetkililerine ve kitle iletişim araçlarında etkili olan kişilere yakın olmak da bireye güç kazandırmaktadır". Bunun yanında otorite, gerçek bir güç kaynağı olarak belirli kararların alınmasını veya kesin talimatlar verilmesini kolaylaştırmaktadır. Diğer bir güç kaynağı ise bilgi ve iletişimdir. Bilgiye ulaşabilen ve iletişim becerilerine sahip olan insanlar örgüt içinde önemli bir etki yaratabilirler. Ayrıca başkalarını etkileyebilmek açısından sahip olunan kişisel özellikler de önemli bir kişisel güç kaynağı olabilmektedir (Athos ve Coffey, 1968). Amaçlara bağlı olarak farklı güç kaynaklarının önemi ise, güç uygulayacak kişi ve hedef kişilerin durumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Yukl ve Falbe, 1991). Dolayısıyla güç kaynaklarının amaca uygun olarak doğru kullanılmasının hedef kişiler üzerindeki etkiyi artıracacağı söylenebilir.

#### **2.4.1.2. Etki**

Örgütsel politikada etkili olan ana unsurlardan birisi olan etki, güç kullanımı sonucunda bir bireyin veya grubun istenilen davranış değişikliğini gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Hersey ve ark., 2001). Bir başka tanıma göre etki, güç kaynaklarını harekete geçirme ve başkalarını etkileme potansiyeli olarak tanımlanabilir. Etki, güçten farklı olarak açık bir güç kullanımı, zorlama ve doğrudan bir emir olmaksızın sonuç üretebilmektedir. Öte yandan etki çift yönlüdür, bu nedenle bir yöneticinin başkalarını etkileyebilmesi için öncelikli olarak başkaları tarafından etkilenmeye açık olması gerekmektedir (Luecke, 2011). Yöneticilerin etkililiği astlar üzerinde olduğu kadar, daha üst kademe yöneticiler ve aynı kademe çalışanlar üzerindeki etkilerine de bağlıdır (Yukl, 2006).

Etki girişimi süreçleri; uyum, özdeşleşme ve içselleşme ile sonuçlanmaktadır (Kelman, 1958). Sosyal etki sürecinde uyum, bazı ödülleri kazanmak ve cezalardan sakınmak için etkinin kabul edilmesi iken; özdeşleşme, birey veya bir gruba iyi ilişkiler içerisinde olabilmek için etkinin kabul edilmesidir. İçselleşmede ise bireyi ödüllendiren veya kişisel değer sistemiyle uyumlu olan özendirici eylemler sebebiyle etki girişiminin kabul edilmesi söz konusudur (Sussmann ve Vecchio, 1982). Buna göre bireyin etki girişimi diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edildiğinde, bireyin etkililiği artmaktadır. Bu bakımdan bir liderin etki girişimi, özellikle düşüncelerin değişiminde ve grubun verimliliğinde etkili olmaktadır (French ve Snyder, 1959).

Dolayısıyla örgütlerde daha etkili olabilmek için etki alanının genişletilmesi ve daha fazla güç gerekmektedir. Bunun için sahip olunan pozisyon gücü ve kişisel güç artırılmalıdır. Başkaları üzerinde etkili olma çabaları, stratejik olmayı gerektirmektedir. Bunun için başkalarını kendine bağımlı hale getirmek ve başkaları tarafından etkilenmeye açık olmak gerekmektedir. Bundan dolayı yöneticiler, etki alanlarını genişletmek için kilit pozisyonlara kendilerine yakın olan kişileri getirmekte ve onlara önemli kaynaklar vermektedirler. Bu kişilerin sadakati ise yöneticiler için önemli bir etki alanı oluşturmaktadır (Luecke, 2011). Örgütsel politikayı oluşturan sebepler dikkate alındığında güç, etki ve politika kavramlarının birbirleriyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

#### **2.4.1.3. Güç, etki ve politika ilişkisi**

Örgütler, temelde politik uygulamaların gerçekleştiği yerlerdir (Lasswell ve Kaplan, 1950; Mintzberg, 1983 ve 2014; Pfeffer, 2010). "İnsanların politik davranışlarının sebebi, amaçlara ulaşmak için güç elde etmek ve elde ettikleri gücü devam ettirme istekleridir" (Gray ve Starke, 1988, s. 508). Güç, kabul edilen ortak amaçlar için gerekli olduğu kadar, kişisel amaçlar için de kullanılmaktadır (Vecchio, 2002). Dolayısıyla güç, politik davranışı etkileyen ve görünür kılan bir kaynaktır (Buchanan ve Badham, 1999, s. 40). Bundan dolayı örgütlerde başarı elde edebilmek için iktidar kadar politik süreçler de gereklidir (Pfeffer, 1999).

Vecchio'ya (2002, s. 80) göre "politika kelimesi bazı olumsuz anlamları çağrıştırmakla birlikte onaylanmayan bir takım kazançların elde edilmesiyle de ilişkilendirilmektedir". Bunun yanında politika, etiğe uymayan davranışlar ve kararlar bütünü olarak da değerlendirilmektedir. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi açısından oldukça önemli olan güç ise genel olarak duygusallıktan arındırılmış bir kelime olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte politika ve güç birbiriyle yakından ilişkilidir. Politika, gücün artmasını sağladığı gibi, güç de politikanın uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Diğer taraftan gücün kullanımı daha çok örgütsel amaçlara yönelik iken; politik davranışın temelinde ise bireysel amaç ve çıkarlar söz konusudur ve çoğu zaman politik davranış, içerisinde gizliliği, başkalarını aldatma ve dürüst davranmama gibi unsurları da barındırmaktadır (Yılmaz, 2012). Bu açıdan meşru güç olarak herhangi bir güç kaynağının bireysel çıkarlar için meşru olmayan şekilde kullanılması, gücün politik olarak kullanılması olarak ifade edilebilir (Mintzberg, 1983).



Örgütsel politikalar, güç ve etki uygulamalarını kapsamaktadır (Vecchio, 2002). Bu nedenle örgütlerde bürokratik ve politik rekabet içerisinde güç kazanmak isteyen bireylerin, bir etki alanı oluşturmaları gerekmektedir. Bunun sebebi ise sahip olunan gücün çalışanların bağlılığını sağlamak açısından yetersiz kalmasıdır (Pfeffer, 1999). Örgütün başarısı için ihtiyaç duyulan bağlılık, büyük ölçüde destekleyici bir etki ile oluşmaktadır (Schlechty, 2006). Bu nedenle başkaları üzerinde etkili olabilmek, sahip olunan güç kaynağını kullanarak harekete geçmeyi gerektirmektedir (Mintzberg, 1983). Güç elde etme yolunda atılacak önemli adımlardan birisi, başkaları üzerinde olumlu bir izlenim oluşturabilmektir (Pfeffer, 2010). Bu bağlamda güç, etki ile; etki ise psikolojik değişimle açıklanabilir (French ve Raven, 1959). Etkileme, gücün uygulanmasına imkan veren bir süreçtir. Başkalarını etkilemek, kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücü arttıkça başkalarını daha kolay etkileyebilmektedir (Koçel, 2003). Diğer taraftan birey, açıkça herhangi bir etki girişiminde bulunmaksızın sahip olduğu güç ile hedef kişiyi etkileyebilir (Yukl, 2006).

Luecke'ye (2011, s. 44) göre "doğrudan güç kullanımı, çalışanların örgütsel bağlılığını azalmasına sebep olurken; bireyin gücü kaybetmesine de sebep olabilir. Bundan dolayı güç, etki aracılığıyla kullanılmalıdır". Dolayısıyla etki ve güç, başkalarının davranışlarını değiştirme yeteneğidir. Ancak etki, güç kullanımına göre daha stratejik olarak gerçekleştirilmekte ve daha geniş alana yayılmaktadır. Bununla birlikte güç, belirli güç kaynaklarına dayalı olarak bir düzen içerisinde amaca ulaşabilme yeteneğini ifade ederken; etki ise belirli taktiklerin yanında çoğunlukla yüz yüze etkileşimi gerektirmektedir. Bu bakımdan etki uygulamaları, güç uygulamalarına göre daha incelikli yapılan uygulamalardır (Vecchio, 2002). Daha fazla etki, bireye aynı zamanda daha fazla kontrol ve güç potansiyeli kazandırabilir (Buchanan ve Badham, 1999). Öte yandan bireye güç kazandıran özellikler arasında, ikna yeteneği (Conger, 2008); bilgi birikimi, başkaları üzerinde olumlu itibar oluşturma (Yılmaz, 2012); politik beceriye sahip olmak (Mintzberg, 1983) ve güvenilir olmak (Solomon ve Flores, 2001) gibi özellikler yer almaktadır.

Sonuç olarak bireyler amaçlarına ulaşabilmek için güç kaynaklarına sahip olmalarının yanı sıra, politik becerilerini kullanarak hareket etmelidirler. Çünkü bazen sahip olunan bir güç, büyük bir çaba gösterilse bile politik yetersizlik sebebiyle istenilen sonuca ulaşmak için yeterli olmayabilir. Bu nedenle yöneticiler, kendileri

için yeterli desteği sağlayabilmeleri için bir etki girişiminde bulunurken politik bir bakış açısıyla hareket etmelidirler (Mintzberg, 1983).

#### **2.4.2. Örgütsel politikada etkili olan faktörler**

Örgütsel politikalar örgütsel yaşamın önemli bir gerçeği olmakla birlikte; örgütlerdeki politik etkinlikler bazı sebeplere bağlı olarak artış gösterebilmektedir. Bu sebepler; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlere bağlı olarak açıklanabilir.

##### **2.4.2.1. Bireysel faktörler**

Örgütsel politikada bireysel faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle bireylerin örgütten beklentileri, örgütsel politikada belirleyici bir etkidir. Buna göre bireyin örgüt için yatırımı arttıkça beklentileri de artarken, örgütteki politik etkinlikler de hız kazanmaktadır. Ayrıca bireyin iş dünyasında talep edilen özelliklere sahip olması, dışarıdaki iş çevreleri ile etkili bir iletişimde bulunması ve iyi bir itibara sahip olması da bireyin politik etkinlikte bulunma olasılığını artırmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Örgüt içi politikaları artıran bireysel faktörler daha çok bireylerin farklı inançlarına ve amaçlarına dayalıdır (Gray ve Starke, 1988; Zanzi ve O'Neill, 2001). Buna göre politik bir eylemin temelinde; ilgi, duygu, sadakat, inanç ve bireysel çıkarların yer aldığı söylenebilir (Lasswell ve Kaplan, 1950). Buchanan ve Badham'a (1999) göre örgütlerde politik olarak tanımlanan davranışların sebepleri; intikam almak, yetersizlik, anlayış eksikliği ve katı bir yönetim olabilmektedir.

Çalışanlar kişiliklerini, tutumlarını, değerlerini, tercihlerini, inançlarını ve bağlılıklarını iş ortamına taşıdıkları için; bireylerin çıkarları, hem yapılan iş hem de kariyerle ilgili davranış biçimlerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca bireylerin kendi yeteneklerine uygun bir rol verilmediğini düşünmeleri de örgütte politik etkinliklerin artmasına neden olmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003). Bunun yanında bireysel çıkarlara yönelik bir tehdit söz konusu olduğunda, bireylerin buldukları konumu korumak amacıyla savunmaya veya karşı atağa geçmeleri örgütsel politikalara sebep olmaktadır (Morgan, 1998). Buna göre örgütlerde politik faaliyetleri artıran sebepler arasında, güce giden yolda ortaya çıkan bir takım engellerin üstesinden gelme isteği önemli bir yer tutmaktadır (Pfeffer, 2010).

Yöneticilerin politik faaliyetler içerisinde bulunmalarının temel sebeplerinden birisi, buldukları konumu koruyabilmek için örgüt içinde destekçilere ihtiyaç duymalarıdır. İktidar sahibi olma yolunda gerekli olan gücü elde tutabilmek için

saygınlık, uzmanlık ve zekâ tek başına yeterli değildir. İşlerin takip edilmesi, gereken ayrıntılarla ilgilenilmesi ve rakiplerin üstesinden gelebilmek için yöneticiler, kendilerine destek olabilecek kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle yöneticilerin destek koalisyonları kurmaları ve çeşitli kaynaklar bulup geliştirmeleri, işleri başarıyla sonuçlandırabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Pfeffer, 1999). Ayrıca örgütsel politikada bireylerin örgütsel görev, kariyer ve kişisel yaşam olmak üzere üç çıkar alanı bulunmaktadır. Bu üç çıkar alanı arasında denge kurulamadığında, bireylerin politik faaliyetlerde bulunma olasılığı artmaktadır (Morgan, 1998). Diğer taraftan bireylerin politik faaliyetlerde bulunma eğilimini artıran bireysel özellikler arasında, Makyavelizm (machiavellism) önemli bir rol oynamaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003; Kacmar ve Ferris, 1993).

#### 2.4.2.1.1. Makyavelizm

Örgütsel politika literatüründe Machiavelli'nin önemli bir yeri bulunmaktadır. Aypay'ın (2015) ifade ettiği gibi çağdaş politika kuramı Machiavelli'nin Prens adlı eserine dayalıdır. "Machiavelli'nin iktidarın doğru olarak kullanımını konusundaki düşünceleri, pek çok düşünürü etkilemiştir" (Ledeen, 2003, s. 2). Machiavelli, Prens isimli çalışmasında 16. yüzyılda dünyanın önde gelen liderlerini örnek göstererek, iktidarın nasıl ele geçirilip korunduğu ve nasıl yitirildiği konularını irdelemiş ve başarılı bir yönetime ilişkin günümüzde hâlâ geçerliğini koruyan bir takım önerilerde bulunmuştur. Bu önerilerde hukuk kurallarının yanında bir takım politik oyunların gerekliliğini vurgulamıştır. Machiavelli'ye (2011) göre bir yönetici, lider olabilmek için örgütü bir bütün halinde harekete geçirebilmelidir. Bunun için çalışanların desteğini kazanmalı ve tepkilerini üzerine çekmekten kaçınmalıdır. Ayrıca mücadele etmeye hazır olmalıdır ve gerektiğinde kullandığı yöntemleri değiştirebilmelidir; bunun yanında merhametli, güvenilir, insancıl ve dürüst olmak gibi özelliklere sahip olmasa bile, çalışanlar üzerinde bu özelliklere sahip olduğuna dair bir izlenim oluşturmmalıdır. Buchanan ve Badham'a (1999) göre Machiavelli'nin örgütsel politika üzerine görüşleri daha çok politik strateji ve taktikler üzerine yoğunlaşmıştır. Machiavelli'nin politik strateji ve taktikler üzerine olan görüşleri günümüzde hâlâ geçerliğini korumaktadır. Bu bakımdan İmrek'in (2004) ifade ettiği üzere, Machiavelli'nin yönetim prensipleri kapsamında politik davranışlara yönelik önerileri, günümüz yöneticilerine ve liderlerine yol gösterici niteliktedir.

Makyavelizm, zorlama ve fırsatçılık sayesinde başkaları üzerinde hakimiyet kurma uygulamalarına yönelik bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Hochwarter, Pearson, Ferris, Perrew ve Ralston, 2000). Politik davranışlarla ilgili olarak Machiavelli'nin tanımladığı Makyavelist bireyler, genellikle otoriter ve çıkarıcı olarak düşünülmekte ve bu bireylerin diğer örgüt üyelerine göre politik davranışlarla daha fazla meşgul oldukları varsayılmaktadır. Öte yandan Makyavelist bireyler, amaçlarına ulaşmak için kişilerarası ilişkilerde duygularını gizleyerek, soğukkanlı kalabilmekte ve başkalarına karşı mesafeli bir duruş sergileyerek kendi çıkarları doğrultusunda davranışlarını yönlendirebilmektedirler. Ayrıca takdire layık olmaktan ziyade, hileyi yararlı bulmakta ve ideolojik bağlılıkları bulunmaktadır. Özünde ise bu kişiler örgütsel ortamlarda kişisel gücü sürdürmeyi tercih etmektedirler (Vecchio, 2002). Grams ve Rogers'ın (1990) araştırma sonucuna göre, düşük düzeydeki Makyavelist bireyler, hedef kişiyi etkilemek için kendi taleplerini basitçe ifade etmeyi tercih ederken; yüksek düzeyde Makyavelist bireyler ise duygulara hitap ederek, kendi düşüncelerini hedef kişiye kabul ettirmeye çalışmaktadırlar. Bunun için daha çok rasyonel olmayan taktikleri kullanmaktadırlar ve doğrudan değil de dolaylı taktikleri kullanmayı tercih etmektedirler. Reimers ve Barbuto'nun (2002) yaptıkları çalışmada ise Makyavelist özelliklere sahip olan bireylerin öncelikle çekicilik, arkadaşlık ve inceliği kullanma arayışında oldukları, fakat etki girişimleri başarısız olduğunda ise etki taktiklerine başvurdukları saptanmıştır. Ayrıca O'Connor ve Morrison'un (2001) araştırma sonucunda Makyavelist kişilik tarzının, çalışanların örgütsel politik algılarını etkileyen faktörlerden birisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi kişilik özelliklerine bağlı olarak Makyavelist bireylerin örgütsel politikada daha aktif rol aldıkları söylenebilir.

#### ***2.4.2.2. Örgütsel faktörler***

Örgütlerdeki politik faaliyetlerin oluşmasında bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de etkilidir. Özellikle değişen iş çevreleri ve sınırlı kaynaklar örgütlerde güç mücadelelerine sebep olmaktadır. Pfeffer'e (2010, s.214) göre "örgütlerde politik dinamiklerin yaygın olmasının sebeplerinden birisi hiyerarşidir. Hiyerarşi olduğunda üst kademelere terfi etme isteği ve en alt kademedede olmaktan kaçınma eğilimi doğal karşılanmaktadır. Bu bakımdan hiyerarşinin varlığı, üst düzey konumları kimin işgal edeceği konusunda örgütlerde rekabet ortamı oluşturmaktadır". Örgütlerdeki resmi otorite, ideoloji, uzmanlık ve politika sistemlerinin olmaması

veya zayıf olması politik faaliyetleri artırmaktadır (Mintzberg, 1985). Bunun yanında küçük örgütlerde örgüt içi bağımlılık ve örgüt içi çeşitlilik daha az olduğundan politikalar daha az görülmektedir. Bu nedenle küçük örgütlere göre büyük örgütlerde politik faaliyetlerin daha fazla yaşandığı söylenebilir (Pfeffer, 1999). Buna ek olarak örgütteki kültürel öğeler ve semboller, normlar, kurallar ve kullanılan dil, örgüte özgü bir politika yaratmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Örgüt politikalarında rol oynayan örgüt içindeki etkileyici unsurlar, örgüt çalışanları ile örgüt yaşamının bütününe hakim olan ve her şekilde var olduğu bilinen örgüt ideolojisidir. Her bir örgüt çalışanın, birer etkileyici unsur olarak, örgütsel güç oyunu içerisinde farklı ihtiyaçları söz konusudur (Mintzberg, 1983). Bunun yanında örgüt iklimi, tepe yöneticilerin tutum ve davranışları ve örgütteki iletişim sistemi, örgütlerde uygulanan politikalar ve bu politikaların sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Örgütlerde politik etkinlikleri artıran faktörler arasında iktidar ve nüfuz edinmeyi gerektiren sebepler de yer almaktadır. Bu sebepler; karşılıklı bağımlılık, kaynak kıtlığı, görüş ayrılıkları ve konumun önemi olarak sıralanabilir (Pfeffer, 1999). Ayrıca örgütlerde kaynakların sınırlı olması ve gücün dağılımı, örgütsel politikaları yaygınlaştıran faktörler arasındadır (Gray ve Starke, 1988; Zanzi ve O'Neill, 2001). Örgütlerde alınan çoğu önemli kararlar kıt kaynakların dağıtımına yöneliktir. Bu durum bireyler ve gruplar arasındaki farklılıkların da etkisiyle çatışmalara neden olmaktadır. Böyle bir durumda "güç", örgüt içinde en önemli varlık olarak kabul edilmektedir (Bolman ve Deal, 2013). Diğer taraftan örgüt ortamı, politik davranışın ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Bazı örgütlerde politik davranışlar çeşitli şekillerde ödüllendirilmektedir. Politik eylemlerin kazançla sonuçlanması ise bireylerin politik faaliyetlerde bulunma olasılığını artırmaktadır. Bunun yanında örgüt kurallarının ve rehberliğin yetersiz olması, örgütlerdeki politik faaliyetleri yaygınlaştıran bir faktördür (Kacmar ve Ferris, 1993).

#### ***2.4.2.3. Çevresel faktörler***

Bireyler ve örgütler doğal, sosyal, ekonomik, kültürel ve politik çevrelerden etkilenmektedirler (Hodgetts ve Wortman, 1975). Bu etkilenmenin sonucunda örgüt politikalarında rol oynayan bir takım dış etkileyici unsurlar söz konusudur. Bunlar; şirket sahipleri, iş ortakları, sendikalar, profesyonel dernekler ve örgütü çevreleyen toplumdur. Dış etkileyici unsurların her birinin örgüt üzerinde bir yaptırımı vardır ve örgütsel sonuçları etkilemek için iç etkileyici unsurlar aracılığıyla etki

göstermektedirler. Bu etki ise resmi yaptırımlar, baskı kampanyaları ve doğrudan denetimler şeklinde görülmektedir (Mintzberg, 1983). Bunun yanında örgütlerde çevresel faktörlerin etkisiyle oluşan yenilik, değişim ve belirsizlik durumları örgütlerdeki politikaları artıran faktörlerdir (Pfeffer, 1999; Buchanan ve Badham, 1999). Örgütlerdeki politik faaliyetler özellikle değişimlerin neden olduğu kriz dönemlerinde artış göstermektedir (Lasswell ve Kaplan, 1950). Bunun sebebi yaşanan örgütsel değişimin, belirsizlik oluşturması sebebiyle politik davranışlarla birlikte politik sorunları da artırmasıdır (Buchanan ve Badham, 1999). Değişim dönemlerinde örgütsel kaynakların daha verimli kullanılması için personel sayısı azaltılabilir ya da bölümlere daha az kaynak ayrılabilir. Böyle bir durumdan zarar gören veya görme olasılığı olan bireyler veya gruplar arasında politik etkinlikler artabilir. Diğer taraftan örgütte belirsizlik olduğunda, alışlagelmiş yöntemlerle sorunları çözmek zorlaşmaktadır. Bu dönemlerde örgütteki belirsizlik durumundan yararlanmak isteyen bireyler ve gruplar politik etkinliklerini artırabilmektedirler (Ertekin ve Ertekin, 2003). Ayrıca iş dünyasının rekabetçi doğası, örgütlerde politika kullanımını yaygınlaştıran çevresel bir faktördür. Rekabetin etkisiyle örgütlerin daha fazla politik yapılar haline dönüşmesi sonucunda, örgüt ortamında politik davranışlar günlük faaliyetler arasında yerini almaktadır (Pfeffer 1981).

### **2.4.3. Örgütsel politikanın yönetimi**

Örgütlerde politikanın yönetimi, politik etkinliklere katılarak veya kayıtsız kalarak gerçekleşmektedir. Yöneticilerin örgütsel politikayı yönetebilmeleri için kesin bir taktik olmamakla birlikte; politik grupların amaçları, politikanın boyutu, örgütün durumu ve yöneticinin örgütteki gücü gibi faktörler dikkate alınarak duruma göre yöneticilerin uygulayacağı politik taktikler değişebilmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Her örgütte yaşanan örgütsel politikalar, yöneticiler ve çalışanlar açısından istenmeyen bazı sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu sonuçlar çalışanların örgüte bağlılığı, iş doyumunu, görev performansı, verimlilik, diğer örgüt çalışanlarıyla sosyal ilişkiler, örgüt iklimi ve örgütün genel başarısı üzerinde ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan örgütsel politikaların olumsuz etkilerini en aza indirmek ve istenen sonuçları elde edebilmek için örgütsel politikanın yönetilmesi gerekmektedir. Hoy ve Miskel'in (2010) ifade ettiği gibi politikalar, örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Bu bakımdan örgütsel politika rahatsız edici olduğu kadar özünde bir takım faydaları da sunmaktadır (Mintzberg, 1985).

Dolayısıyla örgütsel politik etkinlikler birey ya da gruplar açısından olumsuz sonuçlar yaratabildiği gibi olumlu sonuçlar da oluşturabilmektedir (Yılmaz, 2012). Örgütlerde özellikle üst kademelere doğru ilerleyebilmek, örgütsel politikada başarılı olmayı gerektirmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Bu bakımdan örgüt politikaları bazı yöneticiler için önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir (Buchanan ve Badham, 1999). Fakat örgütlerdeki çeşitli politik oyunlar çoğu örgütsel sorunun nedenidir. Bu sebeple bireyin başarılı olabilmesi için oyunu başkalarından daha iyi oynaması ve kendisini korumaya yönelik dikkatli olması gerekmektedir (Bolman ve Deal, 2013). Örgütsel politikanın yönetimine ilişkin Perrewe ve Nelson'un (2004) araştırma sonucuna göre erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre örgütsel politikada daha başarılıdırlar. Bunun sebebi, erkek çalışanların politikaları oyunun kuralları olarak görmeleri ve gayriresmi sistemleri kullanarak başarı elde etmek için çaba göstermeleridir. Kadın çalışanlar ise bilgi ve destek için resmi örgüt sistemine güvenerek, politikaları amaca ulaşmak için bir engel olarak görme eğilimindedirler. Ertekin ve Ertekin'e (2003) göre örgütlerde politikanın yönetimi; problemi analiz etme, politik aktörleri anlama, politik taktiğe karar verme ve uygulamaları değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Politik taktiğin belirlenmesinde en önemli belirleyici etken ise örgütteki problemin analizidir. Bu nedenle politik bir amacın taktik aşamasına geçirilmesinden önce bireyin kendisini, bulunduğu grubu, örgütü ve çevreyi analiz etmesi gerekmektedir. Öte yandan örgütsel politikanın yönetiminde bazı bireylerin sahip oldukları bazı özelliklere ve becerilere bağlı olarak daha başarılı oldukları söylenebilir.

#### ***2.4.3.1. Etkili politik aktörlerin kişilik özellikleri***

İletişim sürecinde başkalarını etkilemek amacıyla bazı girişimlerde bulunan bireyler, politik aktörler olarak isimlendirilmektedir. Politik aktörlerin etki girişiminde buldukları bireyler ise hedef kişilerdir. Ertekin ve Ertekin'e (2003) göre örgütlerdeki politik aktörler, bireyler veya bazı gruplar olabilmektedir. Farklı bakış açılarına göre örgütsel politikaya neden olanlar tepe yöneticileri ve bölüm yöneticileri olduğu gibi; örgütsel politika genel olarak çalışanlar ile yöneticiler arasında gerçekleşmektedir.

Örgütteki tüm birey ve gruplar politik etkinlikler içinde yer alabilir ve değişik politik davranış ve taktikleri uygulayabilirler (Yılmaz, 2012). Bu açıdan politik arenada herkes bir oyuncudur ve örgütteki bütün çalışanlar, bireysel ve örgütsel

amaçlara ulaşabilmek için politik davranış sergileyebilirler (Vecchio, 2002). Ancak bazı bireyler politik davranış sergilemeye yönelik daha fazla beceri sahibidirler. Sahip olunan bu becerilerin çoğu eğitim ve deneyim yoluyla öğrenilmektedir (Buchanan ve Badham, 1999). Politik aktörler genellikle bireysel çıkarlar için faaliyetlerde bulunurken, meşru sebepler yaratarak kendi amaçlarını gizlemeye çalışmakta ve bunun için risk almaya eğilimlidirler (Ertekin ve Ertekin, 2003). "Yapıcı politikacılar bir gündemi nasıl biçimlendireceklerini, politik arenada yol haritalarını nasıl hazırlayacaklarını, nasıl destek ağı yaratacaklarını ve hem müttefiklerle hem de rakiplerle nasıl müzakere edeceklerini iyi bilmektedirler" (Bolman ve Deal, 2013, s. 257). Bu bakımdan örgütlerde yüksek konumlara gelen kişiler genel olarak diğer insanlardan farklı olarak; azimli olma ve kendini tanıma, fikir yürütebilme, empati kurma yeteneği ve özgüven sahibi olma gibi becerilere sahiptirler (Pfeffer, 2010). Allen ve arkadaşlarına (1979) göre örgütsel politikada başarılı görülen bireylerin kişilik özellikleri arasında; düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilme, duyarlı, sosyal beceri sahibi, alanında yeterli, herkes tarafından sevilen, dışadönük, özgüvenli, olayların üzerine giden, hırslı, duruma göre gerçek amacını gizleyebilen, zeki ve mantıklı olmak gibi özellikler yer almaktadır. Pfeffer (1999, s. 190) ise güç elde etme ve gücü kullanma konusunda başarılı olan insanların sahip oldukları bazı özellikleri şu şekilde ifade etmiştir:

Amaca odaklanabilmek, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama ve çözme yeteneğine sahip olmak, hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçların seçimi konusunda hareket tarzını değiştirme ve yeni yaklaşımlar deneme yeteneğine sahip olma, gerektiği zaman taraf olmaya hazır olarak çatışmalarla baş edebilmek, gerektiğinde alçakgönüllü davranmak ve başkalarının yardım ve desteğini kazanmak için iyi bir takım elemanı gibi davranabilmektir.

Örgütlerdeki politik dinamikler çıkarıcı ve yıkıcı olabildiği gibi hedeflere ulaşmak için bir araç da olabilmektedir. Etkililik, yöneticinin politik becerilerine bağlıdır (Bolman ve Deal, 2013). Bu bakımdan örgütlerde başarılı olabilmek ve istenilen kariyer hedefine ulaşabilmek için görevin gerektirdiği bilgi ve becerilerin yanında, bireylerin politik becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Pfeffer, 2010). Politik beceri, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bireyin sahip olduğu bilgiyi başkalarını etkilemek veya harekete geçirmek amacıyla kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2005; Ferris ve ark., 2009). Politik beceri, bireylerin başkalarını etkileme kapasitesini artırmaktadır. Politik beceriye sahip olan kişiler, hangi durumda hangi etkileme taktik ve stratejisinin



işleyeceğini iyi bilmektedirler. Bu kişiler özel bir taktiği veya stratejiyi istenen etkiyi oluşturmak için nasıl yöneteceklerinin genellikle farkındadırlar (Atay, 2010). Çalışanların sahip oldukları politik beceri, bireyin kendisini sevdirmesi ve yöneticiyle benzer görüşleri paylaştığına dair benzerlik algısının oluşturmasında etkili olup; performans değerlendirmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bakımdan politik taktikler, politik beceriye sahip olan kişiler tarafından kullanıldığında daha etkili olmaktadır (Kolodinsky, 2002). Dolayısıyla politik taktiklerin ve etki stratejilerinin başarılı olması, bireyin sahip olduğu politik beceriyle yakından ilişkilidir (Perrew ve Nelson, 2004; Kolodinsky, 2002). Politik beceriye sahip olan kişiler, iş ortamındaki sosyal etkileşimlerde başkalarını etkilemek konusunda sosyal bir yeterliğe sahiptirler (Bing, Davison, Minor, Novicevic ve Frink, 2011; Blickle, Wendel ve Ferris, 2010). Bu bakımdan politik beceriye sahip olan kişiler sosyal durumları anlayabilirler, başkalarının kendilerini lider olarak kabul etmelerini sağlamada etkili, sosyal ağ kurmada ve toplum içerisinde itibar oluşturmada oldukça beceriklidirler (Ferris ve ark., 2009). Ayrıca Politik beceriye sahip kişiler güvenilir ve samimi görünerek sosyal çevrelere uyum sağlamaktadırlar (Ferris ve ark., 2000).

Araştırma sonuçlarına göre, bireyin sahip olduğu politik beceri ile görev performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır (Semadar, Robins ve Ferris, 2006; Bing ve ark., 2011; Meurs, Perrew ve Ferris, 2011; Liu ve ark., 2007). Ayrıca politik beceri bireyin kariyer tercihleriyle de ilişkili olup (Kaplan, 2008), bireyin kariyer başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Blickle, Oerder ve Summers, 2010; Treadway, Breland, Adams, Duke ve Williams, 2010; Todd, Harris, Harris ve Wheeler, 2009; Breland, Treadway, Duke ve Adams, 2007; Moss, 2006; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway ve ark., 2004; Kolodinsky, Treadway ve Ferris, 2007). Bunun yanında liderin sahip olduğu politik beceri, takım performansını artırırken (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004), lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin kalitesini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve lidere olan güveni artırmaktadır (Brouer, Duke, Treadway ve Ferris, 2009; Brouer, 2007). Diğer taraftan politik beceri, örgütsel stres kaynaklarının birey üzerinde yarattığı gerilimi azaltmaktadır (Meurs, Gallagher ve Perrew, 2010; Kolodinsky, Hochwarter ve Ferris, 2004; Perrew, Ferris, Frink ve Anthony, 2000). Dolayısıyla politik beceri, iyi bir kariyer elde etmek için özellikle yöneticilerin sahip olmaları gereken önemli bir özelliktir (Ferris ve ark., 2009; Ferris ve ark., 2000; Buchanan ve Badham, 2000).

## 2.5. Politik Davranış

Örgütlerde belirli amaçlara ulaşabilmek için politik olarak nitelendirilen bir takım davranışlar sergilenmektedir. Kişisel çıkarlar elde etmek için başkalarını etkileme amacını taşıyan bu davranışlar, bireylerin politik davranışlarını yansıtmaktadır. Allen ve arkadaşlarının (1979, s. 77) ifade ettikleri gibi "örgütsel politikalar bireylerin veya grupların kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için başkalarını etkilemek amacıyla gerçekleştirdikleri kasıtlı eylemlerden oluşmaktadır". Bu eylemler politik davranışlar halinde görülmektedir. Politik davranış, kasıtlı veya kasıtlı olmaksızın başkalarının tutumlarını ve davranışlarını şekillendirme girişimleridir. Bu girişimler bireyleri ve sosyal etkileşimleri kontrol edebilmek amacıyla bazı sosyal bağlantıları ve bir takım becerileri gerektirmektedir (Buchanan ve Badham, 1999). Ayrıca politik davranış, örgütün kaynak dağıtım sistemine karşı hak iddia etmeye yönelik bir eylem olarak da görülmektedir (Mayes ve Allen, 1977). Bu bakımdan politik davranış evrensel olduğu kadar her örgüt için kaçınılmazdır (Gray ve Starke, 1988). Kakabadse ve Parker'a (1984) göre bireyin sergilediği davranış, örgüt değerlerine uygun olduğunda başkaları tarafından kabul edilebilir. Fakat tepki çektiğinde, yanlış anlaşıldığında veya bu davranışa uygun olmayan davranışlarla karşılık verildiğinde ise bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Literatürde bu olumsuz etkileşimler "politik" olarak adlandırılmaktadır. Bu bakımdan politik davranışlardaki olumsuz etkileşimleri azaltmak için bireyin kendi bireyselliğini savunması kadar başkalarının farklı gerçeklere sahip olduğunu da kabul etmesi gerekmektedir.

Örgütlerde çok çeşitli politik davranışlar sergilenmektedir. Bireylerin sergiledikleri belirli politik davranışlar, politik taktikler olarak adlandırılmaktadır (Gray ve Starke, 1988; Ertekin ve Ertekin, 2003). Buchanan ve Badham'a (1999) göre güç elde etme girişimi kapsamında örgütlerde politik davranış olarak kabul edilen faaliyetler; bir takım kelime oyunları, etki taktikleri ve izlenim yönetimi teknikleri olarak sıralanabilir. Bu bakımdan politik davranış, sahip olunan gücün uygulama alanı olup, belirli bir amaç doğrultusunda politik taktikler ve başka tekniklerin kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde politik davranışların ortaya çıkması farklı sebeplere dayalıdır. Yılmaz'a (2012) göre örgütlerde farklı politik davranışlar gözlenmesinin ana sebebi, bireylerin kendi çıkarlarını koruma isteğidir. Kakabadse ve Parker'a (1984) göre örgütlerdeki tüm çalışanlar, belirli amaçlara ulaşabilmek için kendi bireysel

değerlerine, inançlarına ve normlarına bağlı olarak "yol haritası" olarak adlandırılan bir davranış kalıbı geliştirmektedirler ve bu yol haritaları doğrultusunda başkalarının inançlarını, algılarını ve davranışlarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan Cobb (1986), örgütlerdeki politik davranışların bireysel düzeyde, koalisyon düzeyinde ve ağ kurma düzeyinde görüldüğünü ileri sürmüştür. Buna göre diğer düzeyler için temel teşkil etmekte olan bireysel düzeydeki politik faaliyetlerin sebebi; iyi bir pozisyon elde etme, itibar oluşturma ve kararlarda etkili olabilmektir. Koalisyon düzeyindeki politik faaliyetler, çıkar grupları oluşturmak ve ortak çabayla güç elde etmek için gerçekleştirilmektedir. Ağ kurma düzeyinde ise örgütün resmi yapısı içerisinde etki, görev, bilgi ve sosyal açıdan bireyler amaçlarına ulaşamadıkları durumlarda, istedikleri sonuçları politik davranışlar aracılığıyla elde etmeye çalışmaktadırlar. Oluşturulan ağlardaki bağlantılar ise destek ve ittifaklar, bilgi akışı, kaynak akışı, ideolojik bağlantılar ve resmi karar sürecine gayri resmi yollarla erişim ile oluşturulmaktadır.

### **2.5.1. Politik taktikler**

Örgütlerde kişisel veya örgütsel amaçlara ulaşabilmek için başkalarını etkilemek amacıyla çalışanlar ve yöneticiler tarafından çeşitli politik taktikler kullanılmaktadır. Literatürde "etki taktikleri" olarak da adlandırılan "politik taktikler", belli bir amaca yönelik etki girişimleri olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılan politik taktiklerin hedef kitlesi; astlar, meslektaşlar veya üstler olabilmektedir. Bu doğrultuda kişilerarası ilişkilerde etki girişimleri olarak kullanılan politik taktikler, hedef kitlesine bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütlerde üst kademelere yönelik kullanılan politik taktikler "yukarı yönde", aynı kademe çalışanlar arasında kullanılan politik taktikler "yatay yönde" ve yöneticilerin astlarına yönelik kullandıkları politik taktikler ise "aşağı yönde" politik taktikler olarak ele alınmaktadır.

Taktik, stratejinin uygulanması anlamına gelmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003). "Politik taktik, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik yapılan etki girişimleridir" (Allen ve ark., 1979, s. 80). Bir başka tanıma göre, bireylerin istedikleri sonuçları elde etmek için sergiledikleri amaç odaklı davranışlardır (Castro, Douglas, Hochwarter, Ferris ve Frink, 2003). Politik taktikler, farklı durumlar karşısında değişiklik göstermekle birlikte; bireylerin kişisel özellikleri, amaçları ve politik davranışın ortaya çıktığı durumsal özellikler de tercih edilen politik taktikler üzerinde

etkili olmaktadır. Ayrıca kullanılan politik taktikler açıktan veya gizli olarak uygulanabilmektedir (Gray ve Starke, 1988).

Bireyler, kişisel ve politik sebepler nedeniyle örgütlerde üst kademelere doğru ilişkilerini yönetebilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Etkili yöneticiler sadece astlarıyla olan ilişkilerine değil, kendi yöneticileriyle olan ilişkilerinin yönetimine de oldukça zaman ayırmaktadırlar (Gabarro ve Kotter, 1980). Bu açıdan örgütlerde kullanılan politik taktikler, bireysel çıkarları korumanın yanı sıra daha çok örgüt içinde üst konumlara gelebilmek amacıyla kullanılmaktadır (Allen ve ark., 1979). Güç elde etme isteği, yukarı yönde kullanılan politik taktiklerin temel amacını oluşturmaktadır (O'Neil, 2004). Bunun yanında politik taktiklerin kullanımı daha çok kişisel çıkar elde etmek, yardım almak, destek elde etmek ve görevde yükselmeye yönelik amaçlara dayalıdır (Yukl, Guinan ve Sottolano, 1995). Dolayısıyla politik taktiklerin kullanılmasını gerektiren etki amaçları; bilgi, destek, yardım ve kaynak bulma arayışı olarak özetlenebilir (Yukl ve Falbe, 1990). Politik taktiklerin kullanımını etkileyen örgütsel faktörler arasında örgütün özel veya kamu sektöründen oluşu, örgütün büyüklüğü gibi faktörler yer almaktadır (Yaylacı, 2006). Bunun yanında bireyin sahip olduğu güç, seçilecek politik taktiği doğrudan etkilediği gibi, politik taktiğin başarısını da artırabilir. Bazı taktikler ise bireyin gücüne bağlı olmaksızın, hedef kişinin tutumlarında ve davranışlarında doğrudan etkiye sahip olabilmektedir (Yukl, 2006).

Yöneticilerin çalışanları etkileme girişimleri, temelde kişisel ve örgütsel sebeplere dayalıdır. Bu bakımdan başkalarını etkilemek amacıyla kullanılan politik taktikler, kişisel çıkarları korumak veya daha iyi bir görev ataması elde etmek için örgütsel roller yerine getirilirken kullanılmaktadır. Başkalarını etkilemeyi gerektiren sebepler ise, daha fazla çaba göstermeleri için çalışanları cesaretlendirmek, yeni fikirlerin desteklenmesi ve yeni iş yapma yöntemlerinin tanıtılması gibi amaçlardır (Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith ve Wilkinson, 1984). Öte yandan bir yöneticinin astlarına, meslektaşlarına veya üstlerine yönelik etki girişimindeki başarısı; politik taktiği nasıl uyguladığına, sahip olduğu güce, sosyal becerilerine, eylemin hedef kişiye cazip gelip gelmemesi gibi bazı faktörlere bağlıdır. Bu nedenle kullanılan politik taktiğe bağlı olmaksızın, bazı etki girişimleri insanlar üzerinde daha fazla etkili olabilmektedir (Yukl ve ark., 1996). Çalışanlar açısından bakıldığında, kariyer yönetimi, rekabet ve örgütsel politikalar, çalışanları yukarı yönde çeşitli taktik ve stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu nedenle çalışanların yukarı yönde

kullandıkları politik taktikler, işte kalma, terfi, transfer, maaş artışı gibi kariyer ile ilgili alınan önemli kararların yönünü etkilemektedir. Bu çerçevede çalışanların yukarı yönde uyguladıkları politik taktikler, yöneticilerin çalışanlara yönelik algılarını ve izlenimlerini etkileyerek, yönetsel kararlar üzerinde önemli etkiler oluşturabilmektedir (Yaylacı, 2006).

Vigoda ve Cohen'e (2002, s. 311) göre "örgütsel politika literatüründe iki yaklaşım hakimdir. Ele alınan araştırma konularından birincisi örgütlerde politik davranışın uygulama araçları olan etki taktikleridir. Bu araştırmalarda etki taktiklerinin belirleyicileri ve sonuçları üzerine odaklanılmıştır. İkinci yaklaşım ise çalışanların örgütsel politika algılarına odaklı çalışmalardır". Literatürde politik taktikler konusuyla ilgili yapılan ilk araştırmalar, örgütlerde kullanılan politik taktikleri tanımlamak amacıyla ölçek geliştirmeye yönelik yapılan çalışmalarıdır. Daha sonraki araştırmalarda ise genel olarak politik taktikleri ortaya çıkaran sebepler, politik taktiklerin etkililiği ve politik taktiklerin istenilen sonuçlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

#### ***2.5.1.1. Politik taktikleri sınıflandırma çalışmaları***

Örgütlerde kullanılan politik taktikleri tanımlamak amacıyla literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Literatürde etki taktikleri olarak yapılan sınıflandırmalar, bu çalışmada politik taktikler kapsamında ele alınmıştır. Higgins, Judge ve Ferris'in (2003) ifade ettikleri üzere, davranış bilimleri literatürü içerisinde Goffman'ın 1955 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışma, "izlenim yönetimi, etki taktikleri ve örgütsel politika" konularıyla ilgili araştırmaların yaygınlaşmasında önemli ölçüde etkili olmuştur. Bu çalışmada kişilerarası etkileşimlerde izlenim yönetimi (impression management) sürecine açıklık getirilerek, kişisel çıkarlar elde etmek için farklı durumlar karşısında bireylerin stratejik olarak farklı imajlar kullandıkları ileri sürülmüştür.

Literatürde politik taktikleri tanımlamaya yönelik ilk sınıflandırma Allen ve arkadaşları (1979) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada farklı örgütlerde görev yapan üst, orta ve alt kademe yöneticileriyle, örgütlerde kullanılan politik taktikler ve örgütsel politikada başarılı olan bireylerin özellikleriyle ilgili görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre üst, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından kullanılan politik taktikler sekiz kategori altında birleştirilmiştir. Tespit edilen politik taktikler şunlardır:

1. *Başkalarını suçlamak veya eleştirmek (blaming or attacking others)*: Bu taktik, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında istenmeyen sonuçlardan etkilenmemek için, politik aktör tarafından örgütteki herhangi bir bireyin "günah keçisi" ilan etmesine dayalıdır.
2. *Bilginin kullanımı (use of information)*: Bu taktik, politik aktörün kendi çıkarlarını korumak için duruma bağlı olarak bilgiyi politik bir araç niteliğinde kullanması esasına dayalı olup; başkalarıyla paylaşılan bilginin yönetimini gerektirmektedir.
3. *Olumlu bir imaj oluşturma ve sürdürme (creating or maintaining a favorable image)*: Bu taktik, insanlar arasında saygın bir yer edinmek ve başarılı olmak için başkaları üzerinde olumlu bir imaj oluşturmaya dayalıdır.
4. *Fikirler için destek sağlamak (support building for idea)*: Bu taktik, yöneticilerin kendi istekleri doğrultusunda karar alabilmeleri için çalışanların görüşlerine başvurarak, karara katılımın sağlanması ve bunun sonucunda alınacak kararın çalışanlar tarafından benimsenmesi amacını taşımaktadır. Bu taktiğin başarıyla uygulanması yöneticilere üst düzey pozisyonlara gelme olanağı sağladığından, üst kademe yöneticiler, diğer yöneticilere göre bu taktiği uygulamak konusunda daha duyarlıdır.
5. *Yağcılık (ingratiation)*: Bu taktik, başkalarına iyi görünmek için övme ve takdir etmeye yönelik ifadeler kullanmayı gerektirmektedir. Alt kademe yöneticiler başkalarına iyi görünmek amacıyla üst kademe yöneticilere göre bu taktiği daha fazla kullanmaktadırlar. Üst kademe yöneticiler ise genellikle iyi çalışma raporları elde etmek için bu taktiği kullanmaktadırlar.
6. *Güçlü koalisyonlarda yer almak (power coalitions)*: Bu taktik, politik aktörün çıkarları doğrultusunda kendisini destekleyecek ortaklıklar içerisinde olmasına yönelik yapılan girişimlerdir.
7. *İş dünyasında ve sosyal ortamlarda nüfuz sahibi kişilerle yakın ilişkiler kurma (Associating with the influential persons in business and social situations)*: Bu taktik, güç koalisyonları kurma taktiği ile bağlantılı olup; güç elde etmek veya gücü korumak amacıyla nüfuz sahibi kişilerle yakın ilişkiler olmaya yönelik yapılan faaliyetleri ifade etmektedir.
8. *Karşılıklı yarar sağlama (creating obligations)*: Çıkarlar doğrultusunda karşılıklı yarar sağlamaya yönelik ilişkiler geliştirmek amacıyla kullanılan taktiklerdir (Allen ve ark.,1979, s.78-80).

Allen ve arkadaşlarının çalışmalarında elde edilen araştırma sonucuna göre, yöneticiler en çok sırasıyla başkalarını suçlama, bilginin kullanımı ve imaj oluşturma taktiklerini kullanmaktadırlar. Kullanım sıklığına göre, üst kademe yöneticiler en fazla başkalarını suçlama, bilginin kullanımı ve fikirler için destek sağlama taktiklerini kullanırlarken; alt kademe yöneticiler, bilginin kullanımı, başkalarını suçlama ve imaj oluşturma taktiklerini kullanmaktadırlar. Orta kademe yöneticiler ise en fazla imaj oluşturma, başkalarını suçlama ve bilginin kullanımı taktiklerini kullanmaktadırlar.

Politik taktikler konusunda yaygın olarak kabul edilen ve pek çok araştırmaya temel oluşturan sınıflandırma ise Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada örgütlerde başarılı ve başarısız etki girişimleri olarak tanımlanan kritik bazı olayların incelenmesi sonucunda, Allen ve arkadaşları (1979) tarafından yapılan sınıflandırma geliştirilerek politik taktiklerle ilgili yeni bir sınıflandırma ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yöneticilerin kullandıkları politik

taktikleri tespit etmek amacıyla, 58 maddeden oluşan 8 faktörlü bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek daha sonra pek çok araştırmada kullanılarak konuyla ilgili araştırmaların yaygınlaşmasında önemli ölçüde etkili olmuştur. Buna göre Kipnis ve arkadaşları (1980, s. 447-448) tarafından tanımlanan, örgütlerde astları, aynı kademe çalışanları ve üstleri etkilemek amacıyla yöneticiler tarafından kullanılan etki taktikleri şunlardır:

1. *İddialı olma (assertiveness)*: Bu taktik iletişimde açık olmayı ve isteklerin doğrudan ifade edilmesini gerektirmektedir. Buna göre istenilen bir şeyin yapılması için açıkça talepte bulunma girişimi olan bu taktik; talepte bulunma, yapılması gerekenler konusunda emir verme ve istenilen kurallara dikkati çekmeyi gerektirir.
2. *Yağcılık (ingratiation)*: Gerektiğinde mütevazi görünerek rol yapmak ve övgülerde bulunarak hedef kişinin kendisini önemli hissettirmeye yönelik yapılan uygulamalardır. Bu taktiği uygulayan kişiler dostça davranma ve mütevazi görünme eğilimindedirler.
3. *Rasyonellik (rationality)*: Daha çok astlara yönelik kullanılan bu taktik; bir planı detaylarıyla birlikte ortaya koymayı, ricaların gerekçelerini açıklamayı gerektirmektedir.
4. *Yaptırımlar (sanction)*: Bu taktik, gerektiğinde maaş artışı ve iş garantisinin tehdidiyle çalışanları korkutmaya yönelik yapılan uygulamalar olup; örgüt kuralları çerçevesinde uyarı ve tehditleri kapsamaktadır.
5. *Çıkarların değişimi (exchange of benefits)*: Bu taktik karşılıklı olarak yarar sağlama amacına yöneliktir. Bir değişim önerme ve bunun karşılığında bir fedakârlık beklentisini ifade eden bu taktik, daha çok örgütlerde üst kademelere yönelik yapılan uygulanmaktadır.
6. *Üst yönetimin desteğini alma (upward appeal)*: Bu taktik, hedef kişiyi etkilemek için örgüt içinde üst kademelerdeki bağlantılardan yararlanılmasını ifade etmektedir.
7. *Engelleme (blocking)*: Bu taktik, örgüt içinde üst kademelere yönelik uygulanan bir etki girişimidir. Görevi yavaşlatma ve yapılan çalışmayı bırakmaya yönelik tehditler, bu taktiğin uygulamaları arasındadır.
8. *Koalisyon (coalition)*: Koalisyon taktiği, hedef kişinin uyumu için astlardan ve aynı kademe çalışanlardan destek elde edilerek hedef kişiye yönelik istikrarlı bir şekilde baskı uygulamasını ifade etmektedir.

Kipnis ve arkadaşlarının elde ettikleri araştırma sonucuna göre, örgütlerde genel olarak her düzeyde kullanılan taktikler; iddialı olma, yaptırımlar, yağcılık ve rasyonellik taktikleridir. İddialı olma taktiği, yöneticiler tarafından en çok kullanılan etki taktiği olarak belirlenmiştir. Bunun yanında bireylerin üstlerini etkilemek amacıyla kullandıkları taktikler; çıkarların değişimi, engelleme ve üst yönetimin desteğini alma taktikleridir. Koalisyon taktiği ise daha çok astları ve aynı kademe çalışanları etkilemek için kullanılmaktadır.

Kipnis ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek, daha sonra Gözü'den (2012) aktarılan Kipnis ve Schmidt (1982) tarafından maddeler üzerinde bazı düzenlemeler yapılarak ölçeğin yeni formu oluşturulmuştur. Ölçeğin yeni formu Örgütsel Etki Stratejileri Profilleri- POIS (Profiles of Organizational Influence Strategies) olarak adlandırılmıştır. Sonrasında ise Schriesheim ve Hinkin (1990)

tarafından yürütülen dört aşamalı bir araştırmada, Kipnis ve arkadaşlarının (1980) tanımlamış oldukları kavramsal yapının geçerlik ve güvenilirliği yeniden incelenmiştir. Bu çalışmada Schriesheim ve Hinkin (1990) tarafından ölçek üzerinde bazı düzenlemeler yapıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonucunda sekiz alt boyut içerisinden altı tanesi desteklenmiştir. Buna göre "engelleme ve yaptırımlar" taktikleri dahil edilmeyerek, ölçeğin düzenlenmiş son hali 18 maddeden oluşan 6 boyutlu bir ölçek haline dönüştürülmüştür. Bir başka araştırmada ise Hochwarter ve arkadaşları (2000) tarafından ölçeğin sadece örgütlerde üstleri etkilemek amacıyla kullanılmasına yönelik yapı geçerliği yeniden incelenmiştir.

Örgütlerde astlara, aynı kademe çalışanlara ve üstlere yönelik kullanılan etki taktiklerine ilişkin bir başka sınıflandırma ise Yukl ve Falbe (1990) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada Kipnis ve arkadaşlarının (1980) tanımlamış oldukları kavramsal yapıya dayalı olarak yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Bu çerçevede daha önce tanımlanan sekiz alt boyuttan altı tanesi "iddialı olma, rasyonellik, yağcılık, çıkarların değişimi, üst yönetimin desteğini alma ve koalisyon taktikleri" ele alınarak yeni maddeler oluşturulmuştur. "Yaptırımlar ve engelleme" alt boyutları ise kavramsal bazı sorunlar ve bu taktiklerin kullanımının az olması nedeniyle yeni ölçeğe dahil edilmemiştir. Bu araştırmanın sonucunda Yukl ve Falbe (1990) tarafından "teşvik edici talepte bulunma ve danışma" alt boyutları eklenerek, sekiz alt boyuttan oluşan yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre tanımlanan politik taktikler şunlardır:

1. *Baskı taktikleri (Pressure tactics)*: Talepte bulunarak, tehdit ederek veya yıldırma yoluyla bir ricanın yerine getirilmesi veya bir önerinin desteklenmesini sağlamaya yönelik yapılan uygulamalardır.
2. *Üst yönetimin desteğini alma (Upward Appeals)*: Bu taktik örgüt içinde etkili olabilmek için üst yönetime yakın olmayı sağlayacak bir takım uygulamaları içermektedir.
3. *Çıkarların değişimi taktikleri (Exchange Tactics)*: Bir ricanın yerine getirilmesi veya bir önerinin desteklenmesi için, hedef kişiye doğrudan veya dolaylı olarak ödül veya birtakım çıkarlar elde edebileceğine ilişkin sözler verilmesi veya karşılık olarak daha önce yapılan bir iyiliğin hatırlatılmasıdır.
4. *Koalisyon taktikleri (Coalition Tactics)*: Hedef kişiye bir şey yaptırmak için başkalarının yardımını alma veya belirli bir amaca yönelik hedef kişinin katılımı sağlayabilmek için başkalarının desteğini sağlama girişimleridir.
5. *Yağcılık taktikleri (Ingratating Tactics)*: Bir ricada bulunmadan önce hedef kişinin kendisini iyi hissetmesine yönelik veya yapılacak çalışmaya uygun olduğunu düşünmesini sağlamaya yönelik çabalaradır.
6. *Rasyonel ikna taktikleri (Rational Inspiration Tactics)*: Görev amaçlarına ulaşabilmek için kanıtlar kullanılarak ve yapıcı tartışmalardan yararlanılarak, bir rica veya önerinin yerine getirilmesi için hedef kişiyi ikna etme girişimleridir.
7. *Teşvik edici talepte bulunma (Inspirational Appeals)*: Bu taktik, hedef kişinin duygularına, değerlerine ve ideallerine hitap eden motive edici bir rica veya öneride bulunma veya hedef kişinin bir görevi başarabileceğine ilişkin kendine olan güvenini artırma çabalaradır.



8. *Danışma taktikleri (Consultation Tactics)*: Amaca ulaşmak için bir strateji veya değişimin nasıl uygulanacağına ilişkin karar alma veya planlama sürecine hedef kişinin katılımını sağlama girişimidir (Yukl ve Falbe, 1990, s.133).

Yukl ve Falbe'nin araştırma sonuçları, Kipnis ve arkadaşlarının (1980) araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermekle birlikte; örgütlerde aşağı yönde, yatay yönde ve yukarı yönde en sık kullanılan taktiklerin danışma, rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma ve yağcılık olduğu tespit edilirken; en az sıklıkta kullanılan taktiklerin ise koalisyon, baskı, üst yönetimin desteğini alma ve çıkarların değişimi taktikleri olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte etki girişiminin yönüne bağlı olmaksızın en sık kullanılan taktiklerin rasyonel ikna ve danışma olduğu belirlenirken; çıkarların değişimi taktiklerinin ise en az sıklıkta kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca hedef kitleye bağlı olarak etki girişimi yönünün, etki taktiklerinden ziyade etkinin amacı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Örgütlerde kullanılan politik taktikleri tespit etmek amacıyla ölçek geliştirmeye yönelik bir diğer araştırma, Yukl'dan (2006) aktarılan Yukl, Lepsinger ve Lucia, (1992) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada yeni maddeler oluşturulmuş ve belirsizliği azaltmak amacıyla bazı ölçütlerin adları değiştirilmiştir. Ayrıca Kipnis ve arkadaşlarının (1980) tanımlamış oldukları kavramsal yapıda yer almayan "danışma, teşvik edici talepte bulunma, kişisel yakınlığı kullanma ve meşrulaştırma" taktikleri eklenmiş ve "üst yönetimin desteğini alma" taktiği ile "koalisyon" taktiği birleştirilmiştir. Böylelikle yapılan faktör analizi sonucunda "rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, danışma, yağcılık, çıkarların değişimi, kişisel yakınlığı kullanma, koalisyon, meşrulaştırma ve baskı" olmak üzere dokuz kategori altında tanımlanan "Etki Davranışı Ölçeği (The Influence Behavior Questionnaire -IBQ)" geliştirilmiştir. Daha sonra Yukl'dan (2006) aktarılan Yukl ve Seifert (2002) tarafından IBQ'ya "işbirliği yapma ve bilgilendirme" olarak isimlendirilen iki yeni etki taktiği eklenmiştir. Bu iki alt boyutun yapı geçerliği ise daha sonra Yukl, Chavez ve Seifert, (2005) tarafından yeniden incelenmiştir. Böylelikle Yukl ve Falbe (1990) tarafından tanımlanan kavramsal yapıdan hareketle Yukl ve meslektaşları tarafından (Yukl ve ark., 1992; Yukl ve Seifert, 2002) yapılan iki araştırma programı sonucunda yöneticilerin astlarına yönelik kullandıkları etki taktikleri 11 kategori altında toplanmıştır. Daha sonra Yukl, Seifert ve Chavez (2008)

tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda 11 taktiğin astlara veya üstlere yönelik kullanılabilceği desteklenmiştir. Bu taktikler şunlardır:

1. *Rasyonel ikna (Rational Persuasion)*: Bu taktik, yapılması istenilen bir görevin veya bir önerinin uygulanabilir ve görev amaçlarıyla uyumlu olduğunu göstermek amacıyla hedef kişiye açıklama yapmayı, yasal gerekçeler sunmayı ve somut kanıtlar kullanmayı gerektirmektedir. Daha güçlü bir ikna için, bir ricanın ya da önerinin neden önemli olduğunu ifade eden detaylı açıklamalar yapılmalı ve önerinin uygulanabilir olduğuna ilişkin somut kanıtlar sunulmalıdır.
2. *Bilgilendirme (Apprising)*: Bu taktik, bir ricanın veya önerinin bireysel olarak hedef kişiye ne gibi bir yarar sağlayacağını açıklanmasını ifade etmektedir. Bireyin elde edeceği en önemli fayda kariyeriyle ilgilidir. Böylelikle birey, yeni beceriler öğrenme, yeni insanlarla tanışma veya örgüt içinde daha görülebilir olma ve daha iyi bir itibar elde etme gibi çıkarlar elde edebilecektir.
3. *Teşvik edici talepte bulunma (Inspirational appeals)*: Bu taktik yapılan ricalar veya önerilerle hedef kişinin ihtiyaçları, değerleri, umutları ve görüşleri arasında duygusal bir bağ kurularak bireyin örgüte ve görevine yönelik motivasyonunu ve bağlılığını geliştirmeye yönelik yapılan girişimler olup; duygusal veya değer temelli bir çekiciliği gerektirmektedir. Bu taktiğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için hedef kişinin veya grubun değerleri, umutları ve korkularıyla ilgili bir anlayışa sahip olmak gerekmektedir; etkililik ise taktiği uygulayan kişinin iletişim becerilerine bağlıdır.
4. *Danışma (consultation)*: Danışma taktiği, alınan bir kararı desteklemesi için hedef kişiyi etkilemek amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca bir değişim önerisinin uygulanması veya bir talebin yerine getirilmesiyle ilgili bir planlamaya hedef kişinin dahil edilmesini ifade etmektedir. Danışma taktiğinin bir başka kullanımı ise bir karar için doğrudan destek istemekten ziyade, önerilen eylem basamaklarıyla ilgili hedef kişiye strateji ve amaçların sunulması ve yapılan görüşmeler sonucunda anlaşmaya varabilmeyi gerektirmektedir.
5. *Çıkarların değişimi taktikleri (Exchange tactics)*: Çıkarların değişimini ifade eden bu taktik, bir ricanın yerine getirilmesine karşılık olarak hedef kişiye doğrudan veya dolaylı olarak bir ödül sunmayı ifade etmektedir. Böylelikle hedef kişi uyum göstermesine karşılık olarak çıkar elde edebilecektir. Bu taktiğin kullanımı, bir ricanın yerine getirilmesi konusunda hedef kişi ilgisiz veya motivasyonu düşük olduğunda daha yararlıdır. Ayrıca değişim taktiğinin etkililiği, hedef kişinin bireysel çıkarlarıyla ilgili yeterli düzeyde öngörüye sahip olmaya bağlıdır.
6. *İşbirliği yapma (Collaboration)*: İşbirliği taktiği, bir ricanın yerine getirilmesi veya bir teklifin onaylanması için hedef kişiye görevle ilgili gerekli kaynakların sağlanması ve belirli konularda kendisine yardım edileceğine ilişkin önerilerde bulunmayı ifade etmektedir. Bu taktik, hedef kişinin uyumunu sağlamak amacıyla, bir görevle ilgili uygulama aşamalarının açıklanması, teknik yardım teklifinde bulunma ve ekipman desteğinin sağlanması ile herhangi bir sorun durumunda yardım önerisinde bulunulmasına yönelik yapılan girişimlerdir.
7. *Kişisel yakınlığı kullanma (Personal appeals)*: Bu taktik, bir ricanın yerine getirilmesi veya bir önerinin desteklenmesi için arkadaşlığa ve sadakate bağlı olarak hedef kişiden bir yardım talebinde bulunulmasını ifade etmektedir. Taktiği uygulayan kişi ile hedef kişi arasındaki arkadaşlık bağı güçlü olduğunda bu taktiğin uygulanması kolaylaşmaktadır. Ayrıca istenilen ricalar, hedef kişinin görev ve sorumluluklarının bir parçası olduğunda bu taktiğin kullanılması daha uygundur.
8. *Yağcılık (Ingratiation)*: Bu taktik, bir karşılık beklentisi içerisinde üst yönetime veya meslektaşlara övgüde bulunma veya onlar için bir iyilik yapma girişimleridir. Ayrıca hedef kişinin, taktiği uygulayan kişi hakkında daha iyi düşünmesini sağlama girişimi olup; hedef kişiye kendisini daha iyi hissettirmeye yönelik yapılan uygulamalardır. Bu uygulamalar hedef kişiye arkadaşça davranma, iltifatlarda bulunma, iyilik yapma, saygılı ve itaatkâr olma gibi davranışları kapsamaktadır.
9. *Meşrulaştırma taktikleri (Legitimative Tactics)*: Bu taktik bir görevin yerine getirilmesi için otoritenin kullanılmasına yönelik yapılan girişimlerdir. Meşruluk, yerine getirilmesi gereken bir talebin sorgulanamamasıdır. Yapılacak görev olağandışı olduğunda, bireyin otoritesini aştığında veya hedef kişinin talepte bulunan kişinin kim olduğu veya otoritesinin ne olduğu hakkında bilgisinin olmadığı durumlarda bu taktiğe ihtiyaç duyulmaktadır.

10. *Baskı (Pressure)*: Baskı taktikleri, amaca ulaşabilmek için tehdit etme, uyarılarda bulunma, bir ricanın yerine getirilip getirilmediğini düzenli denetimlerle takip etme, ısrar eden hatırlatmalar ve hedef kişinin uyum gösterip göstermediğini düzenli olarak kontrol etme gibi iddialı davranışları içermektedir.
11. *Koalisyon (Coalition)*: Hedef kişiyi etkilemek amacıyla başka insanlardan yardım almaya yönelik yapılan girişimlerdir. Bu taktik önemli kişilerle arkadaşlık kurmayı gerektirmektedir. Koalisyon ortakları ise aynı kademe çalışanlar, astlar, üstler veya örgüt dışından bazı kimseler olabilmektedir (Yukl, 2006, s. 167-169).

Örgütlerde kullanılan etki taktiklerini tanımlamaya yönelik yürütülen araştırmaların sonuçlarıyla ilgili karşılaştırmalar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

*Etki Taktiklerini Tanımlamaya Yönelik Araştırma Programları*

<b>Kipnis ve arkadaşları (1980)</b>	<b>Schriesheim ve Hinkin (1990)</b>	<b>Yukl ve Falbe (1990)</b>	<b>Yukl ve meslektaşları (1992; 2002)</b>
1-Rasyonellik	1-Rasyonellik	1-Rasyonel ikna	1-Rasyonel ikna
2-Yağcılık	2-Yağcılık	2-Yağcılık	2-Yağcılık
3-Çıkarların değişimi	3-Çıkarların değişimi	3-Çıkarların değişimi	3-Çıkarların değişimi
4-İddialı olma	4-İddialı olma	4-Baskı	4-Baskı
5-Koalisyon	5-Koalisyon	5-Koalisyon	5-Koalisyon
6-Üst yönetimin desteğini alma	6-Üst yönetimin desteğini alma	6-Üst yönetimin desteğini alma	6-Teşvik edici talepte bulunma
7-Engelleme		7-Teşvik edici talepte bulunma	7-Danışma
8-Yaptırımlar		8-Danışma	8-Meşrulaştırma
			9-Kişisel yakınlığı kullanma
			10-İşbirliği yapma
			11-Bilgilendirme

Tablo 1'de yer alan sınıflandırmalara dayalı olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Etki taktiklerini farklı kategorilere ayırmak amacıyla Kipnis ve Schmidt (1985) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin astlarına, meslektaşlarına ve üstlerine yönelik kullandıkları etki taktikleri; (1) sert/katı taktikler (hard tactics), (2) yumuşak/ılımlı taktikler (soft tactics) ve (3) rasyonel taktikler (rational tactics) olmak üzere “etki stratejileri” adı altında üç gruba ayrılmıştır. Buna göre sert taktikler yasal yetkinin katı bir tutum içerisinde kullanılmasına dayalı iken; ılımlı taktiklerin kullanımı alçak gönüllü olmayı ve başkalarına karşı nazik davranışlar sergilemeyi gerektirmektedir. Rasyonel taktikler ise müzakere yapılarak, itaat ve uzlaşmanın neden en iyi çözüm olduğunun kanıtlara dayalı olarak açıklanmasını ifade etmektedir. Falbe ve Yukl’a (1992) göre sert taktikler belirli çıkarlar için otoritenin ve pozisyon gücünün kullanılmasını gerektirdiğinden, bu taktikler hedef

kişi üzerinde baskı kurmaya yönelik taktiklerdir. Baskı, meşrulaştırma ve koalisyon taktikleri sert taktiklerdir. Bunun yanında değişim taktiği çıkar elde etmek amacıyla kullanıldığında sert taktik olarak değerlendirilmektedir. İlimli taktikler ise bireyin sahip olduğu kişisel güç ve paylaşılan gücün kullanılmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan ılımlı taktikler karşısında hedef kişinin direniş göstermesi daha az olasıdır. İstenilen sonuçlara ulaşabilmek için birden fazla ılımlı taktiğin bir arada kullanılması daha faydalı olabilmektedir. Yağcılık, danışma, teşvik edici takepte bulunma ve kişisel yakınlığı kullanma taktikleri ılımlı taktikler arasındadır. Farmer, Maslyn, Fedor ve Goodman (1997) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise yukarı yönde kullanılan etki taktikleri (iddialı olma, rasyonellik, koalisyon, üst yönetimin desteğini alma, yağcılık ve çıkarların değişimi), sert, ılımlı ve rasyonel strateji olarak kategorileştirilmiştir. Araştırma sonucunda iddialı olma, üst yönetimin desteğini alma ve koalisyon taktiklerinin sert strateji grubunda olduğu belirlenirken; yağcılık ve çıkarların değişimi taktiklerinin ise ılımlı strateji grubunda olduğu ve rasyonellik taktiğinin, rasyonel strateji olduğu belirlenerek, elde edilen araştırma bulguları Kipnis ve Schmidt'in (1985) araştırma bulgularını desteklemiştir.

Bir başka sınıflandırma Wayne ve Ferris (1990) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada örgütlerde izlenim yönetimi amacıyla yukarı yönde kullanılan etki taktikleri; (1) görev odaklı, (2) bireyin kendisi odaklı ve (3) yönetici odaklı taktikler olarak sınıflandırılmıştır. İş odaklı taktikler, yükselmek amacıyla yöneticiler üzerinde olumlu izlenimler oluşturma amacına yöneliktir. Bireyin kendisi odaklı taktikler, bireyin kendisini iyi ve başarılı göstermek amacıyla uyguladığı taktiklerdir. Yönetici odaklı taktikler ise, yararlı ve düşünceli görünmek amacıyla yöneticileri memnun etmeye yönelik uygulanan taktiklerdir. Bu çerçevede izlenim yönetimi taktikleri (impression management tactics), iyi bir imaj oluşturmak ve daha iyi ilişkiler inşa etmek için kullanılan taktikler olarak tanımlanmıştır.

Politik taktikleri farklı kategorilere ayırmaya yönelik bir başka araştırma ise Zanzi ve O'Neill (2001) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda örgütlerde kullanılan politik taktikler "onaylanan (sanctioned)" ve "onaylanmayan (non-sanctioned)" taktikler olmak üzere iki kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre onaylanan taktikler (uzmanlığı kullanmak, üst seviye amaçlar, imaj oluşturma, ağ kurma, ikna ve koalisyon), daha çok grubun yararı için kullanılan ve meşru görülen taktikler olup; başkaları tarafından kabul edilen, olumlu olarak değerlendirilen ve örgüt kurallarıyla uyumlu olan taktiklerdir. Onaylanmayan taktikler

(yıldırma ve imalı sözler kullanma, başkalarını suçlama, manipülasyon, bilginin kontrolü, belirli görevlere atama, atamalarda yanlış davranma) ise genellikle gizli tutulan, başkaları tarafından istenmeyen, kabul edilmeyen, olumsuz olarak değerlendirilen ve meşru olmayan taktiklerdir. Bu taktikler genellikle bürokratik engelleri aşmak için veya örgütün rasyonel hedefleriyle tutarlı olmayan, kişisel çıkarlar elde etmek için kullanılmaktadır. Diğer taraftan örgütlerde etki stratejilerinin uygulanmasına yönelik Kipnis ve Schmidt (1985, s. 46) tarafından üç tip yönetici tanımlanmıştır. Buna göre;

- 1- Zorlayıcı (avcı) yöneticiler (shotgun managers): Amaçlara ulaşmak için her yolu deneyen bu yöneticilerin yöneticilik deneyimleri oldukça az olup, hırslı ve eleştiriye açık değillerdir. Bunun yanında örgütsel ihtiyaçlar kapsamında kendi fikirlerini başkalarına benimsetmek ve kişisel ihtiyaçlar kapsamında çıkar elde etmek için aynı kademe çalışanlardan ziyade üstlere yönelik etki girişimlerinde bulunmaktadır.
- 2-Taktikçi yöneticiler (tactician managers): Bu kişiler örgütte önemli ölçüde güce sahip olup; başkalarını ikna etmek için mantığa dayalı açıklamalara güvenmektedirler.
- 3- Müdahale etmeyen yönetici (bystanders managers): Bu yöneticiler başkalarını etkileme girişimlerini faydasız bulmaktadırlar. Yaptıkları işi aynı tarzda devam ettirerek zaman doldurmaya çalışırlar. Ayrıca bu kişiler girişken olmayıp, başkalarını ikna etmek için nadiren yönetsel güçlerini kullanmaktadırlar.

#### ***2.5.1.2. Politik taktiklerin etkililiğine yönelik araştırma sonuçları***

Politik taktiklerin etkililiğini incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar, yöneticilerin kullandıkları bazı taktiklerin, istenilen sonuçları elde edebilmek için diğer taktiklere göre daha fazla etkili olduğuna işaret etmektedir. Falbe ve Yukl'a (1992, s. 651) göre "hangi taktiklerin en fazla başarı getirme olasılığının bilinmesi, yöneticiler için oldukça yararlıdır". Bu temel düşünceye dayalı olarak yürütülen araştırmalarda benzer bulgular elde edilmiştir. Buna göre Yukl ve Tracey (1992) tarafından farklı şirketlerde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yürütülen araştırmanın sonucuna göre, hedef kişinin bağlılığı ve yöneticinin etkililiği açısından en etkili taktikler; rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma ve danışma taktikleridir. En az etkili taktikler ise baskı, koalisyon ve meşrulaştırma taktikleridir. Yağcılık ve çıkarların değişimi taktikleri ise üstleri ve meslektaşları etkilemek için orta düzeyde etkilidir fakat üstleri etkilemek için etkili değildir. Aşağı yönde en fazla kullanılan taktikler; teşvik edici talepte bulunma, yağcılık ve baskı taktikleridir. Yatay iletişimde en fazla kullanılan taktikler ise kişisel yakınlığı kullanma, çıkarların değişimi ve meşrulaştırma taktikleridir. Bunun yanında koalisyon taktiği en fazla yatay yönde ve yukarı yönde kullanılırken; rasyonel ikna taktiği ise en fazla yukarı yönde kullanılmaktadır. Falbe ve Yukl (1992) tarafından örgütlerde farklı kademelerde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen

araştırmada ise yöneticilerin kullandıkları en etkili taktiklerin, teşvik edici talepte bulunma ve danışma olduğu belirlenirken; en az etkili taktiklerin baskı, meşrulaştırma ve koalisyon taktikleri olduğu; orta düzeyde etkili olan taktiklerin ise rasyonel ikna, yağcılık, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktikleri olduğu belirlenmiştir. Böylelikle sert taktiklerin ılımlı taktiklere göre daha az etkili olduğu saptanmıştır. Elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda, bazı taktiklerin başarılı sonuçlar elde etmek için diğerlerine göre daha etkili olduğu; taktiklerin göreceli etkililiğinin ise taktiklerin kendine özgü önceliklerine ve talebin türüne bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jensen (2007) tarafından örgüt içinde yatay yönde kullanılan etki taktiklerinin grup kararlarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, en etkili taktiklerin teşvik edici talepte bulunma ve rasyonel ikna taktikleri olduğu belirlenmiştir. McFarland, Ryan ve Kriska'nın (2002) araştırma sonucuna göre iş başvurusunda bulunan adayların kullandıkları ılımlı taktiklerin (yağcılık ve rasyonel ikna) mülakat değerlendirmelerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Yukl, Falbe ve Youn'un (1993) araştırma sonucuna göre, istenilen sonuçları elde edebilmek için bazı taktiklerin başka taktiklerle bir arada kullanılması daha etkili olabilmektedir. Bunun yanında bazı taktikler ilk etki girişiminde kullanılırken; diğer taktikler ise takip eden etki girişimlerinde daha fazla kullanılmaktadır. Buna göre yağcılık ve kişisel yakınlığı kullanma taktikleri ilk etki girişimi olarak daha fazla kullanılırken, çıkarların değişimi ve meşrulaştırma taktikleri ise bir sonraki etki girişiminde kullanılmaktadır. Koalisyon ve baskı taktikleri ise en son etki girişiminde kullanılmaktadır.

Fu ve Yukl (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Amerikalı ve Çinli yöneticilerin etki davranışlarındaki farklılıklar incelenmiştir. Buna göre Amerikalı ve Çinli yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Amerikalı yöneticilere göre rasyonel ikna ve değişim taktikleri daha etkili iken; Çinli yöneticilere göre ise koalisyon taktikleri, üst yönetimin desteğini alma taktikleri ve hediyeler daha etkilidir. Baskı ve yağcılık taktikleri için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Böylelikle yöneticilerin etki davranışları kültürden etkilendiği için, farklı kültürlerde farklı politik taktiklerin daha etkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla konuyla ilgili yapılan araştırmaların (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve ark., 1993; Falbe ve Yukl, 1992; Yukl ve Tracey, 1992) sonuçlarına dayalı olarak, rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, danışma ve işbirliği

taktiklerinin etkili olmaya daha eğilimli oldukları; bilgilendirme, yağcılık, çıkarların değişimi ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerinin orta düzeyde etkili oldukları; koalisyon, meşrulaştırma ve baskı taktiklerinin ise etkili olmaya en az eğilimli taktikler olduğu söylenebilir.

### ***2.5.1.3. Politik taktiklerin seçiminde etkili olan faktörlere ilişkin araştırma sonuçları***

Örgütlerde kullanılan politik taktikler çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Kipnis ve arkadaşlarının (1980) araştırma sonucuna göre, belirli bir amaca yönelik yöneticiler tarafından seçilen etki taktikleri, hedef kişiden beklentilere, hedef kişinin gücü ve direnişi ile yöneticinin örgütteki statüsüne bağlıdır. Ayrıca örgütün büyüklüğü, yöneticinin amacı, örgütün sendikalaşmış olup olmaması gibi etkenler de astlar üzerinde uygulanacak taktiklerini belirlemektedir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, yöneticilerin tercih ettikleri etki taktikleri üzerinde ulusal kültürün önemli bir etkisi bulunmaktadır (Gözü, 2012; Fu ve Yukl, 2000; Duyar ve ark., 2009 ); politik taktikler karar alma sürecinde başkalarının düşüncelerini değiştirmek amacıyla kullanıldığı için grup kararı sürecinde alınacak karara bağlı olarak kullanılan politik taktikler değişiklik göstermektedir ( Jensen, 2007); çalışanların belirli kariyer hedeflerine sahip olmaları, seçilen politik taktiği etkilemekle birlikte, belirli politik taktiklerin kullanımını artırabilmektedir (Zanzi, Arthur ve Shamir, 1991; Arıkan, 2011); yukarıdan aşağıya doğru etki girişiminde seçilen taktikler üzerinde kurum kültürünün etkisi bulunmaktadır (İspir, 2008); bireylerin farklı ihtiyaçlarına göre kullandıkları politik taktikler değişmektedir (Çalışkan, 2006).

Araştırma sonuçları (Ammeter ve ark., 2002; Ferris ve ark., 2007; Blass ve Ferris, 2007; Ferris ve ark., 2009; Gallagher, 2007) örgütlerde yüksek düzeyde politik beceriye sahip olan bireylerin, duruma göre hangi politik taktik veya stratejinin kullanacağını doğru bir şekilde bildiklerini göstermektedir. Böylelikle sahip olunan politik beceri, duruma uygun olan politik taktiğin seçilerek, bireylerin etki girişimlerinin başarıyla sonuçlanmasına katkı sağlamaktadır. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmaların (Grams ve Rogers, 1990; Vecchio ve Sussmann, 1991; Farmer ve ark., 1997; Barbuto ve Moss, 2006) sonuçları ise bireylerin sahip oldukları Makyavelist kişilik özelliklerinin seçilen politik taktikler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Cable ve Judge (2003) tarafından yöneticiler üzerinde

gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerin yukarı yönde kullandıkları etki taktiklerinin; yöneticinin kişilik özellikleri, hedef kişinin liderlik tarzı ve bu iki özellikten bağımsız olarak görevin türüne bağlı olarak değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Kipnis ve Schmidt'in (1985) araştırma sonucuna göre, bireyler belirli bir amaç doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilmek için genellikle duruma ve hedef kişiye bağlı olarak, farklı stratejiler aracılığıyla başkalarını etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle hedef kişiden beklentilere bağlı olarak bireyin etki stratejisi değişiklik göstermektedir. Buna göre yöneticiler tarafından yukarı yönde etki girişimlerinde genel olarak ılımlı taktikler tercih edilmektedir. Bununla birlikte özellikle güç sahibi olan kişiler ilk etki girişiminde basit ricalar ve açıklamalardan yararlanarak, sert taktikleri kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Diğer taraftan hedef kişinin uyum göstereceğine inanıldığında ise ılımlı taktikler tercih edilmektedir; devam eden etki girişimlerinde veya hedef kişinin gücüne ve direniş gösterme ihtimaline bağlı olarak da sert taktikler tercih edilmektedir.

Kapoutsis, Papalexandris, Thanos ve Nikolopoulos (2012) tarafından orta kademe yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre, örgütsel politikaların yoğun ve rahatsız edici olduğu ortamlarda bireyler, kendilerini ön plana çıkarmak ve örgütsel politikanın kendi üzerlerindeki olumsuz etkisini azaltmak için, kariyer amaçlarına ulaşma yolunda gösterilecek çabadan ziyade, örgüt içindeki belirsizlik ve tehditlerle nasıl baş edebilecekleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bundan dolayı onaylanmayan taktiklere daha fazla eğilim gösterilmektedir. Bunun karşıtı olarak destekleyici bir örgüt ortamında ise, bireyleri koruyan ve kariyer ilerlemesini destekleyen olumlu etkileşimler sonucunda, onaylanan taktikler daha fazla kullanılmaktadır. Treadway ve arkadaşlarının (2005) yapmış oldukları çalışmada elde edilen araştırma sonucuna göre, bireyler yüksek düzeyde başarı ihtiyacı duyduklarında veya belirli bir amaca yönelik içsel motivasyona sahip olduklarında, politik davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır.

Sonuç olarak konuyla ilgili yapılan araştırmalar, örgütlerde kullanılan kullanılan politik taktiklerin, bireyin amacı, kişilik özellikleri, bireyin ve hedef kişinin örgüt hiyerarşisindeki konumu, bireyin sahip olduğu güç ve örgütsel politika algısı gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bakımdan politik taktiklerin seçiminde bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.



#### ***2.5.1.4. Politik taktiklerin istenilen sonuçlar üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçları***

Örgütlerde bireysel veya örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla kullanılan politik taktikler, olumlu veya olumsuz birtakım sonuçlar oluşturabilmektedir. Ammeter ve arkadaşlarının (2002) ifade ettikleri üzere politik taktikler, hedef kişinin duygusal tepkileri, istenilen davranışın gerçekleşmesi, istenen yönde tutumları etkileme ve performans artışıyla sonuçlanmaktadır. Kipnis ve Schmidt'e (1985) göre sert taktikler, hedef kişinin yabancılaşmasına, muhalefet oluşturmaya veya direnişle sonuçlanabilir. Buna karşın kullanılan politik taktikler mantık, sebep ve uzlaşmaya dayalı olduğunda ise, izlenen strateji hem iş yaşamında hem de kişisel ilişkilerde daha olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Falbe ve Yukl'un (1992) tarafından yapılan çalışmada bir etki girişiminin sonucunun bazı değişkenlere bağlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu değişkenler, kullanılan taktiğin tipi, etki girişiminin amacı, taktiği uygulayan kişinin ve hedef kişinin gücü, hedef kişinin istenen eylemle ilgili önceden oluşmuş tutumları ve algıları olabilmektedir. Zanzi ve O'Neill'in (2001) çalışmalarında, politik taktiklerin genellikle olumsuz davranışlarla ve sonuçlarla ilişkilendirildiği, ancak örgütlerde yararlı amaçlar için kullanılan bazı politik taktiklerin başkaları tarafından uygun görüldüğü ve örgüt tarafından onaylandığı sonucuna ulaşılmıştır. Furst (2004) tarafından yürütülen çalışmada ise yöneticiler tarafından kullanılan rasyonel ikna taktiğinin, çalışanlar üzerinde örgütsel değişimi desteklemesi açısından önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Lian ve Tui'nin (2012) çalışmalarında ise yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki üzerinde yöneticilerin aşağı yönde kullandıkları teşvik edici talepte bulunma ve danışma taktiklerinin etkili olduğu saptanmıştır.

Dulebohn ve Ferris'in (1999) araştırma sonucuna göre, çalışanların kullandıkları etki taktikleri performans değerlendirmelerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre çalışanlar tarafından yönetici odaklı kullanılan etki taktikleri, olumlu performans değerlendirmeleriyle sonuçlanırken; görev odaklı kullanılan etki taktikleri ise olumsuz değerlendirmelerle sonuçlanmaktadır. Diğer taraftan Falbe ve Yukl (1992) tarafından yapılan çalışmada örgütlerde kullanılan politik taktiklerin sonuçları; bağlılık, uyum ve direniş olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre "bağlılık", hedef kişinin kendisini harekete geçiren bir eylemi veya kararı içten bir şekilde kabul etmesiyle gerçekleşmektedir. Böyle bir durumda

hedef kişinin kendisinden istenilen bir ricayı başarılı bir şekilde yerine getirmek için daha fazla çaba göstermesi ve inisiyatif kullanması muhtemeldir. "Uyum" ise hedef kişinin istenilen ricayı yerine getirmesiyle oluşmaktadır. Fakat bu istek hedef kişi için harekete geçirici değildir bu nedenle hedef kişi ilgisiz olup inisiyatif kullanmadan sadece ortalama bir çaba göstermektedir. Hedef kişi bir talebi yerine getirmeye karşı olduğunda ise talebi reddederek, tartışarak, erteleterek veya geçersiz kılma arayışında bulunarak, kendisinden istenileni yapmaktan kaçınmakta ve bunun sonucunda "direniş" oluşmaktadır.

Wayne, Liden, Graf ve Ferris'in (1997) araştırma sonucuna göre, çalışanların kullandıkları politik taktikler, sahip oldukları kişisel beceriler konusunda yöneticiler üzerinde daha olumlu algılar oluşturarak, yöneticilerin kararlarını etkilemektedir. Kipnis ve Schmidt'in (1988) araştırma sonucuna göre, istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların iddialı ve zorlayıcı taktiklerden kaçınarak, yukarı yönde etkili bir şekilde kullandıkları politik taktikler, performans değerlendirme sonuçlarını etkileyerek hem maaş artışı hem de iş hayatında yaşanan stres düzeyinin azalmasında önemli bir rol oynamaktadır. Higgins ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan meta analizinde, iş ortamında bireylerin davranışlarını anlamaya yönelik yürütülen araştırmalarda, farklı amaçlar için farklı politik taktiklerinin kullanıldığı belirlenirken; çalışanların kullandıkları politik taktiklerin belirli kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yukl ve Tracey (1992) tarafından yapılan araştırmada ise bazı taktiklerin yukarı yönde kullanımının; aşağı yönde ve yatay yönde kullanımına göre daha zayıf etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Thiel, Hill, Griffith ve Connelly'in (2014) araştırma sonucuna göre, yöneticilerin kullandıkları politik taktikler, çalışanların algılarını ve tutumlarını etkilemektedir. Yöneticilerin onaylanan taktiklere başvurmaları, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Buna göre çalışanlar daha olumlu düşünerek, yöneticilerini daha etkili görmektedirler ve daha fazla örgütsel adalet algısına sahip olmaktadır. Buna karşın yöneticilerin onaylanmayan taktiklere başvurmaları ise çalışanların düşüncelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca Furst ve Cable'nin (2008) araştırma sonucuna göre, çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkinin kalitesine bağlı olarak, çalışanlar tarafından yöneticilerin kullandıkları etki taktikleri ve taktiklerin kullanım amaçları yorumlanmaktadır. Buna göre çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişki iyi olduğunda, yöneticilerin kullandıkları sert taktikler çalışanlar tarafından daha az direnişle karşılanmaktadır.

## 2.6. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişki

Örgütlerde işleri yaptırmanın bir yolu hiyerarşik otoriteden yararlanmaktır. Bir başka yolu, örgütte paylaşılan bir vizyon ve örgüt kültürü oluşturabilmektir (Pfeffer, 1999). Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir çalışma ortamını oluşturabilmek ise yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliğine bağlıdır. Yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliği; çalışanları motive etmek, çatışmaları yönetmek, takım çalışması yapmak, çalışanların uyumunu sağlamak, çalışanların iş doyumunu yüksek tutmak ve onlara kendilerini geliştirme olanağı sağlamak, örgütsel yeniliklerde ve bireysel sorunlarının çözümünde çalışanlara danışmanlık yapmak ve dostluğa dayalı bir çalışma ortamı hazırlamak gibi yeterliklerden oluşmaktadır (Başaran, 2004). Bu yeterlikler yöneticilerin aynı zamanda bir lider olarak hareket etmelerini gerektirmektedir. Russell (2002), lider olabilmek için bireyin sahip olması gereken yetenekleri; kendine güven, hızlı karar alabilme ve en doğru önlemleri alma konusunda gösterilen ustalık olarak ifade etmiştir. Dolayısıyla liderler, çalışanların düşünce ve davranışlarını istenilen yönde etkileme kapasitesine sahiptirler. Liderlik başkalarını etkilemeye dayalı bir süreç olduğu için liderlerin politik taktikleri başarılı bir şekilde kullandıkları söylenebilir. Bununla ilgili olarak Vries'e (2007) göre liderler, insanları harekete geçirebilmek için güçlü imajları nasıl oluşturacakları konusunda oldukça başarılıdır, sembollerden yararlanarak bir fikri nasıl anlatacaklarını iyi bilirler, benzetmeleri, metaforları ve mizahı kullanmada ustadırlar. Bunun yanında izlenim yönetimi konusunda başarılı olup; örgütsel politikada iyi bir aktördürler.

Yöneticilerin örgüt çalışanlarıyla iyi ilişkiler içerisinde olup, aynı zamanda yapılan çalışmalarda verimliliği sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri için aldıkları kararlar önem taşımaktadır. Bu kapsamda belirli görev amaçları doğrultusunda çalışanların düşünce ve davranışlarını etkilemek amacıyla yöneticiler tarafından belirli yöntemler kullanılmaktadır. Kipnis ve arkadaşlarına (1980) göre yöneticilerin çalışanları etkilemek için kullandıkları yöntemlerin amacı, genel olarak çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmaktır. Başkalarını etkileyebilmek ise büyük ölçüde kullanılan politik taktiklere bağlıdır (Wayne ve Ferris, 1990). Dolayısıyla yöneticilerin, görev amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışmalarını yönlendirme sürecinde politik taktikleri etkili bir şekilde kullanmaları gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticileri açısından bakıldığında başarılı okular üzerinde yapılan araştırmalar, söz konusu okulların başarısında okul yöneticilerinin liderlik davranış ve özelliklerinin önemli bir payı olduğunu göstermektedir (Şişman, 2011). Tanım olarak okul yöneticisi, okulun amaçlarını yerine getirebilmek için çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir. Okul yöneticilerinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Gürsel, 1997). Bunun yanında okul yöneticilerinin, okulda gerçekleşmesi öngörülen değerleri belirleme, okul ve eğitim için vizyon, misyon ve amaçlar belirleme, okul toplumunu oluşturan üyeleri okulun amaçlarını gerçekleştirme konusunda motive etme, karşılıklı güvene ve öğrenmeye dayalı bir okul iklimi ve kültürü oluşturma ve bunu sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunları başarılı bir şekilde çözme, okulu temsil etme ve yönetme gibi bazı temel görevleri vardır (Şişman, 2011). Bu temel görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için okul yöneticilerinin, profesyonel gelişim, okulun vizyonu, öğrenci gelişimi, planlama, okul kültürü, öğretim liderliği, paydaş desteği sağlama, iletişim ve etik gibi konularda yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir (Aypay, 2016). Dolayısıyla okul yöneticileri, görevin gerektirdiği birtakım bilgi ve becerilerin yanı sıra etkili iletişim becerilerine de sahip olmalıdırlar. Erdoğan'a (2004) göre etkili bir iletişim için okul yöneticisi, gerektiğinde inisiyatif kullanmalıdır, çatışmaları etkin bir şekilde çözebilmelidir, itaat yerine katılıma önem vermelidir, okul içinde birlik ve beraberliği sağlamalıdır, otoritesini bulunduğu makamdan değil, kişilerarası ilişkilere dayalı olarak kazanmalıdır ayrıca okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görebilmeli ve ikisi arasında bir denge kurabilmelidir.

Güvene dayalı bir çalışma ortamı, örgütsel başarı için oldukça önemlidir (Vries, 2007). Güven ortamının oluşmadığı örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır (Solomon ve Flores, 2001). Bu bakımdan okul yaşamının daha nitelikli olabilmesi için karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir okul ortamı oluşturulmalıdır. Okul toplumunun lideri olan okul müdürünün bu konuda temel iletişim yeterliklerine sahip olması, etkili iletişim için temel bir başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Açıklın ve Turan, 2015). Öte yandan öğrenciler, öğretmenler ve veliler okulda alınan kararları etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu bakımdan okul yöneticileri bu gruplar arasındaki dengeyi en iyi biçimde kurabilmelidirler. Ortaya çıkan sorunların çözümünde sadece yetkiye başvurmak yeterli değildir. Bu açıdan okul yöneticileri etrafında bulunan kişileri

etkileyebilmeli ve okulu bu etkileme gücü ile harekete geçirmelidirler. Başkalarını etkileyebilmek için ise değişik yöntemler kullanmalıdırlar (Erdoğan, 2004). Ancak eğitim örgütlerinin gayriresmi yapısı, okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için öncelikle farklı etki yöntemlerinin kullanılmasını, son seçenek olarak yetkiye başvurulmasını gerekli kılmaktadır (Bursalıoğlu, 2008). Dolayısıyla toplumlarda yaşanan değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan okullar, klasik yönetim anlayışından daha fazlasını gerektirmektedir (Gümüşeli, 2001). Bu bakımdan okul yöneticileri, bir lider olarak bir takım niteliklere sahip olmalıdırlar (Başaran, 2000). Bütün bu sebeplere bağlı olarak okulları birbirinden ayıran özelliklerin, okul yöneticilerinden kaynaklandığı söylenebilir (Açıkalm, 1998). Bu bağlamda okul yöneticilerinin mesleki yeterliklere sahip olan kişiler arasından seçilmesi önem kazanmaktadır.

Ekili bir okul yönetimi, yöneticilerini destekleyen ve görevlerine bağlı öğretmenler ile gerçekleştirilebilir. Bu açıdan okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerinde istenilen sonuçlara ulaşabilmeleri, büyük ölçüde öğretmenlerin desteği ile mümkündür. Okul yöneticileri, taleplerinin yerine getirilmesi, önerilerinin desteklenmesi ve aldıkları kararları sorunsuz bir şekilde uygulayabilmek için öğretmenlerin düşünce ve davranışlarını etkileyebilmelidirler. Bu bakımdan okul yöneticilerinin bazı durumlarda kişisel ilişkileri korumaya, bazı durumlarda ise görevlerin tamamlanmasına öncelik vermeleri gerekebilir.

Okul yöneticileri, yönetim faaliyetlerini yerine getirirken öğretmenlerle kurdukları iletişim sürecinde ilişki davranışları sergilemektedirler. Bu süreçte öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde görevlerini yerine getirme amacını taşıyan okul yöneticileri daha çok “olumlu ilişki davranışları” sergilerken; görevlerin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesine öncelik veren okul yöneticileri ise daha çok yasal yetkilerini kullanmaya dayalı “olumsuz ilişki davranışları” sergilemektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri olumlu ve olumsuz ilişki davranışlarının, öğretmenlerin verimlilikleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin öğretmenlerle hem iyi ilişkiler içerisinde olup, hem de okulun amaçlarına ulaşabilmeleri açısından politik taktikleri etkili bir şekilde kullanabilmeleri önem kazanmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetleri etkili bir şekilde yönlendirebilmeleri için bireylere ve durumsal koşullara bağlı olarak sergiledikleri ilişki davranışlarında ve kullandıkları politik taktikler konusunda esnek davranmaları gerektiği söylenebilir.

### 2.6.1. Liderlik davranışları konusuyla ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar

Örgütlerin başarısında önemli bir rolü olan liderlik, pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını incelemeye yönelik ülkemizde pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda okul yöneticilerinin yapıyı kurma (görev odaklı) ve anlayış gösterme (insana odaklı) liderlik davranışları, farklı değişkenlerle ilişkili olarak incelenmiştir. Bu araştırmaların bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin ele alındığı bazı araştırmalarda (Yakut, 2006; Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005; Çemberci, 2003) ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin daha çok yapıyı kurma liderlik davranışlarını sergiledikleri saptanmıştır. Bunun yanında okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile bazı kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu araştırmalar arasında Çağlar ve arkadaşları (2005) ile Yakut'un (2006) çalışmalarında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri görüşünde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalarda (Yılmaz ve Ceylan, 2011; Çağlar ve arkadaşları, 2005; Yakut, 2006; Çemberci, 2003) elde edilen ortak araştırma bulgusuna göre, öğretmen görüşlerinden farklı olarak okul yöneticileri, insan odaklı (anlayış gösterme) ve görev odaklı (yapıyı kurma) liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Tabancalı'nın (1995) araştırma bulgusuna göre öğretmenler, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin en fazla yapıyı kurma liderlik davranışını sergilediklerini düşünmektedirler. Yalınkılıç'ın (2012) çalışmasında resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticileri daha çok anlayış gösterme liderlik davranışını sergilemektedirler. Benzer olarak Yılmaz ve Ceylan'ın (2011) çalışmalarında ise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla kişiye yönelik liderlik davranışlarını sergiledikleri belirlenirken; öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyi arttıkça, öğretmenlerin iş doyumlarının da artış gösterdiği saptanmıştır.

Ertürk'ün (2014) çalışmasında öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları anlayış gösterme ve yapı kurmaya yönelik liderlik davranışı ile genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık,

çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kılınç (2008) tarafından resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla yapıyı kurma liderlik davranışını sergiledikleri saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışları ile stresle başa çıkma yöntemlerinden iyimser yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşım arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özmen'in (2009) çalışmasında bireylerin davranışlarının oluşmasında önemli bir yere sahip olan normların liderlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Şirket yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, kurumsal norm varlığı ile liderlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kurumsal norm varlığı arttıkça, liderlik davranışının otokratikleşebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Demirhan'ın (2010) çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürleri genellikle takım yönetimi (9-9) tarzına eğilim göstermektedirler. Yöneticilerin insan odaklı ve görev odaklı çalışma düzeylerinin artması öğretmenlerin adanmışlık düzeylerini artırmakta, duygusal tükenmişlik düzeylerini ise düşürmektedir.

Dikerel (2008) tarafından resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yöneticilerin yapıyı kurma davranışını, anlayış gösterme davranışına göre daha fazla sergiledikleri saptanmıştır. Bunun yanında yapıyı kurma ve genel liderlik davranışı ile mantıklı karar verme stratejisi arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Odabaşoğlu'nun (2013) çalışmasında ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en çok yapıyı kurma liderlik davranışını sergiledikleri belirlenirken; okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Şentürk'ün (2010) çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok yapıyı kurma liderlik davranışını gösterdikleri saptanmıştır. Ayrıca araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Taş, Çelik ve Tombul (2007) tarafından yapılan araştırmada yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını “çoğunlukla” gerçekleştirdikleri, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik tarzını “ara sıra” gerçekleştirdikleri, otoriter liderlik tarzını ise “nadiren” gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının (otoriter, demokratik, ilgisiz) öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerini büyük ölçüde demokratik buldukları saptanmıştır. Bunun yanında demokratik yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Taş ve Önder, (2010) tarafından üniversite rektörlüğünde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yöneticilerin iş odaklı ve çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarını “çoğu zaman” düzeyinde sergiledikleri saptanmıştır. Ayrıca tüm liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanında yöneticilerde gözlenen iş odaklı liderlik davranışının, çalışanların işlerinden daha fazla doyum almalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2010) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticileri ve yönetici adayları öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, eğitim kurumlarında özel ve kamu sektörü yöneticilerinin büyük çoğunluğu otoriter lider davranışını sergilemektedirler. Özel sektörde demokratik yönetim tarzı, kamu sektöründen daha fazla uygulanmaktadır. Bunun yanında kamu yöneticilerinin en fazla yasal güç kaynaklarını kullandıkları, özel sektör yöneticilerinin ise en fazla uzmanlıktan doğan güç kaynağını kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan yönetici ve yönetici adaylarının büyük çoğunluğunun gelecek için yöneticilerde demokratik lider davranışlarının bulunması gerektiği görüşünde oldukları saptanmıştır. Bozdoğan ve Sağnak (2011) tarafından yapılan araştırmada ise ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışlarını sergiledikleri; otoriter liderlik davranışlarını ise daha az sıklıkta sergiledikleri saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik liderlik davranışlarının, okulun öğrenme iklimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.



### 2.6.2. Politik taktikler konusuyla ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar

Politik taktikler konusuyla ilgili yurt içinde yapılan araştırmaların bazıları aşağıda özetlenmiştir.

İspir (2008) tarafından yukarıdan aşağıya doğru etki girişiminde kurum kültürü ve yöneticinin kullandığı etki taktikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, farklı ünvanlara sahip şirket çalışanlarının görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları etki taktiklerinin kullanım sıklığına göre sıralaması; bilgilendirme, rasyonel ikna, müzakere, ilham verici çekicilik, işbirliği, yeteneği övme, yasal dayanak sunmak, baskı, koalisyon, kişisel çekicilik ve değişim olarak belirlenmiştir. Bu sıralamaya göre yöneticiler tarafından en fazla kullanılan taktiklerin bilgilendirme ve rasyonel ikna taktikleri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin çoğunlukla ılımlı etki taktikleri arasında yer alan bilgilendirme, rasyonel ikna, ilham verici çekicilik, müzakere ve taktiklerini kullandıkları saptanmıştır. Bunun yanında rasyonel ikna, bilgilendirme, ilham verici çekicilik, müzakere ve işbirliği taktikleri ile kurum kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Arıkan'ın (2011) alışmasında çoğunlukla uzman seviyesinde olan ve ağırlıklı olarak finans, bilgi teknolojileri, eğitim ve danışmanlık gibi hizmet sektöründe çalışan katılımcılardan elde edilen verilere dayalı olarak; çalışanların kariyer hedefleri ile uyguladıkları politik taktikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kurum içinde algılanan güç aralığının artmasıyla birlikte çalışanların daha fazla politik davranışlar sergiledikleri saptanmıştır.

Taşçı ve Eroğlu (2007) tarafından idari görevi olan ve olmayan ğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, hem yöneticiler hem de çalışanların algılarına göre, yöneticilerin en fazla rasyonel ikna ve ilham verici çekicilik taktiklerini kullandıkları; baskı taktiğini en az sıklıkta kullandıkları; kişisel çekicilik, koalisyon ve müzakere-danışma taktiklerinin ise orta düzeyde tercih ettikleri saptanmıştır. etin'in (2013) alışmasında Türkiye'de orta ğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini nasıl etkilediği ve örgütsel adalet türlerine olan algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri örgütsel etkileme taktiklerinden, arkadaşlığı kullanma, pazarlık yapma, başkaları ile koalisyon yapma ve direktme taktiklerini yüksek düzeyde, bir st otoriteye başvurma ve yaptırım taktiklerini orta düzeyde ve neden gösterme taktiğini ise düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin kullandıkları örgütsel etkileme taktikleri üzerinde örgütsel adalet algısının etkili olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Doğan ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmada ise kamu kurumlarında görev yapan çalışanların algılarına göre, kamu kurumlarında en fazla koalisyon kurmaya yönelik politik davranışlar sergilendiği saptanmıştır.

Bekrek'in (2011) çalışmasında yöneticilerin astlarını ikna etmek ve etkilemek için kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre hizmet ve üretim sektöründe görev yapan şirket çalışanları üzerinde yürütülen araştırmada, çalışanların algılarına dayalı olarak Türkiye'de yöneticilerin sırasıyla rasyonel ikna, meşrulaştırma ve işbirliği taktiklerine sıklıkla başvurdukları tespit edilmiştir. Bunun yanında rasyonel ikna, işbirliği ve yağcılık etkileme taktiklerinin, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile pozitif yönde ilişkili, devamlılık bağlılıkları ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenirken; baskı etkileme taktiğinin ise çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile negatif yönde ilişkili, devamlılık bağlılıkları ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Duyar ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarında Türkiye'deki okul yöneticilerinin genellikle resmi baskı yapma taktiklerini kullandıkları, Amerikalı yöneticilerin ise daha çok arkadaşlık ve rasyonel ikna taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Türkiye'de ve Amerika'daki yöneticilerin pazarlık, değişim, yaptırımlar ve daha yüksek otoriteye başvurma taktiklerini nadiren kullandıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda ulusal kültürün Türk ve Amerikalı okul yöneticilerinin tercih ettikleri etki taktikleri üzerinde etkili olduğu ve hedeflenen eğitim amaçlarının da tercih edilen taktiklerin farklılaşmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Meydan (2011) tarafından bankacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise bireylerin tükenmişlik düzeylerinin, izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yolaç'ın (2009) çalışmasında farklı sektörlerde görev yapan şirket çalışanlarına göre politik davranış ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Gözü (2012) tarafından Türkiye'de ve Amerika'da farklı sektörlerde görev yapan yöneticiler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, Amerikalı yöneticilerin rasyonel ikna ve danışma taktiklerini Türk yöneticilerden daha fazla kullandıkları; Türk yöneticilerin ise meşrulaştırma, değişim, kişisel yakınlığı kullanma, baskı ve koalisyon taktiklerini Amerikalı yöneticilerden daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca her iki örneklemeden elde edilen bulgulara göre öz taktikler olan "rasyonel ikna, danışma, işbirliği ve teşvik edici talepte bulunma" taktiklerinin hedef kişinin bağlılığı ve yönetsel etkililiğin derecelendirilmesiyle

pozitif yönlü ilişkili olduğu; bunun yanında bu taktiklerin Türk ve Amerikalı yöneticiler tarafından sıklıkla kullanıldığı saptanmıştır.

Kaya'nın (2014) çalışmasında nitel araştırma yöntemi kullanılarak elde edilen bulgular doğrultusunda, Eğitim Fakültesi öğretim elemanları tarafından iş ortamında kullanılan politik taktiklerin kullanım sıklığına göre sıralaması; kendi fikirleri için destek oluşturma, imaj yaratma, etkili kişilerle bağlantı kurma, yükümlülük ve karşılıklılık yaratmak, güç koalisyonları oluşturma, bilgiyi politik araç olarak kullanma, başkalarını överek kendini kabul ettirme, başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma olarak belirlenmiştir. Benzer araştırma bulgusunun elde edildiği Bursalı'nın (2008) çalışmasında ise özel ve kamu kurumlarında farklı alanlarda görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgüt ortamında daha çok ağ oluşturma ve diğer bireylerin desteğini sağlamaya yönelik taktiklerin kullanıldığı saptanmıştır.

Çangarlı'nın (2009) çalışmasında yıldırma davranışları politik taktikler olarak incelenmiş ve ne derece etkili politik taktikler olarak algılandıkları araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yıldırma davranışlarının kişisel çıkarlar doğrultusunda başkalarını etkilemek amacıyla kullanılan etkili politik taktikler olarak görüldüğü belirlenmiştir. İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından yapılan çalışmada ise bir kurumda karşılaşılan politik davranışların neler olduğu ortaya koymak amacıyla politik davranış ölçeği geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurum içinde politik olarak tanımlanan davranışların, “tavizci davranmak”, “ikiyüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek”, “üst yönetime yaranmaya çalışmak” başlıkları altında toplandığı görülmüştür.

Çalışkan (2006) tarafından üretim sektöründe satış, pazarlama ve finans gibi farklı bölümlerde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, bireylerin bağlılık, güç ve başarı ihtiyaçlarının kullandıkları politik etki taktiklerini etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında yukarı yönde kullanılan taktiklerin bireyin başarı ihtiyacından kaynaklandığı ve başarı ihtiyacı olan bireylerin üstlerini etkilemek için rasyonellik, kendini sevdirmeye ve kendini tanıtmaya gibi ılımlı taktikleri tercih ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısı ile ılımlı politik davranışlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ılımlı taktikler ile amacını gerçekleştiren çalışanların, örgütsel adalet algılarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Dağlı ve Çalık (2016) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülen araştırmada, okul müdürlerinin

kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında Mehtap (2011) tarafından ilaç sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, yöneticilerin uyguladıkları politik davranışların, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin politik davranışlarının hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık değişkenleri aracılığıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ortaya konulmuştur.



## Bölüm III

### Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan model, evren, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yürütülen bu çalışma, ilişkisel bir araştırmadır. İlişkisel araştırma, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

#### 3.2. Evren

Araştırmanın evrenini, İstanbul iline bağlı Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan ilçeler, farklı yaşam kalitesi düzeyine sahip olan ilçeler arasından seçilmiştir. Bu ilçelerin belirlenmesinde Şeker (2011) tarafından gerçekleştirilen "İstanbul'da Yaşam Kalitesi Araştırması" adlı araştırmanın sonuçları esas alınmıştır. Şeker'in çalışmasında nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak İstanbul'un 39 ilçesine ait yaşam kalitesi endeksi oluşturulmuştur. Yaşam kalitesi endeksinin hesaplanmasında, yaşam kalitesinin ana bileşenleri olarak "demografik yapı, eğitim, sağlıklı yaşam, ekonomik gelişmişlik, ulaşım ve erişebilirlik, çevresel durum ve sosyal yaşam endeksleri" olmak üzere yedi alt endeks belirlenmiştir. Her bir ilçe için söz konusu alt endeksler hesaplandıktan sonra bu endekslerin aritmetik ortalaması alınarak İstanbul'da yaşam kalitesi endeksine ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda birbirine yakın değerlere sahip olan ilçeler sınıflandırılarak beş gruba ayrılmıştır. Bu sınıflandırmaya dayalı olarak İstanbul'un 39 ilçesinin yaşam kalitesi endeksine göre sıralamaları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

*İstanbul'da Yaşam Kalitesi Endeksine Göre Kademeli İlçe Grupları*

Birinci Derece	İkinci Derece	Üçüncü Derece	Dördüncü Derece	Beşinci Derece
1.Kadıköy	5.Fatih	11.Beykoz	28.Başakşehir	37.Sultanbeyli
2.Beşiktaş	6.Bakırköy	12.Bahçelievler	29.Sultangazi	38.Gaziosmanpaşa
3.Beyoğlu	7.Sarıyer	13.Kağıthane	30.Sancaktepe	39.Esenler
4.Şişli	8.Ataşehir	14.Beylikdüzü	31.Güngören	
	9.Adalar	15.Büyükçekmece	32.Çekmeköy	
	10.Üsküdar	16.Şile	33.Bayrampaşa	
		17.Çatalca	34.Arnavutköy	
		18.Silivri	35.Esenyurt	
		19.Eyüp	36.Bağcılar	
		20.Ümraniye		
		21.Kartal		
		22.Tuzla		
		23.Avcılar		
		24.Pendik		
		25.Küçükçekmece		
		26.Maltepe		
		27.Zeytinburnu		

**Kaynak.** Şeker, M. (2011). *İstanbul'da yaşam kalitesi araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 56-58.

İstanbul ili coğrafi konumu itibariyle Anadolu ve Avrupa Yakası olmak üzere iki yakadan oluşmaktadır. Bu çalışmada araştırma evrenini oluşturan ilçeler, ulaşım imkânları göz önünde bulundurularak Avrupa Yakası sınırları içerisinde yer alan ilçeler arasından seçilmiştir. Buna göre birinci derecede yaşam kalitesine sahip olan ilçeler arasından "Şişli", ikinci derecedeki ilçeler arasından "Fatih", üçüncü derecedeki ilçeler arasından "Büyükçekmece", dördüncü derecedeki ilçeler arasından "Bayrampaşa" ve beşinci derecedeki ilçeler arasından "Gaziosmanpaşa" ilçeleri seçilmiştir.

Tablo 3'te 2014-2015 eğitim-öğretim yılı istatistik verilerine (MEB, 2015) göre araştırma evreninde yer alan resmi ilkökul ve ortaokul sayıları ile bu okullardaki görevli öğretmen sayıları verilmiştir.

Tablo 3

*Araştırma Evreninde Bulunan Resmi İlkokul, Ortaokul ve Öğretmen Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı*

Yaşam Kalitesi Düzeyi	İlçeler	İlkokul	Ortaokul	Toplam Okul Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı
1.derece	Şişli	18	17	35	1124
2.derece	Fatih	48	43	91	1750
3. derece	Büyükçekmece	29	30	59	1170
4.derece	Bayrampaşa	18	19	37	1286
5. derece	Gaziosmanpaşa	32	34	66	1790
	Toplam	145	143	288	7120

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırma evrenini oluşturan Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan toplam resmi ilkokul sayısı 145, resmi ortaokul sayısı ise 143'tür. Bu okullarda toplam 7120 öğretmen görev yapmaktadır.

### 3.3.Örneklem

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde oranlı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrendeki alt grupların belirlenip, bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde araştırmanın problemi üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir faktöre (değişkene) göre evren içinde homojen alt gruplar belirlenir. Her bir alt grup bir tabaka olarak kabul edilir (Büyüköztürk ve ark., 2012). Oranlı tabakalı örneklemede ise alt gruplardan seçilen bireylerin sayısı, her bir alt grubun evrendeki büyüklüğü ile orantılıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

Bu çalışmada araştırma evrenini oluşturan ilçelerin her biri yaşam kalitesi bakımından farklı düzeyleri temsil eden bir "tabaka" olarak ele alınmıştır. Böylelikle araştırma evreni, ilçelerin yaşam kalitesi düzeylerine bağlı olarak beş tabakaya ayrılmıştır. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin, iletişim sürecinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin düşüncelerini ve davranışlarını etkileyebileceği öngörüsünden hareketle, bu çalışmada araştırma evreni tabakalara ayrılmıştır. Bir sonraki aşamada örneklem sayısı belirlenmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığında,  $\pm\%3$  örnekleme hatası için 920 olarak hesaplanmıştır. Her bir ilçede ulaşılmaması gereken öğretmen sayısı ise, tabakaların evren içerisindeki oranları doğrultusunda belirlenmiştir. Buna göre örneklem kapsamında ulaşılmaması hedeflenen öğretmen sayısının tabakalara göre dağılımı Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

*Araştırma Örnekleme İçin Belirlenen Öğretmen Sayısının Tabakalara Göre Dağılımı*

Yaşam Kalitesi Düzeyi	İlçeler	Öğretmen Sayısı (Evren)	Evrendeki Oranı	Araştırma Örnekleme	Örneklemedeki Oranı
1. derece	Şişli	1124	%16	147	%16
2. derece	Fatih	1750	%25	230	%25
3. derece	Büyükçekmece	1170	%16	147	%16
4. derece	Bayrampaşa	1286	%18	166	%18
5. derece	Gaziosmanpaşa	1790	%25	230	%25
	Toplam	7120	%100	920	%100

Tablo 4'te görüldüğü gibi, sınıf veya branş öğretmeni ayrımı yapılmaksızın Şişli'de 147, Fatih'te 230, Büyükçekmece'de 147, Bayrampaşa'da 166 ve Gaziosmanpaşa ilçesinde 230 öğretmen olmak üzere toplam 920 öğretmene ulaşılmış hedeftenmiştir. Ancak ölçek formlarının geri dönüş oranları göz önünde bulundurularak belirlenen örneklem sayısından daha fazla sayıda öğretmene ulaşılmış planlanmıştır.

Araştırmanın hangi okullarda yürütüleceğini tespit edebilmek için Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan resmi ilkökuller ve ortaokulların listeleri İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden<sup>1</sup> alınmıştır. Bu listelerde yer alan okullar arasında, araştırmanın yürütüleceği kamu ilkökuller ve ortaokullar ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. “Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır” (Ural ve Kılıç, 2006, s. 38). Bunun için listelerde yer alan her bir okula numara verilerek, örnekleme alınan okullar bilgisayar ortamında rastgele seçilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere Şişli ilçesinde 10, Fatih'te 17, Büyükçekmece'de 11, Bayrampaşa'da 13 ve Gaziosmanpaşa'da 16 okul olmak üzere toplam 67 okulda araştırma verileri toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplandığı resmi ilkökuller sayısı 34, resmi ortaokuller sayısı ise 33'tür.

Tablo 5

*Uygulama Yapılan Okulların Sayı Olarak İlçelere Göre Dağılımı*

Yaşam Kalitesi Düzeyi	İlçeler	İlkokul	Ortaokul	Toplam Okul Sayısı
1. derece	Şişli	5	5	10
2. derece	Fatih	9	8	17
3. derece	Büyükçekmece	6	5	11
4. derece	Bayrampaşa	6	7	13
5. derece	Gaziosmanpaşa	8	8	16
	Toplam	34	33	67

Araştırmaya katılan öğretmenler, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu örnekleme yönteminin esası, evrene ait ulaşılan her birimin örnekleme dahil edilmesidir. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntem, en kolay bulunan deneyin en ideal olması temel düşüncesine dayalıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

<sup>1</sup> Okul listeleri <http://www.meb.gov.tr/> adresinden 20.02.2015 tarihinde elde edilmiştir.



Okul büyüklüğüne bağlı olarak öğretmen sayılarının değişiklik göstermesi ve bazı öğretmenlerin araştırmaya katılmaya istekli olmaması gibi sebeplerden dolayı her okulda ortalama 10 ve 20 arasında değişen sayıda öğretmene ulaşılmış, böylelikle toplam 960 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 960 ölçek formu araştırmacı tarafından incelenerek eksik veya hatalı işaretlenen 63 ölçek formu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunun sonucunda araştırma örneklemini Şişli, Fatih, Büyükçekmece, Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 897 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

<b>Değişkenler</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	547	61.0
	Erkek	350	39.0
	Toplam	897	100.0
Branş	Sınıf Öğretmeni	401	44.7
	Branş Öğretmeni	496	55.3
	Toplam	897	100.0
Yaş	30 yaş altı	305	34.0
	30-35 yaş	217	24.2
	36 ve üzeri	375	41.8
	Toplam	897	100.0
Mesleki Kıdem	1-10 yıl arası	479	52.4
	11-20 yıl arası	298	33.2
	21 yıl ve üstü	120	13.4
	Toplam	897	100.0
Mezun Olunan Fakülte	Eğitim Fakültesi	625	69.7
	Fen Edebiyat Fakültesi	118	13.2
	Diğer	154	17.1
	Toplam	897	100.0
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	57	6.4
	Lisans	758	84.5
	Yüksek Lisans	82	9.1
	Doktora	-	-
	Toplam	897	100.0
Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi	1 yıldan az	479	53.4
	1-4 yıl arası	326	36.3
	5 yıl ve daha fazla	92	10.3
	Toplam	897	100.0
Okulun Bulunduğu İlçe	Şişli	146	16.3
	Fatih	221	24.6
	Büyükçekmece	145	16.2
	Bayrampaşa	161	17.9
	Gaziosmanpaşa	224	25.0
	Toplam	897	100.0
Okul Türü	İlkokul	439	48.9
	Ortaokul	458	51.1
	Toplam	897	100.0

Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin Tablo 6'da yer alan bilgilere göre, araştırmaya toplam 897 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan sınıf öğretmeni sayısı 401 (%44.7); branş öğretmeni sayısı 496'dır (%55.3). Kadın öğretmen sayısı 547 (%61.0), erkek öğretmenlerin sayısı ise 230'dur (%39.0).

Yaş dağılımına göre; 305 (%34,0) öğretmen 30 yaş altında, 217 (%24.2) öğretmen 30-35 yaş aralığında, 375 (%41.8) öğretmen ise 36 ve üzeri yaş aralığındadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre; 479 (%52.4) öğretmen 1-10 yıl arası, 298 (%33.2) öğretmen 11-20 yıl arası, 120 (%13.4) öğretmen ise 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir.

Mezun olunan fakülte değişkenine göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin 625'i (%69.7) Eğitim Fakültesi mezunu, 118'i (%13.2) Fen Edebiyat Fakültesi mezunu, 154 (%17.1) öğretmen ise diğer fakülte mezunlarıdır.

Öğrenim durumu değişkenine göre; 57 (%6.4) öğretmen ön lisans (Eğitim Enstitüsü) mezunu, 758 (%84.5) öğretmen lisans mezunu, 82 (%9.1) öğretmen ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında doktora mezunu öğretmen bulunmamaktadır.

Okul yöneticisiyle çalışma süresi bakımından; 479 (%53.4) öğretmen okul yöneticisiyle 1 yıldan daha az süredir birlikte çalışmakta, 326 (%36.3) öğretmen 1 ve 4 yıl arası süredir birlikte çalışmakta, 92 (%10.3) öğretmen ise 5 yıl ve daha fazla süredir birlikte çalışmaktadır.

Okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre; Şişli ilçesinde görev yapan öğretmen sayısı 146 (%16.3), Fatih'te 221 (%24.6), Büyükçekmece'de 145 (%16.2), Bayrampaşa'da 161 (%17.9) ve Gaziosmanpaşa'da görev yapan öğretmen sayısı 224'tür (%25.0).

Okul türüne göre; 439 (%48.9) öğretmen resmi ilkokullarda görev yapmakta, 458 (%51.1) öğretmen ise resmi ortaokullarda görev yapmaktadır.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu", "Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği" ve "Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği" ile toplanmıştır. Veri toplama araçlarının geliştirilmesi sürecinde izlenen işlem basamaklarına ilişkin açıklamalar, kavramsal temelleriyle birlikte başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

### 3.4.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmanın bağımsız değişkenlerine yönelik bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu (Ek-1), öğretmenlerin kişisel bilgileri arasında yer alan; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan fakülte, branş, öğrenim durumu, okul yöneticisiyle çalışma süresi, okulun bulunduğu ilçe ve okul türü bilgilerine yönelik 9 maddeden oluşmaktadır.

### 3.4.2. Okul yöneticilerinin ilişki davranışları ölçeğinin geliştirilmesi

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirme sürecinde, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya ve görevin gerektirdiklerini uygulamaya yönelik bakış açılarını ortaya koymak amacıyla, ilk olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmek istenmiştir. Bunun için yapılan literatür taramasında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını tespit edebilmek için veri toplama aracı olarak Hemphill ve Coones tarafından geliştirilen Liderlik Davranışları Ölçeği'nin (Leadership Behavior Questionnaire) Türkçe'ye uyarlanmış formunun araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Liderlik davranışlarına yönelik algı ve beklentilerin kültürden kültüre, ölçeğin hedef kitlesine ve örgütün niteliğine göre farklılık gösterebileceği düşüncesinden hareketle, bu çalışma kapsamında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla Likert tipi bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir.

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında geliştirilmesi düşünülen ölçeğin teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Buna göre ölçeğin kavramsal çerçevesi, Davranışsal Liderlik Teorisi kapsamında Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin araştırmaları ile Blake ve Mouton'un "yönetim gözeneği" çalışmasına dayalı olarak tanımlanan "göreve yönelik liderlik davranışları" ve "insana yönelik liderlik davranışları" olmak üzere iki boyut çerçevesinde yapılandırılmıştır. Daha sonra okullarda gözlenen liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla, 3 okul yöneticisi ve 4 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler düzenlenmiş ve bu görüşmelerde katılımcılardan lider olarak nitelendirdikleri bir okul yöneticisini tanımlamaları istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen bilgiler doğrultusunda okul yöneticilerinin sergiledikleri insana yönelik ve göreve yönelik liderlik davranışlarını ifade ettiği düşünülen maddeler yazılmıştır. Ancak yazılan maddeler detaylı olarak incelendiğinde, okul yöneticilerinin insana ve göreve yönelik liderlik

davranışlarını ifade ettiği düşünülen maddelerin, her iki liderlik davranışı için birbirine oldukça benzer olduğu görülmüştür. Yani insana yönelik liderlik davranışı boyutu için yazılan maddelerin aynı zamanda göreve yönelik ifadeler içerdiği, göreve yönelik liderlik davranışı boyutu için yazılan maddelerin ise aynı zamanda insana yönelik ifadeler içerdiği saptanmıştır. Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde Demirhan (2010) tarafından eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada benzer bir durumla karşılaşıldığı görülmüştür. Demirhan'ın çalışmasında boyutları ayırıştırmak amacıyla Okul Yöneticisi Çalışma Tarzı Belirleme Anketi'nde yer alan tüm maddeler için her biri bir alt boyutu temsil eden iki sütun halinde cevap seçenekleri oluşturulmuştur. Buna göre katılımcılardan her bir maddenin karşılığında “iş odaklılık” ve “insan odaklılık” boyutlarının her ikisi için 1-9 arasında puan vermeleri istenmiştir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla yazılan maddeler üzerinde yapılan detaylı incelemeler sonucunda, okul yöneticiliği görevinin temeli insan ilişkilerine dayalı olduğu için söz konusu maddelerin tamamen insana ve göreve yönelik liderlik davranışlarını yansıtacak şekilde ayırışmayacağı düşünülmüştür. Daha sonra 3 alan uzmanının görüşü alınarak, insana ve göreve yönelik liderlik davranışlarıyla da ilişkili olarak, öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde görevini yerine getirme amacını taşıyan ve öğretmenleri dikkate almadan görevlerin tamamlanmasına öncelik veren okul yöneticilerinin sergiledikleri “ilişki davranışlarını” tespit etmek amacıyla Likert tipi bir ölçek geliştirilmesine karar verilmiştir.

Liderlik iletişime dayalı bir süreç olduğu için yöneticilerin sergiledikleri ilişki davranışları aynı zamanda liderlik davranışlarıyla da ilişkilidir. Bu bağlamda insana yönelik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin büyük ölçüde olumlu ilişki davranışlarını da sergiledikleri, göreve yönelik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin ise bazı durumlarda olumsuz ilişki davranışlarını sergiledikleri söylenebilir. Buna göre okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetlerde öğretmenlerle kurdukları iletişim sürecinde sergiledikleri davranışları ifade eden “ilişki davranışları”, olumlu ve olumsuz ilişki davranışı olarak ele alınmıştır. Böylelikle okul yöneticilerinin ilişki davranışlarını tespit etmek amacıyla geliştirilmesi düşünülen ölçeğin alt boyutları “olumlu ilişki davranışı” ve “olumsuz ilişki davranışı” olarak yapılandırılmıştır.

*Olumlu ilişki davranışı*, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde yönetim faaliyetlerini yerine getirmeye yönelik sergiledikleri davranışlardır. Olumlu ilişki davranışı sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya ve bunu sürdürmeye dayalı bir yönetim anlayışına sahiptirler. Bu bakımdan olumlu ilişki davranışları, insana yönelik liderlik davranışları ile benzerlik göstermektedir.

*Olumsuz ilişki davranışı*, okuldaki çalışmaların eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dikkate almadan, kuralları katı bir tutum içerisinde uygulamalarına dayalı sergiledikleri davranışlardır. Bu bakımdan olumsuz ilişki davranışları sergileyen okul yöneticileri öğretmenlere karşı mesafelidirler. Bu anlamda olumsuz ilişki davranışının, göreve yönelik liderlik davranışı ile kısmen benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Ölçeğin kavramsal yapısı belirlendikten sonra ölçek geliştirme sürecinde oluşturulan ilk madde havuzunda yer alan maddeler tekrar incelenmiş, oluşturulan maddeler okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri ilişki davranışlarını yansıtacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Yapılan tekrarlı incelemeler sonucunda benzer maddelerin bir araya getirilmesi, bazı maddelerin çıkarılması ve bazı maddeler üzerinde çeşitli düzeltmelerin yapılması sonucunda soru ifadeleri sadeleştirilmiş ve ölçeğin madde havuzu oluşturulmuştur. Böylelikle uzman incelemesinden önce "olumlu ilişki davranışı" boyutunu tanımlayan 24 madde ve "olumsuz ilişki davranışı" boyutunu tanımlayan 24 madde olmak üzere toplam 48 maddeden oluşan taslak ölçek formu elde edilmiştir.

Maddeler oluşturulduktan sonra ifadelerin yazım ve dilbilgisi kurallarına uygunluğu bakımından 2 Türkçe öğretmenin görüşüne başvurulmuş ve yapılan öneriler doğrultusunda maddeler üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bir sonraki aşamada ise taslak ölçek formu kapsam geçerliği için konuyla ilgili görüş ve önerilerini almak üzere 5 alan uzmanının incelemesine sunulmuştur. Karasar'ın (2004) ifade ettiği üzere kapsam (içerik) geçerliği, ölçme aracında bulunan maddelerin ölçme amacına uygun olup olmadığı ve ölçülmek istenen alanı yeterince temsil edip etmediğini sınamak için başvuru bir yöntemdir. Kapsam geçerliği için en yaygın kullanılan yöntem, konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerine başvurulmasıdır (Baş, 2005; Schwab, 2005; Karasar, 2004). Alan uzmanları tarafından yapılan değerlendirmeler, ölçekte potansiyel olarak bulunması gereken maddeleri saptamaya yardımcı olmaktadır (Schwab, 2005).

Oluşturulan maddelerin ölçülmek istenen boyutlar ile ilişkili olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla, uzman değerlendirme formu hazırlanmış ve her bir madde için uzmanlardan "uygun değil", "kısmen uygun" ve "uygun" seçeneklerinden birini seçmeleri ve gerekli gördükleri ifadelerle ilgili olarak görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen uzman görüşleri doğrultusunda en az %80 oranında ölçekte kalsın yönünde görüş belirtilen ifadeler ölçek maddesi olarak tutulurken, bu oranın altında kalan 10 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca uzmanların önerileri doğrultusunda 7 madde üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda "olumlu ilişki davranışı" boyutu için 16 madde, "olumsuz ilişki davranışı" boyutu için 22 madde oluşturulmuştur. Böylelikle ölçeğin ön uygulama formunun toplam 38 maddeden oluşmasına karar verilerek, maddeler yeniden sıralanmıştır. 5'li Likert tipi olarak yapılandırılan ölçeğin cevap seçenekleri ise "(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) genellikle, (5) her zaman" şeklinde düzenlenmiştir. Bu işlemlerin ardından 38 maddeden oluşan ölçek formu pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Tavşancıl'a (2002) göre pilot uygulamanın gerçekleştirileceği örneklem büyüklüğü, ölçekteki ifade sayısının en az beş veya on katı olması gerekmektedir. Buna göre 2014-2015 eğitim öğretim yılının birinci döneminde araştırma evreni içerisinde bulunan resmi ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 223 öğretmen üzerinde ölçeğin pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yanıtlanan ön uygulama ölçek formları incelenerek, hatalı veya eksik işaretleme yapılan 21 ölçek değerlendirme dışı bırakılarak 202 ölçek formu değerlendirmeye alınmıştır. Pilot uygulamaya katılan 202 öğretmenin 121'i (% 59,9) kadın, 81'i (% 40,1) ise erkek öğretmendir. Branş değişkenine göre dağılımda ise öğretmenlerin 89'u (% 44,1) sınıf öğretmeni, 113'ü (% 55,9'u) ise branş öğretmenidir.

#### **3.4.2.1. Yapı geçerliği çalışmaları**

Pilot uygulamada elde edilen veriler doğrultusunda yapı geçerliği çalışmalarına başlanmıştır. "Geçerlik, bir ölçme aracının geliştirildiği konuda amaca yönelik olmasıdır" (Balcı, 2009, s. 110). Literatürde değişik sınıflandırmalara rastlanmakla birlikte, bir ölçeğin geçerliği genel olarak; kapsam geçerliği, yapı geçerliği ve ölçüt geçerliği ile sınırlanmaktadır (Tezbaşaran, 2008; Neuman, 2010). Yapı geçerliği, bir yapının göstergelerinin ne kadar iyi uyduğu ya da farklı yapıların göstergelerinin ne

kadar iyi birbirinden ayırdığını ortaya koymaktadır (Neuman, 2010). Sosyal bilimlerde bir ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden birisi faktör analizidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Tavşancıl, 2002). Büyüköztürk'ün (2010, s. 123) ifade ettiği üzere,

faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.

Pilot uygulama yapıldıktan sonra ölçek geliştirme sürecinin başında açılımlayıcı faktör analizi teknikleri kullanılmaktadır (Erkuş, 2012). Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity (küresellik) testi ile incelenmektedir. KMO katsayısı ve Bartlett testi sonucu, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğu hakkında bilgi vermektedir. Faktörleştirilebilirlik için KMO'nun .60'tan yüksek çıkması gerekir. Bartlett testinde ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi korelasyon temelinde incelenir. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Test sonucunun anlamlı çıkması, puanların normallüğünün de bir kanıtı olarak da görülebilir (Büyüköztürk, 2010).

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle araştırma verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığı Tablo 7'de yer alan KMO ve Bartlett Testi sonuçları incelenerek değerlendirilmiştir.

Tablo 7

*KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları (n=202)*

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		.971
	x <sup>2</sup>	6737.245
Bartlett's Test of Sphericity	sd	703
	p	.000

Tablo 7'de görüldüğü üzere, ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .971 olarak belirlenmiştir. Bartlett testi sonucu istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2_{(703)} = 6737.245$ ;  $p < 0.01$ ). Bu sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Böylelikle 38 madde ile ölçeğin faktör analizine başlanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinde maddelerin birbirleriyle olan korelasyonları hesaplanarak, belirli bir faktör, toplam değişkenlik (varyans) içinde diğer faktörlerden daha çok ağırlık kazanmaktadır. Bu aşamada faktör yükü düşük olan maddeler belirlenerek ölçekten çıkarılır (Tavşancıl, 2002). Faktör yükleri, maddelerin ilgili faktörle korelasyonunu gösterdiğinden, ölçek geliştirme sürecinde maddelerin hangi faktör altında yer aldığını belirlemek için bu değerler dikkate alınmaktadır. Böylece herhangi bir faktör altında yeterince yüksek faktör yüküne sahip maddelerin benzer yapıyı ölçtüğü sonucuna varılmaktadır. Bu bakımdan faktör analizi tekniklerine sadece yapı geçerliği için değil aynı zamanda madde analizi için de başvurulmaktadır (Erkuş, 2012). Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genel olarak şu ölçütler dikkate alınmaktadır:

- (1) Faktör yük değerinin, 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer, 0.30'a kadar indirilebilir.
- (2) Bir maddenin faktörlerdeki en yüksek yük değeri ile bu değerden sonra en yüksek olan yük değeri arasındaki farkın olabildiğince yüksek olması beklenir. Yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması önerilir.
- (3) Maddelerin ortak faktör varyanslarının 1.00'a yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür. Ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur (Büyükoztürk, 2010, s. 124-125)

Bu çalışmada faktör yükleri için en küçük değer .40 olarak kabul edilmiştir. Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan 3 faktör ortaya çıkmıştır. Maddelerin aldıkları faktör yükleri incelendiğinde her bir maddenin .40'ın üzerinde faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Tekrarlı olarak yapılan faktör analizinde, iki faktör altındaki yük değerleri arasındaki fark .10'den küçük olan maddeler ve tek başına bir boyut oluşturan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle yapılan 4 etaplı faktör analizi sonucunda, birinci faktör altında 12 madde ve ikinci faktör altında 12 madde olmak üzere toplam 24 maddeden oluşan ölçek formu son şeklini almıştır. Her iki faktör altında yer alan maddeler incelendiğinde, maddelerin ölçeğin kavramsal yapısına uygun bir şekilde gruplaştıkları görülmüştür.

Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte kalmasına karar verilen maddelerin faktörlere göre dağılımı ve oluşan faktörlerin varyans oranları Tablo 8'de sunulmuştur.



Tablo 8

*Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=202)*

<b>Madde Numaraları</b>	<b>İfadeler</b>	<b>1.Faktör</b>	<b>2.Faktör</b>
Madde 35	İstedığı bir değişikliği öğretmenler üzerinde baskı kurarak gerçekleştirmeye çalışır.	.835	
Madde 29	Emir verici konuşmalar yaparak kendi istediklerini yaptırmaya çalışır.	.830	
Madde 28	İtiraz edilse bile aldığı bir kararı baskıcı bir tavırla uygulamaya çalışır.	.816	
Madde 32	Sınıf içinde yaşanan bir sorun karşısında öğretmeni haksız duruma düşürmeyi tercih eder.	.811	
Madde 24	Uyulması gereken kurallar konusunda tehdit edici bir üslupla uyarılarını yapar.	.787	
Madde 31	Öğretmenlerin okulda huzursuz olmalarına duyarız kalır.	.781	
Madde 37	Okul yönetiminde sadece yaptırım gücünü kullanarak işleri yaptırır.	.773	
Madde 18	İş takibini yaparken otoriter bir tutum izleyerek insani faktörleri göz ardı eder.	.752	
Madde 26	Öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarız kalır.	.719	
Madde 16	Küçük bir sorun için bile öğretmenlerle tartışmaya girer.	.711	
Madde 38	Öğretmenlerin bireysel sorunlarına yardım etmekten kaçınır.	.697	
Madde 34	Öğretmenlerin işini kolaylaştırmaya yönelik yapılan önerileri üzerinde düşünmeden geri çevirir.	.680	
Madde 3	Öğretmenlere belirli aralıklarla okul ile ilgili isteklerinin olup olmadığını sorar.		.811
Madde 7	Öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarlıdır.		.768
Madde 13	Okul müdürü olarak öğretmenlere her konuda destek olduğunu hissettirir.		.735
Madde 1	Okuldaki bütün çalışanları çok iyi tanır.		.721
Madde 15	Öğretmenlerin sorunlarını dinlemeye zaman ayırır.		.702
Madde 5	Öğretmenlerle olan ilişkilerini arkadaşça bir tavır içerisinde sürdürür.		.676
Madde 27	Öğretmenleri çalışmaya motive edici konuşmalar yapar.		.641
Madde 30	Öğretmenlerin yararına bazı durumlarda inisiyatif kullanır.		.641
Madde 11	Görevin aksatılması durumunda öncelikle öğretmenin sorununu tespit etmeye çalışır.		.638
Madde 23	Görev dağılımını öğretmenlerin ilgi alanlarına göre yapar.		.627
Madde 17	Öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirmelerine destek olur.		.612
Madde 33	Elde edilen başarılarla emeği geçen öğretmenleri takdir eder.		.549
<b>Özdeğer</b>		8.874	7.380
<b>Açıklanan Varyans %</b>		36.973	30.751
<b>Toplam Varyans %</b>		36.973	67.724

Tablo 8'de görüldüğü üzere ölçek maddeleri özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör altında toplanmıştır. Maddelerin faktör yüklerine bakıldığında, birinci faktör altında yer alan maddelerin faktör yük değerleri .835 ile .680 arasında değişirken; ikinci faktör altında yer alan maddelerin faktör yük değerleri ise .811 ile .549 arasında değişmektedir. Böylelikle tüm maddelerin buldukları faktörde kabul edilebilir yük değerlerine sahip oldukları görülmüştür. Diğer taraftan özdeğeri 8.874 olan birinci faktör, toplam varyansın % 36.973'ünü açıklarken; özdeğeri 7.380 olan ikinci faktör ise toplam varyansın % 30.751'ini açıklamaktadır. İki faktörün açıkladığı toplam varyans oranı ise % 67.724'tür. Bu değerlere göre ölçeğin tamamı için açıklanan toplam varyans oranı yeterli kabul edilmiştir. Tavşancıl'dan (2002, s.48)

aktarılan Scherer, Wiebe, Luther ve Adams'a (1988) göre "sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir".

Her iki faktör altında toplanan maddeler ile madde sayıları Tablo 9'da sunulmuştur. Buna göre ölçekte yer alan 24 madde, 2 faktör altında gruplaşmıştır. Birinci faktörde 12 madde, ikinci faktörde 12 madde yer almaktadır. Bir sonraki aşamada her iki faktör altında toplanan maddeler incelenerek, ortaya çıkan boyutlar isimlendirilmiştir. Ortaya çıkan iki faktör incelendiğinde birinci faktör altında toplanan 12 maddenin (35, 29, 28, 32, 24, 31, 37, 18, 26, 16, 38 ve 34. maddeler) olumsuz ilişki davranışını tanımlayan maddelerden oluştuğu, ikinci faktör altında toplanan 12 maddenin ise (3, 7, 13, 1, 15, 5, 27, 30, 11, 23, 17 ve 33. maddeler) olumlu ilişki davranışını tanımlayan maddelerden oluştuğu görülmüştür. Buna göre birinci faktör "olumsuz ilişki davranışı"; ikinci faktör ise "olumlu ilişki davranışı" olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 9

*Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Faktörler ve Bu Faktörlerde Yük Alan Maddeler*

Faktör	Boyut Adı	Madde Sayısı	Madde Numarası
1	Olumsuz İlişki Davranışı	12	35, 29, 28, 32, 24, 31, 37, 18, 26, 16, 38, 34
2	Olumlu İlişki Davranışı	12	3, 7, 13, 1, 15, 5, 27, 30, 11, 23, 17, 33

Ölçeğin alt boyutları tespit edildikten sonra yapı geçerliğini desteklemek amacıyla faktörler arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Olumlu İlişki Davranışı	
Olumsuz İlişki Davranışı	r	-.816**
	p	.000
	n	202

\*\*p<0.01

Tablo 10'da verilen sonuçlara göre Okul Yöneticilerinin İlişkiye Yönelik Davranışları Ölçeğinin iki alt boyutu arasında p<.01 düzeyinde negatif yönde güçlü bir ilişkinin (r=-.816) olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle yapı geçerliği

kapsamındaki istatistiksel işlemlerin tamamlanmasının ardından ölçüt geçerliğine yönelik işlemlere başlanmıştır.

### 3.4.2.2. Ölçüt geçerliğine yönelik çalışmalar

Ölçüt geçerliğinde ölçek maddelerinin amaca hizmet edip etmediğini belirlemek amacıyla bir ölçüt gereklidir. Bu ölçüt, ölçüğün dışındaki bir ölçüt ise "dış ölçüt", ölçüğün kendi istatistikleri olduğunda ise "iç ölçüt" olarak adlandırılmaktadır. Dış ölçüte göre madde geçerliğini irdeleme, maddenin ölçtüğü özellik ile ilişkisi olduğu düşünülen başka (dışsal) değişkenlerle gerçekleştirilmektedir. İç ölçüte göre madde geçerliğinin irdelenmesinde ise üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi madde-toplam ölçek korelasyonunun hesaplanmasıdır. Bir diğeri her bir maddenin içinde bulunduğu alt boyutta yer alan alt-üst %27'lik grup ortalamalarıyla karşılaştırılmasıdır. Bir başka teknik ise regresyon tekniğine dayalı madde geçerliğinin irdelenmesidir (Erkuş, 2012). Yapı geçerliğinde olduğu gibi, madde analizi olarak adlandırılan bu işlemlerin temel amacı, belirli bir yapıyı diğer yapılarla karıştırmadan ölçebilecek maddeleri seçerek kendi içinde tutarlı bir ölçek oluşturmaktır (Tezbaşaran, 2008). Madde analizinde tutarlılığı irdelemek amacıyla madde toplam (item-total) ve madde kalan (item-remainder) korelasyon katsayıları hesaplanarak parça (madde) ile bütün arasındaki ilişki ortaya çıkarılır. Madde toplam korelasyon katsayısı, her bir maddeden elde edilen puan ile toplam puan arasındaki ilişki hesaplanarak elde edilir. Madde kalan korelasyon katsayısının hesaplanmasında ise toplam puandan söz konusu maddenin puanı çıkarılarak, kalan toplam puan ile madde arasındaki korelasyon hesaplanır. Madde toplam ve madde kalan korelasyon katsayısını belirlemek amacıyla her bir madde için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı negatif olmamakla birlikte, en az 0.20 veya 0.25 olmalıdır (Tavşancıl, 2002). Okul Yöneticilerinin İlişkiye Yönelik Davranışları Ölçeği'nin ölçüt geçerliğini sınamak amacıyla iç ölçüte göre madde geçerliği kapsamında madde analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan her bir maddenin, ölçme aracına ne oranda katkıda bulunduğu belirlemeye yönelik yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

*Madde-Toplam ve Madde-Kalan Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Madde No	Madde-Toplam Korelasyon	Madde-Kalan Korelasyon
Olumsuz İlişki Davranışı	Madde 35	.886**	.862**
	Madde 29	.874**	.848**
	Madde 28	.897**	.874**
	Madde 32	.855**	.825**
	Madde 24	.848**	.819**
	Madde 31	.905**	.884**
	Madde 37	.860**	.829**
	Madde 18	.836**	.799**
	Madde 26	.869**	.842**
	Madde 16	.778**	.739**
	Madde 38	.859**	.832**
	Madde 34	.819**	.788**
	Olumlu İlişki Davranışı	Madde 3	.750**
Madde 7		.880**	.854**
Madde 13		.873**	.841**
Madde 1		.727**	.679**
Madde 15		.824**	.787**
Madde 5		.777**	.728**
Madde 27		.821**	.778**
Madde 30		.740**	.688**
Madde 11		.731**	.674**
Madde 23		.708**	.646**
Madde 17		.752**	.693**
Madde 33		.708**	.647**

\*\*p<0.01

Tablo 11'de görüldüğü gibi her madde için hesaplanan madde toplam ve madde kalan korelasyonları istatistiksel olarak  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı bulunarak, tüm maddelerin, içinde yer aldıkları alt boyut ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre olumsuz ilişki davranışı alt boyutu için madde toplam korelasyonları .905 ve .777 arasında değişirken; madde kalan korelasyonları ise .884 ve .739 arasında değişmektedir. Olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ise madde toplam korelasyonları .880 ve .708 arasında değişirken; madde kalan korelasyonları ise .854 ve .646 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar maddelerin ölçtükleri özellik bakımından içinde bulunduğu alt boyut ile ilişkili olduklarını göstermektedir.

Madde analizine yönelik yapılan işlemler arasında, madde ayırt edicilik değerini hesaplamak için kullanılan alt ve üst %27 grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi de yer almaktadır (Büyüköztürk ve ark., 2012). Bunun için öncelikle cevap kağıtları toplam puana göre en yüksekte en düşüğe doğru sıralanır; sonra grubun en üst ve en alt %27'lik dilimi belirlenir daha sonra maddelerin geçerliği için, her maddenin alt ve üst %27'lik gruplardaki ortalamaları arasındaki fark, bağımsız gruplar t-testi ile test edilir (Erkuş, 2012). Bu doğrultuda ölçekte yer alan maddelerin

ayırt ediciliğini belirlemek için her maddenin içinde bulunduğu alt boyutun %27'lik alt ve üst grup ortalamaları arasındaki farkı tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12

*Maddelerin Ayırt Ediciliğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları*

<b>Maddeler</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>S</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>	
Madde 35	Alt grup	54	1.019	.136	-22.923	55.677	.000
	Üst Grup	54	3.722	.856			
Madde 29	Alt grup	54	1.019	.136	-20.978	55.172	.000
	Üst Grup	54	3.756	.950			
Madde 28	Alt grup	54	1.130	.339	-23.802	69.693	.000
	Üst Grup	54	4.074	.843			
Madde 32	Alt grup	54	1.019	.136	-16.667	54.592	.000
	Üst Grup	54	3.556	1.110			
Madde 24	Alt grup	54	1.074	.264	-17.031	60.306	.000
	Üst Grup	54	3.482	1.005			
Madde 31	Alt grup	54	1.000	.000	-24.118	53.000	.000
	Üst Grup	54	3.833	.863			
Madde 37	Alt grup	54	1.093	.293	-22.586	65.066	.000
	Üst Grup	54	3.889	.861			
Madde 18	Alt grup	54	1.037	.191	-20.209	56.909	.000
	Üst Grup	54	3.815	.992			
Madde 26	Alt grup	54	1.111	.372	-21.447	72.651	.000
	Üst Grup	54	3.815	.848			
Madde 16	Alt grup	54	1.111	.317	-13.712	62.326	.000
	Üst Grup	54	3.185	1.065			
Madde 38	Alt grup	54	1.074	.264	-20.236	62.893	.000
	Üst Grup	54	3.556	.861			
Madde 34	Alt grup	54	1.056	.231	-16.048	59.068	.000
	Üst Grup	54	3.222	.965			
Madde 3	Alt grup	54	1.944	.856	-14.676	106	.000
	Üst Grup	54	4.259	.782			
Madde 7	Alt grup	54	2.315	.773	-18.622	92.216	.000
	Üst Grup	54	4.667	.514			
Madde 13	Alt grup	54	2.093	.853	-20.258	79.599	.000
	Üst Grup	54	4.741	.442			
Madde 1	Alt grup	54	2.796	.919	-12.951	80.635	.000
	Üst Grup	54	4.630	.487			
Madde 15	Alt grup	54	2.500	.947	-13.451	90.012	.000
	Üst Grup	54	4.556	.604			
Madde 5	Alt grup	54	2.333	.890	-15.293	90.521	.000
	Üst Grup	54	4.537	.573			
Madde 27	Alt grup	54	2.148	.833	-16.466	106	.000
	Üst Grup	54	4.537	.665			
Madde 30	Alt grup	54	2.111	.793	-13.384	104.369	.000
	Üst Grup	54	4.037	.699			
Madde 11	Alt grup	54	2.315	.948	-13.029	93.713	.000
	Üst Grup	54	4.352	.649			
Madde 23	Alt grup	54	2.315	1.079	-10.998	95.755	.000
	Üst Grup	54	4.296	.768			
Madde 17	Alt grup	54	2.167	1.023	-14.650	86.052	.000
	Üst Grup	54	4.537	.605			
Madde 33	Alt grup	54	2.630	1.121	-11.849	79.701	.000
	Üst Grup	54	4.667	.583			

Tablo 12'ye göre her madde için %27'lik alt ve üst grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Söz konusu farklılıklar üst %27'lik gruplar lehine gerçekleşmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ölçek maddelerinin ölçtükleri özellik bakımından ayırt edici olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.4.2.3. İç tutarlılık ve test-tekrar test güvenirliliği çalışmaları

Ölçüt geçerliğine yönelik yapılan işlemlerin ardından ölçeğin güvenirlilik çalışmalarına başlanmıştır. Güvenirlilik, bir ölçme aracının birbiriyle tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi gücüdür. Likert tipi bir ölçeğin güvenirliliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan bir ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı da yüksek olmaktadır (Tezbaşaran, 2008). Bir ölçekte 0 ile 1 arası değerler alan Cronbach Alpha katsayısı için kabul edilebilir bir değer en az 0.70 olması beklenir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer, 0.50'ye kadar kabul edilebilmektedir (Altunışık ve ark., 2004). Yapılan ölçümlerin tutarlılığını saptamak için ikinci bir yaklaşım olarak test-tekrar test yöntemi kullanılmaktadır (Tavşancıl, 2002). "Test-tekrar test güvenirliliği, bir testin aynı gruba belli aralıklarla iki kez uygulanmasıyla elde edilen puanlar arasındaki korelasyon ile açıklanır" (Büyüköztürk, 2010, s.170). İki uygulama arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanır (Büyüköztürk ve ark., 2012; Tavşancıl, 2002). İki uygulama arasındaki süre ise ölçülen özelliğe göre değişmekle birlikte, genellikle iki ile altı hafta arasında bir süre yeterli olabilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği'nin güvenirlilik çalışmaları kapsamında, maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Alt boyutlar için elde edilen Cronbach Alpha değerleri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13

*Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlilik Katsayıları (n=202)*

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
1. Olumsuz İlişki Davranışı	12	.967
2. Olumlu İlişki Davranışı	12	.939

Tablo 13'te görüldüğü üzere Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, “olumsuz ilişki davranışı” alt boyutu için .967; “olumlu ilişki davranışı” alt boyutu için ise .939 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler her iki alt boyutun iç tutarlılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir sonraki aşamada ölçeğin güvenilirliğini desteklemek amacıyla ölçeğin kararlılık katsayısı, test- tekrar test güvenirliliği ile sınanmıştır. Bunun için Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği, 34 kişilik bir öğretmen grubu üzerinde iki hafta arayla uygulanmıştır. İki uygulama arasındaki ilişki Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

*Test-Tekrar Test Güvenirliğine Yönelik Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	n	r	p
1. Olumsuz İlişki Davranışı	34	.780**	.000
2. Olumlu İlişki Davranışı	34	.749**	.000

\*\*p<.01

Tablo 14'te verilen sonuçlara göre aynı öğretmen grubu üzerinde iki hafta arayla gerçekleştirilen iki uygulama arasındaki ilişki, ölçeğin her iki alt boyutu için pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (p<.01). Buna göre olumsuz ilişki davranışı alt boyutu için iki uygulama arasındaki korelasyon .780 olarak hesaplanırken; olumlu ilişki davranışı alt boyutu için .749 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin aynı grup üzerindeki farklı uygulamalarda tutarlı sonuçlar elde edildiğini ve ölçeğin kararlılık katsayısı bakımından güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda elde edilen değerler doğrultusunda ölçeğin alt boyutlarının istatistiksel olarak güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği'ni geliştirmeye yönelik yapılan tüm geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda 24 maddeden oluşan nihai ölçek formu elde edilmiştir (Ek -2). Likert tipinde 9 aralıklı olarak yapılandırılan ölçeğin cevap seçenekleri ise "hiçbir zaman (1)" ve "her zaman (9)" arasında değişen seçenekler olarak derecelendirilmiştir.

### 3.4.3. Okul yöneticilerinin politik taktikleri ölçeğinin geliştirilmesi

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri tespit etmek amacıyla Likert tipi bir ölçek geliştirebilmek için öncelikle konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalar ve geliştirilen ölçekler incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında örgütlerde kullanılan politik taktiklerin hedef kitleye (astlar, meslektaşlar ve üstler) bağlı olarak farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bu çalışmada ölçeğin kavramsal yapısını oluşturabilmek için okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri tespit etmek amacıyla Yukl'dan (2006) aktarılan Yukl ve arkadaşları (1992) ile Yukl ve Seifert (2002) tarafından yapılan sınıflandırma esas alınmıştır. Yapılan diğer sınıflandırmalara göre daha kapsamlı olan bu sınıflandırmada, yöneticilerin astlarına yönelik kullandıkları 11 politik taktik tanımlanmıştır. Bu taktikler; rasyonel ikna, bilgilendirme, teşvik edici talepte bulunma, danışma, çıkarların değişimi, işbirliği yapma, kişisel yakınlığı kullanma, yağcılık, meşrulaştırma, koalisyon ve baskı taktikleridir. Buna göre Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin kavramsal çerçevesi, Yukl ve meslektaşlarının araştırma sonuçlarına dayalı olarak tanımlanan 11 politik taktik sınıflandırmasına göre yapılandırılmıştır.

Ölçeğin kavramsal yapısı belirlendikten sonra okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri ifade eden maddeleri oluşturabilmek için konuyla ilgili bilgi edinmek amacıyla, 2 okul yöneticisi ve 4 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların belirlenmesi sürecinde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton'a (2002) göre kartopu örnekleme yöntemi, kapsamlı bilgilerin elde edilebileceği kilit konumda olan kimseleri veya önemli durumları bulmaya yarayan bir yaklaşımdır. Başka insanların önerileri doğrultusunda konuyla ilgili bilgi sahibi olan kişilere ulaşılır ve önemli yeni bilgiler elde edilirken kartopu gittikçe büyümektedir.

Katılımcıları belirleyebilmek için öncelikle farklı okullarda görev yapan 5 öğretmenin görüşü alınarak, politik davranışlar sergilediği düşünülen 2 okul yöneticisi tespit edilmiştir. Daha sonra tespit edilen okul yöneticileri ve bu okul yöneticileriyle aynı okulda görev yapmakta olan 4 öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşmeler düzenlenmiştir. Yaklaşık olarak yirmi dakika süren görüşmeler, kayıt altına alındıktan sonra yazıya aktarılmıştır. Yazıya dökülen görüşme kayıtları değerlendirildikten sonra üzerinde değişiklik yapılmaksızın sorulara verilen yanıtlar söylendiği biçimiyle yazılmıştır. Görüşme dökümleri üzerinde yapılan incelemeler



sonucunda, okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri tanımlayan ifadeler ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların görüşlerini yansıtan bu ifadeler maddeler halinde sıralandıktan sonra, yapılan tekrarlı incelemeler sonucunda benzer maddeler bir araya getirilmiş, bazı maddeler çıkarılmış ve bazı maddeler üzerinde düzeltmeler yapılarak ölçek maddeleri sadeleştirilmiştir. Bir sonraki aşamada ise yazılan maddeler, ölçeğin kavramsal çerçevesi doğrultusunda 11 politik taktik altında sınıflandırılarak madde havuzu oluşturulmuştur. Bu aşamada her bir politik taktik için eşit sayıda madde yazmaya özen gösterilmiş, bunun için bazı maddeler bir araya getirilmiş ve bazı maddeler üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Böylelikle her bir politik taktik için 7 madde yazılarak toplam 77 maddeden oluşan bir taslak ölçek formu elde edilmiştir.

Oluşturulan taslak ölçek formunun kapsam geçerliğini sınamak amacıyla, 5 alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzman değerlendirme formu kullanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda alınan geribildirimlere dayalı olarak en az %80 oranında olumlu görüş belirtilen ifadelerin dışında kalan 11 madde ölçekten çıkarılmış ve 15 madde üzerinde yazım, anlatım ve içerikle ilgili düzeltmeler yapılmıştır. Böylelikle her bir politik taktik için 6 madde yazılarak ölçeğin ön uygulama formu toplam 66 maddeden oluşmuştur. Ön uygulama formu 5'li Likert tipinde yapılandırılarak, cevap seçenekleri; "(1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) genellikle, (5) her zaman" şeklinde oluşturulmuştur.

Ölçeğin pilot uygulaması 2014-2015 eğitim-öğretim yılı içerisinde, araştırma evreni içerisinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 432 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yanıtlanan ön uygulama ölçek formları incelenerek hatalı veya eksik işaretleme yapılan 37 ölçek değerlendirme dışı bırakılmış, böylelikle 395 ölçek formu değerlendirmeye alınmıştır. Pilot uygulamaya katılan 395 öğretmenin 144'ü (%36,5) kadın, 251'i (%63,5) erkek öğretmendir. Bu öğretmenler arasında sınıf öğretmeni sayısı 183 (%46,3), branş öğretmeni sayısı ise 212'dir (%53,7).

#### **3.4.3.1. Yapı geçerliği çalışmaları**

Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi öncesinde araştırma verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett Testi sonuçları incelenerek değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15

*KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları (n=395)*

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		.939
	$\chi^2$	8613.720
Bartlett's Test of Sphericity	sd	780
	p	.000

Tablo 15'te verilen sonuçlar incelendiğinde KMO değerinin .939 olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucu ise anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2_{(780)} = 8613.720$ ;  $p < 0.01$ ). Böylelikle verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra, ölçekte yer alan 66 madde ile faktör analizine başlanmıştır. Maddelerin faktör yükleri için en küçük değer .40 kabul edilmiştir. Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak yapılan ilk faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan 10 faktör elde edilmiştir. Daha sonra yenilenen her bir faktör analizinde faktör yükleri .40'ın altında olan maddeler, iki faktör altındaki faktör yük değerleri arasındaki fark .10'den küçük olan maddeler ve tek başına bir faktör oluşturan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle toplam 66 madde ile başlanan faktör analizi 7 defa tekrarlanmış ve bu süreçte 34 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarabilmek için 7 defa tekrarlanan faktör analizi sonucunda, 6 faktör altında toplanan 32 madde ile ölçeğin faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte kalmasına karar verilen maddelerin faktörlere göre dağılımı ve oluşan faktörlerin varyans oranları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16

*Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (n=395)*

Madde No	İfadeler	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör
Madde 18	Öğretmenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını için onların bireysel taleplerini karşılamaya özen gösterir.	.751					
Madde 39	Öğretmenlerin motivasyonunu kırmamak adına uyarılarını yaparken sert üsluptan kaçınır.	.730					
Madde 13	Sorunları çözebilmek adına kişilerin kendilerini rahat ifade edebileceği bir okul ortamı oluşturmaya çalışır.	.721					
Madde 34	Huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak adına bazı konularda öğretmenlere kolaylıklar sağlar.	.721					
Madde 29	Yapılan işi benimsemeleri adına karar alırken öğretmenlerin önerilerini dikkate alır.	.697					
Madde 3	Okula olan bağlılığı artırmak için öğretmenler arasındaki sosyal faaliyetleri destekler.	.679					
Madde 8	Özveriyle çalışmaları adına öğretmenlerin mesleki yönden güçlü yanlarını vurgular.	.666					
Madde 23	Öğretmenlerin daha motivasyonlu çalışmalarını için hatalarını yüzlerine vurmadan kaçınır.	.662					
Madde 42	İlişkilerini iyi tutmak adına aldığı kararlarda öğretmenlerin beklentilerini dikkate alıyormuş gibi görünür.		.763				
Madde 7	Olumlu bir izlenim oluşturmak adına nazik tavırlarıyla öğretmenlere değer veriyormuş gibi davranır.		.684				
Madde 57	Sorunları taraflı olarak çözerken ilişkilerinin bozulmaması adına orta yolu gözetiyormuş gibi davranır.		.763				
Madde 22	Öğretmenlerin güvenini kazanmak amacıyla stratejik davranışlar sergileyerek samimiymiş gibi görünür.		.763				
Madde 45	Olumsuz tepkilerle karşılaşmamak için öğretmenlerin bireysel sorunlarını adil bir şekilde çözüyormuş gibi yapar.		.645				
Madde 51	İşleri yaptırmak adına öğretmenlerle işbirliği içinde hareket ediyormuş gibi kendini gösterir.		.632				
Madde 60	Okulda tek söz sahibi olabilmek için kendisine sorun çıkaran öğretmenleri yasal yetkisini kullanarak yıldırıma çalışır.			.678			
Madde 21	İstedığı çalışmaları yaptırabilmek için resmi otoritesini baskıcı bir şekilde kullanır.			.672			
Madde 11	İşlerin kendi istediği gibi yürütülmesi için yasal yaptırımlarla öğretmenleri tehdit eder.			.662			

Tablo 16'nın devamı

Madde No	İfadeler	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör
Madde 40	Öğretmenlerle görüş ayrılığına düştüğü bir konuda kendi kararını uygulamak için yetkisini öne çıkararak baskıcı davranır.			.629			
Madde 1	Yetkisini bir tehdit aracı olarak kullanarak okulda kendisinden habersiz bir şey yapılmasını engellemeye çalışır.			.559			
Madde 27	Kişilerarası ilişkilerde stratejik davranarak kendisini destekleyen bir öğretmen grubu oluşturmaya çalışır.			.531			
Madde 9	Kişisel ilişkilerine güvenerek kendisine yakın gördüğü öğretmenlerden belirli konularda yardım talebinde bulunur.				.646		
Madde 35	Önem verdiği bir çalışmanın daha özenli yapılması için ilişkilerinin iyi olduğu öğretmenlerden katkı sağlamalarını ister.				.620		
Madde 19	Yapmak istediği bir değişikliği kabul ettirmek için öncelikle kendisine yakın olan öğretmenlerin desteğini almaya çalışır.				.613		
Madde 4	İşlerin daha iyi yapılması adına özveri gerektiren bir görevi kendisine yakın gördüğü öğretmenlere vermeyi tercih eder.				.613		
Madde 30	Gönüllü katılım gerektiren bir çalışmanın yapılması için görevle ilgili ricalarda bulunurken arkadaşlık ilişkilerini öne çıkarır.				.610		
Madde 55	Yaptığı bir görevlendirmeye itirazı önlemek adına bu görevin kişiye kazandıracağı faydaları vurgular.					.695	
Madde 66	Verdiği bir görevin daha iyi yapılması için görevin mesleki yönden katkılarına dikkati çeker.					.693	
Madde 48	Yapmak istediği bir değişikliğe destek sağlamak adına bu değişikliğin öğretmenler açısından oluşturacağı faydaları açıklar.					.556	
Madde 14	Öğretmenleri ikna etmek için konuyla ilgili kişisel beklentilere hitap eden konuşmalar yapar.					.498	
Madde 31	Okulda sorun yaşanmaması adına veli memnuniyeti sağlandığında öğretmenlerin bireysel taleplerine daha duyarlı olacağını söyler.						.692
Madde 61	Okulun ihtiyaçlarını karşılamak adına veli desteğini sağlayan öğretmenlere her konuda yardımcı olacağını söyler.						.688
Madde 25	İstediği okul düzenini oluşturmak adına talimatlara uyulduğu sürece öğretmenlerin arkasında duracağını söyler.						.686
<b>Özdeğer</b>		5.527	3.921	3.341	2.597	2.231	2.004
<b>Açıklanan Varyans %</b>		17.273	12.252	10.440	8.115	6.973	6.263
<b>Toplam Varyans %</b>		17.273	29.525	39.964	48.080	55.052	61.315

Tablo 16 incelendiğinde ölçekte bulunan 32 maddenin 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; birinci faktör altında 8 madde, ikinci faktörde 6 madde, üçüncü faktörde 6 madde, dördüncü faktörde 5 madde, beşinci faktörde 4 madde ve altıncı faktörde 3 madde bulunmaktadır. Birinci faktör altında toplanan maddelerin faktör yükleri .751 ile .662 arasında değişirken; ikinci faktörde .763 ile .632 arasında; üçüncü faktörde .678 ile .531 arasında; dördüncü faktörde .646 ile .610 arasında; beşinci faktörde .695 ile .498 arasında ve altıncı faktörde .692 ile .686 arasında değişmektedir. Ortaya çıkan 6 faktör toplam varyansın %61.315'ini açıklamaktadır. Elde edilen bu değere göre ölçeğin tamamı için açıklanan toplam varyans oranı yeterli kabul edilerek ölçeğin faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Faktörler altında toplanan maddeler ve madde sayıları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17

*Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Faktörler ve Bu Faktörlerde Yük Alan Maddeler*

Faktör	Alt Boyut Adı	Madde Sayısı	Madde Numaraları
1	Motive Etme	8	18, 39, 13, 34, 29, 3, 8, 23
2	Olumlu İzlenim Oluşturma	6	42, 7, 57, 22, 45, 51
3	Baskı Taktikleri	6	60, 21, 11, 40, 1, 27
4	Kişisel Yakınlığı Kullanma	5	9, 35, 19, 4, 30
5	Bilgilendirme	4	55, 66, 48, 14
6	Çıkarların Değişimi	3	31, 61, 25

Tablo 17'de her bir faktör altında toplanan maddeler ve madde sayıları yer almaktadır. Ölçek geliştirme sürecinin bir sonraki aşamasında her bir faktör altında toplanan maddeler incelenmiş ve bu faktörler birer alt boyut olarak isimlendirilmiştir. Buna göre 8 maddeden (18, 39, 13, 34, 29, 3, 8, 23) oluşan birinci faktörün 5 maddesinin “işbirliği yapma” taktikleri için yazılan maddelerden oluştuğu, 3 maddenin ise “teşvik edici talepte bulunma” taktikleri için yazılan maddelerden oluştuğu görülmüştür. Bu nedenle maddeler içerik olarak değerlendirilmiş ve 8 maddenin aynı amaca yönelik maddeler olduğuna karar verilerek, bu alt boyut "motive etme" taktikleri olarak isimlendirilmiştir. *Motive etme taktikleri*, okul yöneticilerinin öğretmenleri çalışmaya teşvik etmek amacıyla uyguladıkları taktikler olarak ifade edilebilir.

İkinci faktörde yer alan 6 maddenin (42, 7, 57, 22, 45, 51) tamamı farklı politik taktikler için hazırlanan maddelerden oluşmuştur. Bu maddeler içerik ve anlam yönünden incelenerek, maddeleri bir araya getiren ortak özellikler tespit edilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda ikinci faktörde yer alan maddelerin, ölçeğin kavramsal yapısını oluşturan 11 politik taktik içerisinde herhangi birine uygun olmadığı görülmüştür. Bu nedenle maddelerin içerikleri dikkate alınarak yapılan literatür incelemesi sonucunda, ikinci faktörün "olumlu izlenim oluşturma" taktikleri olarak adlandırılmasına karar verilmiştir. "İzlenim yönetimi kavramı; genel olarak, bir bireyin başkaları üzerinde oluşturduğu izlenimi etkilemeye ya da değiştirmeye çalışması olarak tanımlanabilmektedir" (Yılmaz, 2012, s. 83). Buna göre *olumlu izlenim oluşturma taktikleri*, bireyin kişisel amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kişisel özellikleri doğru kullanması ve davranışlarıyla başkalarını ikna etmek suretiyle, kendisi hakkında başkalarının olumlu düşüncelerini sağlamaya yönelik yaptığı çabaları ifade etmektedir.

Üçüncü faktörde yer alan 6 madde (60, 21, 11, 40, 1, 27), "baskı" taktikleri kapsamında oluşturulan maddelerdir. Dördüncü faktör altında toplanan 5 madde (9, 35, 19, 4, 30) "kişisel yakınlığı kullanma" taktikleridir. Beşinci faktörde yer alan 4 madde (55, 66, 48, 14) "bilgilendirme" taktikleri olup, altıncı faktörde bulunan 3 madde (31, 61, 25) ise "çıkarların değişimi" taktikleri için hazırlanan maddelerden oluşmuştur.

Sonuç olarak ölçeğin kavramsal yapısını oluşturan 11 politik taktik içerisinde rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma, danışma, işbirliği yapma, yağcılık, meşrulaştırma ve koalisyon taktikleri, yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 6 faktörlü yapı içinde yer almamıştır. Buna göre ölçeğin faktör yapısını oluşturan 4 faktörün başlangıçta planlanan kavramsal yapıya uygun olduğu tespit edilmiş, 2 faktör ise sonradan isimlendirilmiştir. Böylelikle Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin alt boyutları; "motive etme, olumlu izlenim oluşturma, baskı, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi" taktikleri olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin alt boyutları belirlendikten sonra yapı geçerliğini desteklemek amacıyla alt boyutlar arasındaki ilişkileri saptamak için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

*Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar		1	2	3	4	5	6
1.Motive Etme	r p n	-					
2.Olumlu İzlenim Oluşturma	r p n	-.426** .000 395	-				
3.Baskı Taktikleri	r p n	-.706** .000 395	.651** .000 395	-			
4.Kişisel yakınlığı kullanma	r p n	-.116* .021 395	.536** .000 395	.398** .000 395	-		
5.Bilgilendirme	r p n	.402** .000 395	.157** .002 395	-.134** .008 395	.278** .000 395	-	
6.Çıkarların Değişimi	r p n	-.056 .271 395	.332** .000 395	.276** .000 395	.431** .000 395	.254** .000 295	-

\*\*p<.01 , \*p<.05

Tablo 18'de verilen Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonucuna göre, motive etme alt boyutu ile çıkarların değişimi alt boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ( $r=-.056$ ;  $p>.05$ ). Bunun dışında diğer alt boyutlar arasında ise istatistiksel olarak  $p<.01$  ve  $p<.05$  düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre motive etme alt boyutu, olumlu izlenim oluşturma ( $r=-.426$ ;  $p<.01$ ), baskı taktikleri ( $r=-.706$ ;  $p<.01$ ) ve kişisel yakınlığı kullanma ( $r=-.116$ ;  $p<.05$ ) alt boyutları ile negatif yönde ilişkili iken; bilgilendirme ( $r=.402$ ;  $p<.01$ ) alt boyutuyla ise pozitif yönde ilişkilidir.

Olumlu izlenim oluşturma alt boyutu; baskı taktikleri ( $r=.651$ ;  $p<.01$ ), kişisel yakınlığı kullanma ( $r=.536$ ;  $p<.01$ ), bilgilendirme ( $r=.157$ ;  $p<.05$ ), ve çıkarların değişimi ( $r=.332$ ;  $p<.01$ ) taktikleri ile pozitif yönde ilişkilidir.

Baskı taktikleri alt boyutu, kişisel yakınlığı kullanma ( $r=.398$ ;  $p<.01$ ) ve çıkarların değişimi ( $r=.276$ ;  $p<.01$ ) alt boyutları ile pozitif yönde ilişkili iken; bilgilendirme ( $r=-.134$ ;  $p<.05$ ) alt boyutuyla ise negatif yönde ilişkilidir.

Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutu, bilgilendirme ( $r=.278$ ;  $p<.01$ ) ve çıkarların değişimi ( $r=.431$ ;  $p<.01$ ) alt boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir.

Bilgilendirme alt boyutu ise, çıkarların değişimi alt boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir ( $r=.254$ ;  $p<.01$ ). Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan 6 politik taktiğin kullanım amaçları dikkate alındığında, faktörler arasındaki ilişkilere yönelik elde edilen bu sonuçların ölçeğin kavramsal yapısını doğrular nitelikte olduğu söylenebilir.

### 3.4.3.2. Ölçüt geçerliğine yönelik çalışmalar

Ölçüt geçerliğini sınamak için madde analizi kapsamında her bir maddenin ölçme aracına ne oranda katkıda bulunduğu belirlemek amacıyla, madde-toplam ve madde-kalan korelasyonları hesaplanmıştır. Her maddenin madde-toplam ve madde-kalan korelasyonlarını belirlemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

*Madde-Toplam ve Madde-Kalan Korelasyonlarını Belirlemek Amacıyla Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Madde No	Madde-Toplam Korelasyon	Madde-Kalan Korelasyon
Motive Etme	Madde 18	.802**	.727**
	Madde 39	.761**	.668**
	Madde 13	.844**	.787**
	Madde 34	.747**	.666**
	Madde 29	.805**	.742**
	Madde 3	.760**	.676**
	Madde 8	.760**	.679**
	Madde 23	.600**	.456**
Olumlu İzlenim Oluşturma	Madde 42	.802**	.699**
	Madde 7	.742**	.609**
	Madde 57	.706**	.570**
	Madde 22	.818**	.719**
	Madde 45	.789**	.687**
Baskı Taktikleri	Madde 51	.755**	.638**
	Madde 60	.893**	.844**
	Madde 21	.865**	.795**
	Madde 11	.830**	.756**
	Madde 40	.846**	.759**
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Madde 1	.793**	.690**
	Madde 27	.750**	.643**
	Madde 9	.702**	.503**
	Madde 35	.728**	.544**
	Madde 19	.767**	.590**
Bilgilendirme	Madde 4	.676**	.475**
	Madde 30	.611**	.376**
	Madde 55	.752**	.509**
	Madde 66	.681**	.430**
Çıkarların Değişimi	Madde 48	.722**	.497**
	Madde 14	.704**	.416**
	Madde 31	.746**	.437**
	Madde 61	.782**	.450**
	Madde 25	.724**	.378**

\*\* $p<.01$



Tablo 19'da görüldüğü üzere tüm maddeler için hesaplanan madde toplam ve madde kalan korelasyonları  $p < 0.01$  düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre her bir ölçek maddesi, ölçülen özellik bakımından içinde bulunduğu alt boyutta yer alan maddelerin toplamı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Bir sonraki aşamada maddelerin ayırt edicilik güçlerini sınanmak amacıyla her bir maddenin içinde bulunduğu alt boyutun toplam puanları üzerinden %27'lik alt ve üst grup ortalamaları arasındaki farkı test edilmiştir. Bu doğrultuda %27'lik alt ve üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20

*Maddelerin Ayırt Ediciliğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları*

<b>Maddeler</b>		<b>n</b>	$\bar{x}$	<b>ss</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>p</b>																																																																																																																																																																																																																																
Madde 18	Alt grup	106	2.368	1.157	-20.075	140.129	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.811	.480				Madde 39	Alt grup	106	2.538	1.332	-16.315	139.609	.000	Üst Grup	106	4.820	.549	Madde 13	Alt grup	106	2.519	1.157	-20.593	118.484	.000	Üst Grup	106	4.906	.294	Madde 34	Alt grup	106	2.670	1.049	-18.129	160.643	.000	Üst Grup	106	4.764	.561	Madde 29	Alt grup	106	2.746	1.015	-20.731	125.470	.000	Üst Grup	106	4.887	.318	Madde 3	Alt grup	106	2.519	1.097	-18.643	157.147	.000	Üst Grup	106	4.754	.566	Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000	Üst Grup	106	4.849	.385	Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000
Madde 39	Alt grup	106	2.538	1.332	-16.315	139.609	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.820	.549				Madde 13	Alt grup	106	2.519	1.157	-20.593	118.484	.000	Üst Grup	106	4.906	.294	Madde 34	Alt grup	106	2.670	1.049	-18.129	160.643	.000	Üst Grup	106	4.764	.561	Madde 29	Alt grup	106	2.746	1.015	-20.731	125.470	.000	Üst Grup	106	4.887	.318	Madde 3	Alt grup	106	2.519	1.097	-18.643	157.147	.000	Üst Grup	106	4.754	.566	Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000	Üst Grup	106	4.849	.385	Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196								
Madde 13	Alt grup	106	2.519	1.157	-20.593	118.484	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.906	.294				Madde 34	Alt grup	106	2.670	1.049	-18.129	160.643	.000	Üst Grup	106	4.764	.561	Madde 29	Alt grup	106	2.746	1.015	-20.731	125.470	.000	Üst Grup	106	4.887	.318	Madde 3	Alt grup	106	2.519	1.097	-18.643	157.147	.000	Üst Grup	106	4.754	.566	Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000	Üst Grup	106	4.849	.385	Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																				
Madde 34	Alt grup	106	2.670	1.049	-18.129	160.643	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.764	.561				Madde 29	Alt grup	106	2.746	1.015	-20.731	125.470	.000	Üst Grup	106	4.887	.318	Madde 3	Alt grup	106	2.519	1.097	-18.643	157.147	.000	Üst Grup	106	4.754	.566	Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000	Üst Grup	106	4.849	.385	Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																
Madde 29	Alt grup	106	2.746	1.015	-20.731	125.470	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.887	.318				Madde 3	Alt grup	106	2.519	1.097	-18.643	157.147	.000	Üst Grup	106	4.754	.566	Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000	Üst Grup	106	4.849	.385	Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																												
Madde 3	Alt grup	106	2.519	1.097	-18.643	157.147	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.754	.566				Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000	Üst Grup	106	4.849	.385	Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																								
Madde 8	Alt grup	106	2.509	.978	-22.910	136.804	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.849	.385				Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000	Üst Grup	106	4.557	.862	Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																				
Madde 23	Alt grup	106	2.349	1.155	-15.765	194.353	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	4.557	.862				Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000	Üst Grup	106	3.576	.936	Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																
Madde 42	Alt grup	106	1.010	.097	-28.089	107.263	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.576	.936				Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000	Üst Grup	106	3.529	1.071	Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																												
Madde 7	Alt grup	106	1.029	.167	-23.749	110.081	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.529	1.071				Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000	Üst Grup	106	3.462	1.071	Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																								
Madde 57	Alt grup	106	1.066	.250	-22.442	116.374	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.462	1.071				Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000	Üst Grup	106	3.603	1.084	Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																				
Madde 22	Alt grup	106	1.009	.097	-24.544	106.686	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.603	1.084				Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000	Üst Grup	106	3.471	1.016	Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																
Madde 45	Alt grup	106	1.019	.137	-24.631	108.800	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.471	1.016				Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000	Üst Grup	106	3.396	1.101	Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																												
Madde 51	Alt grup	106	1.019	.137	-22.055	108.235	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.396	1.101				Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000	Üst Grup	106	3.067	1.237	Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																								
Madde 60	Alt grup	106	1.000	.000	-17.203	105.000	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.067	1.237				Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000	Üst Grup	106	3.330	1.300	Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																																				
Madde 21	Alt grup	106	1.000	.000	-18.455	105.000	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.330	1.300				Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000	Üst Grup	106	2.972	1.327	Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																																																
Madde 11	Alt grup	106	1.000	.000	-15.297	105.000	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	2.972	1.327				Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000	Üst Grup	106	3.650	1.188	Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																																																												
Madde 40	Alt grup	106	1.000	.000	-22.982	105.000	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.650	1.188				Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000	Üst Grup	106	3.340	1.154	Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																																																																								
Madde 1	Alt grup	106	1.000	.000	-20.878	105.000	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.340	1.154				Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																																																																																				
Madde 27	Alt grup	106	1.000	.000	-17.945	105.000	.000																																																																																																																																																																																																																																
	Üst Grup	106	3.085	1.196																																																																																																																																																																																																																																			

Madde 9	Alt grup	106	1.604	1.002	-18.818	205.412	.000
	Üst Grup	106	4.019	.862			
Madde 35	Alt grup	106	1.678	.942	-20.475	203.781	.000
	Üst Grup	106	4.123	.789			
Madde 19	Alt grup	106	1.226	.557	-25.400	165.864	.000
	Üst Grup	106	4.019	.985			
Madde 4	Alt grup	106	1.594	1.021	-14.544	210	.000
	Üst Grup	106	3.717	1.102			
Madde 30	Alt grup	106	1.509	1.007	-15.368	210	.000
	Üst Grup	106	3.670	1.039			
Madde 55	Alt grup	106	1.792	.963	-19.997	210	.000
	Üst Grup	106	4.264	.832			
Madde 66	Alt grup	106	2.236	1.000	-17.596	184.721	.000
	Üst Grup	106	4.302	.679			
Madde 48	Alt grup	106	2.604	1.160	-16.316	148.490	.000
	Üst Grup	106	4.632	.540			
Madde 14	Alt grup	106	1.717	.913	-19.408	210	.000
	Üst Grup	106	4.227	.969			
Madde 31	Alt grup	106	1.340	.702	-22.189	210	.000
	Üst Grup	106	3.981	1.005			
Madde 61	Alt grup	106	1.377	.798	-30.056	210	.000
	Üst Grup	106	4.462	.692			
Madde 25	Alt Grup	106	1.708	.995	-21.934	201.232	.000
	Üst Grup	106	4.434	.805			

Tablo 20'de yer alan bağımsız gruplar t-testi sonucuna göre tüm maddelerin %27'lik alt ve üst grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, her maddenin ölçtüğü özellik bakımından iyi düzeyde ayırt edici olduklarını göstermektedir. Böylelikle ölçeğin geçerliğine yönelik işlemlerin tamamlanmasının ardından güvenilirlik çalışmalarına başlanmıştır.

### 3.4.3.3. İç tutarlılık ve test-tekrar test güvenilirliği çalışmaları

Ölçeğin güvenilirliği için öncelikle Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Tüm alt boyutlar için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21

*Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutların Güvenirlik Katsayıları (n=395)*

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
1. Motive Etme	8	.892
2. Olumlu İzlenim Oluşturma	6	.861
3. Baskı Taktikleri	6	.908
4. Kişisel Yakınlığı Kullanma	5	.735
5. Bilgilendirme	4	.679
6. Çıkarların Değişimi	3	.612

Tablo 21'de görüldüğü üzere ölçeğin alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları; motive etme .892, olumlu izlenim oluşturma .861; baskı taktikleri .908, kişisel yakınlığı kullanma .735, bilgilendirme .679 ve çıkarların değişimi alt

boyutu için .612 olarak hesaplanmıştır. Her bir alt boyutta yer alan madde sayıları dikkate alındığında elde edilen bu değerler, ölçeğin alt boyutları için iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Güvenirlik için bir sonraki aşamada ölçeğin kararlılığı, test- tekrar test güvenilirliği ile sınanmıştır. Bunun için Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği 30 kişiden oluşan bir öğretmen grubu üzerinde uygulanmıştır. Bu uygulamadan iki hafta sonra aynı öğretmen grubu üzerinde ikinci uygulama gerçekleştirilerek, her iki uygulama arasındaki ilişki, Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi ile hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22

*Test-Tekrar Test Güvenirliğine Yönelik Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar	n	r	p
1. Motive Etme	30	.855**	.000
2. Olumlu İzlenim Oluşturma	30	.797**	.000
3. Baskı Taktikleri	30	.613**	.000
4. Kişisel Yakınlığı Kullanma	30	.762**	.000
5. Bilgilendirme	30	.755**	.000
6. Çıkarların Değişimi	30	.772**	.000

\*\*p<.01

Tablo 22'deki sonuçlara göre aynı öğretmen grubu üzerinde yapılan iki uygulama arasındaki korelasyon tüm boyutlarda  $p<.01$  düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Tüm alt boyutlar için hesaplanan test-tekrar test güvenilirlik katsayıları  $r=.855$  ile  $r=.613$  arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre tüm boyutlar için ölçeğin test-tekrar test güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına yönelik yapılan tüm işlemler sonucunda 32 maddeden oluşan Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği geliştirilmiştir (Ek-3). Son aşamada ise geliştirilen ölçek Likert tipi 9'lu derecelendirmeye göre düzenlenmiştir. Bu doğrultuda ölçek maddelerinin cevap seçenekleri "hiçbir zaman (1)" ile "her zaman (9)" arasında derecelendirilmiştir.

### 3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerini toplayabilmek için öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izin yazısı alınmıştır (Ek-4). Daha sonra 2015 yılı Mart, Nisan ve Mayıs ayları içerisinde araştırmacı tarafından uygulama için belirlenen

okullara gidilerek, tenefüs saatleri içerisinde ulaşılabilen öğretmenler üzerinde ölçeklerin uygulaması gerçekleştirilmiştir.

### 3.6.Verilerin Analizi

Verilerinin analizinde SPSS for Windows 13.0 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi .01 veya .05 olarak alınmıştır. Araştırmanın temel amacı ve alt problemlerine uygun olarak aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir:

Okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmenlerin genel görüşlerini tespit edebilmek için aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Özdamar'ın (2003a, s. 193) ifade ettiği üzere "betimsel istatistikler, sayısal verileri özet olarak tanıtan ve dağılımlar hakkında bilgiler veren değerlerdir". Bu değerler, örneklemden toplanan veriler doğrultusunda araştırılan durumun özet halinde betimlenmesini sağlamak üzere kullanılır. Ortalama, ortanca, standart sapma gibi teknikler, bir değişkene ilişkin durumu betimleyen ve özetleyen tekniklerdir (Balcı, 2009).

Veri analizi öncesinde araştırma verilerinin parametrik testlere uygunluğunu sınamak amacıyla dağılımın normalliği incelenmiştir. Her iki ölçeğin alt boyutlarında elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z Testi uygulanmıştır.

Grup büyüklüğünün 50'den küçük olması durumunda Shapiro-Wilks, büyük olması durumunda Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, puanların normalliğe uygunluğunu incelemede kullanılan iki testtir. Analizde (null) hipotez "puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermez" şeklinde kurulduğu için hesaplanan p değerinin  $\alpha=.05$ 'ten büyük çıkması, bu anlamlılık düzeyinde puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği, uygun olduğu şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2010, s.42).

Tablo 23 ve Tablo 24'te verilen Kolmogrov Smirnov Z Testi sonuçlarına göre Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği ile Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin tüm alt boyutlarında dağılımın normal dağılımdan farklılığı anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir anlatımla araştırma verilerinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle veri analizinde parametrik olmayan teknikler uygulanmıştır.

Okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklere yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ikili grup karşılaştırmalarında

Mann-Whitney U Testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık bulunan alt boyutlarda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla ikili grup karşılaştırmaları için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. "Mann-Whitney U Testi, iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder" (Büyüköztürk, 2010, s.155). Bu bakımdan Mann Whitney U-Testi, bağımsız/ ilişkisiz örneklem için t testinin parametrik olmayan karşılığıdır. Kruskal Wallis-H Testi ise dağılımın normallik varsayımını karşılayamaması durumunda, aralık veya oran ölçeği düzeyindeki ölçümlerin sıra değerlerine dönüştürülmesi ile ikiden fazla gruba ilişkin sıra ortalamaları arasında fark olup olmadığının araştırılmasında kullanılmaktadır. Bu bakımdan Kruskal Wallis-H Testi, tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) parametrik olmayan karşılığıdır (Büyüköztürk, Bökeoğlu ve Köklü, 2009).

Okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla non-parametrik Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı tekniğinden yararlanılmıştır. "Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirten bir yöntemdir" (Özdamar, 2003b, s.169). Araştırma verileri normal dağılım göstermediğinde, iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılır (Büyüköztürk, 2010). Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir korelasyon katsayısı (r) hesaplanmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değer alır. Buna göre korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi açıklarken; -1.00 olması mükemmel bir negatif ilişkiyi açıklamaktadır. Katsayının 0.00 olması durumu ise iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının (r) mutlak büyüklüğü ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir (Altunışık ve ark., 2004; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Ayrıca korelasyon katsayısının 0.30'dan küçük olması zayıf düzeyde ilişki, 0.30 ile 0.69 arasında olması orta düzeyde ilişki; 0.70'ten büyük olması ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması her iki değişkene ait değerlerin birlikte artma ve birlikte düşme eğiliminde olduğunu gösterirken; değişkenler arasında negatif bir ilişkinin olması ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkene ait değerlerin düşme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk ve ark., 2012).

Tablo 23

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu*

Değerler		Olumlu İlişki Davranışı	Olumsuz İlişki Davranışı
n		897	897
Normal Parametreler	$\bar{x}$	6.4310	2.7872
	ss	1.78568	1.85252
Kolmogorov-Smirnov Z		2.591	5.012
p		.000	.000

Tablo 24

*Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Normal Dağılım Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonucu*

Değerler		Motive Etme	Olumlu İzlenim Oluşturma	Baskı Taktikleri	Kişisel Yakınlığı Kullanma	Bilgilendirme	Çıkarların Değişimi
N		897	897	897	897	897	897
Normal Parametreler	$\bar{x}$	6.2814	3.4799	2.9056	4.6305	5.3595	4.9012
	ss	1.81143	2.02892	2.06074	1.77294	1.66626	2.10386
Kolmogorov Smirnov Z		2.958	3.318	5.318	1.853	1.894	1.966
p		.000	.000	.000	.002	.002	.001

## **Bölüm IV**

### **Bulgular**

Bu bölümünde araştırma verileri üzerinde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda başlıklar halinde sunulmuştur.

#### **4.1. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Bulgular**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerini tespit etmek amacıyla, öğretmenlerin her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları ile alt boyutların ortalama puanları üzerinden hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapmalar Tablo 25'te sunulmuştur. Her iki alt boyutun ortalama puanları üzerinden hesaplanan aritmetik ortalamalara göre, olumlu ilişki davranışı alt boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=6.43$ ), olumsuz ilişki davranışı alt boyutunun aritmetik ortalamasından ( $\bar{x}=2.79$ ) daha yüksektir. Bu değerler doğrultusunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin genellikle olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri; olumsuz ilişki davranışlarını ise düşük düzeyde (nadiren) sergiledikleri tespit edilmiştir.

Olumlu ilişki davranışı alt boyutundaki maddeler incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre en yüksek aritmetik ortalamayı alan ifadeler sırasıyla; "elde edilen başarılarda emeği geçen öğretmenleri takdir eder" ( $\bar{x}=7.07$ ), "öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarlıdır" ( $\bar{x}=6.80$ ) ve "öğretmenlerin sorunlarını dinlemeye zaman ayırır" ( $\bar{x}=6.78$ ) ifadeleridir. En düşük aritmetik ortalamayı ise "öğretmenlere belirli aralıklarla okul ile ilgili isteklerinin olup olmadığını sorar" ( $\bar{x}=5.89$ ) ifadesi almıştır.

Olumsuz ilişki davranışı alt boyutunu oluşturan maddelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde tüm maddelerin aritmetik ortalamalarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalamayı alan ifadeler sırasıyla, "emir verici konuşmalar yaparak kendi istediklerini yaptırmaya çalışır" ( $\bar{x}=3.24$ ) ve "itiraz edilse bile aldığı bir kararı baskıcı bir tavırla uygulamaya çalışır" ( $\bar{x}=3.22$ ) ifadeleridir. En düşük aritmetik ortalamayı ise "sınıf içinde yaşanan bir sorun karşısında öğretmeni haksız duruma düşürmeyi tercih eder" ( $\bar{x}=2.10$ ) ifadesi almıştır.

Tablo 25

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=897)*

Alt Boyut	Maddeler	$\bar{x}$	ss	
Olumlu İlişki Davranışı	M23- Elde edilen başarılarında emeği geçen öğretmenleri takdir eder.	7.07	2.10	
	M1- Öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarlıdır.	6.80	1.96	
	M11- Öğretmenlerin sorunlarını dinlemeye zaman ayırır.	6.78	2.18	
	M9- Okul müdürü olarak öğretmenlere her konuda destek olduğunu hissettirir.	6.51	2.39	
	M14-Öğretmenleri çalışmaya motive edici konuşmalar yapar.	6.49	2.35	
	M13-Öğretmenlerle olan ilişkilerini arkadaşça bir tavır içerisinde sürdürür.	6.49	2.39	
	M16-Okuldaki bütün çalışanları çok iyi tanır.	6.46	2.28	
	M21-Öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirmelerine destek olur.	6.28	2.31	
	M3-Görev dağılımını öğretmenlerin ilgi alanlarına göre yapar.	6.23	2.15	
	M6-Öğretmenlerin yararına bazı durumlarda inisiyatif kullanır.	6.15	2.23	
	M19-Görevin aksatılması durumunda öncelikle öğretmenin sorununu tespit etmeye çalışır.	6.02	2.33	
	M5- Öğretmenlere belirli aralıklarla okul ile ilgili isteklerinin olup olmadığını sorar.	5.89	2.45	
	<b>Genel Ortalama</b>		<b>6.43</b>	<b>1.79</b>
	Olumsuz İlişki Davranışı	M10-Emir verici konuşmalar yaparak kendi istediklerini yaptırmaya çalışır.	3.24	2.53
M12- İtiraz edilse bile aldığı bir kararı baskıcı bir tavırla uygulamaya çalışır.		3.22	2.47	
M2-İstediği bir değişikliği öğretmenler üzerinde baskı kurarak gerçekleştirmeye çalışır.		2.99	2.24	
M20- İş takibini yaparken otoriter bir tutum izleyerek insani faktörleri göz ardı eder.		2.97	2.45	
M18- Okul yönetiminde sadece yaptırım gücünü kullanarak işleri yaptırır.		2.94	2.36	
M17-Uyulması gereken kurallar konusunda tehdit edici bir üslupla uyarılarını yapar.		2.84	2.40	
M22-Öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarsız kalır.		2.75	2.19	
M4- Öğretmenlerin okulda huzursuz olmalarına duyarsız kalır.		2.74	2.36	
M8-Öğretmenlerin bireysel sorunlarına yardım etmekten kaçınır.		2.65	2.25	
M7-Küçük bir sorun için bile öğretmenlerle tartışmaya girer.		2.52	2.08	
M24- Öğretmenlerin işini kolaylaştırmaya yönelik yapılan önerileri üzerinde düşünmeden geri çevirir.		2.50	2.10	
M15-Sınıf içinde yaşanan bir sorun karşısında öğretmeni haksız duruma düşürmeyi tercih eder.		2.10	1.87	
<b>Genel Ortalama</b>		<b>2.79</b>	<b>1.85</b>	

Okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışlarına yönelik okul düzeyinde öğretmen görüşlerini tespit etmek amacıyla, araştırma verilerinin toplandığı toplam 67 okulun her biri için ayrı ayrı aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-5'te yer alan Tablo 1'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre araştırma verilerinin toplandığı okulların %97'sinde (65 okul)



öğretmenler, okul yöneticilerinin daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri düşünülmektedirler.

#### 4.2. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	Kadın	547	441.85	241692.00	91814.000	-1.034	.301
	Erkek	350	460.17	161061.00			
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	Kadın	547	443.70	242703.50	92825.500	-.768	.442
	Erkek	350	457.28	160049.50			
	Toplam	897					

Tablo 26'da verilen Mann Whitney U testi sonucuna göre, olumlu ilişki davranışı (U=91814.000; Z=-1.034; p>0.05) ve olumsuz ilişki davranışı (U=92825.500; Z=-.768; p>0.05) alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak p<0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Elde edilen bu bulguya göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, her iki alt boyutta kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “brans” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla non-parametrik Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Tablo 27'de yer alan sonuçlara göre, olumlu ilişki davranışı (U=92010.000; Z=-1.928; p>0.05) ve olumsuz ilişki davranışı (U=94757.000; Z=-1.220; p>0.05) alt boyutlarında öğretmen görüşleri, brans değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 27

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Branş	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	Sınıf Öğretmeni	401	467.55	187487.00	92010.000	-1.928	.054
	Branş Öğretmeni	496	434.00	215266.00			
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	Sınıf Öğretmeni	401	437.30	175358.50	94757.000	-1.220	.223
	Branş Öğretmeni	496	458.46	227395.50			
	Toplam	897					

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “yaş” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Olumlu İlişki Davranışı	A 30 yaş altı	305	389.07	34.597	2	.000	A-B
	B 30-35 yaş	217	435.93				A-C
	C 36 ve üzeri	375	505.31				B-C
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	A 30 yaş altı	305	474.43	6.638	2	.036	A-C
	B 30-35 yaş	217	456.40				
	C 36 ve üzeri	375	424.03				
	Toplam	897					

Tablo 28'de verilen Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği alt boyutlarının sıra ortalamalarının, öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucuna göre, olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ( $x^2=34.597$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve olumsuz ilişki alt boyutunda ( $x^2=6.638$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Her iki alt boyutta tespit edilen anlamlı farklılığın yaş aralığına göre hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-6'da yer alan Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Yaş değişkenine göre olumlu ilişki davranışı alt boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili grup karşılaştırmaları için yapılan Mann Whitney-U testi sonucuna göre, 30 yaş altı grup

ile 30-35 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=29596.000$ ;  $Z=-2.059$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık sıra ortalamalarına göre 30-35 yaş grubu lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir farklılık, 30 yaş altı grup ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında olup ( $U=42406.000$ ;  $Z=-5.803$ ;  $p<0.05$ ), bu farklılık 36 ve üzeri yaş grubu lehinedir. Bunun yanında 30-35 yaş grubu ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $U=34354.500$ ;  $Z=-3.159$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık ise 36 ve üzeri yaş grubu lehine gerçekleşmiştir.

Yaş değişkenine göre olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucuna göre, 30 yaş altı grup ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında ( $U=50657.500$ ;  $Z=-2.570$ ;  $p<0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık grupların sıra ortalamalarına göre 30 yaş altı öğretmenlerin lehinedir. Diğer ikili karşılaştırmalarda ise gruplar arasında istatistiksel olarak  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “mesleki kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Olumlu İlişki Davranışı	A 1-10 yıl arası	479	418.48	20.505	2	.000	A-B
	B 11-20 yıl arası	298	463.90				A-C
	C 21 yıl ve üstü	120	533.83				B-C
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	A 1-10 yıl arası	479	458.57	5.621	2	.060	
	B 11-20 yıl arası	298	454.48				
	C 21 yıl ve üstü	120	397.18				
	Toplam	897					

Tablo 29'da görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucuna göre olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda istatistiksel olarak  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine

bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ise grupların sıra ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=20.505$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla gruplar arasında ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-6'da yer alan Tablo 5'te sunulmuştur.

Olumlu ilişki davranışı alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, 1-10 yıl ile 11-20 yıl kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $U=64048.500$ ;  $Z=-2.408$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık sıra ortalamalarına göre 11-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. Bunun yanında 1-10 yıl arası grup ile 21 yıl ve üstü grup arasında ( $U=21443.500$ ;  $Z=-4.305$ ;  $p<0.05$ ), 21 yıl ve üstü mesleki kıdem grubunun lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca 11-20 yıl arası grup ile 21 yıl ve üstü grup arasında ( $U=14997.500$ ;  $Z=-2.581$ ;  $p<0.05$ ), 21 yıl ve üstü grup lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “mezun olunan fakülte” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Mezun Olunan Fakülte	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Olumlu İlişki Davranışı	A Eğitim Fakültesi	625	427.49				A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	489.54	14.454	2	.001	A-C
	C Diğer	154	505.22				
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	A Eğitim Fakültesi	625	471.00				A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	406.26	15.148	2	.001	A-C
	C Diğer	154	392.44				
	Toplam	897					

Tablo 30'a göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin mezun oldukları fakülte değişkenine göre olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ( $x^2=14.454$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda ( $x^2=15.148$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermektedir. Her iki alt boyutta tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, mezun olunan fakülte değişkeninin alt kategorileri arasındaki ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney-U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-6'da yer alan Tablo 6 ve Tablo 7'de sunulmuştur.

Mezun olunan fakülte değişkenine göre olumlu ilişki davranışı alt boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucuna göre, Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi mezunları arasında ( $U=31724.000$ ;  $Z=-2.409$ ;  $p<0.05$ ), Fen Edebiyat Fakültesi mezunları lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca Eğitim Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında ( $U=39834.000$ ;  $Z=-3.315$ ;  $p<0.05$ ), diğer fakülte mezunları lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $U=8719.000$ ;  $Z=-.571$ ;  $p>0.05$ ).

Mezun olunan fakülte değişkenine göre olumsuz ilişki davranışı at boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucuna göre, Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi arasında ( $U=31581.500$ ;  $Z=-2.482$ ;  $p<0.05$ ); Eğitim Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında ( $U=39666.000$ ;  $Z=-3.390$ ;  $p<0.05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Söz konusu farklılıklar, sıra ortalamalarına göre Eğitim Fakültesi mezunları lehinedir. Diğer taraftan Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “öğrenim durumu” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Olumlu İlişki Davranışı	A Ön Lisans	57	572.75				A-B
	B Lisans	758	440.83	13.900	2	.001	A-C
	C Yüksek Lisans	82	438.52				
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	A Ön Lisans	57	335.05				A-B
	B Lisans	758	457.95	12.016	2	.002	A-C
	C Yüksek Lisans	82	445.51				
	Toplam	897					

Tablo 31'de verilen Kruskal Wallis-H testi sonucuna göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına bağlı olarak olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ( $\chi^2=13.900$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda ( $\chi^2=12.016$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Her iki alt boyutta tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla ikili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları Ek-6'da yer alan Tablo 8 ve Tablo 9'de sunulmuştur.

Olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ikili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney-U testi sonucuna göre, öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılıklar, ön lisans ve lisans mezunları arasında ( $U=15241.500$ ;  $Z=-3.712$ ;  $p<0.05$ ); ön lisans ve yüksek lisans mezunları arasındadır ( $U=1644.500$ ;  $Z=-2.967$ ;  $p<0.05$ ). Söz konusu farklılıklar, grupların sıra ortalamalarına göre ön lisans mezunu öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bunun yanında lisans mezunu ve yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre ikili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, ön lisans ve lisans mezunları arasında ( $U=15654.000$ ;  $Z=-3.480$ ;  $p<0.05$ ), lisans mezunları lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca ön lisans ve yüksek lisans mezunları arasında ( $U=1791.000$ ;  $Z=-2.364$ ;  $p<0.05$ ), yüksek lisans mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bunun yanında lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmen grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “okul yöneticisiyle çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p
Olumlu İlişki Davranışı	1 yıldan az	479	457.49			
	1-4 yıl arası	326	433.62	1.810	2	.405
	5 yıl ve daha fazla	92	459.29			
	Toplam	897				
Olumsuz İlişki Davranışı	1 yıldan az	479	435.32			
	1-4 yıl arası	326	463.66	2.905	2	.234
	5 yıl ve daha fazla	92	468.26			
	Toplam	897				

Tablo 32'de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ( $x^2=1.810$ ;  $sd=2$ ;  $p>0.05$ ) ve olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda ( $x^2=2.905$ ;  $sd=2$ ;  $p>0.05$ ) istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin “okulun bulunduğu ilçe” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Yaşam Kalitesi Düzeyine Göre İlçeler	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Olumlu İlişki Davranışı	A Şişli (1.derece)	146	409.25				A-B
	B Fatih (2.derece)	221	521.59				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	455.62	29.125	4	.000	B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	391.27				B-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	440.50				
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	A Şişli (1.derece)	146	462.05				A-B
	B Fatih (2.derece)	221	401.11				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	476.81	18.299	4	.001	B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	504.46				D-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	429.88				
	Toplam	897					

Tablo 33'e göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre, olumlu ilişki davranışı alt boyutunda ( $x^2=29.125$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ) ve olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda

( $x^2=18.299$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi ilçeler arasında oluşunu belirlemek amacıyla ilçeler arasında ikili grup karşılaştırmaları için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Ek-6'da yer alan Tablo 10 ve Tablo 11'de yer almaktadır.

Olumlu ilişki davranışı alt boyutunda öğretmen görüşlerinin hangi ilçeler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre; Şişli ve Fatih ilçeleri arasında ( $U=12160.500$ ;  $Z=-3.995$ ;  $p<0.05$ ), Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=13938.000$ ;  $Z=-2.107$ ;  $p<0.05$ ), Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=12458.000$ ;  $Z=-5.005$ ;  $p<0.05$ ), Fatih ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=20100.000$ ;  $Z=-3.430$ ;  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tespit edilen anlamlı farklılıklar, grupların sıra ortalamalarına göre Fatih ilçesi lehine gerçekleşmiştir. İlçeler arasındaki diğer ikili karşılaştırmalarda ise istatistiksel olarak  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda öğretmen görüşlerinin hangi ilçeler arasında farklılık gösterdiğini belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre; Şişli ve Fatih ilçeleri arasında ( $U=13968.500$ ;  $Z=-2.188$ ;  $p<0.05$ ), Şişli ilçesi lehine; Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=13492.000$ ;  $Z=-2.573$ ;  $p<0.05$ ), Büyükçekmece ilçesi lehine; Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=13685.000$ ;  $Z=-3.868$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=14724.500$ ;  $Z=-3.075$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer ilçeler arasında yapılan ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin "okul türü" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.



Tablo 34

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	İlkokul	439	465.53	204369.00	93273.000	-1.872	.061
	Ortaokul	458	433.15	198384.00			
	Toplam	897					
Olumsuz İlişki Davranışı	İlkokul	439	438.09	192319.50	95739.500	-1.239	.215
	Ortaokul	458	459.46	210433.50			
	Toplam	897					

Tablo 34'te verilen Mann Whitney-U testi sonucuna göre, okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, olumlu ilişki davranışı alt boyutunda (U=93273.000; Z=-1.872; p>0.05) ve olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda (U=95739.500; Z=-1.239; p>0.05) okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.3. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin politik taktikleri ne sıklıkta kullandıklarını tespit etmek amacıyla, öğretmenlerin her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları ile alt boyutların ortalama puanları üzerinden hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapmalar Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35'te yer alan aritmetik ortalamalar incelendiğinde, motive etme alt boyutunun en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ( $\bar{x}$  =6.28). Bunu sırasıyla bilgilendirme ( $\bar{x}$  =5.36), çıkarların değişimi ( $\bar{x}$  =4.90), kişisel yakınlığı kullanma ( $\bar{x}$  =4.63), olumlu izlenim oluşturma ( $\bar{x}$  =3.48) ve baskı taktikleri ( $\bar{x}$  =2.91) alt boyutları izlemektedir. Bu sıralamaya göre en düşük aritmetik ortalama baskı taktikleri alt boyutundadır. Alt boyutların ortalama puanları üzerinden hesaplanan aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla (genellikle) motive etme taktiklerini kullandıkları; bilgilendirme, çıkarların değişimi ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini orta düzeyde (bazen) kullandıkları; olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerini ise en az sıklıkta (nadiren) kullandıkları saptanmıştır.

Tablo 35

*Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=897)*

Alt Boyutlar	Maddeler	$\bar{x}$	ss
Motive Etme	M10-Yapılan işi benimsemeleri adına karar alırken öğretmenlerin önerilerini dikkate alır.	6.52	2.15
	M25-Sorunları çözebilmek adına kişilerin kendilerini rahat ifade edebileceği bir okul ortamı oluşturmaya çalışır.	6.49	2.31
	M7-Huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak adına bazı konularda öğretmenlere kolaylıklar sağlar.	6.42	2.18
	M1-Öğretmenlerin motivasyonunu kırmamak adına uyarılarını yaparken sert üsluptan kaçınır.	6.37	2.62
	M15-Okula olan bağlılığı artırmak için öğretmenler arasındaki sosyal faaliyetleri destekler.	6.37	2.38
	M23-Öğretmenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını için onların bireysel taleplerini karşılamaya özen gösterir.	6.29	2.32
	M30-Özveriyle çalışmalarını adına öğretmenlerin mesleki yönden güçlü yanlarını vurgular.	6.19	2.20
	M18-Öğretmenlerin daha motivasyonlu çalışmalarını için hatalarını yüzlerine vurmaktan kaçınır.	5.63	2.60
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>6.28</b>	<b>1.81</b>
	Bilgilendirme	M5-Yapmak istediği bir değişikliğe destek sağlamak adına bu değişikliğin öğretmenler açısından oluşturacağı faydaları açıklar.	6.10
M28-Verdiği bir görevin daha iyi yapılması için görevin mesleki yönden katkılarına dikkati çeker.		5.52	2.25
M19-Yaptığı bir görevlendirmeye itirazı önlemek adına bu görevin kişiyeye kazandıracağı faydaları vurgular.		4.96	2.35
M12-Öğretmenleri ikna etmek için konuyla ilgili kişisel beklentilere hitap eden konuşmalar yapar.		4.86	2.50
<b>Genel Ortalama</b>		<b>5.36</b>	<b>1.67</b>
Çıkarların Değişimi	M13-İstediği okul düzenini oluşturmak adına talimatlara uyulduğu sürece öğretmenlerin arkasında duracağını söyler.	5.50	2.72
	M24-Okulun ihtiyaçlarını karşılamak adına veli desteğini sağlayan öğretmenlere her konuda yardımcı olacağını söyler.	4.78	2.89
	M6- Okulda sorun yaşanmaması adına veli memnuniyeti sağlandığında öğretmenlerin bireysel taleplerine daha duyarlı olacağını söyler.	4.43	2.63
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>4.90</b>	<b>2.10</b>
Kişisel Yakınlığı Kullanma	M17-Önem verdiği bir çalışmanın daha özenli yapılması için ilişkilerinin iyi olduğu öğretmenlerden katkı sağlamalarını ister.	5.14	2.41
	M29-Kişisel ilişkilerine güvenerek kendisine yakın gördüğü öğretmenlerden belirli konularda yardım talebinde bulunur.	4.81	2.50
	M22-İşlerin daha iyi yapılması adına özveri gerektiren bir görevi kendisine yakın gördüğü öğretmenlere vermeyi tercih eder.	4.71	2.47
	M4-Gönüllü katılım gerektiren bir çalışmanın yapılması için görevle ilgili ricalarda bulunurken arkadaşlık ilişkilerini öne çıkarır.	4.29	2.50
	M11-Yapmak istediği bir değişikliği kabul ettirmek için öncelikle kendisine yakın olan öğretmenlerin desteğini almaya çalışır.	4.21	2.62
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>4.63</b>	<b>1.77</b>
Olumlu İzlenim Oluşturma	M20-Sorunları tarafı olarak çözerken ilişkilerinin bozulmaması adına orta yolu gözetiyormuş gibi davranır.	3.76	2.49
	M31-Olumlu bir izlenim oluşturmak adına nazik tavırlarıyla öğretmenlere değer veriyormuş gibi davranır.	3.58	2.62
	M26-İlişkilerini iyi tutmak adına aldığı kararlarda öğretmenlerin beklentilerini dikkate alıyormuş gibi görünür	3.56	2.52
	M8-Olumsuz tepkilerle karşılaşmamak için öğretmenlerin bireysel sorunlarını adil bir şekilde çözüyormuş gibi yapar.	3.37	2.47
	M14-Öğretmenlerin güvenini kazanmak amacıyla stratejik davranışlar sergileyerek samimiymiş gibi görünür.	3.36	2.53

Tablo 35'in devamı

Alt Boyutlar	Maddeler	$\bar{x}$	ss
	M2-İşleri yaptırmak adına öğretmenlerle işbirliği içinde hareket ediyormuş gibi kendini gösterir.	3.25	2.45
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>3.48</b>	<b>2.03</b>
Baskı Taktikleri	M9-Öğretmenlerle görüş ayrılığına düştüğü bir konuda kendi kararını uygulamak için yetkisini öne çıkararak baskıcı davranır.	3.38	2.63
	M3-Yetkisini bir tehdit aracı olarak kullanarak okulda kendisinden habersiz bir şey yapılmasını engellemeye çalışır.	3.10	2.50
	M32-Kişilerarası ilişkilerde stratejik davranarak kendisini destekleyen bir öğretmen grubu oluşturmaya çalışır.	2.90	2.41
	M27-İstediği çalışmaları yaptırabilmek için resmi otoritesini baskıcı bir tutum içerisinde kullanır.	2.86	2.48
	M16-İşlerin kendi istediği gibi yürütülmesi için yasal yaptırımlarla öğretmenleri tehdit eder.	2.68	2.32
	M21-Okulda tek söz sahibi olabilmek için kendisine sorun çıkaran öğretmenleri yasal yetkisini kullanarak yıldırıma çalışır.	2.52	2.25
	<b>Genel Ortalama</b>	<b>2.91</b>	<b>2.06</b>

Alt boyutlarda yer alan maddelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, motive etme alt boyutunda en yüksek ortalamayı "yapılan işi benimsemeleri adına karar alırken öğretmenlerin önerilerini dikkate alır" ( $\bar{x}=6.52$ ) ve "sorunları çözebilmek adına kişilerin kendilerini rahat ifade edebilecekleri bir okul ortamı oluşturmaya çalışır" ( $\bar{x}=6.49$ ) ifadelerinin aldığı görülmektedir. Bilgilendirme alt boyutunda en yüksek ortalamayı "yapmak istediği bir değişikliğe destek sağlamak adına bu değişikliğin öğretmenler açısından oluşturacağı faydaları açıklar" ( $\bar{x}=6.10$ ) ifadesi almıştır. Çıkarların değişimi alt boyutunda "istediği okul düzenini oluşturmak adına talimatlara uyulduğu sürece öğretmenlerin arkasında duracağını söyler" ( $\bar{x}=5.50$ ) ifadesi; kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunda "önem verdiği bir çalışmanın daha özenli yapılması için ilişkilerinin iyi olduğu öğretmenlerden katkı sağlamalarını ister" ( $\bar{x}=5.14$ ) ifadesi; olumlu izlenim oluşturma alt boyutunda ise "sorunları taraflı olarak çözerken ilişkilerinin bozulmaması adına orta yolu gözetiyormuş gibi davranır" ( $\bar{x}=3.76$ ) ifadesi, baskı taktikleri alt boyutunda ise "öğretmenlerle görüş ayrılığına düştüğü bir konuda kendi kararını uygulamak için yetkisini öne çıkararak baskıcı davranır" ( $\bar{x}=3.38$ ) ifadesi en yüksek ortalamayı almıştır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerini okul düzeyinde tespit etmek amacıyla, araştırmanın yürütüldüğü toplam 67 okul için ayrı ayrı aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-5'te yer alan Tablo 2'de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre araştırma verilerinin toplandığı okulların %93'ünde (62 okul) öğretmenler, okul yöneticilerinin en fazla motive etme taktiklerini kullandıklarını düşünmektedirler;

%84'ünde (56 okul) ise öğretmenler okul yöneticilerinin en az sıklıkta baskı taktiklerini kullandıklarını düşünmektedirler.

#### 4.4. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Açısından Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	Kadın	547	443.48	242583.50	92705.500	-.798	.425
	Erkek	350	457.63	160169.50			
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Kadın	547	453.95	248311.00	93017.000	-.717	.473
	Erkek	350	441.26	154442.00			
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	Kadın	547	443.27	242467.50	92589.500	-.833	.405
	Erkek	350	457.96	160285.50			
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Kadın	547	440.51	240960.50	91082.500	-1.227	.220
	Erkek	350	462.26	161792.50			
	Toplam	897					
Bilgilendirme	Kadın	547	446.51	244241.00	94363.000	-.360	.719
	Erkek	350	452.89	158512.00			
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	Kadın	547	422.89	231319.50	81441.500	-3.779	.000
	Erkek	350	489.81	171433.50			
	Toplam	897					

Tablo 36'da verilen Mann Whitney U Testi sonucuna göre, öğretmen görüşleri çıkarların değişimi alt boyutunda erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $U=81441.500$ ;  $Z=-3.779$ ;  $p<0.05$ ).

Motive etme, olumlu izlenim oluşturma, baskı taktikleri, kişisel yakınlığı kullanma ve bilgilendirme alt boyutlarında ise öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “brans” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Branş	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	Sınıf Öğretmeni	401	459.65	184319.00	95178.000	-1.107	.268
	Branş Öğretmeni	496	440.39	218434.00			
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Sınıf Öğretmeni	401	436.55	175056.50	94455.500	-1.297	.195
	Branş Öğretmeni	496	459.07	227696.50			
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	Sınıf Öğretmeni	401	434.05	174055.00	93454.000	-1.563	.118
	Branş Öğretmeni	496	461.08	228698.00			
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Sınıf Öğretmeni	401	428.14	171682.50	91081.500	-2.170	.030
	Branş Öğretmeni	496	465.87	231070.50			
	Toplam	897					
Bilgilendirme	Sınıf Öğretmeni	401	449.27	180158.00	99339.000	-.028	.977
	Branş Öğretmeni	496	448.78	222595.00			
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	Sınıf Öğretmeni	401	453.71	181938.00	97559.000	-.490	.624
	Branş Öğretmeni	496	445.19	220815.00			
	Toplam	897					

Tablo 37'de yer alan sonuçlara göre, kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunda branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $U=91081.500$ ;  $Z= -2.170$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık sıra ortalamalarına göre branş öğretmenleri lehine gerçekleşmiştir. Motive etme, olumlu izlenim oluşturma, baskı taktikleri, bilgilendirme ve çıkarların değişimi alt boyutlarında ise öğretmen görüşleri, branş değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “yaş” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 38'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre motive etme ( $\chi^2=22.626$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ), olumlu izlenim oluşturma ( $\chi^2=13.623$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ), baskı taktikleri ( $\chi^2=14.459$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve kişisel yakınlığı kullanma ( $\chi^2=12.491$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında grupların sıra ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla, her bir alt boyutta ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-6'da yer alan Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15'te sunulmuştur. Bilgilendirme ve çıkarların değişimi alt boyutlarında ise branş değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 38

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Motive Etme	A 30 yaş altı	305	402.34	22.626	2	.000	A-C
	B 30-35 yaş arası	217	434.40				B-C
	C 36 ve üzeri	375	495.40				
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	A 30 yaş altı	305	488.48	13.623	2	.001	A-C
	B 30-35 yaş arası	217	452.24				
	C 36 ve üzeri	375	415.01				
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	A 30 yaş altı	305	485.30	14.459	2	.001	A-C
	B 30-35 yaş arası	217	462.27				B-C
	C 36 ve üzeri	375	411.80				
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	A 30 yaş altı	305	480.15	12.491	2	.002	A-C
	B 30-35 yaş arası	217	466.65				B-C
	C 36 ve üzeri	375	413.45				
	Toplam	897					
Bilgilendirme	A 30 yaş altı	305	443.47	.271	2	.873	
	B 30-35 yaş arası	217	448.42				
	C 36 ve üzeri	375	453.83				
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	A 30 yaş altı	305	454.87	2.430	2	.297	
	B 30-35 yaş arası	217	454.87				
	C 36 ve üzeri	375	434.00				
	Toplam	897					

Gruplar arasındaki ikili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, motive etme alt boyutunda istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılık; 30 yaş altı ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında ( $U=45231.000$ ;  $Z=-4.695$ ;  $p<0.05$ ) ve 30-35 yaş ile 36 ve üzeri yaş grubu arasındadır ( $U=35243.500$ ;  $Z=-2.716$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılıklar 36 ve üzeri yaş grubu lehine gerçekleşmiştir.

Olumlu izlenim oluşturma alt boyutunda istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılık, 30 yaş altı ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında gerçekleşmiştir ( $U=47842.500$ ;  $Z=-3.675$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık 30 yaş altı grubun lehinedir.

Baskı taktikleri alt boyutunda 30 yaş altı grup ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında ( $U=47779.000$ ;  $Z=-3.717$ ;  $p<0.05$ ), 30 yaş altı öğretmen grubunun lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bunun yanında 30-35 yaş grubu ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $U=36146.000$ ;  $Z=-2.284$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık 30-35 yaş grubu lehine gerçekleşmiştir.

Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunda istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılık, 30 yaş altı grup ile 36 ve üzeri yaş grubu arasındadır (U=48678.000; Z=-3.342; p<0.05). Bu farklılık 30 yaş altı grubun lehine gerçekleşmiştir. Bunun yanında 30-35 yaş grubu ile 36 ve üzeri yaş grubu arasında istatistiksel bakımdan tespit edilen anlamlı farklılık ise grupların sıra ortalamalarına göre 30-35 yaş grubu lehinedir (U=35867.500; Z=-2.405; p<0.05).

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “mesleki kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Motive Etme	A 1-10 yıl arası	479	423.61	12.177	2	.002	A-B
	B 11-20 yıl arası	298	465.90				A-C
	C 21 yıl ve üstü	120	508.37				
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	A 1-10 yıl arası	479	469.14	8.148	2	.017	A-C
	B 11-20 yıl arası	298	437.01				
	C 21 yıl ve üstü	120	398.37				
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	A 1-10 yıl arası	479	466.78	9.186	2	.010	A-C
	B 11-20 yıl arası	298	445.18				B-C
	C 21 yıl ve üstü	120	387.53				
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	A 1-10 yıl arası	479	469.57	9.226	2	.010	A-C
	B 11-20 yıl arası	298	438.73				
	C 21 yıl ve üstü	120	392.40				
	Toplam	897					
Bilgilendirme	A 1-10 yıl arası	479	452.57	1.015	2	.602	
	B 11-20 yıl arası	298	437.64				
	C 21 yıl ve üstü	120	462.96				
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	A 1-10 yıl arası	479	451.94	3.842	2	.146	
	B 11-20 yıl arası	298	430.17				
	C 21 yıl ve üstü	120	484.05				
	Toplam	897					

Tablo 39'a göre Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği alt boyutlarındaki ortalama puanların, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H testi sonucunda, motive etme ( $x^2=12.177$ ; sd=2; p<0.05), olumlu

izlenim oluşturma ( $x^2=8.148$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ), baskı taktikleri ( $x^2=9.186$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve kişisel yakınlığı kullanma ( $x^2=9.226$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında grupların sıra ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney U testi sonuçları Ek-6'da yer alan Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19'da sunulmuştur. Bilgilendirme ve çıkarların değişimi alt boyutlarında ise mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

İkili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, motive etme alt boyutunda 1-10 yıl ile 11-20 yıl mesleki kıdem grupları arasında ( $U=64521.000$ ;  $Z=-2.253$ ;  $p<0.05$ ), 11-20 yıl grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diğer bir farklılık 1-10 yıl ile 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan gruplar arasındadır ( $U=23429.000$ ;  $Z=-3.134$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık, sıra ortalamalarına göre 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmen grubunun lehinedir.

Olumlu izlenim oluşturma alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılık, 1-10 yıl ile 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmen grupları arasındadır ( $U=24261.500$ ;  $Z=-2.646$ ;  $p<0.05$ ). Sıra ortalamalarına göre bu farklılık 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmen grubunun lehine gerçekleşmiştir.

Baskı taktikleri alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılık, 1-10 yıl ile 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmen grupları arasındadır ( $U=23675.500$ ;  $Z=-3.005$ ;  $p<0.05$ ). Söz konusu farklılık sıra ortalamalarına göre 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmen grubunun lehine gerçekleşmiştir. Bunun yanında 11-20 yıl ile 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan grup arasında ( $U=15567.500$ ;  $Z=-2.090$ ;  $p<0.05$ ), 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan grup lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak tespit edilen anlamlı farklılık, 1-10 yıl ile 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmen grupları arasındadır ( $U=23778.000$ ;  $Z=-2.929$ ;  $p<0.05$ ). Sıra ortalamalarına göre bu farklılığın 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan grup lehine gerçekleştiği belirlenmiştir.



Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “mezun olunan fakülte” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 40'ta sunulmuştur.

Tablo 40

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Fakülte	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Motive Etme	A Eğitim Fakültesi	625	424.75	18.601	2	.000	A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	491.56				A-C
	C Diğer	154	514.80				
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	A Eğitim Fakültesi	625	465.89	9.112	2	.011	A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	400.06				A-C
	C Diğer	154	417.96				
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	A Eğitim Fakültesi	625	469.92	13.911	2	.001	A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	410.92				A-C
	C Diğer	154	393.28				
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	A Eğitim Fakültesi	625	464.97	7.985	2	.018	A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	405.55				A-C
	C Diğer	154	417.47				
	Toplam	897					
Bilgilendirme	A Eğitim Fakültesi	625	444.00	1.296	2	.523	
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	447.47				
	C Diğer	154	470.45				
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	A Eğitim Fakültesi	625	455.91	9.713	2	.008	A-B
	B Fen Edebiyat Fakültesi	118	381.67				B-C
	C Diğer	154	472.54				
	Toplam	897					

Tablo 40'ta verilen Kruskal Wallis-H testi sonucuna göre, motive etme ( $x^2=18.601$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ), olumlu izlenim oluşturma ( $x^2=9.112$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ), baskı taktikleri ( $x^2=13.911$ ;  $sd=2$ ;  $p<0,05$ ), kişisel yakınlığı kullanma ( $x^2=7.985$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve çıkarların değişimi ( $x^2=9.713$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında grupların sıra ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili karşılaştırmalar için uygulanan Mann Whitney U testi sonuçları Ek-6'da yer alan Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22, Tablo 23 ve Tablo 24'te sunulmuştur.

Bilgilendirme alt boyutunda ise mezun olunan fakülte değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Gruplar arasındaki ikili karşılaştırmalar için yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, motive etme alt boyutunda Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi arasında ( $U=31396.500$ ;  $Z=-2.563$ ;  $p<0.05$ ), Fen Edebiyat Fakültesi mezunları lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bunun yanında Eğitim Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=38449.500$ ;  $Z=-3.870$ ;  $p<0,05$ ). Bu farklılık diğer fakülte ve mezunları lehine gerçekleşmiştir.

Olumlu izlenim oluşturma alt boyutunda istatistiksel bakımdan tespit edilen anlamlı farklılık, Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi mezunları arasında ( $U=31441.000$ ;  $Z=-2.545$ ;  $p<0.05$ ); Eğitim Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasındadır ( $U=43004.500$ ;  $Z=-2.050$ ;  $p<0.05$ ). Söz konusu farklılıklar sıra ortalamalarına göre Eğitim Fakültesi mezunlarının lehine gerçekleşmiştir.

Baskı taktikleri alt boyutunda Eğitim Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesi arasında ( $U=32068.500$ ;  $Z=-2.259$ ;  $p<0.05$ ) ve Eğitim Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $U=39858.000$ ;  $Z=-3.322$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılıklar sıra ortalamalarına göre Eğitim Fakültesi mezunlarının lehinedir.

Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunda istatistiksel bakımdan tespit edilen anlamlı farklılık, Eğitim Fakültesi ile Fen Edebiyat Fakültesi arasında ( $U=32063.500$ ;  $Z=-2.252$ ;  $p<0.05$ ) ve Eğitim Fakültesi ile diğer fakülte mezunları arasında gerçekleşmiştir ( $U=42954.000$ ;  $Z=-2.069$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılıklar grupların sıra ortalamalarına göre Eğitim Fakültesi lehinedir.

Çıkarların değişimi alt boyutunda, Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $U=30697.500$ ;  $Z=-2.893$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık grupların sıra ortalamalarına göre Eğitim Fakültesi mezunlarının lehinedir. Ayrıca Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer fakülte mezunları arasında istatistiksel bakımdan tespit edilen anlamlı farklılığın ( $U=7318.500$ ;  $Z=-2.754$ ;  $p<0.05$ ) ise diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin lehine gerçekleştiği belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “öğrenim durumu” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını

belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Motive Etme	A Ön Lisans	57	591.52	18.475	2	.000	A-B
	B Lisans	758	438.70				A-C
	C Yüksek Lisans	82	445.10				
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	A Ön Lisans	57	384.70	4.505	2	.105	
	B Lisans	758	450.84				
	C Yüksek Lisans	82	476.72				
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	A Ön Lisans	57	360.79	7.511	2	.023	A-B
	B Lisans	758	453.21				A-C
	C Yüksek Lisans	82	471.43				
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	A Ön Lisans	57	415.52	1.413	2	.493	
	B Lisans	758	449.42				
	C Yüksek Lisans	82	468.35				
	Toplam	897					
Bilgilendirme	A Ön Lisans	57	527.38	5.866	2	.053	
	B Lisans	758	445.24				
	C Yüksek Lisans	82	429.27				
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	A Ön Lisans	57	495.46	4.345	2	.114	
	B Lisans	758	441.32				
	C Yüksek Lisans	82	487.74				
	Toplam	897					

Tablo 41 incelendiğinde okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre, motive etme ( $x^2=18.475$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) ve baskı taktikleri ( $x^2=7.511$ ;  $sd=2$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla gruplar arasında ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-6'da yer alan Tablo 25 ve Tablo 26'da sunulmuştur. Diğer alt boyutlarda ise öğretmenlerin öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

İkili grup karşılaştırmaları için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, motive etme alt boyutunda önlisans ve lisans mezunları arasında ( $U=14232.500$ ;  $Z=-4.301$ ;  $p<0.05$ ) ve önlisans ile yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $U=1584.000$ ;  $Z=-3.226$ ;  $p<0.05$ ). Söz konusu farklılıklar grupların sıra ortalamalarına göre önlisans mezunlarının lehinedir.

Baskı taktikleri alt boyutunda önlisans mezunları ile lisans mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=17108.000$ ;  $Z=-2.638$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık grupların sıra ortalamalarına göre lisans mezunlarının lehine gerçekleşmiştir. Bunun yanında önlisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $U=29772.000$ ;  $Z=-629$ ;  $p<0.05$ ). Bu farklılık ise grupların sıra ortalamalarına göre yüksek lisans mezunlarının lehinedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “okul yöneticisiyle çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Okul Yöneticisiyle Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p
Motive Etme	1 yıldan az	479	456.97	1.081	2	.582
	1-4 yıl arası	326	437.66			
	5 yıl ve daha fazla	92	447.70			
	Toplam	897				
Olumlu İzlenim Oluşturma	1 yıldan az	479	442.14	.756	2	.685
	1-4 yıl arası	326	455.67			
	5 yıl ve daha fazla	92	461.09			
	Toplam	897				
Baskı Taktikleri	1 yıldan az	479	437.74	1.989	2	.370
	1-4 yıl arası	326	460.85			
	5 yıl ve daha fazla	92	465.64			
	Toplam	897				
Kişisel Yakınlığı Kullanma	1 yıldan az	479	433.92	3.488	2	.175
	1-4 yıl arası	326	466.30			
	5 yıl ve daha fazla	92	466.22			
	Toplam	897				
Bilgilendirme	1 yıldan az	479	457.96	2.117	2	.347
	1-4 yıl arası	326	432.41			
	5 yıl ve daha fazla	92	461.15			
	Toplam	897				
Çıkarların Değişimi	1 yıldan az	479	455.64	4.483	2	.106
	1-4 yıl arası	326	428.28			
	5 yıl ve daha fazla	92	487.86			
	Toplam	897				

Tablo 42’de verilen Kruskal Wallis-H testi sonucuna göre, tüm alt boyutlarda okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin “okulun bulunduğu ilçe” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonuçları Tablo 43’te yer almaktadır.

Tablo 43

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Yaşama Kalitesi Düzeyine Göre İlçeler	n	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	p	Anlamlı Farklılık
Motive Etme	A Şişli (1.derece)	146	412.77	18.770	4	.001	A-B
	B Fatih (2.derece)	221	508.42				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	441.41				B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	407.38				B-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	448.82				
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	A Şişli (1.derece)	146	484.27	25.675	4	.000	A-B
	B Fatih (2.derece)	221	382.76				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	476.89				B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	499.98				B-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	436.66				D-E
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	A Şişli (1.derece)	146	466.57	22.851	4	.000	A-B
	B Fatih (2.derece)	221	387.74				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	467.87				B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	509.04				B-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	442.62				D-E
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	A Şişli (1.derece)	146	478.04	28.345	4	.000	A-B
	B Fatih (2.derece)	221	379.76				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	462.08				B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	514.20				B-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	443.05				D-E
	Toplam	897					
Bilgilendirme	A Şişli (1.derece)	146	427.23	6.745	4	.150	
	B Fatih (2.derece)	221	419.13				
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	462.55				
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	469.12				
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	469.43				
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	A Şişli (1.derece)	146	429.03	21.243	4	.000	A-D
	B Fatih (2.derece)	221	398.71				B-C
	C Büyükçekmece (3.derece)	145	484.74				B-D
	D Bayrampaşa (4.derece)	161	510.76				D-E
	E Gaziosmanpaşa (5.derece)	224	444.11				
	Toplam	897					

Tablo 43’e göre okul yöneticilerinin politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri, okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre motive etme ( $x^2=18.770$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ), olumlu izlenim oluşturma ( $x^2=25.675$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ), baskı taktikleri

( $x^2=22.851$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ), kişisel yakınlığı kullanma ( $x^2=28.345$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ) ve çıkarların değişimi ( $x^2=21.243$ ;  $sd=4$ ;  $p<0.05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi ilçeler arasında olduğunu saptamak amacıyla ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Ek-6'da yer alan Tablo 27, Tablo 28, Tablo 29, Tablo 30 ve Tablo 31'de sunulmuştur. Bilgilendirme alt boyutunda ise okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Motive etme alt boyutunda, okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre istatistiksel bakımdan tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, Şişli ve Fatih ilçeleri arasında ( $U=12815.000$ ;  $Z=-3.337$ ;  $p<0.05$ ); Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=13781.000$ ;  $Z=-2.265$ ;  $p<0.05$ ); Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=13614.000$ ;  $Z=-3.921$ ;  $p<0.05$ ); Fatih ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=21357.000$ ;  $Z=-2.504$ ;  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Söz konusu farklılıklar grupların sıra ortalamalarına göre Fatih ilçesi lehinedir.

Olumlu izlenim oluşturma alt boyutunda, okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre karşılaştırmasında, Şişli ve Fatih ilçeleri arasında ( $U=12532.000$ ;  $Z=-3.632$ ;  $p<0.05$ ), Şişli ilçesi lehine; Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=12957.000$ ;  $Z=-3.113$ ;  $p<0.05$ ), Büyükçekmece ilçesi lehine; Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=13141.000$ ;  $Z=-4.375$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine; Fatih ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=21429.500$ ;  $Z=-2.456$ ;  $p<0.05$ ), Gaziosmanpaşa ilçesi lehine; Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=15328.500$ ;  $Z=-2.512$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Baskı taktikleri alt boyutunda, okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre karşılaştırmasında, Şişli ve Fatih ilçeleri arasında ( $U=13395.000$ ;  $Z=-2.778$ ;  $p<0.05$ ), Şişli ilçesi lehine; Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=13476.500$ ;  $Z=-2.606$ ;  $p<0.05$ ), Büyükçekmece ilçesi lehine; Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=12842.000$ ;  $Z=-4.675$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine; Fatih ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=21446.000$ ;  $Z=-2.458$ ;  $p<0.05$ ), Gaziosmanpaşa ilçesi lehine;

Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=15085.500$ ;  $Z=-2.744$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunda, okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre karşılaştırmasında, Şişli ve Fatih ilçeleri arasında ( $U=12643.000$ ;  $Z=-3.511$ ;  $p<0.05$ ), Şişli ilçesi lehine; Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=13056.000$ ;  $Z=-2.999$ ;  $p<0.05$ ), Büyükçekmece ilçesi lehine; Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=12556.000$ ;  $Z=-4.916$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine; Fatih ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=21140.000$ ;  $Z=-2.665$ ;  $p<0.05$ ), Gaziosmanpaşa ilçesi lehine; Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçeleri arasında ( $U=15065.500$ ;  $Z=-2.756$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çıkarların değişimi alt boyutunda okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre karşılaştırmasında, Şişli ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=9592.000$ ;  $Z=-2.786$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine; Fatih ve Büyükçekmece ilçeleri arasında ( $U=13086.500$ ;  $Z=-2.971$ ;  $p<0.05$ ), Büyükçekmece ilçesi lehine; Fatih ve Bayrampaşa ilçeleri arasında ( $U=13345.000$ ;  $Z=-4.178$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine; ayrıca Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa arasında ( $U=15224.000$ ;  $Z=-2.611$ ;  $p<0.05$ ), Bayrampaşa ilçesi lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 44'te verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri, tüm alt boyutlarda okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 44

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Politik Taktiklere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyutlar	Okul Türü	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	İlkokul	439	459.55	201744.00	95898.000	-1.195	.232
	Ortaokul	458	438.88	201009.00			
	Toplam	897					
Olumlu İzlenim Oluşturma	İlkokul	439	434.41	190704.00	94124.000	-1.655	.098
	Ortaokul	458	462.99	212049.00			
	Toplam	897					
Baskı Taktikleri	İlkokul	439	431.92	189612.00	93032.000	-1.495	.052
	Ortaokul	458	465.37	213141.00			
	Toplam	897					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	İlkokul	439	432.89	190038.50	93458.500	-1.825	.068
	Ortaokul	458	464.44	212714.50			
	Toplam	897					
Bilgilendirme	İlkokul	439	451.37	198149.50	99492.500	-.268	.789
	Ortaokul	458	446.73	204603.50			
	Toplam	897					
Çıkarların Değişimi	İlkokul	439	454.76	199641.00	98001.000	-.653	.514
	Ortaokul	458	443.48	203112.00			
	Toplam	897					

#### 4.5. Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları ve Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği'nin alt boyutları ile Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri belirlemeye yönelik non-parametrik Spearman sıra farkları korelasyon analizi uygulanmıştır. Her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişki dağılımı Tablo 45'te sunulmuştur.

Tablo 45'e göre her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi sonucunda, tüm alt boyutlar arasında  $p < .01$  veya  $p < .05$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği'nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre olumlu ilişki davranışı alt boyutu ile olumsuz ilişki davranışı alt boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişki vardır ( $r = -.771$ ;  $p < .01$ ).



Tablo 45

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutları İle Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Karşılıklı İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Boyutlar		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Olumlu İlişki Davranışı	r								
	p	-							
	n								
2.Olumsuz İlişki Davranışı	r	-.771**							
	p	.000	-						
	n	897							
3.Motive Etme	r	.850**	-.740**						
	p	.000	.000	-					
	n	897	897						
4.Olumlu İzlenim Oluşturma	r	-.585**	.664**	-.521**					
	p	.000	.000	.000	-				
	n	897	897	897					
5.Baskı Taktikleri	r	-.708**	.843**	-.695**	.732**				
	p	.000	.000	.000	.000	-			
	n	897	897	897	897				
6.Kişisel Yakınlığı Kullanma	r	-.259**	.385**	-.183**	.556**	.472**			
	p	.000	.000	.000	.000	.000	-		
	n	897	897	897	897	897			
7.Bilgilendirme	r	.361**	-.187**	.418**	.076*	-.135**	.254**		
	p	.000	.000	.000	.023	.000	.000	-	
	n	897	897	897	897	897	897		
8. Çıkarların Değişimi	r	-.143**	.254**	-.082*	.398**	.346**	.468**	.278**	
	p	.000	.000	.014	.000	.000	.000	.000	-
	n	897	897	897	897	897	897	897	

\*\*p<.01 , \*p<.05

Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, motive etme alt boyutu ile bilgilendirme alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=.418$ ;  $p<.01$ ). Diğer taraftan motive etme alt boyutunun, baskı taktikleri alt boyutu ile yüksek düzeyde negatif yönlü ( $r=-.695$ ;  $p<.01$ ) ilişkili olduğu; olumlu izlenim oluşturma alt boyutuyla orta düzeyde negatif yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır ( $r=-.521$ ;  $p<.01$ ). Bunun yanında motive etme alt boyutunun, kişisel yakınlığı kullanma ( $r=-.183$ ;  $p<.01$ ) ve çıkarların değişimi ( $r=-.082$ ;  $p<.05$ ) alt boyutları ile negatif yönlü düşük düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Olumlu izlenim oluşturma alt boyutu baskı taktikleri alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkili iken ( $r=.732$ ;  $p<.01$ ); kişisel yakınlığı kullanma ( $r=.556$ ;  $p<.01$ ) ve çıkarların değişimi ( $r=.398$ ;  $p<.01$ ) alt boyutları ile orta düzeyde pozitif

yönlü ilişkilidir. Ayrıca olumlu izlenim oluşturma alt boyutu, bilgilendirme ( $r=.076$ ;  $p<.05$ ) alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkilidir.

Baskı taktikleri alt boyutu, kişisel yakınlığı kullanma ( $r=.472$ ;  $p<.01$ ) ve çıkarların değişimi ( $r=.346$ ;  $p<.01$ ) alt boyutları ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili iken; bilgilendirme alt boyutu ile düşük düzeyde negatif yönlü ilişkilidir ( $r=-.135$ ;  $p<.01$ ). Kişisel yakınlığı kullanma alt boyutu, çıkarların değişimi alt boyutu ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilidir ( $r=.468$ ;  $p<.01$ ); bilgilendirme alt boyutuyla ise düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkilidir ( $r=.254$ ;  $p<.01$ ). Bunun yanında bilgilendirme alt boyutu ile çıkarların değişimi alt boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ( $r=.278$ ;  $p<.01$ ).

Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği'nin alt boyutları ile Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, olumlu ilişki davranışı alt boyutu ile motive etme alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken ( $r=.850$ ;  $p<.01$ ); bilgilendirme alt boyutu ile arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır ( $r=.361$ ;  $p<.01$ ). Ayrıca olumlu ilişki davranışı alt boyutu ile baskı taktikleri alt boyutu arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişkili olduğu ( $r=-.708$ ;  $p<.01$ ); olumlu izlenim oluşturma alt boyutu ile arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişkili olduğu ( $r=-.585$ ;  $p<.01$ ); kişisel yakınlığı kullanma ( $r=-.259$ ;  $p<.01$ ) ve çıkarların değişimi ( $r=-.143$ ) alt boyutları ile arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Olumsuz ilişki davranışı alt boyutu ile motive etme alt boyutu arasında istatistiksel açıdan yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilirken ( $r=-.740$ ;  $p<.01$ ); bilgilendirme alt boyutu ile arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.187$ ;  $p<.01$ ). Ayrıca olumsuz ilişki davranışı alt boyutu ile baskı taktikleri alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $r=.843$ ;  $p<.01$ ); olumlu izlenim oluşturma ( $r=.664$ ;  $p<.01$ ) ve kişisel yakınlığı kullanma ( $r=.385$ ;  $p<.01$ ) alt boyutları ile arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve çıkarların değişimi alt boyutu ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=.254$ ;  $p<.01$ ).

## **Bölüm V**

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu bölümüde, araştırma bulgularına yönelik ilgili literatür doğrultusunda yapılan tartışma, araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

#### **5.1. Sonuç ve Tartışma**

Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin yapılan tartışma ve ulaşılan sonuçlar araştırmanın alt amaçları doğrultusunda başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

##### **5.1.1. Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik sonuçlar ve tartışma**

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre, resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken öğretmenlere yönelik daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri; olumsuz ilişki davranışlarını ise oldukça düşük düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmanın yürütüldüğü okulların büyük çoğunluğunda (%97) öğretmenler, okul yöneticilerinin daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Yöneticilerin olumlu ilişki davranışları, Davranışsal Liderlik Teorisi kapsamında tanımlanan insana yönelik liderlik davranışlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergilediklerine yönelik elde edilen araştırma bulgusu, Sancar (2009), Yılmaz ve Ceylan (2011) ve Yalınkılıç'ın (2012) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ayrıca, Taş ve arkadaşları (2007) ile Bozdoğan ve Sağnak'ın (2011) çalışmalarında elde ettikleri araştırma bulguları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu çalışmalarda öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin demokratik liderlik davranışlarını daha fazla; otokratik liderlik davranışlarını ise daha az sıklıkta sergiledikleri saptanmıştır.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak, Tabancalı (1995), Çemberci (2003), Çağlar ve arkadaşları (2005), Yakut (2006), Şentürk (2010) ve Odabaşıoğlu'un (2013) araştırmalarında ise okul yöneticilerinin yapıyı kurma (göreve yönelik) liderlik davranışını, anlayış gösterme (insana yönelik) liderlik

davranışına göre daha fazla sergiledikleri saptanmıştır. Ayrıca Bakan ve Büyükbeşe'nin (2010) yaptıkları çalışmada özel ve kamu sektöründe görev yapan okul yöneticilerinin daha çok otokratik liderlik davranışını sergiledikleri tespit edilirken; Taş ve Önder (2010) tarafından üniversite rektörlüğünde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise, yöneticilerin daha çok iş odaklı liderlik davranışını sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında Songsiri'nin (2000) çalışmasında okul yöneticilerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri saptanmıştır. Demirhan'ın (2010) çalışmasında ise öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin insan odaklı ve iş odaklı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri ve bu doğrultuda genellikle takım yönetimi (9-9) tarzına eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Bunun yanında Yazzie'nin (1992) çalışmasında okul yöneticilerinin görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri saptanmıştır. Şekerci ve Aypay'ın (2009) yaptıkları çalışmada ise ilköğretim okulu yöneticilerinin sorumluluk alma yapısı, teknik yeterlikler, diğer beceriler, nitelik becerilerinden oluşan yönetim becerilerini öğretmen algılamalarına göre “katılıyorum” düzeyinde gösterdikleri belirlenerek, okul yöneticilerinin yönetim becerilerini iyi düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerini insiyatif alma davranışları altında yer alan dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, motivasyon, kişisel uyum konularında diğer becerilere göre daha düşük düzeyde değerlendirdikleri belirlenmiştir.

Bu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışları alt boyutunda yer alan ifadelerle katılım düzeylerinin yüksek olması, olumlu ilişki davranışlarını tanımlayan ifadelerin genel olarak okul yöneticilerinde olması istenilen özellikler olmasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca araştırma verilerinin toplandığı 2014-2015 eğitim öğretim yılı içerisinde resmi ilköğretim ve ortaokulların büyük bir kısmında yeni okul müdürü atamaları yapılmıştır. Bu sebeple öğretmenler, göreve yeni başlayan okul yöneticileri hakkında olumsuz değerlendirme yapmaktan kaçınmış olabilirler.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine dayalı olarak elde edilen bulgular doğrultusunda resmi ilköğretim ve ortaokul yöneticilerinin, öğretmenlere birey olarak değer veren, öğretmenlerin görüş ve önerilerini dikkate alan, bireysel sorunlara duyarlı ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurma önceliğini taşıyan bir yönetim anlayışı benimsedikleri söylenebilir. Bunun yanında okul yöneticilerinin kanun ve

yönetmelikleri uygularken öğretmenlerle ilişkilerinin bozulmasına sebep olabilecek birtakım uygulamalardan kaçınma eğiliminde oldukları söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde yönetim faaliyetlerini yerine getirmeye çalıştıkları söylenebilir.

#### **5.1.1.1. Cinsiyete göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, her iki alt boyutta kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu, Çağlar ve arkadaşları (2005), Yakut (2006), Polatcan (2012), Odabaşoğlu (2013), Yalınkılıç (2012) ve Ertürk'ün (2014) araştırma bulgularını desteklemektedir. Benzer araştırma bulgusunun elde edildiği Taş ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde cinsiyetin bir etken olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak Çemberci (2003) ve Şentürk'ün (2010) çalışmalarında ise, yapıyı kurma liderlik davranışına ilişkin öğretmen algılarının kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık göstermediği; bununla birlikte anlayış gösterme liderlik davranışı alt boyutunda ise erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin anlayış gösterme liderlik davranışına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ve olumsuz ilişki davranışlarına yönelik kadın ve erkek öğretmenler benzer görüşleri paylaşmaktadırlar. Buna göre okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken kadın ve erkek öğretmenler arasında ayırım yapmaksızın ilişki davranışlarını sergiledikleri söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.1.1.2. Branşa göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, sınıf veya branş öğretmeni olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, Tabancalı (1995), Çağlar ve arkadaşları (2005), Yakut (2006), Şentürk (2010), Yalınkılıç (2012), Taş ve arkadaşları (2007) ve Ertürk'ün (2014) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ve olumsuz ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde branşın etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik benzer görüşleri paylaşımları ise sınıf ve branş öğretmenlerinin, yönetim faaliyetlerine ilişkin okul yöneticilerinden beklentilerinin genel olarak benzer olmasıyla açıklanabilir.

### **5.1.1.3. Yaşa göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin her iki alt boyutta öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Olumlu ilişki davranışı alt boyutunda elde edilen araştırma bulgusuna göre 36 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler, daha genç yaştaki öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Buna göre daha ileri yaş grubunda bulunan öğretmenler, daha genç yaştaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarına yönelik daha olumlu değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu bulgu Odabaşoğlu'nun (2013) araştırma bulgusunu desteklemektedir. Odabaşoğlu'nun çalışmasında 41 yaş ve üstü öğretmenlerin, daha genç yaştaki öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin anlayış gösterme davranışına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda elde edilen araştırma bulgusuna göre, 30 yaş altında bulunan öğretmenler, 36 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Bu çalışmada her iki alt boyut için elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak Yalınkılıç (2012), Polatcan (2012) ve Ertürk'ün (2014) çalışmalarında ise okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin yaşına bağlı olarak farklılık göstermediği saptanmıştır. Diğer taraftan yöneticiler üzerinde yürütülen bazı araştırmalarda ise yöneticilerin yaşlarının artmasıyla birlikte yönetim sürecinde sergiledikleri davranışların farklılaştığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmalar arasında Özmen (2009) tarafından farklı sektörlerde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, liderin yaşının artmasıyla birlikte otokratik davranış eğiliminin arttığı saptanmıştır. Dikerel'in (2008) çalışmasında ise 46 yaş ve üstü okul yöneticilerinin kendilerini 25-35 yaş arası yöneticilere göre daha fazla göreve yönelik olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde öğretmenlerin yaşlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yaşlarının artmasıyla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ilişki davranışlarına yönelik daha olumlu yönde görüş belirtmeleri, yaş ile birlikte artan mesleki tecrübeye bağlı olarak, öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerini daha düşük düzeyde tutmuş olmalarından kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan 30 yaş altındaki öğretmenler ise, daha ileri yaş grubuna bulunan öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarını daha az sıklıkta, olumsuz ilişki davranışlarını ise daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Bu bulgu 30 yaş altında bulunan öğretmenlerin mesleğe yönelik daha idealist bir yaklaşıma sahip olmaları ve okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda beklentilerinin daha fazla olmasıyla açıklanabilir. Bu bağlamda elde edilen araştırma bulgularına dayalı olarak, daha genç yaştaki öğretmenlerin, insani faktörleri göz ardı ederek kanun ve yönetmelikleri katı bir tutum içerisinde uygulayan okul yöneticilerinden ziyade; öğretmenlere birey olarak değer veren, öğretmenlerin bireysel sorunlarına duyarlı, daha işbirlikçi, demokratik, arkadaşlığa önem veren ve katılımcı bir yönetim anlayışı içerisinde çalışmalarını sürdüren okul yöneticileriyle çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir.

#### **5.1.1.4. Mesleki kıdeme göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre istatistiksel olarak farklılaştığı tespit edilirken; okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin ise istatistiksel olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, Yalınkılıç (2012) ve Odabaşoğlu'nun (2013) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Bu çalışmalarda yapıyı kurma liderlik davranışı alt boyutunda öğretmen algılarının mesleki kıdeme bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilirken; anlayış gösterme liderlik davranışı alt boyutunda ise 16 yıl ve daha fazla kıdemi olan öğretmenlerin, kıdem yılı daha az olan öğretmenlere göre algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak Şentürk'ün (2010) çalışmasında ise öğretmenlerin mesleki kıdemleri değiştikçe, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının farklılaşmadığı saptanmıştır.

Bu çalışmada olumlu ilişki davranışı alt boyutunda elde edilen araştırma bulgusuna göre, mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenler, mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Bu doğrultuda meslekte ilk 10 yıl sonrasında öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça, okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ilişki davranışlarına yönelik daha olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgu, mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin, okul yöneticileriyle kurdukları kişisel ilişkilere dayalı olarak, yöneticileri hakkında olumsuz değerlendirme yapmaktan kaçınmış olmalarıyla veya mesleki konularda edindikleri tecrübeler sonucunda mevcut durumu sorgulamadan kabul etme eğiliminde olmalarıyla açıklanabilir. Diğer taraftan elde edilen araştırma bulgusuna dayalı olarak kıdem yılı ilk 10 yıl içerisinde olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarına yönelik daha eleştirel bir bakış açısına sahip oldukları ve bu bağlamda okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ilişki davranışlarına yönelik beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan olumsuz ilişki davranışı alt boyutunda elde edilen araştırma bulgusuna dayalı olarak, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirme sürecinde sergiledikleri olumsuz ilişki davranışlarının, deneyimli öğretmenler ve göreve yeni başlayan öğretmenler tarafından benzer şekilde değerlendirildiği söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde mesleki kıdemin etkili olduğu; okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde ise mesleki kıdemin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### ***5.1.1.5. Mezun olunan fakülteye göre sonuçlar***

Okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri her iki alt boyutta öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer fakülte mezunu öğretmenler, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerden farklı olarak, okul yöneticilerinin daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler ise, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer fakülte mezunlarından farklı olarak, okul yöneticilerinin daha çok olumsuz ilişki davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Bu bulguya dayalı olarak Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlere



göre, okul yöneticilerinin kanun ve yönetmelikleri katı bir şekilde uygulayarak, görevlerin kurallara uygun olarak yerine getirilmesine daha fazla ağırlık verdikleri ve bu süreçte insani faktörleri daha az göz önünde bulundurdıkları söylenebilir. Buna karşın Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer fakülte mezunlarına göre ise okul yöneticilerinin daha çok arkadaşlığı ön plana çıkararak, öğretmenlerin sorunlarına ve memnuniyetine duyarlı bir şekilde okul işlerini yürütme çabası içerisinde oldukları söylenebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde mezun olunan fakültenin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarına yönelik Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirmelerde bulunmaları, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmenlerin kendi alanlarındaki kontenjanların sınırlı olmasına bağlı olarak, mesleğe atanma sürecinde yaşadıkları zorluklar sebebiyle, öğretmenlik mesleğine ilişkin mevcut koşulları ve okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışları daha olumlu yönde değerlendirme eğiliminde olmaları ile açıklanabilir. Diğer taraftan Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğine yönelik daha idealist bir yaklaşım içerisinde olmalarından dolayı, okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerine ilişkin daha sorgulayıcı ve eleştirel bir bakış açısına sahip oldukları, bunun yanında okul yöneticilerinin sergiledikleri olumlu ilişki davranışlarına yönelik beklenti düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Zira araştırma sonuçları Eğitim Fakültesinde öğrenim gören öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik olumlu bir tutum benimsediklerini ve tutum puanlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Terzi ve Tezci, 2007; Ayık ve Ataş, 2014; Özder, Konedralı ve Zeki, 2010). Ayrıca Ayık ve Ataş'ın (2014) çalışmasında öğretmen adaylarının öğretmeye yönelik içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aypay'ın (2009) çalışmasında ise araştırmaya katılan Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin çoğunluğunun, Eğitim Fakültesinde aldıkları eğitimin, kendilerini öğretmenlik mesleğine orta ve üst düzeyde hazırladığı görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan Demircioğlu ve Özdemir (2014) tarafından yürütülen çalışmada Fen Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik olumlu bir tutum benimsedikleri saptanırken; Öztürk, Doğan ve Koç (2005) tarafından yürütülen çalışmada ise Eğitim Fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik

mesleğine yönelik algılarının, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğrencilerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

#### **5.1.1.6. Öğrenim durumuna göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, her iki alt boyutta öğretmenlerin öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışlarına yönelik benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu ile benzer nitelikte olan Aypay'ın (2009) çalışmasında elde edilen araştırma bulgusuna göre, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin hizmet öncesinde öğretmenliğe hazırlık eğitimlerine ilişkin görüşleri, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Bu çalışmada öğrenim durumu değişkeni açısından elde edilen bulgulara göre önlisans mezunu öğretmenler, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarını daha fazla; olumsuz ilişki davranışlarını ise daha az sıklıkta sergilediklerini düşünmektedirler. Bu bulgudan hareketle önlisans mezunu öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin arkadaşlık ilişkilerini ön planda tutarak öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde işleri yaptırma eğiliminde oldukları; lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerine göre ise, okul yöneticilerinin daha çok yasal yetkilerini kullanarak kuralları katı bir şekilde uygulamaya ağırlık verdikleri söylenebilir. Önlisans mezunu öğretmenler Eğitim Enstitüsü mezunlarıdır. Bu bakımdan bu gruptaki öğretmenler ileri yaş grubunda olup, aynı zamanda mesleki kıdemleri de fazladır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılaşmasına ilişkin elde edilen araştırma bulguları göz önünde bulundurulduğunda, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerden farklı görüşlere sahip olmaları, aynı zamanda öğretmen görüşleri üzerinde yaş ve mesleki kıdem faktörlerinin etkisine bağlı olarak da açıklanabilir.

Bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak Polatcan'ın (2012) çalışmasında öğretmenlerin öğrenim durumunun, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları üzerinde farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Diğer taraftan bu çalışmada olumlu ilişki davranışı alt boyutunda elde edilen araştırma bulgusu, Odabaşıoğlu'nun (2008) çalışmasında anlayış gösterme liderlik davranışı alt boyutunda elde edilen araştırma bulgusu ile örtüşmektedir. Öte yandan farklı bir araştırma bulgusunun elde edildiği Şentürk'ün (2010) çalışmasında ise öğretmen algılarının, anlayış gösterme alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, yapıyı kurma alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilerek, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, lisans ve önlisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışına ilişkin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### **5.1.1.7. Okul yöneticisiyle çalışma süresine göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, her iki alt boyutta okul yöneticisiyle çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirme sürecinde sergiledikleri ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde, okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresinin etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerin, okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresine bağlı olmaksızın, okul yöneticilerini yönetim sürecinde sergiledikleri mevcut davranışlar üzerinden değerlendirdikleri söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen araştırma bulgusundan hareketle, öğretmenlerin okul yöneticilerini zaman içinde daha iyi tanımalarının, okul içinde yapılan sosyal etkinliklerin, okul yöneticisiyle kurulan arkadaşlık ilişkilerinin veya okul yöneticisi ve öğretmenler arasında yaşanan sorunların, okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

#### **5.1.1.8. Okulun bulunduğu ilçeye göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, okulun bulunduğu ilçeye göre her iki alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Her iki alt boyutta tespit edilen farklılıklar, ikinci derecede yaşam kalitesine sahip olan Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenler ile farklı

düzeylede yaşam kalitesine sahip olan diğere ilçelerde görev yapan öğretmenler arasında gerçekleşmiştir. Buna göre ikinci derecede yaşam kalitesi düzeyine sahip olan Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenler, diğere ilçelerde görev yapan öğretmenlerden farklı olarak, okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarını daha fazla; olumsuz ilişki davranışlarını ise daha az sıklıkta sergilediklerini düşünmektedirler. Buna göre Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iyi insan ilişkilerine dayalı olarak yönetim faaliyetlerini yerine getirme çabası içerisinde oldukları ve bu süreçte kuralları katı bir şekilde uygulamaktan kaçınma eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenlerin daha alt düzey yaşam kalitesine sahip olan ilçelerde görev yapan öğretmenlerden farklı olarak, okul yöneticilerinin olumlu ilişki davranışlarına yönelik daha olumlu değerlendirmelerde bulunmaları, Fatih ilçesinin yaşam kalitesi düzeyine bağlı olarak açıklanabilir. Şeker'in (2011) ifade ettiği üzere, İstanbul'un tarihi merkezi olan Fatih ilçesi, turizm ve ekonominin en canlı olduğu noktalardandır. İstanbul'da yaşam kalitesi sıralamasında 5. sırada yer alan Fatih, yaşanmak istenen ilçeler arasında ilk sıralardadır. Mutluluk ve memnuniyet düzeyinin orta düzeyde olduğu Fatih, ekonomik gelişmişlik derecesinin yanı sıra, şehrin merkezinde olmasına bağlı olarak sahip olduğu olanaklar nedeniyle İstanbul'da yaşam kalitesi yüksek ilçeler arasında yer almaktadır. Diğere taraftan okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenlerin, birinci derecede yaşam kalitesi düzeyinde sahip olan Şişli ilçesinde görev yapan öğretmenlerden farklı görüşlere sahip olmaları ise İstanbul'un en eski yerleşim yerlerinden birisi olan Fatih ilçesinin özel bir durumundan kaynaklanmış olabilir.

Diğere bir bulguya göre dördüncü derecede yaşam kalitesine sahip olan Bayrampaşa ilçesinde görev yapan öğretmenler, beşinci derecede yaşam kalitesine sahip olan Gaziosmanpaşa ilçesinde görev yapan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin olumsuz ilişki davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Bu doğrultuda okulun bulunduğu ilçenin yaşam kalitesi düzeyinin, okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Soyo-ekonomik çevrenin yöneticilerin iş ortamındaki davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak Özmen (2009) tarafından iş dünyasından yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, liderlerin yaşadıkları yerin büyük veya küçük olması ile liderlik davranışı arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre ilçede yetişen kişilerin, şehir merkezinde yaşayan kişilere göre daha otokratik davranış sergiledikleri saptanmıştır.

#### **5.1.1.9. Okul türüne göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri, okul türüne göre her iki alt boyutta istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirme sürecinde sergiledikleri ilişki davranışlarına yönelik benzer görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu resmi ilkokul ve ortaokullardaki iş akışının benzer bürokratik yapı temeline sahip olmasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri üzerinde okul türünün etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.1.2. Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin sonuçlar ve tartışma**

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmen görüşlerine göre resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin politik taktikleri kullanım sıklığına göre sıralaması; motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktikleri olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken en fazla motive etme taktiklerini, en az sıklıkta ise baskı taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca alt boyutlar için hesaplanan aritmetik ortalamalar doğrultusunda öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken öğretmenlere yönelik genellikle motive etme taktiklerine başvurdukları; bilgilendirme, çıkarların değişimi ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini orta düzeyde (bazen) kullandıkları; en az sıklıkta (nadiren) ise sırasıyla baskı taktikleri ve olumlu izlenim oluşturma taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin daha çok ılımlı taktikleri kullandıkları; sert taktikleri ise daha az sıklıkta kullandıkları söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri, istedikleri sonuçları elde edebilmek için motive etme taktikleri kapsamında, genel olarak öğretmenlerin başarılı olabilmeleri için onların görüş ve önerilerine başvurmakta ve onlara huzurlu bir

çalışma ortamı sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır. Bilgilendirme taktikleri kapsamında, yapılacak çalışmaların öğretmenlere sağlayacağı faydaları açıklamaktadırlar. Çıkarların değişimi taktikleri kapsamında, kendi kararlarını uygulayabilmek için bir iyiliğe karşılık olarak öğretmenlerden beklentilerini açıklamaktadırlar. Kişisel yakınlığı kullanma taktikleri kapsamında, görevlerin yerine getirilmesi için arkadaşlık ilişkilerinden yararlanarak öğretmenlerden bir takım ricalarda bulunmaktadır. Olumlu izlenim oluşturma taktikleri kapsamında, aldıkları tüm kararlarda öğretmenlerin yararını düşünüyormuş gibi görünmeye çalışmaktadırlar. Baskı taktikleri kapsamında ise, istedikleri sonuçları elde etmek için yasal yetkilerini baskıcı bir tavır içerisinde kullanmaktadırlar.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, veri toplama aracı olarak farklı ölçeklerin kullanıldığı görülmüştür. Bu sebeple araştırma bulgularının karşılaştırılmasında taktiklerin kullanım amaçları göz önünde bulundurulmuştur. Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en fazla motive etme ve bilgilendirme taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin daha çok ılımlı taktikleri tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu bulguyla benzerlik gösteren Yukl ve Falbe'nin (1990) araştırma bulgusuna göre, etki girişiminin yönüne bağlı olmaksızın örgütlerde en sık kullanılan politik taktiklerin rasyonel ikna ve danışma olduğu, en az sıklıkta kullanılan taktikler arasında baskı taktiğinin yer aldığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu çalışmada baskı taktiklerinin yöneticiler tarafından en az sıklıkta kullanıldığına ilişkin elde edilen araştırma bulgusu, Yukl ve Tracey'nin (1992) yaptıkları çalışmada, aşağı yönde en fazla kullanılan taktiklerin; teşvik edici talepte bulunma, yağcılık ve baskı taktikleri olduğuna ilişkin elde edilen araştırma bulgusu ile örtüşmemektedir.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin politik taktikleri kullanım sıklığına ilişkin elde edilen bulgular, farklı ölçeklerin kullanıldığı İspir (2008), Gözü (2012), Taşçı ve Eroğlu (2007), Bekrek (2011), Landry (2009) ve Furst'un (2004) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Landry'nin (2009) çalışmasında banka sektöründe görevli çalışanların algılarına göre, kuşak farkı ve cinsiyet faktörüne bağlı olmaksızın yöneticiler tarafından en fazla kullanılan etki taktiklerinin rasyonel ikna, danışma ve teşvik edici talepte bulunma olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusunun Duyar ve arkadaşları (2009) ile Çetin'in (2013) elde ettikleri araştırma bulgularıyla örtüşmediği söylenebilir. Diğer taraftan bu çalışmada okul yöneticilerinin en fazla

motive etme taktiklerini, en az sıklıkta ise baskı taktiklerini kullandıklarına ilişkin elde edilen araştırma bulgusunun farklı olarak, Bakan ve Büyükbeşe (2010) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına göre okullarda kamu yöneticilerinin en fazla yasal güç kaynağını kullandıkları; daha sonra sırasıyla uzmanlıktan doğan güç kaynağı, karizmatik güç kaynağı, zorlayıcı güç kaynağı ve en az ödüllendirmeye dayanan güç kaynağını kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan çalışmada, özel ve resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü, en düşük düzeyde ise ödül gücünü kullandıkları belirlenmiştir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin en az sıklıkta sırasıyla baskı taktikleri ve olumlu izlenim oluşturma taktiklerini kullandıkları belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin sert taktikleri daha az sıklıkta kullanmaya eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bu bulgu Taşçı ve Eroğlu'nun (2007) araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Benzer araştırma bulgusunun elde edildiği Kipnis ve arkadaşlarının (1984) çalışmalarında, yöneticilerin astlarını etkilemek için daha çok neden gösterme, iddialı olma ve arkadaşlık taktiklerini kullandıkları; en az sıklıkta ise yaptırımlar taktiğini tercih ettikleri belirlenmiştir. Olumlu izlenim oluşturma taktiklerinin kullanım amaçlarına ilişkin olarak Barbuto ve Moss (2006) tarafından yapılan meta analizi sonucunda, izlenim yönetimi taktiklerinin örgütlerde daha çok yukarı yönde kullanıldığı tespit edilmiştir ve izlenim yönetiminde başarılı olan bir kişinin, yöneticisi üzerinde istediği etkiyi yaratabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde, farklı sektörlerde görev yapan yöneticilerin çalışanlara yönelik genellikle "rasyonel ikna, teşvik edici talepte bulunma ve danışma" taktiklerini kullandıkları; baskı taktiklerini ise en az sıklıkta kullandıkları görülmüştür. Bu bağlamda bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusunun genel olarak diğer araştırmaların bulgularıyla benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Diğer taraftan örgütlerde yöneticiler veya çalışanlar tarafından kullanılan politik taktiklerin kullanım sıklığı farklı etkenlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu etkenlerden birisi taktiklerin hedef yönüdür. Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktikler ele alınmıştır. Çalışanlar tarafından kullanılan taktiklerin incelendiği Doğan ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada ise kamu kurumlarında en fazla koalisyon kurmaya yönelik politik davranışlar sergilendiği saptanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda öğretmen görüşlerine göre, resmi ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken öğretmenlere yönelik daha çok motive edici bir yaklaşım içerisinde oldukları, bu bağlamda öğretmenleri motive ederek ve onların desteğini alarak işleri tamamlama eğiliminde oldukları; bunun yanında görevlerin istenilen biçimde yerine getirmesi konusunda kanun ve yönetmelikleri katı bir şekilde uygulamaktan kaçınma eğiliminde oldukları söylenebilir. Etkili bir oköl yönetimi için oköl yöneticilerinin insan ilişkilerinde olduğu kadar, görevin gerektirdiklerini uygulamak konusunda da kararlı bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Her insanın sahip olduğu bireysel farklılıklar dikkate alındığında, okölün amaçları doğrultusunda istenilen çalışmaları gerçekleştirebilmek için, oköl yöneticilerinin öğretmenleri motive ederek çalışmaya teşvik etmelerinin yanı sıra, okölün amaçlarına ulaşabilmek için bireylere ve koşullara bağlı olarak bazı durumlarda farklı taktikleri kullanmaları gerekebilmektedir. Dolayısıyla oköl yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklerin kullanım sıklığına ilişkin elde edilen bulgulara dayalı olarak, oköl yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya büyük ölçüde önem verdikleri, bu doğrultuda görevlerin tamamlanması konusunda öğretmenleri yönlendirme sürecinde daha çok ılımlı taktiklere başvurdukları belirlenmiştir.

#### ***5.1.2.1. Cinsiyete göre sonuçlar***

Bu çalışmada oköl yöneticilerinin kullandıkları motive etme, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma, olumu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerine ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bunun yanında oköl yöneticilerinin kullandıkları çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu bulguya göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre oköl yöneticilerinin çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Elde edilen araştırma bulgusundan hareketle öğretmen görüşlerine göre, resmi ilkököl ve ortaoköl yöneticilerinin genel olarak öğretmenlere yönelik kadın ve erkek öğretmen ayrımı yapmadan politik taktikleri uyguladıkları belirlenirken; çıkarların değişimi taktiklerini ise erkek öğretmenlere yönelik daha fazla uyguladıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, İspir'in (2008) elde ettiği araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.



İspir tarafından şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, erkeklerin kadınlara oranla daha sık koalisyona maruz kaldıkları; diğer etki taktiklerinin kullanımında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin sadece bir alt boyutta farklılaştığı, beş alt boyutta ise kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgunun kısmen destekler nitelikte olduğu Kipnis ve arkadaşlarının (1980) yapmış oldukları çalışmada, cinsiyetin etki taktiklerinin belirlenmesiyle ilgisinin olmadığı; bu bağlamda etki taktiklerinin kullanımına ilişkin kadınlar ve erkeklerin eşit konumda oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili bir başka araştırmada ise, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına yönelik Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan çalışmada, resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak Doğan ve arkadaşlarının (2014) elde ettikleri araştırma bulgusuna göre, kamu kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre kamu kurumlarında politik davranışların daha fazla sergilendiğini düşünmektedirler. Bunun yanında Çangarlı'nın (2009) çalışmasında ise yıldırma davranışları politik taktikler olarak incelenmiş ve ne derece etkili politik taktikler olarak algılandıkları araştırılmıştır. Elde edilen bulguya göre kadınların yıldırma davranışlarını, erkeklere göre daha etkili politik taktikler olarak algıladıkları ve bu farkın tüm karar alanlarında gözlemlendiği belirlenmiştir.

### **5.1.2.2. Branşa göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, bilgilendirme, çıkarların değişimi, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri, sınıf ve branş öğretmeni olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin kullandıkları kişisel yakınlığı kullanma taktiklerine ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu bulguya göre branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerinden farklı olarak okul yöneticilerinin kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin branş öğretmenlerine yönelik daha çok arkadaşlık ilişkilerini öne çıkararak işleri yaptırma eğiliminde oldukları söylenebilir. Dolayısıyla

elde edilen bulgulara dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin genel olarak sınıf ve branş öğretmeni ayrımı yapmaksızın politik taktikleri tüm öğretmenlere aynı şekilde uygulama eğiliminde oldukları; bununla birlikte branş öğretmenlerinden belirli taleplerde bulunurken arkadaşlık ilişkilerinden daha fazla yararlandıkları belirlenmiştir.

### **5.1.2.3. Yaşa göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, 36 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler, daha genç yaştaki öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticilerinin motive etme taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. 30 Yaş altındaki öğretmenler ise daha ileri yaş grubundaki öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticilerinin kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Bununla birlikte 30 yaş altındaki öğretmenler, 36 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin olumlu izlenim oluşturma taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde öğretmenlerin yaşlarının etkili olduğu; bunu yanında okul yöneticilerinin kullandıkları bilgilendirme ve çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde ise öğretmenlerin yaşlarının etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen araştırma bulgularına dayalı olarak, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin daha ileri yaş grubundaki öğretmenlere yönelik daha çok motive etme taktiklerini kullandıkları; genç yaştaki öğretmenlere yönelik ise olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin daha ileri yaş grubundaki öğretmenlere yönelik daha çok ılımlı taktikleri tercih ettikleri, daha genç yaştaki öğretmenlere yönelik ise bazı durumlarda ılımlı taktikleri kullanmakla beraber ağırlıklı olarak sert taktikleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken genç yaştaki öğretmenlere yönelik daha çok yasal yetkilerini kullanma, arkadaşlık ilişkilerinden yararlanma ve kendisi ile ilgili olumlu izlenimler oluşturma çabası içerisinde

oldukları; buna karşın daha ileri yaş grubundaki öğretmenlere yönelik ise daha çok onları motive ederek işleri yaptırma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Elde edilen araştırma bulgusu Doğan ve arkadaşlarının (2014) elde ettikleri araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Doğan ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada kamu kurumlarında sergilenen politik davranışlara ilişkin 42-50 yaş arasındaki çalışanların politik davranış algılarının en düşük düzeyde olduğu bulgusu elde edilirken; daha genç yaş grubundaki çalışanların ise, diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre kamu kurumlarında sergilenen politik davranışlara yönelik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan elde edilen araştırma bulgusu, İspir (2008) ve Çangarlı'nın (2009) araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. İspir'in (2008) çalışmasında şirket yöneticileri tarafından kullanılan etki taktiklerinin çalışanların yaşına bağlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çangarlı'nın (2009) çalışmasında ise yöneticilerin yıldırma davranışlarının, çalışanları etkilemek amacıyla örgütsel kararları kendi çıkarlarına hizmet edebilecek şekilde kullanılan etkili politik taktikler olarak görüldüğü belirlenirken; çalışanların yaş değişkeninin bu algı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.

#### **5.1.2.4. Mesleki kıdeme göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenler, mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin motive etme taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Mesleki kıdemi daha az olan öğretmenler ise mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin baskı taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Ayrıca kıdem yılı 1-10 yıl arası olan öğretmenler, 21 yıl ve üstü kıdem yılı olan öğretmenlerden farklı olarak, okul yöneticilerinin olumlu izlenim oluşturma ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin etkili olduğu; bununla birlikte okul yöneticilerinin kullandıkları bilgilendirme ve

çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine dayalı olarak elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik motive etme taktiklerini daha fazla kullanma eğiliminde oldukları; baskı taktiklerini ise daha çok mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlere yönelik kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin olumlu izlenim oluşturma ve kişisel yakınlığı kullanma taktiklerini, mesleğinin ilk yıllarında görevlerini yapmakta olan öğretmenlere yönelik daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerinde mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlere yönelik motive edici bir yaklaşım içerisinde oldukları; diğer taraftan mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlere yönelik ise yasal yetkilerini katı bir tutum içerisinde kullandıkları, kişisel yakınlıklardan yararlanarak öğretmenlerden belirli ricalarda buldukları ve öğretmenler üzerinde olumlu izlenimler oluşturma çabası içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlere yönelik motive etme taktiklerini daha fazla kullandıklarına ilişkin elde edilen araştırma bulgusu, Gregg (2003) ile Titrek ve Zafer'in (2009) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Gregg'in (2003) çalışmasına fakülte dekanlarının orta seviye yöneticiler için daha çok iddialı olma taktiklerini kullandıkları; tecrübeli olarak nitelendirilen üst düzey yöneticiler için ise neden gösterme taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Titrek ve Zafer'in (2009) yaptıkları çalışmada ise kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları karizmatik ve ödüllendirme güç kaynaklarına ilişkin daha olumlu değerlendirmelerde buldukları saptanmıştır. Öte yandan bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak İspir'in (2008) şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında ise çalışma yılına bağlı olarak daha az iş tecrübesine sahip olan çalışanlar üzerinde yöneticiler tarafından işbirliği ve değişim taktiklerinin daha fazla kullanıldığı tespit edilirken; baskı taktiğinin ise daha az kullanıldığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışma hayatında geçirilen yıl arttıkça çalışanlar üzerinde baskı taktiğinin kullanımının arttığı, bununla birlikte 20 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip olan çalışanlar üzerinde baskı taktiğinin kullanımında azalma olduğu belirlenmiştir.

### 5.1.2.5. *Mezun olunan fakülteye göre sonuçlar*

Okul yöneticilerinin kullandıkları bilgilendirme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, baskı taktikleri, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler, Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte mezunlarından farklı olarak, okul yöneticilerinin motive etme taktiklerini daha az sıklıkta kullandıklarını; kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma ve baskı taktiklerini ise daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Bunun yanında Eğitim Fakültesi ve diğer fakülte mezunları, Fen Edebiyat Fakültesi mezunlarından farklı olarak okul yöneticilerinin çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Elde edilen bulgulara göre Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler, okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşabilmek için öğretmenlere yönelik daha çok olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, çıkarların değişimi ve baskı taktiklerini kullandıklarını düşünmektedirler. Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte ve yükseköğretim mezunu öğretmenler ise, okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşabilmek için öğretmenlere yönelik daha çok motive etme taktiklerini kullandıklarını düşünmektedirler. Bu bulgudan hareketle Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte mezunlarının okul yöneticilerinin mevcut uygulamalarına yönelik daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları; Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin ise okul yöneticilerinin örgütsel politikadaki faaliyetlerine ilişkin farkındalık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, olumlu izlenim oluşturma, baskı taktikleri, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde mezun olunan fakültenin etkili olduğu belirlenirken; okul yöneticilerinin kullandıkları bilgilendirme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde mezun olunan fakültenin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.1.2.7. *Öğrenim durumuna göre sonuçlar*

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumuna bağlı olarak motive etme ve baskı taktikleri alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilirken; olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma, bilgilendirme ve çıkarların değişimi alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin benzer görüşlere sahiptirler. Bununla birlikte okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme ve baskı taktiklerine ilişkin önlisans mezunu öğretmen görüşlerinin, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmen görüşlerinden farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre önlisans mezunu öğretmenler, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticilerinin motive etme taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ise önlisans mezunu öğretmenlerden farklı olarak okul yöneticilerinin daha çok baskı taktiklerini kullandıklarını düşünmektedirler. Önlisans mezunu öğretmenlerin ileri yaş grubunda olup, aynı zamanda daha fazla mesleki kıdeme sahip olmaları dikkate alındığında, bu çalışmada öğretmenlerin demografik özellikleri açısından elde edilen bulguların birbiriyle örtüştüğü söylenebilir.

Bu çalışmada öğretmenlerin öğrenim durumuna göre elde edilen araştırma bulgusunun Doğan ve arkadaşlarının (2014) elde ettikleri araştırma bulgusu ile benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Doğan ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmada, kamu kurumlarında görev yapan çalışanların eğitim düzeylerinin artmasıyla birlikte, kamu kurumlarında sergilenen politik davranışlara ilişkin çalışanların algı düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Öte yandan bu çalışmada elde edilen araştırma bulgusundan farklı olarak İspir'in (2008) çalışmasında, yöneticilerin çalışanlara yönelik kullandıkları etki taktiklerinin şirket çalışanlarının eğitimine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca Çangarlı'nın (2009) çalışmasında ise yöneticilerin yıldırma davranışlarının, çalışanlar üzerindeki kişisel çıkarlara hizmet eden etkili politik taktik algısı üzerinde çalışanların eğitim durumunun anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır.

#### **5.1.2.8. Okul yöneticisiyle çalışma süresine göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin tüm alt boyutlarda okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresine bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Dolayısıyla öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresinin az veya çok olması, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktikler üzerinde farklılık oluşturmamaktadır. Bu bulgudan hareketle okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresinin, okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.1.2.9. Okulun bulunduğu ilçeye göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre motive etme, olumlu izlenim oluşturma, baskı taktikleri, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi alt boyutlarında istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenirken; bilgilendirme alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre ikinci derecede yaşam kalitesi düzeyine sahip olan Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenler, diğer ilçelerde görev yapan öğretmenlerden farklı olarak, okul yöneticilerinin motive etme taktiklerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler; bunun yanında baskı taktikleri, kişisel yakınlığı kullanma ve olumlu izlenim oluşturma taktiklerini ise daha az sıklıkta kullandıklarını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin kullandıkları söz konusu politik taktiklere ilişkin Fatih ilçesinde görev yapan öğretmenlerin, diğer ilçelerde görev yapan öğretmenlerden farklı görüşlere sahip olmaları, Fatih ilçesinin yaşam kalitesi düzeyinin yüksek olmasına bağlı olarak açıklanabilir. Bu doğrultuda öğretmen görüşlerine göre, okulun bulunduğu ilçenin yaşam kalitesi düzeyinin yüksek olmasının, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları motive etme taktiklerinin kullanım sıklığı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Fatih ilçesinin sahip olduğu ekonomik, tarihi ve kültürel olanaklara bağlı olarak şehir yaşamına ilişkin insanlara sunulan imkânların, görevlerini yerine getirme sürecinde öğretmenlerin ve yöneticilerin düşünce ve davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olmuş olabilir.

Elde edilen diğer bir bulguya göre okul yöneticilerinin kullandıkları çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, Şişli (1. derece) ve Bayrampaşa (4. derece); Fatih (2. derece) ve Büyükçekmece (3. derece); Fatih (2. derece) ve

Bayrampaşa (4. derece); Bayrampaşa (3. derece) ve Gaziosmanpaşa (5. derece) ilçelerinde istatistiksel olarak farklılaştığı saptanmıştır. Bu farklılıklara göre, Bayrampaşa (4. derece) ve Büyükçekmece (3. derece) ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları çıkarların değişimi taktiklerine ilişkin daha olumlu değerlendirmelerde buldukları belirlenmiştir. Bu bulgulara dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre, genel olarak yaşam kalitesi daha düşük olan ilçelerde görev yapan okul yöneticilerinin, öğretmenlere yönelik çıkarların değişimi taktiklerini daha fazla kullanma eğiliminde oldukları söylenebilir.

Elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin kullandıkları bilgilendirme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde okulun bulunduğu ilçenin yaşam kalitesi düzeyinin etkili olmadığı belirlenirken; okul yöneticilerinin kullandıkları motive etme, kişisel yakınlığı kullanma, olumlu izlenim oluşturma, çıkarların değişimi ve baskı taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde okulun bulunduğu ilçenin yaşam kalitesi düzeyinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.1.2.10. Okul türüne göre sonuçlar**

Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşlerinin tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle öğretmen görüşlerine göre resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin benzer taktikleri kullanarak işleri yaptırma eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu bağlamda okul türü değişkeninin okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5. 1.3. Okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar ve tartışma**

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz ilişki davranışları arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, olumlu ilişki davranışı ve olumsuz ilişki davranışından herhangi birini öğretmenlere yönelik daha ağırlıklı olarak sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda (Demirhan, 2010; Şentürk,



2010; Yalınlıç, 2012) ise okul yöneticilerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarının istatistiksel açıdan pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır.

Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği'nin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin motive etme ve bilgilendirme taktiklerini bir arada kullanma eğiliminde oldukları; baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktiklerini de ayrı bir grup olarak bir arada kullanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Politik taktiklerin bir arada kullanılmasına ilişkin benzer bulguların elde edildiği Sterling'in (2008) çalışmasında ise, etki taktiklerinin kendi aralarındaki ilişkilerine yönelik elde edilen bulgulara göre, yöneticiler tarafından koalisyon ve arkadaşlığı kullanma taktiklerinin bir arada kullanıldığı; teşvik edici talepte bulunma, bilgilendirme ve işbirliği taktiklerinin ise ayrı bir grup olarak bir arada kullanıldığı belirlenmiştir.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen bulgulara dayalı olarak öğretmen görüşlerine göre, okul yönetiminde olumlu ilişki davranışları sergileyen okul yöneticilerinin motive etme ve bilgilendirme taktiklerini kullandıkları tespit edilirken; olumsuz ilişki davranışları sergileyen okul yöneticilerinin ise sırasıyla baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve çıkarların değişimi taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen görüşlerine dayalı olarak olumlu ilişki davranışları sergileyen okul yöneticilerinin en fazla motive etme taktiklerini kullandıkları; olumsuz ilişki davranışları sergileyen okul yöneticilerinin ise en fazla baskı taktiklerini kullandıkları saptanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgu, Charbonneau (2004), Sterling (2008) ve Bekrek'in (2011) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Charbonneau (2004) tarafından askeri personel üzerinde yürütülen çalışmada yöneticilerin kullandıkları rasyonel ikna taktiğinin dönüşümcü liderlik faktörlerinin tamamına katkı sağladığı, teşvik edici talepte bulunma taktiğinin ise dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon faktörlerine katkı sağladığı saptanmıştır. Sterling'in (2008) çalışmasında, çalışanların algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri belirli etki davranışlarının astların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler tarafından

kullanılan danışma, rasyonel ikna ve işbirliği taktiklerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı; buna karşın yöneticiler tarafından kullanılan bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma, koalisyon, çıkarların değişimi, teşvik edici talepte bulunma, meşrulaştırma, baskı ve yağcılık taktiklerinin ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bekrek'in (2011) çalışmasında ise rasyonel ikna, işbirliği ve yağcılık taktiklerinin, çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile pozitif yönlü ilişkili olduğu; baskı taktiğinin ise çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde insana yönelik liderlik davranışlarının ve ılımlı politik taktiklerin insanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koyan farklı araştırmalar söz konusudur. Buna göre Sancar'ın (2009) çalışmasında öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri anlayış gösterme liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilirken; okul yöneticilerinin yapıyı kurma liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bozdoğan ve Sağnak'ın (2011) yaptıkları çalışmada ise okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarının, okulun öğrenme iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklerin, okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışlarına bağlı olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalarda ise yöneticilerin kullandıkları politik taktiklerin kurum kültürüne (İspir, 2008), örgütsel adalet algısına (Çetin, 2013) ve farklı kültürlere (Gözü, 2012; Duyar ve arkadaşları, 2009; Fu ve Yukl, 2000) göre değişiklik gösterdiği saptanmıştır.

Sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin büyük ölçüde olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri ve bu süreçte öğretmenlere yönelik en fazla motive etme taktiklerini kullandıkları belirlenirken; olumsuz ilişki davranışlarını ise düşük düzeyde sergiledikleri ve en az sıklıkta baskı taktiklerini kullandıkları saptanmıştır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken öncelikli olarak öğretmenlerle kişisel ilişkilerini iyi düzeyde tutma çabası içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergileyerek, öğretmenlere yönelik en fazla motive etme taktiklerini kullanmaları, bireysel farklılıklar dikkate alındığında tüm öğretmenleri verimli bir

şekilde çalışmaya yönlendirmek açısından yetersiz kalabilir. Zira hedeflenen okul başarısına ulaşabilmek, okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde görevlerini yerine getirmelerinin yanı sıra, okulun amaçları doğrultusunda görevlerin tamamlanması için gereken durumlarda farklı güç kaynaklarının kullanılmasını da gerektirmektedir. Buna göre elde edilen bulgulara dayalı olarak, okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken görevlerin önceliklerini belirleyebilmek açısından, nesnel bir bakış açısıyla hareket etmedikleri söylenebilir.

Etkili bir okul yönetimi için okul yöneticilerinin, okulun amaçları doğrultusunda durumsal koşullara bağlı olarak, öğretmenlerle iyi ilişkileri devam ettirmeye yönelik veya görevlerin başarılı bir yerine getirilmesine odaklı ilişki davranışlarını sergilemeleri ve bu süreçte politik taktikleri etkili bir şekilde kullanmaları, istenilen sonuçlar açısından daha faydalı olabilir. Okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken nesnel bir bakış açısıyla öncelikleri belirleyebilmeleri ve bu öncelikler doğrultusunda kararlar alarak yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmeleri ise mesleki yeterliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, okulun amaçlarını ön planda tutarak ve bu doğrultuda durumsal koşulları dikkate alarak ilişki davranışlarını sergilemeleri ve politik taktikleri etkili bir şekilde kullanabilmeleri için mesleki yeterliklere sahip olmaları önem taşımaktadır.

## 5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Politika yapıcılara yönelik;

- Okul yöneticilerinin insan ilişkilerinde daha profesyonel davranmaları ve mesleki gelişimleri açısından MEB ve üniversite işbirliği çerçevesinde, iletişim becerileri ve liderlik konuları üzerine standart bir eğitim almaları sağlanabilir. Her okul yöneticisinin aktif katılımını gerektiren bu eğitimler yüz yüze olabildiği gibi olanaklar ölçüsünde uzaktan eğitim imkânlarıyla da gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda iletişim becerileri, yöneticilik ve liderlik konularıyla ilgili okul yöneticilerinin belirli kitapları okumaları teşvik edilebilir.
- Okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken daha çok kişisel ilişkileri iyi düzeyde tutmaya öncelik vermeleri, okul yöneticilerinin okulun

amaçları doğrultusunda nesnel kararlar alamadıklarının bir göstergesi olabilir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini profesyonel bir şekilde yerine getirebilmeleri için okul yöneticilerinin atamaları mesleki yeterliğe dayalı olarak yapılabilir. Bu kapsamda tanımlanan yeterlik ölçütleri atamalarda dikkate alınabilir.

- Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi ilişkiler içerisinde görevlerini yerine getirmelerinin yanı sıra, okul başarısını artırmak amacıyla duruma uygun olan ilişki davranışlarını sergilemeleri ve politik taktikleri amaca uygun olarak etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin mesleki yeterliğe sahip olan kişiler arasından seçilebilmesi için okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı haline getirilebilir veya Eğitim Fakültelerinde verilen lisans eğitimlerinde yan alan olarak okul yöneticiliğine ilişkin belirli dersler okutulabilir.
- Okul yöneticilerinin okul başarısına odaklı kararlar alabilmeleri ve bu kararları tutarlı bir şekilde uygulamaya yönelik davranışlar sergilemeleri ve aynı zamanda mesleki yönden kendilerini geliştirebilmeleri için okul yöneticilerinin performansları şeffaflık ilkesine dayalı olarak belirli standartlar doğrultusunda değerlendirilebilir. Sürekliliği sağlayabilmek için bir değerlendirme politikası oluşturulabilir.
- Kıdem yılı düşük olan genç yaştaki öğretmenler, daha kıdemli ve ileri yaş grubundaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerinde baskı taktiklerini daha fazla kullandıklarını ve olumlu ilişki davranışlarını ise daha az sıklıkta sergilediklerini düşünmektedirler. Bu bulguya dayalı olarak okul yöneticilerinin özellikle mesleğe yeni başlayan genç öğretmenlere yönelik daha motive edici bir yaklaşım içerisinde olabilmeleri için okul yöneticilerine takım yönetimi ve motivasyon teknikleri üzerine hizmetçi eğitimler verilebilir.
- Araştırma bulguları doğrultusunda Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlerin, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer fakülte mezunlarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklere ilişkin daha eleştirel bir bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bakımdan mesleğe yönelik daha idealist bir bakış açısına sahip olan okul yöneticilerinin görev

yapabilmeleri açısından yönetici atamalarında okul yöneticilerinin daha çok Eğitim Fakültesi mezunları arasından seçilmesine öncelik verilebilir.

- Okul yöneticilerinin okulun amaçları doğrultusunda politik taktikleri daha etkili kullanabilmelerine yönelik hizmetiçi eğitimler düzenlenebilir.

Uygulamaya yönelik;

- Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik sergiledikleri ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler konusunda okulun amaçlarını dikkate alarak nesnel bir bakış açısıyla hareket etmeleri, istenilen sonuçlar açısından daha faydalı olabilir.
- Mesleğin ilk yılları içerisinde görevlerini yapmakta olan öğretmenlerin çalışmalarında daha verimli olabilmeleri için okul yöneticilerinin özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlere yönelik olumlu ilişki davranışlarını sergilemeleri ve daha çok motive etme taktiklerini kullanmaları önerilebilir.
- Okulda yapılan çalışmalarda mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin hem katılımlarını sağlamak hem de tecrübelerinden yararlanabilmek için okul yöneticilerinin, motive etme taktiklerine ek olarak olumlu izlenim oluşturma, kişisel yakınlığı kullanma ve baskı taktiklerini kullanmaları yararlı olabilir.

İleri araştırmalara yönelik;

- Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikler, farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek araştırılabilir veya farklı okul türleri kapsamında öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri alınarak karşılaştırmalı olarak incelenebilir.
- Okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin daha kapsamlı bilgiler elde edebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılabilir.
- Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktikler ele alınmıştır. Bir başka araştırmada ise okul yöneticilerinin öğrenci verilerine yönelik kullandıkları politik taktikler veya öğretmenlerin hem kendi aralarında hem de okul yöneticilerine yönelik kullandıkları politik taktikler araştırılabilir.

## Kaynakça

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıklan, A., ve Turan, S. (2015). *Bir anlam köprüsü inşa etme aracı olarak okullarda etkili iletişim* (3.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Aeling, K. R. (2011). *Intentions to report unethical behavior in organizations: An evaluation of perceptions of organizational politics and individual difference factor* (Doctoral disertation) Rertrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3471036)
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327. doi:10.1016/j.jm.2003.01.004
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., ve Mayes, B. T. (1979). Organizational politics:Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22 (1), 77-83.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, SPSS uygulamalı* (Geliştirilmiş 3.bs.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., ve Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 52-71.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle "politik yeti". *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Athos, A. G., ve Coffey, R. E. (1968). *Behavior in organizations: A multidimensional view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Ayık, A., ve Ataş, Ö. (2014). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile öğretme motivasyonları arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1). 25-43.  
doi:http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.41.2
- Ayman, R., Chemers, M. M., ve Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 46, 175-198.
- Aypay, A. (2009). Öğretmenlerin hizmet öncesi öğretmenlik eğitimlerini değerlendirmeleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (3), 1085-1123.
- Aypay, A. (2015). *Eğitim politikası* (2. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Aypay, A. (2016). (Ed.). *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişiği*. Ankara: EYED-DER ve Pegem Akademi.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler* (7. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Barbuto, J. E., ve Moss, J. A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 30-52.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership* (Revised and expanded ed.). New York: The Free Press.

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M. (2002). Concepts of leadership. In R.P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 3- 23). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Bass, B. M. (2003). The new paradigm and the ethics of authentic and pseudo-transformational leadership. In A. Safty (Ed.), *Multidisciplinary Global leadership* (pp. 325-346). İstanbul: University of Bahçeşehir Publications.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego: Academic Press.
- Baş, T. (2005). *Anket: Nasıl hazırlanır, uygulanır, değerlendirilir?* (3.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. bs.). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3.bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Behling, O., ve Schriesheim, C. ( 1976). *Organizational behavior: Theory research and application*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bekrek, K. G. (2011). *A study on the relationship between managerial influence tactics and organizational commitment with the moderating role of androgynous leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Yeditepe University, İstanbul.



- Bennis, W., ve Nanus, B. (1986). *Leaders the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., ve Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563-577. doi:10.1016/j.jvb.2011.02.006
- Blake, R. R., ve Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blass, F. R., ve Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19. doi:10.1002/hrm.20142
- Blickle, G., Oerder, K., ve Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior* 77, 383-390. doi:10.1016/j.jvb.2010.05.007
- Blickle, G., Wendel, S., ve Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality – Job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 326-335. doi:10.1016/j.jvb.2009.10.005
- Bolman, L. G., ve Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (4.bs.). (A. Aypay ve A. Tanrıöğen, Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bowers, D. G., ve Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Bozdoğan, K., ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.

- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., ve Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 1-14. doi:10.1177/1071791907013003010
- Brosky, D. J. (2009). *Micropolitics in the scholl: Teacher leader's use of political skill and influence tactics* (Doctoral disertation) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3405020)
- Brouer, R. L. (2007). *The role of political skill in the leadership process-work outcomes relationship* (Doctoral disertation) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3282577)
- Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C., ve Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity – Leader-member exchange quality relationship. *The Leadership Quarterly*, 20, 61-69. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.015
- Buchanan, D., ve Badham, R. (1999). *Power, politics and organizational change: Winning the turf game*. London: Sage Publication.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (14. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç., ve Köklü, N. (2009). *Sosyal bilimler için istatistik* (4. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 12. bs.). Ankara: Pegem Akademi.

- Cable, D. M., ve Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214, doi:10.1002/job.183
- Cartwright, D. (1959). A field theoretical conception of power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.183-220). Ann Arbor: Copyright by the University of Michigan.
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., ve Frink, D. D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics-job performance relationship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10,(1), 1-18.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 565-576. doi:10.1108/01437730410561459
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz* (A. Aypay, Çev. Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cobb, A. T. (1986). Political diagnosis: Applications in organizational development. *Academy of Management Review*, 11(3), 482-496.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of reseach. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. (2008). İkna etme sanatı. İçinde İ. Gülfidan (Çev.). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İkna Edici Lider* (s.11-37). İstanbul: Mess Yayınları.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.

- Conger, J. A., Kanungo, R. N., ve Menon, S. T. ( 2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., ve Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, (6)1, 61-80.
- Çalışkan, K. (2006). *Political behavior in organizations: Antecedents and consequences* (Unpublished doctoral dissertation). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çangarlı, B. G. (2009). *Bullying behaviors as organizational political tactics* (Unpublished doctoral dissertation). Izmir University of Economics, İzmir.
- Çemberci, Y. (2003). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kartal ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, S. K. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (2. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Dağlı, E., ve Çalık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 29-58. doi: 10.14527/kuey.2016.002
- Demircioğlu, E., ve Özdemir, M. (2014). Fen ve Edebiyat Fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 110-122.

- Demirhan, G. (2010). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin adanmışlık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Dikerel, M. (2008). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kartal ilçesi rneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, A., Bozkurt, S., ve Demirbaş, H. T. (2014). Kamu rgtlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Dergisi*, 44, 1-25.
- Douglas, C., ve Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-550. doi:10.1016/j.leaqua.2004.05.006
- Dulebohn, J. H., ve Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' 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? In A. W. Wiseman (Ed.), *Educational leadership: Global contexts and international comparisons* (pp.191-220). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (7.bs.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2004). *rgtsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8.bs.). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi ğretim liderliği* (5.bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2012). *Psikolojide lme ve ölçek geliştirme I: Temel kavramlar ve işlemler* (1.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Ertekin, Y., ve Ertekin, G. Y. (2003). *rgtsel politika ve taktikler*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını (TODAİE).

- Ertürk, M. (2014). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi: Gaziantep ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Etzioni, A. (1969). *A sociological reader on complex organizations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.  
doi:10.1016/0030-5073(70)90021-8
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 172-178.
- Evans, M. G. (1996). R. J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness". *Leadership Quarterly*, 7(3), 305-309.
- Falbe, C. M., ve Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Farkas, C. M., ve Wetlaufer, S. (1999). Genel müdürlerin yönetme tarzları. İçinde M. Tüzel (Çev.), *Harvard Business Dergisinden Seçmeler: Liderlik* (s.117-145). İstanbul: Mess Yayınları.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., ve Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18(7), 17-42.
- Fayol, H. (1984). *General and industrial management* (Revised by Irwin Gray). New York: IEEE Press.
- Ferris, G. R., Davidson, S., ve Perrewe, P. (2005). Developing political skill at work. *Training*, 42(11), 40-45.
- Ferris, G., Davidson, S.L., ve Perrewe, P. L. (2009). *İş yaşamında politik yeti* (S. Atay, Çev.). İstanbul: Namar Yayınları.

- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., ve Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., ve Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320. doi:10.1177/0149206307300813
- Fındıkçı, İ. (2004). *Yaşadıkça eğitim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 523-532.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Barkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 150-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5), 115-122.
- Fiedler, E. F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill
- Fiedler, F. E. (1976). The leadership game: Matching the man to the situation. *Organizational Dynamics*. 4(3), 6-16.
- Fiedler, F. E., ve Mahar, L. (1979). The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of leader match. *Personnel Psychology*, 32(1), 45-62.
- Fleishman, E. A. (1957a). A leader behavior description for industry. In R. M. Stogdill & A. E. Coons. (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Management* (pp. 103-119). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Fleishman, E. A. (1957b). The leadership opinion questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons. (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Management* (pp. 120-133). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

- French, J. R. P., ve Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor: Copyright by the University of Michigan.
- French, J. R. P., ve Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.118-149). Ann Arbor: Copyright by the University of Michigan.
- Fu, P. P., ve Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11(2), 251-266.
- Furst, S. A. (2004). *The expectancy-based model of managerial influence tactics and employee commitment to organizational change* (Doctoral disertation) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3129709)
- Furst, S. A., ve Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462, doi: 10.1037/0021-9010.93.2.453
- Gabarro, J. J., ve Kotter, J. P. (1980). Managing your boss. *Harvard Business Review*, 58(1), 92-100.
- Gallagher, V. C. (2007). *Situational and dispositional antecedents and consequences of impression management tactics: The role of political skill* (Doctoral disertation) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI:3282609)
- Grams, W. C., ve Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The Journal of General Psychology*, 117(1), 71-82.
- Gray, J. L., ve Starke, F. A. (1988). *Organizational behavior: Concepts and applications*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Gregg, J. R. (2003). *Influence leadership: An analysis of how leaders use influence tactics in higher education* (Doctoral disertation) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3105818)



- Gözü, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness in Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment* (Doctoral disertation) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3527219)
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri* (6.bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Halpin, A. W. (1957). The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior:Its Description and Management* (ss. 52-64). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Halpin, A. W., ve Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior:Its Description and Management* (pp. 39-51). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hemphill, J. K., ve Coons, A. (1957). Development of the leader behavior derscription questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior:Its Description and Management* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. Angelini, A., L., ve Carakushansky, S. (1982). The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 216-224.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 50(1), 42-47.
- Hersey, P. Blanchard, K. H., ve Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior:Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Higgins, C. A., Judge, T. A., ve Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106. doi:10.1002/job.181
- Hochwarter, W. A., Pearson, A.W., Ferris, G. R., Perrewe, P.L., ve Ralston, D. A. (2000). A reexamination of Schriesheim and Hinkin's (1990) measure of upward influence. *Educational and Psychological Measurement*, 60(5), 755-771. doi:10.1177/00131640021970880
- Hodgetts, R. M., ve Wortman, M. S. (1975). *Administrative policy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4), 563-574.
- House, R. J., ve Mitchell, T. R. (2002). Path-goal theory of leadership. In R.P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 259-273). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- House, R. J., Spangler, W. D., ve Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İmrek, M. K. (2004). *Lider olmak*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İslamoğlu, G., ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, 14, 135-153.

- İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin kullandığı etki taktikleri ve kurum kültürü: Uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Jensen, J. L. (2007). Getting one's way in policy debates: Influence tactics used in group decision-making settings. *Public Administration Review*, 67(2), 216- 227.
- Kacmar, K. M., ve Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. *Business Horizons*, 36(4), 70-74.
- Kakabadse, A., ve Parker, C. (1984). Towards a theory of political behaviour in organizations. In A. Kakabadse, & C. Parker (Eds.), *Power politics and organizations* (pp.87-108). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Kapani, M. (2012). *Politika bilimine giriş* (30.bs.). Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Kaplan, D. M. (2008). Political choices: The role of political skill in occupational choice. *Career Development International*, 13(1), 46-55.  
doi:10.1108/13620430810849533
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, J. C., ve Nikolopoulos, A. G. (2012). The role of political tactics on the organizational context–career success relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1908-1929. doi: 10.1080/09585192.2011.610345
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi* (13.bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 3(1), 33-42.
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.

- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kılınç, M. (2008). *İlköğretim okulu eğitim yöneticilerinin stresle başa çıkma yöntemleriyle liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kipnis, D., ve Schmidt, S. (1985). The language of persuasion. *Psychology Today*, 4,40-46.
- Kipnis, D., ve Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., ve Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers,tacticians and bystanders. *Organizational Dynamics*, Winter, 58-67.
- 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.
- Klein, K. J., ve House, R. J. (1995). On fire:Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kolodinsky, R. W. (2002). *The role of political skill in intraorganizational influence processes* (Doctoral disertation) Rertrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3065483)
- Kolodinsky, R.W., Hochwarter,W. A., ve Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 294-308.  
doi:10.1016/j.jvb.2003.08.002

- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., ve Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*, 60(12),1747-1777.  
doi:10.1177/0018726707084913
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1999). Liderler gerçekte ne yaparlar? İçinde M. Tüzel (Çev.), *Harvard Business Dergisinden Seçmeler: Liderlik* (s.45-66). İstanbul: Mess Yayınları.
- Landry, D. J. (2009). *Effect of generational and gender differences on the use of influence tactics* (Doctoral disertation) Rertrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3344649)
- Lasswell, H. D., ve Kaplan, A. (1950). *Power and society:A framevork for political inquiry*. New Haven: Yale University Press.
- Ledeen, M. A. (2003). *Liderlik ve güç kullanımında Machiavelli* (T. Arıkan ve E. Gökteke, Çev.). İstanbul:Literatür Yayınları.
- Lian, L. K., ve Tui, L.G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(2), 59-96.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., ve Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165. doi:10.1016/j.jvb.2007.04.003
- Lord, R. G., DeVader, C. L., ve Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Luecke, R. (2011). *Güç, etki ve ikna* (3.bs.). (T. Parlak, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Machiavelli, N. (2011). *Hükümdar* (5.bs.). ( N. Adabağ, Çev.). İstanbul:Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Mayes, B. T., ve Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*. 2(4), 672-678.  
doi:10.5465/AMR.1977.4406753
- MEB (2015). *2014-2015 İstatistik verileri*. Erişim tarihi: 23.02.2015,  
<http://istanbul.meb.gov.tr/>
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., ve Kriska, S. D. (2002). Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview. *The Journal of Psychology*, 136(4), 383-398.
- McMahon, J. T. (1972). The contingency theory: Logic and method revisited. *Personnel Psychology*, 25(4), 697-710.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt içi politik davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. C., ve Perrewe, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor–outcome relationship:Differential predictions for self- and other-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 520-533.  
doi:10.1016/j.jvb.2010.01.005
- Meurs, J. A., Perrewe, P. L., ve Ferris, G. R. ( 2011). Political skill as moderator of the trait sincerity-task performance relationship: A socioanalytic, narrow trait perspective. *Human Performance*, 24, 119-134.  
doi: 10.1080/08959285.2011.554469
- Meydan, C. H. (2011). Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 287-307.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları-The structuring of organizations* (A. Aypay, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (G. Bulut, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Moss, J. A. (2006). *Testing the relationship between interpersonal political skills, altruism, leadership success and effectiveness: A multilevel model* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3216415)
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Neuman, W. L. (2010). *Toplumsal araştırma yöntemleri, nitel ve nicel yaklaşımlar* (1.Cilt, 4.bs.) (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayınodası.
- O'Connor, W. E., ve Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- O'Neil, J. (2004). Effects of gender and power on PR managers' upward influence. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 127-144.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform*. Boston: Allyn and Bacon.
- Özdamar, K. (2003a). *SPSS ile biyoistatistik*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2003b). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özder, H., Koneduralı, G., ve Zeki, C. P. (2010). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), 253-275.
- Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik davranışını etkileyen toplumsal normların analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Öztürk, B., Doğan, O., ve Koç, G. (2005). Eğitim Fakültesi öğrencileri ile Fen-Edebiyat Fakültesi mezunlarının öğretmenlik mesleğine yönelik algılarının karşılaştırılması (Gazi Üniversitesi örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3th ed.). London: Sage Publications.
- Perrewe, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., ve Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Perrewe, P. L., ve Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.  
doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.004
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *The Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz* (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Pfeffer, J. (2010). *Güç: Nasıl kazanılır, nasıl elde tutarsınız?* (İ. Çetin, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Karabük ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.



- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group & Organization Studies*, 2(3), 282-295.
- Reimers, J. M., ve Barbuto, J. E. (2002). A frame exploring the effects of Machiavallian disposition on the relationship between motivation and influence tactics. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 29-41.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Russell, B. (2002). *İktidar* (4.bs.). (M. Ergin, Çev.). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Sancar, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2855-2864. doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.508
- Schlechty, P. C. (2006). *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- 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.
- Schwab, D. P. (2005). *Research methods for organizational studies* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seeman, M. (1957). A comparison of general and specific leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.E.Coons. (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Management* (pp. 86-102). Columbus:Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Semadar, A., Robins, G., ve Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443-461. doi:10.1002/job.385

- Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Solomon, R. C., ve Flores, F. (2001). *İş dünyasında, politikada ve yaşamda güven yaratmak* (A. Kadran, Çev.). İstanbul: Mess yayınları.
- Songsiri, K. (2000). *A study of leadership behaviour of secondary school administrators in relation to organizational climate and team development* (Unpublished doctoral dissertation). Sardar Patel University, Gujarat. (ProQuest No. 10097786)
- Sterling, P. J. (2008). *The impact of influence behaviors utilized by managers on subordinates' degree of organizational commitment* (Master's thesis) Retrived from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 1461703)
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stogdill, R. M., ve Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286-291.
- Sussmann, M., ve Vecchio, R.P. (1982). A social influence interptetation of worker motivation. *Academy of Management Review*, 7(2), 177-186.  
doi: 10.5465/AMR.1982.4285547
- Şeker, M. (2011). *İstanbul'da yaşam kalitesi araştırması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Şekerci, M., ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57, 133-160.

- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği* (2.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabancalı, E. (1995). *İlköğretim okulu müdürlerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri: İstanbul ili Şişli ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., ve Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Taş, A., Çelik, K., ve Tombul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programlarının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98.
- Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 17-30.
- Taşçı, D., ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 533-546.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166.
- Terzi, A. R., ve Tezci, E. (2007). Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 593-614.
- Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama klavuzu*. Üçüncü sürüm e-kitap. [http://www.academia.edu/1288035/Likert\\_Tipi\\_Olcek\\_Hazirlama\\_Kilavuzu](http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Olcek_Hazirlama_Kilavuzu) adresinden 15.04.2015 tarihinde edinilmiştir.

- Thiel, C. E., Hill, J., Griffith, J. A., ve Connelly, S. (2014). Political tactics as affective events: Implications for individual perception and attitude. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 419-434.  
doi:10.1080/1359432X.2012.725534
- Titrek, O., ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60, 657-674.
- Todd, S. Y., Harris, K. J., Harris, R. B., ve Wheeler, A. R. (2009). Career success implications of political skill. *The Journal of Social Psychology*, 149(3), 179-204.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B., ve Williams, L. A. (2010). The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior. *Social Network*, 32, 138-147.  
doi:10.1016/j.socnet.2009.09.004
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C.J., Douglas, C., Ammeter, A.P., ve Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.  
doi:10.1016/j.leaqua.2004.05.004
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., ve Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229-245. doi:10.1002/job.310
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (Genişletilmiş 2.bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve yönetici: Davranış geliştirme testler ve araştırmalar*. Ankara: Gazi Kitabevi

- Vecchio, R. P. (2002). Power, politics and influence. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp.71-99). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Vecchio, R. P., ve Sussmann, M. (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 73-80.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347. doi:10.1006/jvbe.1999.1742
- Vigoda, E., ve Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı* (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Vroom, V. H. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 1(4), 66-80.
- Vroom., V. H. (1976). Can leaders learn to lead? *Organizational Dynamics*, 4(3),17-28.
- Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (1978). On the Validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151-162.
- Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, 6(2), 169-181.
- Wayne, S. J., ve Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., ve Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.

- Wexley, K. N., ve Yukl, G. A. (1977). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Küçükçekmece ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin yazın çalışması. *Bilig*, 36, 93-112.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yazzie, T. C. (1992). *Leadership behavior and cultural orientation of Navajo School administrators* (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University, Flagstaff. (Order No. 9322260)
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, Ö. D. (2012). *Örgütlerde güç, politik davranış ve izlenim yönetimi: Turizm işletmelerinden örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yolaç, S. (2009). Politik davranış ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri*, 31, 157-166.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.008
- Yukl, G., Chavez, C., ve Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705-725, doi:10.1002/job.335
- 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 Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.
- Yukl, G., Falbe, C. M., ve Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Studies*, 18(1), 5-28.
- Yukl, G., Guinan, P.J., ve Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Studies*, 20(3), 272-296.
- Yukl, G., Kim, H., ve Falbe, C. M. (1996). Research Reports: Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309-317.
- Yukl, G., ve Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.08.004
- Yukl, G., Seifert, C. F., ve Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 19, 609-621. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.006
- 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.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve lider birbirinden farklı mıdır? İçinde M. Tüzel (Çev.), *Harvard Business Dergisinden Seçmeler: Liderlik* (s. 67-91). İstanbul: Mess Yayınları.

- Zanzi, A., Arthur, M. B., ve Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 219-233.
- Zanzi, A., ve O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., ve Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.  
doi:10.1002/job.262.



**EKLER**

EK-1: Kişisel Bilgi Formu

EK-2: Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği

EK-3: Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği

EK-4: Araştırma İzin Yazıları

EK-5: Okullar İçin Hesaplanan Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

EK-6: İkili Grup Karşılaştırmaları İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları



**EK-1: Kişisel Bilgi Formu**

Sayın Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden ölçek formuna isminizi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmada elde edilecek sonuçların sağlıklı ve etkili olması, sizlerin bütün soruları eksiksiz ve samimi bir şekilde cevaplandırmanız ile mümkündür. Araştırmaya gösterdiğiniz katkı için teşekkür ederim.

Hatice GÜLEŞ  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı

1. **Cinsiyetiniz** : Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Yaşınız** : 30 yaş altı ( ), 30-35 ( ), 36 ve üzeri ( )
3. **Branşınız** : Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni ( )
4. **Meslekteki Kıdeminiz** : 1-10 yıl ( ), 11-20 yıl ( ), 21yıl ve üstü ( )
5. **Mezun Olduğunuz Fakülte** : Eğitim Fakültesi ( ), Fen Edebiyat Fakültesi ( )  
Diğer ( )
6. **Eğitim Durumunuz** : Ön Lisans ( ) Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
7. **Okul yöneticinizle çalışma süreniz** : 1 yıldan daha az ( ) 1-4 yıl ( )  
5 yıl ve üzeri ( )
8. **Okulunuzun bulunduğu ilçe** :
9. **Okul Türü** : İlkokul ( ), Ortaokul ( )

## EK-2: Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği

	Açıklama: Aşağıda okul yöneticilerinin ilişki davranışlarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Okul yöneticinizin bu davranışları ne sıklıkla sergilediğini, cevap seçeneklerinden sadece bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman	
1	Öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarlıdır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2	İstediği bir değişikliği öğretmenler üzerinde baskı kurarak gerçekleştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	Görev dağılımını öğretmenlerin ilgi alanlarına göre yapar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4	Öğretmenlerin okulda huzursuz olmalarına duyarsız kalır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	Öğretmenlere belirli aralıklarla okul ile ilgili isteklerinin olup olmadığını sorar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6	Öğretmenlerin yararına bazı durumlarda inisiyatif kullanır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7	Küçük bir sorun için bile öğretmenlerle tartışmaya girer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
8	Öğretmenlerin bireysel sorunlarına yardım etmekten kaçınır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
9	Okul müdürü olarak öğretmenlere her konuda destek olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10	Emir verici konuşmalar yaparak kendi istediklerini yaptırmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11	Öğretmenlerin sorunlarını dinlemeye zaman ayırır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
12	İtiraz edilse bile aldığı bir kararı baskıcı bir tavırla uygulamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13	Öğretmenlerle olan ilişkilerini arkadaşça bir tavır içerisinde sürdürür.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
14	Öğretmenleri çalışmaya motive edici konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
15	Sınıf içinde yaşanan bir sorun karşısında öğretmeni haksız duruma düşürmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
16	Okuldaki bütün çalışanları çok iyi tanır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
17	Uyulması gereken kurallar konusunda tehdit edici bir üslupla uyarılarını yapar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
18	Okul yönetiminde sadece yaptırım gücünü kullanarak işleri yaptırır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
19	Görevin aksatılması durumunda öncelikle öğretmenin sorununu tespit etmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
20	İş takibini yaparken otoriter bir tutum izleyerek insani faktörleri göz ardı eder.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
21	Öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirmelerine destek olur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
22	Öğretmenlerin bireysel taleplerine duyarsız kalır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
23	Elde edilen başarılarında emeği geçen öğretmenleri takdir eder.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
24	Öğretmenlerin işini kolaylaştırmaya yönelik yapılan önerileri üzerinde düşünmeden geri çevirir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	



		Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Genellikle		Her Zaman
21	Okulda tek söz sahibi olabilmek için kendisine sorun çıkararak öğretmenleri yasal yetkisini kullanarak yıldırılmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	İşlerin daha iyi yapılması adına özveri gerektiren bir görevi kendisine yakın gördüğü öğretmenlere vermeyi tercih eder.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Öğretmenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını için onların bireysel taleplerini karşılamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Okulun ihtiyaçlarını karşılamak adına veli desteğini sağlayan öğretmenlere her konuda yardımcı olacağını söyler.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Sorunları çözebilmek adına kişilerin kendilerini rahat ifade edebileceği bir okul ortamı oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	İlişkilerini iyi tutmak adına aldığı kararlarda öğretmenlerin beklentilerini dikkate alıyormuş gibi görünür.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	İstediği çalışmalarını yaptırabilmek için resmi otoritesini baskıcı bir tutum içerisinde kullanır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Verdiği bir görevin daha iyi yapılması için görevin mesleki yönden katkılarını dikkate alır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	Kişisel ilişkilerine güvenerek kendisine yakın gördüğü öğretmenlerden belirli konularda yardım talebinde bulunur.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	Özveriyle çalışmalarını adına öğretmenlerin mesleki yönden güçlü yanlarını vurgular.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	Olumlu bir izlenim oluşturmak adına nazik tavırlarıyla öğretmenlere değer veriyormuş gibi davranır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	Kişilerarası ilişkilerde stratejik davranarak kendisini destekleyen bir öğretmen grubu oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**EK-4: Araştırma İzin Yazıları**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

e-posta

Sayı : 59090411/44/2675252  
Konu: Araştırma (Hatice GÜLEŞ)

27/06/2014

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi: a) 06.06.2014 tarih ve 4125 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 26.06.2014 tarih ve 2649805 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü doktora öğrencisi Hatice GÜLEŞ'in "*Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Kullanılan Politik Taktikler Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler  
3- Okul Listesi

Elektronik İmza Aslı Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı :	M. NURETTİN ARAS
Unvanı :	Şube Müdürü
Tarih :	25.06.2014
İmza :	

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a837-6697-3403-b493-ec3b kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/2649805

26/06/2014

Konu: Araştırma (Hatice GÜLEŞ)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a)Eskişehir Orhan Gazi Üniv. 06.06.2014 tarih ve 4125 sayılı yazısı.

b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.

c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 18.06.2014 tarihli tutanağı.

Eskişehir Orhan Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü doktora öğrencisi Hatice GÜLEŞ'in "*Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Kullanılan Politik Taktikler Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ekli listedeki okullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
26/06/2014

Yusuf Ziya KARACA EV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır  
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6410-923d-3b2e-9c3b-6e52 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: [sgb34@meb.gov.tr](mailto:sgb34@meb.gov.tr)

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212) 455 06 52

## EK-5: Okullar İçin Hesaplanan Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Tablo 1

*Okul Yöneticilerinin İlişki Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Okullar İçin Hesaplanan Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

İlçeler	Okul Numarası	Öğretmen Sayısı	Olumlu İlişki Davranışı		Olumsuz İlişki Davranışı		
			$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	
Şişli	1	14	5.40	2.04	3.94	2.03	
	2	10	3.98	1.35	4.30	1.64	
	3	11	6.30	1.79	2.56	1.76	
	4	17	6.83	1.71	2.15	1.39	
	5	15	7.12	1.21	1.89	1.07	
	6	20	6.34	1.95	2.70	1.82	
	7	18	5.72	1.83	3.30	2.43	
	8	11	5.48	2.26	3.67	2.36	
	9	17	6.43	1.84	2.74	1.66	
	10	13	6.45	2.07	2.65	2.36	
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>	<b>6.10</b>	<b>1.94</b>	<b>2.92</b>	<b>1.96</b>	
Fatih	11	14	7.15	1.56	1.98	1.50	
	12	14	7.40	1.10	1.78	.85	
	13	17	6.88	1.41	2.51	1.10	
	14	11	7.49	1.16	1.80	1.43	
	15	10	7.41	1.35	1.68	1.16	
	16	13	6.17	1.73	2.94	1.66	
	17	10	6.72	2.52	2.90	2.43	
	18	12	6.30	1.73	2.55	1.51	
	19	12	7.39	1.04	1.56	.64	
	20	13	7.61	1.22	1.83	1.20	
	21	11	7.51	1.78	2.05	2.12	
	22	10	6.18	2.69	3.14	2.35	
	23	14	7.51	.82	1.75	1.29	
	24	15	6.87	1.51	2.64	1.63	
	25	16	7.30	1.06	2.96	1.33	
	26	13	5.32	1.92	4.60	2.10	
	27	16	6.18	1.87	3.45	2.23	
	<b>Toplam</b>	<b>221</b>	<b>6.90</b>	<b>1.64</b>	<b>2.50</b>	<b>1.74</b>	
Büyükçekmece	28	16	6.60	1.27	3.19	1.67	
	29	9	4.94	2.57	4.42	3.09	
	30	18	4.57	1.90	4.79	2.29	
	31	9	6.78	1.33	2.72	1.40	
	32	12	6.15	2.04	4.25	2.56	
	33	10	8.02	.80	1.46	.60	
	34	13	7.04	2.14	2.75	2.12	
	35	14	6.58	2.50	3.10	2.38	
	36	15	6.40	2.27	2.78	2.49	
	37	16	7.29	1.40	1.93	1.51	
	38	13	6.24	2.06	3.44	2.47	
		<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>6.38</b>	<b>2.08</b>	<b>3.20</b>	<b>2.29</b>
	Bayrampaşa	39	12	6.35	1.64	2.49	1.26
40		13	6.58	1.35	2.26	.98	
41		11	5.75	1.15	2.80	1.48	
42		14	6.23	1.82	2.17	1.24	
43		12	6.12	1.50	3.51	1.98	
44		9	7.23	1.35	2.02	.64	
45		11	6.41	1.07	3.14	1.50	
46		15	6.03	1.64	3.49	2.01	
47		14	5.85	1.85	3.07	1.84	
48		13	4.73	1.44	4.72	1.55	



	49	15	6.82	1.27	2.91	1.52
	50	13	6.08	1.58	3.16	2.05
	51	9	6.12	1.73	3.29	2.11
	<b>Toplam</b>	<b>161</b>	<b>6.16</b>	<b>1.57</b>	<b>3.02</b>	<b>1.70</b>
Gaziosmanpaşa	52	8	7.89	.85	1.31	.46
	53	14	7.14	1.13	1.80	.70
	54	17	6.80	1.51	1.95	.93
	55	10	6.61	.85	2.18	.90
	56	11	7.31	1.16	1.92	.78
	57	19	6.88	1.38	2.14	1.31
	58	13	4.95	1.96	3.79	2.13
	59	16	6.88	1.38	2.21	1.54
	60	10	7.27	.69	1.25	.28
	61	17	6.39	1.34	3.06	1.46
	62	11	6.48	1.62	2.83	1.45
	63	15	6.71	1.27	1.94	.74
	64	18	5.88	1.77	3.58	1.89
	65	14	4.57	1.80	3.93	2.29
	66	17	6.43	1.69	2.49	1.61
	67	14	5.26	2.06	3.42	1.58
	<b>Toplam</b>	<b>224</b>	<b>6.41</b>	<b>1.66</b>	<b>2.55</b>	<b>1.59</b>
	<b>Genel Toplam</b>	<b>897</b>	<b>6.43</b>	<b>1.79</b>	<b>2.79</b>	<b>1.85</b>

Tablo 2

*Okul Yöneticilerinin Politik Taktikleri Ölçeği Alt Boyutlarının Okullar İçin Hesaplanan Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

İlçeler	Okul No	Öğretmen Sayısı	Politik Taktikler						
			Motive Etme	Olumlu İzlenim Oluşturma	Baskı	Kişisel Yakınlığı Kullanma	Bilgilendirme	Çıkarların Değişimi	
Şişli	1	14	$\bar{x}$ ss	4.80 2.22	4.21 1.71	4.45 2.45	5.21 1.70	4.59 1.44	3.60 1.93
	2	10	$\bar{x}$ ss	4.35 1.46	5.03 2.05	4.72 1.72	4.96 1.77	4.50 1.31	4.37 1.55
	3	11	$\bar{x}$ ss	6.10 2.20	3.27 1.88	2.85 2.49	4.84 1.68	5.27 1.58	4.09 2.13
	4	17	$\bar{x}$ ss	7.00 1.78	3.75 1.98	1.95 1.33	4.59 1.54	5.51 1.67	5.16 2.43
	5	15	$\bar{x}$ ss	6.73 1.42	3.12 2.20	2.26 1.67	4.31 1.90	5.23 1.87	4.49 2.08
	6	20	$\bar{x}$ ss	6.36 1.71	3.99 2.08	2.93 2.13	5.31 1.73	5.75 1.83	5.42 2.01
	7	18	$\bar{x}$ ss	5.63 1.91	3.75 2.28	3.54 2.65	4.86 1.99	4.90 1.60	5.24 2.31
	8	11	$\bar{x}$ ss	5.48 2.26	4.08 2.33	4.05 2.71	5.38 1.66	4.84 2.00	5.12 2.45
	9	17	$\bar{x}$ ss	6.15 1.75	3.27 1.75	2.77 1.92	4.94 1.77	5.41 1.55	4.55 2.18
	10	13	$\bar{x}$ ss	6.37 1.91	3.38 2.37	2.59 2.34	3.98 1.43	5.52 1.47	4.67 2.04
	<b>Toplam</b>	<b>146</b>	$\bar{x}$ ss	<b>5.98</b> <b>1.96</b>	<b>3.75</b> <b>2.07</b>	<b>3.12</b> <b>2.26</b>	<b>4.84</b> <b>1.73</b>	<b>5.20</b> <b>1.65</b>	<b>4.73</b> <b>2.15</b>
Fatih	11	14	$\bar{x}$ ss	6.78 1.88	2.52 1.69	1.96 1.50	3.44 1.33	5.04 1.62	3.57 2.04
	12	14	$\bar{x}$ ss	7.44 .94	2.57 1.45	1.51 .83	4.30 1.68	6.41 1.28	5.14 1.33
	13	17	$\bar{x}$ ss	6.65 1.35	2.99 1.57	2.51 1.40	3.39 1.69	4.85 1.70	4.37 1.46
	14	11	$\bar{x}$ ss	7.32 1.69	2.02 1.68	2.02 1.63	4.11 1.71	4.84 2.61	3.52 2.05
	15	10	$\bar{x}$ ss	6.89 1.70	2.70 2.53	1.40 1.09	2.66 1.28	4.30 2.06	2.50 2.13
	16	13	$\bar{x}$ ss	5.82 1.50	3.56 1.96	2.77 2.07	4.75 1.76	6.27 1.45	4.21 2.03
	17	10	$\bar{x}$ ss	6.61 1.99	3.68 2.51	2.98 2.33	4.44 1.96	5.38 1.64	3.97 2.81
	18	12	$\bar{x}$ ss	5.88 1.92	3.71 2.08	2.68 1.58	4.13 1.69	5.08 2.00	4.69 2.07
	19	12	$\bar{x}$ ss	7.56 1.22	2.51 1.87	1.33 .41	3.95 2.10	4.73 1.91	3.92 1.94
	20	13	$\bar{x}$ ss	7.41 .96	2.36 2.20	1.85 1.73	3.57 2.39	5.35 1.45	5.15 2.53
	21	11	$\bar{x}$ ss	7.60 1.36	2.89 2.45	2.05 2.23	4.91 1.79	5.45 1.76	6.03 1.66
	22	10	$\bar{x}$ ss	5.60 3.04	4.43 3.03	4.13 2.98	5.06 2.30	4.68 2.61	4.23 2.59
	23	14	$\bar{x}$ ss	7.81 .84	2.52 2.20	1.82 1.63	4.59 2.04	5.32 1.49	4.64 2.23

Büyükçekmece	24	15	$\bar{x}$	6.41	2.90	3.02	4.19	5.38	4.80
			ss	1.34	2.05	2.26	1.65	2.16	2.02
	25	16	$\bar{x}$	6.89	2.72	2.68	3.23	5.25	5.04
			ss	1.10	1.65	1.59	1.49	1.85	2.77
	26	13	$\bar{x}$	4.78	3.95	4.08	5.15	3.92	4.31
			ss	2.02	1.75	2.25	1.56	1.53	1.88
	27	16	$\bar{x}$	5.98	3.61	3.49	4.96	4.95	5.10
			ss	1.95	2.15	2.33	1.88	1.25	2.24
	<b>Toplam</b>	<b>221</b>	$\bar{x}$	<b>6.67</b>	<b>3.02</b>	<b>2.50</b>	<b>4.15</b>	<b>5.15</b>	<b>4.47</b>
			ss	<b>1.75</b>	<b>2.06</b>	<b>1.95</b>	<b>1.86</b>	<b>1.82</b>	<b>2.18</b>
	28	16	$\bar{x}$	6.32	3.08	3.05	3.45	5.50	5.73
			ss	1.31	1.43	1.96	1.64	1.33	1.69
	29	9	$\bar{x}$	5.36	4.20	4.24	4.44	5.64	6.52
			ss	2.34	1.86	2.72	1.48	1.09	2.13
	30	18	$\bar{x}$	4.21	4.92	4.68	4.92	4.43	5.04
			ss	2.25	1.59	4.44	1.53	1.62	2.48
	31	9	$\bar{x}$	7.18	4.57	2.59	5.29	6.14	6.15
			ss	1.42	2.26	2.22	2.07	1.12	2.10
	32	12	$\bar{x}$	5.76	4.67	4.47	5.70	5.29	5.03
			ss	2.12	2.08	2.87	1.47	1.79	1.14
33	10	$\bar{x}$	7.60	2.20	1.03	3.94	5.35	4.37	
		ss	1.03	1.83	.07	2.26	2.10	2.38	
34	13	$\bar{x}$	6.59	2.96	3.06	5.38	6.12	5.82	
		ss	2.13	2.46	2.48	1.50	2.27	2.50	
35	14	$\bar{x}$	6.35	4.10	3.40	4.91	5.73	4.31	
		ss	2.49	2.18	2.49	1.40	1.62	2.85	
36	15	$\bar{x}$	6.14	2.93	2.67	3.72	4.80	4.64	
		ss	2.37	2.04	2.31	1.15	2.25	2.26	
37	16	$\bar{x}$	7.06	3.33	2.24	5.25	6.17	5.10	
		ss	1.24	2.19	1.54	1.84	1.50	2.19	
38	13	$\bar{x}$	5.69	4.08	3.76	4.97	5.25	4.90	
		ss	1.83	2.25	2.20	1.89	1.35	2.43	
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	$\bar{x}$	<b>6.13</b>	<b>3.73</b>	<b>3.25</b>	<b>4.71</b>	<b>5.44</b>	<b>5.18</b>	
		ss	<b>2.10</b>	<b>2.11</b>	<b>2.38</b>	<b>1.75</b>	<b>1.74</b>	<b>2.26</b>	
Bayrampaşa	39	12	$\bar{x}$	6.46	3.06	2.31	5.57	5.02	4.72
			ss	1.66	1.60	1.18	2.21	1.43	2.01
	40	13	$\bar{x}$	6.35	3.26	2.65	5.17	5.58	5.82
			ss	1.43	1.65	1.49	1.44	1.39	1.44
	41	11	$\bar{x}$	6.06	3.89	3.00	4.93	5.18	5.61
			ss	1.18	1.89	1.75	1.39	1.81	1.38
	42	14	$\bar{x}$	6.44	3.12	2.65	4.94	4.68	5.95
			ss	1.57	1.96	1.82	2.23	.95	1.83
	43	12	$\bar{x}$	6.28	4.83	3.75	5.92	6.06	5.00
			ss	1.75	2.16	1.79	1.72	1.87	2.27
	44	9	$\bar{x}$	6.83	2.24	1.67	5.42	6.47	5.52
			ss	1.77	1.47	.72	1.68	1.83	2.54
	45	11	$\bar{x}$	6.59	4.65	3.21	5.58	5.80	5.49
			ss	1.02	1.46	1.46	1.16	1.26	1.59
46	15	$\bar{x}$	5.70	4.32	3.58	4.43	5.45	5.24	
		ss	1.54	1.85	2.03	1.11	1.04	1.61	
47	14	$\bar{x}$	5.76	3.65	3.05	4.26	5.82	4.48	
		ss	1.86	2.10	2.00	2.07	1.31	2.06	
48	13	$\bar{x}$	4.44	5.06	5.01	5.51	4.96	5.36	
		ss	1.73	1.68	1.77	1.24	.88	1.30	
49	15	$\bar{x}$	6.23	4.01	3.44	4.56	6.00	5.82	
		ss	1.43	2.07	2.12	1.22	1.25	2.10	
50	13	$\bar{x}$	5.84	3.64	3.50	4.94	5.48	5.54	
		ss	1.63	2.05	2.34	1.22	1.05	1.75	
51	9	$\bar{x}$	6.63	3.74	3.26	5.49	5.67	5.63	
		ss	1.33	2.27	2.30	2.23	1.60	2.22	
<b>Toplam</b>	<b>161</b>	$\bar{x}$	<b>6.08</b>	<b>3.84</b>	<b>3.20</b>	<b>5.08</b>	<b>5.53</b>	<b>5.39</b>	
		ss	<b>1.61</b>	<b>1.96</b>	<b>1.91</b>	<b>1.66</b>	<b>1.39</b>	<b>1.85</b>	

Gaziosmanpaşa	52	8	$\bar{x}$	7.22	1.83	1.77	4.23	6.41	6.04
			ss	1.13	1.18	1.01	1.95	1.49	2.19
	53	14	$\bar{x}$	7.01	2.75	1.61	4.49	5.86	4.69
			ss	1.28	1.36	.64	1.74	1.61	2.16
	54	17	$\bar{x}$	6.75	2.40	1.79	3.96	5.87	4.65
			ss	1.40	1.23	.77	1.37	1.48	1.49
	55	10	$\bar{x}$	6.39	3.80	2.50	4.20	5.23	4.76
			ss	.93	1.39	1.07	.78	1.22	1.48
	56	11	$\bar{x}$	7.03	2.73	1.80	4.64	5.20	4.15
			ss	1.27	1.79	1.10	1.38	1.63	1.98
	57	19	$\bar{x}$	6.76	2.60	2.23	4.60	5.80	4.79
			ss	1.58	1.67	1.58	1.79	1.68	2.40
	58	13	$\bar{x}$	5.33	4.10	3.72	4.85	5.00	4.95
			ss	1.75	1.99	2.38	1.66	1.45	2.00
	59	16	$\bar{x}$	7.02	2.99	2.04	3.90	5.53	4.29
			ss	1.50	1.88	1.37	1.53	1.74	2.48
	60	10	$\bar{x}$	7.59	2.30	1.38	4.28	5.30	3.30
			ss	.41	2.02	.50	1.61	1.85	1.97
	61	17	$\bar{x}$	6.28	3.17	3.40	4.74	5.75	4.86
			ss	1.53	1.67	1.85	1.66	1.72	1.64
	62	11	$\bar{x}$	6.23	2.95	3.33	4.11	5.75	5.18
			ss	1.66	2.34	2.38	2.53	1.11	1.86
	63	15	$\bar{x}$	6.71	3.18	2.46	4.76	5.57	5.36
			ss	1.44	1.90	1.65	2.16	1.62	2.28
	64	18	$\bar{x}$	5.79	4.69	3.79	5.79	5.94	5.78
			ss	1.50	1.55	2.15	1.50	1.57	1.79
	65	14	$\bar{x}$	4.63	4.12	4.19	4.60	4.13	4.57
			ss	1.93	1.75	1.97	1.53	1.66	1.43
66	17	$\bar{x}$	6.12	4.43	3.16	4.80	5.25	5.63	
		ss	1.74	1.93	1.93	1.63	1.91	1.82	
67	14	$\bar{x}$	5.14	4.33	3.69	4.93	5.20	5.00	
		ss	1.89	1.99	1.95	1.81	1.54	1.85	
<b>Toplam</b>	<b>224</b>	$\bar{x}$	<b>6.33</b>	<b>3.34</b>	<b>2.74</b>	<b>4.59</b>	<b>5.49</b>	<b>4.90</b>	
		ss	<b>1.65</b>	<b>1.88</b>	<b>1.83</b>	<b>1.70</b>	<b>1.63</b>	<b>1.98</b>	
<b>Genel</b>	<b>897</b>	$\bar{x}$	<b>6.28</b>	<b>3.48</b>	<b>2.91</b>	<b>4.63</b>	<b>5.36</b>	<b>4.90</b>	
<b>Toplam</b>		ss	<b>1.81</b>	<b>2.03</b>	<b>2.06</b>	<b>1.77</b>	<b>1.67</b>	<b>2.10</b>	

## EK-6: İkili Grup Karşılaştırmaları İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Tablo 3

*Olumlu Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Yaş Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	30 yaş altı	305	250.04	76261.00	29596.000	-2.059	.039
	30-35 yaş	217	277.61	60242.00			
	Toplam	522					
Olumlu İlişki Davranışı	30 yaş altı	305	292.04	89071.00	42406.000	-5.803	.000
	36 ve üzeri	375	379.92	142469.00			
	Toplam	680					
Olumlu İlişki Davranışı	30-35 yaş	217	267.32	58007.50	34354.500	-3.159	.002
	36 ve üzeri	375	313.39	117520.50			
	Toplam	592					

Tablo 4

*Olumsuz Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Yaş Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumsuz İlişki Davranışı	30 yaş altı	305	265.52	80984.00	31866.000	-.724	.469
	30-35 yaş	217	255.85	55519.00			
	Toplam	522					
Olumsuz İlişki Davranışı	30 yaş altı	305	361.91	110382.50	50657.500	-2.570	.010
	36 ve üzeri	375	323.09	121157.50			
	Toplam	680					
Olumsuz İlişki Davranışı	30-35 yaş	217	309.56	67173.50	37854.500	-1.419	.156
	36 ve üzeri	375	288.95	108354.50			
	Toplam	592					

Tablo 5

*Olumlu Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	1-10 yıl arası	479	373.71	179008.50	64048.500	-2.408	.016
	11-20 yıl arası	298	413.57	123244.50			
	Toplam	777					
Olumlu İlişki Davranışı	1-10 yıl arası	479	284.77	136403.50	21443.500	-4.305	.000
	21 yıl ve üstü	120	360.80	43296.50			
	Toplam	599					
Olumlu İlişki Davranışı	11-20 yıl arası	298	199.83	59548.50	14997.500	-2.581	.010
	21 yıl ve üstü	120	233.52	28022.50			
	Toplam	418					

Tablo 6

*Olumlu Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	Eğitim Fakültesi	625	363.76	227349.00	31724.000	-2.409	.016
	Fen Edebiyat	118	415.65	49047.00			
	Toplam	743					
Olumlu İlişki Davranışı	Eğitim Fakültesi	625	376.73	235459.00	39834.000	-3.315	.001
	Diğer	154	443.84	68351.00			
	Toplam	779					
Olumlu İlişki Davranışı	Fen Edebiyat	118	133.39	15740.00	8719.000	-.571	.568
	Diğer	154	138.88	21388.00			
	Toplam	272					

Tablo 7

*Olumsuz Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumsuz İlişki Davranışı	Eğitim Fakültesi	625	380.47	237793.50	31581.500	-2.482	.013
	Fen Edebiyat	118	327.14	38602.50			
	Toplam	743					
Olumsuz İlişki Davranışı	Eğitim Fakültesi	625	403.53	252209.00	39666.000	-3.390	.001
	Diğer	154	335.07	51601.00			
	Toplam	779					
Olumsuz İlişki Davranışı	Fen Edebiyat	118	138.62	16357.50	8835.500	-.392	.695
	Diğer	154	134.87	20770.50			
	Toplam	272					

Tablo 8

*Olumlu İlişki Davranışı Alt Boyutunda Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	Ön Lisans	57	519.61	29617.50	15241.500	-3.712	.000
	Lisans	758	399.61	302902.50			
	Toplam	815					
Olumlu İlişki Davranışı	Ön Lisans	57	82.15	4682.50	1644.500	-2.967	.003
	Yüksek Lisans	82	61.55	5047.50			
	Toplam	139					
Olumlu İlişki Davranışı	Lisans	758	420.72	318905.50	30911.500	-.080	.936
	Yüksek Lisans	82	418.47	34314.50			
	Toplam	840					

Tablo 9

*Olumsuz Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Eğitim Durumu Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumsuz İlişki Davranışı	Ön Lisans	57	303.63	17307.00	15654.000	-3.480	.001
	Lisans	758	415.85	315213.00			
	Toplam	815					
Olumsuz İlişki Davranışı	Ön Lisans	57	60.42	3444.00	1791.000	-2.364	.018
	Yüksek Lisans	82	76.66	6286.00			
	Toplam	139					
Olumsuz İlişki Davranışı	Lisans	758	421.60	319571.00	30246.000	-.400	.689
	Yüksek Lisans	82	410.35	33649.00			
	Toplam	840					

Tablo 10

*Olumlu Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İlişki Davranışı	Şişli	146	156.79	22891.50	12160.500	-3.995	.000
	Fatih	221	201.98	44636.50			
	Toplam	367					
Olumlu İlişki Davranışı	Şişli	146	138.98	20291.50	9560.500	-1.428	.153
	Büyükçekmece	145	153.07	22194.50			
	Toplam	291					
Olumlu İlişki Davranışı	Şişli	146	156.77	22888.00	11349.000	-.520	.603
	Bayrampaşa	161	151.49	24390.00			
	Toplam	307					
Olumlu İlişki Davranışı	Şişli	146	177.21	25872.00	15141.000	-1.205	.228
	Gaziosmanpaşa	224	190.91	42763.00			
	Toplam	370					
Olumlu İlişki Davranışı	Fatih	221	192.93	42638.00	13938.000	-2.107	.035
	Büyükçekmece	145	169.12	24523.00			
	Toplam	366					
Olumlu İlişki Davranışı	Fatih	221	215.63	47654.00	12458.000	-5.005	.000
	Bayrampaşa	161	158.38	25499.00			
	Toplam	382					
Olumlu İlişki Davranışı	Fatih	221	244.05	53935.00	20100.000	-3.430	.001
	Gaziosmanpaşa	224	202.23	45300.00			
	Toplam	445					
Olumlu İlişki Davranışı	Büyükçekmece	145	163.58	23719.50	10210.500	-1.893	.058
	Bayrampaşa	161	144.42	23251.50			
	Toplam	306					
Olumlu İlişki Davranışı	Büyükçekmece	145	188.85	27383.50	15681.500	-.558	.577
	Gaziosmanpaşa	224	182.51	40881.50			
	Toplam	369					
Olumlu İlişki Davranışı	Bayrampaşa	161	179.98	28977.50	15936.500	-1.946	.052
	Gaziosmanpaşa	224	202.35	45327.50			
	Toplam	385					

Tablo 11

*Olumsuz Tutum İlişki Davranışı Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumsuz İlişki Davranışı	Şişli	146	198.83	29028.50	13968.500	-2.188	.029
	Fatih	221	174.21	38499.50			
	Toplam	367					
Olumsuz İlişki Davranışı	Şişli	146	143.59	20963.50	10232.500	-.493	.622
	Büyükçekmece	145	148.43	21522.50			
	Toplam	291					
Olumsuz İlişki Davranışı	Şişli	146	146,88	21445,00	10714.000	-1.340	.180
	Bayrampaşa	161	160,45	25833,00			
	Toplam	307					
Olumsuz İlişki Davranışı	Şişli	146	193.26	28216.00	15219.000	-1.129	.259
	Gaziosmanpaşa	224	180.44	40419.00			
	Toplam	370					
Olumsuz İlişki Davranışı	Fatih	221	172.05	38023.00	13492.000	-2.573	.010
	Büyükçekmece	145	200.95	29138.00			
	Toplam	366					
Olumsuz İlişki Davranışı	Fatih	221	172.92	38216,00	13685.000	-3.868	.000
	Bayrampaşa	161	217.00	34937,00			
	Toplam	382					
Olumsuz İlişki Davranışı	Fatih	221	214.93	47499.00	22968.000	-1,321	.187
	Gaziosmanpaşa	224	230.96	51736.00			
	Toplam	445					
Olumsuz İlişki Davranışı	Büyükçekmece	145	150.21	21781.00	11196.000	-.618	.537
	Bayrampaşa	161	156.46	25190.00			
	Toplam	306					
Olumsuz İlişki Davranışı	Büyükçekmece	145	196.21	28451.00	14614.000	-1.629	.103
	Gaziosmanpaşa	224	177.74	39814.00			
	Toplam	369					
Olumsuz İlişki Davranışı	Bayrampaşa	161	213.54	34380.50	14724.500	-3.075	.002
	Gaziosmanpaşa	224	178.23	39924.50			
	Toplam	385					

Tablo 12

*Motive Etme Alt Boyutunda Yaş Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	30 yaş altı	305	254.04	77481.50	30816.500	-1.341	.180
	30-35 yaş	217	271.99	59021.50			
	Toplam	522					
Motive Etme	30 yaş altı	305	301.30	91896.00	45231.000	-4.695	.000
	36 ve üzeri	375	372.38	139644.00			
	Toplam	680					
Motive Etme	30-35 yaş	217	271.41	58896.50	35243.500	-2.716	.007
	36 ve üzeri	375	311.02	116631.50			
	Toplam	592					



Tablo 13

*Olumlu İzlenim Oluşturma Alt Boyutunda Yaş Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İzlenim Oluşturma	30 yaş altı	305	270.34	82453.50	30396.500	-1.589	.112
	30-35 yaş	217	249.08	54049.50			
	Toplam	522					
Olumlu İzlenim Oluşturma	30 yaş altı	305	371.14	113197.50	47842.500	-3.675	.000
	36 ve üzeri	375	315.58	118342.50			
	Toplam	680					
Olumlu İzlenim Oluşturma	30-35 yaş	217	312.17	67740.50	37287.500	-1.701	.089
	36 ve üzeri	375	287.43	107787.50			
	Toplam	592					

Tablo 14

*Baskı Taktikleri Alt Boyutunda Yaş Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Baskı Taktikleri	30 yaş altı	305	266.95	81419.00	31431.000	-.982	.326
	30-35 yaş	217	253.84	55084.00			
	Toplam	522					
Baskı Taktikleri	30 yaş altı	305	371.35	113261.00	47779.000	-3.717	.000
	36 ve üzeri	375	315.41	118279.00			
	Toplam	680					
Baskı Taktikleri	30-35 yaş	217	317.43	68882.00	36146.000	-2.284	.022
	36 ve üzeri	375	284.39	106646.00			
	Toplam	592					

Tablo 15

*Kişisel Yakınlığı Kullanma Alt Boyutunda Yaş Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Kişisel Yakınlığı Kullanma	30 yaş altı	305	264.75	80748.00	32102.000	-.584	.559
	30-35 yaş	217	256.94	55755.00			
	Toplam	522					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	30 yaş altı	305	368.40	112362.00	48678.000	-3.342	.001
	36 ve üzeri	375	317.81	119178.00			
	Toplam	680					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	30-35 yaş	217	318.71	69160.50	35867.500	-2.405	.016
	36 ve üzeri	375	283.65	106367.50			
	Toplam	592					

Tablo 16

*Motive Etme Alt Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	1-10 yıl arası	479	374.70	179481.00	64521.000	-2.253	.024
	11-20 yıl arası	298	411.99	122772.00			
	Toplam	777					
Motive Etme	1-10 yıl arası	479	288.91	138389.00	23429.000	-3.134	.002
	21 yıl ve üstü	120	344.26	41311.00			
	Toplam	599					
Motive Etme	11-20 yıl arası	298	203.42	60618.00	16067.000	-1.623	.105
	21 yıl ve üstü	120	224.61	26953.00			
	Toplam	418					

Tablo 17

*Olumlu İzlenim Oluşturma Alt Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İzlenim Oluşturma	1-10 yıl arası	479	399.79	191501.00	66201.000	-1.702	.089
	11-20 yıl arası	298	371.65	110752.00			
	Toplam	777					
Olumlu İzlenim Oluşturma	1-10 yıl arası	479	309.35	148178.50	24261.500	-2.646	.008
	21 yıl ve üstü	120	262.68	31521.50			
	Toplam	599					
Olumlu İzlenim Oluşturma	11-20 yıl arası	298	214.86	64028.00	16283.000	-1.434	.151
	21 yıl ve üstü	120	196.19	23543.00			
	Toplam	418					

Tablo 18

*Baskı Taktikleri Alt Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Baskı Taktikleri	1-10 yıl arası	479	396.20	189782.00	67920.000	-1.140	.254
	11-20 yıl arası	298	377.42	112471.00			
	Toplam	777					
Baskı Taktikleri	1-10 yıl arası	479	310.57	148764.50	23675.500	-3.005	.003
	21 yıl ve üstü	120	257.80	30935.50			
	Toplam	599					
Baskı Taktikleri	11-20 yıl arası	298	217.26	64743.50	15567.500	-2.090	.037
	21 yıl ve üstü	120	190.23	22827.50			
	Toplam	418					

Tablo 19

*Kişisel Yakınlığı Kullanma Alt Boyutunda Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-10 yıl arası	479	399.21	191220.00	66482.000	-1.608	.108
	11-20 yıl arası	298	372.59	111033.00			
	Toplam	777					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	1-10 yıl arası	479	310.36	148662.00	23778.000	-2.929	.003
	21 yıl ve üstü	120	258.65	31038.00			
	Toplam	599					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	11-20 yıl arası	298	215.64	64261.00	16050.000	-1.639	.101
	21 yıl ve üstü	120	194.25	23310.00			
	Toplam	418					

Tablo 20

*Motive Etme At Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	Eğitim Fakültesi	625	363.23	227021.50	31396.500	-2.563	.010
	Fen Edebiyat Fakültesi	118	418.43	49374.50			
	Toplam	743					
Motive Etme	Eğitim Fakültesi	625	374.52	234074.50	38449.500	-3.870	.000
	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	452.83	69735.50			
	Toplam	779					
Motive Etme	Fen Edebiyat Fakültesi	118	132.63	15650.00	8629.000	-.711	.477
	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	139.47	21478.00			
	Toplam	272					

Tablo 21

*Olumlu İzlenim Oluşturma Alt Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İzlenim Oluşturma	Eğitim Fakültesi	625	380.69	237934.00	31441.000	-2.545	.011
	Fen Edebiyat Fakültesi	118	325.95	38462.00			
	Toplam	743					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Eğitim Fakültesi	625	398.19	248870.50	43004.500	-2.050	.040
	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	356.75	54939.50			
	Toplam	779					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Fen Edebiyat Fakültesi	118	133.61	15766.00	8745.000	-.533	.594
	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	138.71	21362.00			
	Toplam	272					

Tablo 22

*Baskı Taktikleri Alt Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Baskı	Eğitim Fakültesi	625	379.69	237306.50			
Taktikleri	Fen Edebiyat Fakültesi	118	331.27	39089.50	32068.500	-2.259	.024
	Toplam	743					
Baskı	Eğitim Fakültesi	625	403.23	252017.00			
Taktikleri	Diğer Fak.ve Yüksekokul	154	336.32	51793.00	39858.000	-3.322	.001
	Toplam	779					
Baskı	Fen Edebiyat Fakültesi	118	139.16	16420.50			
Taktikleri	Diğer Fak.ve Yüksekokul	154	134.46	20707.50	8772.500	-.494	.621
	Toplam	272					

Tablo 23

*Kişisel Yakınlığı Kullanma Alt Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Kişisel	Eğitim Fakültesi	625	379.70	237311.50			
Yakınlığı	Fen Edebiyat Fakültesi	118	331.22	39084.50	32063.500	-2.252	.024
Kullanma	Toplam	743					
Kişisel	Eğitim Fakültesi	625	398.27	248921.00			
Yakınlığı	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	356.42	54889.00	42954.000	-2.069	.039
Kullanma	Toplam	779					
Kişisel	Fen Edebiyat F.	118	133.83	15791.50			
Yakınlığı	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	138.55	21336.50	8770.500	-.491	.623
Kullanma	Toplam	272					

Tablo 24

*Çıkarların Değişimi Alt Boyutunda Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Çıkarların	Eğitim Fakültesi	625	381.88	238677.50			
Değişimi	Fen Edebiyat Fakültesi	118	319.65	37718.50	30697.500	-2.893	.004
	Toplam	743					
Çıkarların	Eğitim Fakültesi	625	387.03	241892.00			
Değişimi	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	402.06	61918.00	46267.000	-.744	.457
	Toplam	779					
Çıkarların	Fen Edebiyat F.	118	121.52	14339.50			
Değişimi	Diğer Fak. ve Yüksekokul	154	147.98	22788.50	7318.500	-2.754	.006
	Toplam	272					

Tablo 25

*Motive Etme Alt Boyutunda Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	Önlisans	57	537.31	30626.50	14232.500	-4.301	.000
	Lisans	758	398.28	301893.50			
	Toplam	815					
Motive Etme	Önlisans	57	83.21	4743.00	1584.000	-3.226	.001
	Yüksek Lisans	82	60.82	4987.00			
	Toplam	139					
Motive Etme	Lisans	758	419.93	318305.50	30644.500	-.208	.835
	Yüksek Lisans	82	425.79	34914.50			
	Toplam	840					

Tablo 26

*Baskı Taktikleri Alt Boyutunda Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Baskı Taktikleri	Önlisans	57	329.14	18761.00	17108.000	-2.638	.008
	Lisans	758	413.93	313759.00			
	Toplam	815					
Baskı Taktikleri	Önlisans	57	60.65	3457.00	1804.000	-2.310	.021
	Yüksek Lisans	82	76.50	6273.00			
	Toplam	139					
Baskı Taktikleri	Lisans	758	418.78	317433.00	29772.000	-.629	.529
	Yüksek Lisans	82	436.43	35787.00			
	Toplam	840					

Tablo 27

*Motive Etme Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Motive Etme	Şişli	146	161.27	23546.00	12815.000	-3.337	.001
	Fatih	221	199.01	43982.00			
	Toplam	367					
Motive Etme	Şişli	146	141.76	20696.50	9965.500	-.863	.388
	Büyükçekmece	145	150.27	21789.50			
	Toplam	291					
Motive Etme	Şişli	146	154.16	22508.00	11729.000	-.031	.975
	Bayrampaşa	161	153.85	24770.00			
	Toplam	307					
Motive Etme	Şişli	146	176.08	25707,00	14976.000	-1.369	.171
	Gaziosmanpaşa	224	191.64	42928,00			
	Toplam	370					
Motive Etme	Fatih	221	193.64	42795.00	13781.000	-2.265	.024
	Büyükçekmece	145	168.04	24366.00			
	Toplam	366					
Motive Etme	Fatih	221	210.40	46498.00	13614.000	-3.921	.000
	Bayrampaşa	161	165.56	26655.00			
	Toplam	382					

Motive Etme	Fatih	221	238.36	52678.00	21357.000	-2.504	.012
	Gaziosmanpaşa	224	207.84	46557.00			
	Toplam	445					
Motive Etme	Büyükçekmece	145	159.04	23061.00	10869.000	-1.040	.298
	Bayrampaşa	161	148.51	23910.00			
	Toplam	306					
Motive Etme	Büyükçekmece	145	183.06	26543.00	15958.000	-.282	.778
	Gaziosmanpaşa	224	186.26	41722.00			
	Toplam	369					
Motive Etme	Bayrampaşa	161	182.46	29375.50	16334.500	-1.577	.115
	Gaziosmanpaşa	224	200.58	44929.50			
	Toplam	385					

Tablo 28

*Olumlu İzlenim Oluşturma Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Olumlu İzlenim Oluşturma	Şişli	146	208.66	30465.00	12532.000	-3.632	.000
	Fatih	221	167.71	37063.00			
	Toplam	367					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Şişli	146	146.80	21433.50	10467.500	-.164	.870
	Büyükçekmece	145	145.19	21052.50			
	Toplam	291					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Şişli	146	151.22	22078.50	11347.500	-.523	.601
	Bayrampaşa	161	156.52	25199.50			
	Toplam	307					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Şişli	146	198.08	28920.00	14515.000	-1.829	.067
	Gaziosmanpaşa	224	177.30	39715.00			
	Toplam	370					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Fatih	221	169.63	37488.00	12957.000	-3.113	.002
	Büyükçekmece	145	204.64	29673.00			
	Toplam	366					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Fatih	221	170.46	37672.00	13141.000	-4.375	.000
	Bayrampaşa	161	220.38	35481.00			
	Toplam	382					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Fatih	221	207.97	45960.50	21429.500	-2.456	.014
	Gaziosmanpaşa	224	237.83	53274.50			
	Toplam	445					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Büyükçekmece	145	150.40	21808.00	11223.000	-.583	.560
	Bayrampaşa	161	156.29	25163.00			
	Toplam	306					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Büyükçekmece	145	195.66	28370.50	14694.500	-1.547	.122
	Gaziosmanpaşa	224	178.10	39894.50			
	Toplam	369					
Olumlu İzlenim Oluşturma	Bayrampaşa	161	209.79	33776.50	15328.500	-2.512	.012
	Gaziosmanpaşa	224	180.93	40528.50			
	Toplam	385					

Tablo 29

*Baskı Taktikleri Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Baskı Taktikleri	Şişli	146	202.75	29602.00	13395.000	-2.778	.005
	Fatih	221	171.61	37926.00			
	Toplam	367					
Baskı Taktikleri	Şişli	146	146.00	21316.50	10584.500	-.001	.999
	Büyükçekmece	145	146.00	21169.50			
	Toplam	291					
Baskı Taktikleri	Şişli	146	147.14	21482.00	10751.000	-1.293	.196
	Bayrampaşa	161	160.22	25796.00			
	Toplam	307					
Baskı Taktikleri	Şişli	146	191.18	27912.00	15523.000	-.828	.408
	Gaziosmanpaşa	224	181.80	40723.00			
	Toplam	370					
Baskı Taktikleri	Fatih	221	171.98	38007,50	13476.500	-2.606	.009
	Büyükçekmece	145	201.06	29153,50			
	Toplam	366					
Baskı Taktikleri	Fatih	221	169.11	37373.00	12842.000	-4.675	.000
	Bayrampaşa	161	222.24	35780.00			
	Toplam	382					
Baskı Taktikleri	Fatih	221	208.04	45977.00	21446.000	-2.458	.014
	Gaziosmanpaşa	224	237.76	53258.00			
	Toplam	445					
Baskı Taktikleri	Büyükçekmece	145	148.20	21488.50	10903.500	-1.000	.318
	Bayrampaşa	161	158.28	25482.50			
	Toplam	306					
Baskı Taktikleri	Büyükçekmece	145	191.62	27785.00	15280.000	-.965	.334
	Gaziosmanpaşa	224	180.71	40480.00			
	Toplam	369					
Baskı Taktikleri	Bayrampaşa	161	211.30	34019.50	15085.500	-2.744	.006
	Gaziosmanpaşa	224	179.85	40285.50			
	Toplam	385					

Tablo 30

*Kişisel Yakınlığı Kullanma Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Şişli	146	207.90	30354.00	12643.000	-3.511	.000
	Fatih	221	168.21	37174.00			
	Toplam	367					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Şişli	146	148.97	21750.00	10151.000	-.605	.545
	Büyükçekmece	145	143.01	20736.00			
	Toplam	291					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Şişli	146	147.75	21571.50	10840.500	-1.176	.240
	Bayrampaşa	161	159.67	25706.50			
	Toplam	307					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Şişli	146	193.91	28311.50	15123.500	-1.223	.221
	Gaziosmanpaşa	224	180.02	40323.50			
	Toplam	370					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Fatih	221	170.08	37587.00	13056.000	-2.999	.003
	Büyükçekmece	145	203.96	29574.00			
	Toplam	366					
Kişisel Yakınlığı Kullanma	Fatih	221	167.81	37087.00	12556.000	-4.916	.000
	Bayrampaşa	161	224.01	36066.00			
	Toplam	382					

Kişisel Yakınlığı	Fatih	221	206.66	45671.00			
Kullanma	Gaziosmanpaşa	224	239.13	53564.00	21140.000	-2.665	.008
	Toplam	445					
Kişisel Yakınlığı	Büyükçekmece	145	143.95	20873.00			
Kullanma	Bayrampaşa	161	162.10	26098.00	10288.000	-1.793	.073
	Toplam	306					
Kişisel Yakınlığı	Büyükçekmece	145	190.17	27574.00			
Kullanma	Gaziosmanpaşa	224	181.66	40691.00	15491.000	-.749	.454
	Toplam	369					
Kişisel Yakınlığı	Bayrampaşa	161	211.43	34039.50			
Kullanma	Gaziosmanpaşa	224	179.76	40265.50	15065.500	-2.756	.006
	Toplam	385					

Tablo 31

*Çıkarların Değişimi Alt Boyutunda Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeni Açısından İkili Karşılaştırmalar İçin Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları*

Alt Boyut	Gruplar	n	$\bar{x}$ sıra	$\Sigma$ sıra	U	Z	p
Çıkarların Değişimi	Şişli	146	191.52	27962.00			
	Fatih	221	179.03	39566.00	15035.000	-1.106	.269
	Toplam	367					
Çıkarların Değişimi	Şişli	146	137.23	20035.00			
	Büyükçekmece	145	154.83	22451.00	9304.000	-1.788	.074
	Toplam	291					
Çıkarların Değişimi	Şişli	146	139.20	20323.00			
	Bayrampaşa	161	167.42	26955.00	9592.000	-2.786	.005
	Toplam	307					
Çıkarların Değişimi	Şişli	146	181.59	26512.00			
	Gaziosmanpaşa	224	188.05	42123.00	15781.000	-.569	.570
	Toplam	370					
Çıkarların Değişimi	Fatih	221	170.21	37617.50			
	Büyükçekmece	145	203.75	29543.50	13086.500	-2.971	.003
	Toplam	366					
Çıkarların Değişimi	Fatih	221	171.38	37876.00			
	Bayrampaşa	161	219.11	35277.00	13345.000	-4.178	.000
	Toplam	382					
Çıkarların Değişimi	Fatih	221	211,07	46647.50			
	Gaziosmanpaşa	224	234,77	52587.50	22116.500	-1.946	.052
	Toplam	445					
Çıkarların Değişimi	Büyükçekmece	145	149.85	21728.00			
	Bayrampaşa	161	156.79	25243.00	11143.000	-.686	.493
	Toplam	306					
Çıkarların Değişimi	Büyükçekmece	145	195.31	28319.50			
	Gaziosmanpaşa	224	178.33	39945.50	14745.500	-1.496	.135
	Toplam	369					
Çıkarların Değişimi	Bayrampaşa	161	210.44	33881.00			
	Gaziosmanpaşa	224	180.46	40424.00	15224.000	-2.611	.009
	Toplam	385					