



Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi*

School Managers' and Teachers' Influence Tactics and Relationship with Organizational Justice

Saadet KURU ÇETİN¹, Şakir ÇINKIR²

Özet

Bu araştırmada, Türkiye'de ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini nasıl etkilediği ve örgütsel adalet türlerine olan algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel adalet türlerinin örgütsel etkileme taktiklerini yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Veriler, 23 il merkezinden 284 okul yöneticisi ve 854 öğretmenden toplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler yöneticileri etkilerken etkileme taktikleri arasında en çok arkadaşlığı kullanma, pazarlık yapma ve direktme taktiklerini kullanırken, bir üst otoriteye başvurma ve başkaları ile koalisyon yapma taktiklerini orta düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenler en az neden gösterme etkileme taktiğine başvurmaktadırlar. Yöneticiler ise, örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlık, pazarlık, başkaları ile koalisyon yapma ve direktme taktiklerini yüksek düzeyde, bir üst otoriteye başvurma ve yaptırım taktiklerini orta düzeyde ve neden gösterme taktiğini ise düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Demografik değişkenler bakımından öğretmen ve yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve toplam öğrenci sayısı değişkenlerine göre örgütsel etkileme taktiklerinde anlamlı fark olduğu bununla birlikte toplam öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, toplam öğrenci ve toplam öğretmen sayısı değişkenlerine göre örgütsel etkileme taktiklerinde fark olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin kıdem, öğrenim durumu, toplam öğrenci sayısı değişkenlerine göre örgütsel adalet türlerinde fark olmadığı, cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin cinsiyet, öğrenim durumu, toplam öğrenci ve toplam öğretmen sayısı değişkenlerine göre örgütsel etkileme adalet türlerinde anlamlı fark olmadığı sadece kıdem değişkeninde farklılık olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Etkileme Taktikleri, Örgütsel Adalet, Okul Yöneticileri, Öğretmenler

Abstract

In this study, it were aimed to determine how the secondary school administrators and teachers influence each other and their perceptions towards the types of organizational justice. It was also tested whether the types

* Bu çalışma 12B5250001 numaralı Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet İle İlişkisi adlı doktora tezinden üretilmiş bir çalışmadır. Ayrıca 6. Sosyal Bilimler Eğitimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Arş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, skuru@mu.edu.tr

² Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, cinkir@gmail.com

of organizational justice predict the organizational influence strategies or not. The data was collected from 284 school administrators and 854 teachers.

According to the results of the study, while teachers highly use friendliness, bargaining and assertiveness tactics to influence their managers, they use higher authority and coalition tactics at moderate level. The teachers use reasoning tactics the least. On the other hand, school administrators use friendliness, bargaining and coalition tactics highly, higher authority and sanction tactics at moderate level and reasoning tactics the least. When the opinions of the teachers in terms of demographic variables were examined, while significant differences were found in organizational influence strategies of the teachers according to sex, seniority in the job, the educational status and the total number of students at school, there was no significant difference according to the total number of teachers. When the opinions of the school administrators in terms of demographic variables were examined, no significant differences were found in organizational influence strategies of the school administrators according to sex, seniority in the job, the educational status, the total number of students at school and the total number of teachers at school. While there were no significant differences in the types of organizational justice of the teachers according to seniority in the job, the educational status, the total number of students at school and the total number of teachers at school, a significant difference was found according to sex. While there were no significant differences in the types of organizational justice of the school administrators according to sex, the educational status, the total number of students at school and the total number of teachers at school, a significant difference was found according to seniority in the job.

Key Words: Organizational Influence Tactics, Organizational Justice, School Managers And Teachers.

GİRİŞ

Etkileme süreci yönetici ve işgörenler açısından önemli bir unsurdur. Etkileme süreci insan ve karmaşık bir yapıya sahip, sosyal bir sistem olan eğitim örgütleri açısından bakıldığında (Bursalıoğlu, 2002, 92), yöneticilerin örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirmesi ve işgörenlerin tutum ve davranışlarını değiştirmesi noktasında (Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009, 192) önemli bir yere sahiptir. Etkileme (influence) üzerinde en fazla etkisi olan kavramlardan ikisi güç (power) ve otoritedir (authority). Bütün sosyal örgütler katılımcılarını kontrol etmelerine rağmen kontrol problemi özellikle resmi örgütlerde önemlidir ve kontrolün temeli güçtür (Hoy ve Miskel, 2010, 203). Güç kavramı, örgüt içinde bireylerin birbirlerini nasıl etkilediklerini anlamak için kullanılan bir kavramdır (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1999; Yukl, 2010). En basit anlamı ile güç, “başkalarını etkileyebilme yeteneği”, “bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesi” (Hunt, 1994, 38) ya da “amaca götüren bir araç” olarak (Bursalıoğlu, 2002) tanımlanabilir.

Güç ile yakından ilişkili olan kavramlardan birisi de otoritedir. Hatch, (1997, 284) ve Rollinson'un (2002, 404) yazılarında güç ve otorite birbirinin yerine kullanılsa da bu iki kavram tamamıyla birbirlerinden farklıdırlar. Bayrak'a (2000, 28) göre otorite gücün yasal halidir ve sosyal örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekliliği vurgulanan otorite, yöneten ve yönetilen ilişkisinin varlığının doğal sonucu olarak yorumlanabilmektedir. Otorite, bireyin özel pozisyonundan (Hatch, 1997, 284) ya da rolünden ortaya çıkan gücün özel bir halidir (Rollinson, 2002, 404) ve örgüt içinde ortaya çıkan bu özel pozisyon, hakları, imtiyazları, zorunlulukları ve görevleri içerir (Yukl, 2010, 1999).

Güç, örgüt içinde yasallaştığı için, güç sahibi bireyden sosyal bağlamda otorite kullanması istenir ve beklenir (Weber, 1947).

Güç kavramı ile iç içe geçmiş kavramlardan bir diğeri de etkilemedir. (Alonso, 2010, 24; Hales, 1993, 19). Güç ve etkileme kavramları Machiavelli (1998) ve Weber (1947) gibi bilim insanlarının zihinlerini meşgul etmiştir. Bass'a (1990) göre liderlik ve örgüt çalışmalarında en çok bahsedilen iki kavram güç ve etkilemedir.

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Bayrak, 2000, 31). Aynı zamanda Bursalıoğlu (2002) gücün kestirilebilir bir biçimde bir insanı etkileme yeteneği olduğunu ileri sürerken, Greenberg ve Baron (1993) ise gücü başkasının tutum ve davranışlarını istenilen bir biçimde etkileme kapasitesi şeklinde tanımlamaktadır. Hales (1993), Bacharach ve Lawler (1980) gücü bir kaynak, etkilemeyi ise güç kaynağının hareketlenmesi yoluyla diğer bireylerin davranışlarını değiştirmeye teşebbüs etme süreci olarak birbirlerinden ayırmaktadırlar. French ve Raven (2001) etkilemeyi, bir kişinin başka bir kişiye güç uygulayarak davranışlarında, tavırlarında ve değerlerinde değişime sebep olma olarak tanımlamaktadır.

Her etkileme girişimi beklenen etkiyi yaratmayabilir. Yöneticinin işgörenleri etkileme sürecinde etkileme davranışının başarılı veya başarısız olmasının nedenlerinden birisi, işgörenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki isteğini, eylemini, beklentisini ve davranışlarını ortaya koymadaki istekliliğidir. Santaşa'a (1991, 3) göre yönetim sürecinde gösterilen her türlü davranış aslında yöneticinin ortaya koyduğu etkileme davranışdır ve başarılı bir yöneticinin işgörenlerini etkileyebilmesi gerekmektedir. Yönetimin, etkilemeye dayandığı söylenebilir. Dawis'in (1984) belirttiği gibi başarılı bir yönetici, eşgüdümlemeyi yöneltmeyi, rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi ve ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi etkili bir biçimde ortaya koyabiliyorsa işgörenlerini etkilediği söylenebilir. Başaran'a (2000, 99) göre etkileme, bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme sürecidir. Ayrıca etkilemenin, yöneticinin işgörenlerini çalışmaya sevk etme süreci ve onların etkinliklerine yön verme (Massie, 1983, 96) olarak tanımlandığı görülmektedir.

Etkileme kavramı çok eski tarihlere dayansa da etkileme sürecinin yönetici/işgören arasındaki ilişkilerini inceleyen çalışmaların tarihi çok da eskiye dayanmamaktadır. Bazı araştırmacılar (Friedrich, 2010; Yukl, 2010) etkileme kavramını liderlik araştırmalarının önemli bir yanı olarak nitelendirmektedirler. Tüm liderler bir şekilde karşılardaki kişileri etkilemektedirler (Friedrich, 2010, 1). Bir lider ya da yöneticinin karşısındaki kişiyi etkileyebilmesi için bazı taktikleri kullanması gerekmektedir. Örgütsel etkileme taktikleri yönetici ile onu izleyenler arasında karşılıklı bir ilişkiye sahiptir. Yöneticinin, fikirlerini kabul ettirmesi, kendi politikalarını uygulaması, işgörenleri motive etmesi, onları desteklemesi ve kendi kararlarını işgörenlerine kabul ettirmesi gerekmektedir (Duyar, Aydın ve Pehlivan 2009, 192). Bununla birlikte, son yıllarda sadece yukarıdan aşağı yönlü etkileme değil, aşağıdan yukarı doğru etkileme de kavramsal düzeyde ilgi duyulan ve araştırılan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Dohlen, 2012; Yukl ve Tracey, 1992; Hinkin ve Schriesheim, 1990; Schriesheim,

1990). İşgörenlerin yukarı doğru uyguladıkları örgütsel etkileme taktikleri yöneticilerin algılamalarını ve izlenimlerini etkileyerek yönetsel kararlar üzerinde önemli etkiler yaratmakta ve sonucunda örgütsel etkinlikte rol oynamaktadır (Yaylacı, 2006, 95).

Araştırmanın diğer kavramı olan örgütsel adalet kavramı ise, işgörenlerin örgüt içindeki adalet algıları ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990a; Moorman, 1991; Colquitt ve diğerleri, 2001; Özmen ve diğerleri, 2005; İşbaşı, 2001, Polat, 2008). Başaran (2000, 105) örgütsel adaleti, işgörelere örgüte katkıları oranında hak verilmesi, kurallara aykırı davranışları oranında ceza verilmesi olarak tanımlamaktadır. Greenberg (1990a; 1990b; 1987) ise örgütsel adaleti, işgörenlerin örgüt içinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili algıları olduğunu ileri sürmüş ve yaptığı araştırmalar ile bu adalet algısının işgörenin iş çıktıları olan bağlılık, iş tatmini ve iş doyumunu gibi kavramlarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Sosyal bir sistem olan okulda öğretmen ve yöneticilerin sosyal etkileşimleri son derece önemlidir. Yönetici ve öğretmenler farklı eylem ve davranışları ile birbirlerini karşılıklı olarak etkilemeye çalışmaktadırlar. Bursalıoğlu'nun (2002, 120) belirttiği gibi etkinin hedefi karar sürecidir ve bu bakımdan etkileme örgütün anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir. Okul yöneticisinin örgüt ve işgörenlerini etkileme çabası, yönetim bilimlerinden olduğu kadar sosyal bilimlerden de yararlanmayı gerektirir. Diğer örgütlerde olduğu gibi ortaöğretim okullarında da (Massey ve Dawes, 2006; Yamaguchi, 2009, 22) örgütsel etkileme taktikleri ile örgütsel adalet arasında bir ilişki olması beklenen bir durumdur. Bu ilişkinin önemli olmasının nedeni, adaletli okul ortamının eğitsel başarıyı arttırmasının yanında işgörenlerin okul içinde daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlamasıdır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Türkiye'de ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerini nasıl etkilediği ve örgütsel adalet türlerine olan algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca örgütsel adalet türlerinin örgütsel etkileme taktiklerini yordayıp yordamadığı test edilmiştir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Ortaöğretim okulları yöneticilerinin ve öğretmenlerinin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerini ve bu taktiklerin örgütsel adalet üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, değişkenler arasında nedensel ve karşılaştırmalı incelemeyi içeren nedensel bir tarama modelidir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, Türkiye'deki ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenlerden oluşturmaktadır. Evrendeki yönetici ve öğretmen sayısının araştırmacının ulaşamayacağı büyüklükte olması nedeniyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmada hedef evreni temsil etmek üzere "çok aşamalı örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Örneklemin Türkiye'yi temsil edebilmesi için ilk olarak, coğrafi bölge ve gelişmişlik düzeyleri esas alınarak illerin seçimi yapılmıştır. Coğrafi bölge ve illerin belirlenmesinde Türkiye İstatistik Kurumu'nun istatistikî bölge birimleri sınıflaması (İBBS 2005) NUTS 1 ölçütleri esas alınmıştır. Veriler, 23 il merkezinden 284 okul yöneticisi ve 854 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmada veriler Türkiye'yi temsil edecek şekilde İstanbul, Tekirdağ, Balıkesir, İzmir, Muğla, Bursa, Kocaeli, Konya, Karaman, Adana, Hatay, Kırşehir, Kırıkkale, Zonguldak, Samsun, Trabzon, Ordu, Erzurum, Ağrı, Malatya, Muş, Gaziantep ve Diyarbakır illerinde bulunan ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerden toplanmıştır.

Kullanılan Veri Toplama Araçları

Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel etkileme taktikleri ve örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Aracın birinci bölümünde demografik özelliklerle ilgili altı soru bulunmaktadır. Aracın ikinci bölümünde ise iki farklı ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekler, Örgütsel Etkileme Stratejileri Ölçeği ve Örgütsel Adalet Türleri Ölçeği'dir.

Örgütsel Etkileme Stratejileri Ölçeği: Yöneticiyi etkileme (Form Y) (ÖEST (Form Y)) formu ve Örgütsel Etkileme Stratejileri Ölçeği: Astı etkileme (Form A) (ÖEST (Form A)) formu olmak üzere öğretmen ve yöneticilere ayrı ayrı uygulanan iki farklı formdan oluşmaktadır. Örgütsel Etkileme Stratejisi Ölçeği Kipnis ve Schmidt (1999) tarafından geliştirilmiş ve araştırmacılar tarafından Mind Garden şirketinden satın alınarak kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Türleri Ölçeği ise araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları iki ayrı örnekleme gerçekleştirilmiştir. Birinci örneklem Ankara'nın merkez ilçelerine bağlı okullarda görev yapan 361 öğretmenden oluşmaktadır. İkinci örneklem ise İstanbul, Tekirdağ, Balıkesir, İzmir, Muğla, Bursa, Kocaeli, Konya, Karaman, Adana, Hatay, Kırşehir, Kırıkkale, Zonguldak, Samsun, Trabzon, Ordu, Erzurum, Ağrı, Malatya, Muş, Gaziantep ve Diyarbakır illerinde çalışan 284 ortaöğretim yöneticisinden oluşmaktadır.

ÖEST (Form Y) faktör yapısının uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan DFA analizi sonucunda Ki-Kare ($\chi^2 = 493,78$; $P = 0,000$ $sd=283$) değeri başta olmak üzere uyum indeksleri CFI=0,97, NNFI=0,96, GFI=0,76, AGFI=0,71 ve RMSEA= 0,055 şeklindedir. Beklenen ve gözlenen model arasındaki uyumun en temel göstergelerinden biri olan X^2/df oranı bu analizde 1,74 çıkmıştır. Bu analizin 2'nin altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Schermmelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Tüm bu bulgu ve tartışmalar ışığında ÖEST (Form Y) faktör yapısının uygun olduğu görülmektedir. ÖEST (Form A) faktör yapısının uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan DFA analizi sonucunda Ki-Kare ($\chi^2 = 808,53$; $P = 0,000$, $sd=474$) değeri başta

olmak üzere uyum indeksleri CFI=0,97, NNFI=0,97, GFI=0,70, AGFI=0,65 ve RMSEA= 0,06 şeklindedir. Beklenen ve gözlenen model arasındaki uyumun en temel göstergelerinden biri olan X^2/df oranı bu analizde 1,70 çıkmıştır. Bu analizin 2'nin altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Schermele-Engel ve Moosbrugger, 2003). Tüm bu bulgu ve tartışmalar ışığında ÖEST (Form A) faktör yapısının uygun olduğu görülmektedir.

Örgütsel Adalet Türleri Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik uygulanması sırasında öğretmenlerden elde edilen puanların oluşturduğu faktör yapısını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve ölçeğin geliştirilmesindeki yaklaşıma ve uzman görüşü desteği alınarak yapılan çalışmaya uygun olarak da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Ön uygulamada toplanan veriler rastgele olarak ikiye ayrılmıştır. Ön uygulamada toplanan 371 kişiden toplanan veriler ikiye ayrılarak kullanılmıştır. Buna göre 150 kişiden toplanan veriler AFA için, 221 kişiden toplanan veriler DFA için kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Türleri Ölçeği'nin AFA sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Dağıtım Adaleti Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Türleri		Faktör Yapısı	Toplam Varyans	Cronbach Alfa (α)
Dağıtım Adaleti	0,923	Tek Faktör	%51,91	0,893
Süreç Adaleti	0,958	Tek Faktör	%56,96	0,911
Etkileşim Adaleti	0,966	Tek Faktör	%71,00	0,958
Düzeltilici Adalet	0,920	Tek Faktör	%53,52	0,873

Örgütsel Adalet Türleri Ölçeği'nin Dağıtım Adaleti Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları Ki-Kare ($\chi^2 = 16,17, P = 0,000, sd=14$) değeri başta olmak üzere uyum indeksleri (GFI=0,96, AGFI=0,91 ve RMSEA= 0,040) şeklinde, Süreç Adaleti Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları Ki-Kare ($\chi^2 = 168,00, P = 0,000, sd=65$) değeri başta olmak üzere uyum indeksleri GFI=0,89, AGFI=0,84 ve RMSEA= 0,089 modelin çok iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Etkileşim adaleti doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları Ki-Kare ($\chi^2 = 83,09, P = 0,000, sd=43$) değeri başta olmak üzere uyum indeksleri GFI=0,93, AGFI=0,89 ve RMSEA= 0,068 şeklinde ve Düzeltilici Adalet faktör analizi (DFA) sonuçları ise Ki-Kare ($\chi^2 = 38,97, P = 0,000, sd=20$) değeri başta olmak üzere uyum indeksleri GFI=0,95, AGFI=0,92 ve RMSEA= 0,069 şeklindedir. Buna göre Örgütsel Adalet Türleri Ölçeği dağıtım adalet, süreç adalet, etkileşim adalet ve düzeltilici adalet ölçeklerinin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu görülmektedir.

İstatistiksel Teknikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerini belirlemek amacıyla; a) arkadaşlığı kullanma, b) pazarlık yapma, c) neden gösterme, d) direktme, e) bir üst yönetime

başvurma, f) başkaları ile koalisyon kurma ve öğretmenlerin örgütsel etkileme taktiklerinden farklı olarak yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerinde bir alt boyut olarak geçen g) yaptırım alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının; a) dağıtım adaleti, b) süreç adaleti, c) etkileşim adaleti ve d) düzeltici adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi için ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerinin, örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

BULGULAR

Öğretmen ve yöneticilerin, örgütsel etkileme taktikleri alt boyutlarının toplamlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmen ve yöneticilerin Örgütsel Etkileme Taktikleri Alt Boyutlarının Toplamlarına İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Katılımcı	n	\bar{X}	ss
Arkadaşlığı kullanma	Öğretmen	848	17,36	4,080
	Yönetici	284	19,54	4,224
Neden Gösterme	Öğretmen	848	7,792	3,869
	Yönetici	284	9,22	4,179
Pazarlık Yapma	Öğretmen	848	13,32	3,491
	Yönetici	284	14,66	3,154
Diretme	Öğretmen	848	14,60	3,932
	Yönetici	284	21,22	4,589
Bir üst yönetime başvurma	Öğretmen	848	6,55	2,781
	Yönetici	284	6,91	3,317
Bşkaları ile koalisyon kurma	Öğretmen	847	5,00	2,019
	Yönetici	284	6,44	2,105
Yaptırım	Öğretmen	-	-	-
	Yönetici	284	6,78	3,280

Öğretmenlerin en çok, orta derecede ve en az kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerini ortaya koymak için Kipnis ve Schmidt'in (1999a; 1999b) geliştirdikleri puanlamaya göre³ örgütsel etkileme

³ Kipnis ve Schmidt'in (1999)'in puanlamasına göre, öğretmenler için arkadaşlığı kullanma 17-23 puan yüksek düzey, 13-16 orta düzey, 4-12 düşük düzey; pazarlık yapma 11-23 puan yüksek düzey, 7-9 orta düzey, 1-6 düşük düzey; direktme 13-20 puan yüksek düzey, 10-12 orta düzey, 6-9 düşük düzey; neden gösterme 17-20 puan yüksek düzey, 14-16 orta düzey, 4-13 düşük düzey; bir üst yönetime başvurma 8-15 puan yüksek düzey, 6-7 orta düzey, 4-5 düşük düzey; başkaları ile koalisyon kurma 6-10 puan yüksek düzey, 4-5 orta düzey, 2-3 düşük düzey şeklinde puanlanmıştır. Yöneticiler için arkadaşlığı kullanma 19-25 puan yüksek düzey, 14-18 orta düzey, 6-13 düşük düzey; pazarlık yapma 13-25 puan yüksek düzey, 9-11 orta düzey, 5-8 düşük düzey; neden gösterme 16-20 puan yüksek düzey, 13-15 puan orta düzey, 4-12 puan düşük düzey; direktme 19-25 puan yüksek düzey, 18-15 orta düzey, 6-9 düşük düzey; bir üst yönetime başvurma 8-15 puan yüksek düzey, 6-7 orta düzey, 4-5 düşük düzey; başkaları ile koalisyon kurma 6-10 puan yüksek düzey, 4-5 orta düzey, 2-3 düşük düzey şeklinde puanlanmıştır.

taktiklerinden arkadaşlığı kullanma ($\bar{X} =17,36$), direktme ($\bar{X} =14,60$) ve pazarlık yapma ($\bar{X} =13,32$) taktiklerini “yüksek” düzeyde kullanırlarken, bir üst yönetime başvurma ($\bar{X} =6,55$) ve başkaları ile koalisyon kurma ($\bar{X} =5,00$) taktiklerini “orta” düzeyde kullandıkları ve neden gösterme ($\bar{X} =7,79$) taktiğini ise “düşük” düzeyde kullandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışmanın sonuçları Gözü (2012), Aydın ve Pehlivan’ın (2010), Duyar, Aydın ve Pehlivan’ın (2009), Gregg (2003), Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith ve Wilkinson’ın (1984) çalışmalarının bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Tyrovola, Papanikolaou ve Adamis’in (2012) Yunanistan’da yapmış oldukları çalışmada en çok kullanılan örgütsel etkileme taktiklerinin başında kişisel yakınlık kurma, kendini beğendirme ve danışma geldiği, en az kullanılan örgütsel etkileme taktiklerinin ise takas, başkaları ile koalisyon kurma ve baskı yapma olduğu bulunmuştur. Bu sonuçların Bennebroek ve Boonstra’nın (1998) yaptığı çalışmanın sonuçları ile nerdeyse bire bir uyuştugu görülmektedir. Bu iki araştırmada da farklı bir örgütsel etkileme taktiği ölçeği kullanılmış olmasına rağmen sonuçlar yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Schermerhorn ve Bond’un (1991) yapmış olduğu çalışmada ise işgörenlerin en çok rasyonel ikna etme ve başkaları ile koalisyon kurma etkileme taktiklerini kullandıkları bulunmuştur.

Aydın ve Pehlivan’ın (2010) Türkiye’de kamu ve özel okul yöneticileri ile yaptıkları çalışma sonuçlarında okul yöneticileri en fazla arkadaşlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma ve pazarlık yapma taktiklerini kullanmaktadırlar. Duyar, Aydın ve Pehlivan’ın (2009) çalışmasının sonucunda, Türkiye’deki okul yöneticilerinin genellikle resmi baskı yapma taktiklerini kullandıkları, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye’de de örgütsel etkileme taktiklerinden takas, yaptırım ve bir üst yönetime başvurma taktiklerini nadiren kullandıkları görülmüştür. Gözü’nün (2012) Türk ve Amerika’lı yöneticiler ile yaptığı çalışmada Türk yöneticilerin Amerika’lı yöneticilere göre yasal dayanak sunma, takas, kişisel yakınlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma ve baskı yapma taktiklerini daha fazla kullandıkları sonuçlarına ulaşmıştır. Peter’in (1998) Utah Üniversitesi’nde öğrenci hizmet uzmanları ile yapmış olduğu çalışmada, öğrenci hizmet uzmanlarının en çok kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerinin arkadaşlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurma olduğu görülmüştür. Farklı Örgütsel Etkileme Stratejileri Ölçeği ile yapılan çalışmalarda da aynı sonuçlara ulaşılmıştır (Quinly 1996; Jensen 2007).

Öğretmen ve yöneticilerin kullandıkları örgütsel etkileme taktikleri karşılaştırıldığında (Tablo 2) ise örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlığı kullanma taktiğini öğretmenlerin ($\bar{X} =17,36$) ve yöneticilerin ($\bar{X} =19,54$), “yüksek” düzeyde, direktme taktiğini öğretmenlerin ($\bar{X} =14,60$) ve yöneticilerin ($\bar{X} =21,22$), “yüksek” düzeyde, pazarlık yapma taktiğini öğretmenlerin ($\bar{X} =13,32$) ve yöneticilerin ($\bar{X} =14,66$) “yüksek” düzeyde kullandıkları bulgularına ulaşılmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin ($\bar{X} =6,55$) ve

yöneticilerin ($\bar{X} = 6,91$) bir üst yönetime başvurma taktiğini “orta” düzeyde kullandıkları bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmen ($\bar{X} = 7,79$) ve yöneticilerin ($\bar{X} = 9,22$) en düşük düzeyde kullandıkları örgütsel etkileme taktiği ise neden göstermedir. Tüm bu bulgulardan yola çıkarak öğretmen ve yöneticilerin genel olarak aynı taktikleri tercih ettikleri bulgularına ulaşılmıştır. Bunun nedeni yönetici ve öğretmenlerin temelde aynı konuda bulunmalarıdır. Bu, 14. Milli Eğitim Şûranın hazırlık dokümanında (1993, 42) “Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmek gerekli ve yeterlidir” şeklinde geçmektedir. Bu da öğretmen ve yöneticilerin etkileme taktiklerine aynı bakış açısıyla bakmalarının bir nedeni olabilir.

Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Adalet Türlerine İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet türlerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve göreceli sıra değerleri Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Türlerine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Göreceli Sıra Değerleri

Örgütsel Adalet Türleri	Katılımcı	\bar{X}	Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesi	ss	Önem Sırası
Dağıtım Adaleti	Öğretmen	20,602	2,943	7,078	2
	Yönetici	23,544	3,363	5,087	1
Süreç Adaleti	Öğretmen	42,041	3,233	12,075	2
	Yönetici	53,438	4,110	8,966	1
Etkileşim Adaleti	Öğretmen	38,800	3,527	11,267	2
	Yönetici	46,109	4,191	7,865	1
Düzeltilici Adalet	Öğretmen	26,298	3,287	7,687	2
	Yönetici	30,625	3,828	5,499	1

Tablo 3’de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütsel adaletin dağıtım adaleti türünde algıları ($\bar{X}=23,54$) öğretmenlere ($\bar{X}=20,60$) göre, yöneticilerin örgütsel adaletin süreç adaleti türünde algıları ($\bar{X}=53,43$) öğretmenlere ($\bar{X}=42,04$) göre, yöneticilerin örgütsel adaletin etkileşim adaleti türünde algıları ($\bar{X}=46,10$) öğretmenlere ($\bar{X}=38,80$) göre ve yöneticilerin örgütsel düzeltici adaleti türünde algıları ($\bar{X}=30,62$) öğretmenlere ($\bar{X}=26,29$) göre daha olumludur.

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin örgütsel adaletin dört türünde de algılarının “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ise dağıtım adaleti, süreç adaleti ve düzeltici adalet algıları “orta” düzeyde, etkileşim adaleti algıları ise “yüksek” düzeydedir. Bunun nedeni yöneticilerin okullarında adaleti dağıtıcı konumda olmalarıdır. Örneğin yöneticilerin, nöbet çizelgesi, ders programlarının dağılımı, okuldaki diğer görevleri gibi okuldaki adalet algısını etkileyen olaylar ve olguları öğretmenlere dağıtmalarıdır.

Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel adalet algıları ile ilgili yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yöneticilere göre daha olumsuz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Kazancı, 2010; Gürsel, 2011). Buna göre alanda yapılmış bu çalışmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Örgütsel Etkileme Taktiklerinin Yordamasına İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında öğretmenlerin ve yöneticilerin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerinin örgütsel adalet türlerine ilişkin algılarını yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Araştırmanın yordanan değişkeni örnekleme alınan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel etkileme taktikleridir. Bu bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan yordayıcı değişkenler ise örgütsel adalet türleri olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet türleridir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet türleri olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet türlerinin örgütsel etkiye taktiklerinin yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Örgütsel Etkileme Taktiklerinin Yordamasına İlişkin Bulgular

	Değişkenler	B	Standart hata B	β	t	p
Öğretmenlerin Örgütsel Etkileme Taktikleri	Sabit	55,57	1,91	-	29,01	0,00
	Dağıtım adaleti	0,23	0,12	0,11	1,86	0,06
	Süreç Adaleti	0,28	0,13	0,22	2,23	0,02
	Etkileşim adaleti	-0,18	0,12	-0,13	-1,49	0,13
	Düzeltilici Adalet	-0,01	0,17	-0,01	-0,08	0,93
	$R = 0,21$		$R^2 = 0,05$	$F_{(4,852)} = 9,28$		$p = 0,00$
$\text{Örgütsel Etkileme Taktikleri} = 55,57 + 0,23\text{Dağıtım Adaleti} + 0,28\text{Süreç Adaleti}$						

Tablo 4'de, örgütsel etkileme taktikleri yordayıcı değişkeni ile yordanan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel etkileme taktikleri ile dağıtım adalet uyumu arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($r = 0,11$) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel etkiye taktikleri ile süreç adaleti arasında pozitif ve çok düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r = 0,22$) görülmektedir. Örgütsel adalet türlerinden etkileşim adaleti ve düzeltici adaletin örgütsel etkileme taktikleri üzerinde ise bir etkisi olmadığı yapılan analiz sonucunda ulaşılmıştır. Yamaguchi'nin (2009), Yamaguchi'nin (2005) ve Dulebohn ve Ferris'in (1999) araştırmalarının sonuçları çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Yöneticilerin örgütsel adalet türleri olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltici adalet türlerinin örgütsel etkiye taktiklerinin yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5. Yöneticilerin Örgütsel Etkileme Taktiklerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin Örgütsel Etkileme Taktikleri	Değişkenler	B	Standart hata B	β	t	p
	Sabit	67,57	1,71	-	0,67	0,75
	Dağıtım adaleti	0,22	0,20	0,11	0,86	0,26
	Süreç Adaleti	-0,33	0,16	-0,22	-1,23	0,12
	Etkileşim adaleti	0,24	0,19	0,13	1,49	0,17
	Düzeltilici Adalet	0,15	0,21	0,01	0,08	0,90

Tablo 5'de görüldüğü gibi Yöneticilerin örgütsel adalet türleri olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltilici adalet türlerinin örgütsel etkileme taktiklerinin yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçlarında ise yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerinin yordanmasında örgütsel adalet türleri olan dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve düzeltilici adalet arasında bir ilişki olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Dulebohn (1995) yöneticiler ve işgörenler ile yapmış olduğu çalışmada ise işgörenlerin algıladıkları süreç adaleti ile örgütsel etkileme taktikleri arasında 0,19 ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat dağıtım adaleti ile örgütsel etkileme taktikleri arasında bir ilişki olmadığını rapor etmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler yöneticileri etkilerken etkileme taktikleri arasında en çok arkadaşlığı kullanma, pazarlık yapma ve direktme taktiklerini kullanırken, bir üst otoriteye başvurma ve başkaları ile koalisyon yapma taktiklerini orta düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenler en az neden gösterme etkileme taktiğine başvurmaktadırlar. Yöneticiler ise, örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlık, pazarlık, başkaları ile koalisyon yapma ve direktme taktiklerini yüksek düzeyde, bir üst otoriteye başvurma ve yaptırım taktiklerini orta düzeyde ve neden gösterme taktiğini ise düşük düzeyde kullanmaktadırlar.

Öğretmenlerin kullandıkları örgütsel etkileme taktiklerini, örgütsel adalet türlerinden en iyi dağıtım adaleti, süreç adaletini yordamakta, yöneticilerin örgütsel etkileme taktiklerini ise örgütsel adalet türleri arasında ise bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma ve literatür taraması sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel adalet türleri ile örgütsel etkileme taktikleri arasında ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Fakat bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin örgütsel etkileme taktikleri ile örgütsel adalet türleri arasında ilişkinin çok yüksek olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütün amaçlarını yerine getirirken ortaya koymaları gereken davranışları yöneticilere kabul ettirmeleri için düşük düzeyde kullandıkları neden gösterme etkileme taktiğini daha fazla kullanmaları gerekmektedir. Neden gösterme örgütsel etkileme taktiği yönetici ve öğretmen iletişimini olumlu yönde etkileme sağlayabilir. Bu nedenle öğretmenlere örgütsel etkileme taktikleri kavramına ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi bu kavramın öneminin kavranması açısından önemlidir. Bir yöneticinin, öğretmenlerinin görevlerini yapması için etkileme biçimi örgütte geçerli olan yönetim biçimini, dolayısıyla örgüt kültürü ve örgüt iklimini etkilemektedir. Okulun ortak amaç ve değerlerinin öğretmenlerce benimsenmesi, paylaşılması ve uygulanmasının artırılması amacıyla yöneticilerin sert örgütsel etkileme taktiklerini daha az kullanmaları ve örgüt için yaptıkları davranışları öğretmenlere daha iyi benimsetmek amacıyla neden gösterme gibi yumuşak örgütsel etkileme taktiklerini daha çok tercih edebilirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet türlerinden süreç adaleti algılarını artırmak için yöneticilerin etik davranışlar sergilemeleri, eğitim sistemi ve okul ile ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınmaları ve bu kuralları herkese eşit uygulamaları gerekmektedir. Bunun için öğretmenlerin hak ve sorumlulukları ile ilgili yasal düzenlemeler, etik ve etik dışı davranışlar ve mobbing konularında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin örgütsel adalet türlerinden düzeltici adalet algısını artırmak için okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti, derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranmaları ve yaptıkları hataları zaman geçmeden düzeltmeleri gerekmektedir.

Kaynaklar

- Alonso, S. (2010). *Social Influence Tactics Used By Physicians: An Empirical Study*. Florida: Unpublished Doctoral's Thesis. University Of Miami.
- Aydın, İ., & Pehlivan, Z. (2010). Strategies And Personality Types Used By Primary School Principals In Turkey To Influence Teacher (Ankara Case), Influence Teachers. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2, 3652–3659.
- Bacharach, B., & Lawler, J. (1980). *Power And Politics In Organizations*. San Fransisco: Jessey-Bass Pub.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Başaran, İ. (2000). *Yönetim (3. Basım)*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi-1. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2), 21-34.
- Bennebroek, G., & Boonstra, J. (1998). The Use Of Influence Tactics In Constructive Change Processes. *European Journal Of Work And Organizational Psychology.*, 7(2), 179-196.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.(12. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Colquitt, J. A., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & NG, K. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dawis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı*. (2. Baskı). (Çev.Kemal Tosun ve Diğerleri) İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını.
- Dohlen, H. (2012). *Teacher Leadership Behaviors and Proactive Influence Tactics In North Carolina Public School*. Carolina, USA: Unpublished Doctoral's Thesis. Western Carolina University .
- Duyar, İ., Aydın, İ., & Pehlivan, Z. (2009). Analyzing Principal Influence Tactics From A Cross-Cultural Perspective: Do Preferred Influence Tactics And Targeted Goals Differ By National Culture? A. W. Wiseman., & A. W. (Editörler), *Educational Leadership: Global Contexts And International Comparisons*, 11,191-221).
- French, T., & Raven, B. (2001). The Basis Of Social Power (1959). I. Asherman, & S. Asherman (Editörler), *The Negotiation Source Book (2. Edt.)* (S. 61-73). Amherst: HRD Press.
- Friedrich, T. (2010). *Leadership In Teams: Investigating How Team Network Impact The Use Of Influence*, Unpublished Doctoral's Thesis. Oklohoma: University Of Oklohoma.
- Gözü, C. (2012). *Influence Tactics and Leadership Effectiveness In Turkey and USA: Mediating Role Of Subordinate Commitment*. New York: A Dissertation Submitted To The University At Albany, State University Of New York.
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair vs Being Fair: Managing Impressions Of Organizational Justice. L. B.M. Staw (Editörler), *Cummings, Research In Organizational Behavior* (Cilt 12, S. 11-157). Jai Press, Greenwich.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1993). *Behavior In Organization*. New York: A. Division Of Simon And Schuster.
- Gregg, J. (2003). *Influence Leadership: An Analysis Of How Leaders Use Influence Tactics In Higher Education*. Malibu, USA: Unpublished Doctoral's Thesis: Pepperdine University.
- Hales, C. (1993). *Managing Through Organization: The Management Process, Forms Of Organization and Work Of Managers*. New York: Routledge.
- Hatch, J. (1997). *Organization Theory Modern, Sysbolic And Posmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hinkin, T., & Schriesheim, C. (1990). Relationships Between Subordinate Perceptions Of Supervisor Influence Tactics And Attributed. *Human Relation*, 221-237.
- Hoy, W., K. & Miskel, G. (2010). *Eğitim Yönetimi ve Uygulama Teori ve Araştırma*. (S. TuranÇev. Edi.) Ankara: Nobel Yayın.

- Hunt, J. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranış Kılavuzu*. (M. Odman, Çev.) Ankara: Öteki Yayınları.
- Jensen, J. L. (2007). Getting One's Way In Policy Debates: Influence Tactics Used In Group Decision-Making Settings. *Public Administration Review*, 67, 216-227.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. .Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. (1999a). *Profiles Of Organizational Influence Strategies (POIS): Influencing Your Manager (Form M)*. San Diego,CA: University Associates, Inc.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. (1999b). *Profiles Of Organizational Influence Strategies (POIS): Influencing Your Subordinates (Form S)*. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Kipnis, D., Schmidt, S., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns Of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians and Bystanders. *Organizational Dynamics*., 58-69.
- Lee, D., & Sweeney, P. (2001). An Assessment Of Influence Tactics Used By Project Managers. *Engineering Management Journal*, 13(2), 16-25.
- Machiavelli. (1998). *Hükümdar*. (H. K. Karabulut, Çev.) İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Massey, G., & Dawes, P. (2006). *Manifest Influence and Interpersonal Trust On Working Relationships Between Marketing Managers and Sales Managers*. University Of Wolverhampto: Working Paper Series 1363-6839.
- Massie, J. (1983). *İşletme Yönetimi*. (Ş. V. Diğerleri, Çev.) Eskişehir: Baytaş Yayıncılık, A.Ş.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In Around Organization*. Nj: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845- 855.
- Özmen, Ö., Arbak, Y., & Özer, S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz*. (E. Özsayar, Çev.) İstanbul: Imprint İstanbul, Boyner Holding Yayınları.
- Polat, S. (2008) Eğitim Politikalarının Sosyal Adalet Açısından Sonuçları Konusunda Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri. Ankara üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Quinley, J. (1996). The Use Of Influence Tactics Among Mid-Level Managers In The Community College. *AIR 1996 Annual Forum Paper* (S. 150-172). Albuquerque: AIR Annual Forum Paper.
- Rollinson, D. (2002). *Organizational Behaviour and Analysis*. New York: Prentice Hall Financial Times.

- Sarıtaş, M. (1991). *Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri*. Ankara: Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schermerhorn, J., & Bond, M. (1991). Upward and Downward Influence Tactics In Managerial Networks: A Comparative Study Of Hong Kong and Americans. *Asia-Pacific Journal Of Management*, 8(2), 147-158.
- Tyrovola, K., Papanikolaou, V., & Gradstat, D. (2012). Predictive Model For Influence Strategies In Greek Organizations. *International Journal Of Business and Social Science*, 3(10), 31-42.
- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*. Glencoe: Free Press.
- Yamaguchi, I. (2005). Interpersonal Communication Tactics And Procedural Justice For Uncertainty Management Of Japanese Workers. *Journal Of Business Communication*, 42(2), 168-194.
- Yamaguchi, I. (2009). Influences Of Organizational Communication Tactics On Trust With Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese And American Workers. *International Journal Of Intercultural Relations*, 33, 21-31.
- Yaylacı, G. (2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 93-112.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers and The Boss. *Journal Of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Yukl, G. (2010). *Leadership In Organization. 7th Edition*. New Jersey: Pearson.