



**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI
GÜÇ KAYNAKLARININ ÖĞRETMENLERİN
DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ TEPKİLERİYLE
İLİŞKİSİNDE ETKİLEME TAKTİKLERİNİN
ARACILIK ROLÜ**

İsmail YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2024

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ
ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ TEPKİLERİYLE İLİŞKİSİNDE
ETKİLEME TAKTİKLERİNİN ARACILIK ROLÜ**

(The Mediatory Role of Influence Tactics in the Relationship Between the Power Sources
Used by School Principals and Teachers' Resistance Reactions to Change)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail YILMAZ

Danışman: Doç. Dr. Ahmet AYIK

Erzurum
Haziran, 2024

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

İsmail YILMAZ tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnç Tepkileriyle İlişkinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü” başlıklı çalışması 28 /06 /2024 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Doç. Dr. İsa YILDIRIM

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Danışman: Doç. Dr. Ahmet AYIK

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Gamze TUTİ

Trabzon Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 2024

Aslı ıslak imzalıdır

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnç Tepkileriyle İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

28 / 06 / 2024

Aslı ıslak imzalıdır

İsmail YILMAZ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/....../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleriyle yüksek lisans sürecini kolaylaştıran, her aşamada desteğini ve güvenini hissettiren ve insana değer katan değerli danışmanım Doç. Dr. Ahmet AYIK' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinde bilgi ve deneyimleri ile sürekli destek olan, yol gösteren ve model olan Sayın Doç. Dr. İsa YILDIRIM' a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Rahmetli Doç. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ' ye saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde destek olan Başöğretmen İlkokulu ailesine ve sevgili meslektaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında sabır gösteren ve desteklerini hep yanımda hissettiğim, eşim Nurtaç YILMAZ'a, sevgiler ve teşekkürler. Bu çalışmamı sevgili kızım Elif Ece YILMAZ'a armağan ediyorum...

İsmail YILMAZ

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARININ ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ TEPKİLERİYLE İLİŞKİSİNDE ETKİLEME TAKTİKLERİNİN ARACILIK ROLÜ

İsmail YILMAZ

Haziran 2024, 139 Sayfa

Amaç: Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolünü incelemektir.

Yöntem: Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerindeki (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubu, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu bağlamda 358 gönüllü öğretmen araştırmanın örneklemine oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okullarda Güç Kaynağı Ölçeği, Değişime Karşı Direnç Tepkileri Ölçeği ve Etkileme Taktikleri Ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS, AMOS ve PROCESS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürleri en fazla uzmanlık gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Öğretmenlerin direnç düzeyi düşük düzeydedir. Direnç alt boyutlarında en fazla ortalama bilişsel boyutta en az ortalama duyuşsal boyutta görülmüştür. Okul müdürleri en fazla rasyonel ikna taktiğini en az baskı taktiğini kullanmışlardır. Değişkenler arasında anlamlı ilişkiler vardır. Yasal güç ve zorlayıcı güç ile direnç arasında pozitif yönde ilişki vardır. Ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile direnç arasında negatif yönde ilişki vardır. Sert taktikler ile direnç arasında pozitif, rasyonel taktikler ve yumuşak taktikler ile direnç arasında negatif yönde ilişki vardır. Zorlayıcı güç ve yasal güç ile sert taktikler arasında pozitif, yumuşak ve rasyonel taktikler arasında negatif ilişkiler bulunmaktadır. Ödül, uzmanlık ve karizmatik güç ile rasyonel ve yumuşak taktikler arasında pozitif, sert taktikler arasında negatif ilişkiler vardır. Örgütsel güç kaynakları ile değişime karşı direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar: Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü vardır.

Anahtar Kelimeler: güç, güç kaynakları, değişim, direnç, değişime karşı direnç, etkileme, etkileme taktikleri

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE MEDIATORY ROLE OF INFLUENCE TACTICS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE POWER SOURCES USED BY SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS' RESISTANCE REACTIONS TO CHANGE

İsmail YILMAZ

June, 2024 139 Pages

Purpose: The aim of this study is to examine the mediating role of influence tactics in the relationship between the organizational power resources used by school principals and teachers' level of resistance to change.

Method: In this research, the relational screening model, one of the quantitative research methods, was used. The population of the research consisted of teachers working in primary schools in the central districts of Erzurum (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) in the 2023-2024 academic year. The sample group of the research was determined by simple random sampling method. In this context, 358 volunteer teachers constituted the sample of the research. Power Source Scale in Schools, Resistance Reactions to Change Scale and Influence Tactics Scale were used as data collection tools in the study. Data were analyzed using SPSS, AMOS and PROCESS statistical programs.

Findings: According to the findings of the research, school principals used the most expert power and the least coercive power. Teachers' resistance level is low. Among the resistance sub-dimensions, it was seen most in the average cognitive dimension and least in the average affective dimension. School principals used rational persuasion tactics the most and pressure tactics the least. There are significant relationships between variables. There is a positive relationship between legal power, coercive power and resistance. There is a negative relationship between reward power, expert power, charismatic power and resistance. There is a positive relationship between hard tactics and resistance, and a negative relationship between rational tactics and soft tactics and resistance. There are positive relationships between coercive power and legal power and hard tactics, and negative relationships between soft and rational tactics. There are positive relationships between reward, expertise, and charismatic power and rational and soft tactics, and negative relationships between hard tactics. It was found that influence tactics have a mediating role in the relationship between organizational power resources and resistance to change.

Conclusions: Influence tactics have a mediating role in the relationship between the power resources used by school principals and teachers' level of resistance to change.

Keywords: power, power sources, change, resistance, resistance to change, influence, influence tactics

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	9
İKİNCİ BÖLÜM	11
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	11
Güç Kaynakları	11
Değişim Kavramı.....	21
Etkileme Taktikleri	33
Güç Kaynakları, Değişime Karşı Direnç ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiler	41
Güç kaynakları Üzerine Yapılmış Yurt Dışı ve Yurt İçi Araştırmalar	43
Değişime Karşı Direnç ile İlgili Yurt Dışı ve Yurt İçi Çalışmalar	50
Etkileme Taktikleri ile İlgili Yapılmış Yurt Dışı ve Yurt İçi Çalışmalar	56
Sınırlılıklar	64
Varsayımlar	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	65
Yöntem	65
Araştırma Yöntemi ve Modeli	65
Evren ve Örneklem	66
Örnekleme Ait Demografik Özellikler.....	66
Veri Toplama Araçları	67

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği.....	67
Değişime Karşı Direnç Ölçeği	68
Algılanan Etkileme Taktikleri Ölçeği	68
Verilerin Analizi.....	69
Araştırmacının Rolü	70
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	71
Bulgular	71
Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalara İlişkin Bulgular	71
Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular	73
Güç kaynakları ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler	74
Güç kaynakları ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiler	74
Etkileme Taktikleri ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler.....	75
Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular	76
Yasal Güç ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü	76
Zorlayıcı Güç ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü....	77
Ödül Gücü ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü	78
Uzmanlık Gücü ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü	79
Karizmatik Güç ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü	80
BEŞİNCİ BÖLÜM	82
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	82
Değişkenlerin Ortalamalarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	82
Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynakları Kullanım Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	82
Okul Müdürlerinin Etkileme Taktiklerini Kullanım Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma	84
Öğretmenlerin Değişime Direnç Tepki Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma	86
Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	87
Güç Kaynakları ve Değişime Karşı Direnç Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	87
Etkileme Taktikleri ve Değişime Karşı Direnç Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	90
Güç Kaynakları ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma	93
Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnç Tepki Düzeyiyle İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolüne Yönelik Sonuç ve Tartışma	96

Güç Kaynaklarının Değişime Karşı Direnç Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	97
Güç Kaynaklarının Etkileme Taktikleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma	97
Etkileme Taktiklerinin Değişime Karşı Direnç Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	99
Öneriler	100
Uygulamacılara Yönelik Öneriler	100
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	101
KAYNAKÇA.....	102
EKLER	116
EK-A: Okullarda Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği (OÖGÖ)	117
EK-B: Değişime Karşı Direnç Ölçeği (DKDÖ).....	118
EK-C: Etkileme Taktikleri Ölçeği (IBQ).....	119
EK-D. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler	121
EK-E. MEB Ölçek Uygulama İzni.....	123
EK-F. Etik Kurulu Onay Belgesi	124
ÖZ GEÇMİŞ.....	125

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Yazarlara Göre Güç Tipleri</i>	15
Tablo 2. <i>Etkileme Taktikleri</i>	38
Tablo 3. <i>Çalışmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı</i>	66
Tablo 4. <i>Uyum İyiliği Değerleri</i>	67
Tablo 5. <i>Dağılımın Normallik Testi ve Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi</i>	69
Tablo 6. <i>Değişkenlere Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar</i>	71
Tablo 7. <i>Güç Kaynakları, Değişime Karşı Direnç ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiler</i>	73
Tablo 8. <i>Yasal güç ve Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü</i>	76
Tablo 9. <i>Zorlayıcı Güç ile Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü</i> ..	77
Tablo 10. <i>Ödül Gücü ile Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü</i>	78
Tablo 11. <i>Uzmanlık Gücü ve Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü</i>	79
Tablo 12. <i>Karizmatik Güç ve Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü</i>	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmada Test Edilecek Modele İlişkin Kavramsal Diyagram	10
Şekil 2.Örgütsel Güç Matrisi	14
Şekil 3. Değişime Karşı Direncin Nedenleri	29
Şekil 4. Araştırma modeli.....	65



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

α	: Alfa güvenilirlik katsayısı
β	: Beta katsayısı
Akt.	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CI	: Güven aralığı değerleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
Sh	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
vd.	: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Günümüzde küreselleşen dünya ile birlikte birçok alanda değişim ve yenilikler gerçekleşmektedir (Mutlucan, 2019). Teknoloji ve imkânların gelişmesiyle birlikte insanların istek ve ihtiyaçları da değişime uğramaktadır (Furxhi, 2021). Değişen talep ve isteklere uyum sağlamak, örgütler için zorlu bir süreç olmuştur (Piderit, 2000). Örgütler, çevreyle sürekli etkileşim hâlinde oldukları için çevrenin sürekli değişen şartlarına uyum sağlamalıdır (Çelikten, 2001). Bu doğrultuda insanların yeni istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilen, yenilik gerçekleştirebilen örgütler devamlılığını sağlayarak faaliyetlerine devam edecektir (Yeşil, 2018). Fakat çağa uygun gelişim ve yenilik sağlayamayan örgütlerin faaliyetleri ve etki alanı azalarak devamlılığı tehlikeye girecektir (Aytürk, 2019). Günümüz okulları da ilerleyen teknoloji ve yeniliklerden etkilenmektedir. Okullar, işlevsel olmayan yönlerini geliştirerek sürekli gelişmek zorundadırlar (Diş, 2023). Bu nedenle pek çok okul, verimliliğini ve başarısını artırmanın yollarını arayarak okulları iyileştirme niyetindedir (Ağırdağ & Mujs, 2023). Bunun en kolay yolu yenilikleri takip etmek olabilir. Yenilikleri takip eden okullar, rekabet avantajı sağlarken yeniliklerden uzak okullar rekabet avantajını kaybetmektedir. Bu yüzden, okulların yenilikleri takip ederek çağa uygun donanım, bilgi ve becerileri üretmesi gerekmektedir (Yalçinkaya, 2002). Bu bağlamda okul müdürleri, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek ve örgütsel devamlılığı sağlamak için, okulları geliştirmesi gerekir (Çelikten, 2001; Yalçinkaya, 2002). Bunun için ise okulların istendik şekilde değişmesi gerekebilir. Etkili okul, değişimle mümkündür (Çelikten, 2001). Safia ve Ayık (2022) destekler nitelikte örgütlerin gelişim ve ilerlemesinin değişimle mümkün olacağını savunmuşlardır.

Değişim konusu her zaman güncelliğini korumuş ve korumaya da devam edecektir. Bu nedenle değişim ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Direnç (Dent & Goldberg, 1999; Furxhi, 2021; Rehman & Amjad, 2018; Val & Fuentes, 2003), değişimin içeriği, ortamı, süreci ve bireysel değişkenler (Walker vd., 2007), örgüt kültürü (Janićjević, 2012), örgüt iklimi (İslamlı, 2023; Kuyumcu, 2011; Özkan, 2016), liderlik tarzları (Dinçer, 2014), öğrenen örgüt (Kır, 2014), değişim yönetimi ve örgütsel davranış (Koç, 2014; Tan, 2020), örgütsel bağlılık (Chawla & Kelloway, 2004; Dalboy, 2019; Kılıçoğlu, 2018; Özkan, 2016), örgütsel sağlık (Erbil, 2017), iş performansı (Antep, 2018), stres (Şahin, 2019), değişim sinizmi (Aslan, 2019; Eroğlu, 2019; Tayfur, 2019), örgütsel güven (Tuti & Ada, 2019; Gönülal, 2022)

gibi değişkenlerle değişimin ilişkisi incelenmiştir. İlgili araştırmalardan değişimin örgütler için önemli ve gerekli olduğu, yöneticilerin değişimi takip etmesi gerektiği, değişimin örgütsel çıktılarına yön verdiği ve bazı değişkenlerden etkilendiği gibi sonuçlara ulaşmak mümkündür. Ayrıca değişim sürecinde çalışanların değişime tepki gösterebileceği, tepkilerin değişime zarar verebileceği ve bu tepkilerin aşılması gerektiği gibi sonuçlara da ulaşılabilir. Bu nedenle değişim konusu örgütler için önemli bir konudur. Fakat değişimi başlatma ve çalışanları değişime yönlendirme konusu, örgütler için bir problemdir.

Değişim, hedeflenen amaçlar doğrultusunda örgütün stratejisini ve süreçlerini değiştirme sürecidir (Anderson, 2011). Sürekli gelişen teknoloji, rekabet ortamı, ekonomik koşullar ve değişen iş koşulları örgütleri değişime zorlamaktadır (Aytürk, 2019; Mutlucan, 2019; Özkalp & Kırel, 2010; Rehman & Amjad, 2018). Değişimin en temel amacı örgütsel performansı artırmaktır (Furxhi, 2021). Değişim sonucunda örgütte, niteliksel ve niceliksel farklılaşmalar olur (Çelikten, 2001). Değişim sürecinde örgütler, bulunduğu konumdan farklı bir konuma gelir (Koçel, 2011). Başarılı bir değişim yönetimi sonucunda, örgütler yeni kazanımlar elde ederek gelişir ve devamlılığını sağlarlar. Aytürk (2019) benzer bir ifadeyle, değişim sonrasında örgütün geliştiiğini ve daha iyiye gittiğini savunmuştur. Okulların istendik şekilde değişimi için okul müdürlerine büyük sorumluluk düşmektedir (Çelikten, 2001). Friedman ve Berkovich (2020), benzer bir ifadeyle müdürlerin değişimi başlatma ve gerçekleştirme sorumluluğunun olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda yöneticiler, değişimi etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Yeşil, 2018). Fakat değişim yönetimi süreci çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Cooper, 2023; Furxhi, 2021). Değişimin maliyeti, değişimin zamanlaması, değişim yönetimi hakkında yeterince bilgi sahibi olamama, yönetici tutum ve davranışları, çalışanların isteksizliği ve değişime karşı tepkileri değişim sürecini zorlaştırmaktadır (Aytürk, 2019). Zorlaşan süreci kolaylaştırabilmek yöneticilerin değişim yönetimine bağlıdır. Bu nedenle değişim yönetimi, değişimin başarısı için kritik bir unsurdur.

Başarılı bir değişim süreci için öncelikle çalışanların değişim için gönüllü ve istekli olmaları gerekebilir. Çünkü değişimin başarısında çalışanların rolü önemlidir (Furxhi, 2021; Rehman & Amjad, 2018). Bu bağlamda okulların başarılı değişimi için öğretmenlerin değişime gönüllü olması ve değişim için çaba göstermesi gerekebilir. Fakat öğretmenler bazen bu çabayı göstermekten kaçınabilirler. Değişimin getireceği iş yükü ve fazladan sorumluluk, bilinmezlik korkusu, umutsuzluk, bilgisizlik ve değişime yönelik tutumlar gibi nedenlerden dolayı öğretmenler değişim için harekete geçmek istemeyebilirler. Destekler nitelikte Gürses ve Helvacı (2011), öğretmenlerin değişime direnme nedenlerini inceledikleri araştırmada okul kapasitesinin yetersizliği, bilgi eksikliği ve okul yöneticilerinin değişimi

yönetememesinden dolayı öğretmenlerin değişime karşı direnç gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle öğretmenleri değişime yönlendirmek için, okul müdürlerinin güç kullanması gerekebilir. Çünkü okul müdürleri, güç kullanarak öğretmenleri değişim için harekete geçirebilirler. Janićijević (2012) yöneticilerin, güçten yararlanarak değişime yön verdiğini ifade etmiştir. Boonstra ve Gravenhorst (1998) destekler nitelikte değişim sürecinde gücün yöneticiler tarafından kullanıldığını ifade etmiştir. Aslanargun (2021) benzer bir ifadeyle, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için en iyi kaynağın örgütsel güç olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle örgütsel güç değişim sürecinde yöneticilere kolaylık sağlayabilir. Yöneticiler, örgütsel gücü kullanarak değişim yönetiminde başarılı olabilirler. Bu bağlamda değişim sürecinde güç örgütler için önemli bir unsur olabilir.

Güç, en temel anlamıyla bireylerin ya da örgütlerin, bir amaç doğrultusunda diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir (McShane & Von Glinow, 2015). Literatürde güç kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar da mevcuttur. Güç, diğerlerini kontrol etme yeteneği (Özkalp & Kirel, 2010), diğerlerini kendi düşüncesi doğrultusunda yönlendirme becerisi (Aytürk, 2019) gibi ifadeler ile açıklanmıştır. Özetle güç; etkileme, otorite ve meşruluk gibi ifadelerle açıklanmıştır. Farklı tanımlamalar dikkate alındığında güce yüklenen anlamın değişmesiyle tanımlamalarında değiştiği görülmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin gücü nasıl algıladıkları ve nasıl kullandıklarıyla ilgilidir. Çünkü her gücün bir kaynağı ve dayanağı vardır.

Güç kaynaklarına ilişkin farklı sınıflamalar bulunsa da alan yazınında en çok kabul gören sınıflama French ve Raven'in (1959), örgütsel güç kaynakları sınıflamasıdır. Buna göre örgütsel güç; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak sınıflandırılmıştır. Yasal güç, yetkiye dayanan güç türüdür. Yasal güçte yöneticinin yetkileri yasalarla desteklendiği için astlar yöneticinin gücünü kabullenip itaat gösterebilirler (Robbins & Judge, 2019). Ödül gücü ise yöneticilerin bir takım ödül unsurlarına sahip olması ve bunları dağıtmasına dayanan bir güç türüdür (Aslanargun, 2021). Astlar maaş, terfi ve izin gibi ödül beklentisi içinde olduklarından dolayı yöneticilerin emirlerine itaat edebilirler. Zorlayıcı güç ise yöneticilerin baskı, tehdit ve zorlamalarına dayanan güç türüdür (Cemaloğlu, 2019). Zorlayıcı güçte yönetici gerek makamından gerek yetkisinden kaynaklanan gücü astları zorlayarak kullanır ve itaat bekler. Kişiliğe dayalı güçlerden uzmanlık gücü yöneticilerin bir konu hakkındaki bilgi, deneyim ve donanımına dayanan güç türüdür (Aytürk, 2019). Bir diğer kişiliğe dayalı güç olan karizmatik güç ise yöneticilerin kişisel karizması ile astları üzerinde bıraktığı etkiye dayanan güç türüdür (Ergeneli, 2017). Özetle güç olumlu ya da olumsuz

algılanmamalıdır. Çünkü kullanılan güç, kaynağına, duruma ve ortama göre olumlu ve olumsuz etki yaratabilir.

Değişim sürecinde yöneticiler, öğretmenleri harekete geçirmek için farklı güç kaynaklarından yararlanabilirler. Çünkü okul müdürleri güç kullanarak, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayabilir. Cemaloğlu (2019), benzer şekilde gücün iş yaptırabilme ve direnç kırmada etkili olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel güç ile okul müdürleri değişim sürecini daha iyi yönetebilirler. Çünkü güç, örgütlerin işleyişi için kolaylaştırıcı bir unsurdur. Kısacası örgütsel güç, değişim sürecinde okul müdürleri için vazgeçilmez bir faktör olabilir. Fakat gücün kullanılması durumunda sonuçlarının ne olacağının iyi bilinmesi gerekir. Cemaloğlu (2019) örgütsel gücün, liderler için etkili bir yönetim unsuru olabileceği gibi tehlikeli bir probleme dönüşebileceğini ifade etmiştir. Bunun nedeni, kullanılan güç kaynağının çalışanlar üzerinde bıraktığı etkidir. Genellikle ödül, uzmanlık ve karizmatik güç çalışanlar tarafından olumlu algılanarak çalışanların örgütsel davranışlarını olumlu etkiler. Fakat yasal güç ve zorlayıcı güç çalışanlar tarafından olumsuz algılandığı için çalışanların örgütsel davranışlarını olumsuz etkiler (Aytürk, 2019; Çelik & Ayık, 2023; Eroy, 2019; Lee & Low, 2008; Lunenburg, 2012; McShane & Von Glinow, 2015; Mutlucan, 2019; Nooradi vd., 2017; Özkalp & Kirel, 2010). Kısacası örgütsel güç, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu bağlamda güç kaynaklarının kullanılması ile birlikte çalışanlar bazen değişime ikna olacağı gibi bazen de değişime karşı direnç gösterebilirler.

Örgütsel dirençler, örgütün değişimine engel oluşturan her türlü çaba olarak ifade edilebilir (Val & Fuentes, 2003). İş yavaşlatma, değişimi sabote etme, değişim hakkında olumsuz konuşma gibi davranışlar değişime direnç davranışlarıdır (Fleming & Spicer, 2003). Çalışanlar eski alışkanlıkları, değişimin getireceği yenilik kaygısı ve bilgisizlikten dolayı direnç gösterebilirler (McShane & Von Glinow, 2015). Ayrıca bireyler değişim sonrasında güç ve değer kaybedeceğini düşündükleri için de direnç gösterebilirler (Rehman & Amjad, 2018). Örgütsel direnç çalışanlarda istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel direncin değişimi yavaşlatma, zaman kaybı ve çalışma huzurunun bozulması gibi örgütlere olumsuz etkisi vardır (Furxhi, 2021). Bu nedenle yöneticiler değişime karşı direnç nedenlerini araştırıp ortadan kaldırmalıdır (Rehman & Amjad, 2018).

Değişime karşı dirençle ilgili araştırmalar incelendiğinde direnç boyutları (Oreg, 2006; Piderit, 2000), değişime katılım ve değişimin maliyeti (Giangreco & Peccei, 2005), stres (Aras-Beger & Türker, 2018), örgütsel bağlılık (Üstün & Naldöken, 2020) gibi değişkenlerle değişime karşı direncin ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer değişkenlerle stres (Eroy, 2019),

örgütsel bağlılık (Vazifeh vd., 2014) güç kaynaklarının da ilişkisi vardır. Kuramsal literatür incelendiğinde, genellikle değişime karşı direncin örgütsel ve bireysel nedenlerden kaynaklandığından bahsedilmiştir (Aytürk, 2019; McShane & Von Glinow, 2015; Mutlucan, 2019; Özkalp & Kirel, 2010; Robins & Judge, 2019). Fakat güç kaynaklarının, çalışanlarda değişime karşı direnç oluşturabileceğine ilişkin bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Lines (2007) güç ve değişime katılım ilişkisini incelemiştir. Kuramsal literatürde Clegg (1994), gücün kolaylıkla direnişe yol açabileceğini savunmuştur (Akt., Boonstra & Gravenhorst, 1998). Janićijević (2012) ise zorlayıcı güce dayalı değişim modelinin, çalışanlarda değişime karşı direnç oluşturabileceğini ifade etmiştir. Yöneticilerin kullandığı güç kaynakları, çalışanlarda değişime karşı direnç oluşturabilir. Kısacası örgütsel güç, direncin nedeni olabilir. Bu nedenle yöneticilerin güç kullanımına dikkat etmesi gerekir. Çünkü yasal güç ve zorlayıcı güç kullanımı durumunda çalışanlar değişime tepki göstererek değişimi engellemeye çalışabilirler. Fakat ödül gücü uzmanlık gücü ve karizmatik güç kullanılırsa değişime karşı direnç göstermeyebilirler. Destekler nitelikte Boonstra ve Gravenhorst (1998), değişimin gerçekleşmesi için kişilik gücüne ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda yasal güç ve zorlayıcı güç ile değişime karşı direnç tepkileri arasında pozitif, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile değişime karşı direnç tepkileri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için çalışanların değişime istekli olmaları gerekebilir. Bu nedenle çalışanların değişime yönelik tutumları, değişimin başarısına önemli bir etkidir. Bu bağlamda çalışanların olumlu tutumu değişim sürecini kolaylaştırır (Furxhi, 2021). Elizur ve Gutman (1976) değişime yönelik tutumları duygusal, bilişsel ve davranışsal tutumlar olarak açıklamıştır (Akt., Cooper, 2023). Bu bağlamda değişime yönelik tutumlar olumlu ve olumsuz olabilir. Değişime yönelik tutumu olumlu olan, değişimi kabullenen ve sahiplenen çalışanlarla değişim daha kolay olabilir. Fakat örgütsel değişime istekli olmayan hatta karşı çıkan çalışanlar, değişime karşı tepki gösterebilecektir. Çalışanlar genellikle bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak değişime tepki gösterebilirler (Çalışkan, 2019). Piderit (2000) değişime yönelik davranışsal tepkilerin daha çok değişime karşı dirençle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Değişime karşı tepkiler örgütü olumsuz etkileyeceği için bu tepkilerin aşılması gerekir. Warrick (2022) değişime karşı dirençlerin, değişimin başarısında ve başarısızlığında önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları değişime ikna olmaları için etkileyebilirler. Bunun için yöneticilerin etkileme taktikleri kullanması gerekebilir. Çünkü etkilemenin başarısı kullanılan etkileme taktiklerine bağlıdır (Abdullah vd., 2022; Yukl vd., 2008). Etkileme taktikleriyle, öğretmenlerin değişime yönelik olumsuz tutum ve tepkilerinin üstesinden

gelinebilir. Böylelikle değişim süreci kolaylaşabilir. Destekler nitelikte Furst ve Cable (2008), etkileme taktiklerinin değişime uyumda kritik bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle etkileme taktikleri değişim süresini kolaylaştırarak çalışanları değişim için harekete geçirebilir. Kısacası etkileme taktikleri değişim yönetiminde yöneticilere başarı sağlayan önemli bir unsur olabilir.

En temel anlamıyla etkileme, diğerinin davranışlarına yön vermedir. Etkileme taktikleri ise yöneticilerin çalışanları ikna sürecinde kullandıkları birtakım stratejilerdir (Kipnis vd., 1980). Yöneticiler çalışanlardan istenen sonuçları elde etmek için çeşitli etkileme taktiklerini kullanır (Mahajan & Templer, 2021). Etkileme taktikleriyle ilgili alan yazında en çok kabul gören çalışma Yukl vd. (2008) yaptığı çalışmadır. Buna göre etkileme taktikleri 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar sert, yumuşak ve rasyonel taktik olarak gruplandırılmıştır. Sert taktikler; baskı, koalisyon, karşılık verme ve yasal dayanak sunma taktikleridir. Yumuşak taktikler; iş birliği, kişisel yakınlık kurma, ilham verme, takdir etme ve danışma taktikleridir. Rasyonel taktikler; bilgilendirme ve rasyonel ikna taktikleridir. Rasyonel ikna, çalışanlara mantıklı gerekçeler sunarak etkileme yöntemidir. Yasal dayanak sunma, yapılması istenilen işle ilgili yasa ve yönetmelikleri dayanak göstererek etkileme yöntemidir. Baskı kurma, çalışanları zorlayarak ve cezalandırarak etkileme yöntemidir. Bilgilendirme, yapılması istenilen iş ile ilgili bilgi verilerek çalışanların etkilendiği yöntemdir. Danışma, çalışanlarla fikir alışverişi yapılarak çalışanların etkilendiği taktiktir. Koalisyon kurma taktiği, diğer çalışanlarla iş birliği yapılarak direnç gösteren çalışanın etkilenmesidir. İş birliği taktiği, iş yapması istenilen çalışanla anlaşarak yapılan etkilemedir. Kişisel yakınlığı kullanma taktiği, yöneticinin astını etkilemesi için arkadaşlık ilişkisini kullandığı taktiktir. İlham verme taktiği, yöneticinin çalışanın güçlü yönlerini vurgulayarak iş için cesaretlendirdiği taktiktir. Takdir etme, hedef kişinin övgüyle etkilendiği taktiktir. Karşılık verme taktiği yapılması istenen iş için çalışana isteyeceği bir şeyi verme esasına dayanır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde etkileme taktiklerinin güç kaynakları (Ansari, 1990; Chong vd. 2013; Faeth, 2004; Hashish, 2015; Lo, 2014; Schriesheim & Hinkin, 1990; Somech & Zahavy, 2002; Steensma & Van Milligen, 2003), liderlik tarzları (Curtis, 2018; Derya, 2010), yönetsel etkililik (Gözü, 2012), yönetim becerileri (Haveydi, 2017; Mangaltepe, 2012), kişilik özellikleri (Digilli, 2014), örgütsel vatandaşlık (Dağlı, 2015), iş performansı (Çalı, 2019; Özgül-Katlav, 2016; Tükel, 2018; Yurttaş, 2019), örgütsel bağlılık (Güney, 2016; Pehlivan, 2018; Tekben, 2019; Yurttaş, 2019), yönetici rolleri (Doğan, 2019), işe tutkunluk (Bülbül, 2019), örgütsel güven (Koçak, 2022), işten ayrılma niyeti (Reina vd., 2017), iş stresi (Byun vd., 2023) gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Kısacası

etkileme taktiklerinin örgütsel çıktılarla, yönetimsel becerilerle ve çalışan performansı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Fakat etkileme taktiklerinin değişim ve değişime karşı dirençle ilişkisine yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Furst & Cable, 2008; Lertdechdech, 2008; Yukl & Falbe, 1992). Değişimin başarısı için etkileme taktiklerinin değişime direnç etkisi önem arz etmektedir. Bu bağlamda okul müdürleri, öğretmenlerin direnç tepkilerini iyi analiz edip bu tepkilere uygun bir etkileme taktiği kullanabilirse okulların değişim süreci kolaylaşabilir. Bu nedenle etkileme taktiklerinin öğretmenler üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını okul müdürlerinin iyi bilmesi gerekir. Çünkü bazı etkileme taktikleri değişime karşı direnci aşmada yardımcı olurken bazı taktikler direnci daha da artırabilir. Furst ve Cable (2008), danışma, meşrulaştırma, sevgi gösterme ve yaptırım uygulama taktikleriyle çalışanların değişime direncini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre meşrulaştırma ve yaptırım uygulama taktikleriyle değişime karşı direnç arasında pozitif, sevgi ve danışma ile değişime karşı direnç arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Farklı araştırmalarda olumlu etkileme taktiklerinin iş performansını ve iş davranışlarını artırabildiğine ulaşılmıştır (Cerado & Rivera, 2015; Higgins vd., 2003). Okul müdürleri, sert etkileme taktikleri olarak nitelendirilen yasal dayanak sunma ve baskı kurma gibi etkileme taktiklerinden kaçınmalı bunun yerine yumuşak ve rasyonel etkileme taktikleri olarak nitelendirilen ilham verme, iş birliği yapma, rasyonel ikna, bilgilendirme gibi etkileme taktiklerini kullanmalıdırlar. Sert etkileme taktikleri karşısında bireyler uyma ya da direnç gösterebilirlerken yumuşak etkileme taktiklerinde bireyler uyma ve bağlılık gösterebilirler (McShane & Von Glinow, 2015). Destekler bir araştırmada Lee vd. (2017), yumuşak etkileme taktikleriyle örgütsel görev ve ilişkiler arasında pozitif, baskı kurma taktiği ile negatif ilişki bulmuştur. Ayrıca rasyonel ikna etmenin, olumlu ilişki kurmaya yaradığını açıklamıştır. Furst ve Cable (2008), koalisyon, iş birliği ve bilgilendirme taktiklerinin değişimi kolaylaştırdığını savunmuştur. Bu bağlamda ilgili kuramsal literatür ve yapılan araştırmalardan yola çıkarak sert taktiklerle değişime karşı direnç arasında pozitif ilişki, rasyonel ve yumuşak taktiklerle değişime karşı direnç tepkileri arasında negatif yönde ilişki olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarına ve etkileme taktiklerine ihtiyacı vardır. Boonstra ve Gravenhorst (1998) benzer bir ifadeyle güç, etkileme ve direnç kavramlarının ilişkili olduğunu bu nedenle güç ve etkileme taktiklerini kullanarak değişim sürecinin yönetilebileceğini savunmuştur. Etkileme, işin yapılması için gücün eyleme dönüşmüş hâlidir (Aslanargun, 2021). Etkileme taktiklerinin özünde güç kaynakları vardır (McShane & Von Glinow, 2015; Mutlucan, 2019). Kısacası etkileme, güç kullanımına yardımcı olan bir beceridir (Özkalp & Kirel, 2010). Güç kaynakları, etkileme taktiklerin seçiminde etkilidir (Chong vd., 2013). Bu bağlamda güç ve

etkilemenin ilişkili kavramlar olduğu görülmektedir. Destekler nitelikte yapılan araştırmalarda güç kaynakları ve etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ansari, 1990; Chong vd. 2013; Faeth, 2004; Hashish, 2015; Lo, 2014; Schriesheim & Hinkin, 1990; Somech& Zahavy, 2002; Steensma & Van Milligen, 2003).

Güç kaynakları ve etkileme taktikleri öğretmenlerin değişim için etkilenmesi ve yönlendirilebilmesi için okul müdürleri tarafından kullanılır. Çünkü bu değişkenler örgütsel amaçlara ulaşmada bir araçtır. Öğretmenlerin değişime ikna olmaları ve değişim için harekete geçmelerini sağlayabilir. Yöneticiler, güç kullanarak çalışanların değişim sürecine itaat etmesi beklerler (Janićjević, 2012). Destekler nitelikte Friedman ve Berkovich (2020), yaptıkları araştırmada değişim başlatma sürecinde etkileme taktiklerinin başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Warrick (2022), değişim ve değişime karşı direnç için yöneticilerin etkili bir yönetim becerilerinin olması gerektiğini savunur. Okul müdürleri, örgütsel güç kaynaklarını ve etkileme taktiklerini başarılı bir şekilde kullandığı zaman öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerine olumlu yansımaları olabilir. Destekler nitelikte Bennebroek ve Boonstra (1998) yaptıkları araştırmada yapıcı değişim süreçlerinde etkileme taktiklerinin rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Destekler nitelikte Mahajan ve Templer (2021), yöneticilerin çalışanları etkilemedeki başarısının liderin kullandığı etkileme taktiklerinin türüne bağlı olduğunu ifade etmiştir. Gücün temelleri etkileme taktiklerinin önemli bir belirleyicisidir (Chong vd., 2013; Lo, 2014). Yöneticiler öncelikle hangi güç kaynağına sahip olduğunu tespit etmeli sonra güce uygun etkileme taktiklerini kullanmalıdır (Chong vd., 2013). Bu yüzden okul müdürleri, kullandığı güç kaynağına uygun bir etkileme taktiği kullanırsa değişime yönelik yönetimsel becerisi ve başarısı artabilir. Fakat uygun bir etkileme taktiği kullanılmazsa değişime yönelik güç kullanma girişimi başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu bağlamda yasal ve zorlayıcı güç ile sert etkileme taktikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının ve sert etkileme taktiklerinin kullanılması öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini artırabilir. Bu taktiklerin bir arada kullanılması öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini daha da artırabilir. Ödül, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile rasyonel taktikler ve yumuşak taktikler arasında pozitif ilişki olduğu düşünülmektedir. Kısacası ödül, uzmanlık ve karizmatik güç ile rasyonel ve yumuşak taktikler arasında pozitif ilişki, yasal ve zorlayıcı güç ile sert taktikler arasında pozitif ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu güç kaynaklarının ve etkileme taktiklerinin kullanılması öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini azaltabilir. Bu taktiklerin bir arada kullanılması öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini daha da azaltabilir. Kısacası okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak; okullar açık bir sistem oldukları için çevreyle ilişkilidirler. Çevrenin ihtiyacını bilen ve bu ihtiyaca yönelik değişim gerçekleştirebilen okullar rekabet avantajı sağlayarak örgütsel başarıyı gerçekleştireceklerdir (Yalçinkaya, 2002). Okulların istendik bir şekilde değişim gerçekleştirebilmesi için öğretmenlerin değişime istekli olmaları ve değişime tepki göstermemeleri gerekir. Fakat değişim sürecinde çalışanların direnciyle karşılaşmak mümkündür. Önemli olan bu dirençlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesidir. Çünkü direncin başarılı bir şekilde yönetilmesi, değişimin başarısında kritik bir öneme sahiptir (Val & Fuentes, 2003). Dirençleri yönetebilme sürecinde, okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarına ve etkileme taktiklerine ihtiyacı olabilir. Güç, etkileme ve direniş birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır (Boonstra & Gravenhorst, 1998). Okul müdürleri, kullandıkları güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin değişime karşı dirençle ilişkisini bildiği takdirde değişim istendik ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilir. Çünkü kullanılan güç kaynağının ve etkileme taktiğinin öğretmenlere olumlu ve olumsuz yansımalarını bilen bir okul müdürü önleyici bir yaklaşımla ortaya çıkabilecek değişime karşı direnç tepkilerine engel olabilir. Ayrıca güç kaynaklarını ve etkileme taktiklerini kullanarak öğretmenlerin değişim performansını artırabilir. Böylece okullar, örgütsel amaçlara daha kolay ulaşabilir ve devamlılıklarını sürdürebilirler. Aksi hâlde değişim süreci zorlaşacak ve okullar değişen ihtiyaçlara cevap veremeyerek amaçlarını gerçekleştiremeyecektir. Özetle, güç ve etkileme değişim sürecini kolaylaştırabilir. Güç ve etkileme doğru kullanılırsa değişim istendik şekilde gerçekleşebilir. Okullar çağa uygun eğitim, teknoloji, bilgi ve becerilere sahip olurlar. Güç ve etkileme yanlış kullanılırsa okullar istendik şekilde değişemeyebilir ve okullar işlevini yerine getiremeyebilirler. Bu nedenle güç, değişim ve etkileme arasındaki ilişkilerin araştırılması, değişkenler arası ilişkilerin bilinmesi değişim sürecini kolaylaştırabileceği için önem arz etmektedir.

Araştırmanın Amacı

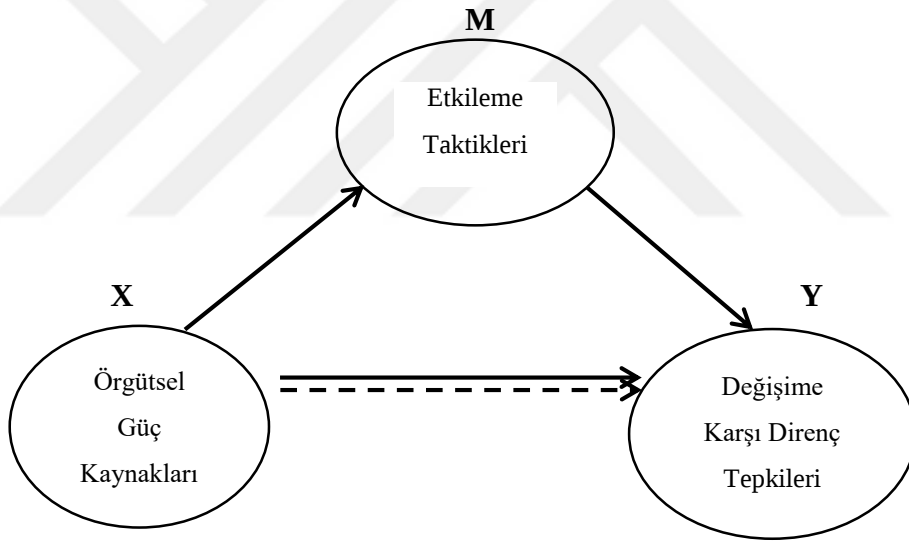
Bu araştırmanın amacı, Erzurum merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu bağlamda, araştırmanın genel amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma soruları ve model aşağıda sunulmuştur:

1. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasında ilişki var mıdır?

3. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile kullandıkları etkileme taktikleri arasında ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasında ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
6. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
7. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları etkileme taktiklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
8. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü var mıdır?

Araştırmada test edilecek modele ilişkin kavramsal diyagram Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmada Test Edilecek Modele İlişkin Kavramsal Diyagram



İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Güç Kaynakları

Güç kavramıyla ilgili alan yazınında birçok tanım yer almaktadır. Weber (2006), gücü kendi çıkarı için karşısındakini zorlama durumu, Bağcı (2009) gücü, sosyallik ve etkileşimle diğerlerini kontrol altına alma durumu, Özkalp ve Kırel (2010), gücü diğerlerini kontrol etme yeteneği, McShane ve Von Glinow (2015), gücü bireylerin ya da örgütlerin, diğerlerini etkileyebilme yeteneği, Ergeneli (2017), gücü bireylerin diğer bireylerin davranışlarını etkileme kapasitesi, Aytürk (2019) gücü, diğerleri kendi düşüncesi doğrultusunda yönlendirebilme yeteneği, Robbins ve Judge (2019) ise gücü, B kişinin A kişisine bağımlı olma durumu olarak tanımlamıştır. Tanımlara bakıldığında genel olarak güç kelimesine yüklenen anlamlar etkileme, etkileşim, tesir altına alma, yetki, liderlik, otorite, yetke, iş yaptırma gibi anlamlardır. Bu bağlamda güç ile etkileme, otorite, yetki, bağımlı olma ve liderlik ilişkisi açıklanmıştır.

Etkileme kavramı, kişilerin istedikleri davranışlara ulaşmak için gösterdikleri yeterliliklerdir. French ve Raven (1959), etkilemeyi bir kişinin diğerinin görüşlerini, tutumlarını, değerlerini, düşünce ve davranışları üzerinde istedik şekilde değişiklik yapmak için uyguladığı güç olarak tanımlamışlardır. Yani etkileme, güç kullanımına yardımcı olan bir beceridir (Özkalp & Kırel, 2010). Birey etkilendiği takdirde etkileyenle birlikte harekete geçebilir. Bu bağlamda etkileme kullanılan gücün eyleme dönüşmüş hâlidir (Aslanargun, 2013). Özetle, etkileme arttıkça güç artar güç arttıkça etkileme artar çünkü etkileme, bireyin gücünün etkisini artırmak için kullandığı bir süreçtir (Aytürk, 2019).

Otorite kavramı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için yasalar ile örgütün en üst makamına verilmiş yasal haklardır (Weber, 2006). Bu bağlamda otorite yöneticiye değil makama aittir. Yönetici makamdan kaynaklı bu otoriteyi kullanabilir. Otorite, örgütlerin devamlılığını ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için yöneticinin yönetilen üzerindeki etkisidir (Weber, 2006). Güç ve otorite ilişkili kavramlardır (Ansari, 1990). Otorite ve güç kavramları benzer olarak kullanılsa da bazı temel yönlerden farklıdırlar. Kullanılan bütün güçler otoriteyi yansıtmaz, güç otorite ile birlikte kullanırsa gücün etkililiği artar (Şimşek & Çelik, 2021). Güç yasallaşırsa otorite olur. Kısacası otorite gücün bir çeşididir (Özkalp & Kırel, 2010).

Otorite yetkiyi kullanarak etkiler fakat güçte yönetici yeteneğiyle etkiler (Kızanlı vd., 2016). Bu bağlamda otorite gücün bir bileşenidir.

Yetki ile güç kavramı benzer manada kullanılmaktadır. Yetki kavramı, bir organizasyonda yöneticilere organizasyonu yönetmesi için otorite tarafından verilen haktır (Koçel, 2011). Bu bağlamda yöneticiler yasal haklarını kullanarak örgütleri yönetirler. Yöneticilere verilen yetki beraberinde gücü de birlikte getirir. Kullanılan gücün birçok kaynağı vardır. Yetki bunlardan birisidir. Yetkinin bazı özellikleri otoriteye dayanması, yönetilenlerin koşulsuz itaatine dayanması, bürokratik olması ve dikey iletişimle kullanılması olarak ifade edilebilir (Özkalp & Kirel, 2010).

Bağımlı olma ve güç ilişkisinde bağımlılığın derecesi gücün kuvvetini artıran bir durumdur. Robbins ve Judge (2019) A ve B ilişkisinde B'nin A'ya bağımlılığı ne kadar fazla olursa A'nın gücünün de o kadar fazla olacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda A kişisi B kişisi için ne kadar önemli ise bağımlılık da fazla olacaktır. Güç ve bağımlılık ilişkisi esasen beklenti ve çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Buna göre bireylerin diğer bireylerden bir beklentisi var ise ya da çıkarı söz konusu ise birey diğer bireylere bağımlı olur. Böylece bireyin diğerlerinden etkilenmesi daha kolaylaşır. Güç ve bağımlılık ilişkisini McShane ve Von Glinow (2015), çeşitli kaynakları kontrol eden kişilerin güçlü olduğu inancına dayanarak oluştuğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda kaynakları ve imkanları elinde bulunduran kişinin diğerlerinin hedeflerine yardımcı ya da engel olmasından dolayı bu kişiye karşı bağımlılık oluşur.

Güç ve liderlik genellikle birbirleri ile bağlantılı kavramlardır (Taucean vd., 2016). Lider, bir grubu etkileyip bir araya getirebilen ve bu grubu hedefleri doğrultusunda güdüleyip amacına ulaştırır. “Liderlik bir grubu etkileme (Stogdill, 1950) kişilere yön verme (Blake & Mouton, 1964) güç kullanma (Zaleznik, 1977) olarak tanımlanabilir”(Akt., Turan & Cansoy, 2021 s., 39). Lider bu süreçlerde güç unsurunu kullanarak örgütü amacına ulaştırır (Özkalp & Kirel, 2010). Kısacası güç liderler için yönetimi ve liderliği kolaylaştıran bir unsurdur. Liderler, örgütsel güç kaynaklarını kullanarak liderliklerini güçlendirebilirler.

Örgütsel Güç

Örgütler, bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Örgütlerin amacını gerçekleştirebilmesi sürecinde yöneticilere ve liderlere ihtiyaçları vardır. Yöneticiler, üyeleri etkileyerek onları harekete geçirir ve örgütün işlevini yerine getirmesini sağlar. Yönetici ve liderler bu süreçte güce ihtiyaç duyarlar. Çünkü güç bir işi yaptırabilmek için gerekli bir unsurdur. Örgütlerde A bireyinin, B bireyi üzerinde etkisi varsa A bireyi B bireyi

hakkında karar verebiliyor ve B bireyi bu karardan etkileniyorsa örgütsel güçten bahsedilebilir (Cemaloğlu, 2019). Örgütlerde güç, üyeleri güdüleme, üyelere iş yaptırabilme, üyeleri geliştirme ve nihai olarak örgütün işlevini yerine getirmesi için kullanılabilir. Benzer şekilde Ergeneli (2017), örgütsel gücün, örgütün etkililiği açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Gücün başarısı ya da başarısızlığı gücü kullananın güce ilişkin algısı, güçten etkilenenin gücü algılaması ve gücün ne zaman nasıl kullanıldığıyla ilgilidir (Özkalp & Kirel, 2010). Örgütsel güç, bir örgütün devamlılığını sağlayıp geliştirebilir iken aynı zamanda yok olmasına da neden olabilir. Bu bağlamda temel etken gücü kullananın bilgisi, becerisi ve amacıdır (Singh vd., 2009). Örgütlerde güç kullanımında yönetici ve liderlerin bazı unsurlara dikkat etmesi gerekir. Çünkü üyelerin motivasyonu, iş doyumunu, bağlılığı ve verimliliği kullanılan gücün kaynağına ve nasıl kullanıldığına göre değişmektedir (Çavuş & Harbalıoğlu, 2016). Örgütsel gücün kaynağına ilişkin örgütsel güç kuram ve modelleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Örgütsel güce ilişkin kuram ve modeller kısaca açıklanmıştır.

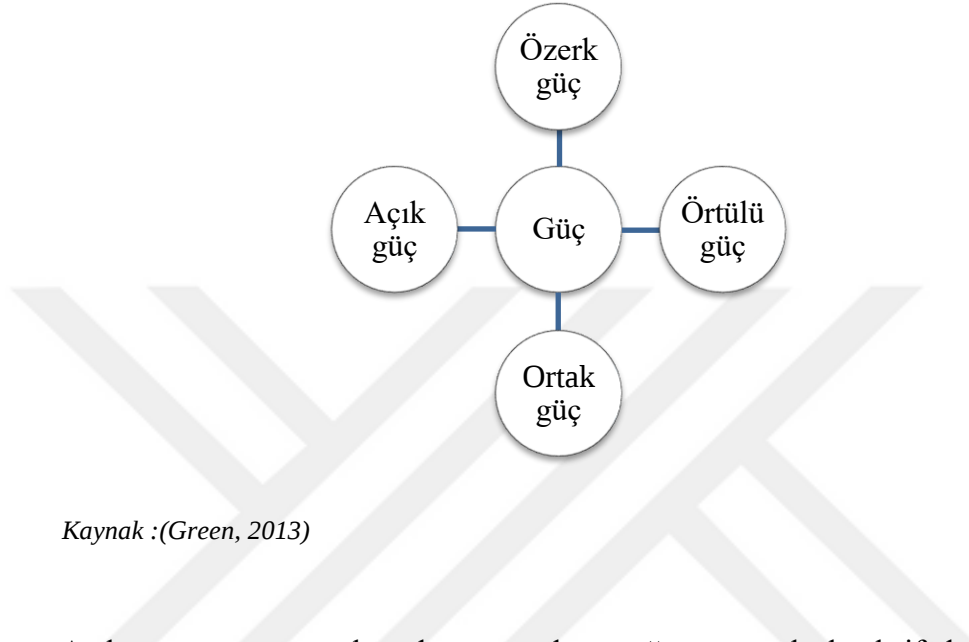
Etzioni'nin Güç Analizi. Etzioni, örgütsel güç kaynaklarını zorlayıcı, yararcı ve normatif güç olarak üç gruba ayırmıştır. Zorlayıcı güç, yöneticinin üyeler üzerinde baskı kurduğu güç türüdür. Korku, mobbing ve ceza ile üyelere iş yaptırılır. Yararcı güç, üyelere ödül sağlayarak kullanılan güç türüdür. Maaş, izin, çalışma ortamı ve çıkar ilişkisine dayanır. Normatif güç ise kural ve değerlerine dayanan güçtür (Alkan & Erdem, 2019).

Mintzberg Güç Modeli. Mintzberg'e (1983) göre gücün kaynakları, otorite sistemi, ideolojik sistem, politik sistem ve uzmanlık sistemine dayanır. Otorite sistemi, yasalara dayanan gücün kişi ve gruplara verilmesidir. İdeolojik sistem, toplumda yaygın olan fikirlerden alınan güç türüdür. Politik sistem, ülkenin siyasi yönetiminden alınan gücü temsil eder. Uzmanlık sistemi ise bir konu ve durum hakkındaki bilgi, beceri ve deneyimlere dayanan gücü temsil eder (Hoy & Miskel, 2012).

Weber Otorite Modeli. Weber (2006), meşru otoriteyi üç başlıkta incelemiştir. Bunlar yasal, geleneksel ve karizmatik otoritedir. Yasal otorite, kurallara dayanan ve bu kuralların yasalarla desteklendiği otorite türüdür. Yasal otorite anlayışına göre güç, yasalara dayanarak kullanılır. Yöneticiler işin yapılması için yasalara dayanarak astlara emir verir bu şekilde gücü kullanmış olur. Bu otorite daha çok bürokratik örgütlerde kullanılır (Arslan, 2003). Geleneksel otorite anlayışına göre otoritenin resmiliği yoktur. Güç, toplumun geleneklerine, değerlerine ve yaşam biçimine dayanır. Karizmatik otorite ise kişinin kişisel etkililiği, becerisi, hakimiyeti ve kutsallığına dayanan otorite mevcuttur. Karizmatik kişiler gücü bu özellikleriyle diğerlerini etkileyerek kullanırlar (Weber, 2006).

Green Örgütsel Güç Modeli. Green (2013), örgütsel güç kavramını örgütsel güç matrisi ile açıklamaya çalışmıştır. Bu modele göre dikey ekseninde özerk güç ve ortak güç, yatay ekseninde ise örtülü ve açık güç modellemiştir. Model şekil 2 de gösterilmiştir.

Şekil 2.Örgütsel Güç Matrisi



Kaynak : (Green, 2013)

Açık güçte, gücün açıkça davranışa dönüştüğü ve sözel olarak ifade edildiği durum söz konusudur. Örtülü güçte ise, gizli fakat etkileşime dayalı gücün kullanımı vardır. Özerk gücün kullanımının temel sebebi bireyin hâkimiyetini hissettirme ve güçlendirme düşüncesidir. Ortak güç ise ortak bir amaç için toplanmış çoğunluğun gücüdür. Bu modelde anlatılmak istenen temel felsefe gücün somut davranışla ya da somut olmayan durumlarla gösterilebileceği ve gücün bireysel ya da topluluk çıkarları doğrultusunda kullanılabileceği düşüncesidir (Green, 2013).

Güce ilişkin geçmişten günümüze birçok farklı araştırma ve model ortaya atılmıştır. Her dönemin anlayışına göre güç tipleri farklılaşmıştır. Yöneticiler gücü farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu farklılaşma örgütün yapısından ve güce yüklenen anlamdan kaynaklanabilir. Örgütsel güç tiplerine ilişkin birçok araştırmacı farklı açıklamalarda bulunmuştur. Bu araştırmalarda güce yüklenen anlam ve güç tipleri benzerlik gösterse de farklı çalışmalar da olmuştur. Araştırmaların ortak noktası güç ile diğerlerinin bir amaç için etkilenebileceği düşüncesidir. Bu çalışmalar tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Yazarlara Göre Güç Tipleri

GÜÇ TÜRLERİ	Max Weber (1990)	French & Raven (1958)	Etzioni (1964)	K.Leithwood (1992)	H.Mintzberg (1987)	Sergiovanni (1992)	Jhon Kotter (1996)	C.Hales (1997)	C.Bulach (2001)	C.Evans (2001)
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*					*			
Uzmanlık (Teknik)		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların Kontrolü					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Kaynak: (Aslanargun, 2021)

Tablo 1 incelendiğinde tarihsel süreçte otorite, makam, resmiyet, kişilik, kaynaklara sahip olma, piyasa becerisi, fiziki olarak üstün olma, uzman olma, ödül verebilecek yeti ve imkana sahip olma gibi unsurlar ile güç açıklanmaya çalışılmıştır. Kısacası her gücün bir

kaynağı vardır. Güç kaynakları ile ilgili farklı araştırmalar yapılsa da French ve Raven'in (1959) sosyal güç teorisi alan yazınında en çok kabul gören güç kaynakları kuramıdır.

Güç Kaynakları

Güç kavramı ile ilgili en kapsamlı araştırmayı French ve Raven (1959) yapmıştır. Gücün kaynaklarını beş bölümde incelemişlerdir. Buna göre gücün kaynağı iki bölümde açıklanmıştır. Birincisi makamsal güç, ikincisi ise bireysel güçtür. Makamsal güç kaynaklarını; yasal, ödül ve zorlayıcı güç oluşturur. Bireysel güç kaynaklarını ise uzmanlık gücü ve karizmatik güç oluşturur.

1. Yasal Güç
2. Zorlayıcı Güç
3. Ödül Gücü
4. Uzmanlık Gücü
5. Karizmatik Güç

Yasal Güç. Yasal güç, kişinin bir örgütteki pozisyonundan dolayı sahip olduğu resmi bir otoriteyi ifade etmektedir (Robbis & Judge, 2019). Diğer bir deyişle yöneticinin makamından kaynaklanan güçtür. Örgütteki makam ve konum bireylere güç sağlar. Böylece bu güce sahip kişi diğerlerini meşru bir şekilde yönlendirebilir (Ergeneli, 2017). McShane ve Von Glinow (2015), yasal gücü, örgüt üyeleri arasında yapılan resmi iş tanımlarına dayalı yasal bir anlaşma olduğunu ifade eder. Bu anlaşma yöneticilerin çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını içeren yasal emirlere dayalı bir anlaşmadır. Yasal güç, yasalarla desteklendiği için meşru güç olarak da adlandırılır (Ergeneli, 2017). Yasal güç yöneticiye gücü kullanmanın doğal olduğu mesajını verirken astlara ise emirlere itaat etmeleri gerektiği mesajını verir (Hall 1977, Akt., Aslanargun, 2021). Bu bağlamda bireyler yöneticinin istekleri yasal bir zemine dayanıyorsa bu istekleri yerine getirirler. Fakat yasal bir emir değilse bu isteği yerine getirmeyebilirler. Çünkü yasal olanın resmi bir sorumluluğu vardır. Birey resmi olanı yerine getirmezse cezalandırılacağını düşünür (Aytürk, 2019).

Çalışanlar yasal güç ve otorite arasında bağ kurarak örgüt hiyerarşisinde en yetkili kişiyi en güçlü kişi olarak görürler (Cemaloğlu, 2019). Yönetici yasal gücü kullanırken astlarına emir verir ve itaat bekler. Astlar ise verilen emir yasalarla desteklendiği için uyma davranışı gösterir. Bu bağlamda verilen emirleri yerine getirmeyen astlar hakkında yasal güce dayanarak işlem yapılır ve zorlayıcı güç kullanılmış olur (Çalışkur, 2016).

Yasa ve kurallar yöneticilerin keyfi uygulamalarına karşı astları üstlerden bazı durumlarda korusalar da fazla kuralcılık örgütte insan ilişkilerine zarar vererek istenmedik okul iklimi oluşturur (Hoy & Miskel, 2012). Çünkü insanlar her şeyi yasa ve kurallara göre yaptığında informal ilişkiler zayıflayacağı için örgüt içinde çatışmalar ve sorunlar meydana gelebilir. Bu bağlamda kurallar örgüt yönetimi için bir araç iken çalışanlar tarafından amaç hâline gelebilir. Bu yüzden yöneticiler kuralların işlevsel olmasına dikkat edip örgüte fayda sağlamayan kuralları uygulamamalıdır.

Yasal gücün kullanımına dikkat edilmelidir. Aksi hâlde örgütte birçok sorun ortaya çıkabilir. Yasal gücün gerekenden fazla kullanılması sonucunda Yılmaz ve Altinkurt'a (2012) göre yönetime karşı direnç oluşacak, Hoy ve Miskel'e (2012) göre örgütlerde çatışmalar ortaya çıkacak, Kulu'ya (2008) göre örgütsel bağlılık azalacaktır. Yönetici yasal gücü dengeli ve yerinde kullanarak ortaya çıkacak sorunları engellemelidir. Yasal gücün kullanımı sonrasında bireylerde zorunluluk, gereklilik ve yükümlülük hissi oluşur (Kızanlı vd., 2016).

Zorlayıcı Güç. Zorlayıcı güç, bir örgütte astların verilen emri yerine getirmediği durumlarda yöneticilerin baskı, korku ve mobbing ile astları cezalandırmasına dayanan güç türüdür (Robbis & Judge, 2019). Çalışanla alay edilmesi ve çalışanın dışlanması da zorlayıcı güç kapsamına girer (McShane & Von Glinow, 2015). Bu tür davranışlar daha çok dikta ve despot yönetimlerde görülür (Aslanargun, 2021). Yöneticinin zorlayıcı gücü kullanmasındaki temel amaç emrindeki çalışana korku hissi vererek işin yapılmasını sağlamaktır (Robbins & Judge, 2007). Birey düşüncesine ve benliğine uymasa dahi zorlayıcı güç unsurlarından korktuğu için işi ve emri yerine getirir (Özkalp & Kirel, 2010).

Zorlayıcı güç, birçok şekilde kendini gösterebilir. Çalışanlara verilen kınama cezası, maaş kesimi, ceza amaçlı işler, iş yükünü artırma, işten çıkarma, tehdit, ceza, baskı ve korkuya dayanan her türlü davranış unsurları kapsar (Robbins & Judge, 2019). Örgütte çalışanları korkutan her türlü davranış ve unsur zorlayıcı güç unsurudur (Aytürk, 2019). Ayrıca örgütlerde diğerlerinin ihtiyacı olan önemli bilgi ve belgeleri elinde bulunduran kişiler de bu bilgi ve belgeleri kullanarak zorlayıcı güce başvurabilirler (Robbins & Judge, 2019). Yönetici niteliğindeki kişi astların istenmedik durumları karşısında, gücünü makamından alarak astlara karşı zorlayıcı güç unsurlarını kullanarak korkutma ve bastırma yoluyla işin yapılmasını sağlar (Robbins & Judge, 2019).

Meşru güç, işlevini yerine getirmediğinde ve verilen talimatlar dikkate alınmadığında yöneticiler zorlayıcı güce başvurabilirler (Singh vd., 2009). Zorlayıcı gücün kullanılması durumunda örgütlerde birçok olumsuz davranışlar da ortaya çıkabilir. İş

performansının ve doyumunun düşmesi (Lunenburg, 2012), iş tatmini ve bağlılığın azalması (Robbins & Judge, 2019), kırgınlık, çatışma ve örgüte karşı olumsuz tutum oluşması (Ergeneli, 2017) gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticiler zorlayıcı gücün kullanımına dikkat ederek bu sorunların ortaya çıkmasına engel olabilir.

Ödül Gücü. Yöneticilerin astlarını harekete geçirebilmek için bir takım ödül unsurlarını kullanarak astlarına iş yaptırabilmesine dayanan güç türüdür. Ödül gücü, çalışanların kendilerinden istenilen ve beklenen işleri yapması durumunda maddi ve manevi ödül verilmesi ve işin yapılmaması durumunda ise ödülün mahrum bırakılmasına dayanır (Tauceana vd., 2016). Bu bağlamda diğerlerinin önem verdiği ödülleri kontrol eden kişiler ödül gücüne sahip olurlar (Ergeneli, 2017). Terfi ve izin verme yöneticilerin kontrolünde olduğu için yöneticiler bu unsurları ödül olarak kullanabilir (Özkalp & Kırrel, 2010).

Çalışanlar işi yaptığı takdirde çıkar sağlayacağını düşündüğü için yöneticilerin isteklerini yerine getirirler (Hoy & Miskel, 2012). Benzer şekilde. Aytürk (2019), astın ödül beklentisinde olduğu için liderin isteklerini yerine getireceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda ödül gücünün liderler için önemli bir güç türü olduğu düşünülebilir. Ödül gücünün geçmişine baktığımızda Taylor'un yönetim anlayışına dayanır. Bu anlayışa göre üretim ve verimlilik ödüllendirilmelidir. Çünkü ödül sistemi ile verim ve motivasyon artabilir. Ödül gücünün öğeleri maaş artışı, izin, terfi, ek ücret, iş koşullarını iyileştirme, gibi maddi ve manevi unsurlardan oluşur (Robbis & Judge, 2019). Bu bağlamda önemli olan astlar için anlamlı pekiştiriciler sunmaktır (Hall 1977, Akt., Aslanargun, 2021).

Yöneticiler, ödül gücünü kullanırken bazı noktalara dikkat etmelidirler. Öncelikli olarak verilecek ödülün çalışanın ilgisini çekmesi gerekir, böylelikle ödülün etkisi artacaktır (French & Raven, 1959). Ödül çok sık kullanılmamalıdır aksi hâlde ödülün pekiştirici özelliği kaybolabilir. Ödüllendirme yapılırken adaletli olunmalıdır aksi hâlde çalışanların örgütsel adalet algısı, iş doyumunu ve örgüte bağlılığı azalabilir. Adaletli ve eşit dağıtılmayan ödüller çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olacaktır (Özkalp & Kırrel, 2010).

Uzmanlık Gücü. Bir konuda uzman olmak bireylerin bağımlı olmasını sağladığı için uzmanlık bireye güç sağlar (Özkalp & Kırrel, 2010). Bu bağlamda yöneticilerin bir konu ve işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimleri sonucunda sahip olduğu donanımlara dayanan güç türü uzmanlık gücüdür (Aytürk, 2019). Robbins ve Judge (2019), uzmanlık gücünü bireylerin sahip olduğu bilgi ve yetenek ile diğerlerini etkilemesi olarak ifade etmişlerdir. Diğer insanların değer verdiği bilgi ve deneyimlere sahip olunursa uzmanlık gücünün etkisi artar. Bu bağlamda yönetici astlarına bir iş ve durumla ilgili bilgili olduğunu, onlarında bu bilgiye

ihtiyacı olduğunu hissettirirse astlar daha kolay etkilenecektir. Ayrıca örgütlerdeki belirsizlik ve problem durumlarının çözülmesi de uzmanlık gücüne dayanır. Bu bağlamda önleyici stratejiler kullanmak, sorunları tahmin edip çözebilmek ve sorunların etkisini en aza indirmek yöneticilerin uzmanlığıyla ilgilidir (McShane & Von Glinow, 2015).

Uzmanlık gücünün bileşenleri arasında tecrübe, bilgi, destek olma, güvenilir olma, rehberlik, problem çözme, insan ilişkileri gibi bileşenler yer almaktadır. Yöneticiler bu bileşenlerle çalışanlarını etkileyerek harekete geçirirler (Cemaloğlu, 2019). Bir konu hakkındaki uzmanlık birikime dayanır. Bu bağlamda yöneticiler mesleki kurslarla katılarak, kitap okuyarak ve lisansüstü eğitim alarak kendilerini geliştirebilirler (Aytürk, 2019). Astlar bu birikime sahip olmadıkları için yöneticinin birikimine saygı ve güven duyarlar. Bu duruma doktorun verdiği ilaçlara ve tavsiyelere güvenip kullanmamız örnek verilebilir (Hall, 1977 Akt., Aslanargun, 2021).

Uzmanlık gücünün kullanılması ile örgütlerde pozitif iklimler oluşabilir, üyelerin kariyer gelişimi desteklenir ve nihayetinde örgüt gelişebilir. Ayrıca yöneticinin uzmanlık gücü ne kadar etkiliyse örgütlerdeki belirsizlikte o kadar azalabilir. Çünkü uzmanlık gücü bilgi ve deneyime dayandığı için sorunların çözümünde etkili olacaktır (Singh vd., 2009).

Karizmatik Güç. Weber'e göre karizma kelimesi liderlik ile özdeşleşmiştir. Buna göre lider, faziletli ve şöhreti olan, bilgili kişidir. Karizmatik güç ise yöneticinin kişilik özelliklerini kullanarak çalışanlarını etkilediği güç türüdür (Çalışkur, 2016). Yöneticinin kişiliği, imajı, iletişimi, donanımı ve davranışları onun karizmasını belirler (Aytürk, 2019). Karizmatik güçte esas olan yöneticinin yönetilende hayranlık oluşturmasıdır (Hoy & Miskel, 2012). Hayranlık sonucunda bireyler hayran duydukları kişileri memnun etmeye çalışırlar (Robbins & Judge, 2019). Böylelikle karizma sahibi kişi hayranlık duyanları daha kolay etkileyebilir.

Karizma gücü daha az güçlü olan kişinin yönetici ile özdeşim kurmasıyla etkisini gösterir. Çünkü etkileyici, örnek ve saygın yöneticiler karizma sahibidir (Aytürk, 2019). Karizma gücünün kullanılmasında en önemli etkenlerden birisi personelin bu gücü algılamasıdır. Çalışan yöneticiyi karizmatik olarak algılamaz ve ondan etkilenmezse bu güç türü çalışanı harekete geçirmeyebilir (Singh vd., 2009).

Karizmatik liderliği Behling ve McFillen dokuz şart ile açıklamıştır. Bu şartlardan üçü izleyenlerde altısı ise liderde bulunmalıdır. Empati, özgüvenli olma, misyon sunma, çalışanlara başarı konusunda ilham verme, yetki paylaşma ve imajını büyütme şartları liderde bulunmalıdır. İzleyenlerde ise lidere güven duyma, örgüt vizyonuna inanma, başarı

konusunda inançlı olma gibi şartlardır (Özel, 2007, Akt., Aslanargun, 2021). Bu şartlar sağlandığı takdirde karizmatik güç etkili olacaktır. Karizmatik gücün etkili kullanılması için yöneticilerin de birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar; etkileyici olma, empati yapabilme, ikna etme, güven verme, öz güvenli olma, cazibeli olma, motive edici olma gibi özelliklerdir (Koçel, 2011).

Örgütlerde Güç Kullanımına Karşı Verilen Tepkiler

Yöneticinin kullandığı güç kaynakları ve çalışanların güce ilişkin algıları örgütün başarı durumunu etkiler (Tauceana vd., 2016). Güç kullanılırken güç türünün duruma ve ortama en uygun olanının seçilmesi gücün etkililiğini artırabilir. Örgütlerde gücün olumsuz kullanımı durumunda çalışanların yaratıcılığı engellenir, kişiliklerini olumsuz etkiler, etik uygulamalar sınırlanır, kariyer gelişimini engeller, ön yargı oluşmasına ve örgütsel strese neden olur (Singh vd., 2009). Kısacası örgütsel performansa zarar verir. Robbis ve Judge (2019), kişilik güçleri olan uzmanlık ve karizmatik gücün kullanılmasının örgütler açısından daha faydalı olacağını ifade etmektedir. Çünkü kişilik güçleri örgüte bağlılık, iş performansı ve kişisel ilişkilerle pozitif yönde ilişkilidir. Fakat makamsal güçlerin bu değişkenlerle olumlu ilişkisi görülmemektedir. Hatta zorlayıcı güç bazı durumlarda örgütler için zararlı bile olabilir.

Güç kullanımına verilen tepkiler genellikle uyma ve uymama davranışı başlıkları altında toplanabilir. Uyma davranışı gösteren bireyler itaat etme, özdeşleşme ve benimseme gibi davranışlar gösterirler. Uymama davranışı gösterenler de ise direnme oluşabilir. Bu davranışlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İtaat etme davranışı, örgütlerde yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü gibi makamdan kaynaklanan güç türleri kullanıldığında genellikle üyelerde görülebilir. Örgütlerde itaat etme davranışı üyenin, makam gücüne sahip kişinin isteklerine kendi çıkarlarıyla çelişse dahi razı olmasıdır. Uyma davranışı gösterilmesinin temel sebebi otorite kişinin gücünden kaynaklıdır. Üyenin yöneticiye güveni, kabulü ve bağlılığı bulunmamaktadır (Nahavandi & Malekzadeh, 1999 Akt., Kızıloğlu, 2017).

Benimseme davranışı, yöneticinin gücüne itaat edilmesi değil bireyin bu gücü kendi değer sistemiyle uyuşturduğu için kendi rızasıyla kabul etmesidir (Aytürk, 2019). Bireyler sorunları giderildiğinde de benimseme davranışı gösterebilirler (Özkalp & Kirel, 2010). Ayrıca benimseme davranışı, bireyin kararsız olduğu ve yeterli bilgisinin olmadığı durumlarda uzman gördüğü kişilerin fikirlerini doğru kabul etmesiyle de gerçekleşebilir. Bu bağlamda örgütlerde uzmanlık gücü kullanılması durumunda üyelerin benimseme göstermesi daha kolay olur.

Özdeşleşme, üyenin liderden etkilenecek liderin kimliğiyle bütünleşmesidir. Bireyler diğerlerinden etkilendiklerinde genel olarak özdeşleşme görülür. Etkilenmesi ise diğerinin kişisel çekiciliğine dayanır (Özkalp & Kirel, 2010). Birey etkilendiği lidere özenerek onun gibi davranabilir. Örgütlerde karizmatik güç kullanılması durumunda üyelerde daha çok görülecek bir davranıştır (Aytürk, 2019). Bu bağlamda üye, karizmatik liderin davranış, duygu ve düşüncesinden etkilenecek verilen işleri yerine getirir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgüte adanması, örgütte bulunmaktan haz alması ve örgütle özdeşleşmesi süreçlerini kapsar (Chang, 2015). Bu bağlamda örgütlerde uzmanlık gücü ve karizmatik güç kullanımı bağlılığı artırır (Lunenburg (2012). Makam güçlerinin kullanılması durumunda ise çalışanın örgütsel bağlılığı azalacaktır (Falbe & Yukl, 1992). Direnme ise bir örgütte yöneticinin isteklerinin çalışanın temel değerleriyle çatışması sonucunda üyenin işi yapmaması durumudur. Bu bağlamda çalışan işi aksatabilir, sabote edebilir ve çevreye zarar verebilir (Gatewood vd., 1995 Akt., Kızıloğlu, 2017). Genellikle örgütlerde zorlayıcı güç kullanılması durumunda bireylerde direnç görülebilir (Hoy & Miskel, 2012). Makam güçlerinin kullanılması örgütlerin sağlığını uzun vadede olumsuz etkileyebilir. Çünkü çalışanların direnmesi ile birlikte düşük performans ve verimsizliğe yol açabilir (Singh vd., 2009).

Değişim Kavramı

Değişimle ilgili alan yazınında birçok tanım mevcuttur. Koçel (2011), değişimi mevcut durumdan daha ileriye gitmek, Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), bir durumdan diğerine geçiş, Kara (2016), bir konumdan diğerine geçiş sürecinde nitel ve nicel farklılaşma, Aytürk (2019), yenilik, gelişme ve ilerleme olarak değişimi açıklamıştır. Mevcut tanımlardan da anlaşılacağı gibi değişim kavramı daha çok süreç, dönüşüm, gelişim, yenilik ve iyileştirme gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır.

Değişim, yenilik ve gelişim kavramları her ne kadar birbirleri yerine kullanılsa da aynı kavramlar değildir. Gelişim, olumlu bir ilerlemeyi ve büyümeyi ifade ederken değişim örgütteki kapsamlı değişiklikleri ifade eder. Değişim her zaman olumlu olmayabilir (Koçel, 2011). Değişim iyi yönetilmediğinde örgütlerde direnç ve çatışmalar görülebilir. Örgütsel bağlamda yenilik, örgütlerin yararı için düşünülen her türlü yaratıcı fikirlerdir. Bu yaratıcı fikirlerin uygulanmasıyla değişim gerçekleşir (Turan & Cansoy, 2021). Bu bağlamlar dikkate alındığında istendik değişim için yenilik ve gelişim gerekli olabilir. Fakat her değişim yenilik ile sonuçlanmayabilir. Çünkü yenilikte orijinallik esas iken değişim başkaları tarafından uygulanmış bir fikrin tekrar uygulanması ile de gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Gelişim yeniliğe açıklık ile olur. Bu bağlamda örgütler açık bir sistem oldukları için çevre ile

etkileşim hâlinededir. Çevreden girdi alınır, işlenir ve tekrar çevreye ürün olarak verilir. Çevre ve örgütün etkileşimi bu şekilde devam eder. Böylece örgütün gelişimi sağlanır (Hoy & Miskel, 2012).

Değişim

Örgütsel değişim, bir organizasyonun çalışma disiplini, imkânlarını, örgütün yapısını ve stratejisini geliştirme sürecidir (Aytürk, 2019). Benzer bir şekilde Anderson (2011) örgütsel değişimi istenilen gelecek vizyonu doğrultusunda örgütün stratejisini ve süreçlerini değiştirme süreci olarak ifade etmiştir. Kısacası örgütsel değişim, bir örgütün amaçları doğrultusunda, planlı ve yaratıcı çabaları ile kendini geliştirmesi süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreçte değişim kendisini örgütün alt birimlerinde ve örgütte somut olarak gösterir. Değişimler genellikle örgütün insan kaynağında, değerlerinde, kültüründe, stratejik hedeflerinde, yönetim algısında ve örgüt yapısında meydana gelir (Aytürk, 2019). Örgütsel değişim, örgütün, bireylerin ve yönetsel stratejilerin değişmesiyle gerçekleşir. Değişim örgütün bütününe yöneliktir. Çünkü örgütü birimleri arasında değişime yönelik etkileşim olmadan örgütsel değişimin gerçekleşmesi mümkün değildir (Owens & Valesky, 2021). Değişim, öncelikli olarak insanların değişimiyle başlar. Çünkü değişimin ana unsuru insan olduğu için insan değişmedikçe hiçbir şey değişmez (Aytürk, 2019).

Örgütsel değişimin örgütlere birçok yararı vardır. Değişim örgütü mevcut durumundan daha güçlü ve dayanıklı hâle getirir (Owens & Valesky, 2021). Seren'e (2005) göre örgütsel değişim, örgütleri durağanlıktan kurtararak dinamikleşmesini sağlar, örgüt paydaşlarını motive ederek örgütsel amaçlara yönlendirir, üyelerin bireysel gelişiminin destekler, örgüttekilere eleştirel bir bakış açısı kazandırır.

Baron ve Greenberg (1990), örgütlerin değişiminin fayda maliyet analiziyle gerçekleşeceğini savunur. Buna göre örgütsel değişim için öncelikli olarak örgütlerin mevcut durumundan memnun olmaması gerekir. Ardından bu durumu değiştirmek için yapılması gereken bir alternatifin bulunması gerekir. Bu alternatifin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin plan olduğu takdirde örgütler değişime hazır olur. Son olarak değişimin maliyeti ve değişimin faydaları karşılaştırılır. Eğer değişimin faydası maliyetinden fazla ise değişim gerçekleşir. Aksi hâlde değişimin maliyeti faydasından yüksek olursa değişim gerçekleşmez (Akt., Özkalp & Kirel, 2010).

Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişim, bireylerin ve örgütün amaçlar doğrultusunda planlı olarak gelişim sürecini ifade eder (Janićjević, 2012). Değişimin örgütler için olumlu ve olumsuz

sonuçlanabilir. Bu bağlamda değişimlerin istendik şekilde olabilmesi için örgütsel amaçlar belirlenmelidir. Hedef ve amaç net belirlenirse değişim süreci kolaylaşabilir. Aksi hâlde örgüt, bulunduğu konumdan daha da geriye gidebilir. Çünkü plansız gerçekleşen değişim kontrolden çıkarak geri dönülemez sonuçlara yol açabilir. Örgütsel değişimin birçok amacı vardır. Farklı araştırmacı ve yazarlar örgütsel değişimin amaçlarını açıklamışlardır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2001) göre örgütsel değişimin üç temel amacı vardır. Örgütün etkililiğini artırmak, örgütün verimliliğini artırmak ve örgütün motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır. Örgütsel değişimin amaçları arasında örgütün devamlılığını sağlamak, örgütü geliştirmek, çevre ve teknoloji ile uyumunu sağlamak, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını değiştirmek olabilir. Owens ve Valesky (2021), örgütsel değişimin temel amacını örgütün işlevselliğini artırmak olduğunu ifade etmiştir. Kısacası örgütsel değişimin amacı örgütün verimli olmasını ve etkin olmasını sağlayarak diğer örgütlerle rekabet avantajı sağlamaktır. Planlı ve yönlendirilmiş bir değişim örgütlerin performansını artırabilir.

Owens ve Valesky (2021) okul reformunu genel olarak beş hedefi olduğunu ifade etmiştir. Bunlar sosyal sınıflar arasındaki farkı dengelemek ve fırsat eşitliği sağlamak, okulun çekiciliğini artırarak öğrenciler için motivasyon sağlamak, öğrencilerin bilgiyi ezberlemesi yerine farklı beceriler kazandırıp bilgi ve kavramlar arası ilişkiler kurmasını sağlamak, öğrencilerde ilgi ve merak uyandırarak kendi kimliklerini keşfetmelerini sağlamak, toplumsal ve teknolojik değişimler ile kariyer ve iş dünyası arasında ilişki olduğunu keşsettirmektir.

Örgütsel Değişimin Nedenleri

Değişim, geçmişten beridir devam eden örgütleri farklılaşmaya zorlayan bir olgudur. Örgütler, değişim olgusu karşısında bazen zorunda kalarak bazen de isteyerek değişmeye çalışmışlardır (Rehman & Amjad, 2018). Örgütler genellikle diğer örgütlerle rekabet etmek için değişime ihtiyaç duyarlar (Piderit, 2000). Değişen dünya koşulları örgütleri değişime, yeniliğe ve yaratıcılığa sevk etmiştir. Çünkü değişen ihtiyaçlara mevcut olanaklar ile cevap vermek mümkün değildir. Örgütlerin talepleri karşılayabilmesi için değişime önem vermeleri gerekir (Safia & Ayık, 2022). Örgütsel değişimin nedenleri ile ilgili birçok araştırma ve sınıflandırma literatürde yer almaktadır.

Koçel (2011) örgütlerin değişimin nedenleri içsel ve dışsal faktörler olarak açıklamıştır. İçsel nedenler, örgütün içyapısıyla ve işleyişi ile alakalı nedenlerdir. Örgütsel çatışmalar, tükenmişlik, verimsizlik gibi nedenler içsel nedenlere örnek verilebilir. Dışsal nedenler, örgütleri değişime zorlayan teknoloji, küresellik, ekonomi ve kültür gibi çevresel etmenlerdir. Örgütler açık sistem oldukları için kendi içinde ve çevre ile etkileşim hâlinindedir. Bu etkileşim sonucunda örgütler değişime uğrarlar. Bu bağlamda örgütlerin değişimine neden

olan faktörleri Furxhi (2021), yaptığı kapsamlı çalışma ile içsel ve dışsal nedenler olarak sınıflayarak açıklamıştır.

Dışsal Nedenler.

Ekonomik Faktörler. Ülkelerin yaşadığı mali problemler, enflasyon ve işsizlik, ekonomi politikaları örnek olarak verilebilir. Muondo ve Perkins (2021), küresel pazarda gerçekleşen büyümelerin ve zorlu ticaret koşullarının değişime neden olduğunu ifade etmektedir.

Teknolojik Yenilikler. Teknoloji sürekli ilerlediği ve değiştiği için örgüt işleyişini etkilemektedir. Bu yüzden örgüt yöneticileri yenilikleri kendi kurumlarına entegre etmelidirler. Bu bağlamda daha iyi hizmet ve üretim sağlamak için örgütler mevcut teknolojilerini değiştirme ihtiyacı duyarlar. Çünkü insanlar kendilerine daha iyi hizmet veren örgütleri tercih ederler (Aytürk, 2019).

Sosyal Değişimler. Eğitim düzeyi, duygular, düşünceler, kentleşme, bağımsızlık, nüfus yapısı, alışkanlıklar ve değerler sistemi değiştiği için insanın davranışı da değişmiştir. Bu yüzden sosyal değişimler örgütleri etkilemiş ve örgütlerin değişimine neden olmuştur.

Değişen Talepler. Bireylerin ihtiyaç ve istekleri değiştiği için örgütler bu değişikliklere uygun davranması gerekir (Muondo & Perkins, 2021). Aytürk (2019), değişen dünyada insanların en iyi mal ve hizmeti almak için örgütleri değişime zorladığını ifade etmektedir. Bu bağlamda insanların değişen tercihleri örgütlerin değişimine neden olmaktadır.

İçsel Nedenler.

Örgüt Çalışanları. Çalışanlar, farklı deneyimleri ve bireysel gelişimleri ile örgütte yeni uygulamaları hayata geçirirler, böylece örgüt değişime uğrar. Yeni kazanımlar ve davranışlar edinme isteği, performans artırılması ve monotonluktan uzaklaşma istediği de örgütleri değişime zorlamaktadır (Muondo & Perkins, 2021).

Örgüt Yapısı. Örgüt yapısı örgütün yetkisi, birimleri, hiyerarşisi gibi unsurları kapsar. Kurumlar bu yapılarını değiştirmek zorunda kalabilir. Çünkü eski yapılar yeni zorlukları kaldıramaz.

Örgütsel Süreçler. Daha çok yönetim anlayışı, örgüt kültürü ve iklimi ile ilgilidir. Muondo ve Perkins (2021), örgütlerin strateji değişikliği, yönetimde yeni anlayışlar ve performans yükseltme düşüncesinin örgütlerde değişime neden olduğunu ifade etmektedir.

Değişim Modelleri

Lewin Modeli. Değişim yönetimini planlı olarak açıklayan ilk modeldir. Bu modele göre örgütsel değişimi kolaylaştıran ve zorlaştıran güçler vardır. Rekabet isteği, maddi çıkarlar ve ödül kolaylaştıran güçler iken maddi imkânsızlıklar, yetersiz insan gücü ve sermaye, değişmeme isteği zorlaştırmacı güçlerdir. Değişim bu güçler arasında dengesizlik olduğu zaman başlar ve yeniden denge kurulana kadar devam eder. Lewin (1948), bu bağlamda üç aşamadan oluşan değişim modeli geliştirmiştir. Bu model mevcut durumun çözülmesi aşaması, amaç için değiştirme aşaması ve değişimi yeniden dondurma aşamalarından oluşur. Bu modeli Lewin (1948), buz dağına benzetmiştir. Buz dağı erir, hareket eder ve tekrar donar. Her aşama süreç içerisinde gerçekleşir.

Çözme aşaması, örgütte güç dengesizliğinden ötürü çözülme başlar. Bu aşama değişim konusunda bireylerin ikna edilmeye çalışıldığı aşamadır. Başka bir deyişle bireyler değişime hazır hâle getirilmeye çalışılır. Bu aşamada değişimle ve getireceği faydalarla ilgili bilgi verilir. Okul yöneticileri çalışanlarını bu aşamada etkilemelidirler. Kısacası çalışanların bu aşama sonunda yeniliklere açık ve değişimlere hazır hâle gelmesi beklenir. Değiştirme aşaması, değişimin tüm yönleriyle başladığı ve uygulanmaya başlandığı aşamadır. Bireyler süreç sonunda istenilen hedefleri gerçekleştirir. Yeniden dondurma aşamasında ise değişim tamamlanmıştır. Kazanılan bilgi, beceri ve deneyimlerin kalıcı olması sağlanır. Bu bağlamda değişim örgüt kültürü ile yaşatılmaya çalışılır. Yeniden dondurma sonucunda örgütteki dengesizlik giderilmiş olur (Lewin, 1948).

Kotter Modeli. Bu modelin odak noktası, bireyler değişime inanması ve hazır olması durumunda değişim kolaylaşmasıdır. Kotter' e (1996) göre liderlerin yapması gereken sekiz görev vardır. Görevler gerçekleştirildiği takdirde değişim kolaylaşabilir.

1. Bir aciliyet duygusu oluşturmak, değişim yönetiminde ilk aşama olduğu için çok önemlidir. Değişim için iş birliği yapılmalı ve değişimin ivediliği hususunda bireyler ikna edilmelidir. Aksi hâlde değişim zorlaşacaktır. Yapılacak değişimin önemi ve gerekliliği örgüt paydaşları ile paylaşılır (Kotter, 1996).

2. Rehberlik koalisyonu kurmak, değişim için aciliyet duygusu oluşturulduktan sonra bu hisse sahip bireylerin bir araya gelmesi gerekir. Kısacası değişim için iş birliği yapılması gerekir. Koalisyon ne kadar fazla olursa değişim yönetimi kolaylaşacaktır. Aksi hâlde değişime karşı olanlar değişimi engelleyecektir (Kotter, 1996).

3. Vizyon ve Strateji belirlemek, değişim için koalisyon oluşturan paydaşlar bu aşamada değişim için ortak vizyon belirlemeli ve vizyonu gerçekleştirmek için de stratejiler geliştirmelidirler. Vizyon örgütün yönünü belirleyeceği için örgütün yol haritasıdır. Paydaşlar vizyon doğrultusunda harekete geçer ve motive olur. Vizyonu olmayan örgütlerin değişimi istenmedik sonuçlar ortaya çıkarabilir (Kotter, 1996). Bu bağlamda örgütün stratejiler geliştirmesi gerekir.

4. Değişim vizyonunu paylaşmak, ortak vizyon belirlendikten sonra bu vizyon lider aracılığı ile örgütte paylaşılmalıdır. Bu bağlamda liderin iletişim becerileri önemlidir. Lider diğerlerini iletişim becerileri ve ikna stratejileri ile vizyona inandırmalı ve vizyon için hizmet etmeye teşvik etmelidir (Kotter, 1996).

5. Geniş çaplı eylem için güçlendirme, bu aşamada değişim için tüm birimler ve paydaşlar harekete geçer, risk alırlar ve yetkilendirilirler. Amaç değişimi hızlandırmak ve önündeki engelleri aşmaktır. Güçlendirme değişim için insanlara kaynak sağlama yetki verme ve fırsatlar sunmadır (Kotter,1996).

6. Kısa dönemli kazançlar oluşturma, bu aşamada paylaşılan vizyonun getirdiği kısa dönemli kazançlar örgüt üyeleri ile paylaşılır. Burada amaç değişimin kazanç getirdiğini ve devam edildiği sürece daha fazla faydası olacağını göstermektir. Böylece değişime olan inanç artacaktır (Kotter, 1996).

7. Kazançların pekiştirilmesi ve değişim için teşvik, bu aşamada süreç değerlendirilir, kazanımlar incelenir ve sistemin işleyen işlemeyen yönlerine göre takviye ve düzeltme yapılır (Kotter, 1996).

8. Yeni yaklaşımları kuramsallaştırma, son aşama olduğu için değişimle beraber birçok yeni yapı, kazanım ve davranışlar örgüte yansımıştır. Ortak vizyon doğrultusunda gerçekleştirilen kazanımlar bu aşamada örgüt kültürüne entegre edilir. Örgüt kültüründe yaşatılmayan değişimler güç kaybeder ve zamanla değişime uğrar (Kotter, 1996).

Fullan (2007), değişim yönetimini Lewin (1948) gibi üç aşamada açıklamıştır. Bunlar başlangıç, uygulama ve devam ettirme aşamalarıdır. Başlangıç aşamasında değişime hazırlık yapılır. Bu aşamada mevcut durum değerlendirilir ve plan hazırlanır. Uygulama aşamasında değişim için yapılan planlama gerçekleştirilir. Devam ettirme aşamasında ise değişimin getirdiği yenilikler korunmaya ve yaşatılmaya çalışılır. Değişimin başarısı bu aşamaya bağlıdır. Sürdürülemeyen değişimler başarısızdır. Sürdürme aşamasının etkili olabilmesi için, değişimin örgüte yerleşmiş olması ve çalışanların sahip çıkması gerekir.

Değişimin başarılı olabilmesi için planlı olması gerekir. Bu bağlamda değişim sürecinde rasyonel örgütsel değişim modeli kullanılabilir. Bu model 5 aşamada gerçekleşir (Janićjević, 2012).

1-Problem tanıma

2-Problemle ilgili bilgi toplama ve analiz etme

3-Alternatif çözüm stratejisi belirleme

4-En uygun çözümü belirleme

5-Çözüm stratejisini uygulama

Rasyonel örgütsel değişim modeline göre, öncelikle değişimi gerektirecek bir problemin olması ve örgütün bunu bilmesi gerekir. Ardından problemle ilgili yeteri kadar kaynak toplanır ve çözüm için iş birliği yaparak alternatifler belirlenir. Alternatifler arasından en uygun olanı seçilerek bu alternatif uygulanmaya başlar (Janićjević, 2012).

Örgütsel değişime karşı direnç

Değişim süreci her zaman başarı ile tamamlanamayabilir. Değişimi kabul eden bireyler olduğu gibi değişim karşısında zorluk çıkaran bireyler de olabilir. Değişim sürecine dâhil olmayan ve değişimi eleştiren bireyler örgütsel değişime karşı çıkabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim sürecinde ortaya çıkan her türlü direniş örgütsel direnç olarak adlandırılabilir. Muondo ve Perkins (2021), değişime karşı direnci değişimin başlatılması ve uygulanmasındaki zorluklar şeklinde açıklamıştır. Ayrıca çalışanların değişime karşı çıkması ve gönülsüz olması olarak ifade etmiştir. Farklı bir deyişle örgütsel direnç değişimi zorlaştıran her türlü güçlüktür. Chawla ve Kelloway (2004) ise değişime karşı direnci, bireylerin değişimin hedeflerini engelleyecek her türlü davranış, tutum ve düşüncesini örgütsel direnç olarak adlandırır.

Direnç, genellikle mevcut durumun korunması için gösterilen çaba olarak ifade edilebilir. Örgütsel direncin örgütsel iletişimi güçlendirmesi, yeniden değerlendirme sağlaması ve araştırmaya sevk etmesi gibi örgütlere faydaları olabilir. Ayrıca direnç değişimin gelişigüzel ve düzensiz olmasını engeller (Özkalp & Kırıl, 2010). Bağlamsal olarak direnç faydalı bir davranış gözüktse de dönüşüm, yenilik ve gelişim için kısacası değişim için süreci zorlaştıran bir durumdur. Val ve Fuentes (2003), örgütsel direnci değişimi engelleyen ve hızını yavaşlatan direniş olarak açıklamıştır. Bu bağlamda değişime zarar verdiği düşünülebilir. Lawrence (2009), direnişi aynı şekilde örgütler için bir sancı süreci olarak

örneklendirmiştir. Direnç örgütün büyümesi, kalkınması ve sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir. Çünkü direnç değişimi engelleyip maliyeti artırır (Ansoff, 1991).

İnsanlar doğası gereği değişime karşı çıkabilir hatta engel olmaya çalışabilir. Bu yüzden örgütsel değişim sürecinde dirençlerle karşılaşmak muhtemeldir (Aytürk, 2019). Çünkü her birey, değişime aynı ölçüde inanmayabilir ve bireysel olarak tepki gösterebilir. Güvensizlik, şüphe duyma, sabote etme, alay etme, işleri yavaşlatma, değişim hakkında olumsuz konuşma ve araçlara zarar verme gibi davranışlarla, direnç karşımıza çıkabilir (Fleming & Spicer, 2003). İtiraz etme, geri püskürtme, eleştirme, olumsuz yorum yapma ve işten kaçınma olarak da direnç karşımıza çıkabilir (Anderson, 2011). Direniş makul ya da mantıksız olabilir ve gözle ya da sessizce ifade edilebilir (Warrick, 2022).

Örgütsel direnç tepkileri aktif direniş ve pasif direniş olarak ikiye ayrılır. Aktif direniş tartışmak, suçlama, çarpıtma, engelleme ve tehdit gibi davranışları içerirken pasif direniş görmezden gelme, aktif katılmama, erteleme, kaçınma gibi davranışları içerir. Bireyler geçmişten günümüze sürekli değişime karşı çıktıkları için bu tepkiler normal karşılanabilir. Fakat örgütsel direnç, değişim sürecinde gecikmeye neden olacağı için liderler dirençleri dikkate almalıdırlar (Furxhi, 2021). Benzer şekilde Dent ve Goldberg (1999), değişimin başarısı için liderlerin dirençleri ön görmesi ve üstesinden gelmesi gerektiğini savunur. Çünkü direnişler değişimin başarısına etki eder (Warrick, 2022). Yöneticiler, değişimi etkin bir şekilde yönetebilmelidir (Yeşil, 2018).

Liderlerin değişim sürecinde sorumlulukları fazladır (Yeşil, 2018). Lider, değişime karşı olan dirençleri belirlemeli, nedenlerini ortaya koyabilmeli ve dirençleri aşması gerekir (Lawrence, 2009). Liderler, dirençlerin asıl sebeplerini tespit edebilirse direnci aşmak kolay olabilir. Çünkü direnç bir davranış olarak ortaya çıkar fakat davranışın arkasında birçok neden olabilir. Warrick 'e (2022) göre liderler, direnişlerin nedenleri ve sonuçları hakkında tüm bilgi ve verilere sahip olmalıdır. Aksi hâlde değişim sürecinde yapılacak küçük bir değişiklik büyük sorunlara yol açabilir (Mutlucan, 2019). Bu bağlamda örgütte dirence neden olan faktörlerin bilinmesinde fayda vardır.

Örgütsel Direncin Nedenleri

Örgütsel direncin nedenleri hakkında birçok çalışma mevcuttur. Şimşek ve Çelik (2021), örgütsel direnci kişisel nedenler ve iş ile ilgili nedenler olarak açıklamışlardır. Buna göre iş ile ilgili nedenler; iş yükünün artması, iş ile ilgili yeni bilgiye sahip olmama, değişimin maliyeti, ekonomik durumun değişmesi örnek olarak verilebilir. Kişisel nedenler; değişime karşı olumsuz düşünce, davranış ve tutumlar, alışkanlık nedeniyle korumacı tutum,

bilinmezlik korkusu, dar düşünme, başarısızlık düşüncesi gibi örnekler verilebilir. Prochaska ve Prochaska (1999), kişilerin değişimde neden zorluk yaşadıklarının dört nedeni olduğunu savunur. Buna göre insanlar değişemeyeceklerine inanırlar, değişmeye gönüllü değildir, neyi değiştireceklerini bilmezler ve değişim nasıl olacağını bilmezler.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), değişime karşı direncin nedenlerini rasyonel nedenler, psikolojik nedenler, ekonomik nedenler ve sosyolojik nedenler olarak açıklamışlardır. Buna göre rasyonel nedenler; değişimin maliyeti, değişimin zamanı, teknik açıdan örgüte uygunluğu ifade edilebilir. Psikolojik nedenler; belirsizlik, endişe ve güvensizlik yaşayan bireyler statülerini kaybedeceği için değişime direnç gösterebilirler. Ekonomik nedenler; bireylerin teknolojik değişimle iş kaybı yaşayacağı düşüncesi ile değişime tepki gösterirler. Sosyolojik nedenler; örgütlerdeki informal grupların değişimle birlikte etkinliğini kaybedeceği ve çıkarlarının azalacağı düşüncesiyle grupça değişime tepki gösterebilirler. Ayrıca değişimin sosyokültürele uyumun olması da dirence neden olur.

İnsanlar, bulunduğu konumu kaybedeceği düşüncesinden ve güç kaybına uğrayacaklarını hissettiklerinden dolayı değişime karşı çıkarlar. Direnişin kaynaklarını Rehman ve Amjad (2018), şekil 3'teki gibi açıklamışlardır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel değişimin getireceği yenilikler ve faydaları bilmesi, örgüt için değişimin önemini bilmesi değişime karşı direnci azaltabilir. Aynı şekilde sürece etkin katılan çalışanlarda direnç oluşma ihtimali daha az olacaktır. Çünkü sürecin bir parçası olacakları için değişime inançları artabilir. Direnç oluşmasına neden olan diğer bir faktör de kişilik özellikleridir. Bazı insanların kişiliği yeniliklere açık olabildiği gibi bazıları da mevcut durumları koruma eğilimindedir. Bu yüzden kişilik özellikleri dirençte önemli bir faktördür. Direnişe neden olabilecek son etmen ise değişimin yapısıdır. Değişimin büyüklüğü, getirdiği yenilik ve becerileri, maliyeti gibi unsurlar da direnci azaltabilir ve artırabilir.

Şekil 3. Değişime Karşı Direncin Nedenleri



Kaynak: (Rehman & Amjad ,2018)

Furxhi (2021), örgütsel direncin kaynaklarını beş başlıkta incelemiştir. Bunlar güvensizlik, duygusal tepkiler, zayıf iletişim, başarısızlık korkusu ve zamandır.

Güvensizlik, çalışanların değişime karşı inancının zayıf olmasından kaynaklanır. Bu bağlamda liderler çalışanlarını etkileyip güven vermelidirler. Böylelikle direnç yerine değişime açıklık gösterirler. Ayrıca Aytürk'e (2019) göre değişim insanların rahatını engellediği takdirde insanlar değişime tepki gösterebilir ve hatta değişimi engelleyebilir.

Duygusal tepkiler, çalışanların değişimden korkması, rutinlerinin bozulması ve değişimin getireceği yeniliklere uyum sağlayamayacağı düşüncesi ile verdiği tepkilerden oluşur. Çünkü insanlar yaptıkları işi aynı yerde aynı şekilde devam ettirme eğilimindedirler (Aytürk, 2019). Bu bağlamda liderler çalışanlarına destek olup değişimin önemini anlatmalılardır.

Zayıf iletişim, iletişim değişimin kilit unsuru olduğu için süreç boyunca çalışanlarla değişim hakkında konuşulmalıdır. Liderler çalışanlarla doğru iletişim kurmadığı zaman ve değişim hakkında bilgilendirme yapmadığı zaman direnç oluşabilir (Fleming & Spicer, 2003). Çünkü bilinmezlik insanlarda kaygı ve korkuya neden olabilir. Değişimin getireceği faydalara, ortak vizyona çalışanlar inandırılıp motive edilmelidir. Değişimle ilgili endişeler varsa lider bu kaygıları gidermelidir. Kaygı ise sürekli bilgi paylaşma ve iletişim kurma yoluyla giderilebilir.

Başarısızlık, bireyler değişim sürecine hâkim olursa ve kendi bilgi, beceri ve deneyimlerine göre görevler verilirse değişim başarıya ulaşabilir. Aksi durumlarda bireyler başarısızlık yaşayacağı için değişime tepki gösterip olumsuz tutum içerisine girebilirler.

Gerçekçi olmayan zaman çizelgeleri, değişimin gerekli olduğu ve değişime ihtiyaç olduğu bir zamanda değişim gerçekleştirilirse değişimi tüm paydaşlar yararlı ve gerekli görür. Böylece değişime karşı direnç engellenmiş olur (Aytürk, 2019). Ayrıca değişim süreç içerisinde gerçekleştiği için değişimi bir anda yapmak yerine zamana yayılmalıdır. Bu bağlamda öncelikle çalışanların değişime inanmalarını sağlamak için zaman verilebilir.

Örgütsel Direnişi Önleme Yaklaşımları

Örgütsel direncin birçok farklı nedeni olduğu için her durumda geçerli direnci aşma yöntemi bulunmamaktadır. Bu bağlamda liderler duruma uygun optimal yöntemler kullanmaktadır. Fakat alan yazını incelendiğinde direnci azaltmada farklı öneriler yer almaktadır. Bu öneriler başlıklar hâlinde incelenmiştir.

Ortak Vizyon oluşturma. Örgütsel bağlamda vizyon, örgütlerin gelecekteki durumlarını gösterir. Farklı bir deyişle vizyon geleceği görmek demektir (Cemaloğlu, 2019; Muslu, 2014). Örgütler açısından vizyonun önemlidir. Örgütler açık sistem oldukları için sürekli çevre ile alışveriş yapar ve yaşamını devam ettirir. Fakat bu sürecin istendik şekilde sürmesi için örgütlerin ortak vizyonu olmalıdır. Çünkü amacı olmayan örgütler işlevlerini yerine getiremez (Aytürk, 2019).

Değişim süreci örgütsel iş birliği ve uyumu gerektirdiği için ortak bir amaç doğrultusunda çalışanların bir araya gelmesi gerekebilir. Ortak amaç, ortak vizyon doğrultusunda şekillenebilir (Muslu, 2014). Ortak vizyona sahip bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi daha kolaylaşabilir. Bu bağlamda ortak vizyonu olmayan ya da ortak vizyon inancı olmayan örgütlerin değişim sürecinde sorun yaşaması muhtemeldir. Çünkü ortak vizyon, rekabet avantajı sağlar (Muslu, 2014). Bu yüzden değişim sürecinde paydaşlarla vizyon belirlenip çalışanların vizyona hizmeti sağlanırsa örgütsel dirençle karşılaşılmaması muhtemel olabilir.

Etkin Katılım. Değişimi yönetenler tepeden inme bir kararla değişiklik yapmak istedikleri takdirde çalışanların tepkisiyle karşılaşacaktır (Aytürk, 2019). Bu bağlamda değişime karşı tepki oluşmaması için bireylerin kararlara ve sürece etkin katılımı gereklidir. Etkin katılım bir etkinliğe, olaya ve duruma bireylerin aktif olarak katılımını ifade eder. Böylelikle değişim sürecinin her aşamasına katılan çalışanlar bu sürecin aktif bir parçası olacağı için direnç göstermesi azalabilir. Özellikle konu ile ilgili uzmanlığı varsa direnç daha da azalabilir (Robbins & Judge, 2019). Farklı bir deyişle dirençle karşılaştığımız çalışanları sürece ortak edersek dirençleri azalacaktır. Çünkü aktif katılım sağlayan bireyler değişimi sahiplenecektir. Robbins ve Judge (2019), direnç gösteren bireylere sürecin bir parçası olduğunu hissettirirsek direnin azalacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde Sabuncuoğlu ve Tüz' de (2001) bireylerin örgüt için önemli olduklarını düşündüklerinde değişime uyum sağlayacaklarını ifade etmişlerdir.

İletişim ve Bilgilendirme. Çalışanlar değişim süreci hakkında yeteri kadar bilgisi olmadığında ve kendilerine yeterince bilgi verilmediğinde tedirgin olacakları için değişim sürecine gönülsüz olurlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Çünkü bilinmezlik bireylerde kaygı yaratabileceği için bireyler değişim hakkında olumsuz tutum geliştirebilirler. Bu nedenle iletişim, değişimin başarısında kritik bir unsurdur (Furxhi, 2021). Yöneticiler değişim hakkında gerekli bilgilendirmeleri sağlayarak bireylerin kaygısını önlemeli ve bireylerin sürecin bir parçası olmalarını sağlamalıdır.

Değişimin başarısı paydaşlar arası iletişime bağlıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Örgütsel iletişimde sorun olması hâlinde örgütte farklı problemler meydana gelebilir. Çünkü iletişim sosyal ilişki ve çatışmaların temelidir. Bu yüzden doğru iletişim kurulduğu takdirde bireylerde direnç azalabilir. Değişim sürecinde doğru iletişim, çalışanlara değişimin faydalarının anlatıldığı, bireylere ve örgüte kazancının anlatıldığı ve en önemlisi örgütsel vizyonun anlatıldığı iletişimdir (Furxhi, 2021; Fleming & Spicer, 2003; Robbins & Judge, 2019).

Eğitim ve Destekleme. Değişim sürecinde bireyler olumsuz tutum içerisine girebilir, bilgi ve kaynak eksikliği dolayısıyla sorun yaşayabilir ve sonucunda direnç gösterebilir. Liderler bu gibi durumlarda çalışanlarına ilgi göstererek ve destek olarak direncin üstesinden gelebilir. Robbins ve Judge (2019), örgüt liderlerinin ve çalışanlarının değişime karşı bağlılıkları zayıf olduğu zaman direnç oluşabileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda oluşan direncinde eğitimler ve danışmanlıklar alınarak azaltılabileceğini ifade etmektedir. Değişim süreci hakkında grup oturumları, tartışmalar çeşitli kurslar ve iş başında eğitimle çalışanların direnci azaltılabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001). Ayrıca Aytürk (2019), değişim lideri diğerlerine önderlik ve rehberlik ederek onlara destek sağlayarak değişime karşı direnç oluşmasını engellenebileceğini açıklamıştır.

Pazarlık etme ve uzlaşma. Bireyler arasında yenilik, gelişim ve dönüşüm sürecinde kısacası değişim sürecinde farklı zamanlarda farklı nedenlerden dolayı fikir ayrılıkları ve çatışmalar yaşanması normaldir. Çünkü her birey özel ve farklı olduğu için farklı görüşlerin olması ve anlaşmazlıkların olması muhtemeldir. Önemli olan bu anlaşmazlıkların örgüt için en doğru ve faydalı şekilde çözülmesidir. Bu bağlamda uzlaşma yoluna giderek ortak kararlarla anlaşmazlıkların çözülmesi direnci azaltabilir. Aytürk (2019), değişim sürecinde bireylerin maddi ve statü olarak kaybı olacaksa öncelikle bu kişilerle anlaşma yapılmasını önermektedir.

Güç Kullanma ve Zorlama. Değişimin aceleci ve tepeden inme kararlarla yapıldığı örgütlerde genellikle direnci aşmada güç kullanılarak bireyler değişime zorlanır (Robbins & Judge, 2019). Bu bağlamda güçten kasıt zorlayıcı güçtür. Bu güç kaynakları daha çok zorlama, emir verme, itaat bekleme, tehdit ve baskı davranışlarını içerir. Yöneticiler bu davranışları göstererek bireylerin uymasını beklerler. Aytürk'e (2019) göre değişime direnç gösteren ve değişimi engellemeye çalışan bireylerin görev yerleri değiştirilmeli ya da görevlerinden uzaklaştırılmalıdır. Robbins ve Judge (2019), zorlama yöntemi eğer bir çalışana uygulanarak diğer çalışanların dolaylı olarak etkilenmesini sağlıyorsa faydalı olacağını savunur. Örnek olarak, ücret artışı isteyen bir çalışanın isteği topluluk önünde reddedilirse

diğerleri de isteklerinden vazgeçer. Fakat bu yöntem kısa süreli fayda sağlasa da bireyler güç unsuru olduğunda uyum sağlayacak, olmadığı durumlar da ise tekrar direnç göstereceklerdir. Bu yüzden güç dirence çözüm değil direncin üstünü kapatmaktır.

Manipüle Etme ve Kooptasyon. Koçel'e (2011) göre manipülasyon, bireylerin düşüncelerini istendik yönde etkilemektir. Farklı bir deyişle olayların ve durumların nedenini ve sonucunu olduğundan farklı göstermek, algı yapmak, saklamak manipüle etmektir. Fakat bu yöntem direnci geçici süre azaltabilir ama bireyler asıl olanı ve doğru olanı öğrendiğinde farklı sorunlara yol açarak direnç oluşturabilir. Kooptasyon, kelime anlamı soruna neden olanları sorunun bir parçası hâline getirmektir. Direnç gösteren bireylere farklı görev ve sorumluluklar verilir. Bu şekilde bir nevi bireyin etkin katılımı sağlanır ve direncin azalması beklenir (Robbins & Judge, 2019).

Ödün Vermek. Ödün verme yöntemi, bireylere taviz vererek değişime katılmalarının sağlandığı yöntemdir. Bu şekilde direnç aşılr. Bir nevi ödül verme yöntemi ile benzerlik taşır. Çünkü verilen taviz çalışan için ödül niteliğindedir. Çalışanlar yöneticilerin verdikleri taviz ile çıkar sağlarlar. Bu nedenle değişime karşı direnç göstermeyebilirler.

Arabuluculuk. Arabuluculuk yöntemi ile değişime inanmış ve aktif katılan bireylerin direnç gösteren bireyleri ikna etmesi sürecine dayanan yöntemdir. Bu yöntemde direnç gösteren bireyler cesaretlendirilir ve değişime özendirilir.

Ödüllendirme. Değişimin başarısı için ödül ve teşvik sistemi gereklidir (Aytürk, 2019). Ödül ve teşvik yöntemi çalışanları motive etmek ve başarısını takdir etmek için kullanılır. Bu bağlamda değişim sürecinde çalışanların ilgisini canlı tutmak ve küçük başarıları takdir ederek ortak vizyona ulaşmalarını sağlama sürecinde ödül kullanılabilir. Ücret artışı, terfi, statü değişikliği gibi ödüllendirmeler yapılabilir.

Etkileme Taktikleri

Etkileme ile ilgili alan yazınında birçok tanımlama ve açıklama mevcuttur. Bireyin diğer bireylere güç kullanarak onları tesir altına alması (French & Raven, 1959), bireylerin ya da grupların duygu düşünce ve davranışlarını değiştirme (Faeth, 2004), bireyleri amaç ve çıkar için ikna etme (Koçel, 2011), kişilerin tutum, düşünce ve davranışlarını değiştirmek için yapılan her türlü girişim (McShane & Von Glinow, 2015) gibi birçok farklı tanım yapılmıştır. Bu bağlamda etkileme kavramı incelendiğinde tanımlarda daha çok güç, ikna, değişim, etkileyen, etkilenen ve liderlik gibi kavramlara vurgu yapılmıştır.

Güç kavramı ve etkileme kavramı birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Chong vd., 2013; Faeth, 2004; Hashish, 2015; Lo, 2004; Somech & Zahavy, 2002; Schriesheim & Hinkin, 1990; Steensma & Van Milligen, 2003). Güç, bir bireyin diğer bireylerin psikolojik durumunu değiştirme yeteneğidir. Etki ise bu gücü kullanma durumudur (Abdullah vd. 2022). Güç, kişinin istediği sonuçları elde etme ve istenmedik sonuçları engelleme çabasıdır (Cheney & Tompkins 1985, Akt., Culver, 1994). Güç, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları etkileyebilme yeteneğidir (Robbins & Judge, 2019). Bu bağlamda yöneticiler örgütün devamlılığı için güç kullanarak çalışanların örgütsel amaca hizmet etmesini sağlar. Çalışanlar ise yöneticinin kullandığı güçten etkilenerek verilen görev ve sorumlulukları yerine getirir. Kısacası güç bir kaynak ise etkileme bu kaynağı kullanarak bireylerde istendik davranış oluşturma sürecidir (Aslanargun, 2021).

Etkileme, kişiler arası iletişime dayanan ve sonucunda değişim olan bir süreçtir. Etkilemenin üç temel unsuru bulunmaktadır. Etkileyen kişi, etkilenen kişi ve etki için kullanılan stratejilerdir (Yukl, 2013). Etki için kullanılan stratejiler temelini French ve Raven' in (1959), güç kaynakları sınıflamasından alır, fakat her etki stratejisi güce dayanmayabilir (Kipnis vd., 1980). Aynı şekilde Culver (1994), bu görüşü destekler nitelikte, liderlerin kullandığı gücün tek başına etkilemeyi açıklamada yetersiz kaldığını, liderin becerisi ve davranışının da etkilemede önemli olduğunu söylemiştir.

İkna etme ve etkileme kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlardır. İkna etme günümüzde siyaset, sosyal medya ve teknoloji alanlarında kullanıldığı gibi eğitim ve örgütlerde de kullanılmaktadır (Hogan, 1996). İkna etme, bireyleri istendik şekilde harekete geçirebilmek ve etkileyebilmek için bireylerin normlarını, tutumlarını ve davranışlarını iletişimle değiştirme sürecidir. Farklı bir deyişle ikna bireylerin kendi kabullerini başkalarına kabul ettirme sürecidir (Hogan, 1996). Bu bağlamda etkileme sonucunda birey ikna edilmiş olur. İkna edilen bireyler üstlerin emirlerine uyma davranışı göstermesi daha kolay olabilir. Böylelikle örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi kolaylaşabilir.

Bir insanı ya da grupları ikna etmemiz için dikkat etmemiz gereken hususları Cialdini (2006), 6 temel ilke ile açıklamıştır. Birincisi karşılık verme ilkesidir. Bu ilkeye göre yapılan her olumlu davranışa aynı şekilde karşılık verilmelidir. Karşılık verme ilkesi esasen şartlanmaya dayanır. Buna göre yapılan iyi bir şeye karşılık bireylerin kendini diğerine karşı borçlu hissetmesi durumundan dolayı bireylerin ikna edilmesi daha kolay olabilir (Hogan, 1996). İkincisi azlık ilkesidir. Bu ilkeye göre az olan şey değerli olduğu için ikna sürecinde bireylere değerli fırsatlar sunulmalıdır. Sınırlı olan her şey ikna etmenin gücünü artırır (Hogan, 1996). Üçüncüsü tutarlı olma ilkesidir. Bu ilkeye göre tutarlı davranış gösteren

insanlar toplum tarafından daha kabul edilebilir olurlar. Böylelikle ikna daha kolay olacaktır. Dördüncüsü sevgi ilkesidir. Bu ilkeye göre bireylere sevecen yaklaşılr ve ilgi gösterilirse ikna süreci kolaylaşacaktır. Bu bağlamda sevdiğimiz kişilerin isteğini daha kolay kabul ederiz ve yerine getiririz (Hogan, 1996). Beşincisi otorite ilkesidir. Bu ilkeye göre birey otoriteden etkileneceği için ikna olması kolaylaşacaktır. Otorite bireylerin gücüne, uzmanlığına ve konumuna dayanabilir (Hogan, 1996). Altıncı ilke olan toplumsal kanıt ilkesine göre birey belirsizlik yaşadığı durumda çoğunluğa uyum sağlama eğilimindedir. Bu bağlamda bireylerin genel kabul görmüş önerileri kabul etmesi daha olasıdır. İkna sürecini kolaylaştırmak isteyen bireyler bu ilkelere dikkat edebilir.

Etkileme bir süreç olduğu için genelde farklı şekillerde kendini gösterir. Kelman, (1974) etkileme sürecini sosyal etkiyle açıklamıştır. Sosyal etki bir kişinin başka kişiler veya gruplar etkisiyle davranışını değiştirmesidir. Sosyal etki sonucunda bireylerdeki değişimi uyma, özümseme ve özdeşleşme olarak açıklamıştır. Buna göre sosyal etki sonucunda birey etkileyenden uyarıcı alır ve zihninde işler ardından uyma davranışı gösterir ve nihayetinde daha ileri giderek örgütle bütünleşir (Kelman, 1974).

Uyma davranışı, bireyin diğer bireylerin ya da grubun temel düşünceleri ve duyguları doğrultusunda davranış göstermesi fakat bu konuda tarafsız olması sürecidir. Yani birey istenileni benimsemeden yerine getirir (Culver,1994). Özümseme davranışı, bireyin etkilenme sürecinde etkileyenden aldığı bilgi, emir ve düşüncelerin zihinsel olarak işlenmesi sürecidir. Özdeşleşme davranışı, bireyin etkilendiği kişi ya da örgüte kendini adanması ve onlara benzemeye çalışması sürecidir. Farklı bir deyişle kişi ve örgüt arasında kurulan bir bağıdır. Yöneticiler örgütlerin gelişimi ve başarısı için üyelerin özdeşleşmesini sağlamalıdır (Cheney & Tompkins, 1985 Akt., Culver, 1994).

Etkilemenin Kuramsal Temelleri

Etkilemenin tarihsel sürecine bakıldığında birçok kuram görmemiz mümkündür. İnsanlar etkilemeyi farklı bakış açısıyla açıklamaya çalışmıştır. Alan yazınında genel olarak kabul gören etkileme teorileri; sosyal değişim, stratejik koşul bağıllığı ve etkileşimsel kuramdır (Culver, 1994). Bu kuramlar kısaca açıklanmıştır.

Sosyal Değişim Kuramı. Sosyal değişim kavramının temelleri sosyoloji, ekonomi, yönetim ve sosyal psikolojiye dayanır (Cropanza & Mitchell, 2005). Bu kurama göre insanlar sosyal bir ilişki kurarken fayda ve zarar gözeterek hesap yaparlar bu durum sosyal fayda ile açıklanır. Sosyal ilişkinin getireceği zarar faydadan daha fazla ise bireyler ilişkiyi sürdürmekten vazgeçer böylelikle sosyal değişim yaşanmış olur. Kısacası ilişkilerde karşılıklı

fayda sağlamak esastır. Bu bağlamda etkileme sürecinde etkilenen kişinin faydası gözetilebilir (Cropanza & Mitchell, 2005).

Sosyal değişim karşılıklı bağımlılık ile ilgilidir. Karşı bağımlılık sosyal ilişkilerde belirli bir şarta bağlı ilişkileri temsil eder. Yani bir taraf diğerine yardım ederse diğeri de ona yardım etmelidir. Kısacası sosyal ilişkilerde karşılıklı beklentiler vardır (Gergen, 1969, Akt., Cropanza & Mitchell, 2005). Karşılıklı beklentilerin giderilmesi sonucunda bireyler sosyal ilişkilerden mutluluk ve güven duyarlar, böylelikle sosyal değişim başlar (Molm vd., 2000, Akt., Cropanza & Mitchell, 2005).

Sosyal ilişki kuramının bazı ilkeleri vardır. Bunlardan birincisi, bireyler ödül almayı sever fakat cezadan hoşlanmaz. İkincisi sosyal fayda analizi ilişki kurmadan önce yapılmalıdır. Üçüncüsü ise her birey çıkarıcıdır ve beklentileri farklıdır. Bireyler bu ilkeleri göz önüne alarak sosyal ilişki hakkında karar verebilir (Burns, 1973, Akt., Kuru Çetin, 2013). Sosyal mübadele kuramı, örgütlerde bireylere iyi davranılırsa daha çok çalışacaklarını ve üreteceklerini öne sürmektedir (Maher, 1999). Bu bağlamda etkileme sürecinde sosyal ilişki kuramının ilkelerine dikkat edilebilir.

Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı. Stratejik koşul bağımlılığı kuramına göre yönetim süreçlerinde tek bir doğru yoktur (Culver, 1994). Bu nedenle her duruma göre yönetim anlayışı değişmelidir. En doğru yönetim örgütün içsel ve dışsal koşullara göre yönetildiği bir yönetimdir (Koçel, 2011). Bu bağlamda etkileme sürecinde çevresel ve bireysel koşullar dikkate alınabilir. Bu kurama göre örgütler belirsizlik durumları ile karşılaşır ve belirsizlik örgüt tarafından çözülürse örgütler güç kazanır.

Etkileşimsel Kuram. İnsan sosyal bir varlık olduğundan dolayı sürekli çevre ile etkileşim hâlinindedir. Çevre ile etkileşim sonucunda bireylerde deneyimler oluşur. Birey farklı durumlar ile karşılaşması sonucunda farklı etkileşimler kuracaktır. Bu bağlamda bireyin davranış çeşitliliği artacaktır (Ekehammar, 1974, Akt., Kuru-Çetin, 2013). Davranış çeşitliliği artan birey giderek karmaşık hâle gelmektedir. Bu karmaşıklığı çözmek için durumların bireye etkisi, bireyin durumlara etkisi dikkate alınarak etkileme sürecinde bu etkiler kullanılabilir (Chatman, 1989).

Etkileşimsel kuramda dikkat edilmesi gereken husus birey ve örgütün etkileşimsel uyumunun sağlanmasıdır. Birey ve örgüt uyumu, bireyin örgütle bütünleşmesi ve çevre ile rekabetine dayanır. Örgüte uyum sürecinde bireylerin örgütle etkileşimlerin bütünü bireyi anlamlandırmamıza yardımcı olur (Chatman, 1989).

Etkileme Taktikleri

Liderlik sürecinde en önemli etkenlerden birisi etkileme yeteneğidir. Etkilemede başarılı olan liderler yönetim sürecinde başarılı olurken etkilemeyi etkisiz kullanan liderler yönetim sürecinde sorun yaşarlar. Etkisiz girişimler sonucunda astlarda genellikle direnç oluşturur (Abdullah vd. 2022).

Liderler ve yöneticiler örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için paydaşlar ile birlikte hareket etmelidirler. Fakat değişim sürecinde karşılaşılan sorunları aşmak için liderler bir takım ikna taktikleri kullanması gerekebilir. Çünkü ikna ve etkileme ile gerçekleştirilmek istenilen düşünceler kolaylıkla uygulanabilir hâle gelebilir. McShane ve Von Glinow (2015), etkileme taktiklerinin örgütsel amaçlara ulaşma, örgütü koordine etme ve birliktelik sağlama açısından gerekli olduğunu savunur.

Etkileme sürecinde yöneticilerin başarılı olabilmesi için yapması gereken bazı davranışlar vardır. Bunlar etkilenecek kişiye insancıl yaklaşmak, etkinin amacını anlatmak, etki sonucunda bireye katkısını açıklamak, güven vermek, kararlara katılımını sağlamak, bireye bürokrasiden ziyade özerklik tanımak ve gücü olumlu şekilde kullanmaktır (Seibold vd., 1994 Akt., Maher, 1999).

Etkileme taktiklerini seçerken yöneticiler birtakım unsurlara dikkat ederler. Bunlar örgütün kendisi, büyüklüğü ve yapısı, işin yapısı ve zorluğu, görev ve gerekli iş birliği derecesidir (Yukl & Tracey, 1992). Ayrıca etkinin amacı, sonucu, kişisel ve bağlamsal değişkenler, taktik kullanım düzeyi de taktik seçiminde etkilidir (Faeth, 2004). Tuti ve Özdemir (2024) ise liderlerin etkileme taktiklerini seçimini bireysel ve örgütsel faktörler olarak gruplandırmışlardır. Buna göre kişilik özellikleri, liderlik özellikleri, cinsiyet, görünüş, çevre şartları bireysel faktörler iletişim ve güç kaynakları örgütsel faktörlerdir. Liderler bu faktörlere göre etkileme taktiklerini tercih edebilirler.

Etkilemenin üç yönü bulunmaktadır. Bunlar örgütsel hiyerarşide yukarı, aşağı ve yatay yönlüdür. Yani yönetici astlarını etkileyebilir, üstlerini etkileyebilir ve aynı pozisyondaki bir bireyi etkileyebilir. Son araştırmalar ile etki yönüne diğer örgütleri etkileme de eklenmiştir (Faeth, 2004).

Etkileme taktikleriyle ilgili alan yazınında kabul gören en genel sınıflandırma Yukl'a (2013) ait sınıflandırmadır. Buna göre etkileme taktikleri 11 alt boyutta incelenir. Bunlar akıl yoluyla ikna, karşılık verme, ilham verme, yasal dayanak sunma, baskı yapma, bilgilendirme, iş birliği yapma, istişarede bulunma, koalisyon kurma, takdir etme, kişisel yakınlığı kurma taktikleridir. Fakat etkileme taktikleri genel olarak sert, yumuşak ve rasyonel etkileme

taktikleri olarak gruplandırılır. Sert etkileme taktikleri makam gücüne dayanan taktiklerdir. Bunlar daha çok baskı, yasal dayanak sunma, karşılık verme ve koalisyon gibi taktiklerdir. Yumuşak etkileme taktikleri ise kişisel güce dayanan taktiklerdir. Bunlar ise kişisel yakınlığı kullanma, iş birliği, takdir etme, ilham verme ve istişare etme taktikleridir. Rasyonel taktikler ise akıl yoluyla ikna ve bilgilendirme taktikleridir. Sert etkileme taktikleri karşısında bireyler uyma ya da direnç gösterebilirlerken yumuşak etkileme taktiklerinde bireyler uyma ve bağlılık gösterebilirler (McShane & Von Glinow, 2015). Gruplandırılmış etkileme taktikleri tablo 2’ de sunulmuştur.

Tablo 2. Etkileme Taktikleri

RASYONEL TAKTİKLER	SERT TAKTİKLER	YUMUŞAK TAKTİKLER
1. Akıl Yoluyla İkna (Rasyonel İkna) 2. Bilgilendirme	1. Baskı Kurma 2. Yasal Dayanak Sunma (Meşrulaştırma) 3. Karşılık verme (Değişim,Takas) 4. Koalisyon	1. Takdir etme (Övme) 2. İş birliği 3. Kişisel Yakınlık Kullanma 4. Teşvik edici talep (İlham Verme) 5. İstişare etme (Danışma)

Kaynak: (Yukl, 2013)

Akıl Yoluyla İkna. Bireyin, diğer kişilere mantıklı ve gerçekçi gerekçeler sunarak onların tutum ve davranışlarını etkileme sürecidir (McShane & Von Glinow, 2015). Farklı bir deyişle istenilen değişimin, örgütün amacı ve hedefi için gerekli olduğunun bireylere mantıklı olarak açıklanmasıdır. Bu bağlamda rasyonel ikna sürecinde etkililik artırılmak isteniyorsa herkes tarafından doğru kabul edilen veriler kullanılmalıdır (Yukl, 2013).

Rasyonel ikna taktiği örgütlerde en çok kabul gören ve kullanılan tekniktir (Curtis, 2018). Çünkü istatistiğe dayanan veriler ve kanıta dayanan argümanları karşı tarafın reddetmesi zordur. İnsanlar gerçekliği daha çok sever ve inanırlar (Abdullah vd. 2022). Bu taktiği kullanan yöneticiler genelde problem çözerken de akıl ve mantıksal verilere dayanarak karar verirler. Çalışanlardan ise her durumda gerçekçi olmalarını ve başarıyı somut olarak göstermelerini isterler (Yukl, 2013).

Karşılık Verme. Üyeye yapılan bir iş ve yerine getireceği bir emir sonrasında örgüt tarafından kendisine bir çıkar sağlanacağını açık bir şekilde ifade edilmesidir. Diğer bir deyişle kazan-kazan anlayışına dayanır. Karşılık verme stratejisine örnek olarak çalışana izin verilmesi, maaş artışı, terfi ve ikramiye örnek olarak gösterilebilir (Yukl, 2013).

Teşvik Edici Talepte Bulunma. Etkilenmek istenilen kişilere mantıksal dayanak sunmaktan ziyade daha çok onların duygu ve değerlerine dokunarak, yapılan etkileme stratejisidir. Bireyin isteğini ve heyecanını artıracak talepte bulunulur. Yönetici tarafından yapılan ilham verici konuşmalar bu taktiğe örnek verilebilir (Yukl, 2013).

İlham verici çağrıda bulunma en etkileyici etkileme taktiklerinden birisidir (Yukl & Tracey, 1992). Teşvik edici taleple etkileme yöntemini kullanacak bir liderin öncelikle üyesini iyi tanıması gerekir. Bireyin değerlerini, normlarını ve kişilik özelliklerini iyi bildiği takdirde bu yöntem ikna sürecinin etkisi artabilir. Bu taktiği kullanan yöneticiler genel olarak örgütlerde rol model olarak görülen ve referans alınan bireylerdir (Yukl, 2013).

Yasal Dayanak Sunma. Bu tekniğin kullanılabilmesi için yöneticinin yasal bir otoritesi olması gerekir. Çünkü bu tekniğe göre, yönetici kişiye yapılmasını istediği işin yasal dayanağının olduğunu söyleyerek işin yapılmasını ister. Yönetici kendisinde yetki olduğunu gösterir ve işin yapılmasını bekler (Yukl, 2013). Yasal dayanak sunarak etkileme yöntemi French ve Raven'in (1959), bahsettiği yasal güce dayanır. Bu güç türüne göre yönetici gücünü bulunduğu makamdan alır (Maher, 1999). Yasal güç kullanarak bireyler etkilenmeye çalışılır (McShane & Von Glinow, 2015).

Baskı Yapma. Yöneticinin astını etkileyebilmek için kullandığı tehdit ve baskıya dayanan bir etkileme stratejisidir (McShane & Von Glinow, 2015). Astlara işi yapmaması durumunda göz dağı verilir. Sık denetim, kaba üslup ve mobbing yapılması baskı yoluyla etkilemeye örnektir. Baskı taktiği, örgütte pasif olan ve tembelliğe alışmış kişileri harekete geçirmek için kullanılabilir. Fakat dikkat edilecek husus bu taktiğin aşırıya kaçılmadan ölçülü kullanılmasıdır. Aksi hâlde bireylerde direnç neden olmakta ve örgütsel iletişime zarar vermektedir (Yukl, 2013).

Bilgilendirme. İşin yapılması durumunda bireyin kendi gelişimi için fayda sağlayacağını bireye anlatılması durumudur. Burada önemli olan bireyin içsel motivasyonunun harekete geçirilmesidir. Akıl yoluyla ikna etmede stratejisinde örgütün çıkarı söz konusu iken bilgilendirme yoluyla ikna da ise bireyin çıkarı söz konusudur. Fakat bireyin çıkarı karşılık verme stratejisindeki gibi herhangi bir ödüle dayanmaz (Yukl, 2013). Bilgilendirme yoluyla ikna sürecini kullanan bir yönetici astlarına ve paydaşlarına emirlerini açık bir şekilde yönergeyle bildirir ve yapılmasını bekler. Her birimin ve bireyin sorumlulukları net bir şekilde ortaya konulmuştur (Curtis, 2018).

İş Birliğı Yapma. İşin yapılması konusunda bireye maddi ve manevi destek verileceğinin söylenmesi durumudur. Ortak amaç için birlikte hareket edilir. Bireye yardım etme ve destek sözü verilir birey böylece yöneticiden etkilenir. Fakat destek sağlamak karşılık verme stratejisindeki gibi bireye maddi çıkar sağlamaz. İşin yapılması sürecine maddi olarak kaynak sağlanır (Yukl, 2013). İş birliğı stratejisinin uygulanabilmesi için etkileyen ve etkilenen arasında güven ilişkisinin olması gerekir. Aksi hâlde etkilenen kişi iş birliğine yanaşmayabilir. Bu taktiğı kullanan yöneticiler birimler ve bireyler arasında koordinasyon sağlayarak bireylerin hedefleri ile örgütlerin hedeflerini örtüştürmeye çalışırlar (Yukl, 2013).

Başkalarıyla Koalisyon Kurma. Kaynaklar ve çalışanların gücü bir araya getirilerek diğerleri ikna edilir (McShane & Von Glinow, 2015). Farkı bir deyişle yöneticinin bir konuda diğer kişilerin desteğini alarak çalışanını etkilemesi durumudur. Bu bağlamda yöneticinin düşüncesiyle diğerlerinin düşüncesinin örtüştüğü bireye gösterilir ve birey bu çoğunluktan etkilenir. Ters durumda ise çalışanlar birlik olarak yöneticiyi etkileyebilirler (Yukl, 2013).

Koalisyon kurma taktiğinin özü toplumsal kanıt ilkesine dayanır. Bu ilkeye göre bir durumun doğruluğı ve geçerliliğı toplumun büyük çoğunluğunun onaylamasına dayanır. Farklı bir deyişle insanlar çevrelerinde gördüklerinden hareketle yaptıklarının doğruluğunu değerlendirirler. Bunun nedeni her şeyin özümsemesinin çok vakit almasından dolayı insanların buna vaktinin olmamasıdır. Kısacası toplum tarafından onay gören şeyler doğrudur ve geçerlidir. Bu bağlamda üyeler çoğunluk üyelerin yaptıklarından etkilenirler (Cialdini, 2006).

McShane ve Von Glinow'a (2015) göre liderler kendilerini etkileme konusunda yetersiz gördüklerinde diğerleriyle birleşerek değişime isteksiz olanları etkilemeye çalışır. Koalisyon üç şekilde olabilir. Birincisi herkesin gücünün tek bir merkezde toplanarak diğerlerinin etkilendiğı koalisyondur. İkincisi koalisyonun varlığının resmi olarak diğerlerine hissettirildiğı koalisyondur. Üçüncüsü ise farklı sosyal kimliklere dayalı informal gruplardan oluşan koalisyondur. Böylelikle çeşitli koalisyon oluşturularak değişime direnç gösteren bireyler değişime ikna edilir.

Takdir Etme. Bireyin işi yapmadan önce yönetici tarafından övülmesi durumunda birey iş için gönüllü olacaktır. Çünkü işten önce birey övülürse olumlu ruh hâli içinde olacaktır. Bu bağlamda birey övüldüğü için işi içinden gelerek yapabilir. İltifat etme, bireyin başarılarından bahsetme ve bireye sevecen davranma gibi yöntemlerle takdir etme stratejisi kullanılır (Yukl, 2013).

İstişarede Bulunma. İşin yapılması konusunda bireyle konuşarak, fikrini alarak kısacası bireyle iletişim hâlinde olarak bireyin etkilenmesi durumudur. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bireyin düşünceleri alınır (Yukl, 2013). Bu bağlamda önemli olan bireyin örgütün önemli bir parçası olduğunun ve kararlarda pay sahibi olduğunun hissettirilmesidir. Bu strateji bireyin örgüte etkin katılımına dayanır (Maher, 1999).

Kişisel Yakınlığı Kurma. Bireye dostça yaklaşarak ve bireyle ikili insani ilişkilerin kullanılarak etkilemenin yapıldığı stratejidir. Bireyler arasında sıkı bir bağ olması ve işin çok resmi olmaması gerekir (Yukl, 2013).

Güç Kaynakları, Değişime Karşı Direnç ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel değişim, örgütlerin başarısında önemli bir etkidir. Örgütsel değişim sonrasında örgütlerde gelişim, yenilik ve ilerleme gerçekleşebilir. Yenilik ve gelişim gösterebilen örgütler diğer örgütlere karşı rekabet avantajı sağlayabileceği için değişim süreci örgütlerin başarısını artırabilir. Fakat her değişim istendik şekilde gerçekleşmeyebilir. Bazı durumlarda değişim süreci başarısızlıkla sonuçlanabilir. Değişimin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi çalışanların değişime karşı direnç tepkileridir (Furxhi, 2021; Rehman & Amjad, 2018). Değişime karşı direnç, çalışanların değişimi engellemeye yönelik her türlü çabası olarak tanımlanabilir (Val & Fuentes, 2003). İş yavaşlatma, değişim hakkında olumsuz konuşma, değişimi sabote etme gibi tepkiler değişime karşı direnç tepkilerine örnek verilebilir (Fleming & Spicer, 2003). Bu tepkiler değişim sürecine zarar verebileceği için yöneticilerin bu duruma engel olması gerekebilir (Furxhi, 2021). Bu bağlamda yöneticilerin çalışanları değişime ikna etmesi gerekebilir. Çünkü değişime ikna olan ve istekli olan çalışanlar değişim için çaba gösterebilirler. Böylelikle değişim süreci kolaylaşabilir. Fakat çalışanlar değişime karşı her zaman istekli olmayabilirler. Bu durumda yöneticilerin güç kullanması gerekebilir. Çünkü güç çalışanları bir amaç doğrultusunda yönlendirmeye yarar. Farklı bir deyişle güç çalışanlara iş yaptırmayı sağlar. Cemaloğlu (2019), benzer şekilde gücün iş yaptırabilme ve direnç kırmada etkili olduğunu ifade etmiştir Kısacası güç, çalışanların değişim için harekete geçmesini sağlar (Boonstra & Gravenhorst, 1998). Destekler nitelikte Janićijević (2012), yöneticilerin güçten yararlanarak değişime yön verdiğini ifade etmiştir.

Örgütsel gücün kullanılmasıyla birlikte çalışanlar değişime ikna olacağı gibi değişime karşı direnç de gösterebilirler. Çünkü örgütsel gücün örgüte ve çalışanlara yönelik hem olumlu hem olumsuz etkisi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Aytürk, 2019; Çelik & Ayık, 2023; Eroy, 2019; Lee & Low, 2008;

Lunenburg, 2012; McShane & Von Glinow, 2015; Mutlucan, 2019; Nooradi vd., 2017; Özkalp & Kirel, 2010). Bunun nedeni güç kaynaklarıdır. Çünkü gücün yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç olmak üzere beş farklı kaynağı bulunmaktadır (French & Raven, 1959). Gücün etkisi çalışanların güç algısına göre değişebilir. Çalışanlar genellikle zorlayıcı güce karşı olumsuz tepki verirken diğer güç kaynaklarına karşı olumlu tepki vermektedir (Aytürk, 2019; Mutlucan, 2019). Bu nedenle zorlayıcı güç, çalışanların değişime karşı tepki göstermesine neden olabilir. Bu nedenle yöneticiler zorlayıcı güç kullanımından kaçınmalıdır. Fakat ödül, uzmanlık ve karizmatik güç çalışanlar tarafından olumlu algılanabileceği için çalışanların değişime yönelik olumlu tutum geliştirmesini sağlayabilir. Boonstra ve Gravenhorst (1998) destekler bir ifadeyle, kişilik güçlerinin değişim için gerekli olduğunu savunmuştur.

Değişime karşı direnç tepkileri değişim başarısında kritik bir öneme sahiptir (Warrick, 2022). Çünkü dirençler değişim sürecini yavaşlatarak değişim sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle değişime karşı direnç tepkilerinin aşılması gereklidir. Bu tepkilerin çözülmesinde ise etkileme taktiklerinin kolaylaştırıcı etkisi olabilir. Çünkü etkileme taktikleri çalışanları bir amaç için ikna etmeye yarar. İkna olan çalışanlar değişime karşı direnç göstermeyebilirler. Böylelikle değişim süreci kolaylaşmış olur (Furxhi, 2021). Etkileme taktikleri ile yöneticiler çalışanları etkileyerek onlara iş yaptırabilir ya da bir amaç için yönlendirebilirler (Mahajan & Templer, 2021). Bu nedenle etkileme taktiklerinin değişim sürecinde yöneticiler tarafından kullanılması çalışanların değişime ikna olmalarını sağlayabileceği için değişimin başarısında etkileme taktiklerinin kritik bir önemi olabilir. Destekler nitelikte Furst ve Cable (2008), etkileme taktiklerinin değişime uyumda kritik bir unsur olduğunu ifade etmiştir fakat kullanılan her etkileme taktiği çalışanlar tarafından olumlu algılanmayabilir. Böylelikle çalışanlar değişime ikna olmayarak tepki gösterebilir. Sert etkileme taktikleri olarak nitelendirilen baskı kurma taktiği çalışanların direnç göstermesine neden olabilir. Fakat yumuşak taktikler olan ilham verme, iş birliği, danışma ve rasyonel ikna gibi taktikler çalışanların değişime ikna olmalarını sağlayabilir (McShane & Von Glinow, 2015).

Özetle güç ve etkileme değişim sürecinde benzer işleve sahiptir. Her iki değişkende, değişim sürecinde yöneticilere kolaylık sağlayabilir. Boonstra ve Gravenhorst (1998) benzer bir ifadeyle güç, etkileme ve direnç kavramlarının ilişkili olduğunu bu nedenle güç ve etkileme taktiklerini kullanarak değişim sürecinin yönetilebileceğini savunmuştur. Çünkü güç kaynakları ve etkileme taktikleriyle, yöneticiler çalışanları bir amaç için etkileyebilir, harekete geçirebilir ve ikna edebilir. Bu nedenle güç ve etkileme yöneticilerin başarısını artırabilir.

Değişim sürecinde ise direnç gösteren çalışanların değişime ikna edilmesinde kullanılabilir. Böylelikle değişimin başarısında büyük bir engel olan direnç, çözülmüş olur.

Güç kaynakları Üzerine Yapılmış Yurt Dışı ve Yurt İçi Araştırmalar

Güç kaynakları ile ilgili yapılmış birçok araştırma literatürde yer almaktadır. İlgili araştırmalardan örgütsel gücün olumlu ve olumsuz yansımaların olduğu, örgütler için önemli olduğu, örgütlerin başarısında önemli bir unsur olduğu, yöneticilerin etkililiği için gerekli olduğu gibi sonuçlara ulaşmak mümkündür. Genellikle güç kaynaklarından ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile örgütsel davranışlar ve örgütsel çıktılar arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Fakat zorlayıcı güç ile örgütsel davranış ve çıktılar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yasal güç ise bazen örgütsel davranış ve çıktıları olumlu etkilerken bazen de olumsuz etkilemektedir. Zorlayıcı gücün iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışları olumsuz etkilerken iş stresi ve sinizm gibi değişkenleri olumlu yönde etkilediği ilgili araştırmalardan anlaşılmaktadır. Uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü ise iş tatmini, bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Stres ve sinizm değişkenlerini ise azaltmaktadır. İlgili araştırmalar incelendiğinde örgütsel gücün, örgütsel değişime etkisinin incelendiği araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle örgütsel gücün değişime etkisinin incelenmesi örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından önemli olabilir. Örgütsel güç ile ilgili yapılmış ilgili araştırmalar şunlardır:

Somech ve Drach Zahavy (2002), öğretmenlerle yaptığı yöneticilerin güç kullanma stratejilerinin değerlendirildiği araştırma sonucuna göre yöneticiler daha çok yumuşak ve akılcı stratejileri kullanmıştır. Sert stratejileri ise daha az kullanmışlardır. Sonuç olarak güç göreceli olarak kullanılmalıdır.

Gupta ve Sharma (2008), Hindistan'da çeşitli kurum yöneticileri ile yaptığı yöneticilerin güç algısının astların uyma davranışlarına etkisini incelediği araştırma sonucuna göre astlar yöneticilerin yumuşak güç stratejilerine daha fazla uyum sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Sert güç stratejileri astların uyumunu zorlaştırmaktadır.

Lee ve Low (2008), imalat şirketlerinin teknik ve teknik olmayan çalışanlarıyla yaptığı güç kaynaklarının iş tatmini ve denetim özerkliği üzerindeki etkisini incelediği araştırma sonucuna göre karizmatik, uzmanlık ve ödül gücü çalışanların denetimini pozitif yönde etkilemiştir. Karizmatik güç en yüksek ortalamaya zorlayıcı güç ise en düşük ortalamaya sahiptir. Üstler tarafından karizmatik gücün kullanılması astları iş birliğine teşvik etmiştir.

Lunenburg (2012), güç kaynakları ile ilgili yaptığı araştırma sonucuna göre kişilik güçleri çalışanların bağlılığını, performansını ve tatminini olumlu etkilerken makama dayalı güç kaynakları olumsuz etkilemektedir. Güç kaynakları birbirinden bağımsız değildir. Liderler güç kaynaklarını ustaca kullanarak istedikleri vizyonu gerçekleştirebilirler. Kısacası güç liderlerin amaca ulaşması için bir araçtır.

Vazifeh vd. (2014), güç kaynaklarını incelediği ve yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının örgüt personellerinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelediği araştırma sonucuna göre yöneticiler en fazla karizmatik gücü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Araştırma sonucuna göre zorlayıcı güç ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki yasal, karizmatik, ödül ve uzmanlık gücü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür.

Junaimah vd. (2015), Malezya’da çeşitli kurum ve kuruluş çalışanlarıyla yaptığı yöneticilerin kullandığı güç türleri ve çalışanların iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre en yüksek ortalama uzmanlık gücünde en düşük ortalama ise karizmatik güçte görülmüştür. Ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünün iş tatminiyle pozitif yönde ilişki olduğu zorlayıcı güç ve yasal gücün ise negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Graham (2015), lise müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin profesyonellik algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre lise müdürleri en fazla uzmanlık gücünü en az ise bağlantı gücünü kullanmışlardır. İstatistiksel olarak güç kaynakları ve mesleki profesyonellik arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Fakat yasal gücün bağlılık ve devamlı gelişme alt boyutuna, zorlayıcı gücün mesleki profesyonelliğe küçük bir etkisi vardır.

Pantoniou ve Brinia (2016), Yunanistan’daki lise müdürlerinin liderlik özellikleri ve kullandıkları güç kaynaklarını incelediği araştırma sonucuna göre lise okul müdürleri daha çok bilgi gücünü ve dönüşümcü liderlik tarzını kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderlik ve bilgi gücü arasında pozitif anlamlı ilişkiler vardır.

Nooradi vd. (2017), öğretmenlerle yaptığı yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre iş tatmini ve zorlayıcı güç arasında negatif, karizmatik ve uzmanlık gücüyle pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca uzmanlık, karizmatik ve zorlayıcı güç iş tatminini yordamaktadır.

Cubay (2020), öğretmenlerle yaptığı yöneticilerin liderlik tarzları ve kullandıkları güç tabanlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelediği araştırma sonucuna göre liderlik

tarzları, güç tabanları ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca kullanılan güç kaynakları ve liderlik tarzları farklı olsa da öğretmenlerin yaptıkları işten memnun olduğu, yönetici ve öğretmenlerin güç algısının farklı sonucuna ulaşılmıştır.

Bağcı (2009), İstanbul sanayi odasına kayıtlı işletme çalışanlarıyla yaptığı çalışmada kişilik güçlerinin çalışanların bağlılıklarını olumlu etkilediği ve çalışanların pozisyon gücü algılarının bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Titrek ve Zafer (2009), ilköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin görüşlerini incelediği resmi ve özel okul öğretmenleriyle yaptığı çalışma sonucuna göre okul yöneticileri en fazla yasal ve zorlayıcı gücü en az ise ödül gücünü kullanmışlardır. Yöneticilerin örgütsel gücü kullanma düzeyine göre özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre daha olumlu karşılamışlardır. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

Kayalı (2011), okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarını cinsiyet, kıdem, branş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre incelediği ilköğretim okulu öğretmenleriyle yaptığı çalışma sonucuna göre okul müdürleri en fazla karizmatik gücü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Sadece karizmatik güç, zorlayıcı ve karizmatik güç bakımından cinsiyete göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Diğer değişkenlere göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Yılmaz ve Altinkurt (2012), öğretmenlerle yaptıkları yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucuna göre ödül gücünün öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Okul yöneticileri en fazla yasal gücü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır.

Cömert (2014), sınıf ve branş öğretmenleriyle yaptığı, okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığını incelediği araştırma sonucuna göre cinsiyet, branş, öğrenim durumu, okul türü ve hizmet yılına göre örgütsel güç kaynakları anlamlı olarak farklılaşmıştır. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güç kaynakları örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordamaktadır.

Demir (2014), öğretmenlerle yaptığı örgütsel güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre yöneticiler en fazla uzmanlık gücünü en az zorlayıcı gücü kullandıkları tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel güç arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güç kaynakları

cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Alt boyutlardan ise karizmatik ve ödül gücü anlamlı olarak farklılaşmıştır.

Yorulmaz (2014), öğretmenlerle ve yöneticilerle yaptığı okul yöneticilerinin örgütsel gücü kullanma düzeylerini demografik değişkenlere göre incelediği araştırma sonuçlarına göre öğretmen algılarına göre okul yöneticileri en fazla yasal gücü en az ödül gücünü kullanmışlardır. Yönetici algılarına göre ise yöneticiler en fazla ödül gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Öğretmen algılarına göre uzmanlık, ödül ve karizmatik güçte cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşma tespit edilmemiş fakat zorlayıcı güç ve yasal güçte tespit edilmiştir. Branş, yaş, okul türü, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşma tespit edilememiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre sadece ödül gücünde anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir.

Akyüz vd. (2015), kamu çalışanlarıyla yaptığı liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların iş tatminine etkisini incelediği araştırma sonucuna göre yasal gücün ve ödül gücün çalışanların iş tatminini olumlu etkilediği zorlayıcı gücün ise olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaya göre uzmanlık gücünün ve karizmatik gücün çalışanların iş tatminine anlamlı bir etkisi yoktur.

Karaman (2015), öğretmenlerle yaptığı, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla uzmanlık gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Güç kaynaklarını kullanma düzeylerine göre cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Mesleki kıdeme göre ödül ve karizmatik güçte anlamlı farklılaşma tespit edilmezken yasal, zorlayıcı ve ödül gücünde anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre sadece zorlayıcı güçte anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç ve uzmanlık gücü örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı değilken ödül, karizmatik ve zorlayıcı güç öğretmenlerin örgütsel sessizliğinde anlamlı yordayıcılardır.

Diş ve Ayık (2016), öğretmenlerle yaptığı okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul yöneticileri en fazla ödül gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları ile okul iklimi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Memduhoğlu ve Turhan (2016), öğretmenlerle yaptıkları okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeylerini inceledikleri araştırma sonucuna göre okul müdürleri

en fazla uzmanlık gücünü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşma görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşma tespit edilmemiştir.

Özhan (2016), öğretmenlerle yaptığı çalışmada örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla yasal gücü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Zorlayıcı güç, yasal güç ve uzmanlık gücü açısından öğretmen algılarında cinsiyet, mesleki kıdem yaş, öğrenim düzeyi ve okul türü açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Kızıloğlu (2017), firmalar ile yaptığı araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları ile örgüt kültürü arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel güç kaynakları yordadığı sonucuna da ulaşmıştır.

Demir (2017), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeylerini incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla yasal güç en az ise ödül gücünü kullanmışlardır. Örgütsel güç kaynakları cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılaşmamıştır. Örgütsel güç kaynakları ile sinizm arasında orta ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Özkul (2018), öğretmenlerle yaptığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu incelediği araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri en fazla ödül gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Ödül gücü ve kişilik güçleri iş doyumuyla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu güç türlerindeki artış iş doyumunu da artırmıştır. Yasal güç ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş doyumunu ile zorlayıcı güç arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Cinsiyet değişkenine göre sadece ödül gücünde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmiştir.

Girgin (2019), öğretmenlerle yaptığı güç kaynakları ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna okul müdürleri en fazla karizmatik gücü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Bekar ve evli öğretmenlere göre uzmanlık ve karizmatik güç farklılaşmıştır. Araştırma sonucuna göre bu iki değişken arasında anlamlı düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Uzun (2019), öğretmenlerle yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin kendilerini işe verme arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul yöneticileri en fazla uzmanlık gücünü en az zorlayıcı gücü kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları cinsiyet, branş,

hizmet süresi, eğitim durumu ve okul kademesine göre farklılaşmıştır. Araştırma sonucuna göre yasal, ödül, karizmatik ve uzmanlık gücü ile öğretmenlerin kendilerini işe verme arasında pozitif zorlayıcı güç ile işe verme arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Karizmatik güç ve yasal güç öğretmenlerin kendilerini işe vermeleri üzerinde anlamlı birer yordayıcılardır.

Akıllı (2019), spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki akademisyenlerle yaptığı liderlik tarzları ve örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre geliştirici liderlik ile karizmatik, uzmanlık, yasal ve ödül gücü arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Otoriter liderlik ile güç kaynakları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Bulut (2019), öğretmenlerle yaptığı okullarda örgütsel güç kaynakları ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları ve psikolojik sermaye değişkenleri arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri en fazla yasal gücü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Güç kaynakları cinsiyete göre farklılaşmamıştır.

Deviren ve Okçu (2020), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin sessizlik ile motivasyon düzeylerini incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla ödül gücünü en az ise zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Araştırma sonucuna göre kişilik gücü ve ödül gücü ile öğretmenlerin motivasyonu arasında orta düzey ve pozitif yönlü anlamlı ilişki, öğretmenlerin sessizliğiyle negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Makama dayalı güçler olan yasal güç ve zorlayıcı güç ile öğretmen sessizliği arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki motivasyonla ise negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güç kaynakları öğretmenlerin motivasyonunu ve örgütsel sessizliğini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Odabaşı (2021), öğretmenlerle yaptığı okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin politik davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul yöneticileri en fazla karizmatik gücü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Güç kaynakları cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Yasal ve zorlayıcı güç ile öğretmenlerin politik davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki uzmanlık, ödül ve karizmatik güç ile de negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Çatalyürek (2022), öğretmenlerle yaptığı güç kaynaklarının öğretmenlerin bağlılık düzeyi ve motivasyonu ile ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre ödül gücü ile öğretmenlerin motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki, ödül gücü ile örgütsel bağlılık alt

boyutlarından özdeşleşme ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç ile uyum bağlılığı arasında pozitif yönlü içselleştirme bağlılığı arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Motivasyon ile zorlayıcı güç arasında negatif yönlü ilişki, kişilik güçleri ile motivasyon arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel güç kaynakları öğretmenlerin bağlılığını ve motivasyonlarını anlamlı olarak yordamaktadır.

Çelik ve Ayık (2023), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizmi yordama gücünü incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla zorlayıcı gücü en az ise ödül gücünü kullanmışlardır. Ödül ve kişilik gücü ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, ödül ve kişilik gücü ile sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki yasal ve zorlayıcı güç ile yaratıcılık arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki, yasal güç ve zorlayıcı güç ile sinizm arasında pozitif ilişkiler görülmüştür.

Süslü-Aksarı (2022), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla uzmanlık en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Güç kaynakları öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Cinsiyete göre sadece ödül gücünde farklılaşma görülmüştür. Örgütsel sessizlik ile karizmatik, uzmanlık ve ödül gücü arasında negatif yönlü, zorlayıcı güç ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güç kaynakları örgütsel sessizliğin bir yordayıcısıdır.

Çevik (2022), öğretmenlerle yaptığı okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla yasal gücü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Cinsiyet uzmanlık, karizmatik ve ödül gücüne göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca ödül gücü iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Yasal güç haricinde tüm boyutlarda öğrenim durumu anlamlı olarak farklılaşmıştır. İş doyumu ile zorlayıcı güç ve yasal güç arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki görülmüştür. Sadece ödül gücü öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak yordamıştır.

Erdoğan (2022), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile mizah tarzları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla ödül gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Cinsiyet ve kıdeme göre güç kaynakları anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Kişilik gücü ve ödül gücü ile alaycı ve reddedici mizah tarzı arasında negatif yönlü, onaylayıcı ve sosyal mizah ile pozitif yönlü ilişkiler

saptanmıştır. Yasal güç ve zorlayıcı güç ile reddedici, mizahi olmayan ve alaycı tarz ile pozitif yönlü, üretici mizah ile negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Adak (2023), öğretmenlerle yaptığı okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul yöneticileri en fazla uzmanlık gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Örgütsel güç kaynakları cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Fakat yaş ve branşa göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Araştırma sonucuna göre yasal güç ile yatay, dikey ve dışa aktarılmış muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı ilişki, zorlayıcı güç ile dikey muhalefet arasında negatif yönlü anlamlı ilişki, uzmanlık ve karizma gücü ile dikey ve yatay muhalefet arasında da negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kepenek (2023), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve öğretmenlerin yaratıcılığını incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla yasal gücü en az zorlayıcı gücü kullanmışlardır. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güç kaynakları öğretmenlerin yaratıcılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Değişime Karşı Direnç ile İlgili Yurt Dışı ve Yurt İçi Çalışmalar

Değişim ve değişime karşı direnç ile ilgili yapılmış birçok araştırma literatürde yer almaktadır. İlgili araştırmalardan değişimin, örgütlerin başarısında önemli bir unsur olduğu, örgütlerin devamlılığı için gerekli olduğu, değişimin iyi yönetilmesi gerektiği, örgüte yenilik getirdiği gibi sonuçlara ulaşmak mümkündür. Fakat değişim sürecinde sorunların yaşanabileceği, çalışanların değişime karşı olumsuz tutum gösterebileceği ve yöneticilerin bu tepkileri aşması gerektiği gibi sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bu nedenle değişim örgütler için önemli bir değişkendir. Değişim ile ilgili yapılmış araştırmalar sıralanmıştır.

Piderit (2000), bir işletmede çalışanlarla yaptığı örgütsel değişime karşı dirençleri çok boyutlu olarak incelediği araştırma sonucuna göre değişime karşı verilen tepkilerin çok boyutlu olduğu, bilişsel, değişime destek, değişime tepki ve duygusal tepkiler gibi boyutların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar bu beş boyutta değişime karşı direnç gösterebilirler. Ayrıca çalışanların duygusal ve bilişsel karmaşalarının farkında olan yöneticiler bu çelişkileri dengeleyebilirlerse değişim süreci kolaylaşır.

Cunningham vd. (2002), sağlık hizmetlerinde değişime karşı hazır durumda olmayı etkileyen nedenleri incelemek için hastane personelleriyle yaptığı çalışma sonucuna göre öz

yeterliliği yüksek bireylerin ve problem çözmede aktif olan bireylerin değişime daha hazır olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Giangreco ve Peccei (2005), İtalya’da bir elektrik şirketinde orta düzey yöneticilerle değişime katılım ve değişim maliyetinin değişime karşı direnç düzeyine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, değişimin getirisinin götürüsünden daha fazla olduğuna inanan yöneticilerin değişime karşı daha az direnç gösterdikleri ve değişime aktif olarak katılan yöneticilerinde değişime karşı daha az direnç gösterdikleri gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Oreg (2006), değişime karşı direnç karşı bir model geliştirmek için yaptığı direnç çok boyutlu olarak kavramsallaştırdığı çalışmasında direnç ile çalışanların kişiliği, örgüt ve iş ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel değişimin hem çalışanların kişiliğiyle ilişkili olduğu hem de örgüt bağlamıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleriyle çalışanların değişime karşı direnç tutumları arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca değişime karşı direnç tepkileri davranışsal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Walker vd. (2007), birleşme aşamasında olan bir işletmede çalışanlarla yaptıkları örgütsel değişim sürecinde değişimin içeriği, ortamı, süreci ve bireysel değişkenlerin örgütsel değişime etkisini inceledikleri araştırma sonucuna göre bireysel değişkenler, değişim süreci ve değişimin içeriği arasındaki ilişkide değişimin bağlamı aracılık rolü üstlenmiştir. Ayrıca bir örgütteki daha önceki değişim geçmişi yeni değişim sürecini olumsuz etkileme potansiyelindedir. Bunun önüne geçmek için değişim liderleri çalışanlara amaçları net bir şekilde ifade edebilmelidir. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre değişim sürecinden daha fazla haberdar olan ve bilgilendirilen grubun değişime daha kolay uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Furst ve Cable (2008), danışma, meşrulaştırma sevgi gösterme ve yaptırım yapma taktikleriyle, lider üye etkileşimi ve çalışanların değişime karşı direnci arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucuna göre çalışanların değişime karşı direncinde hem yönetsel etki taktiklerinin hem de lider üye etkileşiminin etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar en çok danışma etkileme taktiğine en az ise yaptırım etki taktiğine güvendiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre yaptırım ve meşrulaştırma ile direnç arasında pozitif ilişki görülmüştür. Sevgi gösterme ve danışma etki taktikleriyle de direnç arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Kaşkaya (2007), ilköğretim yöneticileriyle yaptığı örgütsel değişim sürecinde öğretim liderliğini incelediği araştırma sonucuna göre yöneticiler değişim yönetimi sürecinde

kendilerini yeterli görmektedir. Yönetim becerileri olarak yöneticilerin demokratik, iş birlikçi ve personel yönetimine sahip oldukları fakat uygulamada sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticiler sürekli gelişmeye ve değişmeye inanmakta ve değişimi sürecinde çalışanların inanç ve değerlerine değer vermektedir. Yöneticiler değişime karşı oluşabilecek dirençlerin farkındadır ve bunların çözülmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Değişim yönetimi becerisi mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşmıştır.

Gürses ve Helvacı (2010), öğretmenlerle yaptığı öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenlerini incelediği araştırma sonucuna göre okullarda öğretmenler değişime karşı en fazla direnci okulun kapasite yetersizliğinden dolayı göstermektedirler. Bilgi eksikliğinden dolayı direnç gösterme orta düzeydedir. Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden dolayı kaynaklanan direnç ve öğretmenlerin zarar göreceği düşüncesinden kaynaklanan direnç ise az düzeydedir.

Kuyumcu (2011), özel işletme çalışanlarıyla yaptığı örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerin etkisini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel olarak en fazla değişim stresi teknolojik ve yapısal manada değişimde görülmüştür. Araştırma sonucuna göre örgüt ikliminin değişim üzerinde etkisi vardır. Örgüt iklimi alt boyutlarından iş tatminin ve sorumluluğun bireysel anlamda değişim üzerinde pozitif etkisi vardır.

Çankaya-Yücel (2011), nitel bir çalışma olan örgütsel değişim ve direnci kırma politikalarını incelediği araştırma sonucuna göre değişimin örgütler için kaçınılmaz olduğu değişim karşısında en büyük engelin örgüt çalışanlarının direnci olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Değişim karşısında engellerin genellikle maddi imkânsızlıklar, yönetim süreci, yasal nedenler ve örgüt kültürünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Direncin sebepleri ise çalışanların korkuları, bilgisizlik, alışkanlıklar ve iş yükünün artacağı endişesidir.

Açıkgöz (2014), spor kulüpleri yöneticilerinin değişim algılarını ve dirençlerini incelediği araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin öncelikli değişim amaçları spor kulüplerinin ekonomik bağımsızlığını sağlamaktır. Yapısal durumlar ve ekonomik etkenler değişime neden olmaktadır. Araştırma sonucuna göre değişime durumsal yaklaşılmalı o anki durum neyi gerektiriyorsa o uygulanmalıdır. Değişim için çalışanların rızası alınmalı ve onlara gerekli bilgilendirme yapılmalıdır.

Dinçer (2014), çeşitli sektör çalışanlarıyla yaptığı liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık düzeyine etkisini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel değişim cinsiyete, medeni duruma, yaşa ve mesleki kıdeme göre farklılaşma görülmüştür. Araştırma sonucuna göre dönüştürücü, iş gördürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzının değişim üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kesmen (2014), vergi dairesi çalışanlarıyla yaptığı örgütsel değişim ve direnç konusunu incelediği araştırma sonucuna göre çalışanların değişim sürecine katılması, değişimin planlı olması ve değişimde söz sahibi olması onların direncini azaltabilecektir. Değişime karşı tepkiler iş yavaşlatma ve performans düşmesi olarak görülmektedir. Ayrıca değişim ile değişime karşı tepki nedenleri ve dirençler arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Katılımcılar değişime karşı direncin en fazla teknik nedenlerden kaynaklandığını dile getirmişlerdir.

Kır (2014), otel çalışanlarıyla yaptığı örgütsel değişim ve öğrenen örgütler arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre öğrenen örgütlerin temel disiplinleri ile örgütsel değişimin amaçları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür.

Koç (2014), kütüphane çalışanlarıyla yaptığı çalışanların değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlarını incelediği araştırma sonuçlarına göre değişim başlatmak için değişimin amacı tüm çalışanlara anlatılmalı, değişimler takip edilmeli, ortak bir vizyon belirlenmeli, etkili iletişim sağlanmalı ve değişime gereksinim duygusu oluşturulmalıdır. Değişimi planlamak için görev dağılımı yapılmalı ve yetki verilmeli, zaman süreci oluşturulmalı, maddi ve manevi kaynak hazırlanmalı, vizyon paylaşılan bir vizyon hâline getirilmelidir. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre içsel motivasyonu yüksek olanlar değişime daha kolay uyum sağlarlar. İçsel motivasyon ile değişim arasında olumlu bir ilişki vardır. Örgüte bağlılık, ödül sistemi ve değişime uyum arasında pozitif, risk alma ile negatif ilişki vardır.

Yıldız (2014), sınıf öğretmenleriyle yaptığı öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri ve toplam kaliteye yönelik tutumlarını incelediği araştırma sonucuna göre öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyleri ile toplam kaliteye yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Değişime karşı direnç düzeyi cinsiyete, medeni duruma göre farklılaşmamış fakat yaşa göre ve öğrenim durumuna göre farklılaşmıştır. Değişime karşı direnç alt boyutları ortalamalarına bakıldığında en fazla direnç yeni görev ve sorumluluk alma isteksizliği boyutunda en az ise okulun kapasite eksikliği boyutunda görülmüştür.

Ergen (2015), yönetici ve öğretmenlerle yaptığı stratejik planlama ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe incelediği araştırma sonucuna göre stratejik planlama alt boyutlarından kurumsal geliştirme ve öğretmenin değişime açıklığı arasında pozitif ilişki, çevrenin değişim baskısı ile müdürün değişime açıklığı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Stratejik planlama ve değişim arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Değişime açıklık cinsiyete göre farklılaşmıştır,

Özkan (2016), kamu kurum çalışanlarıyla yaptığı örgütsel iklim ve bağlılığın örgütsel değişim üzerine etkisini incelediği araştırma sonucuna göre örgüt kültürü ile değişime karşı

direnç arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü iyileştikçe değişime direnç ve bağlılık artmaktadır. Değişime karşı direnç ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında negatif ilişki görülmüştür. Ayrıca değişime karşı dirençle örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür.

Erbil (2017), holding çalışanları ile yaptığı örgütsel güven, örgütsel değişim ve örgüt içi iletişimin örgütsel sağlığa etkisini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel güven ve örgütsel değişim arasında, örgütsel iletişim ve örgütsel değişim arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Antep (2018), sağlık kurumları çalışanlarıyla yaptığı örgütsel değişim ve iş performansı ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel değişim örgüt kültürünü pozitif yönde kısmen etkilemektedir. Ayrıca değişime direnç ile değişim yönetim tarzı arasında pozitif değişime direnç ile değişimin sonuçları arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür.

Kılıçoğlu (2018), öğretmenlerle yaptığı öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel değişim sinizmi ölçeğinde alt boyut olarak en fazla ortalama duyuşsal boyutta en az ortalama ise davranışsal boyutta görülmüştür. Değişim sinizmi cinsiyete, mesleki kıdeme, öğrenim durumuna ve bransa göre farklılaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm değişim düzeyleri genel olarak düşük düzeydedir. Öğretmenlerin değişim sinizmi düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişki görülmüştür.

Aras-Beger ve Türker (2018), akademisyenlerle yaptığı değişime direnç ve algılanan stres ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre değişime direnç ile algılanan stres arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Değişime direnç alt boyutlarından rutini arama alt boyutu algılanan stres üzerinde en çok etkisi olan alt boyuttur.

Çalışkan (2019), konaklama işletmeleri çalışanlarıyla yaptığı çalışanların örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre değişim sıklığı ve değişim etkisi ile iş güvencesizliği arasında negatif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür.

Şahin (2019), öğretim elemanlarıyla yaptığı örgütsel değişim ve stres yönetimini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel değişim alt boyutlarından en yüksek ortalama değişim ihtiyacının belirlenmesi en az ise değişimin uygulanması alt boyutunda görülmüştür.

Örgütsel değişim ile stres yönetimi arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler görülmüştür. Örgütsel değişim arttıkça örgütte strese artmaktadır.

Aslan (2019), yönetici ve öğretmenlerle yaptığı örgütsel değişim sinizmi ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre değişim sinizmi alt boyutlarından en fazla duyuşsal boyut en az ise davranışsal boyutta sinizm görülmüştür. Genel değişim sinizmi boyutları ise çok düşük düzeydedir. Değişim sinizm düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Öğrenim durumuna göre farklılaşma görülmüştür. Değişim sinizmi ile iş doyumu arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Dalboy (2019), değişim geçiren bir kamu örgütü çalışanlarıyla yaptığı örgütsel değişim sonrası ve örgütsel bağlılığın sonuçlarını incelediği araştırma sonucuna göre değişim alt boyutlarından en fazla ortalama bireysel değişim boyutunda en az ortalama ise yapısal ve teknolojik değişim ortalamalarında görülmüştür. Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ilişki görülmüştür. Örgütsel değişim cinsiyete, yaşa göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Öğrenim durumuna ve mesleki kıdeme göre farklılaşmıştır.

Tayfur (2019), özel sektörde çalışan beyaz yakalılarla yaptığı örgütsel değişim sinizmi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel değişim sinizmi alt boyutlarından kötümserlik ve yatkınlık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür. Araştırmanın diğer sonucuna göre örgütsel değişim sinizmi örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

Eroğlu (2019), gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarıyla yaptığı örgütsel değişim sinizmi ve yenilik iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri orta düzeydedir. Örgütsel değişim sinizmi cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Örgütsel değişim sinizmi ile yenilik iklimi arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca yenilik iklimi ile değişimlerin desteklenmesi arasında pozitif ilişki vardır.

Üstün ve Naldöken (2020), sağlık işletmeleri çalışanlarıyla yaptığı örgütsel bağlılık ve değişime karşı direnç ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık ve değişime karşı direnç arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Boz (2021), enerji ve elektrik sektör çalışanlarıyla yaptığı örgütsel hafızanın örgütsel değişimle ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre değişime karşı direnç alt boyutlarından en fazla ortalama bilişsel tepki boyutunda en az ortalama ise duyuşsal tepki boyutunda

görülmüştür. Örgütsel hafıza ile değişime karşı direnç arasında negatif yönlü düşük ilişkiler tespit edilmiştir.

Kaya (2021), öğretmenlerle yaptığı nitel bir çalışmaya olan öğretmenlerin değişim algılarını incelediği araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel değişime karşı genel algılarının pozitif olduğu eğitimde dijital dönüşümün eğitime fayda sağladığı ve yansımalarının ikili ilişkileri olumlu etkilediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat dijital dönüşüm sürecinde öğretmenlerin bilgisine başvurulmadığı için dönüşümün başarısız olabileceği, farklı problemlerin ortaya çıkabileceği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Gönülal (2022), otomotiv sektöründe çalışan beyaz yakalılarla yaptığı örgütsel güvenin örgütsel değişim ve yenilikçi iş davranışlarına etkisini incelediği araştırma sonucuna göre değişime karşı direnç ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki, değişime karşı direnç ile yenilikçi iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin değişime karşı direnç üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Küçükler (2022), öğretmenlerle yaptığı örgütsel yapı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre okulların değişime açıklık düzeyi orta düzeydedir. Örgütsel değişim ile engelleyici bürokrasi arasında negatif yönlü kolaylaştırıcı bürokrasi ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel değişim ve örgütsel hafıza arasında da negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Afacan (2023), öğretmenlerle yaptığı örgütsel değişim sinizmi ve örgütsel depresyon arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre bu iki değişken arasında anlamlı pozitif ve yüksek bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel depresyon örgütsel değişim sinizmini anlamlı olarak etkilemektedir.

İslamlı (2023), konaklama işletme çalışanlarıyla yaptığı örgütsel iklimin örgütsel değişim üzerine etkisini incelediği araştırma sonucuna göre iki değişken arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Etkileme Taktikleri ile İlgili Yapılmış Yurt Dışı ve Yurt İçi Çalışmalar

Etkileme taktikleri ile ilgili yapılmış birçok araştırma literatürde yer almaktadır. İlgili araştırmalardan etkileme taktiklerinin örgütlere olumlu ve olumsuz yansımaların olduğu, örgütler için önemli olduğu, örgütlerin başarısında önemli bir unsur olduğu, yöneticilerin etkililiği için gerekli olduğu gibi sonuçlara ulaşmak mümkündür. Genellikle baskı kurma ve yasal dayanak sunma gibi sert etkileme taktiklerinin örgütsel davranış ve çıktıları olumsuz etkilediği, yumuşak taktiklerin ve rasyonel taktiklerin olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşmak mümkündür. Etkileme taktikleriyle ilgili yapılmış araştırmalar şunlardır:

Yukl ve Falbe (1990), etki girişimlerinde etki taktikleri ve hedefler adlı çalışma daha önce Kipnis vd. (1980), tarafından yapılan etkileme taktikleri araştırmasını geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Daha önceki çalışmada sadece etkileyen kişinin kendini değerlendirmesi yoluyla etkileme taktikleri ölçülürken bu çalışmada etkilenen kişinin etkileyen kişiyi değerlendirmesi de eklenerek çalışma geliştirilmiştir. Kısacası etkileyen ve etkilenen sınıflamasına gidilmiştir.

Bennebroek ve Boonstra (1998), 479 katılımcıyla yaptıkları saha çalışmasında dokuz etkileme taktığının yapıcı değişim süreçlerinde kullanımını araştırdıkları araştırma sonucuna göre en fazla kullanılan etkileme taktikleri alt boyutları akıl yoluyla ikna, kişisel çekicilik ve istişare etme etkileme taktikleridir. Bu taktiklerin kullanımı örgüt adına sevindiricidir. Çünkü etkilenen kişinin bağlılığını kazanmada en etkili taktiklerdir. Araştırmanın diğer sonucuna göre etkileme taktikleri yatay, yukarı ve aşağı yönlü olarak kullanılmıştır.

Lee ve Sweeney (2001), proje yöneticilerinin proje ekip üyelerini etkilemek için kullandıkları taktikleri inceledikleri araştırma sonucuna göre etkileme taktikleri düşük, orta ve yüksek gibi kategorilere ayrılabilir. Etkileme taktikleri alt boyutlarından en fazla rasyonel ikna ile etkileme taktiği, danışma etkileme taktiği ve ilham verici teşvik etkileme taktiğidir. Daha az kullanılan taktikler ise baskı ve yasal dayanak sunma taktikleridir. Etkileme taktikleri cinsiyete ve mesleki deneyime göre farklılaşmamıştır.

Higgins vd. (2003), yaptıkları çalışmada etkileme taktikleri ile ilgili meta analiz yaparak etkileme taktiklerinin kullanılmasının faydalarına değinmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre övme ve rasyonel ikna taktikleri çeşitli iş davranışları üzerinde olumlu bir etkisi görülmüştür. Ayrıca diğer etkileme taktiklerinin de belirli durum ve koşullarda faydalı ve etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Charbonneau (2004), askerî personellerle yaptığı dönüşümcü liderlik ve dört etkileme taktiği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre rasyonel ikna ile etkileme taktiği dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarını etkilemektedir. İlham verici çağrı ile etkileme taktiği de dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon alt boyutlarını etkilemektedir. Fakat danışma yoluyla ikna ve iş birliği yoluyla ikna taktiği dönüşümcü liderliği etkilememektedir. Araştırma sonucuna göre rasyonel ikna ve ilham verici çağrı dönüşümcü liderlik algısını artırır.

Faeth (2004) din adamları ile yaptığı çalışmada örgütsel güç kaynakları ve etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Araştırmaya göre liderler etkileme taktiği seçerken güç kaynaklarından yararlanmaktadır. Liderler genellikle yumuşak taktikler ve rasyonel taktikleri kullanırken sert taktiklerden kaçınmışlardır.

Cerado ve Rivera (2015), okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktiklerini inceledikleri araştırma sonucuna göre okul müdürleri kişisel cazibeyle etkileme, rasyonel ikna, iş birliğinde bulunma, danışma ve iltifat etme etkileme taktiklerini sık kullanmaktadırlar. Astlar bağlılıklarını ortaya çıkaran ve duygusal düzeylerini besleyen taktiklere karşı olumlu cevap vermektedirler. Araştırma sonucuna göre etkileme taktikleri ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Olumlu etkileme taktikleri iş performansını artırma eğilimindedir.

Lee vd. (2017), meta analiz yaparak 11 etkileme taktığının etkililiğini araştırdıkları araştırma sonucuna göre rasyonel ikna, ilham verici çekicilik, bilgilendirme, iş birliği yapma, takdir etme ve danışma etkileme taktikleri ile örgütsel görev ve ilişkiler arasında pozitif bir ilişki baskı kurma ile etkileme arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca rasyonel ikna yoluyla etkilemenin istikrarlı ve olumlu ilişki kurmaya yarayan bir taktik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Reina vd. (2017), finans hizmet direktörleriyle yaptıkları çalışmada baskı ve ilham verici çağrı etkileme taktiklerinin çalışanın işten ayrılma niyetine etkisini ve çalışanın duygusal bağlılığına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin baskı ve ilham verici çağrı etkileme taktikleri kullanmasının çalışanların iş tatminine ve duygusal bağlılığına etkisinde önemli bir aracı mekanizma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Friedman ve Berkovich (2020), okul müdürlerinin ikinci dereceden bir değişim başlatma sürecinde öğretmenleri değişim sürecine ikna etmek için kullandıkları etkileme taktiklerini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin sert ve yumuşak etkileme taktiklerini birleştirdiği hibrit bir model ve sadece yumuşak etkileme taktiklerini kullandığı model değişime öncülük etmede başarılı bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sun vd. (2023) şirket yöneticileriyle yaptığı çalışmada etkileme taktikleri ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelediler. Yumuşak taktiklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılar.

Byun vd. (2023) Güney Kore'deki şirket çalışanlarıyla, etkileme taktikleri ile iş stresi, işten ayrılma niyeti ve görev performansı arasındaki ilişkiyi incelediler. Sert taktiklerle iş stresi arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Yumuşak taktiklerin ve rasyonel taktiklerin iş stresini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılar.

Gültekin (2007), öğretmen ve yöneticilerle yaptığı okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını yönetici ve öğretmen bakış açısıyla incelediği araştırma sonucuna göre yöneticilerin çoğunlukla öğretmenler ile samimi ve içten bir ilişki içerisinde oldukları,

atışmaları uzlaşmacı tavır ile çözüme ulaştırdığı, okul içi gruplaşmaları sinerjiye dönüştürdüğü, karar alırken öğretmenlere danıştığı, öğretmenlerin her konuda etkin katılımını sağladığı, verimli olmayan öğretmenleri uyardığı, öğretmenleri mesleki gelişim için yönlendirdiği, öğretmenlere örnek olduğu, ödül kullandığı, yasa ve yönetmeliklere uyduğu, otoritesini öğretmenlere hissettirdiği, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilendiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

İspir (2008), Fortis alışanları ve yöneticileri ile yaptığı etkileme taktikleri, kişilik özellikleri ve kurum kültürü iilişisini incelediği araştırma sonuçlarına göre kurum kültürünün etkileme taktiklerinin seçiminde orta düzeyde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin kişiliği ile etkileme taktikleri arasında ise sınırlı iilişiler tespit edilmiştir. Kişilik zellikleri alt boyutlarından dışa dönüklük ile etkileme taktikleri alt boyutlarından kişisel çekicilik arasında negatif yönlü iilişi görülmüştür. Cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve yaş değişkenleri ile etkileme taktiği kullanım sıklığı arasında anlamlı iilişi tespit edilmemiştir. Fakat iş tecrübesi ile etkileme taktiği kullanım sıklığı arasında anlamlı iilişi bulunmuştur.

Derya (2010), otel yöneticileri ile yaptığı liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasındaki iilişileri incelediği araştırma sonucuna göre iki değişken arasında iilişi bulunmuştur. Yöneticiler en fazla rasyonel ikna taktiğini en az ise değişim taktiğini kullanmışlardır. Rasyonel ikna, ilham verici çekicilik, danışma ile babacan, işlemsel, dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü iilişiler bulunmuştur. Yasal dayanak sunma ile liberal liderlik ve işlemsel liderlik ile pozitif yönlü iilişi, baskı kurma ile paternalist ve liberal liderlik arasında pozitif iilişiler görülmüştür.

Gz (2012), Türkiye ve ABD’de farklı sektörlerde çalışan ve yöneticilerle yaptığı yönetsel etkililik süreçlerini incelediği ve etkileme taktiklerinin rolünü incelediği araştırma sonucuna göre etkileme taktikleri hem Türkiye’de hem de ABD’de sıklıkla kullanılmaktadır. ABD’de danışma taktikleri daha fazla kullanılırken Türkiye’de yasal dayanak taktiğini daha fazla kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mangaltepe (2012), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerileri arasındaki iilişiyi incelediği araştırma sonucuna göre yöneticilerin etkileme becerileri algısı “oğu zaman” düzeyindedir. Kişilik gücü boyutu en fazla yetki boyutu ise en az kullanılan etkileme boyuttur. Etkileme davranışları cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Yönetim becerileri ile etkileme davranışları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir iilişi

tespit edilmiştir. Yönetim becerileri ile uzmanlık ve kişilik boyutu arasında pozitif yönlü, baskı boyutu ile negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Kuru-Çetin (2013), okul yöneticileri ve öğretmenlerle yaptığı etkileme taktikleri ve örgütsel adalet ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre öğretmenler yöneticileri etkilerken ve yöneticiler öğretmenleri etkilerken en fazla arkadaşlığı kullanma en az neden gösterme etkileme stratejisini kullanmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin kullandığı etkileme stratejileri örgütsel adaleti yordamaktadır. Öğretmenlerin kullandığı etkileme stratejileri cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Fakat yöneticilere göre farklılaşmamıştır.

Çelik (2014), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin mizah davranışları ve öğretmenleri etkileme düzeylerine göre öğretmen görüşlerini incelediği araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri en fazla kişilik gücü ile etkilemeyi en az yetki yoluyla etkileme taktiğini kullanmışlardır. Uzmanlık ve kişilik gücü ile etkilemeyle onaylayıcı ve üretici mizah tarzı ile pozitif yönlü düşük bir ilişki reddedici ve alaycı mizah tarzı ile negatif yönlü düşük bir ilişki görülmüştür.

Digilli (2014), pazarlama, ticaret ve satış gibi sektör çalışanlarıyla yaptığı çalışmada kişilik özellikleri ve etkileme taktikleri değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre deneyime açık olma alt boyutu ile karşılıklılık alt boyutu arasında negatif bir ilişki, sorumluluk alt boyutu ile yasal dayanak sunma, karşılıklılık, baskı kurma alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki, uyumluluk alt boyutu ve rasyonel ikna arasında pozitif yönlü baskı ile negatif yönlü bir ilişki, nevroz ile baskı arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Dağlı (2015), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Fakat okul farkındalığı bu ilişkide aracılık rolü üstlenmemiştir. Okul müdürleri öğretmenleri etkilerken en fazla kurallara uygunluk boyutunu en az ise karşılık verme alt boyutunu kullanmışlardır. Araştırmanın diğer sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık alt davranışı olan yardımlaşma davranışını kurallara uygunluk ve koalisyon kurma etkileme taktikleri yordamaktadır.

Gezer (2015), öğretmenlerle yaptığı yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla yetkiyle etkilemeyi kullanırken en az kişilikle etkilemeyi kullanmışlardır. Etkileme taktikleri öğretmenler tarafından “çoğu zaman” düzeyinde algılanmıştır. Yönetim becerileri ile etkileme

taktikleri arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktikleri öğretmenler tarafından orta düzeyde algılanmıştır. Etkileme taktikleri cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve yaşa göre farklılaşmamıştır.

Özgül Katlav (2016), otel işletme çalışanlarıyla yaptığı etkileme taktiklerinin çalışan performansına etkisini incelediği araştırma sonucuna göre etkileme taktiklerinin çalışanların performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yöneticiler en fazla rasyonel ikna taktiğini en az koalisyon yoluyla ikna taktiğini kullanmışlardır.

Güney (2016), subay ve astsubaylarla yaptığı etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılığa etkisinde lidere bağlılık ve güvenin rolünü incelediği araştırma sonucuna göre lidere güvende en yüksek etki rasyonel etki ve yasal dayanaktır. Araştırma sonuçlarına göre normatif bağlılık ile baskı taktiği arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca lidere güven ile rasyonel ikna, yasal dayanak sunma, baskı kurma, danışma etkileme taktikleriyle ilişki tespit edilmiştir.

Haveydi (2017), anaokullarında görev yapan öğretmenlerle yaptığı müdürlerin yönetim becerileri ve algılanan etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre en yüksek etkileme puanı kişilikle etkileme en az etkileme puanı ise yetkiyle etkileme alt boyutunda görülmüştür. Etkileme taktikleri cinsiyet, yaş ve okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmamıştır. Fakat mesleki kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılaşma olmuştur. Araştırma sonucuna göre yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Yönetim becerileri arttıkça öğretmenlerin etkileme becerileri de artmaktadır.

Tükel (2018), yöneticilerle yaptığı etkileme taktikleri ve iş performansları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre yöneticiler en fazla rasyonel ikna taktiğini en az ise danışma taktiğini kullanmışlardır. Yöneticilerin etkileme taktiklerine ilişkin algıları orta düzeydedir. Etkileme taktikleri cinsiyete göre farklılaşmamış fakat yaş ve öğrenim durumuna göre farklılaşmıştır. Etkileme taktikleri ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Kullanılan tüm etkileme taktikleri iş performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir. Etkileme taktiklerin iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Pehlivan (2018), öğretmenlerle yaptığı ilköğretim kurumları yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul yöneticileri en fazla kurallara uygunluk taktiğini en az ise kişisel çekicilik ve karşılık verme taktiğini kullanmışlardır. Öğretmenlerin uyumunu etkileme taktikleri etkilemektedir.

Çalı (2019), otel çalışanlarıyla yaptığı etkileme taktiklerinin iş performansı üzerinde etkisini incelediği araştırma sonucuna göre otel yöneticileri en fazla iş birliği taktiğini en az baskı taktiğini kullanmışlardır. Etkileme taktikleri cinsiyete, yaşa ve öğrenim durumuna göre farklılaşmıştır. Araştırma sonucuna göre etkileme taktikleri iş performansını olumlu etkilemektedir.

Doğan (2019), öğretmenlerle yaptığı yönetici rollerinin ve etkileme taktiklerinin yöneticiye güvenle ilişkisini incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla motive etme en az baskı ile etkileme taktiğini kullanmışlardır. Etkileme taktikleri cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Mesleki kıdem ve okulda çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Araştırma sonucuna göre bilgilendirme ve motive etme ile etkileme taktikleri yöneticiye güveni artırmakta baskı ile etkileme taktiği ise azaltmaktadır.

Bülbül (2019), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla akıl yoluyla ikna etme taktiğini kullanırken en az ise kişisel yakınlığı kullanma taktiğini kullanmışlardır. Etkileme taktikleri cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Etki taktikleri ile işe tutkunluk arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca baskı taktiğinin işe tutkunluğu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş birliği yapma ile istişarede bulunma taktikleri ile işe tutkunluk düzeyi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur.

Tekben (2019), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla kurallara uygunluk etkileme taktiğini en az ise kişisel yakınlığı kullanma taktiğini kullanmaktadır. Etkileme taktikleri cinsiyete, yaşa, öğrenim durumuna ve mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Örgütsel bağlılık ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile baskı taktiği arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür.

Yurttaş (2019), kimya sektöründe çalışan beyaz yakalılarla yaptığı etkileme taktiklerinin, örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresi etkisini incelediği araştırma sonucuna göre etkileme taktikleri cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmıştır. Mantıksal etkileme taktiği ile örgütsel stres arasında negatif yönlü, mantıksal etkileme ile koalisyon ve bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmüştür. Yasal yolla etkileme taktiği ile iş stresi arasında negatif yönlü ilişki, iş performansı ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mantıksal etkileme ile örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif, iş stresi arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Irmak (2020), öğretmenlerle yaptığı okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini incelediği araştırma sonucuna göre müzakere becerileriyle etkileme taktikleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki görülmüştür. Sadece baskı yoluyla ikna etme taktiği ile negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. Kişisel yakınlığı kullanma boyutu ile anlamlı ilişki görülmemiştir.

Özkan ve Avan (2021), öğretmenlerle yaptığı okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile lider üye arasındaki etkileşimi incelediği araştırma sonucuna göre etki taktiklerinin lider üye etkileşimine etkisinin olduğunun ve özellikle istişarede bulunma taktiğinin etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Seçkin ve Tikici (2021), imalat firmaları yöneticileri ile yaptıkları tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları ve sert etkileme taktiklerinin örgütsel politika üzerindeki etkisini incelediği araştırma sonucuna göre algılanan güç kaynaklarının örgütsel politikayı negatif yönde etkilediği, sert etkileme taktiklerinin ise pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sert etkileme taktikleri ile karizmatik ve uzmanlık gücü arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Özkaya (2021), otel yöneticileri ile yaptığı aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin insan kaynaklarına etkisini incelediği araştırma sonucuna göre astlar yöneticileri etkilerken en fazla rasyonel ikna yoluyla etkileme taktiğini en az girişkenlik yoluyla etkileme taktiğini kullanmışlardır.

Koçak (2022), öğretmenlerle yaptığı ortaokul müdürlerinin etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuna göre okul müdürleri en fazla kurallara uygunluk alt boyutun en az kişisel yakınlığı kullanma boyutunu kullanmışlardır. Etkileme taktikleri cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumuna göre bazı alt boyutlarda farklılaşmıştır. Örgütsel güven ve etkileme taktikleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri örgütsel güvenin yordayıcısıdır.

Korkmaz (2023), nitel bir çalışma olan ortaokul müdür ve müdür yardımcılarının öğretmenleri etkileme sürecinde kullandıkları taktikler ile ilgili öğretmen görüşlerini incelediği araştırma sonucuna göre ılımlı etkileme taktiklerinin verimli çalışma ortamı ve huzur iklimi oluşturabileceği, fakat sert etkileme taktiklerinin huzursuzluk ve motivasyon kaybı oluşturabileceği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Aziziye, Palandöken ve Yakutiye merkez ilçelerindeki resmi ilkokullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma verileri ve sonuçları kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

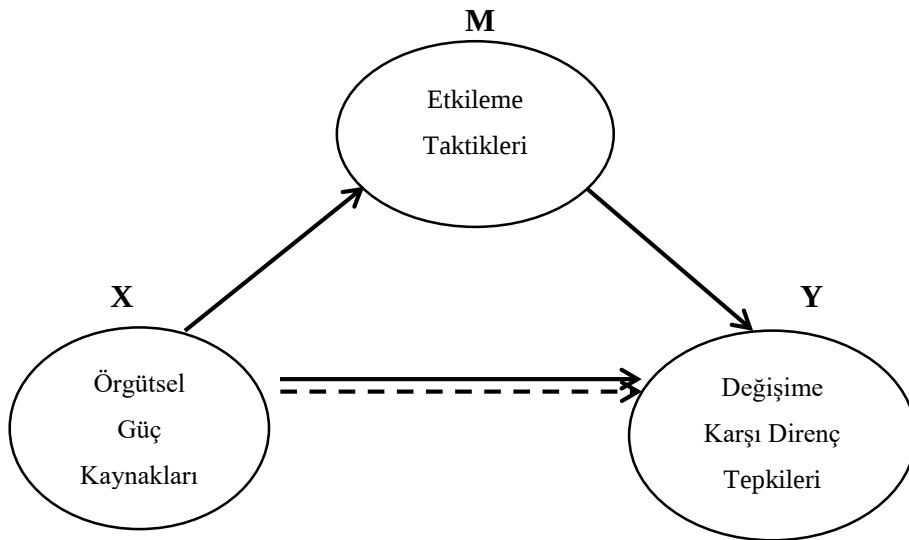
Yöntem

Bu bölümde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolünün incelendiği araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, ölçme araçları, verilerin toplama süreci ve verilerin analizine dair açıklamalar yer almaktadır.

Araştırma Yöntemi ve Modeli

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri ile ilişkisinde algılanan etkileme taktiklerinin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmada nicel bir yöntem olan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek ve sebep sonuç yordamalarını bulmak için yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). Aracılık rolünü tespit etmek için araştırmada güç kaynakları bağımsız değişken (X), değişime karşı direnç tepki düzeyi bağımlı değişken (Y) ve etkileme taktikleri ise aracı değişken (M) olarak kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin model Şekil 4’ te sunulmuştur.

Şekil 4. Araştırma modeli



Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2023-2024 Eğitim öğretim döneminde Erzurum ilinin merkez ilçeleri olan Aziziye, Palandöken ve Yakutiye ilçesinde görevli resmi Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan 1294 (Erzurum MEM) öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin daha kolay toplanabilmesi açısından, araştırmanın örneklemini basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen ilkokul öğretmenleri oluşturmuştur. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi evrendeki her örnekleme birimine eşit ve bağımsız seçilme şansı veren ve örneklemin evreni temsil etme gücü yüksek olan bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2014). Bu bağlamda 358 öğretmene ulaşılmıştır.

Örnekleme Ait Demografik Özellikler

Çalışmaya dâhil olan öğretmenlerin demografik özellikleri; cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu açısından incelenerek tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Çalışmaya Katılan İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	200	55.9
	Erkek	158	44.1
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	14	3.9
	5-10 Yıl	47	13.1
	10-20 Yıl	155	43.3
	20 ve Üstü	142	39.7
Öğrenim Durumu	Lisans	315	88.0
	Lisans Üstü	43	12.0
Toplam	Toplam	358	100

Tablo 3'te verilen değerler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 200'ü (%55.9) kadın, 158'i (%44.1) erkek öğretmenden oluşmaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl aralığında 14 (3.9) öğretmen, 5-10 yıl aralığında 47 (13.51) öğretmen, 10-20 yıl aralığında 155 (43.3) öğretmen ve 20 ve üstü yıl aralığında 142 (39.7) öğretmen olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre 315 (88.0) öğretmen lisans eğitim düzeyinde, 43 (12.0) öğretmen ise lisansüstü eğitim düzeyinde öğrenim görmektedir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için Atatürk Üniversitesi ve Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak gerekli izinler alınmış olup yüz yüze ve Google form üzerinden online olarak toplanmıştır. Bu araştırma için kişisel bilgi formu, Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği, Değişime Karşı Direnç Ölçeği ve Algılanan Etkileme Taktikleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları aşağıda sunulmuştur. Ayrıca DFA için kullanılan uyum iyiliği değerleri tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. *Uyum İyiliği Değerleri*

Uyum Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$
SRMR	$\leq .05$	$\leq .10$
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$
GFI	$\geq .95$	$\geq .90$
AGFI	$\geq .95$	$\geq .90$
IFI	$\geq .95$	$\geq .90$
PNFI	$\geq .95$	$\geq .50$
PGFI	$\geq .95$	$\geq .50$

Kaynak: Hu ve Bentler, (1999)

Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda sunulmuştur.

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği (OÖGÖ) 5 alt boyut olmak üzere toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Yasal güç (1, 2, 3, 4), zorlayıcı güç (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11), ödül gücü (12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21), uzmanlık gücü (22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29) ve karizmatik güç (30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte her madde beşli Likert tipinde yanıtlanmaktadır. Okullarda örgütsel güç kaynakları ölçeğinde toplam puan alınamamaktadır. OÖGÖ'nün güvenirlik çalışması Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından yapılmıştır. Buna göre boyutlar için α iç tutarlık katsayılarının 0.84–0.94, arasında olduğu görülmektedir. Bulunan alfa iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Ölçeğin geçerliliği için DFA uygulanmış ve uyum değerleri ise GFI= .97, CMIN/DF= 4.52, CFI= .99, RMSEA= 0.03 olarak hesaplanmıştır.

Değişime Karşı Direnç Ölçeği

Oreg (2006), tarafından kişilerin değişime karşı direnç tepkilerinin ölçülmesi için geliştirilen ve Çalışkan (2019), tarafından uyarlanan ölçek 15 ifadeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Beşli Likert tipi ile yanıtlanmaktadır. Bilişsel (1, 2, 3, 4, 5) duygusal (6, 7, 8, 9, 10) ve davranışsal tepki (11, 12, 13, 14, 15) alt boyutlarından oluşmaktadır. Güvenirlilik için Cronbach alfa testi ve DFA uygulanmıştır. Hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (α .834-.940). Ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup üç boyutlu yapı olduğu tespit edilmiş ve bu yapı farklı örneklemeler ile doğrulanmıştır. DFA sonucuna göre GFI = .97, NFI= .95, CFI = .97, RMSEA = .04 değerlerine ulaşılmıştır. Bu çalışmada DFA uygulanmış ve CMIN/DF= 4,22 GFI = .92, CFI = .94, RMSEA = .003 olarak hesaplanmıştır.

Algılanan Etkileme Taktikleri Ölçeği

Araştırmada Yukl vd.'nin (2008), geliştirdiği ve Gözü'nün (2012), uyarladığı 44 ifade ve on bir alt faktörden oluşan Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği (ÇEDÖ) kullanılmıştır. Ölçek; beşli Likert yapıdadır. Ölçekteki faktörler; rasyonel ikna, karşılık verme, ilham verme, yasal dayanak sunma, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, koalisyon kurma ve kişisel yakınlık kullanmadır. Ölçek 11 alt faktör ve 44 maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar sert, yumuşak ve rasyonel taktik olarak gruplandırılmıştır. Sert taktikler; karşılık verme, yasal dayanak sunma, baskı ve koalisyon taktikleridir (5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 41, 42, 43, 44). Yumuşak taktikler; teşvik edici talepte bulunma, iş birliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlık kullanma (9, 10, 11, 12, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40). Rasyonel taktikler; rasyonel ikna ve bilgilendirme taktikleridir (1, 2, 3, 4, 17, 18, 19, 20).

Yukl vd. (2008) ölçeğin geçerlik ve güvenirlik durumunu dört farklı örneklemle çalışmışlardır. Birinci örneklem, finans sektöründe çalışanlarından; ikinci örneklem, MBA (İşletme Yüksek Lisans) öğrencisi olup tam zamanlı çalışanlarından, üçüncü örneklem, bir market zinciri çalışanlarından, dördüncü örneklem ise üretim şirketinde çalışanlardan oluşmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık değeri α : 80 olarak hesaplanmıştır. DFA bulgularına göre ölçeğin değerleri kabul edilebilir değerlerdir (GFI = .90, CFI = .94, RMSEA = .05). Bu çalışmada DFA uygulanmış ve CMIN/DF= 4,72, GFI = .89, CFI = .93, RMSEA = .005 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Veri toplama araçları ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS 26. (Statistical For Social Sciences), AMOS ve HAYES PROCESS programları kullanılmıştır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için ön şartın dağılımın normalliğinin sağlanması gerektiğinden (Büyüköztürk vd., 2014), öncelikle normallik testi yapılmıştır. Tabachnick ve Fidell, (2013) normallik durumunu değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ile +1,5 arasında olmasının normal dağılım için uygun olduğunu ifade etmiştir (Akt., Erbay & Beydoğan, 2017). Bu kritere göre normallik analizi yapılmış olup tablo 5’ te sunulmuştur. Çok değişkenli normallik Mahalanobis uzaklık katsayıları ve saçılma diyagramı ile incelenmiş olup uygun olmayan veriler analize dâhil edilmemiştir. Saçılma diyagramı matrisinde (Scatter Plot Matrix) tüm değişken çiftlerinin elips şekline benzedikleri için çok değişkenli normallik varsayımı sağlanmıştır. Ayrıca ölçeklere Cronbach alfa güvenirlik analizi yapılmış olup tablo 5 ‘te sunulmuştur.

Tablo 5. *Dağılımın Normalliği Testi ve Cronbach Alfa Güvenirlik Testi*

Değişkenler	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
1.Yasal Güç	-.65	-.62	.94	4
2.Ödül Gücü	-.67	-.66	.97	7
3.Zorlayıcı Güç	.40	-1.01	.93	10
4.Uzmanlık Gücü	-.68	-.80	.96	8
5.Karizmatik Güç	-.35	-.86	.92	8
6. Direnç	.93	-.43	.94	15
7. Sert Taktikler	.09	-1.31	.89	16
8. Rasyonel Taktikler	-.63	-.58	.96	8
9. Yumuşak Taktikler	-.03	-.63	.96	20

Tablo 5'te yer alan değerlere göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 değerleri arasında olduğu ve değerlerin normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Tablo 5’ e göre faktörlerin alfa güvenirlik katsayılarının güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırma verilerinin analizinde; aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolü hesaplanmasında ise SPSS Hayes uzantısı kullanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlılık katsayısı ise $p < 0.05$ olarak kullanılmıştır.

Değişkenlerin ortalama puanları 1.00 ve 1.79 aralığındaki katsayılar “çok düşük düzey” 1.80 ve 2.59 aralığındaki katsayılar “düşük düzey” 2.60 ve 3.39 aralığındaki katsayılar “orta düzey” 3.40 ve 4.19 aralığındaki katsayılar “yüksek düzey” 4.20 ve 5.00 aralığındaki katsayılar ise “çok yüksek düzey” puan olarak yorumlanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri değerlendirmek amacıyla Pearson momentler çarpım korelasyon katsayıları (r) kullanılmıştır. Bu korelasyon katsayıları, genellikle “yüksek” (0.71 1.00), “orta” (0.70-0.30) veya “düşük” (0.29 ve daha az) seviyeleri olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2014).

Aracılık etki analizlerinde Hayes (2022) model 4’e dayalı bootstrap yöntemi esas alınmıştır. Bootstrap yöntemi güncel, geçerli ve güvenilir bir yöntemdir. Bu yöntemde dolaylı etki değeri hesaplanarak çıkarım yapılır. Dolaylı etki değeri bağımsız değişken (X) ve aracı değişkenin (M), bağımlı değişken (Y) üzerindeki birlikte etki değeridir. Bu değere dolaylı etki değeri denir. Dolaylı etki değerinin anlamlı olması hâlinde aracılık modeli doğrulanmış sayılır. Dolaylı etki değerinin anlamlı olması için güven aralığı değerlerinin “sıfır” değerinin içermemesi gerekir (Gürbüz, 2021; Hayes, 2022).

Araştırmacının Rolü

Bu araştırma, Eğitim Bilimleri alanında tezli yüksek lisans öğrencisi olarak faaliyet gösteren araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Araştırmanın planlanması, veri toplama süreci, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi, sonuçların yorumlanması ve raporlanması, araştırmacının sorumluluğundadır. Katılımcıların araştırma ifadelerine herhangi bir müdahalede bulunulmamıştır. Araştırma belirlenen zaman çerçevesinde tamamlanmıştır. Bu araştırma, gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırma soruları ve hipotezler doğrultusunda değişkenlere ait ortalamalar, değişkenler arası ilişkiler ve aracılık rolüne ilişkin bulgular başlıklar hâlinde incelenmiştir.

Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapmalara İlişkin Bulgular

Bu bölümde 1. Araştırma sorusu olan “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, etkileme taktikleri ve öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi ne düzeydedir?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Örgütsel güç kaynakları, değişime karşı direnç tepkileri ve etkileme taktikleri değişkenlerine ait aritmetik ortalamalar, standart sapma değerleri ve ortalama düzeyleri tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. *Değişkenlere Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar*

Değişkenler	$\bar{x}$	S	Düzye
1.Yasal Güç	3.76	.99	Yüksek
2.Ödül Gücü	3.90	.97	Yüksek
3.Zorlayıcı Güç	2.37	1.05	Düşük
4.Uzmanlık Gücü	4.05	.91	Yüksek
5.Karizmatik Güç	3.72	.82	Yüksek
6. Direnç Toplam	2.41	.93	Düşük
6a.Bilişsel Tepki	2.67	.81	Orta
6b.Duygusal Tepki	2.26	1.1	Düşük
6c.Davranışsal Tepki	2.30	1.02	Düşük
7. Sert Taktikler	2.99	.78	Orta
7a.Baskı Kurma	2.09	1.4	Düşük
7b.Yasal Dayanak Sunma	3.83	1.13	Yüksek

7c.Koalisyon Kurma	2.92	1.34	Orta
7d.Karşılık Verme	3.04	1.19	Orta
8.Rasyonel Taktikler	3.83	.89	Yüksek
8a. Rasyonel İkna	3.84	1.0	Yüksek
8b.Bilgilendirme	3.83	.89	Yüksek
9.Yumuşak Taktikler	3.57	.78	Yüksek
9a. Teşvik Etme	3.63	.95	Yüksek
9b. İş Birliği Yapma	3.75	.94	Yüksek
9c. Takdir Etme	3.54	.98	Yüksek
9d. İstişare Etme	3.68	.91	Yüksek
9e. Kişisel Yakınlığı Kullanma	3.14	1.13	Orta

(Tablo 6 devamı)

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları alt boyutlarına göre en yüksek aritmetik ortalama uzmanlık gücü ($\bar{x} = 4.05$) boyutunda en düşük ortalama ise zorlayıcı güç ($\bar{x} = 2.37$) boyutunda tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar sırasıyla ödül gücü ($\bar{x} = 3.790$), yasal güç ($\bar{x} = 3.76$), karizmatik güç ($\bar{x} = 3.72$) olduğu görülmüştür. Buna göre uzmanlık gücü, ödül gücü, yasal güç ve karizmatik güç “yüksek” düzeyde zorlayıcı güç “çok düşük” düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin değişime karşı direnç değişkenine göre alt boyut olarak sırasıyla bilişsel tepki boyutu “orta” düzeyde ($\bar{x} = 2.67$), davranışsal tepki boyutu “düşük” düzeyde ($\bar{x} = 2.30$), duygusal tepki boyutu “düşük” düzeyde ($\bar{x} = 2.26$) olarak tespit edilmiştir. En yüksek ortalama bilişsel direnç boyutunda en düşük ortalama ise duygusal tepki boyutundadır. Değişime karşı direnç toplam puan ortalamasının düşük düzeyde ($\bar{x} = 2.41$) olduğu görülmüştür.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri alt boyutları, aritmetik ortalamalarına göre sırasıyla incelendiğinde, rasyonel ikna alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.84$), bilgilendirme alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.83$), yasal dayanak sunma alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.83$), iş birliği alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.75$), istişare alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.68$), teşvik etme alt boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.63$), takdir etme alt

boyutunun yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3.54$), kişisel yakınlığı kullanma alt boyutunun orta düzeyde ($\bar{x} = 3,14$), karşılık verme alt boyutunun orta düzeyde ($\bar{x} = 3.04$), koalisyon alt boyutunun orta düzeyde ($\bar{x} = 2.92$), baskı alt boyutunun düşük düzeyde ($\bar{x} = 2.09$) olduğu görülmüştür. Buna göre en düşük ortalama baskı boyutunda en yüksek ortalama rasyonel ikna alt boyutundadır.

Değişkenler Arası Korelasyona İlişkin Bulgular

Bu bölümde 2, 3 ve 4. Araştırma sorusu olan “Güç kaynakları, değişime karşı direnç ve etkileme taktikleri arasında ilişki var mıdır?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. *Güç Kaynakları, Değişime Karşı Direnç ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiler*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	6a	6b	6c	7	8	9
1.Yasal Güç	1											
2.Ödül Gücü	.020	1										
3.Zorlayıcı Güç	.328**	-.644**	1									
4.Uzmanlık Gücü	-.016	.851**	-.629**	1								
5.Karizmatik Güç	.040	.825**	-.617**	.830**	1							
6.Direnç Toplam	.306**	-.790**	.744**	-.783**	-.715**	1						
6a.Bilişsel Tepki	.231**	-.736**	.721**	-.758**	-.701**	.929**	1					
6b.Duygusal Tepki	.378**	-.785**	.694**	-.771**	-.709**	.967**	.870**	1				
6c.Davranışsal Tepki	.378**	-.720**	.703**	-.698**	-.625**	.942**	.800**	.862**	1			
7.Rasyonel Taktikler	-.174**	.832**	-.725**	.856**	.773**	-.847**	-.795**	-.834**	-.777**	1		
8.Yumuşak Taktikler	.008	.832**	-.649**	.773**	.802**	-.741**	-.706**	-.727**	-.672**	.872**	1	
9.Sert Taktikler	.432**	-.431**	.485**	-.453**	-.346**	.632**	.585**	.629**	.577**	-.455**	-.212**	1

* (p<0.05) ** (p<0.01)

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel güç kaynakları, etkileme taktikleri ve değişime karşı direnç değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Güç kaynakları ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile değişime karşı direnç ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yasal güç ile değişime karşı direnç ($r=.306$, $p<.01$), bilişsel tepki ($r=.231$, $p<.01$), duygusal tepki ($r=.251$, $p<.01$), davranışsal tepki ($r=.378$, $p<.01$) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından ödül gücü ile değişime karşı direnç ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ödül gücü ile değişime karşı direnç ($r=-.790$, $p<.01$), bilişsel tepki ($r=-.736$, $p<.01$), duygusal tepki ($r=-.785$, $p<.01$) ve davranışsal tepki ($r=-.720$, $p<.01$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile değişime karşı direnç ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Zorlayıcı güç ile değişime karşı direnç ($r=.744$, $p<.01$), bilişsel tepki ($r=.721$, $p<.01$), duygusal tepki ($r=.694$, $p<.01$) ve davranışsal tepki ($r=.703$, $p<.01$) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile değişime karşı direnç ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Uzmanlık gücü ile değişime karşı direnç ($r=-.783$, $p<.01$), bilişsel tepki ($r=-.758$, $p<.01$), duygusal tepki ($r=-.771$, $p<.01$), davranışsal tepki ($r=-.703$, $p<.01$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç ile değişime karşı direnç ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Karizmatik güç ile değişime karşı direnç ($r=-.715$, $p<.01$), bilişsel tepki ($r=-.701$, $p<.01$), duygusal tepki ($r=-.709$, $p<.01$), davranışsal tepki ($r=-.625$, $p<.01$) arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Güç kaynakları ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yasal güç ile rasyonel taktikler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.174$, $p<.01$), yasal güç ile sert taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.432$, $p<.01$) bulunmaktadır. Yasal güç ile yumuşak taktikler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Zorlayıcı güç ile rasyonel taktikler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.725$, $p<.01$), zorlayıcı güç ile sert taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.785$, $p<.01$), zorlayıcı güç ile yumuşak taktikler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.649$, $p<.01$) bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından ödül gücü ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ödül gücü ile rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.832, p<.01$), ödül gücü ile sert taktikler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.431, p<.01$), ödül gücü ile yumuşak taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.832, p<.01$) bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Uzmanlık gücü ile rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.856, p<.01$), uzmanlık gücü ile sert taktikler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.453, p<.01$), uzmanlık gücü ile yumuşak taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.773, p<.01$) bulunmaktadır.

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Karizmatik güç ile rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.773, p<.01$), karizmatik güç ile sert taktikler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.346, p<.01$), karizmatik güç ile yumuşak taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.802, p<.01$) bulunmaktadır.

Etkileme Taktikleri ve Değişime Direnç Arasındaki İlişkiler

Etkileme taktikleri ile değişime karşı direnç arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Rasyonel taktikler ile değişime karşı direnç arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.874, p<.01$), sert taktikler ile değişime karşı direnç arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.632, p<.01$), yumuşak taktikler ile değişime karşı direnç arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.741, p<.01$) bulunmaktadır.

Etkileme taktikleri ile değişime karşı direnç alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Rasyonel taktikler ile bilişsel tepki arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.795, p<.01$), rasyonel taktikler ile duygusal tepki arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.834, p<.01$), rasyonel taktiklerle davranışsal tepki arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.777, p<.01$) bulunmaktadır.

Etkileme taktikleri ile değişime karşı direnç alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yumuşak taktikler ile bilişsel tepki arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.706, p<.01$), yumuşak taktikler ile duygusal tepki arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.727, p<.01$), yumuşak taktiklerle davranışsal tepki arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=-.672, p<.01$) bulunmaktadır.

Etkileme taktikleri ile değişime karşı direnç alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Sert taktikler ile bilişsel tepki arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.585,$

$p<.01$), sert taktikler ile duygusal tepki arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.629$, $p<.01$), sert taktiklerle davranışsal tepki arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r=.577$, $p<.01$) bulunmaktadır.

Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Bu bölümde 5., 6., 7., ve 8. Araştırma sorusu olan “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü var mıdır ?” araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda okullarda örgütsel güç kaynakları ölçeğinden toplam puan alınamadığı için yasal güç ve direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü, zorlayıcı güç ve direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü, ödül gücü ve direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü, uzmanlık gücü ve direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü, karizmatik güç ile direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü SPSS PROCESS programı kullanılarak incelenmiştir. Aracılık rolü üç modelde incelenmiştir. Birinci modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi, ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişkenlere etkisi, üçüncü modelde bağımsız ve aracı modelin bağımlı değişkene birlikte etkisi incelenmiştir.

Yasal Güç ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü

Yasal güç ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. 1. Modelde yasal gücün direnç üzerindeki etkisi, 2. Modelde yasal gücün etkileme taktikleri üzerindeki etkisi, 3. Modelde yasal gücün ve etkileme taktiklerinin direnç üzerindeki birlikte etkisi incelenmiş olup tablo 8 ‘de sunulmuştur.

Tablo 8. *Yasal güç ve Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü*

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	β	Sh	t	p	%95 Alt	%95 Üst	r2
2.	Rasyonel Taktik	Yasal Güç	-.174	.047	-3.33	.001	-.248	-.064	.030
	Yumuşak Taktik		.008	.042	.15	.875	-.076	.089	.000
	Sert Taktik		.432	.038	9.04	.000	.267	.415	.187
1.	Direnç	Yasal Güç	.288	.047	-6.05	.000	.194	.381	.093
3.	Direnç	Yasal Güç	.087	.024	3.59	.000	.039	.134	.819
		Rasyonel Tak.	-.398	.059	-6.68	.000	-.514	-.281	
		Yumuşak Tak.	-.400	.062	-6.48	.000	-.522	-.279	
		Sert Taktik	.415	.035	11.78	.000	.345	.484	
		Toplam Etki	.288	.047	6.05	.000	.194	.381	
		Doğrudan Etki	.087	.024	3.59	.000	.039	.134	
		Dolaylı Etki	.201	.039	-	-	.126	.279	

Tablo 8 incelendiğinde birinci modelde yasal gücün, direnç üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .288, p :000) vardır. Yasal güç direnç üzerindeki varyansın yaklaşık olarak %9'unu açıklamaktadır. İkinci modelde yasal gücün, rasyonel taktikler üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi (β : -.174, p :001), yumuşak taktikler üzerinde anlamsız bir etkisi (β : .008, p :875) ve sert taktikler üzerinde de pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .432, p :000) vardır. Yasal güç, rasyonel taktikler üzerindeki varyansın yaklaşık olarak %3'ünü, sert taktikler üzerindeki varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır. Yasal güç, yumuşak taktikleri anlamlı şekilde yordamamaktadır. Üçüncü model incelendiğinde yasal güç direnci pozitif yönde anlamlı (β : .087, p :000), sert taktikler direnci pozitif yönde anlamlı (β : .415, p :000), yumuşak taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : .400, p :000) ve rasyonel taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.398, p :000) olarak etkilemektedir. Yasal güç ve etkileme taktikleri direnç üzerindeki varyansın yaklaşık yüzde 81'ini açıklamaktadır. Yasal güç ile direnç arasındaki ilişkide rasyonel, yumuşak ve sert taktiklerin aracılık rolü incelendiğinde, etkileme taktiklerinin dolaylı etkisi (β : .201, CI: .126, .279) güven aralığı değerleri sıfırı içermediği için yasal güç ile direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü vardır.

Zorlayıcı Güç ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü

Zorlayıcı güç ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. 1. Modelde zorlayıcı gücün direnç üzerindeki etkisi, 2. Modelde zorlayıcı gücün etkileme taktikleri üzerindeki etkisi, 3. Modelde zorlayıcı gücün ve etkileme taktiklerinin direnç üzerindeki birlikte etkisi incelenmiş olup tablo 9 'da sunulmuştur.

Tablo 9. *Zorlayıcı Güç ile Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü*

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	β	Sh	t	p	%95 Alt	%95 Üst	r ²
2.	Rasyonel Taktik		-.625	.032	-19.84	.000	-.687	-.563	.525
	Yumuşak Taktik	Zorlayıcı Güç	-.495	.031	-16.11	.000	-.555	-.434	.422
	Sert Taktik		.368	.035	10.46	.000	.298	.437	.235
1.	Direnç	Zorlayıcı güç	.672	.032	20.97	.000	.609	.735	.553
3.	Direnç	Zorlayıcı Güç	.137	.031	4.42	.000	.076	.198	
		Rasyonel Tak.	-.374	.060	-6.26	.000	-.491	-.256	
		Yumuşak Tak.	-.308	.061	-5.04	.000	-.428	-.188	.822
		Sert Taktik	.407	.035	11.67	.000	.338	.475	
		Toplam Etki	.672	.032	20.97	.000	.609	.735	
		Doğrudan Etki	.137	.031	4.42	.000	.076	.198	
		Dolaylı Etki	.535	.037	-	-	.462	.609	

Tablo 9 incelendiğinde birinci modelde zorlayıcı gücün, direnç üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .672, p :000) vardır. Zorlayıcı güç direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %55'lik kısmını açıklamaktadır. İkinci modelde zorlayıcı gücün, rasyonel taktikler üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi (β : -.625, p :001), yumuşak taktikler üzerinde negatif yönlü

anlamli bir etkisi (β : -.495, p :000) ve sert taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamli bir etkisi (β : .368, p :000) vardır. Zorlayıcı güç, rasyonel taktikler üzerindeki varyansın yaklaşık %52'sini, yumuşak taktikler üzerindeki varyansın %42'sini ve sert taktikler üzerindeki varyansın %23'ünü açıklamaktadır. Üçüncü model incelendiğinde zorlayıcı güç direnci pozitif yönde anlamli (β : .137, p :000), sert taktikler direnci pozitif yönde anlamli (β : .407, p :000), yumuşak taktikler direnci negatif yönde anlamli (β : -.308, p :000) ve rasyonel taktikler direnci negatif yönde anlamli (β : -.374, p :000) olarak etkilemektedir. Zorlayıcı güç ve etkileme taktikleri direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %82'lik kısmını açıklamaktadır. Zorlayıcı güç ile direnç arasındaki ilişkide rasyonel, yumuşak ve sert taktiklerin aracılık rolü incelendiğinde, etkileme taktiklerinin dolaylı etkisi (β : .535, CI: .462, .609) güven aralığı değerleri sıfırı içermediği için zorlayıcı güç ile direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü vardır.

Ödül Gücü ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü

Ödül gücü ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. 1. Modelde ödül gücünün direnç üzerindeki etkisi, 2. Modelde ödül gücünün etkileme taktikleri üzerindeki etkisi, 3. Modelde ödül gücünün ve etkileme taktiklerinin direnç üzerindeki birlikte etkisi incelenmiş olup tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10.Ödül Gücü ile Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	β	Sh	t	p	%95 Alt	%95 Üst	r2
2.	Rasyonel Taktik	Ödül gücü	.760	.027	28.30	.000	.707	.812	.692
	Yumuşak Taktik		.671	.024	28.24	.000	.624	.717	.691
	Sert Taktik		-.345	.038	-9.00	.000	-.421	-.270	.185
1.	Direnç	Ödül gücü	-.756	.031	-24.30	.000	-.817	-.695	.553
3.	Direnç	Ödül gücü	-.136	.045	-3.01	.003	-.225	-.047	.817
		Rasyonel Tak.	-.400	.060	-6.67	.000	-.518	-.282	
		Yumuşak Tak.	-.256	.070	-3.68	.000	-.392	-.119	
		Sert Taktik	.419	.036	11.76	.000	.349	.489	
Toplam Etki			-.756	.031	-24.30	.000	-.817	-.695	
Doğrudan Etki			-.136	.045	-3.01	.003	-.225	-.047	
Dolaylı Etki			-.535	.037	-	-	-.730	-.513	

Tablo 10 incelendiğinde birinci modelde ödül gücünün, direnç üzerinde negatif yönlü anlamli bir etkisi (β : -.756, p :000) vardır. Ödül gücü direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %55'lik kısmını açıklamaktadır. İkinci modelde ödül gücünün, rasyonel taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamli bir etkisi (β : .760, p :001), yumuşak taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamli bir etkisi (β : .671, p :000) ve sert taktikler üzerinde üzerinde negatif yönlü anlamli bir etkisi (β : -.345, p :000) vardır. Ödül gücü rasyonel taktikler üzerindeki varyansın yaklaşık % 69'unu, yumuşak taktikler üzerindeki varyansın %69'unu ve sert taktikler üzerindeki varyansın %18'ini açıklamaktadır. Üçüncü model incelendiğinde ödül gücü direnci negatif

yönde anlamlı (β : -.136, p:003), sert taktikler direnci pozitif yönde anlamlı (β : .419, p:000), yumuşak taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.256, p:000) ve rasyonel taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.400, p:000) olarak etkilemektedir. Ödül gücü ve etkileme taktikleri direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %81’lik kısmını açıklamaktadır. Ödül gücü ile direnç arasındaki ilişkide rasyonel, yumuşak ve sert taktiklerin aracılık rolü incelendiğinde, etkileme taktiklerinin dolaylı etkisi (β : .535, CI: -.730, -.513) güven aralığı değerleri sıfırı içermediği için ödül gücü ile direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü vardır.

Uzmanlık Gücü ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü

Uzmanlık gücü ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. 1. Modelde uzmanlık gücünün direnç üzerindeki etkisi, 2. Modelde uzmanlık gücünün etkileme taktikleri üzerindeki etkisi, 3. Modelde uzmanlık gücünün ve etkileme taktiklerinin direnç üzerindeki birlikte etkisi incelenmiş olup tablo 11 ‘de sunulmuştur.

Tablo 11. *Uzmanlık Gücü ve Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü*

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	β	Sh	t	p	%95 Alt	%95 Üst	r ²
2.	Rasyonel Taktik		.836	.027	31.18	.000	.783	.889	.732
	Yumuşak Taktik	Uzmanlık Gücü	.668	.029	23.02	.000	.611	.725	.598
	Sert Taktik		-.388	.041	-9.57	.000	-.468	-.309	.205
1.	Direnç	Uzmanlık Gücü	-.802	.034	-23.73	.000	-.868	-.735	.613
3.	Direnç	Uzmanlık Gücü	-.103	.047	-3.01	.028	-.194	-.011	
		Rasyonel Tak.	-.368	.066	-6.67	.000	-.498	-.238	
		Yumuşak Tak.	-.331	.062	-3.68	.000	-.454	-.209	.815
		Sert Taktik	.438	.035	11.76	.000	.370	.506	
		Toplam Etki	-.802	.034	-23.73	.000	-.868	-.735	
		Doğrudan Etki	-.103	.047	-2.20	.028	-.194	-.011	
		Dolaylı Etki	-.699	.052	-	-	-.800	-.602	

Tablo 11 incelendiğinde birinci modelde uzmanlık gücünün, direnç üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi (β : -.802, p:000) vardır. Uzmanlık gücü direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %61’ini açıklamaktadır. İkinci modelde uzmanlık gücünün, rasyonel taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .836, p:000), yumuşak taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .668, p:000) ve sert taktikler üzerinde de negatif yönlü anlamlı bir etkisi (β : -.388, p:000) vardır. Uzmanlık gücü rasyonel taktikler üzerindeki varyansın yaklaşık %73’ünü, yumuşak taktikler üzerindeki varyansın %60’ını ve sert taktikler üzerindeki varyansın %20’sini açıklamaktadır. Üçüncü model incelendiğinde uzmanlık gücü direnci negatif yönde anlamlı (β : -.103, p:028), sert taktikler direnci pozitif yönde anlamlı (β : .438, p:000), yumuşak taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.331, p:000) ve rasyonel taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.368, p:000) olarak etkilemektedir. Uzmanlık gücü ve

etkileme taktikleri direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %81'ini açıklamaktadır. Uzmanlık gücü ile direnç arasındaki ilişkide rasyonel, yumuşak ve sert taktiklerin aracılık rolü incelendiğinde, etkileme taktiklerinin dolaylı etkisi (β : -.699, CI: -.800, -.602) güven aralığı değerleri sıfırı içermediği için uzmanlık gücü ile direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü vardır.

Karizmatik Güç ve Değişime Direnç İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü

Karizmatik güç ve değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. 1.Modelde karizmatik gücün direnç üzerindeki etkisi, 2. Modelde karizmatik gücün etkileme taktikleri üzerindeki etkisi, 3. Modelde karizmatik gücün ve etkileme taktiklerinin direnç üzerindeki birlikte etkisi incelenmiş olup tablo 12 'de sunulmuştur.

Tablo 12.*Karizmatik Güç ve Direnç Arasındaki İlişkide Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü*

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	β	Sh	t	p	%95 Alt	%95 Üst	r2
2.	Rasyonel Taktik	Karizmatik Güç	.843	.037	22.99	.000	.771	.916	.598
	Yumuşak Taktik		.773	.030	25.36	.000	.713	.833	.644
	Sert Taktik		-.332	.048	-6.95	.000	-.425	-.238	.120
1.	Direnç	Karizmatik Güç	-.817	.042	-19.27	.000	-.901	-.734	.511
3.	Direnç	Karizmatik Güç	-.082	.046	-1.77	.076	-.174	.009	.814
		Rasyonel Tak.	-.421	.060	-7.04	.000	-.539	-.303	
		Yumuşak Tak.	-.302	.069	-4.39	.000	-.437	-.167	
		Sert Taktik	.441	.035	12.73	.000	.373	.509	
Toplam Etki			-.817	.042	-19.27	.000	-.901	-.734	
Doğrudan Etki			-.082	.046	-1.77	.076	-.174	.009	
Dolaylı Etki			-.735	.053	-	-	-.834	-.630	

Tablo 12 incelendiğinde birinci modelde karizmatik gücün, direnç üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi (β : -.817, p:000) vardır. Karizmatik güç direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %51'ini açıklamaktadır. İkinci modelde karizmatik gücün, rasyonel taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .843, p:000), yumuşak taktikler üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (β : .773, p:000) ve sert taktikler üzerinde de negatif yönlü anlamlı bir etkisi (β : -.332, p:000) vardır. Karizmatik güç rasyonel taktikler üzerindeki varyansın yaklaşık %60'ını, yumuşak taktikler üzerindeki varyansın %64'ünü ve sert taktikler üzerindeki varyansın %12'sini açıklamaktadır. Üçüncü model incelendiğinde karizmatik güç direnci negatif yönde anlamsız (β : -.082, p:076), sert taktikler direnci pozitif yönde anlamlı (β : .441, p:000), yumuşak taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.302, p:000) ve rasyonel taktikler direnci negatif yönde anlamlı (β : -.421, p:000) olarak etkilemektedir. Karizmatik güç ve etkileme taktikleri direnç üzerindeki varyansın yaklaşık %81'ini açıklamaktadır. Karizmatik güç ile direnç arasındaki ilişkide rasyonel, yumuşak ve sert taktiklerin aracılık rolü

incelendiğinde, etkileme taktiklerinin dolaylı etkisi (β : -.735, CI: -.834, -.630) güven aralığı değerleri sıfırı içermediği için karizmatik güç ile direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü vardır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyiyle ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolünün incelendiği araştırma bulgularından hareketle, çıkan sonuçlar literatür doğrultusunda tartışılmış ve son olarak araştırmacılara öneriler sunulmuştur. Değişkenlerin ortalamaları, değişkenler arası ilişkiler ve aracılık rolüne ilişkin sonuç ve tartışma yapılmıştır.

Değişkenlerin Ortalamalarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynakları Kullanım Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ne düzeydedir? Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanım düzeyine yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

Örgütsel güç kaynakları ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin güç kaynakları alt boyutlarından en fazla uzmanlık gücünü kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazını incelendiğinde (Adak, 2023; Çelik & Ayık, 2023; Demir, 2014; Faeth, 2003; Graham, 2015; Hashish, 2015; Junaimah vd., 2015; Karaman, 2015; Memduhoğlu & Turhan, 2016; Süslü-Aksarı, 2022; Steensma & Van Milligen, 2003; Tandırverdi, 2019; Uzun, 2019) benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Fakat literatürde farklı sonuçların çıktığı araştırmalar da olmuştur. Ödül gücünün en yüksek çıktığı araştırmalar (Çatalyürek, 2022; Çevik, 2022; Deviren & Okçu, 2020; Diş & Ayık, 2016; Erdoğan, 2022; Kepenek, 2023; Özkul, 2018), yasal gücün en yüksek çıktığı araştırmalar (Bulut, 2019; Demir, 2017; Özhan, 2016; Yorulmaz, 2014), karizmatik gücün en fazla çıktığı araştırmalar (Cubay, 2020; Girgin, 2019; Lee & Low, 2008; Odabaşı, 2021; Vazifeli vd., 2014) ve bağlantı gücünün en fazla çıktığı araştırmalar (Graham, 2015) literatürde mevcuttur. Bu farklılaşmanın nedeni kullanılan örneklemden ve ölçeklerden kaynaklanabilir. Fakat yapılan araştırmalarda, çoğunlukla uzmanlık gücünün daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin uzmanlık gücünü daha fazla kullandığı düşünülebilir. Uzmanlık gücünün yüksek çıkması, okul müdürlerinin alanına hâkim, tecrübeli ve donanımlı olduğunun göstergesi olabilir. Çünkü uzmanlık gücü yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerine dayanır (Hoy & Miskel, 2012). Bu bağlamda okul müdürlerinin alan bilgisi, özlük hakları ve yönetsel beceriler gibi konularda yeterli olduğu düşünülebilir. Ayrıca okul müdürleri öğretmenler tarafından uzman, rehber ve lider olarak algılanabilir. Bu durum

öğretmenlerin örgütsel davranışlarına olumlu etki ederek değişime yönelik tutumlarını da olumlu yönde etkileyebilir.

Örgütsel güç kaynakları ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin en az zorlayıcı gücü kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde (Adak, 2023; Çelik & Ayık, 2023; Demir, 2014; Deviren & Okçu, 2020; Faeth, 2004; Hashish, 2015; Karaman, 2015; Lee & Low, 2008; Memduhoğlu & Turhan, 2016; Odabaşı, 2021; Özhan, 2016; Steensma & Van Milligen, 2003; Süslü-Aksarı, 2022; Vazifeh vd., 2014) benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Zorlayıcı güç ceza, sıkı denetim ve baskıya dayandığı için çalışanlara ve örgüte olumsuz etkileri olur (Hoy & Miskel, 2012). Zorlayıcı güç, çalışanlarda kırgınlık ve kızgınlık oluşturur (Ergeneli, 2017). Zorlayıcı güce maruz kalmış çalışanlarda huzursuzluk, stres ve kaygı görülebilir. Zorlayıcı güç sonucunda bireylerin örgüte karşı bağlılıkları zayıflayabilir ve bireyler örgüte ve yöneticiye düşmanlık besleyebilir. Destekler nitelikte Powers ve Altman (2023), insanların tehditlere karşı direndiğini ve misilleme gösterdiğini ifade etmişlerdir. Zorlayıcı güç kullanımı sonrasında öğretmenler ve örgüt de olumsuz etkileneceği için okul müdürleri zorlayıcı güç kullanmayı tercih etmemişlerdir. Okul müdürlerinin zorlayıcı güçten kaçınması okul ve öğretmenler adına olumlu bir gelişmedir. Çünkü zorlayıcı güç daha çok despot yönetim anlayışında görülür (Aslanargun, 2021).

Araştırma sonuçlarına göre, ödül gücünün yüksek çıkması öğretmenlerin istendik davranışlarının ve olumlu performanslarının okul müdürleri tarafından takdir edildiği sonucuna ulaşılabilir. Çünkü ödül gücünde esas olan çalışanların istendik davranışlarının ödülle pekiştirilerek işin yapılmasını sağlamaktır (Aytürk, 2019). Bu nedenle okul müdürlerinin ödül gücünü kullanması öğretmenlerin örgütsel çıktı ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. Örgütsel amaçlar için öğretmenleri güdülemek, ödülle daha kolaylaşabilir.

Karizmatik gücün yüksek çıkması okul müdürlerinin öğretmenler tarafından saygın, etki bırakan ve güven duyulan kişi olarak algılandığının göstergesi olabilir. Çünkü karizmatik güce sahip olan yöneticiler çalışanlar tarafından saygı görür ve model alınırlar (Hoy & Miskel, 2012). Bu bağlamda karizmatik gücün örgütsel çıktı ve davranışlara olumlu etki ettiği düşünülebilir. Böylelikle yöneticiler örgütsel hedefler için öğretmenleri daha kolay yönlendirebilirler.

Yasal gücün yüksek çıkması okul müdürlerinin başına buyruk hareket etmediğinin ve yönetmelikleri dikkate alarak yönetim faaliyetlerini sürdüğünün göstergesi olabilir. Yasa ve kurallar çalışanları yöneticilerin keyfi uygulamalarından koruyabilirler. Bu durum bazen örgüt için olumlu olsa da yasal gücün fazla kullanılması, insani ilişkileri olumsuz etkileyeceği için

okul iklimine zarar verebilir. Ayrıca örgütte aşırı kurallaşmayı sağlayarak çalışanların özgür düşüncelerine engel olur (Hoy & Miskel, 2012). Örgüt yararına farklı ve özgün düşünceler yasa ve kurallara takılabilir. Kısacası özgür düşüncenin olmadığı ortamlarda okulların yenilik gerçekleştirme sürecinde sorun yaşanabilir. Kurallar ve yasalar örgütler için bir amaç değil araç olmalıdır. Kural ve yasalar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı ve destekleyici olmalıdır. Yöneticiler bu hususlara dikkat etmelidirler. Bu bağlamda yasal güç kullanımı yerinde ve dengeli olmalıdır (Singh, 2009). Aksi hâlde çalışanlarda çatışma, motivasyon düşüklüğü ve doyumsuzluk oluşur (Yılmaz & Altınkurt, 2012).

Okul Müdürlerinin Etkileme Taktiklerini Kullanım Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerini kullanımı ne düzeydedir? Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde okul müdürlerinin etkileme taktiklerini kullanım düzeyine yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

Etkileme taktikleri ölçeğinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde ilkökul öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla rasyonel ikna taktiğini kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazını incelendiğinde benzer araştırmalar ile sonuç desteklenmiştir (Bülbül, 2019; Çalı, 2019; Derya, 2010; Digilli, 2014; Hashish, 2015; İspir, 2008; Özgül Katlav, 2016; Özkaya, 2021; Shin & Hyun, 2019; Steensma & Van Milligen, 2003; Tükel, 2018; Vakola vd., 2023). Fakat yasal dayanak sunma taktiğinin en fazla kullanıldığı araştırmalar da literatüre de yer almaktadır (Dağlı, 2015; Koçak, 2022; Özkan & Avan, 2021; Pehlivan, 2018; Tekben, 2019). Bu farklılığın sebebi kullanılan örneklem grubundan ve ölçek farklılığından kaynaklanabilir. Ayrıca Faeth (2004) din adamlarıyla yaptığı çalışmada en yüksek kullanılan taktiğin iş birliği taktiği olduğunu tespit etmiştir. Literatürden hareketle yöneticilerin rasyonel ikna taktiğini diğer taktiklere göre daha fazla kullandığını söyleyebiliriz. Rasyonel ikna taktiği çalışanların bir isteği yerine getirmede etkili taktiktir (Lee vd., 2017; Yukl & Tracey, 1992). Bu nedenle yöneticilerin rasyonel ikna taktiğini daha fazla tercih ettiği düşünülebilir. Destekler nitelikte Curtis (2018) örgütlerde en çok kullanılan taktiğin rasyonel ikna taktiği olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri en az baskı kurma taktiğini kullanmışlardır. Yapılan araştırmalarda benzer sonuca ulaşılmıştır (Çalı, 2019; Faeth, 2004; Shin & Hyun, 2019). Fakat literatür de farklı sonuçların çıktığı araştırmalar vardır. Karşılık verme taktiğinin en az kullanıldığı araştırmalar (Dağlı, 2015; Derya, 2010; Digilli, 2014; İspir, 2008; Pehlivan, 2018; Vakola vd., 2023), en az iş birliği yapma taktiğinin kullanıldığı araştırmalar (Bülbül, 2019), en az danışma taktiğinin kullanıldığı araştırmalar (Tükel, 2018), en az koalisyon taktiğinin kullanıldığı araştırmalar (Hashish, 2015; Özgül Katlav, 2016), en az meşrulaştırma

taktiğinin kullanıldığı araştırmalar (Lertdechdech, 2008) literatür de yer almaktadır. Bu farklılaşmanın sebebi kullanılan örneklem grubundan ve ölçek farklılığından kaynaklanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri rasyonel ikna ve bilgilendirme taktiklerini yüksek düzeyde kullanmışlardır. Okul müdürlerinin rasyonel taktikleri yüksek düzeyde kullandığı söylenebilir. Somech ve Zahavy 'da (2001) okul yöneticilerin en fazla rasyonel ve yumuşak taktikleri kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni ikna için en etkili taktiğin rasyonel ikna olduğuna dair çalışmalar gösterilebilir (Yukl & Tracey, 1992). Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken mantıklı gerekçeler sunduğu ve konu hakkında açıklama yaparak bilgilendirdiği düşünülebilir. Çünkü rasyonel ikna, bir değişimin ya da isteğin neden önemli olduğunu mantıklı argümanlarla açıklamaktır. Bilgilendirme ise değişimin bireye neden fayda sağlayacağını açıklanmasıdır (Yukl vd., 1993). Bu durum öğretmenler açısından olumlu algılanarak etkilenmelerini kolaylaştırabilir. Çünkü bilinmezlik, öğretmenlerde korku ve çekince oluşturabilir. Bu nedenle öğretmenler bilmedikleri bir işi yapmak istemeyebilirler. Okul müdürleri öğretmenleri her konuda bilgi ve mantıksal argümanlarla ikna edebilirse öğretmenlerin örgütsel çıktı ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri yasal dayanak sunma taktiğini yüksek düzeyde, baskı taktiğini düşük düzeyde, karşılık verme ve koalisyon taktiğini orta düzeyde kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sert taktiklerin farklı düzeylerde kullanılması okul müdürlerinin sert taktikleri yerine, zamanına ve amacına dikkat ederek kullandığının göstergesi olabilir. Çünkü yasal dayanak sunma taktiğini yüksek düzeyde kullanıp baskı taktiğini düşük düzeyde kullanmaları, okul müdürlerinin sert taktiklerin öğretmenler üzerindeki etkilerinin farkında olduğunu gösterebilir. Yasal dayanak sunma taktiğinde çalışanların bir işi yapması için resmi dayanak sunulur (Yukl, 2013). Çalışan böylelikle resmiyetten etkilenerek işi yapar. Yasal dayanak sunma taktiğinin okul müdürleri tarafından yüksek düzeyde kullanılması okulların resmi program, yasa ve yönetmeliklerle yönetildiği için okul müdürlerinin bu resmiyeti dikkate almasından kaynaklanabilir. Çünkü okul müdürleri nihayetinde bir memurdur ve resmiyete dikkat etmek durumundadır. Baskı taktiğinin düşük düzeyde kullanılması öğretmenler adına sevindirici bir durumdur. Çünkü baskı taktiğinin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri vardır. Baskı taktiği, çalışanların iş performansını ve bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir (Robbins & Judge, 2019). Bu nedenle okul müdürleri baskı taktiğini kullanmaktan kaçınmışlardır. Karşılık verme taktiğinin orta düzeyde kullanılması okul müdürlerinin duruma göre ödül ve pekiştirici kullandığının göstergesi olabilir. Koalisyon taktiğinin orta düzeyde kullanılması öğretmenlerin etkilenmesi

için diğer öğretmenlerden yardım alındığının göstergesi olabilir. Bu duruma, okullarda zümre öğretmenlerinden yardım alarak bir öğretmenin etkilenmesi örnek verilebilir. Bu durum olumlu gibi gözükse de nihayetinde sert bir taktik olduğu için öğretmenlerin fikirlerini savunmasına engel olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri teşvik etme, iş birliği, takdir etme, istişare taktiğini yüksek düzeyde, kişisel yakınlığı kullanma taktiğini ise orta düzeyde kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin yumuşak taktikleri yüksek düzeyde kullandığı düşünülebilir. Teşvik etme taktiğinin yüksek düzeyde kullanılması okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek için ilham verici konuşmalar yaptığının, değişim için heyecan uyandırdığının ve değerlerden yararlandığının göstergesi olabilir. Çünkü teşvik edici talepte bulunma taktiğinde yöneticiler değerlerden yararlanarak yapılacak işin çalışana kişisel faydasından bahseder (Yukl, 2013). İş birliği taktiğinin yüksek düzeyde kullanılması okul müdürlerinin öğretmenlerden istediği iş ve değişim için onlara yardımcı olarak yol gösterdiği düşünülebilir. Ayrıca yeterli kaynak sağlama ile de iş birliğini güçlendirdiği düşünülebilir. Çünkü iş birli taktiğinde yönetici çalışanlara kaynak sağlar (Yukl, 2013). Takdir etme taktiğinin yüksek düzeyde kullanılması okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken öğretmenlerin kişiliğini, bilgilerini, becerilerini ve performansını övdüğü düşünülebilir. Takdir edilen öğretmen iş ve değişim için daha istekli olabilir. Çünkü övgü iş performansını olumlu etkiler (Higgins vd., 2003). Değişim ve iş için motive olan öğretmenlerin örgütsel davranışları olumlu olabilir. İstişare taktiğinin yüksek düzeyde kullanılması okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken onlarla fikir alışverişinde bulunduğunun, öğretmenlerin fikirlerine değer verdiğinin ve saygı duyduğunun göstergesi olabilir. Çünkü istişare taktiğinin özünde birlikte hareket ederek ortak karar verme anlayışı vardır. Yapılan bir araştırmada çalışanların en çok istişare taktiğine güvendikleri sonucuna ulaşıldı (Furst & Cable, 2008). Kişisel yakınlığı kullanma taktiğinin orta düzeyde kullanılması okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken ikili ilişkilerden yararlandığının göstergesi olabilir. Çünkü kişisel yakınlık yönetici ve çalışan arasındaki samimi ve arkadaşça ilişkilere dayanır. Fakat okullar resmi bir kurum olduğu için bu taktiğin orta düzeyde olması okul müdürlerinin arkadaşlık ilişkileri ve resmi ilişkilerde denge sağladığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin Değişime Direnç Tepki Düzeyine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin değişime karşı direnç tepki düzeyi ne düzeydedir? Araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu bölümde öğretmenlerin değişime karşı direnç tepki düzeyine yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu Boz'un (2021) ve Gönülal'ın (2022) yaptığı araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Fakat direnç düzeyinin orta düzeyde olduğu (Çerezci, 2019; Sverdlik & Oreg, 2022) ve yüksek düzeyde olduğu (Çalışkan, 2019; Gökçe, 2023) araştırma sonuçları da literetür de yer almaktadır. Alt boyut olarak bakıldığında en düşük ortalama duygusal tepki boyutunda olduğu görülmüştür. Boz (2021) ve Gökçe (2023) de benzer sonuca ulaşmıştır. En yüksek ortalama ise bilişsel boyutta görülmüştür. Alan yazını incelendiğinde yapılan araştırmalar ile benzer sonuca ulaşılmıştır (Boz, 2021; Oreg, 2006; Turan, 2021). Fakat Lertdechdech'a'nın (2008) yaptığı çalışmada en yüksek ortalama duygusal boyutta görülmüştür. Genel direnç düzeyinin düşük çıkması öğretmenlerin değişime karşı tutumlarının olumsuz olmadığına göstergesi olabilir. Bu bağlamda öğretmenlerin yapılan yenilik ve değişimlere karşı olmadığı düşünülebilir. Bu durum okulların değişim sürecini kolaylaştırabilir. Öğretmenlerin diğer boyutlara göre bilişsel boyutta daha fazla direnç göstermesinin nedeni, değişim süreci ve sonrası hakkında olumsuz şemalarının olmasından kaynaklanabilir. Çünkü bilişsel tutum daha çok zihinsel şemalarla ilgilidir. Labianca vd. (2000) destekler nitelikte değişime karşı dirençlerin çalışanların şemalarından kaynaklandığını savunmuşlardır. Bu nedenle okul müdürleri değişim sürecine başlamadan önce, öğretmenlerin değişim hakkında olumlu tutum ve şemalar geliştirmesine yardımcı olabilirler.

Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Güç Kaynakları ve Değişime Karşı Direnç Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bölümde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasındaki ilişkiye yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Liderler değişimi yönlendirmek için güç kullanabilirler. Fakat çalışanlar tarafından güç olumsuz algılanırsa, çalışanlarda değişime karşı direnç oluşabilir. Güç, çalışanlar tarafından olumlu algılanırsa değişime karşı direnç önlenebilir. Kısacası güç değişimi kolaylaştırabilir ve zorlaştırabilir. Bu nedenle güç değişim sürecinde kritik bir öneme sahiptir. Araştırma sonuçlarından hareketle okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç ile değişime karşı direnç arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yasal güç ile değişime karşı direnç alt boyutları arasında da pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yasal güç

ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatür de rastlanılmamıştır. Fakat Lines (2007) yaptığı araştırmada konum gücü ve değişime katılım arasındaki ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılacak yeni araştırmalar ile araştırma sonucu tartışılabilir. Araştırma sonucundan hareketle yasal gücün makama dayanan bir gücü kaynağı olmasından dolayı, çalışanlarda olumsuz bir etki bırakarak çalışanların direnç göstermesiyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Yasal gücü çalışanlar da olumsuz bir etki bırakabilir. Çünkü rgtlerdeki aşırı kuralcılık ve resmiyet çalışanları rahatsız edebilir. Çalışanlar resmiyeti yerine getirmezse cezalandıracağını düşünürleri (Aytürk, 2019). Bu nedenle yasal gücü arttıkça direnç artabilir. Ayrıca insanlar sosyal bir varlık olduğundan dolayı çevresiyle iletişim ve etkileşim hlindedir. Aşırı kuralcılık bu etkileşime zarar verebilir. Bu nedenle kurallar ve yasalar dayatılarak yapılan değişim süreçlerinde okul müdürlerinin öğretmenlerin dirençleriyle karşılaşması muhtemeldir.

Araştırma sonuçlarına göre zorlayıcı gücü ve değişime karşı direnç arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zorlayıcı gücü ve değişime karşı direnç alt boyutları arasında da pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür. Zorlayıcı gücü ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Fakat kuramsal literatürde zorlayıcı gücün direnmeye neden olabileceğini savunan görüşler yer almaktadır (Hoy & Miskel, 2012). Bu nedenle araştırma sonucu kuramsal literatür ile tutarlıdır. Zorlayıcı gücü baskı, korku ve zorlamaya dayanır (Robbis & Judge, 2019). Bu nedenle çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesine ve çatışmalara neden olur (Ergeneli, 2017). Bu olumsuz etkiler, öğretmenlerin direnç göstermesiyle ilişkili olabilir. Çünkü yöneticilerin zorlayıcı tehditlerine karşı, çalışanlar geri adım atmak yerine tepki gösterirler. Bunun nedeni, çalışanların özgürlüğüne yönelik bir tehdit algıladığında tepki göstermesine dayanır (Powers & Altman, 2023). Okul müdürlerinin zorlayıcı gücünü öğretmenler tehdit olarak algılamış olabilirler. Değişimin başarisında kritik unsur, çalışanların değişime istekli olmalarıdır (Furxhi, 2021; Rehman & Amjad, 2018). Değişime istekli olmayan öğretmenlerin direnç göstermesi muhtemeldir. Direnç ile birlikte çalışanlar verimsiz olacak ve düşük performans gösterecektir (Singh vd., 2009). Bu nedenle okul müdürleri zorlayıcı gücü kullanımından kaçınmalıdırlar.

Araştırma sonuçlarına göre ödül gücü ile değişime karşı direnç arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ödül gücü ve değişime karşı direnç alt boyutları arasında da negatif yönlü ilişkiler görülmüştür. Ödül gücü ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Araştırma sonucundan hareketle ödül gücünün öğretmenler tarafından olumlu algılandığı ve bu olumlu

algıyı öğretmenlerin direnç düzeylerine yansıttığı düşünülebilir. Çünkü ödül, çalışanları motive ederek bir iş için daha istekli hâle getirir. Değişimin başarısı için ödül ve teşvik sistemi gereklidir (Aytürk, 2019). Değişime uyum sağlayan ve değişimi sahiplenen çalışanlar ödüllendirilirse, direnç gösteren çalışanların değişime uyumu daha kolaylaşabilir. İnsanlar sosyal ilişkilerde beklentilerine göre hareket ederler. Aynı şekilde çalışanların değişim sürecinde beklentileri karşılanabilirse değişime karşı direnç göstermeyebilirler. Maaş, ücret, izin, terfi ve takdir gibi ödül unsurları kullanılarak beklentiler karşılanabilir. Ödülle, çalışanların değişime yönelik tutumları etkilenebilir. Kısacası ödül değişime uyumu kolaylaştırabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenleri değişime teşvik etmek için ödül kullanması, öğretmenlerin direnç göstermeyip değişime uyum sağlamasını kolaylaştırmış olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre uzmanlık gücü ile değişime karşı direnç arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzmanlık gücü ve değişime karşı direnç alt boyutları arasında da negatif yönlü ilişkiler görülmüştür. Araştırma sonucu Lines'in (2007) araştırmasıyla tutarlıdır. Lines (2007), uzmanlık gücünün değişime katılım ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Uzmanlık gücü kişilik gücü olduğu için çalışanlar tarafından olumlu algılanmıştır. Uzmanlık gücü, yöneticinin sahip olduğu bilgi ve beceriyle çalışanlarını etkileme esasına dayanır (Robbins & Judge, 2019). Bu bağlamda örgütlerdeki çatışmalar, kriz anları ve problem durumunda uzmanlık gücünün kolaylaştırıcı olduğu düşünülebilir. Çünkü uzmanlık gücü bilgi ve deneyime dayandığı için sorunların çözümünde etkili olacaktır (Singh vd., 2009). Değişim, çalışanlar ve örgüt için bilinmezlik getirdiği için çalışanlar direnç gösterebilirler. Liderler çalışanlarla doğru iletişim kurmadığı zaman ve değişim hakkında bilgilendirme yapmadığı zaman direnç oluşabilir (Fleming & Spicer, 2003). Yenilik yönetimi ve örgütsel iletişim arasında pozitif ilişki vardır (Ada vd., 2018). Bu nedenle uzmanlık gücünü kullanan okul müdürleri öğretmenlerin dirençlerini azaltmış olabilirler. Çünkü değişim süreçleri hakkında bilgi veren, çalışanlarını yönlendiren ve rehberlik eden okul müdürleri öğretmenlerin direnç düzeyine olumlu katkı sunabilir. Destekler bir ifadeyle Aytürk (2019), değişim liderinin, çalışanlara önderlik ve rehberlik ederek onlara destek sağlayarak değişime karşı direnç oluşmasını engelleyebileceğini açıklamıştır. Destekler bir araştırmada dönüşümcü liderlik ile bilgi gücü arasında pozitif ilişki görülmüştür (Pantoniou & Brinia, 2016).

Araştırma sonuçlarına göre karizmatik güç ile değişime karşı direnç arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik güç ve değişime karşı direnç alt boyutları arasında da negatif yönlü ilişkiler görülmüştür. Lertdechdech 'da (2008)

karizmatik liderlik ile direnç arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karizmatik güç ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Araştırma sonucundan hareketle karizmatik gücün öğretmenler tarafından olumlu olarak algılanıp direnç düzeylerinin düşük olmasına olumlu olarak katkı sunduğu düşünülebilir. Karizmatik güçte çalışan, yöneticiyle özdeşleşir (French & Raven, 1959). Karizmatik güçte esas olan yöneticinin yönetilende hayranlık oluşturmastır (Hoy & Miskel, 2012). Bu hayranlık sonucunda çalışanların etkilenmesi ve lideri takip etmesi daha kolaylaşır. Çünkü lider ile özdeşleşen çalışan, yöneticinin isteklerini yerine getirir (Aytürk, 2019). Öğretmenler değişim liderlerine güven duymadıkları zaman değişime direnç gösterebilirler. Bu nedenle öğretmenlerin karizmatik gücü olan okul müdürüyle özdeşleşmesi, öğretmenlerin müdüre karşı güven duymalarını sağlayabilir. Lidere duyulan güven, direnci engelleyebilir. Kısacası, değişim sürecinde karizmatik gücü kullanan okul müdürleri kolaylıkla öğretmenleri etkileyerek değişim için öğretmenleri harekete geçirebilirler. Bu bağlamda okul müdürlerinin karizmatik güçten yararlanması öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkilerini azalttığı savunulabilir.

Etkileme Taktikleri ve Değişime Karşı Direnç Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileriyle ilişkisi var mıdır? Sorusu araştırılmıştır. Bu bölümde okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin değişime karşı direnç tepkileri arasındaki ilişkiye yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarından hareketle okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Okul müdürlerinin kullandıkları rasyonel etkileme taktikleriyle öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rasyonel taktikler ve direnç alt boyutları arasında da negatif yönlü anlamlı ilişkiler görülmüştür. Rasyonel taktikler ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Araştırma sonucundan hareketle rasyonel taktiklerin öğretmenler tarafından olumlu algılandığı ve değişime karşı direnç düzeylerine olumlu katkı sağladığı düşünülebilir. Çünkü okul müdürlerinin rasyonel taktikleri kullanma düzeyi arttıkça öğretmenlerin direnç düzeyleri azalmıştır. Rasyonel taktikler akıl yoluyla ikna ve bilgilendirme taktikleridir (Yukl, 2013). Bu bağlamda değişim sürecinde okul müdürlerinin öğretmenleri etkilerken öğretmenleri süreç hakkında bilgilendirmesi ve mantıksal gerekçelerle ikna etmeye çalışması öğretmenlerin direnç göstermesini önlemiş olabilir. Çünkü çalışanlara

değişimin getireceği faydaları açıklayarak direnç engellenebilir (Feng vd., 2021). Etkili iletişim ve bilgilendirme direnci azaltabilir. Yapılan bir araştırmada çalışanların değişime direnç göstermelerinin temel nedeninin bilişsel şemalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Labianca vd., 2000). Değişime karşı ön yargıların ve kaygıların olduğu bilişsel şemaları, okul müdürleri bilgilendirme ve rasyonel ikna yöntemiyle etkileyerek öğretmenlerin değişime yönelik tutumlarını olumluya çevirebilir.

Okul müdürlerinin kullandıkları yumuşak etkileme taktikleriyle öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yumuşak taktikler ve direnç alt boyutları arasında da negatif yönlü anlamlı ilişkiler görülmüştür. Yumuşak taktikler ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Araştırma sonucundan hareketle, okul müdürlerinin yumuşak taktikleri kullanım düzeyi arttıkça öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşabilir. Yumuşak taktikler ilham verme, takdir etme, iş birliği, istişare etme ve kişisel yakınlığı kurma gibi taktikleridir (Yukl, 2013). Okul müdürlerinin değişim sürecinde öğretmenleri cesaretlendirmesi, olumlu yönlerini vurgulaması, güven vermesi ve başarıya inandırması öğretmenlerin değişime yönelik olumlu tutum geliştirmesine etki etmiş olabilir. Destekler bir araştırmada Vakola vd. (2023) çalışanların kendilerine güvenmediklerinde değişim sürecinde sorun yaşadığını açıklamaktadır. Değişim süreci öğretmenlerin değerleriyle uyumsuz ve çelişiyorsa öğretmenler değişime direnç gösterebilirler. Bu nedenle okul müdürleri, öğretmenlerin değerlerini dikkate almalıdır. Bu bağlamda okul müdürleri ilham verme taktiğiyle öğretmenlerin değerlerine hitap ederse değişim süreci kolaylaşabilir. Bu nedenle yumuşak etki taktiklerinin direnci önlemede işlevsel ve kolaylaştırıcı olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların bağlılığını artırmak, motivasyonlarını sürdürmek ve işleri gerçekleştirebilmek için daha çok yumuşak taktikleri kullanırlar (Yukl & Falbe, 1992). Okul müdürleri tarafından değişim sürecinde yapılan işlerin takdir edilmesi ve öğretmenlerin övülmesi öğretmenlerin değişim sürecini kolaylaştırmış olabilir. Çünkü övgü çalışanların performansını artırır ve çalışanlarda olumlu duygu geliştirir (Higgins vd., 2003). Değişim sürecinde öğretmenlere aktif görev verilmesi süreç hakkında iş birliği yapılması, karşılıklı fikirlerin değerlendirilmesi öğretmenlerin direnç düzeylerinin azalmasına olumlu katkı sunmuş olabilir. Çünkü etkili iletişim ve iş birliği direnci önleyebilir. Değişime katılım sağlayan öğretmenler, değişimi sahiplenebilir. Ayrıca okul müdürleri öğretmenleri değişim için etkilerken kişisel arkadaşlık ve dostluk ilişkilerini kullanarak da etkilemiş olabilir. Fakat bu ikili ilişkilerde dengeyi sağlamak önemlidir. Aksi hâlde çalışanlarda kaytarma ve işleri aksatma görülebilir (Kapoutsis vd., 2016).

Okul müdürlerinin kullandıkları sert etkileme taktikleriyle öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sert taktikler ve direnç alt boyutları arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmüştür. Furst ve Cable' de (2008) baskı ve meşrulaştırma taktiğinin değişime dirençle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lertdechdecha (2008) meşrulaştırma taktiği ile direnç arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Vakola vd. (2023) baskı taktiğinin değişime uyumu zorlaştırdığını ifade etmiştir. Araştırma sonucundan hareketle okul müdürlerinin sert taktikleri kullanım düzeyi arttıķa öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşabilir. Bu bağlamda sert taktiklerin öğretmenler tarafından olumsuz algılanarak, öğretmenlerin direnç göstermeleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Çünkü yöneticilerin baskıcı ve otoriter tutumu çalışanların direncine neden olabilir. Sert taktikler, çalışanların motivasyon kaybına ve direncine neden olabilir (Van Knippenberg & Steensma, 2003). Sert taktikler baskı kurma, yasal dayanak sunma, koalisyon ve karşılık verme taktikleridir (Yukl, 2013). Okul müdürlerinin baskı kurarak, tehditle ve zorla öğretmenleri değişime yönlendirmesi öğretmenlerin direnç tepkilerine neden olmuş olabilir. Zorlamaya karşı insanlar direnç ve misilleme gösterir (Powers & Altman, 2023). Destekler bir araştırmada baskı taktiğinin ilişki odaklı sonuçlar ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lee vd., 2017). Yasal dayanak sunma, bir isteğin geleneklerle, kurallarla ve yasalarla uyumlu olduğunu söyleyerek yapılmasının gerekli olduğunu vurgular. Kısacası bir işin yapılmasını meşrulaştırır (Yukl & Tracey, 1992). Yasal dayanak ile öğretmenleri değişime yönlendiren okul müdürlerinin dirençle karşılaşması muhtemeldir. Çünkü yasa ve kuralların fazla kullanılıp dile getirilmesi öğretmenler üzerinde baskı oluşturabilir. Bu baskı ve rahatsızlık hissi öğretmenlerin direnç göstermesiyle ilişkili olabilir. Koalisyon taktiğini kullanan okul müdürleri, değişime ikna olan öğretmenlerle ikna olmayan ğretmeni etkilemeye çalışır. Kısacası okul müdürleri çoğunluğu kullanarak ğretmen üzerinde baskı kurar. Bu nedenle öğretmenler bu baskı ve çoğunluktan rahatsız olup değişime karşı direnç göstermiş olabilirler. Karşılık verme taktiğini kullanan okul müdürleri, ğretmeni değişime ikna etmek için öğretmenin isteyebileceği birtakım şeyler önerebilir. rnek olarak okul müdürünün, öğretmenin yapması gerekenler karşılığında öğretmene izin vermesi olabilir. Bu durum karşılıklı çıkar ilişkisine dayanır. Bu durum her iki taraf içinde olumlu gözükse de müdür ve ğretmen arasındaki resmi ilişkiye zarar verebilir. Çünkü her işin bir karşılık beklenerek yapılması okul işleyişine zarar verebilir. Okul müdürünün karşılık verebileceği şeyler sınırlıdır. Karşılık bulamayan ğretmen bir müddet sonra yapması gereken işlerde bile direnç gösterebilir. Bu nedenle bu taktiğin kullanımı yerinde ve sınırlı olmalıdır. Etkisiz girişimler astlarda direnç oluşturur (Abdullah vd., 2022). Bu nedenle okul müdürleri sert taktik kullanımında dikkatli olmalıdırlar.

Güç Kaynakları ve Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile etkileme taktikleri arasında ilişki var mıdır? Sorusu araştırılmıştır. Bu bölümde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkiye yönelik sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarından hareketle okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile etkileme taktikleri arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Araştırma sonucu literatür ile uyumludur (Chong vd., 2013; Faeth, 2004; Hashish, 2015; Lo, 2014; Steensma & Van Milligen, 2003). Güç, çeşitli stratejiler ve yöntemler kullanılarak uygulanır (Ansari, 1990). Bu bağlamda etkileme taktikleri, gücün uygulandığı stratejilerdir. Yöneticiler, kendi güç algısına göre farklı etkileme taktikleri kullanarak çalışanları etkilemeye çalışır. Bu nedenle güç ve etkileme taktikleri ilişkili kavramlardır.

Okul müdürlerinin kullandıkları yasal güç ile rasyonel taktikler arasında negatif yönlü, sert taktikler ile pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yasal güç ve yumuşak taktikler arasında anlamlı ilişki görülmemiştir. Hashish (2015) yasal güçle rasyonel taktikler arasında pozitif, yasal güç ile yasal dayanak taktiği arasında pozitif ilişki bulmuştur. Steensma ve Van Milligen (2003), yasal güç ve sert taktikler arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Lo (2014) makamsal güç kaynakları ile sert taktikler arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Lo (2014) yöneticilerin makamsal güç kaynaklarını kullandıkça sert taktik kullanımının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Faeth (2004) yasal güç ile yasal dayanak sunma taktiği arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar, araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma sonucundan hareketle okul müdürlerinin yasal güç kullanımı arttıkça sert taktik kullanımının arttığı ve rasyonel taktik kullanım düzeyinin azaldığı düşünülebilir. Faeth' de (2004) yasal gücün arttıkça sert taktiklerin kullanım sıklığının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yasal gücün kaynağı resmi otoritedir. Çalışanlar bu otoriteye uymaya kendilerini mecbur hissederler (Kızanlı vd., 2016). Çünkü yasal güce karşı çıkan çalışanlar yöneticiler tarafından cezalandırılır. Bu nedenle yasal gücü kullanan yöneticilerin sert taktikleri kullanması beklendik bir durumdur. Sert taktiklerde otorite ve konum gücü kullanılır (Steensma & Van Milligen, 2003). Okul müdürlerinin emirlerini yerine getirmeyen çalışanlara karşı okul müdürleri baskı, yasal dayanak kullanma ve koalisyon taktiğini kullanarak yasal gücün etkililiğini artırabilir. Yasal güç kullanımı arttıkça rasyonel taktiklerin kullanım düzeyinin azalması da beklenen bir durumdur. Çünkü yasal güçte okul müdürleri kuralları ve yönetmelikleri öne sürerek işin yapılmasını ister. Fakat rasyonel taktiklerde okul müdürleri öğretmenlere mantıklı gerekçeler sunar ve iş hakkında bilgilendirme yapar.

Okul müdürlerinin kullandıkları zorlayıcı g ile rasyonel taktikler arasında negatif yönlü, yumuşak taktikler ile negatif yönlü, sert taktikler ile pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faeth (2004) ve Hashish (2015) zorlayıcı gle baskı taktiği arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Steensma ve Van Milligen (2003) zorlayıcı g ile sert taktikler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Lo (2014) makamsal güç kaynakları ile sert taktikler arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Lo (2014) yöneticilerin makamsal güç kaynaklarını kullandıkça sert taktik kullanımının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar, araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma sonucundan hareketle okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımı arttıkça sert taktik kullanımı artmış yumuşak taktik ve rasyonel taktik kullanımı azalmıştır. Faeth (2004) de zorlayıcı gcn arttıkça sert taktiklerin kullanım sıklığının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin astları üzerinde kurduğu fiziksel ve psikolojik baskı zorlayıcı güç olarak ifade edilebilir (Kızanlı vd., 2016). Bu nedenle zorlayıcı güç kullanan okul müdürlerinin sert taktikleri kullanması beklendik bir durumdur. Çünkü sert taktikler kontrol edici ve zorlayıcı taktiklerden oluşur (Steensma & Van Milligen, 2003). Zorlayıcı güçte olduğu gibi baskı taktiği ve koalisyon taktiğinde de çalışanlar üzerinde baskı kurularak iş yaptırılır. Baskı ve korkuyla iş yaptırmaya çalışan okul müdürünün yumuşak taktik ve rasyonel taktikleri kullanması beklenilmeyen bir durumdur. Çünkü rasyonel taktikler ve yumuşak taktiklerin özünde sevgi, saygı ve etkili iletişim yer almaktadır. Zorlayıcı güç iletişime zarar verebilir. Destekler nitelikte Steensma ve Van Milligen (2003) zorlayıcı gcn ve rasyonel taktiklerin uyumsuz olduğunu savunmuştur. Çünkü alışanları cezalandırırken mantıksal gerekçeler üretmek zordur.

Okul müdürlerinin kullandıkları ödül gc ile rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü, yumuşak taktikler ile pozitif yönlü, sert taktikler ile negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hashish (2015) dl gcyle rasyonel taktikler arasında pozitif, yumuşak taktiklerle ödül gc arasında pozitif ilişki bulmuştur. Steensma ve Van Milligen (2003), dl gc ile rasyonel taktikler ve ödül gc ile yumuşak taktikler arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Faeth (2004) dl gc ile bilgilendirme taktiği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar, araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma sonucundan hareketle okul müdürlerinin kullandıkları ödül gc arttıkça rasyonel taktik ve yumuşak taktik kullanımı artmış sert taktik kullanımı azalmıştır. Ödül gc makama dayanan bir güç kaynağı olmasına rağmen yapılan araştırmalarda örgütsel çıktı ve davranışlara olumlu etki ettiği görülmektedir (evik, 2022; Junaimah vd., 2015; Kepenek, 2023). Çünkü dl çalışanları motive ederek işin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar ödül gcn olumlu algılamaktadır. Yumuşak taktikler de çalışanlar

tarafından olumlu algılandığı için ödöl gücünü kullanan okul müdürleri yumuşak taktikler ve rasyonel taktiklerden yararlanmıştır.

Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücü ile rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü, yumuşak taktikler ile pozitif yönlü, sert taktikler ile negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda uzmanlık gücüyle rasyonel taktikler arasında ve uzmanlık gücüyle yumuşak taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur (Faeth (2004; Hashish, 2015; Steensma & Van Milligen, 2003). Lo (2014) kişilik güçleri ile sert taktikler arasında negatif yönlü ilişki, kişilik güçleri ile yumuşak taktikler arasında pozitif ilişki, kişilik güçleri ile rasyonel taktikler arasında pozitif ilişki bulmuştur. Lo (2014) yöneticilerin kişilik gücünü kullandıkça yumuşak taktik kullanımının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Chong vd. (2013) kişilik güçleriyle rasyonel taktikler arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuştur. Seçkin ve Tikici (2021) uzmanlık gücü ile sert taktikler arasında negatif ilişki bulmuştur. Lines (2007), rasyonel taktiklerin uzmanlık gücü gibi güç temelleriyle ilişkili olduğunu savunmuştur. Yapılan araştırmalar ve literatür araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma sonucundan hareketle okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücü arttıkça rasyonel taktik ve yumuşak taktik kullanımı artmış sert taktik kullanımı azalmıştır. Uzmanlık gücü kullanan okul müdürleri, öğretmenleri etkilerken daha çok bilgi, deneyim ve alan uzmanlığıyla etkilemeye çalışır (Cemaloğlu, 2019). Bu nedenle uzmanlık gücünü kullanan okul müdürleri rasyonel taktikleri kullanarak öğretmenleri etkilemesi kolaylaşabilir. Çünkü rasyonel taktiklerde çalışanlar bir konu hakkında bilgilendirilerek ikna edilir. Bu bakımdan uzmanlık gücüyle paralellik gösterebilir. Uzmanlık gücü kişilik kaynaklı bir güç kaynağı olduğu için yumuşak taktiklerle de paralellik gösterebilir. Çünkü yumuşak taktikler ast ve üst arasındaki etkileşimi güçlendirir (Kapoutsis vd., 2016). İş birliği, istişare etme, kişisel yakınlık, takdir etme ve ilham verme gibi yumuşak taktikler sağlıklı iletişim ve etkileşim kurmayı güçlendirebilir. Bu nedenle okul müdürlerinin uzmanlık gücü arttıkça yumuşak taktik ve rasyonel taktik kullanımı artmış sert taktik kullanımı azalmıştır.

Okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güç ile rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü, yumuşak taktikler ile pozitif yönlü, sert taktikler ile negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hashish (2015) karizmatik güçle rasyonel taktikler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve karizmatik güçle yumuşak taktikler arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuştur. Lo (2014) kişilik güçleri ile sert taktikler arasında negatif yönlü ilişki, kişilik güçleri ile yumuşak taktikler arasında pozitif ilişki, kişilik güçleri ile rasyonel taktikler arasında pozitif ilişki bulmuştur. Lo (2014) yöneticilerin kişilik gücünü kullandıkça yumuşak taktik kullanımının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Chong vd. (2013) kişilik güçleriyle rasyonel

taktikler arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuştur. Faeth (2004) karizmatik güç ile ilham verme, kişisel yakınlık kurma ve istişare taktikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırma sonucundan hareketle okul müdürlerinin kullandıkları karizmatik güç arttıkça rasyonel taktik ve yumuşak taktik kullanımı artmış sert taktik kullanımı azalmıştır. Faeth (2004) de karizmatik gücün arttıkça yumuşak taktiklerin kullanımının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Çünkü yumuşak taktikler ikili ilişkileri güçlendirdiği için lider-üye etkileşiminin sürdürülmesini kolaylaştırır (Kapoutsis vd., 2016). Bu nedenle karizmatik güce sahip yöneticiler yumuşak taktikleri tercih etmiş olabilir. Karizmatik güç, liderlerin çalışanları kişilikleriyle etkileyerek çalışanlarda hayranlık uyandırdığı güç türüdür (French & Raven, 1959). Liderlerin güvenilir olması, empati yapabilmesi ve saygın bir kişiliğinin olması astları etkilemeyi kolaylaştırabilir. Bu bağlamda karizmatik güç kullanan okul müdürlerinin yumuşak ve rasyonel taktikleri kullanması beklenen bir durumdur. Çünkü öğretmenleri cesaretlendiren, takdir eden, onlarla iş birliği yapan ve dostça ilişkiler kuran okul müdürleri karizmatik gücün etkisini artırmak için yumuşak taktiklerden yararlanmış olabilir. Bu nedenle sert taktiklerden kaçınmış olabilir. Çünkü sert taktikler karizmatik gücün doğasına aykırıdır. Destekler bir araştırmada sert taktikler ile karizmatik güç arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Seçkin & Tikici, 2021). Sert taktikler lider üye etkileşimine zarar vererek çalışanları olumsuz etkiler (Steensma & Van Milligen, 2003).

Örgütsel Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnç Tepki Düzeyiyle İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolüne Yönelik Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ve öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyleri arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü incelenmiştir. Öncelikle güç kaynaklarının değişime karşı direnç üzerindeki etkisi, ardından güç kaynaklarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisi ve etkileme taktiklerinin değişime karşı direnç üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son olarak güç kaynakları ve etkileme taktiklerinin değişime karşı direnç düzeyine birlikte etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile değişime karşı direnç arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü Hayes (2022) model 4'e göre bootstrap yöntemiyle incelenip sonuçlar tartışılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi arasındaki ilişkide etkileme taktiklerinin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güç Kaynaklarının Değişime Karşı Direnç Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre yasal güç ve zorlayıcı güç değişime karşı direnci pozitif yönde ödül, uzmanlık ve karizmatik güç negatif yönde etkilemiştir. Lines’de (2007) uzmanlık gücünün değişime katılımı artırarak değişimi kolaylaştırdığı sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin yasal güç ve zorlayıcı güç kullanmaları, öğretmenler üzerinde olumsuz bir etki göstererek değişime karşı direnç göstermelerine neden olmuştur. Çünkü yöneticilerin sert güç kullanmaları, çalışanlar tarafından düşmanca algılanır (Van Knippenberg & Steensma, 2003). Hoy & Miskel’ de (2012) örgütlerde zorlayıcı gücün kullanılması durumunda bireylerde direnç görülebileceğini ifade etmiştir. Okul müdürleri değişim için resmiyeti öne sürerek değişime uyum sağlamayan öğretmenlerin cezalandırılacağını vurgulamış olabilir. Çünkü yasal ve zorlayıcı güç, baskı ve zorlamaya dayanır. Okul müdürlerinin yasalardan yararlanarak tepeden inme kararlarla öğretmenleri değişime zorlaması öğretmenlerin direnç göstermesine neden olmuş olabilir. Zorlama, yapısı gereği psikolojik bir dezavantaja sahiptir ve başarı olasılığını azaltır (Powers & Altman, 2023). Okul müdürlerinin ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanması öğretmenler tarafından olumlu algılanmış ve direnç düzeylerini negatif yönde etkilemiştir. Çünkü öğretmenlerin değişim sürecinde ödüllendirilmesi ve başarılı çalışmalarının takdir edilmesi öğretmenleri değişime teşvik etmiş olabilir. Uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin çalışanları değişime ikna etmesi daha kolay olabilir. Çünkü çalışanlar yöneticilerin uzmanlığa güvenerek değişim sürecinde başarılı olacaklarını düşünürler (Lines, 2007). Değişim süreci hakkında okul müdürleri tarafından öğretmenlere bilgi verilmesi, rehberlik edilmesi ve sürecin kolaylaştırılması öğretmenlerin direnç göstermesini engellemiş olabilir. Okul müdürlerinin değişim için öğretmenlerin cesaretlendirmesi, değişimin sağlayacağı faydalardan bahsetmesi, güven vermesi ve etkili iletişim kullanması öğretmenlerin değişime yönelik olumlu tutum geliştirmesine katkı sağlamış olabilir. Destekler araştırmalarda çalışanların değişime yönelik olumlu tutumlarının artmasının direnci engelleyebileceğini sonucuna ulaşılmıştır (Feng vd., 2021; Walker vd., 2007).

Güç Kaynaklarının Etkileme Taktikleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre yasal güç sert taktikleri pozitif yönde, rasyonel taktikleri negatif yönde etkilemektedir. Yumuşak taktikleri ise anlamlı olarak etkilememektedir. Zorlayıcı güç sert taktikleri pozitif yönde, rasyonel ve yumuşak taktikleri negatif yönde etkilemektedir. Yasal gücün ve zorlayıcı gücün sert taktik kullanımını olumlu etkilemesi, rasyonel taktiklerin kullanımını olumsuz etkilemesi beklenen bir durumdur. Destekler bir araştırmada konum gücüne sahip yöneticilerin sert taktik kullanma olasılığının daha fazla

olduğundan bahsedilmiştir (Steensma & Van Milligen, 2003). Lo (2014) da konum gücüne sahip yöneticilerin sert taktikleri daha fazla kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Faeth (2004) zorlayıcı güç ile baskı taktiği arasında ve yasal güç ile meşrulaştırma taktiği arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Steensma ve Van Milligen (2003) zorlayıcı güç ve yasal gücün sert taktiklerle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda araştırma sonucu literatür ile uyumludur. Ödül, uzmanlık ve karizmatik güç sert taktikleri negatif, rasyonel ve yumuşak taktikleri pozitif yönde etkilemektedir. Bu durum beklenen bir sonuçtur. Daha önce yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Seçkin ve Tikici (2021) uzmanlık ve karizmatik güç ile sert taktiklerin negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaştılar. Yapılan bir araştırmada kişilik gücünü kullanan yöneticilerin yumuşak taktikleri ve rasyonel taktikleri daha fazla kullandığı sonucuna ulaşılmıştır (Lo, 2014). Chong vd. (2013) kişilik güçleriyle rasyonel taktikler arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuştur. Faeth (2004) yaptığı araştırmada uzmanlık gücü ile rasyonel ikna, ödül gücü ile bilgilendirme, karizmatik güç ile ilham verme, karizmatik güç ile bilgilendirme taktiği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Steensma ve Van Milligen (2003) uzmanlık ve ödül gücünün rasyonel ve yumuşak taktiklerle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda araştırma sonucu literatür ile uyumludur. Genel olarak araştırma sonucu güç kaynaklarının etkileme taktiklerinin seçiminde etkili olduğuna dair görüşleri (Ansari, 1990; Faeth, 2004; Lo, 2014; Schriesheim & Hinkin, 1990; Somech & Zahavy, 2002; Steensma & Van Milligen, 2003) desteklemektedir. Yöneticiler kendi güç algılarına göre etkileme taktiklerini kullanırlar (Spiro & Perrault, 1979; Vankatesh vd. 1995, Akt., Lo, 2014). Okul müdürleri, öğretmenleri etkilerken kendi güç anlayışına göre etkileme taktiği kullanmış olabilir. Bulunduğu makamı güç olarak gören, öğretmenleri de itaat eden çalışanlar olarak gören okul müdürleri, sert taktikleri kullanarak öğretmenler üzerindeki etkisini artırmak istemiş olabilir. Fakat okul müdürlüğünü okulu geliştiren kişi olarak algılayan, öğretmenlere dostça yaklaşan, gücü de kişiliğini ve uzmanlığını kullanarak sergileyen okul müdürlerinin rasyonel ve yumuşak taktiklerle öğretmenleri etkilemek istemiş olabilirler. Güç bir kaynak ise etkileme bu kaynağı kullanarak bireylerde istendik davranış oluşturma sürecidir (Aslanargun, 2021). Farklı güç temellerine sahip yöneticiler, çalışanları etkilerken farklı taktikler seçme eğiliminde olurlar (Lines, 2007). Bu bağlamda French ve Raven 'in (1959) sosyal güce dayalı güç kaynakları kuramı desteklenmiştir. Çünkü araştırmada okul müdürleri, kendi güç algılarına göre etkileme taktikleri kullanmışlardır. Kısacası güç kaynakları, etkileme taktiklerinin seçiminde önemli bir etkidir.

Etkileme Taktiklerinin Değişime Karşı Direnç Üzerindeki Etkisine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre yumuşak taktikler direnci negatif yönde, rasyonel taktikler direnci negatif yönde, sert taktikler direnci pozitif yönde etkilemiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları sert taktikler öğretmenlerin direnç göstermesine etki ederken yumuşak taktikler ve rasyonel taktikler öğretmenlerin değişime karşı olumlu tutum geliştirmelerine etki etmiştir. Destekler nitelikte Lee vd. (2017) yumuşak ve rasyonel taktiklerin çalışanların bir isteği yerine getirmesinde en etkili taktikler olduğu, sert taktiklerin ise en az etkili taktikler olduğu sonucuna ulaştılar. Gupta ve Sharma (2008) ise çalışanların sert güçten ziyade yumuşak güce uyum sağladıkları sonucuna ulaştılar. Çünkü sert taktiklerde güç, otorite olarak kullanılırken yumuşak taktiklerde güç, etkilemek için kullanılır (Friedman & Berkovich, 2020). Sert taktikler, çalışanlara baskı hissettirir. Kontrolcü ve zorlayıcıdır (Van Knippenberg & Steensma, 2003). Bu nedenle, sert taktikler direnci artırır (Yukl & Falbe, 1992). Furst ve Cable (2008) de sert taktiklerin dirençle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çünkü sert taktikler baskı ve zorlamaya dayandığı için öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olmuş olabilir. Çünkü sert taktikler kırgınlık oluşturur (Friedman & Berkovich, 2020). Destekler nitelikte Yukl vd. (2003) sert taktiklere çalışanların karşı çıktığını ve değişimi sabote etmeye çalıştığını savunmuşlardır. Bunun nedeni baskı ve zorlamanın çalışanlarda oluşturduğu gerilimin ve kırgınlığın dışı yansıması olabilir. Yumuşak taktikler, sert taktiklere göre daha fazla özgürlük sağlar (Van Knippenberg & Steensma, 2003). Çünkü Yukl ve Tracey'e (1992) göre sert taktiklerde güç ve otorite kullanılır, bu nedenle sert taktiklerde çalışanların görüşleri dikkate alınmaz. Bu bağlamda çalışanlar sert taktiklerden dolayı değişime karşı direnç geliştirmiş olabilir. Rasyonel taktikler bilgilendirme ve mantıksal gerekçelerle ikna etmeye dayandığı için öğretmenlerin uyma davranışı göstererek değişime yönelik olumlu tutum geliştirmesini desteklemiş olabilir. Destekler bir araştırmada Feng vd. (2021), yöneticiler tarafından değişimin mantıklı gerekçelerinin açıklanması çalışanların direncini önlediğini açıklamıştır. Walker vd. (2007) ise, değişim sürecinden daha fazla haberdar olan ve bilgilendirilen grubun değişime daha kolay uyum sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Kısacası rasyonel taktikler direnci önlemede işlevseldir. Yumuşak taktikler ise iletişimin ön planda olduğu, değerlerin öne çıktığı, güven, saygı ve sevgiye dayalı ilişkilerle öğretmenlerin etkilendiği taktikler olduğu için öğretmenlerin uyma davranışı göstererek direnç göstermelerini engellemiş olabilir. Destekler bir araştırmada Friedman ve Berkovich (2020), değişimi başlatmada yumuşak taktiklerin en başarılı taktik olduğu sonucuna ulaştılar. Yumuşak taktikler çalışanların olumlu duygularını artırdığı için çalışanlar yöneticinin isteklerine uyum sağlarlar (Liden & Mitchehl, 1988 Akt., Kapoutsis vd.,

2016). Bu bağlamda güven, saygı ve sevgiye dayalı taktikler öğretmenlerin değişim sürecine uyum sağlamalarını kolaylaştırmış olabilir. Ayrıca yumuşak taktikler öğretmenlerin değişim için çaba göstermesini de sağlamış olabilir. Etkilenecek kişiye insancıl yaklaşmak, etkinin amacını anlatmak, etki sonucunda bireye katkısını açıklamak, güven vermek, kararlara katılımını sağlamak, bireye bürokrasiden ziyade özerklik tanımak ve gücü olumlu şekilde kullanmak etkilemenin başarısını artırır (Meyers vd., Akt., Maher, 1999). Bu bağlamda etkilemenin başarısını artıracak noktaların rasyonel ve yumuşak taktiklerle ilgili olduğunu düşünebiliriz. Araştırma sonuçları genel olarak, yumuşak taktiklerin ve rasyonel taktiklerin değişim sürecinde en etkili taktikler olduğunu ve sert taktiklerin değişime karşı dirence neden olduğuna dair araştırma ve görüşleri desteklemektedir (Feng vd., 2021; Furst & Cable, 2008; Friedman & Berkovich, 2020; Lee vd., 2017; Lertdechdech, 2008; Lines, 2007; Vakola vd., 2023; Van Knippenberg & Steensma, 2003; Yukl & Tracey, 1992). Fakat yumuşak ve sert taktikleri birleştirerek kullanmanın direnç ve uyum açısından daha dengeli olduğunu savunan araştırmalarda vardır (Kapoutsis vd., 2016; Yukl & Falbe, 1992). Bu bağlamda okul müdürlerinin duruma ve olaya en uygun etkileme taktiklerini kullanması gerektiği düşünülebilir.

Özetle, literatür ve yapılan araştırmalardan hareketle okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin değişime karşı direnç ilişkisinde etkileme taktiklerinin aracılık rolü olduğu sonucu tartışılmıştır. Okul müdürleri güç algısına göre güç kaynağını kullanmış ve gücün etkisini artırmak için etkileme taktiklerinden yararlanmıştır. Güç kaynakları okul müdürlerinin etkileme taktikleri seçimini etkilemiştir. Etkileme taktikleri ise öğretmenlerin değişime karşı direnç göstermelerine etki etmiştir. Kısacası etkileme taktikleri gücün direnç üzerindeki etkisini artırmıştır. Bu nedenle etkileme taktikleri güç ve direnç ilişkisinde aracı bir role sahiptir.

Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonuçlardan hareketle bazı öneriler sunulmuştur.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucuna göre okul müdürleri kişilik güçlerini, ödül gücünü, rasyonel taktikleri ve yumuşak taktikleri yüksek düzeyde kullanmışlardır. Sert taktikler ve zorlayıcı güçten kaçınmışlardır. Bu sonuç öğretmenlerin değişime yönelik dirençlerini olumlu etkilemiştir. Fakat okul müdürleri yasal güç ve yasal dayanak sunma taktiklerini yüksek düzeyde kullanmışlardır. Bu durum öğretmenlerin direnç göstermelerine etki etmiştir. Çünkü yasal güç ve yasal

dayanak sunma taktikleri okulların aşırı bürokratik olmasına neden olabilir. Değişmesi gereken okulların önünde bürokrasi ve resmiyet engel olabilir. Bu nedenle yasal gücün etkilerine yönelik okul müdürlerine yapılmış araştırma sonuçlarından yararlanarak seminer verilebilir. Böylelikle değişim sürecinde yasal güçten kaynaklanabilecek dirençlerin önüne geçilebilir.

2. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin değişime karşı direnç düzeyi düşük düzeydedir. Bu durum değişim için sevindirici bir sonuçtur. Fakat öğretmenler diğer boyutlara göre bilişsel boyutta daha fazla direnç göstermiştir. Çünkü duygusal ve davranışsal boyutta direnç düşük düzey iken bilişsel boyutta direnç orta düzeydir. Bunun nedeni değişime karşı ön yargılar ve bilgisizlik olabilir. Okul müdürleri değişim sürecine başlamadan gerekli bilgilendirme ve açıklamaları yaparsa bilişsel boyutta direnç azalabilir.
3. Okul müdürleri değişim sürecinde daha etkin olabilmesi için uzman kişilerden destek alabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Erzurum ili merkez ilçelerinde (Aziziye, Palandöken, Yakutiye) bulunan ilkokullarda yapılan nicel bir araştırmadır. Araştırma konusu ile ilgili farklı illerde farklı çalışma gruplarıyla da araştırma ve uygulama çalışmaları yapılabilir.
2. Bu çalışmada özel okullar, okul öncesi kurumlar, ortaokullar ve ortaöğretim kurumları araştırmaya dâhil edilmemiştir, araştırma bu gruplarla da yapılabilir.
3. Bu araştırma, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Daha derinlemesine sonuçlar için araştırma nitel yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, N.A, Ismail, S.N., & Don, Y. (2022). The correlations between influence tactics and leadership style among lecturer in higher education institute. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 46(7). 179-196. 10.35631/IJEPC.746016.
- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Spor kulüplerinde bir uygulama* (Tez No. 358926) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ada, Ş., Ayık, A., & Tuti, G. (2018). Analyzing the relationship between the innovation management competencies of the school administrators and organizational communication. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(25), 1948-1960. <https://doi.org/10.26450/jshsr.571>
- Adak, Y. (2023). *Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki* (Tez No.797416) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Afacan, A. (2023). *Örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel depresyon arasındaki ilişkinin okul boyutunda incelenmesi* (Tez No. 778140) [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Çanakkale].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ağırdağ, O., & Mujs, D. (2023). School leadership development and academic achievement: Effectiveness of the high performing schools programme. *International Journal of Educational Research*, 122, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102248>
- Akıllı, M. (2019). *Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* (Tez No. 613882) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akyüz, B., Kaya, N., & Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-95.
- Alkan, M. (2016). *Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın örgütsel değişim üzerine etkisi: kamu kurumları üzerine bir inceleme* (Tez No. 428046) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Alkan, A., & Erdem, R. (2019). Güç: formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17 . <http://www.e-ijer.com/tr/pub/issue/8024/105438>
- Amjad, A., & Rehman, M. (2018). Resistance to change in public organization: Reasons and how to overcome it. *European Journal of Business Science and Technology*, 4. 10.11118/ejobsat.v4i1.129.
- Anderson, D.L. (2011). *Organization development: The process of leading organizanizational change* (2nd ed.).Sage.
- Ansari, M. A. (1990). *Managing people at work: Leadership styles and influence strategies*. Sage.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.

- Antep, Z. (2018). *Yalın yönetim araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında örgütsel değişim ve iş performansı ilişkisi: örgüt kültürünün aracılık rolü* (Tez No. 534952) [Doktora tezi, Beykent Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aras-Beger, G., & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.439444>.
- Arslan, A. (2003). Eşitsizliğin teorik temelleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 115-135.
- Aslan, H. (2019). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 568845) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aslanargun, E. (2021). *Örgütlerde sosyal güç*. (Memduhoğlu, H.B. & Yılmaz, K. Ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (4.baskı.) içinde (227-254). Pegem akademi.
- Aydoğan, S. (2022). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki profesyonelliğine etkisi* (Tez No. 765623) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aytürk, N. (2019). *Örgütsel davranış: Örgütsel kuramlar ve uygulamalar*. Nobel.
- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Bir araştırma* (Tez No. 249405) [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi - İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Baydemir, A. (2016). *Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerileriyle kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 440729) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sebhattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- 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.
- Boonstra, J.J., & Gravenhorst, K.M.B. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Boz, N. (2021). *Örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisine yönelik bir araştırma* (Tez No. 679490) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bulut, S. (2019). *Öğretmenlerle yaptığı okullarda örgütsel güç kaynakları ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki* (Tez No. 542974) [Yüksek lisans tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi-Çanakkale]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bülbül, S. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin işe tutkunluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 538298) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (16. bs.). Pegem.
- Byun, G., Rhie, J., Lee, S., & Dai, Y. (2023). The impacts of leaders' influence tactics on teleworkers' job stress and performance: The moderating role of organizational support in COVID-19. *Behav. Sci.* 13(10), 835. <https://doi.org/10.3390/bs1310083>
- Cemaloğlu, N. (2019). *Yönetimin pin kodu* (3.bs.). Pegem akademi.

- Cerado, E.C., & Rivera, G.S. (2015). Leader-member exchange in Maguindanao Grade Schools: The role of behavioral influence tactics and adversity quotient. *Journal of Education Research and Behavioral Sciences*, 4(11), 281-287.
- Chang, C. S. (2015). Moderating effects of nurses. Organizational Support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment, *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724-745.
- Charbonneau, D. (2004). Influence leadership, leadership tactics and perceptions of transformational. *Organization Development Journal*, 25(7), 565-576. <https://doi.org/10.1108/01437730410561459>
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit. *Academy Of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chong, M.P.M., Ping Fu, P. & Fan Shang, Y. (2013). "Relational power and influence strategies: a step further in understanding power dynamics". *Chinese Management Studies*, 7(1), 53-73. <https://doi.org/10.1108/17506141311307596>
- Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The psychology of persuasion*. (Revised ed.). Harper Busines.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cubay, P. P. C. (2020). Public secondary school administrators leadership styles, power bases and teachers' job satisfaction. *Journal of World Englishes and Educational Practices*, 2(2), 36-45.
- Culver, T. R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools* [Doctoral dissertation, Seattle University]. ProQuest (9427413).
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A. , Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Çalı, S. (2019). *Algılanan etkileme taktiklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü: Turizm sektöründe bir araştırma* (Tez No. 545489) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 237-252. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/53004/703528>
- Çalışkan, N. (2019). *Konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel değişim ve iş güvencesizliği algıları arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolü* (Tez No. 577668) [Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi-Nevşehir].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çatalyürek, B. H (2022). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Tez No. 754698) [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi-Adana].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Çavuş, M., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, F. (2014). *Ortaokul müdürlerinin mizah davranışları ile öğretmenleri etkileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 357564) [Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi-Van].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, Y., & Ayık, A. (2023). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeylerini yordama gücü. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 12(1), 119-131.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 14,19.
- Çevik, D. (2022). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki (İğdır ili örneği)* (Tez No. 742062) [Yüksek lisans tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi-Van].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çınar-Oran, S. (2019). *Okul müdürlerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 560799) [Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi-Eskişehir].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Cooper, C. (2023). *Exploring disc attitudes toward organizational change* (Registration Number. 30632847). [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. ProQuest.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 351835) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-Kahramanmaraş].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Curtis, G. J. (2018). Connecting influence tactics with full-range leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 39, 2-13. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0221>
- Çankaya-Yücel, F. (2011). *Örgütsel değişim ve örgütte değişime karşı gelişen direnci kırma politikaları* (Tez No. 312288) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi-Bursa].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi* (Tez No. 388220) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dalboy, Z. (2019). *Gerçekleşen bir örgütsel değişim karşısında örgütsel bağlılığın sonuçlarının incelenmesi üzerine bir saha araştırması* (Tez No. 621964) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Tez No. 372229) [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi-Sivas].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 469137) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging Resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

- Derya, S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma* (Tez No. 263756) [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi-Isparta]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Deviren, İ., & Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.
- Digilli, M. (2014). *Kişilik özelliklerinin kullanılan etkileme yöntemlerine etkileri* (Tez No. 366418) [Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü-Kocaeli].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dinçer, D. (2014). *İşgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi: bir alan araştırması* (Tez No. 370379) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi-Edirne].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Diş, O. (2023). Değişen ve gelişen eğitim bağlamında temel eğitimi yeniden düşünmek: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(1), 14-34.
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik bakış dergisi*, (58), 499-518.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler* (Tez No.594197) [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dübüş-Türkseven, B. (2022). *Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rolleri ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* (Tez No. 730062) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi-Düzce].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erbay, Ş., & Beydoğan, H.Ö. (2017). Eğitimcilerin eğitim araştırmalarına yönelik tutumları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 246-260.
- Erbil, A. B. (2017). *Örgüte güven, örgütsel değişim ve örgüt içi iletişimin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi üzerinde bir araştırma* (Tez No. 477544) [Doktora tezi, Okan Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erdoğan, N. (2022). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile mizah tarzları arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Tez No. 741215) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi-Kastamonu].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ergen, İ. (2015). *Stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin araştırılması: eğitim sektöründe bir uygulama* (Tez No. 423198) [Yüksek lisans tezi, Türk hava kurumu üniversitesi-Ankara]
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel davranış: Örgüt ve birey*. Nobel akademi.
- Eroğlu, O. (2019). *Yenilik iklimi ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki: mersin gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez No.622993) [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi-Mersin].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eroy, S. (2019). *Algılanan lider güç kaynaklarının iş performansına, iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Tez No. 572636) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi-Gaziantep].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Faeth, M. A. (2004). *Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church* [Doctoral dissertation, Virginia]. Virginia Tech.

- Falbe, C. M. , & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using singleInfluence tactics and combinations of tactics. *Academy of ManagementJournal*, 35(3), 638-652.
- Feng, C., Cooper, B., & Zhu, C.J. (2021). How and when job security reduces resistance to change in the context of organizational change. *The journal of Applied Behavioral Science*, 59 (3), 426-447
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- French, J., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Friedman, D., & Berkovich, I. (2020). Influence tactics and “second-order” change inschools: case study research of principals' political behaviors and strategies. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 327-339. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0413>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4 th ed.). Teacher ideas press.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Furxhi, G. (2021). Employee’s resistance and organizational change factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32.
- Gezer, E. (2015). *Eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi* (Tez No. 382086) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829.
- Girgin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişki* (Tez No. 640339) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gözü, C. (2012). *Influence tactics and leadership effectiveness in Turkey and USA: Mediating role of subordinate commitment*. [Doctoral dissertation, Albany University]
- Gönülal, T. (2022). *Örgütsel güvenin örgütsel değişim ve yenilikçi iş davranışına etkisi* (Tez No. 774406) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi-Kocaeli].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Graham, T. W. (2015). *The relationship between the high school principal's use of power and the teachers' self-perception of professionalism* [Doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia]. Mospace. <https://doi.org/10.32469/10355/46859>.
- Green, C. (2013). The organizational power matrix toward a metapraxis of power. *Journal of Integral Theory and Practice*, 8 (1&2), 87–105.
- Gökçe, F. (2023). *Örgütsel çeviklik ve örgütsel dna'nın örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Tez No. 823015) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi- Afyon].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Gupta, B., & Sharma, N. K. (2008). Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review*, 30(1), 1-24.
- Gültekin, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları* (Tez No. 214258) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güney, G. (2016). *Etkileme taktiklerinin astın örgüte bağlılığına etkisinde lidere bağlılığın ve güvenin rolü* (Tez No. 436868) [Yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, S. (2021). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi: Temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. (2.bs). Seçkin.
- Gürses, G., & Helvacı, M. A. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan bilimleri dergisi*, 8(1), 1540-1563.
- Haveydi, C. (2017). *Okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*(Tez No. 461393) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hashish, E.A.A. (2015). The relationship between power bases and influence tactics of first-line nurse managers. *European Journal of Business and Management*, 7(7), 347-356.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis, A Regression-Based Approach* (3 th ed.) . Guilford.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. İsr. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106. <https://doi.org/10.1002/job.181>
- Hogan, K. (1996). *The psychology of persuasion : how to persuade others to your way of thinking*. Pelican.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Irmak, A. (2020). *Okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi* (Tez No. 641951) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi-Konya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İslamlı, N. (2023). *Örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerindeki etkisi: Azerbaycan konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Tez No. 800012) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli üniversitesi-Kocaeli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin kullandığı etkileme taktikleri ve kurum kültürü: uygulama ve yönetsel etkileme için model önerisi* (Tez No. 229232) [Doktora tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi-Eskişehir].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Janicijevic, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, 57, 25-51.
- Junaimah, J., See L.P., & Bashawir, A. G. (2015). Effect of manager's bases of power on employee's job satisfaction: An empirical study of satisfaction with supervision. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-14.

- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I.C. (2016). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. doi: 10.1080/09585192.2016.1233447
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 381241) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kaşkaya, A. (2007). *Örgütsel Değişim sürecinde öğretim liderliği. Erzincan İli Örneği*(Tez No. 211950) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi-Kayseri].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kaya, M. (2021). *Öğretmenlerin değişim algıları: Eğitimde dijital dönüşüm* (Tez No. 686328) [Yüksek lisans tezi, Bozok Üniversitesi-Yozgat].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları* (Tez No. 327803) [Yüksek Lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kelman, H. (1974). Perspectives on social power. J.Tedeschi (Ed.). *Social influence and linkages between the individual and the social system: Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization*. Inside (ss. 125-171). Aldine.
- Kepenek, G. (2023). *Örgütsel yaratıcılığın yordayıcısı olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları* (Tez No. 781160) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: bir kamu kurum uygulaması* (Tez No. 388075) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kılıçoğlu, A. (2018). *Öğretmenlerde örgütsel değişim sinizmi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 526166) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kır, A. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenen örgütler arasındaki ilişkinin ölçülmesine yönelik bir otel işletmesinde araştırma* (Tez No. 363809) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H., & Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 488-504.
- Kızıloğlu, M. (2017). *Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma* (Tez No. 480770) [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kipnis, D., Schmith, S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 440-452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama* (Tez No. 370741) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koçak, S. (2022). *Ortaokul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 627191) [Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal üniversitesi-Bolu].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13.bs.). Beta.

- Korkmaz, Y. (2023). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 779282) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard business.
- Kuru-Çetin, S. (2013).*Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi* (Tez No. 342464) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kuyumcu, N.M. (2011). *Örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerine etkisi ve bir uygulama* (Tez No. 290065) [Yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi-Niğde].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Küçükçakır, A. (2019). *Okul yöneticilerinin tercih ettiği güç kaynakları ile öğretmenlerin mesleki iyilik algısı arasındaki ilişki* (Tez No. 615515) [Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Küçüker, G. (2022) .*Örgütsel yapı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisinin incelenmesi* (Tez No.707733) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Labianca, G., Brass, D., & Gray, B. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Lawrence, P. R. (2009). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 47(1), 49-57.
- Lee, D., & Sweeney, P. (2001). An assessment of influence tactics used by project managers. *Engineering Management Journal*, 13(2), 16-25
- Lee, K. L., & Low, G. T. (2008). The exercise of social power and the effect of ethnicity: Evidence from Malaysian's industrial companies. *International Business Research*, 1(2), 53-65.
- Lee, S., Han, S. , Cheong, M. , Kim, S. L. , & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *Leadership Quarterly*, 28(1), 210-228.
- Lertdechdecha, B. (2008). *Thai employee resistance to organizational change as influenced by leadership styles, influence tactics, and information adequacy*. [Doctoral thesis. Bangkok University]
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts, selected papers on group dynamics* (1935-1946). New York: Harper.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: the relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7, 143 - 170. <https://doi.org/10.1080/14697010701531657>
- Lo, M.C. (2014). Leaders' power and downward influence tactics: The impact of power congruence. *Life Science Journal*, 11(9),166-174.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, And Administration*, 15(1), 1-9.
- Mahajan, A., & Templer, A. (2021). Leader political skill, influence tactics, and member performance: Supplementary, complementary and contrasting perspectives. *Journal of Business Research*, 133, 242-251.<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.049>
- Maher, B. L. (1999). *Influence tactics employed by high school assistant principals in attempting to influence their principals* (Registration number. 3707) [Doctoral dissertation. Nebraska University]. DigitalCommons@UNO.

- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 319996) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Bolu].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational behavior* (3th ed.). McGraw Hill.
- Memduğoglu, H.B. , & Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Mintzberg, H. (1984). *Power in and around organizations* , Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 700 pages. *Organization Studies*, 5(4), 377-378. <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Muondo, R. A., & Perkins, S. (2021). *Organizational behaviour: People, process, work and human resource management*(English 1th ed.).Kogan.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5),151-171.
- Nooradi, M., Nia, H. B., & Ouliae, A. (2017). Are manager's bases of power related to job satisfaction? *Journal of Management and Accounting Studies*, 5(3), 71-75.
- Odabaşı, S. (2021). *Öğretmenlerle yaptığı okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin politik davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 676643) [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi-Kocaeli].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Owens R. G., & Valesky C. V. (2021). *Örgütsel değişim* (Turan, H.).(Cemaloğlu, N., vd. Çev. Ed.) *Eğitimde örgütsel davranış: Liderlik ve okul reformu* içinde(ss.250-289). Pegem.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: iç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Özgül-Katlav, E. (2016). *Algılanan etkileme taktiklerinin iş gören performansı üzerinde etkisini belirlemede kontrol odağının düzenleyici rolü: Otel işletmelerinde bir uygulama* (Tez No. 448541) [Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi-Nevşehir].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki* (Tez No. 441161) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi-Düzce].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4.bs.).Ekin.
- Özkan, M. (2016). *Örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın örgütsel değişim üzerine etkisi: Kamu kurumları üzerine bir inceleme* (Tez No. 428046) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özkan, H., & Avan, Y. (2021). Determining the relationship between influence tactics used by school principals and leader- member exchange. *OPUS–International Journal of Society Researches*, 17(38), 4903-4927.
- Özkaya, G. (2021). *Aşağıdan yukarıya uygulanan etkileme taktiklerinin insan kaynakları kararlarına etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Tez No. 743431) [Yüksek

lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi-Nevşehir].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Özkul, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği)* (Tez No. 532007) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Pantoniou, E., & Brinia, V. (2016). High school principals as leaders: styles and sources of power. *International Journal of Educational Management*, 30(4), 520-535.
- Pehlivan, Ü. (2018). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Tez No. 528714) [Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Powers, K.E, & Altman, D. (2023).The psychology of coercion failure: How reactance explains resistance to threats. *American Journal of Political Science*, 67(1), 221-238. <https://doi.org/10.1111/ajps.12711>
- Prochaska, J. O., & Prochaska, J. M. (1999). Why don't continents move? Why don't people change? *Journal of Psychotherapy Integration*, 9(1), 83–102. <https://doi.org/10.1023/A:1023210911909>
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2017). Quitting the boss? the role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership and organizational Studies*, 25(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. (18th Edition), Global Edition. Pearson.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3.bs.) Ezgi.
- Safia, M., & Ayık, A. (2022). Dönüşümcü liderlik ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asya Studies*, 6(21), 67-84.
- Schriesheim, C. A., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.3.246>
- Seçkin, Ş. N., & Tikici, M. (2021). Tepe yöneticilerin kişisel güç kaynakları ve kullandıkları sert etkileme taktiklerinin algılanan örgütsel politika üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3755-3769. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1354>
- Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 165732) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Shin, L.R., & Hyun, S.S. (2019). Impact of managerial influence tactics on job creativity and performance: A focus on korean airline service employees. *Sustainability*. 11(6),2-14. doi:10.3390/su11164429
- Singh, A., Eng, P., & Asce, F. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.

- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 167-179.
- Steensma, H., & Van Milligen, F. (2003). "Bases of power, procedural justice and outcomes of mergers: The push and pull factors of influence tactics." *Journal of Collective Negotiations*. 30(2), 113-134.
- Sun, U. Y., Lee, S., & Yun, S. (2023). How and when may leader influence tactics affect followers' organizational citizenship behavior? A social cognitive approach. *Group & Organization Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10596011231218303>
- Süslü-Aksarı, Z. (2022). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki (Muğla ili Menteşe ilçesi örneği)* (Tez No. 743148) [Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi-Muğla].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Sverdlik, N., & Oreg, S. (2022). Beyond the individual-level conceptualization of dispositional resistance to change: Multilevel effects on the response to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 44(7), 1066-1077. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
- Şahin, F. (2019). *Örgütsel değişim ve stres yönetimi arasındaki ilişki: akademisyenler üzerine bir araştırma* (Tez No. 587540) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2021). *Yönetim ve Organizasyon* (22.bs.).Eğitim.
- Tan, F. (2020). *Çalışanların örgütsel değişim algılarının işyeri davranışlarına etkisi: finans sektörü üzerine bir uygulama* (Tez No. 619398) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Taucean, M. I., Tamasila, M., & Strauti, N.G. (2016). Study on management styles and managerial power types for a large organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 66 -75. 10.1016/j.sbspro.2016.05.091.
- Tayfur, H. (2019). *Örgütsel değişim sinizmi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve yönetici desteğinin aracı rolü* (Tez No. 575501) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tekben, İ. (2019). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 563803) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674
- Turan, A. (2021). Öğretmenlerin, değişim yorgunluğu ve değişime direnç konusundaki algıları arasındaki ilişki (Tez No. 699966) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi- İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Turan, S., & Cansoy, R. (2021). *Yenilikçi okullar*. Nobel akademi.
- Tuti, G., & Ada, Ş. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 494-521.

- Tuti, G., & Özdemir, M. (2024). *Liderin çalışanları / Takipçileri etkileme gücü*. N. Cemaloğlu & F. Karaferye (Ed.), *Liderliğin meydan okuyucuları içinde* (s.261-285). Pegem Akademi.
- Tükel, Y. (2018). *Aile ve Sosyal politikalar gençlik ve spor kulüpleri yöneticilerinin algıladıkları etkileme taktikleri ile iş performansları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No. 541760) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi-Konya].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki* (Kahramanmaraş ili örneği) (Tez No. 544090) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-Kahramanmaraş].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Üstün, Ö., & Naldöken, Ü. (2020). Örgütsel bağlılığın değişime karşı tutuma etkisinin belirlenmesi. *İşletme Akademisi Dergisi*,1(4), 294-309.
- Vakola, M., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). Daily job crafting and adaptive performance during organizational change: The moderating role of managers' influence tactics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 232-261. <https://doi.org/10.1177/00218863221133622>
- Val, M. P., & Fuentes, M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Van Knippenberg, B., & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology*, 52(1), 55-67. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00123>
- Vazifeh, Z., Keivani, S. , Poudineh, M. , Sadegh, M. , & Rad, S. (2014). Presentation of a model for interpretation of manager's five power sources and their impact on personel's organizational commitment. *International Samanm Journal of Business and Social Sciences*, 2(2), 62-79.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, Ş. (2014). *Sınıf öğretmenlerinin toplam kaliteye yönelik tutumları ile değişime karşı direnç düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 355922) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi-İstanbul].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Tez No.366307) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*(8th Edition), Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., Fu, P.P., & McDonald, R. (2003). Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Appllied Psycholohy*, 52(1), 68-82. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00124>

- Yukl, G., Seifert, C.F., & Chavez, C. (2008). "Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>
- Yurttaş, Y. (2019). *Çalışanların etkileme taktiklerinin örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş stresine etkisi, kimya sektöründe bir uygulama* (Tez No.570026) [Yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi-Kocaeli].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Walker, H.J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
- Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve otorite*, (H. B. Akın, Çev.). Adres.
- Warrick, D. D. (2022). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do, *Busines horizons*, 66(4), 433-441.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnç Düzeyleriyle İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü “adlı tez çalışması için yapılmaktadır. Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır. Birinci “bölüm kişisel bilgi formu” ikinci bölüm “Okullarda örgütsel güç ölçeği” , üçüncü bölüm “Değişime karşı direnç ölçeği” ve dördüncü bölüm “ Etkileme taktikleri ölçeği” bölümünden oluşmaktadır.

Formda yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra sizin için en uygun olan seçeneği, ilgili yerlere işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Teşekkür ederim. Saygılarımla.

İsmail YILMAZ

KİŞİSEL BİLGİ FORMU				
Cinsiyet	☐ Kız	☐ Erkek		
Mesleki Kıdem	☐ 1-5 Yıl	☐ 5-10 Yıl	☐ 10-20 Yıl	☐ 20 ve Üstü
Öğrenim Durumu	☐ Lisans	☐ Lisans Üstü		

Araştırmaya gönüllü olarak katılıyorum ()

EK-A: Okullarda Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği (OÖGÖ)

Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmı derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmısına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.		Ölçek				
Okul Müdürümüz		1	2	3	4	5
1	Kurallara uyulması konusunda çok titizdir	☐	☐	☐	☐	☐
2	Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur	☐	☐	☐	☐	☐
3	Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Başarılı çalışanları takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur	☐	☐	☐	☐	☐
13	Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular	☐	☐	☐	☐	☐
14	İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, ‘kimsenin istemediği görevleri’ verir	☐	☐	☐	☐	☐
15	Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur	☐	☐	☐	☐	☐
16	Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır	☐	☐	☐	☐	☐
17	Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır	☐	☐	☐	☐	☐
18	Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir	☐	☐	☐	☐	☐
20	Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler	☐	☐	☐	☐	☐
21	Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yeterli yönetim deneyimine sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐
23	Mevzuat konusunda danışılabilir kadar bilgi sahibidir	☐	☐	☐	☐	☐
24	Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir	☐	☐	☐	☐	☐
25	Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir	☐	☐	☐	☐	☐
26	Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder	☐	☐	☐	☐	☐
27	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir	☐	☐	☐	☐	☐
28	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir	☐	☐	☐	☐	☐
29	Alan uzmanlığına önem verir	☐	☐	☐	☐	☐
30	Herkesi kolaylıkla ikna edebilir	☐	☐	☐	☐	☐
31	Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor	☐	☐	☐	☐	☐
32	Etkili bir konuşma yeteneği vardır	☐	☐	☐	☐	☐
33	Empati becerisi yüksektir	☐	☐	☐	☐	☐
34	Karşısındakine güven verir	☐	☐	☐	☐	☐
35	Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez	☐	☐	☐	☐	☐
36	Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐
37	Davranışları ile çalışanlara ilham verir	☐	☐	☐	☐	☐

EK-B: Değişime Karşı Direnç Ölçeği (DKDÖ)

	Değişime Karşı Direnç Ölçeği	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Değişimin organizasyonda iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	Değişimin işimi zorlaştıracığına inanıyorum. .	1	2	3	4	5
4	Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum. *	1	2	3	4	5
5	Şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum. *	1	2	3	4	5
6	Değişimden korkarım.	1	2	3	4	5
7	Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.	1	2	3	4	5
8	Değişim beni gerçekten heyecanlandırır.*	1	2	3	4	5
9	Değişim beni üzer.	1	2	3	4	5
10	Değişim beni strese sokar.	1	2	3	4	5
11	Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.	1	2	3	4	5
12	Değişimi protesto ederim.	1	2	3	4	5
13	Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	1	2	3	4	5
14	Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	1	2	3	4	5
15	Başkalarına, yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim.*	1	2	3	4	5

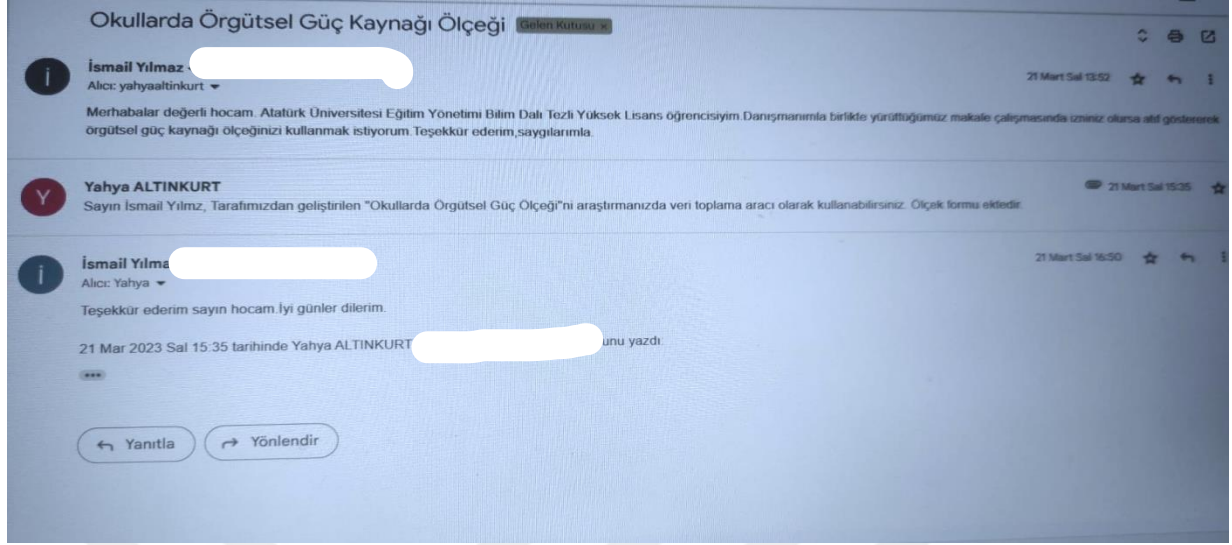
EK-C: Etkileme Taktikleri Ölçeği (IBQ)

	Etkileme Taktikleri Ölçeği	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Sizi bir talep veya öneri hakkında ikna etmek için mantıksal gerekçeleri kullanır.	1	2	3	4	5
2	Bir talep veya değişikliğin amaca ulaşmak için neden gerekli olduğunu net bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
3	Bir proje önerisinin veya değişikliğin neden uygun ve ekonomik olacağını açıklar.	1	2	3	4	5
4	Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin büyük ihtimalle başarılı olacağını göstermek için bilgi ve kanıt sağlar.	1	2	3	4	5
5	Bir görev veya projeye ilişkin yardımınız karşılığında size istediğiniz bir şeyi önerir.	1	2	3	4	5
6	Bir talebi yerine getirmenize karşılık olarak sizin için bir şey yapmayı önerir.	1	2	3	4	5
7	Yardımanız ve desteğiniz karşılığında sizin için özel bir görev veya iyilik yapmayı önerir.	1	2	3	4	5
8	Şimdiki yardımınız karşılığında sizin için gelecekte bir şey yapmayı önerir.	1	2	3	4	5
9	Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin gerçekten heyecanlı ve kayda değer bir şey yapmak için bir fırsat olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
10	Önerdiği bir proje veya değişikliğin nasıl sonuçlanacağına ilişkin açık, teşvik edici bir vizyon tanımlar.	1	2	3	4	5
11	Yeni bir faaliyet veya değişiklik önerdiği zaman ideal ve değerlerden bahseder.	1	2	3	4	5
12	Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik için heves uyandırmaya yönelik ilham verici bir konuşma veya sunum yapar.	1	2	3	4	5
13	Talep veya önerisinin resmi kural ve politikalarla tutarlı olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
14	Bir talep veya önerinin önceki anlaşma veya sözleşmelerle tutarlı olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
15	Bir talebin yasal olduğunu iş emri, politika el kitapçığı, çizelge, iç tüzük veya sözleşme gibi dokümanlara başvurarak doğrular.	1	2	3	4	5
16	Bir talep veya önerinin önceki teamül ve yerleşmiş uygulamalar ile tutarlı olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
17	İstediği görevin kariyerinizi nasıl etkileyebileceğini açıklar.	1	2	3	4	5
18	Bir görev veya faaliyeti yapmakla elde edeceğiniz yararları tanımlar (örneğin; yeni beceriler öğrenmek, önemli insanlarla tanışmak, tanınmanızı kolaylaştırmak).	1	2	3	4	5
19	Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin kişisel bir amacınıza ulaşmada nasıl yardımcı olabileceğini açıklar.	1	2	3	4	5
20	Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin sizin için neden iyi olacağını açıklar.	1	2	3	4	5

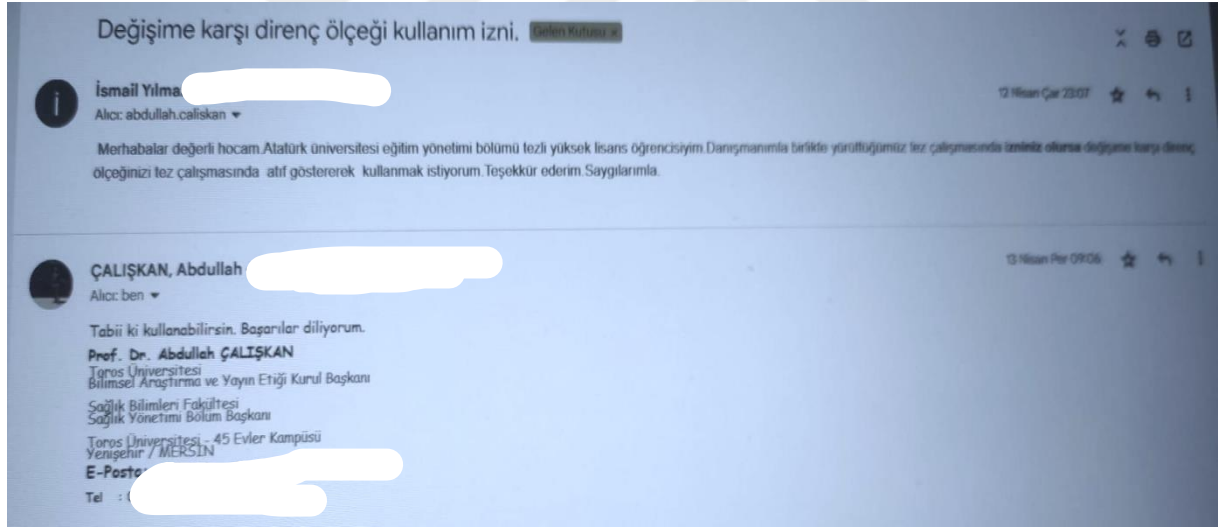
21	Bir talebi yerine getirmenizi ister.	1	2	3	4	5
22	Size bir şey yaptırmaya çalışırken tehdit veya uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
23	Bir talebi yerine getirip getirmediğinizi görmek için sizi sürekli kontrol eder.	1	2	3	4	5
24	Bir talebi yerine getirmeniz için size baskı yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
25	Bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyabileceğiniz her türlü yardımı sağlamayı önerir.	1	2	3	4	5
26	Onun için yapacağınız bir göreve ilişkin ihtiyaç duyabileceğiniz kaynakları sağlamayı önerir.	1	2	3	4	5
27	Yerine getirmenizi istediği görevin nasıl yapılacağını göstermeyi önerir.	1	2	3	4	5
28	Yerine getirmenizi istediği görev için yardımcı olmayı önerir.	1	2	3	4	5
29	Bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan özel beceri veya bilgiye sahip olduğunuzu söyler.	1	2	3	4	5
30	Sizden bir şey yapmanızı istediği zaman beceri veya bilginizi över.	1	2	3	4	5
31	Onun için bir görevi yerine getirmenizi istediği zaman geçmiş performans veya başarılarınızı över.	1	2	3	4	5
32	Yapmanızı istediği görev için sizin en kalifiye kişi olduğunuzu söyler.	1	2	3	4	5
33	Bir amaca ulaşmasına veya bir problemi çözmesine yardımcı olmanız için yapabileceğiniz bir şeyler önermenizi ister.	1	2	3	4	5
34	Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili düşüncelerinizi almak için size danışır.	1	2	3	4	5
35	Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili varolan herhangi bir tereddütünüzü açıklamanız için sizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
36	Bir taslak plan veya öneriyi geliştirmeye yönelik yöntemler önermenizi bekler.	1	2	3	4	5
37	Sizden bir şey yapmanızı istediği zaman arkadaşlığınıza başvurur.	1	2	3	4	5
38	Ne olduğunu belirtmeden, sizden bir iyilik istemesi gerektiğini söyler.	1	2	3	4	5
39	Bir arkadaş olarak, ona bir iyilik yapmanızı ister.	1	2	3	4	5
40	Sizin yardımınızı kişisel bir iyilik olarak ister.	1	2	3	4	5
41	Bir öneriyi desteklemenizi isterken, bu öneriyi onaylayan diğer insanların isimlerinden bahseder.	1	2	3	4	5
42	Desteklemenizi veya uygulamada yardımınızı istediği, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğe neden destek verdiklerini size açıklamaları için diğer kişileri bir araya getirir.	1	2	3	4	5
43	Bir talep veya öneride bulunmak üzere sizinle buluştuğunda destek için yanında birini getirir.	1	2	3	4	5
44	Bir talep veya öneriyi yerine getirmeniz amacıyla, sizi etkilemede yardımcı olması için saygı duyduğunuz birinden ricada bulunur.	1	2	3	4	5

EK-D. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler

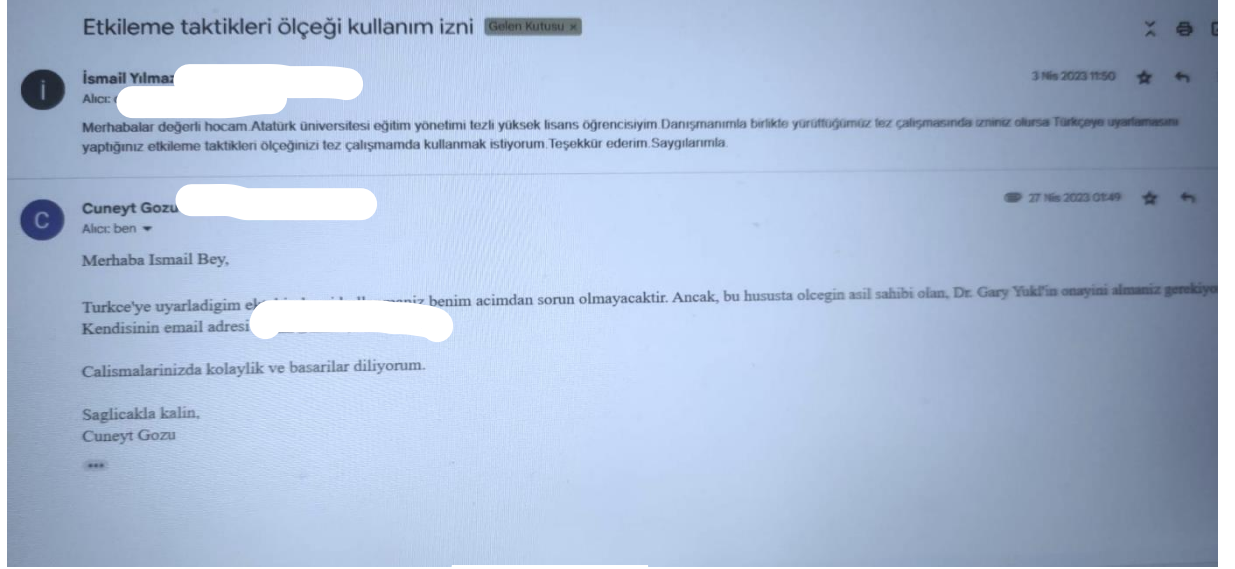
Okullarda Güç Kaynakları Ölçeği Kullanım İzni



Değişime Karşı Direnç Ölçeği Kullanım İzni



Etkileme Taktikeri Ölçeği Kullanım İzni



İBQ Gelen Kutusu x



İsmail Yılmaz

Hello Mr. Gary Yukl. I would like permission to use your IBQ scale in my thesis.



Yukl, Gary A

İsmail, The tactics can be grouped into hard, soft, and rational tactics, but a total



İsmail Yılmaz

Alıcı: Gary ▼

Yes, I agree. Mr. Gary Yukl. Thank you for your answer. I accept the IBQ terms and

Yukl, Gary A · , 10 Oca 2024 Çar, 18:44 tarihinde şunu yazdı

EK-E. MEB Ölçek Uygulama İzni

T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-36648235-605.01-95338246
Konu : Uygulama İzni (İsmail YILMAZ)
(Esra ER- İpek DAĞ)

26.01.2024

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

- İlgi: a) 16.01.2024 tarihli ve E.2400017963 sayılı yazınız.
b) 15.01.2024 tarihli ve E.2400014206 sayılı yazınız.
c) 15.01.2024 tarihli ve E.2400014187 sayılı yazınız.

İlgi (a) yazınız doğrultusunda; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İsmail YILMAZ tarafından 05 Şubat - 05 Mart 2024 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik yapılması planlanan; “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğrencilerin Değişime Karşı Direnç Tepkileriyle İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü” adlı uygulama çalışması,

İlgi (b) yazınız doğrultusunda; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkçe Eğitimi Bilim Dalı Doktora öğrencisi Esra ER tarafından Palandöken ilçesine bağlı Palandöken Toplu Konut Ortaokulunda okuyan 8. Sınıf öğrencilerine yönelik yapılması planlanan; “Dijital Öykülerin 8. Sınıf Öğrencilerinde İklim Değişikliğine Yönelik Farkındalık Oluşturmaya Etkisi” adlı uygulama çalışması,

İlgi (c) yazınız doğrultusunda; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkçe Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İpek DAĞ tarafından 2023-2024 eğitim öğretim yılı bahar yarıyılı içerisinde Karayazı ilçesine bağlı Şehit Onbaşı Ahmet Şükrü Karataş Yatılı Bölge Ortaokulunda okuyan 8. Sınıf öğrencilerine yönelik yapılması planlanan; “Küçürek Öykü Okuma Çalışmalarının 8. Sınıf Öğrencilerinin Okuma Motivasyonu ve Okuma Tutumuna Etkisi” adlı çalışmamın kabulüne ilişkin 23/01/2024 tarihli ve E.95064149 sayılı Valilik Onayı yazınız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerini rica ederim.

Yakup YILDIZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bilgi: 20 İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Ek: Valilik Onayı ve Ekleri (3 adet dosya)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Muratpaşa Mah. Yönetim Cad. Hükümet Konağı İl MEM kAT:3

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (442) 234 48 00

Bilgi için: H. TEMEL

E-Posta: arage25@meb.gov.tr

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: erzurummemb@meb.gov.tr

Faks: 4422351032

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6ba3-83c1-35f9-ade2-cbe8 kodu ile teyit edilebilir.

EK-F. Etik Kurulu Onay Belgesi

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurul Başkanlığı
PROJE DEĞERLENDİRME FORMU

Projenin/Çalışmanın Adı: Danışmanlığını Doç.Dr. Ahmet AYIK'ın yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi İsmail YILMAZ'ın "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnç Tepkileriyle İlişkisinde Etkileme Taktiklerinin Aracılık Rolü" isimli tez çalışması ile ilgili Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talep edilmesi.

Gönderildiği Tarih: 28.12.2023

Teslim Tarihi: 28.12..

Değerlendirenin Adı Soyadı: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı Adına

Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Etik Kurul Başkanı

İmza :

Tez /uygundur: ☒

Gerekçe/Açıklama: Yapılacak çalışmada yaklaşım ve yöntemler dikkate alınarak, konu ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Tez / uygun değildir: ☐

Gerekçe/Açıklama

ÖZ GEÇMİŞ

Dört kardeşiz. Annem ev hanımı babam ise tarih öğretmenidir. İlköğretimi Kırıkkale Dede Korkut İlköğretim okulunda, orta öğrenimimi Kırıkkale Kurtuluş Lisesinde tamamladım. Ardından 2011 yılında Kırıkkale Üniversitesi sınıf öğretmenliği bölümünü kazanıp 2015 yılında mezun oldum. Aynı yıl KPSS’de derece yaparak Erzurum iline atandım. Erzurum ilinde Çat, Pasinler ve Palandöken ilçelerinde sınıf öğretmenliği, müdür yetkili öğretmenlik ve müdür yardımcılığı gibi görevlerde bulundum. Görevim sürecinde çeşitli projelerde yürütücü ve katılımcı olarak görev aldım. Hâlen Erzurum Palandöken Başöğretmen İlkokulu müdür yardımcısı olarak görevime devam etmekteyim.

İkinci üniversite olarak Atatürk Üniversitesi rehberlik ve psikolojik danışmanlık bölümünü başarı ile tamamlayarak 2022 yılında mezun oldum. Yüksek lisans öğrencisi olarak, 2024 yılında Atatürk Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans programından mezun oldum. Evli ve bir kız çocuk babasıyım.