



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

[Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı]

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİLEME DAVRANIŞLARININ MÜZAKERE  
BECERİLERİNE ETKİSİ

Adnan IRMAK

Danışman  
Prof. Dr. Ercan YILMAZ

Konya 2020

## ÖN SÖZ

İnsana bahşedilen özelliklerden bir tanesi olan düşünme becerisi ve bu becerinin bir gereği olarak ortaya çıkan kendini ifade etme yetisi, insanı diğer varlıklardan değerli kılan belki de en önemli özellikler arasında sayılır. Düşündüklerini başkalarıyla tartışma, sonuç çıkarma, karar verme ve paylaşma ihtiyacı, insanı müzakereye daha da yakınlaştırmaktadır. İnsanların hem özel hem de çalışma ortamında birileriyle müzakere ederken bir takım beceriler, geliştirmeleri önemsenen bir durumdur.

Bu araştırma, çalışma ortamlarında yöneticilerin çalışanlarıyla müzakere halindeyken müzakere becerilerine etki edebilecek davranışların belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında yönetici – çalışan (okul müdürü – öğretmen) arasında gerçekleşen müzakerelere ışık tutma amacıyla yürütülen bu çalışmada, bana güvenini ve desteğini sürekli hissettiren, yapıcı eleştirileriyle çalışmaya yön veren danışmanım Prof. Dr. Ercan YILMAZ' a teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitim aldığım süre boyunca üzerimden değerli emeklerini eksik etmeyen saygı değer bölüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Değerli okumalarıyla çalışmaya katkı sunan, eşim Fadime IRMAK hanımefendi ve çalışma boyunca yeterli zaman ayıramadığım çocuklarım Musab Mirza IRMAK ile Utku IRMAK' a sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

Adnan IRMAK

KONYA- 2020

# İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	2
İÇİNDEKİLER .....	3
TEZ KABUL .....	İİ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU.....	İİİ
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ.....	İV
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	V
ÖZET .....	Vİİ
ABSTRACT.....	Vİİİ
1 GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durum.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.2.1. Araştırmanın alt amaçları.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.5. Varsayımlar.....	7
1.6. Sınırlılıklar .....	7
1.7. Tanımlar .....	8
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Müzakere.....	9
2.1.1. Müzakerenin tanımı .....	9
2.1.2. Müzakerenin önemi.....	9
2.1.3. Müzakerenin amacı .....	10
2.1.4. Müzakere süreci ve aşamaları .....	10
2.1.5. Müzakereci .....	11
2.1.6. Müzakere yaklaşımları.....	12
2.1.7. Müzakere modelleri .....	15
2.1.8. Müzakere türleri.....	17
2.1.9. Müzakere stratejileri .....	19
2.1.10. Müzakere taktikleri .....	21
2.1.11. Müzakere yönetimi .....	25
2.1.12. Müzakere becerileri ve dil.....	25
2.2. Etkileme Davranışları .....	29
2.2.1. Etkileme davranışlarının kuramsal gelişimi.....	30
2.3.2. Etkileme taktikleri.....	32
2.4. Alan Yazın .....	38
3 YÖNTEM .....	42
3.1 Araştırmanın Modeli .....	42
3.2 Evren ve örneklem .....	42

3.2.1. Öğretmenlerin demografik özellikleri analizi .....	44
3.3 Veri toplama araçları.....	45
3.3.1. Etkileme davranışları ölçeği.....	46
3.3.2. Müzakere becerileri ölçeği.....	48
3.4 Verilerin Toplanması .....	50
3.5 Verilerin Analizi .....	51
4. BULGULAR.....	54
4.1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarıyla öğretmenlerin demografik özelliklerine ait istatistiksel veriler .....	54
4.2. Etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasındaki ilişki; korelasyon analizi .....	58
4.3. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi; regresyon analizi .....	60
5 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	63
5.1 Tartışma .....	63
5.2 Sonuç.....	66
5.3 Öneriler .....	70
5.3.1. Uygulamaya yönelik öneriler.....	70
5.3.2. Politika yönetimine yönelik öneriler.....	70
5.3.3. Araştırmacılara yönelik öneriler .....	71
KAYNAKÇA.....	72
EKLER.....	78
1. Ölçek kullanım izinleri .....	78
2. Araştırma izinleri .....	80
ÖZGEÇMİŞ .....	88

## Tablolar Listesi

Tablo 2. 1: Müzakere yaklaşımlarının karşılaştırılması.....	18
Tablo 2. 2: Etkileme taktiklerinin ve sert pazarlık taktiklerinde kullanılması.....	35
Tablo 3. 1: Evren ve örnekleme yer alan tabakalara ait istatistiki veriler.....	59
Tablo 3. 2: Öğretmenlerin demografik özelliklerine ait istatistiki veriler.....	60
Tablo 3. 3: Etkileme davranış ölçeği alt boyutlarının güvenilirliğine ait istatistiki veriler.....	62
Tablo 3. 4: Etkileme davranış ölçeği alt boyutlarının güvenilirliğine ait istatistiki veriler.....	63
Tablo 3. 5: Müzakere becerileri ölçeği alt boyutlarına ait istatistiki veriler.....	65
Tablo 3. 6: Müzakere becerileri ölçeği alt boyutlarının güvenilirliğine ait istatistiki veriler....	65
Tablo 3. 7: Araştırma grubuna ait frekans ve yüzdelik dağılım verileri ait istatistiki veriler....	66
Tablo 3. 8: Normallik değerleriyle ilgili istatistiki veriler.....	68
Tablo 4.1: Öğretmenlerin cinsiyet durumuna göre müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?.....	69
Tablo 4. 2: Öğretmenlerin çalıştığı okul türü durumuna göre müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?.....	70
Tablo 4.3: Öğretmenlerin kıdem durumuna göre müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?.....	71
Tablo 4.4: Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?.....	72
Tablo 4.5: Etkileme davranışları alt boyutları ile müzakere becerileri alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren istatistiki veriler.....	73
Tablo 4.6: Okul yöneticilerinin etkileme davranışları alt boyutlarının müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyut puan ortalamalarına etkisini gösteren istatistiki veriler.....	75
Tablo 4.7: Okul yöneticilerinin etkileme davranışları alt boyutlarının müzakere becerileri alt boyutlarından çözümden yana olma alt boyut puan ortalamalarına etkisini gösteren istatistiki veriler.....	76

## Şekiller Listesi

Şekil 2. 1: Mahkum ikilemi.....	27
Şekil 2. 2: Müzakere sürecini belirleme aşamaları.....	32
Şekil 2. 3: İkili ilgi modeline göre temel müzakere stratejileri.....	33
Şekil 2. 4: Müzakere taktikleri.....	34
Şekil 3. 1: Örneklem yeterlilik formülü.....	59
Şekil 3. 2: Araştırma için gerekli örneklem sayısı.....	60



## TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

*Okul Yöneticilerinin Etkileme Davranışlarının Müzakere Becerilerine Etkisi* başlıklı tez çalışmamın İç Kapak, Özetler, Ekler ve Ana Bölümlerden (Giriş, Alan Yazın, Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler) oluşan toplam **105** sayfalık kısmına ilişkin, 4/08/2020 tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **%14** olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez kabul sayfası hariç,
2. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç,
3. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç,
4. Önsöz hariç,
5. İçindekiler hariç,
6. Simgeler ve kısaltmalar hariç,
7. Kaynakça hariç
8. Özgeçmiş hariç,
9. Alıntılar dâhil,
10. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.



4/08/2020

Adnan IRMAK



Prof. Dr. Ercan YILMAZ

## BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynakça listesine eklendiğini beyan ederim.

5/08/2020

Adnan IRMAK



## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Simgeler

$f$	: Frekans
$N$	: Toplam sayı
$n$	: Araştırmaya dahil olan toplam sayı
%	: Yüzde
$S_s$	: Standart sapma
$\bar{X}$	: Aritmetik ortalama
$F$	: Varyans
$P$	: Anlamlılık değeri
$>$	: Büyüktür
$<$	: Küçüktür
$R^2$	: Bağımlı değişkeni ölçme gücü
$\beta$	: Standartlaştırılmış regresyon yükü
$B$	: Regresyon yükü
VIF	: Çoklu bağlantı doğrusallık değeri

## **Kısaltmalar**

Akt. : Aktaran

EDÖ : Etkileme Davranış Ölçeği

MBÖ : Müzakere Becerileri Ölçeği

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

S. : Sayfa

Vb. : Ve benzeri

Vd. : Ve diğerleri

## ÖZET

[Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı]

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİLEME DAVRANIŞLARININ MÜZAKERE BECERİLERİNE ETKİSİ

Adnan IRMAK

Bu çalışma; okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri düzeyini belirlemek üzere Özgan, Çelik ve Bozbayındır (2011), geliştirmiş oldukları 2 boyuttan oluşan Müzakere Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin etkileme davranış düzeylerini öğretmen algılarına göre belirlemek amacıyla da Yukl, Chavez ve Seifert (2008), geliştirmiş oldukları 11 boyuttan oluşan Etkileme Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna 2019 -2020 Eğitim Öğretim yılı, Türkiye'nin İç Anadolu bölgesinde bulunan Konya ili Büyükşehir merkezine bağlı kamu okullarında görev yapan 736 Öğretmen katılmıştır. Demografik özelliklerin betimlenmesinde kategorik ikili karşılaştırmada t testi; çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin cinsiyet durumu ve okul türü durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunurken, öğretmenlerin kıdem durumu ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Araştırmada iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, müzakere becerileri alt boyutlarıyla etkileme davranışları alt boyutlarından akıl yoluyla ikna etme, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, istişarede bulunma ve başkalarıyla koalisyon kurma puan ortalamaları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından baskı yapma alt boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından kişisel yakınlığı kullanma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ayrıca bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisini belirlemek üzere regresyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda etkileme davranışlarının müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyutunu %39,2; Çözümden yana olma alt boyutunu ise %36,4 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Müzakere, Müzakere becerileri, Etkileme davranışları, Okul yöneticileri

## ABSTRACT

Department of Educational Sciences  
Education Administration Program  
Master Thesis

### THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' INFLUENCE BEHAVIORS ON NEGOTIATION SKILLS

This study was conducted to examine the effect of school administrators' influence behaviors on negotiation skills according to the perceptions of teachers. This research according to the perceptions of teachers was carried out by using Negotiation Skills Scale consisting of 2 dimensions developed by Özgan, Çelik and Bozbayındır (2011) in order to determine the negotiation skills level of the research school administrators and Influence Behavior Scale consisting of 11 dimensions developed by Yukl, Chavez and Seifert (2008) to determine the influencing behavior levels of school administrators. 736 Teachers working in public schools connected to the Metropolitan Center of Konya Province in Central Anatolia Region of Turkey, attended the study group of the research during the 2019-2020 Academic Year. T test in categorically binary comparison in the depiction of demographic features; one-way variance analysis was performed in multiple comparisons. According to the results of the research, in terms of teacher perceptions while there is a significant difference according to the negotiation skills, gender status and school type status variable of the school administrators, there is no significant difference according to the school campus status, teachers' seniority status and education status variable. In the research, correlation analysis was performed to determine the relationship between the two variables. As a result of the analysis, a moderately significant positive correlation was found between the averages of affecting the negotiation skills sub-dimensions and their behavior sub-dimensions, by reason persuasion, responding, requesting encouragement, compliance with the rules, informing, cooperating, consultation and establishing a coalition with others. A moderately significant negative relationship was found between the sub-dimensions of the negotiation skills variable and the sub-dimensions of the influencing behavior variable. No significant relationship was found between the sub-dimension of the negotiation skills variable and the sub-dimension of the effect behavior variable, using the personal proximity sub-dimension. In addition, regression analysis was used to determine the effect of the dependent variable on the independent variable. As a result of the analysis, It has been determined that Creating Confidence Environment, which is among the sub-dimensions of negotiation skills of influencing behaviors, is 39.2%; being a solution affects the sub-dimension is 36.4%.

**Keywords:** Negotiation, Negotiation skills, Influencing behaviors, School administrators

# 1 GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramların tanımları yer almaktadır.

## 1.1. Problem Durum

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri varlığı kabul edilen iletişimi Barnlund (1968), değişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendisini ve çevresindeki kişileri yönlendiren edim şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Özdemir, 2017). Bir başka tanımda, müzakere sürecince, hem sözlü hem de sözlü olmayan yollarla bilgi alışverişinde bulunma eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Küden, 2016). O halde kişinin, düşüncelerini ortaya koyma, başkalarıyla yaşadığı fikir ayrılıklarına çözüm önerisi getirme ihtiyacı kişiyi müzakereye yöneltebilir.

Gündelik hayatın içinde bireyler arası etkileşimin kaçınılmazlığı, genel kabul görülen bir görüştür. Gökyer'e (2017) göre etkileşim sonucunda sözel ve sözel olmayan iletişim üzerinden insanlar, birbirlerine sergiledikleri davranış ve verdikleri tepkiler neticesinde çatışmalar yaşamaktadır. Çatışmanın çok yoğun veya çok az yoğunlukta yaşanması olumsuz bir durumu ortaya çıkarırken; çatışma yoğunluğunun orta seviyede tutulması olumlu sonuçlar doğuracaktır (Artan, 2002). Dolayısıyla kurum içi çatışmaların yoğun yaşanması, çalışmada yıpratıcı etki bırakabilir. Düşük seviyede yaşanması ise yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Yöneticiler, çalışanlarıyla yaşadığı fikir çatışmalarını müzakere ederek orta düzeyde tutabilir.

Yılmaz'a (2014) göre müzakere, tarafların sunduğu seçenekler veya teklifler arasından her iki tarafın karşılıklı anlaşmaya çalıştığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Alan yazında müzakerenin farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Müzakereyi Polat Dede (2019), birden fazla kişi arasında yapılan sosyal işlem; Çetin (2014), en iyi çözüme ulaşmak için yapılan kişiler arası bir etkileşim süreci; Özgan, Çelik ve Bozbayındır (2011), bir problem çözme aracı; Türk Dil Kurumu (2011), bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlamalardan yola çıkarak okul yöneticilerinin müzakere becerileri, okulda herhangi bir konuya açıklık getirmek veya okulda yaşanan fikir farklılığından kaynaklı problemleri çözmek üzere sergiledikleri beceriler şeklinde tanımlanabilir.

Kurumlar, topluma sunmuş oldukları hizmet alanları yönünden farklılıklar göstermektedir (Cemaloğlu ve Şahin 2017 s. 9). Sağlık alanında hastaneler, eğitim alanında okullar, ticaret alanında şirketler gibi pek çok alanda kurumsal yapıya örnek verilebilir. Cemaloğlu ve Şahin' e (2017) göre toplumsal yaşamda davranışları uyumlu hale getiren kurumsal yapılarda belirli mekanizmalar aracılığıyla iş bölümü, kurallar ve politikalar belirlenir. Okulu, toplumsal bir kurum olarak değerlendirildiğinde kurum içinde ve kurum dışında, zaman zaman problemlerin yaşanması muhtemeldir. Okulda görevine yeni başlayan çalışanın okula uyum süreci, çalışanlar arasında rekabete dayalı gerginlik, çalışanın kişisel problemleri gibi durumlar okulun başarı performansına olumsuz etki edebilen kurum içi problemlere örnek gösterilebilir. Öte yandan kurumlar arası ilişkilerde yaşanan problemler, kurum dışı problemler şeklinde nitelendirilebilir. “Okul yöneticisi, sorunları, eldeki prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak mevcut politikaların ve prosedürlerin üstüne çıkarak çözmeye çalışmalıdır.” (Erdoğan, 2006 s. 153). O halde okul yöneticileri her iki durumda da (okul içi ve okul dışı) karizmasını kullanarak problemi çözerken, müzakereci bir kimliğe sahip olması gerekir.

Yöneticilerin problem çözmede tercih ettikleri yöntem ve sergiledikleri davranış iş ortamındaki iklime etki edebilir. Şişman ve Uysal' a (2015, s. 187) göre “açık iklim, öğretmenlerin kendi içinde ve öğretmenlerle müdür arasında ki işbirliği ve saygı ile belirlenir.” Okul yöneticileri, okulu yönetirken açık iklim ortamı oluşturarak okul çalışanlarını yönetime ortak etmelidir. Tosun'a (1996) göre “yönetim insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaların toplamıdır.” (Akt. Erdoğan, 2006 s. 18). O halde okul yöneticilerinin de yönetim anlayışını günümüz koşullarına göre güncellemesi gerekir. Yönetici, okulu yönetirken karar alma safhasında okul çalışanlarıyla müzakere halinde olmalıdır.

Okul yöneticilerinin müzakere becerileri, ilgili alan yazında bazı değişkenlerle (Yılmaz, 2014; Demirpolat, 2008; Coşkun, 2013; Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz, 2013) birlikte incelenmiştir. Yılmaz (2014), okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişki adlı araştırmasında araştırmaya katılan yöneticilerin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Aynı araştırma okul yöneticilerinin çatışma yönetim stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişki açısından değerlendirildiğinde müzakere becerileriyle tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve

kaçınma arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Müzakere becerileriyle zorlama stili arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin müzakere becerileri yöneticilerin tercih ettikleri tümleştirme çatışma yönetim stiliyle ilgili öğretmen algılarını yüksek düzeyde; uzlaşma ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stilleri ile ilgili öğretmen algıları orta düzeyde; zorlama çatışma stiline göre öğretmen algıları düşük düzeyde anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Coşkun, (2013) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin müzakere algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi olduğu tespit etmiştir. Öğretmenlerin müzakere algılamaları, iş tatmininin belirleyicisi olarak tespit etmiştir. Demirpolat (2008), müzakere ve müzakere teknikleri: orta kademe yöneticilerin müzakere stilleri üzerine bir araştırma adlı çalışmasında, yöneticilerin müzakere stilleri demografik özellikler arasından eğitim seviyesi durumu ve cinsiyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı çalışmada araştırmacı yaş durumu, eğitim alanı durumu, eğitim hayatı süresi durumu ve mesleki tecrübe durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma bulmuştur. Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz (2013) Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bir analiz adlı çalışmalarında okul müdürlerinin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğu, bazı değişkenlerinin (demografik özellikler) okul müdürlerinin müzakere becerilerini etkilediği tespit edilmiştir.

Müzakere becerileri ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde yöneticilerin müzakere düzeylerinin belirlenmesine yönelik olduğu görülmektedir. Yıldırım vd. (2013), çalışmalarında okul müdürlerinin müzakere becerilerinin orta düzeyde olduğu dolayısıyla okul müdürlerinin müzakere becerilerinin yeterli veya yetersiz olarak kabul edilemeyeceği bulgusundan hareket ederek, okul müdürlerinin müzakere becerilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna varmışlardır. Erkuş ve Tabak' a (2008) göre iş yaşamında pek çok yönetici müzakere konusunda gerekli eğitimler almadığı için müzakere yeteneklerinin farkına varamamaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin müzakere becerileri konusunda okul yöneticilerinin bilinçlendirilmesi, müzakere sürecinde sergilemiş oldukları müzakere becerileri ve etkileme davranışları öğretmen algılarına göre incelenmesi gerekli görülmektedir. Alan yazında okul müdürlerinin müzakere becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak okul müdürlerinin müzakere sürecinde sergilemiş oldukları etkileme davranışlarının etkilerini öğretmen algılarına göre belirlemeye yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin

öğretmen algılarına göre müzakere becerilerini etkileyebilecek davranışların incelenmesi alan yazındaki çeşitliliği arttıracaktır.

Etkileme davranışları, “Bir kişinin bir başkasının tutum ve davranışlarını etkilemek üzere kullandığı davranış tipi” şeklinde tanımlanmaktadır (Yukl, Chavez ve seifert, 2005, Akt. Ünal ve Özaslan 2017, s. 177). Bir başka tanımda yöneticilerin çalışanları istenilen hedefe ulaştırılmasının sağlandığı, etki taktiklerinin uygulandığı bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Güney, 2016). Tanımlamalardan yola çıkarak okul yöneticilerinin etkileme davranışları, çalışanları kurumun faaliyetlerine katmak üzere sergiledikleri davranışlar şeklinde tanımlanabilir.

Etkileme davranışlarıyla ilgili eğitim alan yazında çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Kuru Çetin, 2014, s. 13). Alan yazındaki ilgili çalışmalar incelendiğinde etkileme davranışları ile farklı konular bir arada incelenmiştir. Bunlar; Örgütsel vatandaşlık ve farkındalığı (Dağlı ve Çalık, 2016), öğretmenleri etkileme (Gültekin, 2007; Ağın Önal, 2011; Çimen ve Gezer, 2016; Korkmaz, 2017), yöneticilerin kişilik özellikleri (Taşçı ve Eroğlu, 2007), örgütsel adalet (Kuru Çetin ve Çinkır, 2014), mizah (Çelik, 2014), yönetim becerileri (Haveydi, 2017), müfettişleri etkileme (Ünal ve Özaslan, 2017) gibi konulardan oluşmaktadır. Araştırma sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

Dağlı ve Çalık (2016) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur. Ayrıca okul farkındalığının, okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık arasında aracı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Gültekin (2007) araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları demografik özelliklere göre cinsiyet, görev, yaş, meslekte çalışma süresi, çalıştığı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuş; çalıştığı kademe ve branş durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. Ağın Önal (2011) yaptığı araştırmada, lise okul müdürlerinin etkileme becerileri, genel lise ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin cinsiyet ve kıdem durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Araştırmada lise okul yöneticilerinin tutum ölçeği alt boyutları olan liderlik, rehberlik, iletişim, güdüleme, takım oluşturma, karar verme tutumları aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çimen ve Gezer (2016) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemeleri becerilerinin öğretmen algısına göre orta düzeyde olduğu tespit

edilmiştir. Korkmaz (2017) araştırmasında, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri dış görünüşleriyle etkilemeye çalıştığı, görevlerini yerine getirirken tarafsız bir tutum sergileyerek yasal ve yönetmelik çerçevesinde öğretmenleri etkilediği tespit etmiştir. Taşçı ve Eroğlu (2007) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna taktikleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Kuru Çetin ve Çınkır (2014) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin başvurduğu örgütsel etkileme taktiklerinden arkadaşlık, pazarlık, başkaları ile koalisyon yapma ve direktme taktiklerini yüksek düzeyde, bir üst otoriteye başvurma ve yaptırım taktiklerini orta düzeyde ve neden gösterme taktiğini ise düşük düzeyde kullandığı tespit edilmiştir. Çelik (2014) yaptığı araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarından uzmanlık gücü ve kişilikleriyle etkileme davranışları yüksek düzeyde gerçekleştiği, yetki yoluyla etkileme davranışları düşük düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin mizahi davranışları alt boyutlarından onaylayıcı ve üretici sosyal mizah davranışları; müdürlerin öğretmenleri etkileme alt boyutlarından uzmanlık gücü ile etkileme, kişilik ile etkileme arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak okul müdürlerinin mizahi olmayan ve olumsuz mizahi davranışlarından olan reddedici ve alaycı mizah davranışları; müdürlerin öğretmenleri etkileme boyutlarından olan uzmanlık gücü ile etkileme, kişilik ile etkileme ve genel anlamda öğretmenleri etkileme bakımından negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Haveydi (2017) yaptığı araştırmada, okul öncesi eğitim kurum yöneticilerinin yönetim becerileri ile etkileme davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ünal ve Özasan (2017), yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin maarif müfettişlerine, müfettişi hoş tutmak, kendi başarılarını sergilemek, gücünü hissettirmek ve müfettişle ortak noktalar üzerinden yakınlık kurmak gibi taktikler kullandıkları tespit etmişlerdir.

Literatür incelendiğinde etkileme davranışlarının, farklı konu başlıklarıyla çalışıldığı görülmektedir. Ancak okul müdürlerinin müzakere becerilerini geliştirilmesine yönelik okul müdürlerinin sergilemiş oldukları etkileme davranışlarını öğretmen algılarına göre ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın okullarda görev yapan okul yöneticilerinin sergilediği müzakere becerileri ve bu becerileri etkileyen davranışları öğretmen algılarına göre incelenmesi, aradaki ilişkinin ortaya çıkarılması, okul yöneticilerinin müzakere becerilerini geliştirmesine dönük veri ortaya koyması açısından önemlidir. Alan yazında okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin geliştirilmesi

gerektiği yönünde çalışmalar (Yıldırım vd., 2013; Yılmaz, 2014) mevcuttur fakat bu becerilerin geliştirilmesine katkı sunacak çalışmaların bulunmaması alan yazında bir boşluk oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin sergilediği etkileme davranışlarının müzakere becerilerini öğretmen algılarına göre ne düzeyde açıkladığını ortaya çıkarması, alan yazındaki boşluğu dolduracaktır. Öte yandan araştırma, olası sonuçlarından yola çıkarak, araştırma okul yöneticilerini seçme ve yerleştirme aşamasında politika yönetimine kaynak sunması bakımından önemlidir

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini öğretmen algılarına göre ne düzeyde açıkladığını ortaya çıkarmaktır. Öte yandan araştırma, okul yöneticilerinin etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasındaki ilişki öğretmen algılarına göre incelenmesi amaç edinmektedir. Ayrıca araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okulun bulunduğu yerleşke ve eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın amacına hizmet etmek üzere alt amaçlar belirlenmiştir. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

### **1.2.1. Araştırmanın alt amaçları**

**1.2.1.1.** Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları; Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, çalıştığı okul türü ve eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

**1.2.1.2.** Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**1.2.1.3.** Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları, müzakere becerilerindeki değişkenliğini anlamlı bir şekilde açıklamakta mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Genel anlamda uyuşmazlık ve anlaşmazlık olarak tanımlanan çatışmayı (Artan, 2002), okul yöneticileri bir takım beceriler geliştirerek çözebilir. Güney' e (2017) göre kurumda çatışmaları bastırmak yerine sağlıklı bir şekilde ele alıp sistemli bir şekilde yönetmek hem çalışanlar açısından hem de kurum açısından yararlı olacaktır. Aksi takdirde çatışma ve çatışma kaynaklı sorunlar, kurumsal faaliyetlere zarar verebilir.

Kurumda yaşanabilir çatışmaları önlemenin genel kabul gören üç yolu vardır ki bunlar; egemen olma, uzlaşma ve birleşmedir (Gökyer, 2017). Okul yöneticileri, çatışmaları çözüme kavuştururken otoriter güç unsurlarını kullanabildiği gibi karşılıklı fikir alış verişi yaklaşımında da bulunabilir. Araştırma, okul yöneticilerine müzakere becerilerini etkileyen değişkenler hakkında çıktılar sunarak, müzakere sürecinde yöneticilerin uygun strateji kullanmalarına kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticileri görevlendirilme esasları, Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği çerçevesinde yürütülmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticilerini belirlerken, yönetici adaylarını yazılı ve sözlü sınavlara tabi tutarak değerlendirmekte ve değerlendirme içeriğinde “adayların bir konuyu ifade etme yeteneği, muhakeme gücü, liyakat, kişileri ikna etme ve inandırıcılık gücü” gibi adayların müzakere becerileri hakkında bilgi edinmektedir (MEB, 2018). Araştırma, okul yöneticileri adaylarına kaynaklık etmesi, politika yönetimine de okul yöneticilerin müzakere becerilerini etkileyen değişkenler hakkında veri sunması açısından önemlidir.

Alan yazında, müzakere becerileri ile etkileme davranışları üzerine farklı konularla çalışılmış çalışmalar mevcuttur. Fakat Türkiye’de okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini ortaya çıkaran bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında okul yöneticilerinin niteliğini arttıracak öneriler sunması, politika yönetimine alandaki uygulamalara kaynak çeşitliliği sunması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

### **1.5. Varsayımlar**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, öğretmenler tarafından samimi olarak doldurulacağı varsayılmaktadır. Seçilen öğretmenlerin araştırmaya verecekleri katkı bakımından bilgi ve tecrübeleri yeterli varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmaktadır.

### **1.6. Sınırlılıklar**

Okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi adlı çalışma, 2019-2020 eğitim- öğretim yılında, büyükşehir merkezinde resmi okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, anket formlarıyla sınırlıdır.

## 1.7. Tanımlar

**Etkileme davranışları:** Yöneticiler tarafından kurum amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere, çalışanları kurum faaliyetlerine katmaya dönük sergiledikleri davranışlardır.

**İlköğretim okulları:** Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı resmî ve özel ilkokul, ortaokul ile eğitim, öğretim, yönetim ve bütçe ile ilgili iş ve işlemleri Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne yürütülen imam-hatip ortaokulunu ifade eder (Millî Eğitim Bakanlığı, 2014).

**Müzakere:** Herhangi bir konu hakkında farklı görüşe sahip en az iki tarafın bir araya gelip, görüş alışverişinde bulunarak, her iki tarafın memnun kaldığı ortak bir görüşe varılması veya herhangi bir ortak görüşe varılamamasıdır.

**Müzakere süreci:** Müzakerenin başladığı andan sonuçlandığı ana kadar geçen süreçtir.

**Okul yöneticisi:** Bu çalışmada okul yöneticisi; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan ve okul yöneticisi olarak tanımlanan okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, zümre başkanları ve okul aile başkanı ifadelerinden sadece okul müdürünü ifade eder.

## BÖLÜM 2

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde müzakere ve etkileme davranışlarının kavramsal gelişimine yer verilecektir.

#### 2.1. Müzakere

Müzakere, okul yöneticilerinin farkında veya farkında olmadan başvurduğu problem çözme aracı şeklinde düşünülebilir. Uçan' a (2008) göre günümüzde yönetim yaklaşımlarının kabul ettiği karmaşık insan modeli, farklılıkları yönetirken ister taraf, isterse üçüncü taraf (arabulucu) olsun yeterli düzeyde bir müzakere bilgisi gerektirir.

Müzakerenin kavramsal gelişimi başlığı altında; müzakerenin tanımı, müzakerenin önemi, müzakerenin amacı, süreci ve aşamaları, müzakereci, müzakere yaklaşımları, müzakere modelleri, müzakere türleri, müzakere stratejileri, müzakere taktikleri, müzakere yönetimi, müzakere becerileri ve dil üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1. Müzakerenin tanımı

Müzakere kavramıyla ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlama ve açıklamalar bulunmaktadır. Yang, Singhal ve Xu (2012), müzakereyi tanımlarken “Çatışan yönelimleri olan iki veya daha fazla kişinin, bir sonuca ulaşmak için katıldığı, birlikte karar verme süreci olarak ifade etmiştir” (Akt. Yılmaz, 2014, s.10). Müzakere, farklı ihtiyaç ya da fikirler konusunda ortak bir anlaşmaya varmak amacıyla gerçekleşen iletişim sürecidir (Acuff, 2005, Akt. Uçan 2008, s. 4). Demirpolat (2008), müzakereyi kurumsal problemlerin çözülmesinde kullanılan bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Coşkun (2013), müzakereyi bireyler arası fikir uyuşmazlıklarının ele alındığı süreç şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak müzakere, en az iki taraf arasında yaşanan uyuşmazlığı ortadan kaldırmak üzere alınabilecek en iyi sonuca ulaşma amacıyla yapılan fikir alışverişi şeklinde tanımlanabilir.

##### 2.1.2. Müzakerenin önemi

Çalışma ve sosyal alandaki etkileşim, kişilerin birbirlerine olan taleplerini farklılaşabilir. Farklılaşan talepler zaman zaman fikir farklılığına dönüşebilir. Okul yöneticileri kendi taleplerinin yanında karşı tarafın talebini de göz önünde bulundurmalıdır. Polat Dede' ye (2019) göre müzakere, kişiler arası unsur olarak önemsendiği gibi kurumsal açıdan da önemsenmektedir. Kurumsal kimliğe sahip okullarda yöneticiler, müzakereyi kullanarak

olumlu okul iklimi oluşturulabilir. Yıldırım ve diğerlerine (2013) göre okul müdürleri, güvenli ve çözümden yana olma anlayışına sahip bir okula liderlik ederken müzakere becerilene sahip olması büyük önem taşımaktadır. Hal böyleyken okul yöneticilerinde aranan vasıflar, yöneticilere yüklenen anlamlar da değişebilir. Okul yöneticilerin müzakere becerileri, okula liderlik ederken aranan vasıflar içinde sayılması, müzakerenin bu alandaki önemini arttırmaktadır.

### **2.1.3. Müzakerenin amacı**

Müzakerede amaç, bir araya gelmiş farklı taleplere sahip tarafların ortak uzlaşısı oldukları kararlar üzerinde anlaşmalarının sağlanması şeklinde düşünülebilir. Demirpolat'a (2008) göre müzakerenin amacı, taraflar arası anlaşmazlıkları ve çatışmaları ortadan kaldırarak tatmin edici bir çözüme kavuşturmadır. Müzakerede taraflar, kaybetme veya kazanma gibi takınacakları tutumlardan ziyade her iki tarafın da kazançlı çıktığı bir tutum benimsemelidir. Coşkun' a (2013) göre müzakerede amaç belirlenen pozisyonlarda bir taviz alıp verme yaklaşımı yerine, sorunların çözümüne yönelik bir davranış geliştirme yaklaşımı olmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde eğitim kurumlarında müzakerenin amacı okulda çalışanın pozisyonuna bakılmaksızın kurumun amacına hizmet edebilecek her türlü çözüm önerilerine açık, karşılıklı güven ortamı içinde olmalıdır.

### **2.1.4. Müzakere süreci ve aşamaları**

Müzakere süreci, dinamik ve değişim barındıran konular kapsamaktadır (Erkuş ve Tabak, 2008). Süreç içinde, çözüm önerileri sunma, süreç içinde taktik geliştirme, karşılıklı taviz alıp verme, ortak karar verme veya müzakereden çekilme gibi durumlar, sürecin bir değişim içinde olduğuna örnek verilebilir. Özgan, Çelik ve Bozbayındır' a (2010) göre müzakere sürecinin gerçekleşebilmesi için taraflar, aralarındaki bağları koparmadan uzlaşmaya yönelmeleri gerekir. Süreç sonunda, müzakere olumlu ve olumsuz bir şekilde sonuçlanabilir. Müzakere sürecinin sonunda her iki tarafın karar kıldığı bir sonuç çıkması durumunda başarılı bir müzakere süreci; ortak bir karar çıkmaması durumunda ise başarısız bir müzakere süreci olarak değerlendirilebilir. Ayrıca müzakere sürecinde taraflar ortak bir çözüm noktasında buluşamayacaklarını hissettikleri anda müzakereyi ileri bir tarihe erteletme kararı alarak zaman kazanabilirler. Müzakere sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi müzakere sürecinin aşamalarının doğru uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir (Çetin, 2014). Demirpolat'a (2008) göre müzakere süreci aşamaları genel anlamda dört aşamadan oluşur. Bunlar; Müzakerenin hazırlık ve

planlanması aşaması, müzakere görüşme aşaması, anlaşma aşaması ve değerlendirme aşamasıdır.

Müzakerenin hazırlık ve planlama sürecinde, müzakere edilecek konu, karşı tarafın özellikleri, müzakerecinin farkında olmadığı kendi öz yeterlilikleri hakkında bilgi toplanabilir. Müzakere görüşme aşamasında, konuya getirilmek istenen çözüm önerileri taraflarca paylaşılabilir. Görüşme aşaması, güven verici bir ortamda gerçekleşmesi, müzakerenin olumlu sonuçlanmasını sağlayabilmektedir (Özgan vd., 2010). Dolayısıyla müzakereciler, gergin bir ortam oluşturmaktan kaçınmalıdır. Müzakerenin anlaşma aşaması, müzakerenin sonuca bağlandığı aşama olarak düşünülebilir. Polat Dede' ye (2019) göre müzakere sonucuna etki edebilen pek çok sosyal faktör vardır. İyi bir müzakereci, olumsuz gidişatta olan bir süreci taktik değiştirerek olumluya çevirebilir. Ayrıca müzakere sürecinde oluşan ortama göre müzakereyi ileri bir tarihe de alabilir. Bütün bunlar müzakerenin olumsuz sonuçlanmasını engellemeye dönük adımlar olarak değerlendirilebilir. Değerlendirme aşamasında ise müzakerecinin süreç başında sürecin sonuna kadar, ortaya koyduğu hedefler, yaptığı hazırlıklar ve alınan sonuçların değerlendirildiği aşama olarak düşünülebilir.

#### **2.1.5. Müzakereci**

Müzakereci, müzakere edilen problem veya durum hakkında tarafların kendi çözüm önerilerini savunan kişi veya kişiler olarak tanımlanabilir. Müzakereci, müzakere sürecinde bir takım kişisel özelliklerini kullanabilir. Erkuş ve Tabak' a (2008) göre müzakereci, müzakere sürecinin odağında olduğundan, müzakerede sağlanacak başarı, müzakerecinin yetenekleriyle yakından ilişkilidir. Müzakerenin kendine has bir tarzı ve gerekleri olduğunu aktaran Demirpolat' a (2008) göre müzakerede önemli olan kişinin kendi kişilik özelliklerine göre müzakere tarzının farkına varmasıdır. Müzakere becerileri de müzakereciye başarı konusunda ipuçları verebilir. Huthwaite araştırma grubu müzakere ile ilgili bazı araştırmalar yaparak birtakım bulgular tespit etmişlerdir (Demirpolat, 2008). Bu bulguları şöyle sıralayabiliriz

1. Başarılı müzakereciler müzakere öncesinde planlama yapar. Başarısız müzakereciler ise akış planlamasına odaklanırlar.

2. Başarılı müzakereciler alternatifleri değerlendirir, başarısız müzakereciler ise kendi yapacaklarına odaklanırlar.

3. Başarılı müzakereciler alt ve üst amaçlarını belirlerler, başarısız müzakereciler ise bazı konuları belirsiz bırakıp müzakereyi sorunsuz bitirmek ister.

4. Başarılı müzakereciler müzakere sürecinde bir sonraki adımı karşı tarafa belli ederek karşı tarafı yönlendirir, başarısız müzakereciler ise uygun bulmadığı konulara itiraz ederek müzakereyi olumsuz etkiler.

### **2.1.6. Müzakere yaklaşımları**

Ateş' e (2020) göre müzakere yaklaşımlarının sınırlarını belirlemek üzere menfaat, meşruiyet, ilişki, alternatifler, seçenek, taahhüt ve iletişim kavramları çerçevesinde incelenebilir. Alan yazında, müzakerecinin yaklaşım stilleri ve karakteristik özelliklerine göre sert, yumuşak, kararsız, duygusal, saldırgan vb. müzakereci tipi şeklinde tanımlanmaktadır (Demirpolat, 2008; Coşkun, 2013). Çatışma çözme stillerinde yer alan kazan-kazan yaklaşımı, kaybet-kazan yaklaşımı, kazan-kaybet yaklaşımı ve kaybet-kaybet yaklaşımı temel alınarak yapılan bütünsel, paylaşımcı ve iş birliği yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Uçan, 2014; Polat Dede, 2019). Alan yazındaki kavram kargaşalığı ortadan kaldırmak üzere Ateş, (2020) , müzakere yaklaşımlarını sert, yumuşak ve prensipli müzakere yaklaşımı şeklinde incelemiştir.

#### **2.1.6.1. Sert müzakere yaklaşımı**

Kazan – kaybet mantığına dayanan bu yaklaşımda taraflar, kendi çıkarlarını ön planda tutarak, karşı tarafın zayıf yanları üzerinden üstünlük sağlanmaya çalışmaktadır (Ateş, 2020; Coşkun, 2013; Demirpolat, 2008; Uçan, 2014). Taraflar birbirlerini yeterince tanımadıkları veya güven duymadıkları durumlarda başvurulabilir. Otorite ve güç unsurları elinde bulunduran taraflar, müzakerede önemli ölçüde avantaj sağlayabilir. Okulda, yöneticiler tarafından zaman zaman otorite kullanarak sert müzakere yaklaşımı benimsenebilir. Yaklaşımın sağlayacağı avantajların yanında, yıkıcı ve dağıtıcı yansımaları da okul yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **2.1.6.2. Yumuşak müzakere yaklaşımı**

Yumuşak müzakere yaklaşımı, karşı tarafı bir rakip olarak görmemekle birlikte ortak menfaatler üzerinde odaklanmaktadır. Taraflar birbirlerine güven duyduğundan taviz verilmesi gereken konularda kolay bir şekilde taviz verilebilmekte, alternatif seçenekler sunabilmektedir (Fisher vd., 2016; Pfetsch, 2007, Akt. Ateş, 2020). Otoritedeki baskılayıcı anlayış yerine paylaşımcı bir anlayış benimsenebilir. Örneğin müzakere

sürecinde uzmanlık gücünü elinde bulunduran taraf, uzmanlık gücünü sadece kendi çıkarları için değil, karşı tarafın çıkarları için de kullanmaktadır.

### **2.1.6.3. Prensipli müzakere yaklaşımı**

Prensipli müzakere yaklaşımı, sert müzakere yaklaşımıyla yumuşak müzakere yaklaşımının olumlu taraflarının esas alındığı, müzakere sürecinde her iki yaklaşımda eksik kalan tarafların giderildiği yaklaşımda insan, menfaatler, seçenekler ve kriterler olmak üzere dört temele dayandırılmaktadır (Kool ve Agrawal, 2006, Akt. Ateş, 2020). Bu temeller şöyle açıklanmaktadır.

- **İnsan:** Prensipli müzakere yaklaşımda müzakere edilen problem ile insanın birbirinden ayrılması gerekliliğine dayanmaktadır. Tarafların, birbirlerinin kişisel özelliklerinden, tutum ve davranışlarından ziyade konuya odaklanmaları gerekir. İnsanın, duygularından arındırılmış bir şekilde müzakere sürecine katılması beklenmektedir. Okulda yöneticileri, çalışanların başkaca özelliklerine takılmadan kurumu ilgilendiren konular üzerinde müzakere etmesi buna örnek gösterilebilir.
- **Menfaatler:** Tarafların, çıkar çatışmaları yerine ortak çıkarlar üzerinde yoğunlaşmaları beklenmektedir. Farklılıkların yönetildiği okullarda kişisel çıkarlar bulunabilir. Ancak, kurumun menfaati konu edinen müzakerelerde kişisel çıkarlar arka planda olmalıdır.
- **Seçenekler:** Tarafların, müzakere sürecine katkı sunacak seçenekler, sunmaları beklenmektedir. Okul müdürü, müzakerede kendi fikrini dayatması yerine, çalışanların farklı bakış açılarını yakalamak üzere birden fazla tercih sunmalıdır.
- **Kriter:** Her iki taraf için geçerli nesnel ilkeler oluşturulması beklenmektedir. Böylece uzlaşılacak konuyla ilgili taraflar kendi kazanımlarını değerlendirme olanağı elde etmiş olacaktır.

Müzakere yaklaşımları, müzakereciye müzakerede edineceği tutum hakkında yol gösterebilir. Müzakerenin konusu, müzakerecinin konumu, zaman, mekân vb. gibi durumlar farklı yaklaşımların benimsenmesine sebep olabilir. Alan yazında yer alan araştırmalardan yararlanılarak (Ateş, 2020; Uçan, 2013) müzakere yaklaşımları hakkında genel bilgi Tablo 2. 1 de verilmiştir.

**Tablo 2. 1: Müzakere yaklaşımları**

<b>Müzakere Yaklaşımları</b>			
	<b>Sert Müzakere Yaklaşımı</b>	<b>Yumuşak Müzakere Yaklaşımı</b>	<b>Prencipli Müzakere Yaklaşımı</b>
<b>Yaklaşımın Temel Özellikleri</b>	Kendi çıkarları ön planda tutulmaktadır. Rekabetçi bir tavır hâkimdir. Karşı tarafın fikirleri pek önemsenmemektedir. Müzakerede güç önemli yer tutmaktadır. Güçlü olan kazansın mantığı söz konusudur.	Müzakerenin olumsuz bir şekilde sonuçlanmaması için gerektiğinde taviz verilebilmektedir. Uzlaşmacı bir bakış açısı hâkimdir. Rekabetçi bir anlayış yerine işbirliğine dayalı anlayış vardır.	Sert ve yumuşak müzakere yaklaşımının olumlu tarafları temel alınmaktadır. Tarafların birbirine olan tutumlarından ziyade konu ön plana çıkmaktadır. Birden çok seçenek sunularak ortak menfaatler üzerinde durmaktadır. Herkes için kabul gören şartlar oluşturulması esastır.
<b>Yaklaşımın Avantajları</b>	Müzakere sürecinde tarafların ideallerine inanmalarını sağlamaktadır. Gücün orantılı kullanılması durumunda taraflara oldukça avantaj sağlayabilir.	Müzakerede güven ortamı oluşur. Mutabakat sağlanması daha kolaydır.	Tarafların, birbirlerine olan tutumlarından ziyade konuya odaklanmaları sağlanmaktadır. Taraflara sürece katkı sağlayan tüm seçenekler inceleme olanağı tanır.
<b>Yaklaşımın Dezavantajları</b>	Tarafların birbirlerine duydukları güven düşüktür. Tarafların kendi fikirlerini dayatmasından kaynaklı yıkıcı ve yıpratıcı etkiler görülebilmektedir.	Süreç içinde karşı tarafa verilen tavizler önemli kayıplara yol açabilmektedir. Tarafların gereğinden fazla karşı tarafa güven duymaları kendi çıkarlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir.	İnsana verilen değer düşük olduğundan tarafların bir birlerine duydukları güven de düşüktür.

**Şekil 2. 1: Müzakere Yaklaşımları**

**Kaynak:** Şekil 2. 1: (Ateş, 2020; Uçan, 2013) kaynaklardan yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2. 1 de müzakere yaklaşımları incelendiğinde, sert müzakere yaklaşımının temel özelliklerinde karşı tarafın fikirlerinin önemsenmediği, rekabetçi bir tavır sergilenerek kendi çıkarlarını ön planda tutan bir tutum görülmektedir. Yaklaşımın sağladığı avantaj, müzakerecinin kendi ideallerine sıkı sarıldığı, hedeflerinden sapmadığı gibi avantajlar sıralanabilir. Dezavantaj olarak da tarafların birbirlerine duydukları güven düşük olması, dayatmacı bir tutum sergilendiğinden yıkıcı ve yıpratıcı durum söz konusu olabilmektedir. Yumuşak müzakere yaklaşımının özellikleri incelendiğinde ideallerinden kolay taviz verebilen, uzlaşmacı bir yapıya sahip iş birliğe önem veren bir anlayış görülmektedir. Yaklaşımın sağladığı avantajlarda taraflar arası güven ortamının oluşması ve mutabakatın kolay bir şekilde sağlandığı gösterilebilir. Tarafların kolay taviz vermeleri ve karşı tarafa gereğinden fazla güven duyulması yaklaşımın dezavantajları olarak gösterilebilir. Prensipli müzakere yaklaşımı, sert ve yumuşak müzakere yaklaşımının olumlu özelliklerinin benimsendiği görülmektedir. Taraflar bir birlerine karşı besledikleri tutumdan ziyade konu ön planda olması taraflara avantaj sağlarken, insana verilen değer düşük olmasıyla birlikte oluşan güven sorunu dezavantaj olarak görülmektedir.

#### **2.1.7. Müzakere modelleri**

Müzakerenin tarihsel gelişimine bakıldığında, insanoğlunun bir arada yaşamaya başladığı, tarihsel sürece dayandırılabilir, fakat bilimsel çerçevede incelenmesi yakın tarihe dayandırılmaktadır (Erkuş ve Tabak, 2016). Literatürde müzakereyle ilgili teori ve modeller mevcuttur (Uçan, 2008). Bu modelleri şöyle sıralamak mümkündür.

##### ***2.1.7.1. Oyun temelli model***

Oyun üzerine kurgulanmış olan bu modelde taraflar çerçevesi çizilmiş bir alanda birbirlerinin taktiklerini anlamaya çalışıp hamle yapma davranışları sergileme süreci olarak düşünülmektedir (Rollof vd., 1998, Akt. Uçan, 2008). Deneysel ortamın basite indirgenmesi, değişkenlerin rahat kontrol edilmesi ve maliyetin düşük olması sosyal psikologların ilgisini çekmektedir (Coşkun, 2013).

Oyunda oyuncular belli bir hedefe odaklanarak karşı tarafın atacağı adımı dikkatlice değerlendirip kendilerine uygun adımı seçebilirler. Satranç oyununu örnek verecek olursak, gerçek olayları oyunlaştırarak semboller ve kurallar çerçevesinde taraflar arasında stratejik hamleler yer alır. Taraflardan biri stratejik hamleyi yaptıktan sonra karşı

tarafın yapacağı hamleyi bekler. Oyun temelli modelin en tanınan oyun tipi, “mahkûm ikilemi” oyun tipi şöyle anlatılır (Lewicki vd., 1994, Akt. Uçan, 2008, 8-9).

Özünde iki mahkûmun işledikleri suçlardan dolayı yakalanması ve farklı hücrelere konulduktan sonra elinde yeterli delil bulunmayan savcı tarafından her iki mahkûma suçlarını itiraf etmeleri durumunda elde edecekleri kazanımları teklif ederek birbirleriyle görüşmelerine imkân verilmeyen mahkûmların karar vermeleri istenir. Her iki mahkûm verecekleri kararda karşı tarafın alacağı karar doğrultusunda ikilem içinde karar verdiği bir süreç olarak tasarlanmıştır. Karşı tarafın atacağı adımı tahmin etme ve uygun taktik geliştirme müzakereciyi bir oyunun içine çekmektedir.

Satranç oyunu örneğinde oyunda verilen kayıplar gerçek hayattaki kayıpları minimize etmeyi amaçlamaktadır. Oysa mahkûm ikilemi oyununda hayatı etkileyebilecek büyük kayıplarla karşı karşıya kalınabilir. Şekil 2. 1 mahkûm ikilemi oyununu örnek üzerinde şematize edilmiştir (Dawson, 2001: 55; Lewicki, vd., 1994: 37 Akt. Uçan, 2008: 9).

		<b>MAHKÛM - B</b>	
		<i>İtiraf Etmeme</i>	<i>İtiraf Etme</i>
<b>MAHKÛM - A</b>	<i>İtiraf</i>		Mahkûm A 10 Yıl
	<i>Etmeme</i>	Her biri 1 yıl	Mahkûm B 3 Yıl
	<i>İtiraf</i>	Mahkûm A 3 Yıl	
	<i>Etme</i>	Mahkûm B 10 Yıl	Her biri 8 yıl

**Şekil 2. 1:** Mahkûm İkilemi

(Kaynak: Dawson, 2001: 55; Lewicki, vd., 1994: 37 Akt. Uçan, 2008: 9)

Şekil 2. 1 de görüldüğü üzere olayda bölge savcısı mahkûmlara teklif sunarak iki mahkûmun bir birinden habersiz alacakları kararlar üzerinde ikilem içinde olmalarını sağlamaktadır. Mahkûmlar kendilerine sunulan teklifler karşısında bir birlerine duydukları güven, alacakları kararda önemli rol oynamaktadır.

Okullarda da zaman zaman bu tip problem ve çözüm önerilerini içeren müzakerelerle karşılaşmak mümkündür. Okul yöneticilerinin öğretmenlere sunacağı seçenekler öğretmenlerin ikilem içinde karar verme durumunda bırakabilir.

#### ***2.1.7.2. Sosyal psikoloji modeli***

Sosyal psikologlar 1970’li yıllara kadar oyun temelli modelini kullanmış, sonraki sosyal psikologlar ise müzakereyi etkileyen kişisel faktör ve koşullar üzerinde durarak müzakere sürecinin temelini oluşturmuşlardır (Uçan, 2008). Sosyal psikoloji, müzakere sonuçlarını kişisel ve durumsal faktörler nezdinde ele aldığı söylenebilir.

#### ***2.1.7.3. Süreç yönetim modeli***

Değişen yaşam koşulları, ihtiyaçlar, beklentiler (uzun ve kısa vade) ve mevcut kaynak kullanımı müzakereyi bir sürece yayabilir. Müzakere sürecini bir bütün halinde değerlendirmek süreç yönetim modelini zorunlu kılmaktadır (Uçan, 2008).

#### **2.1.8. Müzakere türleri**

Müzakerelerin yapılış biçimlerine göre yüz yüze yapılan müzakereler ve yüz yüze yapılmayan müzakereler şeklinde incelenebilir. İletişim açısından değerlendirildiğinde, sözlü, yazılı, yüz yüze, uzaktan veya arabulucu kanallarıyla sağlanabilmektedir (Hausken, 1997, Akt. Uçan, 2008). Yüz yüze yapılamayan müzakereler şu şekilde açıklanabilir.

##### **▪ Telefonla müzakere:**

Herhangi bir konu hakkında taraflar anlık bilgi alışverişinde bulunabilirler. Telefonla müzakere, bu gibi durumlarda tercih edilen müzakere yöntemlerinden sayılabilir. Telefonda yapılan müzakereler taraflara birtakım kısıtlamalar getirebilir. Örneğin karşı tarafı etkilemek için beden dili, kılık – kıyafet, jest ve mimik hareketleri, görsel kanıt sunma gibi davranışlar yerine getirilemeyebilir. Kocabaş’ a (2007) göre yüz yüze yapılan görüşmelerde düşüncelerin duyguya, duyguların ise yüz ifadesine yansımaktadır. Telefonla müzakerenin etkililiğini arttırmak ve olumsuz durumlarını en aza indirebilmek

için birtakım uygulamalar yapmak yerinde olacaktır. Bu uygulamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirpolat, 2008).

- ✓ Telefonla müzakereye başlamadan önce müzakere edilecek konuyla ilgili ihtiyaç duyulması halinde kaynak bulundurulması gerekir.
- ✓ Karşı tarafın görüşlerini not almak için kâğıt ve kalem bulundurulabilir.
- ✓ Müzakerede ses tonunun iyi ayarlanması vurgu ve tonlamaları yerinde kullanmak gerekir.
- ✓ İhtiyaç duyulması halinde bir takım grafik, tablo gibi görsel verilerin yanında matematiksel hesaplamaları pratiğe dökmek için hesap makinesi, bilgisayar, tablet gibi cihazları bulundurmak gerekebilir.
- ✓ Telefon bağlantısını aksatacak durumları gözden geçirerek ortadan kaldırmak gerekir.
- ✓ Telefonla müzakerede müzakereyi başlatan taraf, diğer tarafa nazaran daha hazırlıklı olabileceğinden karşı tarafın müzakereyi başlatması ve sürecin olumsuz yönde ilerlemesi halinde müzakereyi yarıda kesip zaman kazanılmasına olanak sağlayabilir.
- ✓ Telefonla müzakere halinde iken dikkat dağıtıcı farklı uygulamalardan uzak durulması gerekir.
- ✓ Telefonla yapılan müzakerede alınan kararların resmiyet kazanabilmesi için yazılı ortamda da aktarılması gerekmektedir.

▪ **Mektupla müzakere:**

Yazılı iletişim, teknolojik araçlarının gelişmesiyle birlikte önemi daha da artmaktadır. Mektupla müzakereyi yazılı bir müzakere türü olarak da düşünülebilir. Karşılıklı yazılı metinler üzerinde gerçekleştirdiği bu tür müzakereler, taraflara hukuki bakımından bağlayıcılık özelliği bakımından önem taşımaktadır (Küçük, 2017). Müzakerede yazılı mektuplardan sonra görüşme yeri ve zamanı isteyerek bir araya gelip yüz yüze müzakereler gerçekleştirebilirler

▪ **İnternet yoluyla müzakere:**

İletişim araçlarının gelişim seyri ve kurumların farklılaşp artan talepleri internet yoluyla müzakereye olan ilgiyi arttırabilir. İnternet ortamındaki iletişim kanalları çeşitlendikçe internet yoluyla yapılan müzakere türleri de çeşitlenebilmektedir (Demirpolat, 2008). Bunlara örnek olarak; E – mail yoluyla gerçekleşen müzakereler, Watsap iletişim kanalı üzerinden yapılan müzakereler, telekonferans yöntemiyle gerçekleşen müzakereler

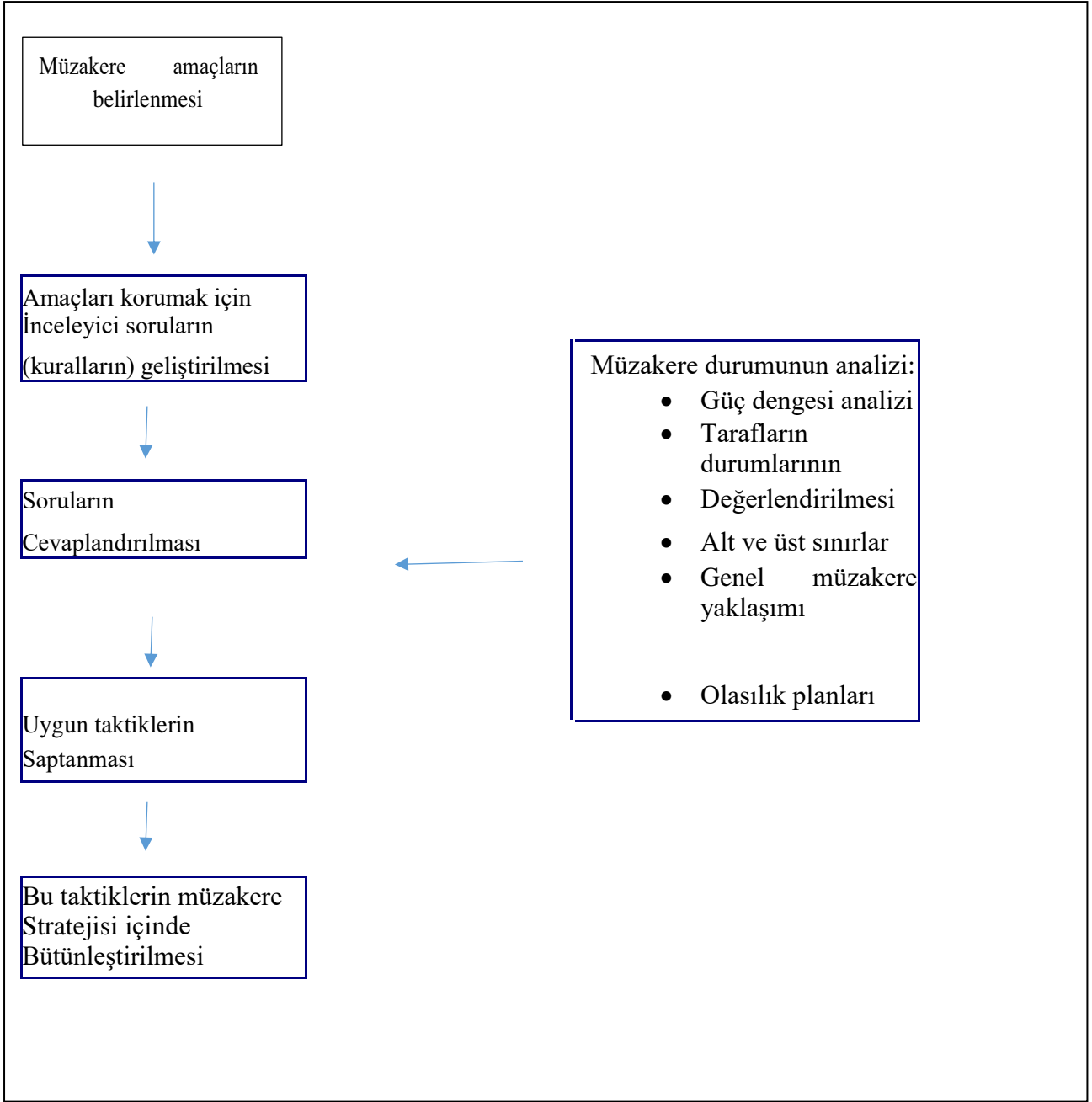
şeklinde örnek verilebilir. İnternet ağı üzerinden yapılan paylaşımlar ve alınan geri dönütler küresel mesafeyi kısaltabilir.

Günümüzde birçok kurum iş ortamını eve taşıyarak internet ağı üzerinden bir takım programlar sayesinde yürütülmektedir. Eğitim kurumlarında da öğrenme ortamları düzenlenirken teknolojik araç gereçlere yer verilmelidir.

### **2.1.9. Müzakere stratejileri**

Planlama dâhilinde müzakere stratejileri belirlenmelidir. Stratejiye uygun taktiklerin belirlenmesi ve bütünleştirilmesi gibi aşamalar yer almalıdır. Müzakere stratejisi belirleme aşamaları şekil 2. 2 de gösterilmektedir (Çetin, 2002).





**Şekil 2. 2:** Müzakere sürecini belirleme aşamaları

(KAYNAK: Çetin, 2002, s.169)

Şekil 2. 2 de görüldüğü üzere müzakere stratejileri oluşturulurken öncelikle müzakerenin amacı belirlenmelidir. Müzakerenin çerçevesi çizilmelidir. Ulaşmak istenen hedefler için bir takım sorular geliştirilmelidir. Sorulara cevap ararken müzakerenin durumu analiz edilmelidir. Müzakereye uygun taktikler seçilerek müzakerenin geneline seçilen taktikler yayılmalıdır.

Müzakerede varılan sonuç müzakereye katılan taraflarca önemsendiğinden müzakerenin stratejisi belirlenirken de sonuca yönelik eğilimler belirlenmelidir. Demirpolat'a (2008) göre Savage, Blair ve Sorenson tarafından geliştirilen "ikili İlgi Modeli" nde (Bkz. Şekil 2. 3) müzakereciye iki farkı soru yöneltilerek strateji belirlemesine kolaylık sağlanır.

İkili İlgi Modeli			
İlişkisel Sonuçlar Önemli mi?	Nihai sonuçlar önemli mi?		
		<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>
	<b>EVET</b>	İş birliği	Uzlaşma
	<b>HAYIR</b>	Rekabet	Kaçınma

Şekil 2. 3: İkili ilgi modeline göre temel müzakere stratejileri  
(KAYNAK: Lewicki, R.J, vd. 2003, Akt. Demirpolat, 2008 s. 69.)

Müzakereci kendisine yönelttiği bu iki soruya verdiği cevap neticesinde Şekil 2. 3'te ifade edilen dört stratejiden birini seçebilir. Müzakereci için nihai sonuçlarla ilişkisel sonuçlar önemliyse işbirliği; nihai sonuçları önemsemeyip ilişkisel sonuçlar önemseniyorsa uzlaşma; nihai sonuçlar önemsenip ilişkisel sonuçlar önemsenmiyorsa rekabet; nihai sonuçlarla ilişkisel sonuçlar önemsenmiyorsa kaçınma stratejisi benimsenebilir.

#### 2.1.10. Müzakere taktikleri

Müzakere taktikleri, hazırlık aşamasında seçilen stratejiye uygun olarak hazırlanmış müzakere sürecinde uygulanan küçük eylemler olarak tanımlanabilir. Müzakere sürecinde tarafların birbirlerine uyguladıkları taktikler süreç içinde değişebileceğinden planlama yaparken birden fazla taktik geliştirilmesi fayda sağlayabilir. Müzakere sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için seçilen taktikler esnek olmalıdır (Carrel ve Heavrin, 2004, Akt. Yıldırım, Kaya, Balay ve Yılmaz, 2013). Önceden belirlenen

taktikler müzakere süreci içinde fayda sağlamayabilir. Değiştirilmesi durumunda süreci olumsuz yönde etkilememelidir.

Taraflar taviz verebilecekleri talepleri kullanırken, karşı tarafı rahatlatılabilir. Böylece karşı taraf, çözüme daha olumlu bakabilir. Müzakere taktiklerinin sınıflandırılması, müzakereciye kolaylık sağlayabilir. Uçan' a (2008) göre müzakere taktiklerini rasyonel ve irrasyonel olarak ana başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür.

#### ***2.1.10.1.Rasyonel müzakere taktikleri:***

Taraflar, birbirlerini pazarlık ve tartışma taktiklerini kullanarak etkilemeye çalışmaktadır (Demirpolat, 2008). Tartışma taktiğinde taraflar karşı tarafla tartışılan konu hakkında fikirlerini mantıksal gerekçelerle savunabilir. Pazarlık taktiklerinde ise karşı tarafın fikirlerini etkilemek üzere onları zor durumda bırakma çabası şeklinde düşünülebilir. Pazarlık müzakere taktiğini *Saldırgan Pazarlık Taktikleri*, *Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri* ve *Davranış Taktikleri* olarak incelemek mümkündür (Uçan, 2008).

***Saldırgan pazarlık taktikleri:*** Taraflar müzakereye karşı tarafı baskılayarak kendi fikirlerini kabul ettirme şeklinde düşünülebilir. Tehdit ve zorbalık gücünü kullanarak karşı tarafa üstün olduğunu hissettirebilmektedir (Çetin, 2002). Karşı tarafa karar sürecinde yapılan meydan okumalar, uygulanan şantajlar buna örnek olarak verilebilir.

Müzakerede güç kullanmak olabildiğince hassasiyet gösterilmesi gereken bir konudur. Uçan' a (2008) göre müzakereye güç; güç kaynakları ve etkileme stratejileri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Müzakereci kendisinde var olan gücü uygun zamanda ve doğru bir şekilde kullanırsa olumlu sonuçlar alabilir. Aslanargun' a (2009) göre sosyal yaşamda insanlar birbirini etkilemek üzere başvurduğu yetenek şeklinde tanımlamaktadır. Aksi takdirde karşı tarafa ve müzakere sürecine yıkıcı etkiler bırakabilir. Müzakereciler güç kaynaklarını kullanarak kullandıkları etkileme taktikleri tablo 2. 2. te olduğu gibi verilebilir (Uçan, 2008).

**Tablo 2. 2. : Etkileme Taktikleri ve Sert Pazarlık Taktiği**

<i>Etkileme Taktikleri</i>	<i>Sert Pazarlık Taktiği</i>
<i>Meşrulaştırma</i>	Yasal gücü kullanarak karşı tarafa yaptırım uygulama yetkisini kullanma taktiği
<i>Koalisyon</i>	Araya başkasını koyma taktiği
<i>Dayatmacılık</i>	Kendi fikirlerini öne çıkarma taktiği
<i>Değiş Tokuş / Takas</i>	Kendi fikirlerini kabul ettirmek için karşı tarafın bazı taleplerini görmezden gelme taktiği
<i>Baskı / Yaptırım</i>	Otorite ve güç kullanma taktiği
<i>Engelleme</i>	Karşı tarafın fikirlerini baskılama taktiği
<i>Kişisel Yakınlık Kurma</i>	Arkadaşlıkları, dostlukları kullanarak isteklerini yaptırma taktiği
<i>Köşeye Sıkıştırma</i>	Karşı tarafın zayıf yönlerinden faydalanarak isteklerini yaptırma taktiği

Tablo 2. 2 de görüldüğü üzere meşrulaştırma taktiğinde yasal güç kullanarak yaptırım uygulama yetkisini kullanmaktadır. Koalisyon taktiğini kullanarak sert pazarlıkta araya başkasını koyma taktiğini kullanılmaktadır. Dayatmacılık etkileme taktiğini kullanarak sert pazarlıkta kendi fikirlerini ön plana çıkarma taktiği kullanılmaktadır. Takas etkileme taktiğini kullanarak sert pazarlıkta kendi fikirlerini kabul ettirmek için karşı tarafın bazı fikirlerini görmezden gelme taktiği kullanılmaktadır. Baskı etkileme taktiği kullanılarak sert pazarlıkta otorite ve güç kullanma taktiğini kullanılmaktadır. Engelleme etkileme taktiğini kullanılarak sert pazarlıkta karşı tarafın fikirlerini baskılama taktiği kullanılmaktadır. Kişisel yakınlık kurma etkileme taktiği kullanılarak sert pazarlıkta dostluklarını kullanarak isteklerini yaptırma taktiği kullanılmaktadır. Köşeye sıkıştırma etkileme taktiği kullanılarak sert pazarlıkta karşı tarafın zayıf yönlerinden faydalanarak isteklerini yaptırma taktiği kullanılmaktadır.

Güç kullanarak yapılan müzakerelerde zaman zaman güce maruz kalan tarafından direnç gösterilebilir. Sert pazarlıklı müzakerelerde kısa vadeli çözümler görülebilir fakat uzun vadede görülmesi mümkün görülmemektedir (Owens, 1998, Akt. Uçan, 2008).

***Saldırgan olmayan pazarlık taktikleri:*** İşbirliği esasına dayanan bu taktikte taraflar birbirlerinin fikirlerine karşı saygı gösterip, birbirlerine güven veren taraflar ortamı yatıştırmaya yönelik taktiklere yönelebilir. Tarafların, müzakere edilen konu hakkında, zaman sınırlaması yapmadan araştırma yapma olanaklarını tanımaları, amaçları açıkça ortaya koymaları, gergin ortamdan kaçınmaları, birbirlerine iltifat etmeleri, gerektiğinde bazı tavizler verebilmeleri, birleştirici çözümler ortaya atmaları, karşı tarafa güven duyulduğunu hissettirmeleri gerekir (Uçan, 2008).

***Davranış pazarlık taktikleri:*** Müzakere ortamında sergilenen davranışlar taraflar hakkında bir takım ipuçları verebilmektedir. Örneğin tarafların konuya hâkimiyetleri, zayıf ve güçlü yanları, müzakere edilen konunun önemi gibi bilgiler sergilenen davranışlar sayesinde elde edilebilir. Uçan'a (2008) göre davranışsal pazarlık taktiklerinde amaç karşı tarafın müzakereci hakkındaki görüşlerinin değiştirilmesidir. Davranış pazarlık taktikleri sert davranış taktiği, yumuşak davranış taktiği ve tarafsız davranış taktiği olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

#### ***2.1.10.2. İrrasyonel müzakere taktikleri:***

Taraflar müzakere sürecinde kendi fikirlerini beyan etmekten kaçınabilir. Taraflar, çıkarlarına uygun olmayan bir durumla karşılaştıklarında süreci sabote etme girişimi, müzakereyi terk etme eğilimi gösterebilmektedir (Uçan, 2008).

Müzakerede taktik geliştirme özel bir beceri gerektirebilir. Bu beceriler kişisel beceriler olabildiği gibi eğitimle veya çevreden edinilen deneyimler sonucu edinilen beceriler olabilmektedir.

Carrel ve Heavrin, müzakere taktiklerinden bazıları; duyguları kontrol etme, ortak ilgi alanları bulma, konuları gruplama, tavır takınma, çok yönlü seçenekler önerme, esnek olma, abartmama, gerilimi önleme, arkadaş canlısı şeklinde sıralanmaktadır (Carrel ve Heavrin, 2004, Akt. Yılmaz2014).

Dolan (2006), etkili müzakereyi kişinin çalıştığı diğer kişilerle karşılıklı yarar sağlayan her iki tarafı tatmin eden sonuçlara ulaştıran müzakereler şeklinde tanımlayarak etkili müzakere taktiklerini şöyle sıralamaktadır (Akt. Yılmaz, 2014).

- İnsanları okumayı öğrenme
- İki yönlü bakış açısı geliştirme
- Müzakere ettiğiniz kişiyi tanıma
- Müzakereleri yetişkin bireyler olarak sürdürme
- Müzakerelere karşı pozitif tutumu sergileme

### **2.1.11. Müzakere yönetimi**

Müzakere, yönetsel başarıdaki önemi üzerinde uzun yıllar araştırmacılar tarafından çalışılsa da müzakere becerilerinin yönetici başarısındaki rolü son yıllarda anlaşılmış ve geliştirilebileceği görüşü yaygınlaşmıştır (Polat Dede, 2019). İnsanlar gündelik hayatlarında; alışverişte pazarlık yaparken, evde aile fertleriyle yaptığı görüşmelerde, çalıştığı kurumda yönetici veya çalışma arkadaşlarıyla bir problemi çözerken farkında olarak veya farkında olmayarak müzakere halinde olabilmektedir (Oliver, 2001, Akt. Coşkun ve Demiröz, 2018). Problem çözüme, müzakere becerilerine sahip olmayı ve bu becerileri kullanmayı gerektirir (Barutçugil, 2002, Akt. Özgan vd., 2011). İnsanlar farkında olmadan da müzakereyle ilgili bir takım beceriler kazanabilir.

İnsan odaklı yönetim anlayışıyla yönetilen kurumlar, yönetici yeterliliklerini sürekli sorgulama durumunda olmaktadır. Simon, Smithburg ve Thompson 'a (1950) göre yönetim "ortak amaçlara ulaşmak için iş birliği yapan bireylerin etkinlikleridir" (Akt. Özdemir, 2018 s. 40.). Müzakere yönetimi, müzakere yöntemine başvurulacağına karar verildiği andan başlatılarak ön hazırlık - planlama sürecinden sonra tarafların bir araya geldiği müzakere süreci, müzakerenin sonuçlandırılması, alınan kararlar ve müzakerenin değerlendirilmesine kadar süre içinde yapılan tüm faaliyetlerin yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir (Demirpolat, 2008; Uçan, 2008). Dolayısıyla müzakere yönetimi bir sistem dâhilinde planlanmalı ve stratejisi belirlenmelidir. Ayrıca müzakereci birtakım metotlar geliştirerek bilinçli bir şekilde taktikler uygulamalıdır.

### **2.1.12. Müzakere becerileri ve dil**

Müzakerede kullanılan dil önemli yer tutmaktadır. Dolayısıyla taraflar müzakere sürecinde yazılı, sözlü ve beden hareketleri üzerinden birbirlerini etkilemeye çalışırken,

dili etkin kullanma gayreti içinde olabilmektedir. Farklılıkların yönetildiği okullarda, okul müdürlerinin müzakere becerileri ve müzakerede kullandıkları dil, eğitimler sayesinde geliştirilebilir.

Yöneticiler okulda zaman zaman fikir çatışmaları yaşayabilir. Çatışmaların hem bireysel hem de kurumsal anlamda olumlu ve olumsuz etkileri vardır (Aslan, 2002). Çatışmaların yüksek veya düşük seviyede yaşanması verimi düşürürken, orta seviyede tutulması verimi arttırmaktadır (Rahim, 1992, Akt. Yılmaz, 2014). Dolayısıyla okullarda yaşanan çatışmaların yoğunluk seviyeleri orta düzeyde olması gerektiği, gereğinden az veya gereğinden fazla yoğunluktaki çatışmaların okulun amaçlarına hizmet etmediği kanısına varılabilir. Okul yöneticileri, yaşanan çatışma sonucunda başvurduğu müzakerede kendi fikrini dayatmaktan ziyade, çözümden yana tavır sergileyerek yumuşak bir dil benimsemelidir (Özgan vd., 2010). Yıkıcı tartışmalar, sert dil, karşı tarafın fikirlerini hiçe sayma gibi davranışlardan kaçınarak güven ortamı sağlanabilir.

Müzakere sürecinde kullanılan dilin yansımaları okul yöneticilerinin çözümden yana olma ve güven ortamı oluşturma becerilerine katkı sunabilir. Bunun sonucunda da öğretmenlerin okula ve verilen göreve karşı olumlu algı oluşturabilir. Oluşan olumlu algı, olumlu okul iklimini iş performansının verimliliğini beraberinde getirebilir. Öğretmenlerin okula yönelik olumlu algıları, yöneticilerin geliştirdikleri müzakere becerileri ile sağlanabilir. Özgan vd. (2011) 'e göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinde aşağıda sıralanan iki boyut önem taşımaktadır. Bu iki boyut şöyle açıklanabilir.

#### ***2.1.12.1. Güven ortamı oluşturma:***

Bir çalışanın mesleğini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, mesleki yeterliliklerinin yanında mesleği yerine getirebileceğine olan inancı da olması gerekmektedir (Durmaz ve Ören, 2017). Okul yöneticileri, yönetim becerilerini geliştirirken, yönetim görevini yerine getirebileceğine olan inancı da yerinde olmalıdır. Öte yandan yöneticiler, yönetim sürecinde kararlı ve tutarlı bir tavır sergilemeleri, okul çalışanlarında güven oluşturabilir. Aksi durumlarda ise okulda güven ortamı zedelenebilir.

Güven ortamının oluşmasında taraflar arası saygı ve sevgi davranışlarının sergilenmesi gerekmektedir. Cıaldını' a (2019) göre taraflar arkadaşlık bağı kullanarak hatta arkadaş olmadıkları durumlarda diğer tarafın arkadaşlarını veya arkadaşlarının isimlerini

kullanarak sevginin gücünden faydalanmışlardır. Okul yöneticileri de kimi zaman herhangi bir konuyu öğretmenlerle müzakere ederken arkadaşlık bağlarını kullanarak karşı tarafa güven verme çabasına girebilmektedir. Kimi zaman da yöneticiler, müzakerede öğretmenlerin samimi oldukları dostlarını veya dostlarının isimlerini kullanarak karşı tarafa güven verebilmektedir. Kişileri etkilemek için de sergilenen bu davranışı Yukl vd. (2008), taraflar, kişilerin dostluklarını kullanarak karşı taraftan kendilerine iyilik yapılmasını istemek şeklindeki kişisel yakınlık kurma ve başkalarını kullanarak isteklerini kabul ettirmede koalisyon kurma gibi taktikler olarak açıklamıştır.

Yöneticilerin müzakerede dış görünüm (kişisel bakım, kılık – kıyafet), nezaket kuralları çerçevesinde konuşma ve hitap etme gibi davranışlara önem vermesi, karşı tarafa güven verebilir. Kurtbay' a (2002) göre giyim kuşamın moda göre sürekli değişim göstermesi malzemenin kalitesi maddi olanaklarla ilişkilendirilebilir, ancak kıyafetin ana esasları ve hangi ortamlarda nasıl giyinileceğinin bilinmesi gerekir. O halde okul yöneticileri okulda giyim kuşamlarına önem vermelidir. Özen gösterilmeden giyilen kıyafet müzakere sürecinde karşı tarafı güvensizliğe itebilir.

Yılmaz' a (2017) göre güven duygusunun kişilerde ve kurumlarda yer edinmesini sağlamak için kişilerde güven duygusunu pekiştirecek çalışmalara öncelik verilmesi gerekir. O halde yöneticiler, dürüstlük ve etik değerlerden taviz vermeden müzakereyi okulda yönetmesi gerekir. Müzakere edilen konuda yöneticilerin çalışanlardan etik dışı taleplerde bulunması, gerçekleri gizleme çabaları güven ortamını zedelenmesine neden olabilmektedir. Müzakerede alınan kararların uygulanmasına yönelik yöneticilerin sorumluluk almaları, çalışanları uygulama hakkında bilgilendirmeleri, yasal dayanaklar göstermeleri müzakere sürecinde okul çalışanlarının güvenini kazanarak güven ortamını oluşturmasına katkı sağlayabilir.

#### ***2.1.12.2. Çözümde yana olma:***

Yıldırım ve diğerlerine (2013) göre genel anlamda kurum yöneticileri özel anlamda ise okul yöneticileri, güvenli ve çözümden yana olma anlayışı içinde liderlik etmelidir. Yöneticilerin uzlaşmacı bir tavır sergilemeleri, karşı tarafın konuya çözüm odaklı bakmasını sağlayabilir. Taraflar probleme çözüm önerisi getirirken yapılan bilimsel araştırmaların sonuçlarından faydalanarak, bilgi ve tecrübelerini kullanıp çözümler üretebilir. Çözüm önerileri sunarken kişisel yorumlardan kaçınmalar, olaya tarafsız bakmaları gerekir.

Müzakerede müzakereciler bir takım becerilere sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Müzakereye etki edebilen üç kavram olan bilgi, zaman ve güç müzakerecilerde bir takım beceriler gerektirir (Demirpolat, 2008; Özgan vd., 2010). Müzakere becerilerinin geliştirilmesinde bilgi, beceri ve tutum faktörünün önemi üzerinde durulmaktadır (Demirpolat, 2008). Araştırma müzakere becerilerini temel aldığı müzakere becerilerinin geliştirilmesinde bilgi, beceri ve tutum üzerinde durulacaktır.

- ***Bilgi faktörü***

Müzakereci müzakere öncesinde (hazırlık aşamasında) ne kadar çok bilgi toplarsa süreci o kadar kolay yönetebilmektedir (Demirpolat, 2008). Müzakereci kedisini hakkında, karşı taraf hakkında ve müzakere edilen konu hakkında detaylı bilgiye sahip olması gerekir. Aksi takdirde müzakere sürecinde birtakım zorluklarla karşı karşıya kalabilir.

Okul bir eğitim kurumu olduğu gibi aynı zamanda bir sosyal yaşam alanı olarak düşünülebilir. Okul çalışanları, kurumla ilgili tutumlarını zaman zaman diğer çalışanlarla bir araya gelip paylaşabilir. Okul yöneticileri, çalışanlar hakkında topladıkları bilgiler ışığında müzakereyi etkili yönetebilir.

- ***Beceri faktörü***

İnsanoğlu, gerek doğuştan gerekse sosyal çevre etkileşimi sonucunda (eğitim ve deneyimler) bir takım becerilere sahip olabilmektedir. Kişiler müzakere halinde oldukları bireyleri birtakım beceriler sayesinde etkileyebilir. Demirpolat' a (2008) göre müzakere en önemli beceri aktif ve empatik dinleme becerisidir. Bunun yanında müzakere müzakerecinin dinleme becerisi, duygudaşlık kurma becerisi, soru sorma becerisi, öneri geliştirme becerisi, olayı özetleme becerisi, duygularını kontrol etme becerisi, karşı tarafı isteklendirme becerisi, tarafsız tavır sergileme becerisi (adil olma), analitik düşünme becerisi ve problem çözme becerisine sahip olmalıdır. Özgan ve diğerlerine (2010) göre müzakere becerilerinden güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma becerileri, yöneticilerde olması gereken becerilerdir.

- ***Tutum faktörü***

Tutum, bireylerde bir olgu üzerinde oluşan eğilim olarak tanımlanabilir. Demirpolat' a (2008) göre tutumlar üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; duygusal boyut, bilişsel boyut ve davranışsal boyut olarak sıralanabilir. Duygusal boyut, bireyin olguya karşı beslediği duyguları; Bilişsel boyut olgulara karşı beslediği fikir ve düşünceleri; davranışsal boyut

ise bireyin olgulara karşı sergilemiş olduğu eylemler olarak açıklanmaktadır. Okul yöneticilerinin birtakım olgular üzerindeki tutumları, çalışanlar üzerinde etki bırakabilir. Olumsuz bir tutum, çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne neden olabilirken, olumlu tutum ise çalışanların motivasyonunu yükseltebilir.

## **2.2. Etkileme Davranışları**

İnsanoğlu, dünyaya gözünü açtığı andan itibaren çevresini etkileme çabasına girmektedir. Örneğin bebeklikte annelerini, çocukluk ve gençliğinde arkadaş çevresini, iş ortamında yöneticiler çalışanları bazen de çalışanlar yöneticileri etkilemeye çalışabilir. Hayatının diğer safhalarında da bunu farklı şekil ve düzeylerde gerçekleştirebilir. Ortak amacı gerçekleştirmek üzere insanların bir araya gelerek birlikte faaliyet gösterdiği otorite ve sorumluluk ilişkilerinin açıkça belirlendiği sosyal birimlerde (Polat Dede, 2019), kimi zaman iş akışında problem yaşanması muhtemeldir. Kurum yöneticileri, çalışanları yönetip yönlendirirken etkileme davranışları sergileyerek gerçekleştirmektedir (Gardner ve Avolio, 1998, Akt. Güney, 2016). Etkileme, zorlama veya konumdan kaynaklanan gücü kullanılmadan, karşı tarafın kendi çıkarlarını gözetmesine olanak tanıyarak, tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Huczynski, 1996. Akt. İspir, 2008). O halde okul yöneticileri de astlarını kendi çıkarlarını gözetmesine olanak tanıyarak etkileme davranışları sergileyerek onları etkileyip yönlendirebilir. Kurumsal alanda, insanlar arası dikey ve yatay yönde etkileme davranışlarının sergilenebileceğini aktaran Kuru Çetin'e (2013) göre yukardan aşağıya doğru (Dikey yönde) sergilenen etkileme davranışları üstlerin astları motive ederek kendi kararlarını kabul ettirmeye çalışırken, astların da üstleri bir takım etkileme davranışları sergileyerek yönetim alanında söz sahibi olmalarını sağlayabilmektedir. Yönetici veya iş görenlerin kendi pozisyonundaki bireylere yönelik sergiledikleri etkileme davranışları yatay yönde sergilenen etkileme davranışları olarak tanımlanabilir (Kuru Çetin, 2013). Taşçı ve Eroğlu' ya (2007) göre kurumda aşağıdan yukarıya doğru etkilemede başarılı olanlar destekleyici bilgi ve belge kullanmakta, yukarıdan aşağıya doğru etkilemede başarılı olanlar ise çalışanların his ve davranışları üzerinde odaklanmaktadır. Araştırma, dikey yönde (yukardan aşağıya doğru) öğretmen algılarına göre yöneticilerin çalışanları etkilemek üzere sergiledikleri etkileme davranışları üzerinde durulacaktır.

### **2.2.1. Etkileme davranışlarının kuramsal gelişimi**

Etkileme davranışlarının kuramsal temelleri incelendiğinde, bilim insanlarının aşağıda sıralanan dört yaklaşım üzerinde durduğu görülmektedir (Kuru Çetin, 2013). Bunlar;

#### ***2.2.1.1. Sosyal değişim bakış açısı yaklaşımı:***

Molm (1991) sosyal değişim alanında güç ile ilgili bazı deneyler yaparak, etkileme taktiklerini pozisyon gücü, ödül gücü ve ceza gücü olarak sınıflandırmıştır (Kuru Çetin, 2013). Bireylerin sosyal davranışları, değişim dinamikleri ile ilişkili olarak düşünülmektedir. Sosyal değişim bireyin yaşamına olumlu olduğu gibi olumsuz yansımalar da bırakabilir. Kişiler karar alma sürecinde çıkar amaçlı davranışlar sergileyebilir.

#### ***2.2.1.2. Güç bakış açısı yaklaşımı:***

Güç üzerinde önemli araştırmalar yapan French ve Raven (1959), alan yazında en tanınan güç taksonomisini geliştirerek alan yazına kazandırmıştır (Kuru Çetin, 2013). Özaslan'a (2017) göre French ve Raven (1959) geliştirdikleri beş boyutlu güç taksonomisini daha sonra yaptıkları çalışmalarla altı boyuta çıkarmışlardır. Bunlar;

***Meşru güç:*** Güce maruz kalan taraf, güce sahip olan tarafın kendisinden bir takım isteklerde bulunabileceği algısına dayanmaktadır (Özaslan, 2017). Yasal güç olarak da ifade edilebilir (Aslanargun, 2009). Örneğin bir okul yöneticisinin her hangi bir okul çalışanından bir uygulamayı yerine getirmesi talebinde bulunduğu, okul çalışanının itiraz etmeden okul yöneticisinin böyle bir talebi isteme hakkına sahip olduğu kanısına varması şeklinde düşünülebilir. Okul yöneticilerinin müzakere sürecinde bu gücü kullanırken hassas davranması gerekir. Aksi takdirde yöneticilerin karşı taraftan koşulsuz kabul beklemesi, müzakerede farklı fikirlerin ortaya çıkmasının önünü kapatabilir.

***Özdeşim gücü:*** Güce maruz kalan taraf, güce sahip olan tarafla kendisini özdeşleştirmesine dayanmaktadır (Özaslan, 2017). Karizmatik güç olarak da ifade edilebilen bu güç türünde, çalışanlar yöneticilerin kişisel özelliklerine yönelik duygular geliştirmektedir (Aslanargun, 2009). Yöneticilerin okulda sergiledikleri davranışlar, diğer okul çalışanlarının dikkatini çekebilir. Bu davranışlar yöneticilerin bir takım özellikleri hakkında okul çalışanlarının fikir sahibi olmalarını sağlayabilir. Dolayısıyla okul çalışanları kendilerini okul yöneticileriyle özdeşim kurma eğilimleri gösterebilir. Müzakerede okul yöneticisi, ön hazırlık safhasında karşı tarafla ilgili bilgi toplarken

özdeşim gücünü kullanabileceği alanları önceden belirleyip kullanması fayda sağlayabilir.

**Uzmanlık gücü:** Güce maruz kalan tarafın, güce sahip olan tarafın konu hakkında uzman olduğuna inanmasına dayanmaktadır (Özaslan, 2017). Belirli bir konuda yeterli teknik ve beceriye sahip olma durumu olarak tanımlanabilen uzmanlık, yöneticilerde mesleki alanda önemli avantajlar sağlayabilir. Kaynağını bilgi ve beceriden alan uzmanlık gücü, yöneticilerin otoritesini arttırabilmekte, çalışanlar yöneticilerin bilgi ve tecrübelerine güvenmesine dayanmaktadır (Aslanargun, 2009). Doktorun tavsiyelerini yerine getiren hastanın onun uzmanlık gücüne inanması şeklinde örneklendirilebilir (Hall, 1977, Akt. Aslanargun, 2009). Okul çalışanlarında da aynı durum söz konusu olabilmektedir. Okul çalışanları çoğu zaman okul idaresindeki kimi uygulamalarla ilgili görüş bildirmekten kaçınabilmektedir. Okul yöneticilerinin aldıkları kararlara “yöneticilerin bu alanda uzman olduğunu varsayarak” ikna olabilmektedir.

**Zorlayıcı güç:** Güce maruz kalan taraf, güce sahip olan tarafın kendisine yönelik yapacağı yaptırımlara sahip olduğu algısı içindedir (Özaslan, 2017). Otorite veya ün (şan – şöhret) gibi olgularla kişiye verilen gücün karşı tarafa bir fikri kabul ettirmek için irade göstermesi şeklinde de tanımlanabilir. Aslanargun’ a (2009) göre despot ve diktatör yöneticilerin başvurduğu tehdit, korkutma ve fiziki güç olarak ortaya çıkmaktadır. Özaslan’ a (2017) göre bu güç türü yasal güç ile kimi zaman karıştırılabilmektedir. Zorlayıcı güçte üst asta yasal dayanaklar öne sürülerek bir talebi yerine getirme eylemi içindedir. Yasal güçte ise astın, üst makamın böyle bir yaptırım yapma yetkisine sahip olduğu kanısına vararak talebe ikna olma durumu söz konusu olmaktadır (Özaslan, 2017).

**Ödül gücü:** Güce maruz kalan tarafın, güce sahip olan tarafın kendisine yönelik eylemin yapılması durumunda kendisini ödüllendirebileceği algısına dayanmaktadır (Özaslan, 2017). Ödül gücü, çalışanlar için anlamlı pekiştirenlerle gerçekleştirilmelidir (Hall, 1977, Akt. Aslanargun, 2009). O halde ödül, bir işin başarıyla yerine getirilmesi sonucunda kişiye verilen ve onun için maddi veya manevi değer taşıyan, kişide olumlu etki bırakabilen davranış olarak tanımlanabilir.

**Bilgi gücü:** Uzmanlık gücü konusunda incelenen bilgi gücü yeni çalışmalar neticesinde farklı konu başlığıyla incelenmeye başlanmıştır (Aslanargun, 2009). Bilgi gücü ile uzmanlık gücü her ne kadar birbirine yakın anlamlı gibi gözükse de aralarında kabul

edilebilir bir detay söz konusudur (Özaslan, 2017). Bilgi gücünde yönetici çalışmanı işe koşmak için bir inandırma çabası içinde iken uzmanlık gücünde ise yönetici herhangi bir çabaya gerek kalmadan çalışan onun o alanda uzman olduğunu var sayarak işi kabul edebilmektedir (Özaslan, 2017).

#### **2.2.1.3. Etkileşimsel bakış açısı yaklaşımı:**

Birey ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşan çıktılar üzerinde durularak, birey veya durumların tek başlarına ele alınmaması gerektiği birlikte sergiledikleri etkileşimin önemli olduğu savunulmaktadır (Kuru Çetin, 2013). Modelde, kurumda çalışanla yöneticilerin birbirleriyle etkileşim halinde oldukları ilişki, kişilerin kendi kendilerini kritik etmeleri ve onaylamaları sonucunda oluşan ilişki ve etkileşim temeline dayandırılmaktadır (Kuru Çetin, 2013).

#### **2.2.1.4. Çoklu bakış açısı yaklaşımı:**

Etkileme davranışlarının daha önce sayılan tüm yaklaşımların toplamı olarak açıklanabilir. Dağlı' ya (2015)' göre sosyal psikologlar sosyal etkiyi ele alırken yüz yüze etkileme süreci üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yaklaşımın en tanınan araştırmacılarından Yukl (2010), örgütlerde yöneticinin üstlerini, kendisini ve aslarını etkilemesine bağlı olduğunu savunmaktadır (Kuru Çetin, 2013). Araştırmanın etkileme davranışları kısmında çoklu bakış açısı ön planda tutularak Yukl ve arkadaşlarının (2010) çalışmaları temel alınacaktır.

#### **2.3.2. Etkileme taktikleri**

Liderliğe bakış açısı değiştikçe, kurum yöneticiliğine yüklenen anlamlar da değişebilmektedir. Güney'e (2017) göre yöneticinin çalışana kurumdan daha yakın durması, çalışanın kuruma olan bağlılığını yöneticiye olan bağlılığı üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Çalışanlar üzerine bırakılan etki, iş performanslarına yansiyabilir. İş performansı da verim ve üretimi arttırabilir. Yöneticilerin çalışanları tesir altına alma kabiliyeti pek çok teorisyenin ilgisini çekebilme ve alan yazında farklı şekillerde isimlendirilmektedir (Özdemir ve Yaylacı, 2006). Teorisyenlerin etkileme davranışlarının etkililiği bağlamında birtakım arayışlar içine girme eğilimlerinin son yıllarda arttığı söylenebilir (Ünal ve Özaslan, 2017). Etkileme taktikleri, ilk olarak Bass'ın (1960) iki faktörlü taksonomisi ile French ve Revan ın (1959) Güç Taksonomisi çalışmaları temel oluşturmaktadır (Kuru Çetin, 2013). Aynı araştırmacılar yaptıkları araştırmalarla bu taksonomileri daha da geliştirmişlerdir (Özaslan, 2017). Bass'a (1990)

göre etkileme davranışları potansiyel gücün uygulamaya dönüştürülmüş şekli olduğundan yakın anlamlıdır (Akt. Dağlı, 2015). Güç, etkileme davranışları üzerindeki potansiyel etki şeklinde tanımlanabilir (Özaslan, 2017). Dolayısıyla etkileme davranışlarının daha geniş bir çerçevede alınması gerekir. Etkileme davranışları ile ilgili çalışmalar, 1980’li yıllarda başlamıştır (Higgins, Judge ve Ferris, 2003; Akt. Ünal ve Özaslan, 2017). Bu yıllardan sonra pek çok araştırma yapılmış (Fablo 1977; Kipnis ve diğerleri 1980; Yukl ve diğerleri 1990) olup, örgütsel etkileme sınıflandırılmasında en çok tercih edilen Yukl ve diğerlerinin sınıflandırmasıdır (Kuru Çetin, 2013). Bu çalışmada Yukl ve diğerlerinin yapmış oldukları etkileme davranışları çalışmaları üzerinde durulacaktır. Yukl ve diğerlerinin çalışmalarına geçmeden önce etkileme davranışlarının sınıflandırılmasında başlangıç olarak kabul görülen Kipnis ve diğerlerinin çalışmalarına yer vermek yerinde olacaktır. Dağlı ’ya (2015) göre Kipnis ve arkadaşlarının (1980) yapmış oldukları etkileme davranış sınıflandırması; arkadaşlık, sebep gösterme, kendini sevdirmeye, pazarlık, atılganlık, koalisyon üst yönetime başvurma yaptırım şeklinde sıralanmaktadır. Kuru Çetin’ e (2013) göre Kipnis ve diğerleri (1984) araştırmalarında, French ve Raven’in (1959) kuramsal güç temelli kurumsal etkileme davranışlarının yöneticilerin sergilediği tüm etkileme davranışlarını yansıtamadığını ileri sürmüşlerdir. Kurumsal etkileme taktikleri sınıflandırılmasında uygulama şekli yönünden yöneticilerin astları etkilemesi - astların üstleri etkilemesi (dikey) ve astların kendi aralarında birbirini etkilemesi (yatay) çeşitlilikleri arasında kurum gelişimine doğrudan katkı sunması düşünülen dikey boyutun yöneticilerin çalışanları etkileme taktiklerine (İspir, 2008), bu çalışmada cevap aranacaktır. Gary Yukl, örgüt içinde kişiler, kişilerin tutum ve davranışlarına kasti olarak uyguladıkları davranışlar olarak tanımladığı örgütsel etkilemeyi amacına göre dörde ayırmıştır (Kuru Çetin, 2013). Bunlar;

#### ***2.2.2.1. İzlenim yönetimi taktiği:***

İzlenim yönetimi, kişiler amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken istedikleri yönde bir imaj bırakabilmek için diğer kişilerin bakış açılarını etkilemeye yönelik sergilenen davranışlardır (Basım, Tatar ve Şahin, 2006). Gardner ve Martinko (1988) izlenim yönetimi üzerine bir model ortaya atarak, kişilerin diğer kişiler üzerinde izlenim oluşturmak için performans sergilediği, her iki tarafında kişisel özellikleri çevresel özelliklerle birleşerek bir tür uyarıcıya dönüştüğü ileri sürülmektedir (Çetin ve Basım, 2010). İzlenim oluşturmada rol oynayan kişisel özelliklere göre bu taktiği üstler astlarına

uygulayabildiği gibi astlar da üstlerine uygulayabilmektedir (Kuru Çetin, 2013). Dolayısıyla tarafların sergiledikleri davranışlar, karşı tarafta izlenim oluşturabilmektedir.

#### **2.2.2.2. Politik taktikleri:**

Politik taktikler, üst tarafından kurum içindeki astların (kişi veya grupların) kararlarını etkilemek amacıyla çalışma ortamındaki politik algılar, adalet ve güven çerçevesinde kullanılmaktadır (Kuru Çetin, 2013). Üstler, politik davranışlar sergileyerek amaçlarına ulaşma gayreti içindeyken astlarını hakkaniyet içinde değerlendirmeleri gerekmektedir. Politik taktiklerle ilgili politik amaçlı etkileme taktiklerinin ölçümü Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) gerçekleştirdiği sınıflama ile gelişme kaydetmiş, Steensma (2007) Kipnis ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmayı geliştirerek politik taktikleri altı temel taktik üzerine sınıflandırmıştır (Çakarel, Börü ve Yıldırım, 2019). Bu taktikler göze girme, destek oluşturma, üst makama başvurma, mübadele, kendini fark ettirme ve mantıkla ikna etme olarak tanımlanmıştır (Steensma, 2007, Akt. Çakarel, Börü ve Yıldırım, 2019).

#### **2.2.2.3. Proaktif etkileme taktikleri:**

Üstler astlarını harekete geçirerek yeni görevi bitirmelerini veya var olan tamamlanmamış görevi tamamlamalarına yönelik etki taktiklerinin kullanılması olarak ifade edilebilir (Kuru Çetin, 2013). Gery Yukl, etkileme taktiklerinden akıl yoluyla ikna etme, istişarede bulunma, işbirliği yapma ve teşvik edici talepte bulunma taktikleri proaktif etkileme taktiklerinde en etkili taktikler olarak sıralamıştır (Dağlı, 2015).

#### **2.2.2.4. Reaktif etkileme taktikleri:**

Tarafların kendilerine yapılmasını istemedikleri bir durumu ortadan kaldırmaya dönük sergiledikleri etkileme taktikleridir (Kuru Çetin, 2013). Proaktif ve Reaktif etkileme taktiklerinin tanımlamalarından yola çıkarak şu şekilde karşılaştırma yapılabilir. Proaktif etkileme taktiklerinde olumsuz durum daha sonuçlandırılmadan durumu iyileştirmeye dönük davranışlar sergilenebilirken, Reaktif etkileme taktiklerinde ise olumsuz durum gerçekleşikten sonra olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasına dönük sergilenen davranışlar şeklinde düşünülebilir.

Gary Yukl, farklı zamanlarda farklı araştırmacılarla (Yukl, Chavez ve seiffert, 2005; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl, Lepsinger ve Lucia, 1991; Yukl ve Tracey, 1992; Yukl vd., 2008) çalışmalar yapmış, Yukl ve Falbe (1990) geliştirdiği ölçek olan Etkileme Davranışları

Ölçeğini on bir taktik üzerinden açıklamaktadır (Dağlı, 2015). Araştırmada kurumsal gelişime etkileri belirlemek üzere Yukl ve arkadaşlarını geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Kuru Çetin' e (2013) göre Yukl ve arkadaşları, kurumsal gelişim için geliştirdikleri ve proaktif etkileme taktiği ölçeği olarak adlandırdıkları ölçek, aşağıda açıklanmıştır.

- **Akıl yoluyla ikna etme:** Bir öneriyi veya görevi başarılı bir şekilde kurumsal amaçlara uygun bir şekilde kanıt göstererek tamamlanmasını sağlamak şeklinde tanımlanabilir (Dağlı, 2015). İkna etme kabiliyeti yöneticilerde aranan bir özellik olmalıdır. İş görenlere bir görev yönetici tarafından verilirken, yönetici mantıksal gerekçeler sunması, görevin sorunsuz bir şekilde bitirilebilmesi için iş göreni ikna etmesi gerekir. (Kuru Çetin, 2013) .
- **Karşılık verme:** Yöneticinin kurum içinde çalışanın kendisine bir iyilik yapması durumunda, kendisine daha sonra ona herhangi bir görevde iyilik yapacağını belirmesidir (Kuru Çetin, 2013). Astların yöneticiye yapacakları iyilik, astları için bir anlam ifade etmeyebilir fakat karşılığında kendilerine yapılacak iyilik, onlar için cezbedici olabilir (Dağlı, 2015).
- **Teşvik edici talepte bulunma:** Yöneticilerin bu taktikte astlarının duygularına hitap ederek, onların değer yargılarından faydalanarak verilen görevin yapılmasına isteklendirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Falbe ve Yukl, 1992, Akt. Dağlı, 2015). Bu bağlamda yöneticinin astlarını iyi tanıması, onların iç dünyalarını keşfetmesi gerekebilir.
- **Kurallara uygunluk:** Yöneticilerin kurumun sahip olduğu sözleşmeler ve kurallar dizini doğrultusunda astlarına bir görevi yaptırma eylemi olarak ifade edilebilir (Dağlı, 2015). Astlar kendilerine verilen görevin yasal çerçevesi hakkında bilgi sahibi olmadığı durumlarda bu taktik kullanılabilir.
- **Bilgilendirme:** Yöneticinin astlarına talebin gerçekleşmesi durumunda sağlanacak faydalar hakkında bilgi vermesi şeklinde tanımlanabilir. Buradaki fayda yönetici tarafından sağlanan fayda değil de süreç sonunda astlara sağlanacak fayda olarak aktaran Dağlı' ya (2015) göre taktiğin bu yönü, karşılık ver taktiğinden ayrı tutulmaktadır.

- **Baskı:** Yöneticilerin iş ortamında astlarına verdikleri direktiflerin yerine getirilip getirilmediğini öğrenmek için astlarını kontrol etme, uyarılarda bulunma, tehdit etme gibi uyguladıkları taktikler şeklinde tanımlanmaktadır (Dağlı, 2015). Çalışanları etkilemek üzere sürekli hatırlatma ve tehdit yaparak uygulanabilmektedir (Kuru Çetin, 2013). İş ortamında verilen görevi yerine getirmede sorumsuz davranan astlar üzerinde etkili olabilir fakat astların yöneticilere karşı olumsuz tutum beslemelerine neden olabilmektedir (Dağlı, 2015).
- **İş birliği yapma:** Yöneticinin herhangi bir işin astları tarafından gerçekleştirilmesi durumunda, astlara kolaylık sağlayacak imkânları sağlamasıdır (Dağlı, 2015).
- **Takdir etme:** Yöneticinin bir işi, iş görene yaptırırken ona iltifat etme, onun başarılarından söz etmek gibi davranışlar sergilemesi bu taktiğin gereği olarak ifade edilmektedir (Dağlı, 2015). Takdir etmenin bireyde etki bırakabilmesi övgüyü veya iltifatı yapan kişinin o alanda yetkin olması ile orantılı sayılmaktadır (Dağlı, 2015).
- **İstişarede bulunma:** Yönetici tarafından kurumda alınmış bir kararın veya kurumun hedeflediği herhangi bir durumun astlarla bir araya gelerek kararın gerçekleştirilmesinde veya hedefe ulaşmada izlenecek yolun istişare edilmesidir (Dağlı, 2015). Böylece astlar, karar aşamasında kendilerinin de söz hakkı olduğu bir faaliyette daha özverili davranış sergileyebilir.
- **Kişisel yakınlığı kullanma:** Bu taktikte kişilerin dostluklarını kullanarak karşı taraftan kendilerine iyilik yapılmasını istemektir (Dağlı, 2015). Yöneticilerinin astlarına kullanmaları çok nadir görülse de aynı görev pozisyonundaki kişilerin bunu kullanma sıklıkları yüksektir (Dağlı, 2015).
- **Başkalarıyla koalisyon kurma:** Bu taktik, kişilerin karşı tarafı işe koşmak için başkaları tarafından destek istemesi olarak tanımlanmaktadır (Dağlı, 2015). Genellikle yöneticiler kendi fikirlerini bir üst yönetime kabul ettirmek için kullanır. Nadir olarak görülse de yöneticiler astlarını işe koşarken bu taktiği kullanabilirler (Yukl, 2013, Akt. Dağlı, 2015). Cialdini' na (2001) göre insanlar karar alırken çoğu zaman çevresindeki kişilerin kararlarına bakarak karar vermektedir. Toplumsal kanıt ilkesine

göre insanlar neyin doğru neyin yanlış olduğunu başkalarının yaptıklarına bakarak anlam vermektedir (Cialdini, 2001).

Taşçı ve Eroğlu' ya (2007) göre kurumsal iletişim, dört temel işlevde incelenmektedir. Bunlar; Bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, birleştirme, emir verme işlevi olarak sıralanmıştır. Taşçı ve Eroğlu (2007) ikna etmeyi, karşı tarafın düşünce, davranış ve tutumlarını istedik yönde değiştirme olarak tanımlarken, etkilemeyi ise karşı tarafın düşünce, davranış ve tutumlarını onların çıkar ve isteklerine ters düşmeyecek şekilde uzun vadede değiştirme şeklinde tanımlamıştır.

Deneysel sosyal psikolog olan Robert B. Cialdini, itaat psikolojisi üzerinde yaptığı laboratuvar çalışmalarında, karşı tarafa boyun eğmeyi etkileyen psikolojik ilkeleri araştırarak ikna psikolojisinin dayandığı altı ilkeyi sıralamıştır (Cialdini, 2019). Bunlar;

- Karşılıklıta Bulunma ilkesi
- Tutarlılık ilkesi
- Toplumsal Kanıt ilkesi
- Sevgi ilkesi
- Otorite ilkesi
- Azlık ilkesi

Şeklinde sıralamaktadır. Bu ilkeler, aşağıda açıklanmıştır (Cialdini, 2001).

*Karşılıklıta Bulunma İlkesi:* Kendisine yapılmış bir iyiliği karşılıksız bırakmama şeklinde açıklanabilir. Başkasının bize yaptığı bir iyiliğe karşılık verme mantığına dayanan bu ilke iyiliği başlatan taraf, bu ilkenin avantajlarını elinde tutmaktadır. Toplumların kültürlerindeki borçlu kalmak ve minnettar olmak gibi tabirler bu mantığı beslemektedir.

*Tutarlılık İlkesi:* Taraflar, daha önce aldıkları kararlara bağlı kalma isteğinden kaynaklanan bir ikna ilkesi olarak düşünülmektedir. Karşılıklı görüşmelerde karşı tarafın daha önce kabul ettikleri ufak kararlar, daha sonra alınacak büyük kararları kabul etme eğilimini göstermektedir. Burada tutarlılığı güçlü kılan tarafların duydukları bağlılık hissidir. Daha önce sergilenen davranışlara aykırı davranış sergilenmesi kişilerde toplumsal baskılara yol açabilmektedir.

*Toplumsal Kanıt İlkesi:* Kişiler, bir durumla ilgili kararsız kaldıklarında, çevrelerindeki alınıp oldukları kararlar doğrultusunda hareket edebilmektedir. Kişilerin çoğunluğa uyarak ikna olmalarını kolaylaştıran nedenler arasında kişilerin konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olamamaları, çoğunluğu oluşturan kişilerle kendisi arasında benzerlik kurması gibi nedenler sıralanabilir.

*Sevgi İlkesi:* Taraflar beğendiği kişilerin kararlarına daha rahat ikna olabilmektedir. Kişilerin beğeni duygularına; karşı tarafın kendilerine benzemeleri, iltifat etmeleri ve aynı amaç doğrultusunda olmaları gibi etmenler sıralanabilir. Taraflar arasında kurulan arkadaşlıklar, dostluklar tarafları iknaya daha hızlı ulaştırabilmektedir.

*Otorite İlkesi:* Tarafların bir öneri getirmeleri durumunda o öneri konusunda uzmanlık gücünü karşı tarafa hissettirmeleri karşı tarafın daha kolay ikna olmalarını sağlayabilmektedir. Kişi kendi uzmanlık gücünü karşı tarafa aktarıırken karşı tarafta kişinin kendisiyle övünme veya böbürlenme gibi duygular oluşabilir. Bu ilkeyi etkili hale getirmek için kişinin uzmanlık gücünün başkaları tarafından dile getirilmesi önerilmektedir.

*Azlık İlkesi:* Bu ilkenin temel prensibinde karşı tarafa sunulacak önerinin sağlayacağı avantajlardan ziyade kabul edilmemesi durumunda karşı tarafın neleri kaybedebileceği prensibine dayanmaktadır. Tarafların var olan seçeneklerin yok olması durumunda yaşanabilecek sorunlar üzerinde değerlendirme yapmaları ikna sürecini hızlandırabilmektedir. İknada bireysel baskıların dışında toplumsal baskılar da söz konusudur. Kişiler başkalarının kararlarını kabul ederken toplumsal zorunluluk duygusu içinde olabilmektedir. Örneğin satış oranlarını yükseltmek isteyen bir firmanın, kısa süre içinde satış için sürülen ürünün piyasadan kaldıracağını duyurmasının ardından, toplumda o ürünle ilgili talebin artması azlık ilkesine örnek gösterilebilir (Cialdini, 2001).

İkna stratejileri müzakere sürecinde, doğru yerde ve doğru zamanda kullanılırsa müzakereciye önemli avantajlar sağlayabilir. Araştırma, kurum yöneticiler ile çalışanlar arasında yapılan müzakerelerde etkileme davranışlarının etkileri üzerinde durmaktadır.

#### **2.4. Alan Yazın**

Yurt dışında yapılan araştırmalarda müzakere kavramı üzerinde farklı alanlarda pek çok çalışmalarla (Ade, Schuster, Harinck ve Trötschel, 2018; Bazerman, Curhan, Moore ve

Valley, 2000; Betts, 2011; Comtom, 2005) karşılaşmak mümkündür. Bu çalışmaların bazıları şu şekildedir.

Ade, Schuster, Harinck ve Trötschel (2018), Zihniyet Odaklı Müzakere Eğitimi (MONT): Beceri ve Bilgiden Daha Fazlasını Öğretme adlı çalışmalarında, zihniyet gelişiminin müzakere eğitiminin temel hedeflerinden biri olabileceğini savunmuşlardır. Araştırmaya katılan katılımcılardan alınan dönütlerde müzakere beceri ve bilgi öğretiminin yeterli olmadığı yönünde bulgulara ulaşmışlardır. Müzakere zihniyetleri yani insanların müzakerelere yaklaştığı psikolojik yönelimlerin, müzakere sonucuna etki edebileceğini savunmuşlardır. Zihniyet geliştirmenin müzakere beceri ve bilgiyi etkili kullanmalarına olanak sağladığını savunmuşlardır.

Bazerman, Curhan, Moore ve Valley (2000), Müzakere adlı çalışmalarında, müzakere üzerine yapılan psikolojik çalışmaların tarihsel gelişiminin kısaca izlenmesi ve müzakerecilerin müzakereyi sübjektif olarak nasıl anladıkları hakkında faydalı bilgiler sağlayan beş araştırma alanını gözden geçirmektedir. Bunlar;

- Müzakere halindeki zihinsel modeller
- Etik, adalet ve değer kaygılarının oynanan oyunun kurallarını nasıl tanımladığı
- Bir iletişim aracı seçiminin oyunun oynanış şeklini nasıl etkilediğini
- Algı ve davranıştaki kültürlerarası konuların müzakere oyununu nasıl etkilediğini
- Müzakerecilerin, ikiden fazla aktör söz konusu olduğunda müzakere oyunu ile ilgili anlayışlarını nasıl organize ettikleri ve basitleştirdikleri gibi alanlar belirlemişlerdir.

Betts (2011), Kariyer Gelişimi: On Müzakere Stratejisi adlı araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların nüfus oranları erkeklerin nüfus oranlarına yakın olmasına rağmen kadınların yönetici düzeyde yeterli oranda bulunmadığını savunmuştur. Bu problemi ortadan kaldırmaya yönelik kadınların kariyer gelişimleri için on müzakere stratejisi belirlemiştir.

Comtom (2005), Yükseköğretimde Kadın Yöneticilerinin Satış Müzakeresi Stratejileri adlı çalışmasında kadın yöneticilerin müzakere stratejilerini ve cinsiyetçi iletişim özelliklerini ele almaktadır. Araştırmaya yirmi iki kadın yönetici katılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, kadınların müzakere etme yeteneğine sahip oldukları ancak tam olarak kullanmadıklarını ortaya koymaktadır.

Türkiye’de müzakere ile ilgili uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi, iletişim bilimleri, siyasal bilimler, ekonomi bilimleri vb. gibi pek çok alanda çalışmalar (Ateş, 2020; Polat Dede, 2019; Uçan, 2008) yürütülmektedir. Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar (Coşkun, 2008; Demirpolat, 2008; Yıldırım, Kaya, Balay, Yılmaz, 2013) sınırlı sayıda olmakla beraber yapılan araştırmaları şöyle sıralanabilir.

Demirpolat (2008) yaptığı araştırmada, müzakere stili davranışı üzerinde demografik özelliklerin bazı durumlarında etkileri olduğunu bazı durumlarda ise etkili olmadığını tespit etmiştir. Cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenleri ile müzakere stili davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. Araştırmada; yaş, mesleki eğitim alanı ve mesleki tecrübe süresinin müzakere stili davranışlarını açıklamada kullanılabilecek önemli değişkenler olduğu yönünde sonuçlara varılmıştır.

Coşkun (2013) yaptığı araştırmada, çalışanların müzakere algılamalarının iş tatmin düzeyini arttırdığı, dolayısıyla belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin müzakere algılamaları, demografik özellikleri açısından incelendiğinde kurumdaki görevleri arasında anlamlı bir fark tespit edilirken; cinsiyet ve eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Yıldırım, Kaya, Balay, Yılmaz (2013) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin müzakere becerilerinin orta seviyelerde olduğunu, okul müdürlerinin müzakere becerilerini bazı değişkenlerin etkilediğini tespit etmişlerdir. Okul müdürlerinin müzakere becerilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmeye dönük çalışmalar yapılması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Türkiye’de etkileme davranışları ile ilgili çalışmalara farklı kurum türlerinde sık rastlanırken (Derya, 2010; Karadoğan, 2002) eğitim örgütlerinde, üstlerin astları etkileme veya astların üstleri etkileme taktikleri üzerinde yapılan çalışmalar (Taşçı ve Eroğlu, 2007; Dağlı, 2015; Gültekin, 2007; Korkmaz, 2017; Ünal ve Özasan, 2017) son zamanlarda artış göstermektedir. Etkileme taktiklerini konu edinmiş çalışmalarla ilgili sonuçlar, şöyle açıklanabilir.

Dağlı (2015), yaptığı araştırmada etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin akıl yolu ile ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, iş birliği yapma, takdir etme ve istişarede bulunma taktiklerini kullanım

sıklığı arttıkça, farkındalık algılarının da arttığını tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin baskı yapma taktiği kullanma sıklığı arttıkça farkındalık algılarının azaldığını tespit etmiştir.

Taşçı ve Eroğlu (2007) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin bazı kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktikleri arasında bir ilişki bulmuşlar fakat araştırma örnek olay tarama modelinde olduğundan bulguların genellemesini doğru bulmamışlardır.

Ünal ve Özaslan (2017) yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin maarif müfettişlerine yönelik kullandıkları etkileme taktiklerinde, taktik seçiminde yöneticilerin bireysel özelliklerinin etkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Araştırma sonunda, alan yazında geçen “yaranma taktiği” ile örtüşen “müfettişi hoş tutma taktiği” kullanılırken çalışanın gereğinden fazla övgü dolu davranışlar sergilemedikçe taktiğin etkili olabileceğini tespit etmişlerdir.

Araştırmaların sonuçları, etkileme taktikleri üzerinde yoğunlaşırken etkileme davranışlarının müzakere sürecindeki etkileri üzerinde yeterince durulmamıştır. Araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini ortaya koyup, yöneticilerin çalışanlarla yürüttükleri müzakere süreci ve bu süreçte tercih ettikleri müzakere stratejisinde hangi etkileme davranışlarının aktif rol oynadığı hakkında bilgi sağlayacaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin müzakere becerilerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varan çalışmalara (Yıldırım vd., 2013; Erkuş ve Tabak, 2009) destek sağlayacaktır. Bu çerçevede öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini araştırmak önemlidir.

## BÖLÜM 3

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin toplanması ve veri analizine yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi adlı araştırma, nedensel karşılaştırma modelinde olup, nicel bir araştırmadır. “İnsan grupları arasındaki farklılıkların nedenlerini ve sonuçlarını koşullar ve katılımcılar üzerinde herhangi bir müdahale olmaksızın belirlemeyi amaçlayan çalışmalara nedensel karşılaştırma (causal- comparative) araştırması denir.” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün ve Demirel, 2016, s. 16). Araştırma, bir bağımsız ve bir bağımlı değişken olmak üzere iki değişkenden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin etkileme davranışları bağımsız değişken, okul yöneticilerinin müzakere becerileri ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özelliklerden (cinsiyet durumu, okul türü durumu, kıdem durumu, okulun bulunduğu yerleşke durumu ve öğrenim durumu) elde edilen veriler bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

#### 3.2 Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni 2019 – 2020 Eğitim- Öğretim yılı Türkiye’de İç Anadolu Bölgesinde bulunan Konya büyükşehir merkezine bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrenin tüm alt birimleri belirlenip, evrendeki büyüklük oranlarıyla orantılı olacak şekilde tabakalar oluşturulmuş ve alt grupların temsil edilmeleri sağlanmıştır. Araştırmanın örnekleme kademeli tabakalı örnekleme olup, kamuya ait okul türlerindeki okulları kapsayacak şekilde, büyükşehir merkezinde bulunan toplam okul sayıları tespit edilmiştir. Tespit edilen okullar birinci aşamada okul türüne göre tabakalara ayrılmıştır. Okul türüne göre tabakalara ayrılan tüm okullar, numaralandırılarak seçkisiz bir şekilde oranlama yöntemi ile küme okullar oluşturulmuştur. Oluşturulan küme okullara gidilerek seçkisiz (random) yöntemiyle öğretmenler belirlenerek envanter uygulanmıştır. Büyüköztürk vd. (2016), tabakalı örnekleme evren her bir evren birimini, bir tabakaya ait olacak şekilde hiçbir evren birimi açıkta kalmayacak şekilde alt birimlere bölünerek, örneklemin her bir tabakadan ayrı ayrı ve birbirinden bağımsız olarak çekildiği örneklem

yöntemi olarak tanımlamaktadır. Araştırma grubunun evren ve örnekleminde yer alan tabakalara ait istatistiki veriler, Tablo 3. 1 te verilmiştir.

**Tablo 3. 1: Evren ve örneklem de yer alan tabakalara ait istatistiki veriler**

Araştırma Grubu	Evrendeki öğretmen sayısı	Evrendeki oranı	Örneklemdaki öğretmen sayısı	Örneklemdaki oranı
	(N)	Yüzdesi (%)	(n)	Yüzdesi (%)
Ana okul	267	1,7	65	8,8
İlkokul	5.503	35,9	247	33,6
Ortaokul	4.735	30,9	191	26
Lise	4.818	31,5	233	31,6
<b>Toplam</b>	<b>15.323</b>	<b>100</b>	<b>736</b>	<b>4,80</b>

Tablo 3. 1 te görüldüğü üzere Ana okullarda toplam öğretmen sayısı 267; evrendeki oranı % 1,7; örneklemdaki öğretmen sayısı 65; örneklemdaki oranı % 8,8 dir. İlkokullarda toplam öğretmen sayısı 5.503; evrendeki oranı %35,9; örneklemdaki öğretmen sayısı 247; örneklemdaki oranı %33,6 dır. Ortaokullarda toplam öğretmen sayısı 4.735; evrendeki oranı %30,9; örneklemdaki öğretmen sayısı 191; örneklemdaki oranı %26 dır. Liselerde toplam öğretmen sayısı 4.818; evrendeki oranı %31,5; örneklemdaki öğretmen sayısı 233; örneklemdaki oranı %31,6 dır. Evreni oluşturan öğretmen sayısı 15.323; örneklemdaki öğretmen sayısı 736; örneklemdaki öğretmen sayısının evrendeki öğretmen sayısına oranı % 4,80 dir. Evrendeki katılımcı sayısı biliniyorsa ve veriler süreksiz, evrende görülme sıklığı istendiğinde incelenmek istendiğinde örneklem yeterlilik formülünden yararlanılabilir (Özdamar, 2003; Sencer, 1989; Akt. Demir, 2019). Tabakalardaki katılımcıların evreni temsil edip etmediğini tespit etmek üzere örneklem yeterlilik formülü üzerinden hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q}$$

**Şekil 3. 1: Örneklem Yeterlilik Formülü**

(Kaynak: Özdamar, 2003; Sencer, 1989; Akt. Demir, 2019)

N: Kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemeye sıklığı (olasılığı)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değer

d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapma şeklinde tanımlanmıştır. Araştırmanın evreninin temsiliyeti hakkında örneklem yeterlilik formülünden yararlanılarak, Şekil 3. 2 de araştırma için gerekli örneklem sayısı gösterilmektedir.

$$n = \frac{15323 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (15323-1) + (1,96)^2 (0,5) \times (0,5)} = \frac{14716}{39,26} = 374,8$$

Şekil 3. 2: Araştırma için gerekli örneklem sayısı

Şekil 3. 1 ve şekil 3. 2 incelendiğinde araştırmanın evrenini oluşturan 15.323 öğretmenden 374 katılımcının evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu görülmektedir. Aypay' a (2015) göre klinik psikologların yeni bir reçete için  $\pm$  %4 oranında desteklenmesi için gerekli güven aralığı  $\pm$  %5 oranında desteklenmesi için gerekli güven aralığından dar olduğunu daha hassas güven aralığı için maliyetin de arttıracağını; bir örneklemde bulunması gereken katılımcı sayısını ortalama bir değer üzerinden 10.000 – 20.000 evren büyüklüğüne 370 – 377 katılımcı yeterli olduğunu ön görmektedir.

### 3.2.1. Öğretmenlerin demografik özellikleri analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem ve okul türü olarak incelenmiştir. Katılımcılara ait istatistik veriler, Tablo 3. 2 de verilmiştir.

**Tablo 3. 2: Öğretmenlerin demografik özelliklerine ait istatistiki veriler**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans(f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	434	59
Erkek	302	41
<b>Okul Türü</b>	<b>Frekans(f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Anaokulu	65	8,8
İlkokul	247	33,6
Ortaokul	191	26,0
Lise	233	31,7
<b>Kıdem</b>	<b>Frekans(f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1-5 Yıl Arası	106	14,4
6-10 Yıl Arası	133	18,1
11-15 Yıl Arası	172	23,4
16 ve Üstü	325	44,2
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Frekans(f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lisans	624	84,7
Lisansüstü	112	15,7

Tablo 3. 2 de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %41'i (302) erkek; %59'u (434) ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin yüzdesinin, erkek öğretmenlerin yüzdesinden yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre incelendiğinde %8,8'i (65) Anaokulu; %33,6'sı (247) ilkokul; %26'sı (191) ortaokul ve %31,7'si (233) liselerden oluştuğu görülmektedir. Öğretmenlerin kıdem durumuna göre incelendiğinde %14,4'ü (106) 1-5 yıl arası; %18,1'i (133) 6-10 yıl arası; %23,4'ü (172) 11-15 yıl arası; %44,2'si (325) 15 ve üzeri yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin olduğu görülmektedir. Tablo 3. 2 ye bakarak okul müdürlerinin 16-30 yıl arası kıdem durumunun toplam katılımcıların yarısından fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre % 84,7 si (624) lisans; %15,3 ü (112) Lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

### 3.3 Veri toplama araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı (anket formu) üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacı tarafından hazırlanan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere birtakım ifadelerden oluşmaktadır. İkinci bölümde okul yöneticilerinin etkileme davranışlarını belirlemek üzere "Etkileme Davranış Ölçeği" yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin müzakere becerilerini belirlemek üzere “Müzakere Becerileri Ölçeği” yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, gerekli izinler alındıktan sonra araştırmada kullanılmıştır. Ölçme araçlarından etkileme davranış ölçeği bağımsız değişkenine ait verileri; müzakere becerileri ölçeği ise bağımlı değişkenine ait verileri belirlemek üzere kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özellikleri bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

### **3.3.1. Etkileme davranışları ölçeği**

Etkileme davranış ölçeği ilk olarak Yukl ve Falbe tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olup yıllar içinde gelişim göstermiştir (Kuru Çetin, 2013). Yukl ve arkadaşları tarafından ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğini test etme amaçlı dört farklı hizmet alanında araştırmalar yapılmış, yapılan farklı örneklemelerde de iç tutarlılık kat sayısı 0,80 olarak bulunmuştur (Dağlı, 2015). Ölçek, “Doğrulamalı faktör analizine göre GFI=.90; CFI=.94; RMSEA= .05 değerlerine sahiptir.” (Yukl vd., 2008, Akt. Dağlı, 2015, s. 92). Ölçek, Gözü (2012) tarafından Türkçeye uyarlanırken, önce Türkçeye çevrilip ardından tekrar İngilizceye çevrilerek kültürel farklılıktan dolayı bazı ifadeler değiştirilmiş ve Amerika’da ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı .83, Türkiye’de .92 bulunmuştur (Dağlı, 2015). Ölçeğin güvenirliği test etmek üzere ölçeğin ve ölçek boyutlarının iç tutarlılık kat sayıları (Cronbach Alpha) Dağlı, (2015) tarafından da hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 3. 3). Öte yandan ölçeğin güvenirliği test etmek üzere araştırmaya katılan katılımcılar üzerinden ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık kat sayılarından elde edilen veriler karşılaştırmalı olarak Tablo 3. 3 te gösterilmiştir.

**Tablo 3. 3: Etkileme davranış ölçeği alt boyutlarının güvenirliğine ait istatistik veriler**

Etkileme Davranışı Ölçeği (Ölçek Alt Boyutu)	İç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha)	İç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha)
	Ölçme aracıdaki veriler	Araştırmadaki veriler
Akıl Yoluyla İkna Etme	.91	.88
Karşılık Verme	.93	.91
Teşvik Edici Talepte Bulunma	.93	.89
Kurallara Uygunluk	.91	.89
Bilgilendirme	.94	.91
Baskı Yapma	.87	.85
İş Birliği Yapma	.95	.91
Takdir Etme	.87	.93
İstişarede Bulunma	.94	.92
Kişisel Yakınlığı Kullanma	.92	.91
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	.87	.87
<b>Genel</b>	<b>.95</b>	<b>.94</b>

Tablo 3. 3 görüldüğü üzere ölçeğin güvenirliğine yönelik yapılan iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha), etkileme davranışları ölçeğinin alt boyutlarından akıl yoluyla ikna etme .91; karşılık verme .93; teşvik edici talepte bulunma .93; kurallara uygunluk .91; bilgilendirme .94; baskı yapma .87; iş birliği yapma .95; takdir etme .87; istişarede bulunma .94; kişisel yakınlığı kullanma .92; başkalarıyla koalisyon kurma .87 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) .95 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3. 3 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen verilere göre ölçeğin güvenirliğine yönelik yapılan iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha), etkileme davranışları ölçeğinin alt boyutlarından akıl yoluyla ikna etme .88; karşılık verme .91; teşvik edici talepte bulunma .89; kurallara uygunluk .89; bilgilendirme .91; baskı yapma .85; iş birliği yapma .91; takdir etme .93; istişarede bulunma .92; kişisel yakınlığı kullanma .91; başkalarıyla koalisyon kurma .87 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) .94 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin

güvenir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin boyutları ile madde sayıları tablo 3. 4 te gösterilmektedir.

**Tablo 3. 4: Etkileme davranış ölçeğinin alt boyutlarına ait istatistikî veriler**

<b>Ölçek Boyutu</b>	<b>Madde Sayısı (N)</b>
Akıl Yoluyla İkna Etme	4
Karşılık Verme	4
Teşvik Edici Talepte Bulunma	4
Kurallara Uygunluk	4
Bilgilendirme	4
Baskı Yapma	4
İş Birliği Yapma	4
Takdir Etme	4
İstişarede Bulunma	4
Kişisel Yakınlığı Kullanma	4
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	4
<b>Toplam</b>	<b>44</b>

Tablo 3.4 te görüldüğü gibi ölçek boyutlarında yer alan Akıl Yoluyla İkna Etme 4; Karşılık Verme 4; Teşvik Edici Talepte Bulunma 4; Kurallara Uygunluk 4; Bilgilendirme 4; Baskı Yapma 4; İş Birliği Yapma 4; Takdir Etme 4; İstişarede Bulunma 4; Kişisel Yakınlığı Kullanma 4; Başkalarıyla Koalisyon Kurma 4 olmak üzere toplam 44 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert formatında hazırlanmış olup, “onun bu taktiği bana karşı kullandığını hiç hatırlamıyorum.” (1), “bu taktiği bana karşı nadiren kullanır.” (2), “bu taktiği bana karşı ara sıra kullanır.” (3), “bu taktiği bana karşı genellikle kullanır.” (4), “bu taktiği bana karşı çok sık kullanır.” (5) toplam beş seçenekten oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek özüne sadık kalınarak uygulanmıştır. Ölçeği, araştırmada kullanmak üzere araştırmacılardan kullanım izni alınmıştır.

### **3.3.2. Müzakere becerileri ölçeği**

Özgan, vd. (2011), tarafından okul müdürlerinin müzakere becerilerini belirlemeye yönelik geliştirilen “Müzakere Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, doğrulayıcı

faktör analizine göre uyum değerlerinin indeksleri, RMSEA= .074, NFI= .98, CFI= .99, IFI= .99, RFI= .97 ve SRMR= 0.035 değerlerine sahiptir (Özgan vd., 2011). Ölçekte yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14 maddeler güven ortamı oluşturma alt boyutunu ölçen maddeler olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 maddeleri ise çözümden yana olma alt boyutunu ölçen maddeler olarak belirlenmiştir (Özgan vd., 2011). Müzakere Beceri Ölçeğinde belirlenen bu iki alt boyut (Bkz: Tablo 3. 5) okul müdürlerinin birtakım özelliklerini ölçmektedir (Özgan vd., 2011).

**Tablo 3. 5: Müzakere becerileri ölçeğinin alt boyutlarına ait istatistiki veriler**

Ölçek Boyutu	Madde Sayısı (N)	Yöneticinin Sergilediği Beceriler
Güven ortamı oluşturma boyutu	14	Önceden hazırlık yapması, güç ve baskı yapmaması, güven ortamı oluşturmaması, fikirlerini kabul ettirmeye çalışmaması, eleştirilere ve yeniliklere açık olması gibi becerileri ölçmeye dönüktür.
Çözümünden yana olma boyutu	9	İletişim engellerini kaldırması, akılcı öneriler sunması, beden dilini kullanması gibi becerileri ölçmeye dönüktür.
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	

Tablo 3. 5 incelendiğinde müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma, okul müdürlerinin önceden hazırlık yapması, güç ve baskı yapmaması, güven ortamı oluşturmaması, fikirlerini kabul ettirmeye çalışmaması, eleştirilere ve yeniliklere açık olması gibi becerilerine dönük olduğu görülmektedir. Çözümünden yana olma boyutunun ise iletişim engellerini kaldırması, akılcı öneriler sunması, beden dilini kullanması gibi müzakere becerilerine dönük olduğu görülmektedir.

Ölçek, 23 maddeden oluşup, 5’li Likert formatında hazırlanmıştır (Özgan vd., 2011). Ölçekte yer alan maddeler; “Hiç katılmıyorum” (1), “Biraz katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Çok katılıyorum” (4), “Tamamen katılıyorum” (5) olmak üzere toplam 5 seçenekten oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 115, en

düşük ise 23 tür. (Özgan vd., 2011). Ölçeğin güvenilirliğini belirlemeye yönelik hesaplanan iç tutarlılık kat sayıları (Cronbach Alpha) Tablo 3. 6 da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 6: Müzakere becerileri ölçeği alt boyutlarının güvenilirliğine ait istatistikî veriler**

Müzakere Becerileri Ölçeği (Ölçek Alt Boyutu)	İç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) Ölçme aracıdaki veriler	İç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) Araştırma örnekleme
Güven Ortamı Oluşturma	.96	.92
Çözümünden Yana Olma	.94	.93
<b>Genel</b>	<b>.98</b>	<b>.95</b>

Tablo 3. 6 da görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere hesaplanan iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) .98 bulunmuştur (Özgan vd., 2011). Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliğini belirlemek üzere hesaplanan iç tutarlılık kat sayıları (Cronbach Alpha) sırasıyla, güven ortamı oluşturma .96; çözümden yana olma .94 olarak bulunmuştur (Özgan vd., 2011). Ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere araştırmaya katılan katılımcılar üzerinde yapılan hesaplamada iç tutarlılık kat sayısı (Cronbach Alpha) .95 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliğini belirlemek üzere hesaplanan iç tutarlılık kat sayıları (Cronbach Alpha) sırasıyla, güven ortamı oluşturma alt boyutunda .92; Çözümünden yana olma alt boyutunda .93 olarak hesaplanmıştır. Bu verilerden yola çıkarak ölçeğin güvenilir olduğu kanısına varılmıştır. Ölçeğin araştırmada kullanılabilmesi için araştırmacıdan gerekli izinler alınmıştır.

### 3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmaya veri toplamak üzere Türkiye’de İç Anadolu Bölgesinde bulunan Konya ili büyükşehir merkezine bağlı kamu okullarına başvurulmuştur. Büyükşehir merkezine bağlı kamuya ait tüm okulların sayısal verilerine Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden elde edilmiştir. Tüm okullar okul türlerine göre tabakalara ayrılmıştır. Tabakalara ayrılan okullar numaralandırılarak oranlama yöntemi küme okullar oluşturulmuştur. Küme okullardan rastgele öğretmen seçilerek envanter uygulanmıştır. Envanter hakkında ayrıntılı bilgi verilerek, rahat bir ortam sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma grubunda yer alan toplam okul sayısı, araştırmaya katılan okul sayısı, araştırmada kullanılan geçerli form sayısı ve araştırmada kullanılmayan geçersiz form sayısına ait istatistikî veriler Tablo 3. 7 de verilmiştir.

**Tablo 3. 7: Araştırma gurubuna ait istatistiki verileri**

Araştırma Grubu	Toplam	Araştırmaya Katılan	Araştırmada Kullanılan	Araştırmada Kullanılmayan
	Okul Sayısı (N)	Okul Sayısı (n)	Geçerli Anket (n)	Geçersiz Anket (n)
Ana okul	31	7	65	3
İlkokul	186	68	247	13
Ortaokul	173	58	191	8
Lise	105	22	233	11
<b>Toplam</b>	<b>495</b>	<b>155</b>	<b>736</b>	<b>35</b>

Tablo 3. 7 de görüldüğü üzere Ana okullarda, toplam okul sayısı 31; araştırmaya katılan okul sayısı 7; araştırmada kullanılan geçerli anket sayısı 65; araştırmada kullanılmayan geçersiz anket sayısı 3 tür. İlkokullarda, toplam okul sayısı 186; araştırmaya katılan okul sayısı 68; araştırmada kullanılan geçerli anket sayısı 247 araştırmada kullanılmayan geçersiz anket sayısı 13 tür. Ortaokulda, toplam okul sayısı 173; araştırmaya katılan okul sayısı 58; araştırmada kullanılan geçerli anket sayısı 191; araştırmada kullanılmayan geçersiz anket sayısı 8 dir. Liselerde, toplam okul sayısı 105; araştırmaya katılan okul sayısı 22; araştırmada kullanılan geçerli anket sayısı 233 araştırmada kullanılmayan geçersiz anket sayısı 11 dir. Araştırmanın geneline baktığımızda, Konya il merkezinde toplam okul sayısı 495; araştırmaya katılan okul sayısı 155; araştırmada kullanılan geçerli anket sayısı 736 araştırmada kullanılmayan geçersiz anket sayısı 35 olarak görülmektedir.

### 3.5 Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunda katılımcıların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere normallik testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait normallik test analizi aşağıda tablo 3. 8 de gösterilmektedir.

**Tablo 3. 8: Normallik değerleriyle ilgili istatistik veriler**

ÖLÇEK ADI	DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık katsayısı	Basıklık katsayısı	
<b>Toplam Puan Ortalaması</b>	Her İki Ölçek	3,12	3,08	3,69	-0,102	-0,059	
<b>Etkileme Dav.</b>	Puan ort.	2,95	2,95	3,18	-0,036	-0,054	
<b>Müzakere Bec.</b>	Puan ort.	3,45	3,47	3,22	-0,319	-0,149	
<b>ETKİLEME DAVRANIŞI (BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN)</b>	Akil Yoluyla İkna	13,79	14,00	16,00	-0,446	-0,479	
	Karşılık Verme	9,33	8,00	4,00	0,539	-0,790	
	Teşvik Edici Talepte Bulunma	13,08	13,00	12,00	-0,246	-0,609	
	Kurallara Uygunluk	15,07	16,00	20,00	-0,689	-0,348	
	Bilgilendirme	12,81	13,00	16,00	-0,205	-0,894	
	Baskı Yapma	9,76	9,00	4,00	0,642	-5,565	
	İş Birliği Yapma	13,66	14,00	20,00	-0,281	-0,913	
	Takdir Etme	12,88	13,00	12,00	-0,281	-0,913	
	İstişarede Bulunma	12,85	13,00	16,00	-0,199	-0,834	
	Kişisel Yakınlığı Kullanma	7,62	5,50	4,00	1,004	-0,038	
	Başkalarıyla Koalisyon Kurma	8,92	8,00	4,00	0,604	-0,525	
	<b>MÜZAKERE BECERİLERİ (BAĞIMLI DEĞİŞKEN)</b>	Güven Ortamı Oluşturma	48,30	48,00	46,00	-0,284	-0,244
		Çözümde Yana Olma	31,14	32,00	36,00	-0,412	0,026

Tablo 3. 8 deki değerler incelendiğinde ölçek puanlarının ve alt boyut puanlarının aritmetik ortalamaları, medyanları ve modları birbirine yakındır. Bu değişkenlere ilişkin hesaplanan çarpıklık ve basıklık değeri sadece kişisel yakınlık kullanma alt boyutunda 1'in üzerinde hesaplanmıştır. Normal dağılım için -2 ve 2 aralığında elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterdiği hakkında bilgi verebilmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere aritmetik ortalama, medyan ve mod değerleri incelenmiştir. Can' a (2018) göre ideal normal dağılımda aritmetik ortalama, ortanca ve tepe değeri birbirine eşittir. O halde örneklem dağılımında ortalama, medyan ve tepe değeri birbirine yakın veya aynı olması durumunda dağılım, normal dağılım kabul edilebilir. Bu nedenle normal dağıldığı kabul edilen bu veriler ile analize devam edilmesi uygun görülmüştür.

Elde edilen bulgular sonucunda iki kategorik parametrik testlerde t- testi; ikiden fazla kategorik parametrik testlerde ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmada

iki değişken (bağımlı – bağımsız) arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne düzeyde etkilediğini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.



## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarıyla öğretmenlerin demografik özelliklerine ait istatistiki veriler

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma alt boyutları olmak üzere iki farklı boyutta sergilenebilmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, müzakere becerilerini öğretmenlerin cinsiyet durumu, çalıştıkları okul türü, kıdem durumu ve öğrenim durumlarına göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 4. 1: Öğretmenlerin cinsiyet durumuna göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarına ait istatistiki veriler.**

DEĞİŞKEN	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Güven Ortamı Oluşturma	Kadın	434	49,4	11,3	-2,25	.024
	Erkek	302	47,5	10,6		
Çözümden Yana Olma	Kadın	434	31,9	7,62	-2,54	.011
	Erkek	302	30,5	7,07		

Tablo 4. 1 incelendiğinde elde edilen puanların öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalaması ve bu puan ortalamaları arasında farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin bağımsız t testi bulguları bulunmaktadır. Bu bulgulara baktığımızda kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma puan ortalaması 49,4; Erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma puan ortalaması ise 47,5 olarak tespit edilmiştir. Erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları arasındaki t değeri -2,25 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca p puanı 0,024 olarak bulunmuştur ( $P < 0,05$ ). Tabloda ki veriler incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma puan ortalamaları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerin verdikleri puan ortalamaları erkek öğretmenlerin verdikleri puan ortalamalarından yüksektir.

Tablo 4. 1 incelendiğinde elde edilen puanların öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalaması ve bu puan ortalamaları arasında farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin bağımsız t testi bulguları bulunmaktadır. Bu bulgulara baktığımızda kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalaması 31,97; Erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalaması ise 30,56 olarak tespit edilmiştir. Erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları arasındaki t değeri -2,542 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca p puanı 0,011 olarak bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Tabloda ki veriler incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları arasında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerin verdikleri puan ortalamaları, erkek öğretmenlerin verdikleri puan ortalamalarından yüksektir.

**Tablo 4. 2: Öğretmenlerin çalıştığı okul türü durumuna göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarına ait istatistiki veriler.**

DEĞİŞKEN	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	t	p	Gruplar Arası Fark (Tukey)
<b>Güven Ortamı Oluşturma</b>	1.Ana okul	65	50,6	10,8	3,41	.017	1>2
	2.İlkokul	247	49,4	11,0			2>3
	3.Ortaokul	191	47,7	10,8			3>4
	4.Lise	233	46,8	11,2			
<b>Çözümünden Yana Olma</b>	1.Ana okul	65	32,0	7,45	3,007	.030	1>4
	2.İlkokul	247	32,1	7,42			1>3
	3.Ortaokul	191	30,4	7,18			
	4.Lise	233	30,4	7,53			

Tablo 4. 2 de görüldüğü üzere öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, Ana okul 50,6;

İlkokul 49,4; Ortaokul 47,7 ve Lisede 46,8 olarak gözlemlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 3,41 olarak hesaplanmıştır ( $p<0,05$ ). Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan ikili karşılaştırmada Anaokulunda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturmaya verdikleri puan ortalamaları, sırasıyla ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin verdikleri puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin verdikleri puan ortalamaları, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin verdikleri puan ortalamalarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin verdikleri puan ortalamaları da lisede çalışan öğretmenlerin verdikleri puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 2 de görüldüğü üzere öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümden yana olma alt boyutu puan ortalamaları, Ana okul 32,0; İlkokul 32,1; Ortaokul 30,04 ve Lisede 30,04 olarak gözlemlenmiştir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 3,007 olarak hesaplanmıştır ( $p<0,05$ ). Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümden yana olma alt boyut puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan ikili karşılaştırmada ana okul ve ilkokulda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerinden çözümden yana olma alt boyutlarına verdikleri puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerinden çözümden yana olma alt boyutuna verdikleri puan ortalamaları da birbirine yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 3: Öğretmenlerin kıdem durumuna göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarına ait istatistiki veriler.**

DEĞİŞKEN	Kıdem Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
<b>Güven Ortamı Oluşturma</b>	1. 1-5 yıl	106	47,9	11,2	.917	.432
	2. 6-10 yıl	133	48,9	11,4		
	3. 11-15 yıl	172	49,2	11,7		
	4. 16 ve üstü	325	47,6	10,5		
<b>Çözümünden Yana Olma</b>	1. 1-5 yıl	106	31,1	7,64	.901	.440
	2. 6-10 yıl	133	31,0	7,10		
	3. 11-15 yıl	172	31,9	7,83		
	4. 16 ve üstü	325	30,7	7,27		

Tablo 4. 3 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler 47,9; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler 48,9; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler 49,2; 16 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenler 47,6 olarak gözlemlenmektedir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 0,917 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 4. 3 te görüldüğü üzere öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumuna göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 31,1; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 31,0; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 31,9; 16 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 30,7 olarak gözlemlenmektedir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 0,901 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4. 4: Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre müzakere becerileri alt boyut puan ortalamalarına ait istatistiki veriler.**

DEĞİŞKEN	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Güven Ortamı Oluşturma	Lisans	624	3,46	,796	,902	,367
	Lisansüstü	112	3,38	,779		
Çözümünden Yana Olma	Lisans	624	3,47	,829	,971	,332
	Lisansüstü	112	3,39	,800		

Tablo 4. 4 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, lisans öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,46; lisansüstü öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,38 olarak gözlemlenmektedir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 0,902 olarak hesaplanmıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 4. 4 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümünden yana olma puan ortalamaları, Lisans öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,47; Lisansüstü öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin 3,39 olarak gözlemlenmektedir. Puan ortalamalarına ilişkin t değeri 0,971 olarak hesaplanmıştır ( $p>0,05$ ). Elde edilen t değeri dikkate alınarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puan ortalamaları, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

#### **4.2. Etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasındaki ilişki; korelasyon analizi**

Okul yöneticilerinin etkileme davranışları alt boyut puan ortalamaları ile müzakere becerileri alt boyut puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4. 5 te gösterilmektedir.

**Tablo 4. 5: Etkileme davranışları alt boyutları ile müzakere becerileri alt boyutları arasındaki ilişkiye ait istatistikî veriler**

Etkileme Davranışları Alt Boyutları		Müzakere Becerileri Alt Boyutları	
		Güven Ortamı Oluşturma	Çözümünden Yana Olma
Akıl Yoluyla İkna Etme	r	0,467	0,432
	p	0,000	0,000
Karşılık Verme	r	0,160	0,187
	p	0,000	0,000
Teşvik Edici Talepte Bulunma	r	0,506	0,510
	p	0,000	0,000
Kurallara Uygunluk	r	0,298	0,294
	p	0,000	0,000
Bilgilendirme	r	0,405	0,390
	p	0,000	0,000
Baskı Yapma	r	-0,241	-0,234
	p	0,000	0,000
İş Birliği Yapma	r	0,521	0,506
	p	0,000	0,000
Takdir Etme	r	0,450	0,424
	p	0,000	0,000
İstişarede Bulunma	r	0,525	0,512
	p	0,000	0,000
Kişisel Yakınlığı Kullanma	r	0,035	0,037
	p	0,345	0,320
Başkalarıyla Koalisyon Kurma	r	0,118	0,115
	p	0,001	0,002

Tablo 4. 5 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından sırasıyla iş birliği yapma, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma, akıl yoluyla ikna etme, takdir etme, bilgilendirme, kurallara uygunluk, karşılık verme ve

başkalarıyla koalisyon kurma alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından kişisel yakınlığı kullanma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutlarıyla etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından baskı yapma alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $p<0,05$ ).

#### 4.3. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi; regresyon analizi

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini belirlemek üzere Regresyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 4. 7 ve Tablo 4. 8 de gösterilmektedir.

**Tablo 4. 7: Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyutu etkisini gösteren ait istatistiksel veriler**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	Boyutlar	β	t	p	VIF
Etkileme Davranışları	0,392	42,48	0,00	Akıl Yoluyla İkna Etme	0,380	3,55	0,00	1,99
				Karşılık Verme	-0,008	-0,09	0,925	1,44
				Teşvik Edici Talepte Bulunma	0,370	3,12	0,002	2,40
				Kurallara Uygunluk	-0,050	-0,52	0,603	1,64
				Bilgilendirme	0,116	1,15	0,250	2,16
				Baskı Yapma	-0,291	-3,79	0,000	1,21
				İşbirliği Yapma	0,414	3,52	0,000	2,60
				Takdir Etme	0,225	2,36	0,018	2,11
				İstişarede Bulunma	0,336	2,87	0,004	2,79
				Kişisel Yakınlığı Kullanma	0,005	0,051	0,959	1,85
				Başkalarıyla Koalisyon Kurma	-0,040	-0,39	0,693	1,82

**Bağımlı Değişken:** Okul yöneticilerinin Güven Ortamı Oluşturma puanları

Tablo 4. 7 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyut puanlarındaki değişkenliğin

%39,2 sini etkileme davranışları açıklamaktadır. Etkileme davranışlarının alt boyutları arasında incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyut puanını sırasıyla etkileme davranışlarının *baskı yapma, akıl yoluyla ikna etme, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, istişarede bulunma ve takdir etme* alt boyutları açıklamaktadır ( $p<0,05$ ). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyutunu, etkileme davranışlarının *karşılık verme, kurallara uygunluk, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma* alt boyutları anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4. 8: Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyutu etkisini gösteren ait istatistiki veriler**

Değişken	R <sup>2</sup>	F	p	Boyutlar	β	t	p	VIF
<b>Etkileme Davranışları</b>	<b>0,364</b>	<b>37,720</b>	<b>0,00</b>	Akıl Yoluyla İkna Etme	0,161	2,19	0,028	1,99
				Karşılık Verme	0,076	1,38	0,168	1,44
				Teşvik Edici Talepte Bulunma	0,325	4,02	0,000	2,40
				Kurallara Uygunluk	0,027	0,42	0,675	1,64
				Bilgilendirme	0,048	0,70	0,481	2,16
				Baskı Yapma	-0,190	-3,62	0,000	1,21
				İşbirliği Yapma	0,249	3,09	0,002	2,60
				Takdir Etme	0,045	0,69	0,485	2,11
				İstişarede Bulunma	0,271	3,39	0,001	2,79
				Kişisel Yakınlığı Kullanma	0,031	0,43	0,661	1,85
				Başkalarıyla Koalisyon Kurma	-0,068	-0,98	0,323	1,82

**Bağımlı Değişken:** Okul yöneticilerinin Çözümde Yana Olma puanları

Tablo 4. 8 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yana olma alt boyut puanlarındaki değişkenliğin %36,4 ünü etkileme davranışları açıklamaktadır. Öğretmen algılarına göre etkileme davranışlarının alt boyutları arasında incelendiğinde, okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yana olma alt boyut puanını sırasıyla etkileme davranışlarının *teşvik edici talepte bulunma, baskı yapma, istişarede bulunma, işbirliği yapma ve akıl yoluyla ikna etme* alt boyutları açıklamaktadır ( $p<0,05$ ). Öğretmen

algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından çözümde yana olma alt boyutunu, etkileme davranışlarının *karşılık verme, kurallara uygunluk, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma, takdir etme ve başkalarıyla koalisyon kurma* alt boyutları anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır ( $p>0,05$ ).



## BÖLÜM 5

### 5 TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara göre tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilecektir.

#### 5.1 Tartışma

Araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisini belirlemek üzere yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde yorumlanmıştır. Araştırmada ilk olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin demografik özellikleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmanın diğer safhasında ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile etkileme davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı, yöneticilerin sergiledikleri etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etki edip etmediği incelenmiştir.

- **Katılımcıların demografik özellikleri açısından tartışılması**

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında katılımcıların cinsiyet durumu, okul türü durumu, kıdem durumu ve öğrenim durumuna göre tartışılmıştır.

#### ***Katılımcıların cinsiyet durumu değişkeni açısından tartışılması***

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin müzakere becerileri, öğretmenlerin cinsiyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma alt boyutları cinsiyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılaşmanın kaynağına bakıldığında, kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma ve çözümden yana olma eğilimleri yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma evreninde yer alan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin (okul müdürlerinin) büyük çoğunluğunun erkek olmasından dolayı okul yöneticileri, kadın öğretmenlere karşı daha yapıcı ve müzakereye açık bir tutum içinde oldukları kanısına varılabilir. Erkek öğretmenlerde ise okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olması, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini

rakip olarak görmelerine dolayısıyla okul ortamında girilen müzakerelerde sert ve yıkıcı anlayışı içinde gerçekleşmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Özgan ve diğerlerinin (2010) yaptıkları “İlköğretim okul müdürlerinin müzakere becerilerinin incelenmesi” adlı araştırmada ve Coşkun (2013) yaptığı araştırmada cinsiyet durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. İki araştırma arasında farklı bulguların ortaya çıkması, örneklem farklılıklarından kaynaklanan bir durum olarak gösterilebilir. Yılmaz (2014) çalışmasında, okul yöneticilerinin cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Araştırmada erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerine verdiği puanlar daha yüksek bulunmuştur. Yılmaz’ın (2014) yaptığı çalışmadan çıkan bulgular ile araştırmadan elde edilen bulguların farklılık göstermesi, öğretmenlerin yaşadıkları coğrafi bölgeden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

#### ***Katılımcıların okul türü durumu değişkeni açısından tartışılması***

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin çalıştığı okul türü durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, ana okul ile ilkokul okul türü arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Aynı durum ortaokul ve lise okul türünde çalışan öğretmen algılarında da görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları ana okul ve ilkokul türü ile ortaokul ve lise okul türü arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Araştırmada, öğretmenlerin çalıştığı okul türü kademesi yükseldikçe, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Yılmaz (2014), yaptığı araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinde, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Araştırma bulgularının farklı çıkması Yılmaz (2014), araştırmasında anaokullarını okul türü olarak dâhil etmemesinden kaynaklanabilir. Yapılan araştırmada farklılaşmanın temel eğitimden orta eğitime doğru ilerledikçe öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerine olan algı da düştüğü görülmektedir.

#### ***Katılımcıların kıdem durumu değişkeni açısından tartışılması***

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan

öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerine olan algılarıyla belli bir kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin müzakere becerilerine olan algıları benzer olduğu gözlemlenmektedir. Benzer sonuçlar, Coşkun'un (2013) yaptığı araştırmada da görülmektedir. Yılmaz (2014), yaptığı araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Araştırmada 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerden okul yöneticilerinin müzakere becerilerine verdikleri puanlar daha yüksek tespit edilmiştir. İki araştırma arasında farklı bulguların var olması, araştırma örneklemelerinin farklı büyüklük ve coğrafyalarda olmasından kaynaklanabilir.

### ***Katılımcıların öğrenim durumu değişkeni açısından tartışılması***

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Öğretmenlerin lisans veya lisansüstü öğrenim görmeleri okul yöneticilerin müzakere becerileri algılarını değiştirmemektedir. Benzer sonuçlar, Yılmaz (2014) ve Coşkun'un (2013) yaptığı araştırmalarda da görülmektedir.

- **Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları ile müzakere becerileri arasındaki ilişki açısından tartışılması**

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları ile müzakere becerileri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen bulgular şu şekildedir. Öğretmen algılarına göre etkileme davranışları alt boyutlarından sırasıyla istişarede bulunma, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, akıl yoluyla ikna etme, takdir etme, bilgilendirme, kurallara uygunluk, karşılık verme ve başkalarıyla koalisyon kurma alt boyutlarıyla okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutları aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından baskı yapma ile okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları değişkeninin alt boyutlarından kişisel yakınlığı kullanma ile okul yöneticilerinin müzakere becerileri değişkeninin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

- **Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları okul yöneticilerinin müzakere becerilerini ne düzeyde açıkladığı açısından tartışılması**

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkisi incelendiğinde; Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışları değişkeni, okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma puanlarındaki değişkenliğinin %39,2'sini açıklamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının alt boyutları arasında incelendiğinde okul yöneticilerinin güven ortamı oluşturma alt boyutunu sırasıyla etkileme davranışlarının *baskı yapma, akıl yoluyla ikna etme, iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, istişarede bulunma ve takdir etme* alt boyutları açıklamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından güven ortamı oluşturma alt boyutunu, okul yöneticilerinin etkileme davranışlarından *karşılık verme, kurallara uygunluk, Bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma* alt boyutları, anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri alt boyutlarından *çözümde yana olma* alt boyut puanlarındaki değişkenliğin %36,4'sini okul yöneticilerinin etkileme davranışları açıklamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının alt boyutları arasında incelendiğinde okul yöneticilerinin müzakere becerilerinden *çözümde yana olma* alt boyut puanını sırasıyla okul yöneticilerinin etkileme davranışlarından *teşvik edici talepte bulunma, baskı yapma, istişarede bulunma, işbirliği yapma ve akıl yoluyla ikna etme* alt boyutları açıklamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerinden *çözümde yana olma* alt boyutunu okul yöneticilerinin etkileme davranışlarından *karşılık verme, kurallara uygunluk, bilgilendirme, takdir etme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma* alt boyutları anlamlı bir şekilde açıklamamaktadır.

## 5.2 Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan tartışmalar neticesinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme davranışlarının müzakere becerilerine etkilerine yönelik varılan sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri kadın öğretmenlerde yüksek seviyede görülürken, erkek öğretmenlerde düşük seviyede görülmektedir. Araştırma evreninde bulunan okul

yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olması ve erkek yöneticilerin kadın öğretmenlere karşı daha yapıcı ve müzakereye açık bir tutum içinde oldukları sonucuna varılmaktadır. Okul yöneticileri müzakere becerilerini sergileme düzeyi erkek öğretmen algılarına göre düşük olduğu sonucuna varılmaktadır. Okul yöneticileri, erkek öğretmenlerde oluşan yöneticilerin düşük müzakereci algısını ortadan kaldırmak için etkileme davranışlarını yerinde ve zamanında öğretmenlere sergilemelidir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri, öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkeninde sırasıyla Ana okul, İlkokul, Ortaokul ve Liseye doğru ilerledikçe sergileme düzeylerinin düştüğü gözlenmektedir. Dolayısıyla temel eğitimden orta öğretime doğru ilerledikçe, okul yöneticilerin müzakere becerilerini sergileme sıklığı öğretmen algılarına göre düşük olduğu sonucuna varılmaktadır. Eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin aidiyet duygularını geliştirecek, onları etkileyecek davranışlar sergilenmesi gerekmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerilerini sergileme düzeyleri öğretmenlerin kıdem ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülememiştir. Öğretmenlerin kıdem durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri incelendiğinde, öğretmenlik mesleğine yeni başlayan bir öğretmen ile uzun süre öğretmenlik yapan öğretmenle okul yöneticilerinin müzakere becerine olan algılarının değişmediği sonucuna varılmaktadır. Araştırmaya, öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma sürelerini dâhil edilmemesi ileriki çalışmalarda giderilebilir bir eksiklik olarak görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin müzakere becerileri ile etkileme davranışları alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde müzakere sürecinde okul müdürlerinin karşı tarafı ikna etmek için mantıksal gerekçeler sunduğu, problemin nedenleri ile birlikte çözüm önerisini de sunduğu sonucuna varılmaktadır. Öğretmenlerde algılarına göre okul yöneticileri müzakere sürecinde, öğretmenlere etkileme davranışları alt boyutlarından karşılık verme kullanarak süreç içinde kozları elinde tutmaya çalıştığı düşünülmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, öğretmenlere müzakere öncesinde ufak iyiliklerde bulunarak onları etkilediği ve müzakere süreci sonunda öğretmenlerin kendi isteklerinden vazgeçip (geri çekilme) okul yöneticilerinin istekleri doğrultusunda karar almaya yönlendirdiği sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticilerinin müzakere öncesinde öğretmenlerin kişilik yapıları hakkında bilgi sahibi olması, müzakere sürecinde önemli avantaj sağlayabilmektedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri müzakere sürecinde, öğretmenleri teşvik edici talepte bulunarak problemi müzakere etmesi, öğretmeni çözüm noktasına daha da yaklaştırmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin öğretmenlerin değer yargılarından faydalanılarak, öğretmenlerin problemle ilgili ne hissettikleri hakkında bilgi edinmeleri müzakere sürecinde avantaj sağlanacağı sonucuna varılmaktadır.

Okulda kimi zaman müzakere edilecek konunun, yasal sınırlar içerisinde olup olmadığı konusunda öğretmen tarafından tereddüt yaşanabilir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, öğretmenin mevzuat bilgisi göz önünde bulundurarak müzakere öncesi veya süreç içinde öğretmenlere açıklayıcı bilgiler sunması gerekmektedir. Öğretmen, sorumluluk alanı hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunda problemin çözümüne daha rahat katkı sunabilmektedir.

Öğretmenler, müzakere sürecinde okulun çıkarlarının yanında, bireysel çıkarlarına da önem verebilir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri süreç sonunda öğretmenin kazanacağı kazanımları teker teker anlatmalı bir takım bilgilendirmeler yapmalıdır. Müzakere edilen konuyla ilgili öğretmenin göreceği faydaların doğrudan olmasa da süreç sonunda kazanılacağı yönünde okul yöneticilerinin öğretmenlere aktarılması gerekmektedir.

Okul yöneticileri okulun tüm imkânlarını öğretmenlere sağlayabilmelidir. Öğretmen algılarına göre okulda müzakere edilen konularda, öğretmenler okulun amacına hizmet edecek faaliyette bulunurken karşılaşılabilecekleri zorlukların hafifletilmesi konusunda okul yöneticileri, öğretmenlere güven vermeli onlarla iş birliği içinde olduğunu hissettirebilmelidir. Öğretmenler, okul yönetim ekibi ile uyum içinde çalışması beraberinde olumlu bir okul iklimi de getirebilir. Öğretmen algılarına göre okulun hedeflerine dokunan kararlar alınırken, okul yöneticilerinin öğretmenlerle müzakere halinde istişarede bulunulması öğretmenlerde aidiyet duygusunun daha da gelişmesine katkı sağlayabilmektedir.

Okul yöneticileri müzakere edilen konuları zaman zaman öğretmenlerle müzakere ederken öğretmenin önemseydiği kişileri de sürece dâhil edebilmektedir. Öğretmen

algılarına göre okul yöneticileri müzakere sürecinde kendi fikirlerini böylelikle öğretmenlere daha rahat bir şekilde ifade etmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri müzakere halinde okul yöneticilerinin takındığı tavır, müzakerenin sonucuna olumlu veya olumsuz etki edebilmektedir. Yöneticinin müzakere sürecinde kullandığı tehditkâr sözler, olumsuz beden dili, kırıcı jest mimik hareketleri süreci tıkayabilirken, karşı tarafı rahatlatıcı söz ve hareketler süreci kolaylaştırmaktadır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, öğretmenler ile müzakere ettikleri konularda kişisel yakınlıklarını (dostluklarını, arkadaşlıklarını, akrabalıklarını vb.) kullanmaya yanaşmadıkları görülmektedir. Okulların resmi kurumlar olması, hiyerarşik bir düzene sahip olmaları yöneticiler tarafından bu davranışın tercih edilmemesine yol açmış olabilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri müzakere becerilerini sergilerken etkileme davranışlarından baskı yapma, akıl yoluyla ikna etme iş birliği yapma, teşvik edici talepte bulunma, istişarede bulunma ve takdir etme gibi davranışlar sergileyerek müzakere sürecinde güven ortamını oluşturmaya çalışmaktadır. Fakat öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği etkileme davranışlarından baskı yapma davranışı müzakere sürecinde okul yöneticilerince oluşturulmaya çalışılan güven ortamını olumsuz bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmenlere sergilediği etkileme davranışlarından karşılık verme, kurallara uygunluk, bilgilendirme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma davranışları, müzakere sürecinde okul yöneticilerince sergilenen güven ortamı oluşturma becerilerine katkı sunmamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri müzakere becerilerini sergilerken etkileme davranışlarından teşvik edici talepte bulunma, baskı, işbirliği yapma, istişare bulunma ve akıl yoluyla ikna etme gibi davranışlar sergileyerek müzakere sürecinde çözümden yana olmaya yönelik tavır sergilemektedir. Fakat öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği etkileme davranışlarından baskı yapma davranışı müzakere sürecinde okul yöneticilerince benimsenen çözümden yana olma amacından uzak kalmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmenlere sergilediği etkileme davranışlarından karşılık verme, kurallara uygunluk, bilgilendirme, takdir etme, kişisel yakınlığı kullanma ve başkalarıyla koalisyon kurma davranışları, müzakere sürecinde okul yöneticilerince sergilenen çözümden yana olma becerilerine katkı sunmamaktadır.

### 5.3 Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular, yapılan tartışma ve varılan sonuçtan yola çıkarak; araştırmaya yönelik, politika yönetimine yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler getirilmektedir.

#### 5.3.1. Uygulamaya yönelik öneriler

- Okul yöneticileri müzakere sürecinde erkek öğretmenlere yönelik okulda güven ortamı oluşturmali, onlara çözümden yana olduklarını hissettirmelidir.
- Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak okul yöneticilerinin müzakere becerilerini sergileme düzeyleri ortaokul ve liselerde arttırılmalıdır.
- Okul yöneticileri, müzakere becerilerini sergilerken, mantıksal gerekçeler sunması, karşı tarafı ikna konusunda etkileyebilmelidir.
- Karşı tarafa küçük iyilikler yaparak gönlünü hoş etmesi, müzakere sürecinde güven ortamının oluşmasına katkı sağlamalıdır.
- Okul yöneticileri, karşı tarafın değer yargılarına önem vermeli, onlara teşvik edici taleplerde bulunmalıdır.
- Müzakerede yasal çerçeveler, okul yöneticileri tarafından belirlenmelidir.
- Müzakere sürecinde karşı tarafa talebin gerçekleşmesi durumunda kendisine sağlanacak yararlar konusunda bilgilendirilmelidir.
- Okul yöneticileri, müzakere edilen konularda okulun yararına dokunan her türlü faaliyete iş birliği içinde olmalıdır.
- Müzakere edilecek konularda otoriter ve baskı gücünden kaçınılmalıdır. Müzakere sürecinde güven ortamını tehdit edebilecek her türlü davranışlardan kaçınılmalıdır.

#### 5.3.2. Politika yönetimine yönelik öneriler

- Araştırmanın çıktılarında yer alan okul yöneticilerinin müzakere becerinin geliştirilmesinde olumlu etkisi tespit edilen davranışların kazandırılmasına yönelik tedbirler alınmalıdır.
- Okul yöneticiliğine iletişim becerileri, ikna kabiliyetleri, problem çözme yatkınlıkları, stratejik düşünme gibi pek çok becerilerin bulunduğu müzakereci kimliğe sahip kişilerce seçilmesi yönünde seçme ve belirleme kriterleri belirlenmelidir.

### 5.3.3. Araştırmacılara yönelik neriler

- Okul yöneticilerinin müzakere becerilerini etkileyebilecek alan yazında yer alan farklı etki taktikleri üzerinde çalışmalar yürütülebilir.
- Türkiye’ de kadın eēitim yöneticilerinin müzakere becerileri incelenebilir.
- Araştırma alan yazına nicel veriler sunmaktadır. Nitel verilerle de farklı çalışmalar yapılabilir.
- ēretmenlerin müzakere becerileri araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

Ade, V., Schuster, C., Harinck, F., Trötschel, R. (2018), Mindset-oriented negotiation training (MONT): teaching more than skills and knowledge. *Front Psychol.*, 9, 907.

Ağın Önal, P. (2011). *Öğretmen algılarına göre lise müdürlerinin etkileme becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Artan, İ. E. (2002). *Çatışma yönetimi*. Editör: A. Esra Aslan (Ed.). Örgütte kişisel gelişim içinde (s. 201-236). 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları

Ateş, A. (2020). Müzakere yaklaşımları bağlamında sert, yumuşak ve prensipli müzakerelerin analizi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24, 111 – 126.

Aslan, A. E. (2002). *Örgütte kişisel gelişim*. Editör: A. Esra Aslan (Ed.). (1. bs.). Sayfa: 201-238. Ankara: Nobel Yayınları

Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetimde kullandığı güç türleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Aypay, A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık

Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annu. Rev. Psychol.*, 51, 279–314.

Betts, K. (2011) "Career advancement: Ten negotiation strategies for women in higher education,"academic leadership: *The Online Journal*: 9 (3) 3.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (22. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Can, A. (2018). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (6. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Cemaloğlu, N. ve Şahin, F. (2017). *Birey, örgüt ve yönetim*. Editörler: Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (Ed.) Örgütsel davranış ve yönetimi içinde (s. 1-31). Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Cıaldını, B. R. (2019). *İknanın psikolojisi teori ve pratik bir arada*. (Çev: Yasemin Fletcher.) İstanbul: Kültür Sanat Basımevi.

Comton, S. (2005). Salary negotiation strategies of female administrators in higher education dissertations. *Western Michigan University*.

Coşkun, G. (2013). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara Keçiören Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Coşkun, G. ve Demiröz, S. (2018). Milli eğitim bakanlığına bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin müzakere algılamaları. *Journal of International Management and Social Researches Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 16-24.

Çakarel, T. Y., Börü, D., E. ve Yıldırım, B. A. (2019). Politik taktikler: içsel motivasyonun bir yansıması mı? yöneticiler perspektifinden havacılık sektöründe bir araştırma. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 140-166.

Çelik, F. (2014). *Ortaokul müdürlerinin mizah davranışları ile öğretmenleri etkileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Çetin, C. (2002). *Örgütte kişisel gelişim*. Editör A. Esra Aslan (Ed.). 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları

Çetin, C. (2014). *Müzakere teknikleri: İlke, süreç, uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 35, 255-269.

Çimen, L., & Gezer, E. (2016). İlkokul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4520-4544.

Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Dağlı, E. ve alıık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Pegem Akademi Yayımcılık Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (1), 29-58.

Demirpolat, M. (2008). *Müzakere ve müzakere teknikleri: orta kademe yöneticilerin müzakere stilleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Demir, E. (2019). Notlarım: örnekleme kuramı. *Academia.edu.tr*

[https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as\\_sdt=0%2C5&q=%C3%B6zdamar+%C3%B6rnekleme+b%3%BCy%C3%BCkl%C3%BC%4%9F%C3%BC&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=%C3%B6zdamar+%C3%B6rnekleme+b%3%BCy%C3%BCkl%C3%BC%4%9F%C3%BC&btnG=) Erişim: 27.06.2020 tarihinde erişim sağlandı.

Derya, S. (2010). *Liderlik tarzları ve liderlerin astlarını etkileme taktikleri arasındaki ilişki: Antalya ili 5 yıldızlı otel yöneticileri üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Duramaz, Ş. ve Ören, K. (2017). Öz yeterlilik ve özgüvenin işgücü ve istihdama etkisine bir bakış. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9 (1), 109-120.

Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. (6. bs.). Ankara: Sistem Yayıncılık.

Erkuş, A. ve Tabak, A. (2008). İş yaşamında müzakereler: kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 397-418.

George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Gökçyer, N. (2017). *Örgütsel çatışma*. Editörler: Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (Ed.) Örgütsel davranış ve yönetimi içinde (s. 391-420). Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Gültekin, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Güney, G. (2016). *Etkileme taktiklerinin astın örgüte bağlılığına etkisinde lidere bağlılığın ve güvenin rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.

Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. (4. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Haveydi, C. (2017). *Okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi / İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

İspir, N. B. (2008). *Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Karadoğan, S. (2002). *Kişiler arasında ilişkilerde güven unsuru, güven ve ikna ölçeği örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kocabaş, Y. (2007). Etkili iletişimin sözsüz adımı olan beden dili ve Türkçe eğitimindeki rolü. *HAYEF Journal of Education*, 4(1).

Kuru Çetin, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Kuru Çetin, S. ve Çingir, Ş. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 3, 50-64.

Kurtbay, Y. (2002). *Örgütte kişisel gelişim*. Editör A. Esra Aslan (Ed.). Ankara Nobel Yayınları

Küçük, M. (2017). Yazılı iletişimin önemi, iş mektuplarının elektronik ortamda düzenleme usul ve esasları. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)*, 2.

Küden, M. (2016). *Yöneticiler için etkin müzakere teknikleri*. Antalya: ATS Akademi Yayınları.

Millî Eğitim Bakanlığı, (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. Resmî Gazete. Sayı: 29072

Erişim: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm> (12.04.2019 tarihinde erişim sağlandı).

Millî Eğitim Bakanlığı, (1973). *Millî eğitim temel kanunu*.  
Resmî Gazete. Sayı: 14574

Erişim <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf> (12.05.2020 tarihinde erişim sağlandı).

Millî Eğitim Bakanlığı, (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. Resmî Gazete. Sayı: 30455

Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=24694&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>  
(12.06.2020 tarihinde erişim sağlandı).

Özaslan, G. (2017). *French ve Raven perspektifiyle kişilerarası gücün temelleri*.  
Editörler: Yılmaz, E. ve Yılmaz, H. (Ed.) *Eğitimden Damlalar içinde* (s. 35-60). Konya:  
Palet Yayınları.

Özdemir, G. (2017). *İletişim ve sosyal medya*. Editörler: Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N.  
(Ed.) *Örgütsel davranış ve yönetimi içinde* (s. 79-88). Ankara: Pegem Akademi  
Yayınları

Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi, alanın temelleri ve çağdaş yönelimler* (3. bs.).  
Ankara: Anı Yayıncılık.

Özgan, H., Çelik, Ç. ve Bozbayındır, F. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin  
Müzakere Becerilerinin İncelenmesi. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5,  
95-103.

Özgan, H., Çelik, Ç., Bozbayındır, F. (2011). Müzakere beceri ölçeği: geçerlilik ve  
güvenirlilik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 65 – 76.

Polat Dede, N., (2019). İletişim ve Müzakere Arasındaki İlişkiler Üzerine Kuramsal Bir  
Değerlendirme. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 03 (02), 203-220.

Soysal, A , Yalçın, Y . (2016). Örgütlerde farklılıkların yönetiminde yeni bir yaklaşım:  
Müzakereci kişilik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Dergisi*, 3 (1) , 27-41.

Şişman, M. ve Uysal, Ş. (2015). *Eğitim yönetimi kuram ve uygulamalar*. Çeviri Editörü:  
Selahaddin Turan (Ed.). 7. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Taşçı, D. & Eroğlu, E. (2007). Yöneticinin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 533-546.

Türk Dil Kurumu. (2011). *İlköğretim okulları için Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uçan, M. Y. (2008). *Müzakere yönetimi ve bir model denemesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Uçan, M. Y. (2014). *Müzakereci olarak yönetici asistanı: yeni bir kariyer mi?* Elektronik Journal of Vocational Colleges. Özel sayı.

Ünal, A. & Özaslan, G. (2017). Okul yöneticilerinin maarif müfettişlerine yönelik etkileme taktikleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 176-195.

Yaylacı, G. Ö. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış, (36), 93-112.

Yıldırım, M. C., Kaya, A., Balay, R., Yılmaz, S. (2013). Okul müdürlerinin müzakere becerilerine ilişkin bir analiz. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(8), 2277-2289.

Yılmaz, E. (2017). *Örgütsel güven*. Editörler: Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (Ed.) Örgütsel davranış ve yönetimi içinde (s. 361-390). Ankara: Pegem Akademi Yayınları


Yılmaz, (2014). *Okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile müzakere becerileri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Yukl, G., Seifert, C. ve Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.

## EKLER

### 1. Ölçek kullanım izinleri

Gmail - Müzakere Becerileri Ölçeği Sayfa 1 / 2

 Adnan IRMAK <irmakadnan@gmail.com>

---

**Müzakere Becerileri Ölçeği**  
3 ileti

---

**Adnan IRMAK** <irmakadnan@gmail.com> 15 Kasım 2018 09:46  
Alıcı: ozgan@gantep.edu.tr

Değerli hocam iyi günler.  
Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans(tezli) öğrencisiyim. Aynı zamanda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi bir okulda okul yöneticisiyim.  
"Okul Yöneticilerinin Müzakere becerileri" konusu üzerinde çalışma yürütmekteyim. Geliştirmiş olduğunuz "Müzakere becerileri Ölçeği" ni atıf yapma şartı ile çalışmamda kullanmak üzere saygılarımla izninizi rica ediyorum.

İyi çalışmalar.  
Kolay gelsin.

**Adnan IRMAK**  
0544 521 90 04  
irmakadnan@gmail.com


---

**Habib.Ozgan** <ozgan@gantep.edu.tr> 16 Kasım 2018 14:02  
Alıcı: Adnan IRMAK <irmakadnan@gmail.com>

Merhaba,  
Müzakere becerileri ölçeğini kullanmanızdan memnuniyet duyar, çalışmanızda başarılar ve kolaylıklar dilerim.

selamlar,

**Adnan IRMAK**  
0544 521 90 04  
irmakadnan@gmail.com

 **Target IBQ Conditions.docx**  
145K

**Adnan IRMAK** <irmakadnan@gmail.com>  
Alici: gyukl@albany.edu

8 Kasım 2018 19:00

Thanks.  
Wish you good work.

Best regards.

Yukl, Gary A <gyukl@albany.edu>, 8 Kas 2018 Per, 18:38 tarihinde şunu yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

**Adnan IRMAK** <irmakadnan@gmail.com>  
Alici: gyukl@albany.edu

9 Kasım 2018 20:08

I have reviewed the descriptions and conditions for using the IBQ you've submitted. I request your permission to use the scale.

Adnan IRMAK <irmakadnan@gmail.com>, 8 Kas 2018 Per, 19:00 tarihinde şunu yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

**Yukl, Gary A** <gyukl@albany.edu>  
Alici: Adnan IRMAK <irmakadnan@gmail.com>

10 Kasım 2018 00:44

If you are agreeing to the conditions, then you have my permission to use it.

---

**From:** Adnan IRMAK <irmakadnan@gmail.com>  
**Sent:** Friday, November 9, 2018 12:08 PM  
**To:** Yukl, Gary A  
**Subject:** Re: Target IBQ

[Alıntılanan metin gizlendi]

**Adnan IRMAK** <irmakadnan@gmail.com>  
Alici: gyukl@albany.edu

10 Kasım 2018 14:26

Yes I'm agreeing to the conditions.  
Thank's.  
Good work.

Yukl, Gary A <gyukl@albany.edu>, 10 Kas 2018 Cmt, 00:44 tarihinde şunu yazdı:  
[Alıntılanan metin gizlendi]

## 2. Araştırma izinleri



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 48178250-300-E.65257  
Konu : Araştırma İzni (Adnan IRMAK)

22/08/2019

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 29/07/2019 tarihli ve E.58914 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Adnan IRMAK'ın "Okul Yöneticilerinin Etkileme Davranışlarının Müzakere Becerilerine Etkisi" adlı tezi kapsamında araştırma yapma isteği ile ilgili Konya Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 06.08.2019 tarih ve E.14529582 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.  
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-imzalıdır**

Prof. Dr. Zekeriya MIZIRAK  
Rektör Yardımcısı

Ek: Resmi Yazı ve Ekleri (13 Sayfa)

Adres: Nişantaş Mah. Dr. M. Hulusi Baybal Cad. No:12 Kat:18 Posta Kodu:42060 Selçuklu/KONYA  
Telefon: 0332 221 06 00 Faks: 0332 236 21 85 Elektronik Ağ: <http://www.erbakan.edu.tr> Gül Hümeýra ARSLAN  
0332 221 06 08

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.  
Evrak teyidi <https://ebysorgu.erbakan.edu.tr> adresinden 0GJA-6304-0AH3 kodu ile yapılabilir.



T.C.  
KONYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308-605.99-E.14529582  
Konu: Araştırma İzni (Adnan IRMAK)

06.08.2019

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarihli ve 2017/25 sayılı Genelgesi.  
b) 30/07/2019 tarihli ve 48178250-300-E.13029 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Adnan IRMAK'ın "Okul Yöneticilerinin Etkileme Davranışlarının Müzakere Becerilerine Etkisi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Araştırmanın; Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ekli listede adı yazılı okullarda görevli öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak ve ilgi (a) Genelgede belirtilen açıklamalara uyulması kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmaların 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlanması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2019-2020 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçlarının kullanılması, elde edilecek kişisel verilerin gizliliği hususuna dikkat edilmesi ve araştırma sonucunun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Seyit Ali BÜYÜK  
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:  
1-Genelge (2 Sayfa)  
2-Etkileme Davranış Ölçeği (5 Sayfa)  
3-Müzakere Becerileri Ölçeği (1 Sayfa)  
4-Okul Listesi (4 Sayfa)

Yazışma Elektronik İzni  
06-08-2019

Akçeşme Mah.Garaj Cad. No:4 Karatay/KONYA  
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>  
e-posta: [istatistik42@meb.gov.tr](mailto:istatistik42@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef  
Ali Naci İŞİK VHKİ  
Tel: (0 332) 353 30 50 - Faks : (0 332) 351 59 40

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7b92-d580-3144-a12d-eeb9 kodu ile teyit edilebilir.

## ENVANTER

Değerli öğretmenim,  
Bilimsel bir çalışma için anket formunda yer alan soruları bulunduğunuz okula göre cevaplandırmanıza ihtiyaç duymaktayız. Anket formuna vereceğiniz cevaplar hiçbir kişi ya da kuruluş ile paylaşılmayacağı gibi kayıt altına da alınmayacaktır. Bu yüzden anket formuna lütfen İSMİNİZİ YAZMAYINIZ. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ercan YILMAZ  
Danışman  
NEÜ/Eğitim Bilimler Entitüsü  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı

Adnan IRMAK  
Milli Eğitim Bakanlığı / Öğretmen  
[irmakadnan@gmail.com](mailto:irmakadnan@gmail.com)

## BÖLÜM 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki kişisel bilgi durum seçeneklerinden durumunuza uygun olana (X) işareti ile belirtiniz.

### 1) Cinsiyetiniz:

Kadın (...) Erkek (...)

### 2) Okul Türü

Okul Öncesi (...) İlkokul (...) Ortaokul (...) Lise (...)

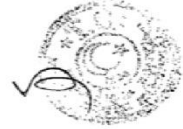
### 3) Kıdem durumunuz:

1-5 Yıl (...) 6-10 Yıl (...) 11-15 Yıl (...) 16 ve üstü (...)

### 4) Öğrenim Durumunuz

Lisans (...) Lisans Üstü (...)

M 27



## BÖLÜM II

**Açıklamalar:** Her bir davranış maddesi için, aşağıdaki cevap seçeneklerinden birini tercih ediniz. Maddeler 1’den 5’ e kadar puanlandırılacaktır. Bu bağlamda;

“*Bu taktiği benim için kullandığımı **hatırlamıyorum***” diyorsanız; 1 rakamını,

“*Bu taktiği benim için **çok nadir kullanır***” diyorsanız; 2 rakamını,

“*Bu taktiği benim için **zaman zaman kullanır***” diyorsanız; 3 rakamını,

“*Bu taktiği benim için **sık kullanır***” diyorsanız; 4 rakamını,

“*Bu taktiği benim için **her zaman kullanır***” diyorsanız; 5 rakamını

İlgili boşluğa yazınız.

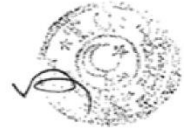
Eğer, bu seçeneklerden hiçbiri sizin durumunuza uymuyorsa veya cevabı bilmiyorsanız, o zaman 1 numaralı seçeneği işaretleyiniz. **Lütfen, kişi hakkındaki genel izlenimlerin yanıtlarınızı etkilemesinden kaçınınız.** Ankete başlamadan önce 11 farklı etkileme taktiğini gözden geçirmeniz, taktikleri karıştırmamanız açısından yararlı olacaktır.

**Okul Müdürü...**

### Akıl Yoluyla İkna Etme

- 1. Sizi bir talep veya öneri hakkında ikna etmek için mantıksal gerekçeleri kullanır.
- 2. Bir talep veya değişikliğin amaca ulaşmak için neden gerekli olduğunu net bir şekilde açıklar.
- 3. Bir proje önerisinin veya değişikliğin neden uygun ve ekonomik olacağını açıklar.
- 4. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin büyük ihtimalle başarılı olacağını göstermek için bilgi ve kanıt sağlar.

M A



"Bu taktiği benim için kullandığını **hatırlamıyorum**" diyorsanız; 1 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **çok nadir kullanır**" diyorsanız; 2 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **zaman zaman kullanır**" diyorsanız; 3 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **sık kullanır**" diyorsanız; 4 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **her zaman kullanır**" diyorsanız; 5 rakamını

#### **Karşılık Verme**

5. Bir görev veya projeye ilişkin yardımınız karşılığında size istediğiniz bir şeyi önerir.  
 6. Bir talebi yerine getirmenize karşılık olarak sizin için bir şey yapmayı önerir.  
 7. Yardımınız ve desteğiniz karşılığında sizin için özel bir görev veya iyilik yapmayı önerir.  
 8. Şimdiki yardımınız karşılığında sizin için gelecekte bir şey yapmayı önerir.

#### **Teşvik Edici Talepte Bulunma**

9. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin gerçekten heyecanlı ve kaydadeğer bir şey yapmak için bir fırsat olduğunu söyler.  
 10. Önerdiği bir proje veya değişikliğin nasıl sonuçlanacağına ilişkin açık, teşvik edici bir vizyon tanımlar.  
 11. Yeni bir faaliyet veya değişiklik önerdiği zaman ideal ve değerlerden bahseder.  
 12. Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik için heves uyandırmaya yönelik ilham verici bir konuşma veya sunum yapar.

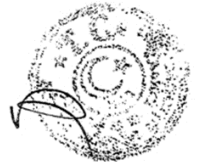
#### **Kurallara Uygunluk**

13. Talep veya önerisinin resmi kural ve politikalarla tutarlı olduğunu söyler.  
 14. Bir talep veya önerinin önceki anlaşma veya sözleşmelerle tutarlı olduğunu söyler.  
 15. Bir talebin yasal olduğunu iş emri, politika el kitapçığı, çizelge, iç tüzük veya sözleşme gibi dokümanlara başvurarak doğrular.  
 16. Bir talep veya önerinin önceki teamül ve yerleşmiş uygulamalar ile tutarlı olduğunu söyler.

#### **Bilgilendirme**

17. İsteddiği görevin kariyerinizi nasıl etkileyebileceğini açıklar.  
 18. Bir görev veya faaliyeti yapmakla elde edeceğiniz yararları tanımlar (örneğin; yeni beceriler öğrenmek, önemli insanlarla tanışmak, tanınmanızı kolaylaştırmak).  
 19. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin kişisel bir amacınıza ulaşmada nasıl yardımcı olabileceğini açıklar.  
 20. Önerdiği bir faaliyet veya değişikliğin sizin için neden iyi olacağını açıklar.

*M. C. A.*



"Bu taktiği benim için kullandığını *hatırlamıyorum*" diyorsanız; 1 rakamını,  
"Bu taktiği benim için *çok nadir kullanır*" diyorsanız; 2 rakamını,  
"Bu taktiği benim için *zaman zaman kullanır*" diyorsanız; 3 rakamını,  
"Bu taktiği benim için *sık kullanır*" diyorsanız; 4 rakamını,  
"Bu taktiği benim için *her zaman kullanır*" diyorsanız; 5 rakamını

#### **Baskı Yapma**

21. Bir talebi yerine getirmenizi ister.
22. Size bir şey yaptırmaya çalışırken tehdit veya uyarılarda bulunur.
23. Bir talebi yerine getirip getirmediğinizi görmek için sizi sürekli kontrol eder.
24. Bir talebi yerine getirmeniz için size baskı yapmaya çalışır.

#### **İş birliği Yapma**

25. Bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyabileceğiniz her türlü yardımı sağlamayı önerir.
26. Onun için yapacağınız bir göreve ilişkin ihtiyaç duyabileceğiniz kaynakları sağlamayı önerir.
27. Yerine getirmenizi istediği görevin nasıl yapılacağını göstermeyi önerir.
28. Yerine getirmenizi istediği görev için yardımcı olmayı önerir.

#### **Takdir Etme**

29. Bir talebi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan özel beceri veya bilgiye sahip olduğunuzu söyler.
30. Sizden bir şey yapmanızı istediği zaman beceri veya bilginizi över.
31. Onun için bir görevi yerine getirmenizi istediği zaman geçmiş performans veya başarılarınızı över.
32. Yapmanızı istediği görev için sizin en kalifiye kişi olduğunuzu söyler.

#### **İstişarede Bulunma**

33. Bir amaca ulaşmasına veya bir problemi çözmeye yardımcı olmanız için yapabileceğiniz bir şeyler önermenizi ister.
34. Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili düşüncelerinizi almak için size danışır.
35. Önerdiği bir faaliyet veya değişiklik ile ilgili var olan herhangi bir tereddüdünüzü açıklamamız için sizi teşvik eder.
36. Bir taslak plan veya öneriyi geliştirmeye yönelik yöntemler önermenizi bekler.

M 07



"Bu taktiği benim için kullandığını **hatırlamıyorum**" diyorsanız; 1 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **çok nadir kullanır**" diyorsanız; 2 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **zaman zaman kullanır**" diyorsanız; 3 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **sık kullanır**" diyorsanız; 4 rakamını,  
"Bu taktiği benim için **her zaman kullanır**" diyorsanız; 5 rakamını

#### **Kişisel Yakınlığı Kullanma**

- \_\_\_ 37. Sizden bir şey yapmanızı istediği zaman arkadaşlığınıza başvurur.  
\_\_\_ 38. Ne olduğunu belirtmeden, sizden bir iyilik istemesi gerektiğini söyler.  
\_\_\_ 39. Bir arkadaş olarak, ona bir iyilik yapmanızı ister.  
\_\_\_ 40. Sizin yardımınızı kişisel bir iyilik olarak ister.

#### **Başkalarıyla Koalisyon Kurma**

- \_\_\_ 41. Bir öneriyi desteklemenizi isterken, bu öneriyi onaylayan diğer insanların isimlerinden bahseder.  
\_\_\_ 42. Desteklemenizi veya uygulamada yardımınızı istediği, önerdiği bir faaliyet veya değişikliğe neden destek verdiklerini size açıklamaları için diğer kişileri bir araya getirir.  
\_\_\_ 43. Bir talep veya öneride bulunmak üzere sizinle buluştuğunda destek için yanında birini getirir.  
\_\_\_ 44. Bir talep veya öneriyi yerine getirmeniz amacıyla, sizi etkilemede yardımcı olması için saygı duyduğunuz birinden ricada bulunur.

**Bilimsel çalışmamıza katkı sağladığınız için gönülden teşekkürler.**

**(Diğer sayfaya geçebilirsiniz)**

41 a17



<b>BÖLÜM III</b>					
<b>İFADELER</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Biraz katılmıyorum</b>	<b>Orta derecede katılmıyorum</b>	<b>Çok katılmıyorum</b>	<b>Tamamen katılmıyorum</b>
<b>Okul Müdürü;</b>					
1- Müzakere sürecine önceden hazırlık yapar.	1	2	3	4	5
2- Karşısındakinin durumunu inceleyerek pozitif yaklaşımlarda bulunur.	1	2	3	4	5
3- Müzakere sürecinde olaylara farklı açılardan bakılmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
4- Müzakere sürecinde güç kullanımı ve baskıcı taktikler kullanma, köşeye sıkıştırma gibi yöntemler kullanmamaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
5- Müzakere sürecinde karşılıklı olumlu duygularla güven ortamı yaratmaya çalışır.	1	2	3	4	5
6- Müzakere sürecinde fikirlerini empoze etmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
7- Müzakere sürecinde eleştiriye açıktır.	1	2	3	4	5
8- Müzakere sürecinde olaylara hakimdir.	1	2	3	4	5
9- Kendini karşısındakinin yerine koymaya, onun duygu ve düşüncelerini hissetmeye çalışır.	1	2	3	4	5
10- Müzakere sürecinde iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır.	1	2	3	4	5
11- Gerginlik, sıkıntı ve hayal kırıklığı yaratan durumlarda duygularını kontrol eder.	1	2	3	4	5
12- Kendi çıkarlarından daha çok ortak çıkarlar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
13- Gerekli bilgiyi almak için doğru zamanlamayla sorular sorar.	1	2	3	4	5
14- Müzakere sürecinde iletişimin kesintiye uğramamasına önem verir.	1	2	3	4	5
15- Müzakere sürecinde durumu açıklayıcı değerlendirme ve özet sunar.	1	2	3	4	5
16- Müzakere sürecinde karşıdakini kontrol etmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
17- Müzakere sürecinde karşı tarafa bir anlamda ayna olup göremediği yönleri göstermeye çalışır.	1	2	3	4	5
18- Tartışmalı konulardan daha çok uzlaşılan konulara vurgu yapar.	1	2	3	4	5
19- Beklentilerini ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ortaya koyar	1	2	3	4	5
20- Müzakere sürecinde tepki oluşturabilecek durumlara dikkat eder.	1	2	3	4	5
21- Kendini ve karşısındakini çözüme inandırır.	1	2	3	4	5
22- Müzakere sürecinde farklı görüşler arasında denge kurar.	1	2	3	4	5
23- Karşı tarafın çözüm için düşünmesini ve çaba göstermesini sağlar.	1	2	3	4	5

*Bilimsel çalışmamıza katkı sağladığınız için gönülden teşekkürler.*

## ÖZGEÇMİŞ

### *Kişisel Bilgiler*

---

Adı Soyadı : Adnan IRMAK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kızıltepe / 1983  
Medeni Durumu : Evli  
e-posta : irmakadnan@gmail.com

### *Eğitim Bilgileri*

---

İlkokul : Sakarya İlköğretim Okulu  
Ortaokul : Sakarya İlköğretim Okulu  
Lise : Kızıltepe Anadolu Lisesi  
Lisans : Karadeniz Teknik Üniversitesi / Artvin Eğitim Fakültesi  
Yüksek Lisans :  
Doktora :

### *İş Deneyimi*

---

1. Kızıltepe /Adnan Menderes İlköğretim Okulu (2007 – 2008)
2. Derik /Beşbudak ilkokulu (2008 – 2012)
3. Derik /Direkli Hacı Ahmet Irmak İlkokulu (2012 – 2013)
4. Karatay /İpekler İlkokulu (2013 – 2013)
5. Selçuklu /Güvenç İlkokulu (2013 – 2018)
6. Karatay /Hasan Ali Yücel İlkokulu (2018 - ...)

### *İlgi Alanları*

---

### *Ödülleri*

---

### *Diğer Bilgiler*

---

