

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**  
**2019-YL-155**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN POLİTİK BECERİ  
VE DALKAVUKLUK HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Duygu KONAY**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Erkan KIRAL**

**AYDIN- 2019**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Duygu KONAY tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceri ve Dalkavukluk Hakkındaki Görüşleri” başlıklı tez, 22. 08. 2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı ve Soyadı Kurumu İmzası

Başkan: .....

Üye: .....

Üye: .....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla .....(tarih) tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü V.



**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

22/08/2019

Duygu KONAY





## ÖZET

### ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN POLİTİK BECERİ VE DALKAVUKLUK HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Duygu KONAY

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erkan KIRAL

2019, XVIII + 98 sayfa

Araştırmada ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu, 2018-2019 öğretim yılında Afyon ili Dinar ilçesinde yer alan ortaöğretimde çalışan ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 175 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu, Dalkavukluk Ölçeği ve Politik Beceri Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel ve kanıtlamasal istatistik teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin görüşlerine göre en yüksek yönetici odaklı dalkavukluk, sonrasında iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışı sergiledikleri, genel dalkavukluk davranışının düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre, cinsiyetin, yaşın, medeni durumun, çalıştığı okul türünün, kıdemin ve okuldaki görev süresinin onların dalkavukluk davranışlarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerilerinin en yüksek düzeyde samimi görünme sonra sırası ile kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve sosyal zekâ şeklinde olduğu, genel politik beceri düzeylerinin ise yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında incelenen öğretmenlerin cinsiyetinin, yaşının, çalıştığı okul türünün, kıdeminin ve okuldaki görev süresinin onların politik beceri düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ancak medeni durum değişkeninin politik beceri alt boyutlarından ilişki ağı kurma ve samimi görünme ile genel politik beceri düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere oranla ilişki ağı kurma, samimi görünme ve genel politik beceri düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İlave olarak, öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun geneli ile boyutları arasında pozitif yüksek, politik beceri ile boyutları arasında orta ve yüksek düzeylerde pozitif anlamlı ilişki olduğu, politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Öğretmen, Dalkavukluk, Politik Beceri



## **ABSTRACT**

### **HIGH SCHOOL TEACHERS' OPINIONS ABOUT POLITIC SKILLS AND SYCOPHANCY**

Duygu KONAY

M.sc. Thesis, at Educational Administration

Supervisor: Doç. Dr. Erkan KIRAL

2019, XVIII + 98 pages

The purpose of this research to examine high school teachers' opinions about politic skills and sycophancy. The population of this research consists of teachers who work in secondary government schools of Afyon province Dinar district in 2018-2019 educational academic term. The sample of the research was 175 teachers selected randomly via stratified sampling method. Data was collected by means of Personal Information Form, Politic Skills Scale and Sycophancy Scale. In data analysis, descriptive statistical techniques and parametric tests were used. As a result of the research, according to the teachers' opinions, sycophancy was at the highest level on sycophancy to the manager then sycophancy to the co-worker, respectively and general sycophancy was found relatively lower than the mean. In addition, according to the teachers' opinions sycophancy and its dimensions do not differ according to teachers' marital status, gender, age, type of school, length of service and year of service at the school where she/he works variables. According to the teachers' opinions politic skills of teachers were at the highest level on interpersonal influence then sincerity, ability of communication and social competence, respectively and general politic skills were found relatively higher than the mean. It was understood that the demographic variables ;gender, type of school, age, length of service and year of service at the school where the she/he works and educational status in this research did not affect politic skills of teachers but it was understood that sincerity, ability of communication and general political skills differ according to their marital status. It was found that married teachers have higher ability of communication, sincerity, and general political skills. Moreover, it was found that according to the teachers' opinions there was high positive significant relationship between sycophancy and its dimensions, medium and high positive significant relationship between politic skills and its dimensions and there was a non-significant relationship between politic skills and sycophancy.



**KEYWORDS:** Politic Skills, Sycophancy, Teacher.



## ÖNSÖZ

Bir örgüt olarak okullar planlı etkinlikler ile eğitsel amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Her örgütte olduğu gibi okullarda da farklı ilgi, istek ve amaçlar doğrultusunda çalışan insan toplulukları bulunmaktadır. Böylelikle okullar kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken bünyesinde yer alan farklı insan topluluklarının da amaç, ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek için mücadele verirler. Bu durum okullarda karşılıklı davranışların sergilenmesine yol açar. Bu nedenle okulların politik davranışların sergilenmesi kaçınılmazdır. Ayrıca okul örgütlerinde çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmak ve ihtiyaçlarını gidermek için çıkarlarına yönelik yaranma davranışı gösterebilirler. Pek tabidir ki bu yaranma davranışını sergilerken de politik davranabilirler. Nitekim bu araştırma, ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere sergiledikleri politik beceri ve dalkavukluk davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Son yıllarda örgütlerde önemi artan politik beceri davranışları konusuyla beni tanıştıran ve Türkiye’de ilk defa kendisi tarafından çalışması yapılan dalkavukluk konusunda çalışmam için beni cesaretlendiren, eğitimim ve araştırmanın başından sonuna kadar olan süreçte, her aşamada desteğini eksiksiz hissettiğim, kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Erkan KIRAL’ a;

Kendilerinden ders alma onuruna eriştiğim, değerli hocalarım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA’ ya, Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA’ ya, Doç. Dr. Bertan AKYOL’ a ayrıca jüride değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ’ a ve Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM’ e ve yüksek lisans öğrenimim boyunca doğrudan ya da dolaylı olarak yardımcı olan tüm arkadaşlarıma;

Çalışmalarım boyunca, sevgi ve desteğini her daim bana hissettiren ve beni motive eden anneme, babama, kardeşime ve eşine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Duygu KONAY

# İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
SİMGELER DİZİNİ .....	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xv
EKLER DİZİNİ .....	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xviii
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	5
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR.....	5
1.1. Araştırmanın Konusu .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	8
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	10
<b>2. BÖLÜM</b> .....	11
2. MATERYAL VE YÖNTEM.....	11
2.1. Araştırma Modeli .....	11
2.2. Evren ve Örneklem .....	11
2.3. Veri Toplama Araçları .....	14
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	14
2.3.2. Dalkavukluk Ölçeği .....	14
2.3.3. Politik Beceri Ölçeği.....	17
2.4. Verilerin Analizi .....	19
2.5. Kaynak Özetleri .....	20
2.5.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar .....	20

2.5.1.1. Dalkavukluk ile ilgili yurt içinde yapılmış araştırmalar .....	20
2.5.1.2. Politik Beceri ile ilgili yurt içinde yapılmış araştırmalar .....	23
2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar .....	27
2.5.2.1. Dalkavukluk ile ilgili yurt dışında yapılmış araştırmalar .....	27
2.5.2.2. Politik Beceri ile ilgili yurt dışında yapılmış araştırmalar .....	30
2.6. Kapsam ve Sınırlılıklar .....	33
3. BÖLÜM .....	34
3. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	34
3.1. Dalkavukluk Kavramına İlişkin Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve .....	34
3.1.1. Dalkavukluk Kavramı .....	34
3.1.2. Örgütlerde Dalkavukluk .....	36
3.1.3. Okullarda Dalkavukluk .....	37
3.1.4. Dalkavukluğun Boyutları .....	38
3.1.4.1. Yönetici Odaklı Dalkavukluk .....	38
3.1.4.2. İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk .....	41
3.2. Politik Beceriye İlişkin Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve .....	43
3.2.1. Politik Beceri Kavramı .....	43
3.2.1.1. Örgütlerde Politik Beceri Kavramı .....	46
3.2.2. Politik Becerinin Boyutları .....	48
3.2.2.1. Sosyal Zekâ .....	48
3.2.2.2. Kişilerarası Etki .....	49
3.2.2.3. İletişim Ağı Kurma Becerisi .....	50
3.2.2.4. Samimi Görünme .....	50
3.2.3. Politik Becerinin Etkileri .....	51
3.2.3.1. Politik Becerinin Birey Üzerindeki Etkisi .....	51
3.2.3.2. Politik Becerinin Diğer Kişiler Üzerindeki Etkisi .....	52
3.2.4. Düşük ve Yüksek Politik Beceriye Sahip İnsanlar .....	53

3.3. Dalkavukluk ve Politik Beceri İlişkisi .....	53
3.4. Tanımlar .....	54
4. BÖLÜM .....	56
4. BULGULAR .....	56
4.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceriye İlişkin Bulgular .....	56
4.1.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Becerinin Boyutlar Bazında İncelenmesi .....	56
4.1.1.1. Öğretmenlerin görüşlerine göre sosyal zekâ boyutunun incelenmesi .....	56
4.1.1.2. Öğretmenlerin görüşlerine göre kişilerarası etki boyutunun incelenmesi .....	57
4.1.1.3. Öğretmenlerin görüşlerine göre ilişki ağı kurma boyutunun incelenmesi .....	57
4.1.1.4. Öğretmenlerin görüşlerine göre samimi görünme boyutunun incelenmesi .....	58
4.1.1.5. Öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerinin boyutlara ilişkin incelenmesi .....	58
4.1.2. Politik Becerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	59
4.1.2.1. Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi .....	59
4.1.2.2. Medeni durum değişkenine göre incelenmesi .....	60
4.1.2.3. Kıdem değişkenine göre incelenmesi .....	61
4.1.2.4. Yaş değişkenine göre incelenmesi .....	61
4.1.2.5. Okuldaki çalışma yılı değişkenine göre incelenmesi .....	62
4.1.2.6. Okul türü değişkenine göre incelenmesi .....	63
4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dalkavukluğa İlişkin Bulgular .....	63
4.2.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dalkavukluğun Boyutlar Bazında İncelenmesi .....	63
4.2.1.1. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluğun incelenmesi .....	64
4.2.1.2. Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluğun incelenmesi .....	64

4.2.1.3. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun boyutlara ilişkin incelenmesi .....	65
4.2.2. Dalkavukluğun Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	66
4.2.2.1. Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi .....	66
4.2.2.2. Medeni durum değişkenine göre incelenmesi.....	66
4.2.2.3. Kıdem değişkenine göre incelenmesi .....	67
4.2.2.4. Yaş değişkenine göre incelenmesi .....	68
4.2.2.5. Okuldaki çalışma yılı değişkenine göre incelenmesi.....	68
4.2.2.6. Okul türü değişkenine göre incelenmesi .....	69
4.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	69
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>72</b>
<b>6. KAYNAKLAR .....</b>	<b>82</b>
<b>7. EKLER .....</b>	<b>90</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>98</b>

## SİMGELER DİZİNİ

%: Yüzde

$\eta^2$ : Eta kare

$\bar{X}$ : Aritmetik ortalama

d: Etki büyüklüğü

f: Frekans

n Evren büyüklüğü

p: Anlamlılık derecesi

Sd: Serbestlik derecesi

Ss: Standart sapma

vb.: ve benzeri

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Araştırmanın Yürütüldüğü Afyon İli Dinar İlçesindeki Resmi Liselerde Dağıtılan, Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Veri Toplama Aracı Sayıları ve Yüzdeleri.....	12
Tablo 2.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzdeleri .....	13
Tablo 2.3. Dalkavukluk Ölçeği Madde Biçimi.....	15
Tablo 4.1. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Sosyal Zekâ Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	56
Tablo 4.2. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kişilerarası Etki Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	57
Tablo 4.3. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlişki Ağı Kurma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	57
Tablo 4.4. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Samimi Görünme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	58
Tablo 4.5. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Politik Becerinin Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri.....	58
Tablo 4.6. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları. ....	59
Tablo 4.7. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları .....	60
Tablo 4.8. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA testi Sonuçları .....	61
Tablo 4.9. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA testi Sonuçları .....	61
Tablo 4.10. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları. ....	62
Tablo 4.11. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları .....	63
Tablo 4.12. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Yönetici Odaklı Dalkavukluğa İlişkin Betimsel İstatistikler .....	64



Tablo 4.13. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluğa İlişkin Betimsel İstatistikler.....	65
Tablo 4.14. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Dalkavukluğun Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri.....	65
Tablo 4.15. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları. ....	66
Tablo 4.16. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları. ....	67
Tablo 4.17. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA testi Sonuçları .....	67
Tablo 4.18. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA testi Sonuçları .....	68
Tablo 4.19. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t- Testi Sonuçları. ....	68
Tablo 4.20. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları .....	69
Tablo 4.21. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Sonuçları .....	69

## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Araştırma İzni.....	90
Ek 2. Veri Toplama Aracı.....	91
Ek 3. Dalkavukluk Ölçeği Kullanım İzni .....	94
Ek 4. Politik Beceri Ölçeği Kullanım İzni .....	95
Ek 5. Dalkavukluk ölçeği normallik değerleri.....	96
Ek 6. Politik Beceri ölçeği normallik değerleri .....	97



## **KISALTMALAR DİZİNİ**

ANOVA : Varyans Analizi (Analysis of variance)

MEB : Millî Eğitim Bakanlığı

MEM : Milli Eğitim Müdürlüğü

PSI : Politik Beceri Envanteri ( Political Skills Inventory)

SQ : Dalkavukluk Ölçeği (Sycophancy Questionare)

SPSS : İstatistik Paket Programı (Statistical Package Program for Social Sciences)

TDK : Türk Dil Kurumu



## GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar olan sürece bakıldığında insanların, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gruplar, topluluklar ve örgütler oluşturduğu görülmektedir. Bu gruplar, topluluklar ve örgütler içerisinde yer alan insanların her birinin farklı ilgileri, ihtiyaçları amaçları ve çıkarları bulunmaktadır. Nitekim örgütlerin de ulaşmak istedikleri hedefleri vardır. Özellikle çalışma hayatında her örgüt kendi amaçları doğrultusunda bireyleri bünyesine almaya çalışırken insanlar günümüzde daha çok ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda bir örgüte katılmak istemektedirler. Bu durumda örgütlerin bir yandan kendi amaçlarına ulaşmaya çalışması diğer taraftan ise örgüt içerisinde yer alan farklı ilgi ve ihtiyaçlara sahip bu kişilerin her birinin isteklerinin yerine getirme çabası içindedir. Bu doğrultuda örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ihtiyaçlar ve beklentiler konusunda çıkar gözetimi ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için örgütün çıkarı doğrultusunda çalışanları yönlendirme davranışları sergilemek durumunda kalırken, çalışanlar ise örgüt içerisinde kendi çıkarları doğrultusunda hem çalışma arkadaşlarını hem de yöneticilerini yönlendirme davranışları sergileyebilirler. Bu bağlamda örgüt içerisinde yöneticilerin ve çalışanların amaçlarına ulaşmak için politik davranışlar sergilemesi kaçınılmazdır. Pek tabidir ki kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri onların dalkavukluk yapmalarına yol açabilir.

Bu davranışlar, örgütün amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi, etkili ve verimli olabilmesi için örgütlerde önemli yer tutmaktadır. Çünkü politik davranış, bireyin kendi çıkarlarını korumak için örgütte bulunan diğer kişileri etkileme yeteneğidir. Dalkavukluk ise yine bireyin kendi çıkarları doğrultusunda örgüt içerisinde fayda sağlayacağı kişilere yaranma ve onları etkileme davranışdır. Bu bağlamda söz konusu kavramlar birbiriyle ilişkili olup, her ikisi de örgütlerin verimli ve etkili çalışması konusunda önemli bir yere sahiptir.

Örgüt ile ilgili yazında son yıllarda örgütsel etkililik konusunda önemli kabul edilen yeni davranış biçimleri ortaya çıkarılmaktadır. Politik davranış da ortaya çıkarılan ve üzerinde çalışılan yeni davranışlar arasındadır. Örgütlerde politik davranış, “çalışanın resmi rolünün bir parçası olarak görülmeyen ancak onu etkileyen veya etkilemeye çalışan örgüt içerisinde avantajların ve dezavantajların dağıtımına dair faaliyetlerden oluşan bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Farrell ve Petersen’e (1982) göre ise politik davranışlar; örgütsel normlar ve hedefler tarafından şekillendirilen biçimsel rollerin bir

parçası olmaktan daha ziyade, bireyin kendisinin ve grup çıkarlarının teşviki ile ilişkili formal olmayan yapılar şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde politik davranış, bireyin örgütteki rolünün bir parçası olarak tanımlanmayan faaliyetler veya örgüt içindeki çıkarların dağılımını etkileme çabası olarak görülmektedir. Bu bağlamda politik davranışlar, örgüt içerisinde örtük davranışlar olup, örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Porter, Lawler ve Hackman (1975) tarafından yapılan diğer bir tanımda ise politik davranış, bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını muhafaza etmeleri veya arttırmaları için, diğer bireylerin çıkarlarını tehdit eden isteğe bağlı sosyal etkileme girişimi olarak ifade edilmektedir. Bu sosyal etkileme girişimini sergilemek ise politik beceri yeteneği ile mümkün olabilir. Kişilerin bu davranışları sergileyebilmesi ve politik davranış amaçlarına ulaşması için politik beceri yeteneğine sahip olması gereklidir. Bu yetenek, iş ortamında diğer çalışanları etkin bir şekilde anlama yeteneği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireyin kendi kişisel çıkarlarını koruması ya da örgüt amaçları doğrultusunda çıkarlarını artırabilmesi için diğer bireyleri etkileme yönünde mevcut bilgisini kullanması, politik bir beceri olarak tanımlanabilir (Ferris, Hochwarter, Kacmar ve Treadway, 2005). Diğer bir tanımda ise politik beceri “bir bireyin diğer bireyler ile ilgili bilgisini kullanarak onları, kendisinin ya da örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını için etkileme yeteneği” olarak açıklanmaktadır (Ahearn, Ammeter, Douglas, Ferris ve Hochwarter, 2004). Böylelikle politik becerilere sahip olma, kişilerin politik davranışlar sergilemesinin ön koşulu niteliğindedir.

Örgüt ile ilgili yazında örgütün etkililiği ile ilgili son yıllarda karşılaşılan diğer önemli kavramlardan biri ise dalkavukluktur. Genel anlamda dalkavukluk kavramı, kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda kendisine fayda sağlayacak kişilere yaranma davranışıdır (Drane, 2006). Örgütlerde dalkavukluk tanımı, Richi (2011) tarafından, kişisel fayda sağlamak amacıyla ya da otoriteye sahip olan kişiyi memnun etmek için yapılan herhangi bir girişim olarak yapılmıştır. Bu kavramda kişi kendi çıkarı odaklı davranış sergilemektedir. Örgüt içerisinde kişi kendine fayda sağlayacak çalışma arkadaşları ve yöneticilere karşı yaranma davranışı ortaya koyabilir. Bu kişiler yöneticilerine yaranmak için onların duymak istedikleri sözleri söyleyerek onları överler ve abartılı davranışlarda bulunabilirler. Çalışma arkadaşları arasında ise kendisine yardımcı dokunacak kişilere karşı yaranma, onların etrafında bulunma ve onlara yardım etme şeklinde olabilir. Böylece kişiler örgüt içerisinde sergiledikleri dalkavukluğun onların terfi alma, kademe atlamaları gibi çıkar elde etmelerine etkisi olacağını düşünürler.

Örgütlerde karşılaşılan politik beceri ve dalkavukluk davranışları kişilerin hayatta kalmak için fiziksel ihtiyaçlarını gidermekten başlayıp ait olma, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamalarına da yardımcı olmaktadır. Nitekim politik beceri ve dalkavukluk tanımlarına bakıldığında kişilerin kendi amaçları doğrultusunda hareket etmeleri ortak nokta olarak göze çarpabilmektedir. Kendi amaçları doğrultusunda hareket etmeleri insanların hayatta kalmak için bir örgüte bağlı olarak çalışmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda okullar da insanların yaşamlarına devam edebilmeleri için çalıştıkları politik örgütlerdir. Okullarda, yöneticiler okulun amaçlarına ulaşabilmesi için çaba sarf etmekte ve okul örgütü içerisinde bulunan öğretmenleri de bu doğrultuda yönlendirmektedirler. Okulda yöneticilerin öğretmenleri iyi bir şekilde yönlendirebilmeleri için onları iyi bir şekilde gözlemleyip, onları etkileme ve farklı durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilme gibi davranışlar göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin politik beceriye sahip olmaları beklenmektedir. Nitekim, Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983), politik bakış açısının politik çevreler olan örgütlerde etkili olduğunu ve bireylerin politik beceriyi kullanmaya gereksinim duyduğu düşüncesini ortaya koymuşlardır. Öğretmenler açısından düşünüldüğünde de öğretmenlerin başarılı olması için politik beceriye sahip olması önemlidir. Pfeffer (1981), kişilerin başarılı olmak için mutlaka politik beceriye ihtiyacı olduğunu ileri sürmüştür. Mintzberg (1983) ise kişilerin etkileyici ve başarılı olabilmesi için sahip olması gereken iki temel özelliği vurgulamaktadır. Bu özelliklerden ilki kişilerin politik bir davranış sergilemeden evvel, bilgi ve deneyim gibi kişisel kaynakları kullanmak için arzu ya da motivasyon göstermeleri gerektiğidir ve bu durumu “politik niyet” kavramı ile açıklamaktadır. Diğer özellik ise, kişilerin politik bir niyeti olmasının politik bir davranış sergilemek için tek başına yeterli olmadığı ve politik beceriye de sahip olmaları gerektiğidir.

Okulların etkililiğinde önemli yer tutan dalkavukluk davranışı olumsuz bir kavram olarak algılanmasına rağmen pek çok kişi tarafından sergilenebilmekte, bireyin amaçlarına ulaşması için bir gereklilik gibi algılanabilmektedir. Dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, üstleri ile iletişiminde filtre uygulayarak sadece yöneticilerin duymak istediklerini söyleyen ve genelde sorun çıkarmama gayreti içerisinde olan kişilerdir. Nitekim böyle bir durum okul yöneticisinin işine gelmektedir. Okul yöneticileri okullarda sorun çıkarmadan söylediklerini yapan ve yöneticinin görüşleri doğrultusunda hareket eden, karşı çıkmayan, boyun eğen, öğretmenler istemektedirler. Pek tabidir ki bu durumda yönetici de onların istedikleri ders programı düzenleme, izin verme vb. gibi işleri onlara göre düzenleyerek çıkar elde etmelerini sağlayabilmektedir. Bu durumda karşılıklı hem dalkavukluk yapan kişiler hem de yöneticiler

amaçlarına ulaşmış olmaktadır. Bu durum, amaçlarına ulaşmak için yöneticilerin isteklerini koşulsuz kabul eden öğretmenler grubunu ortaya çıkarabilir. Bu grupta yer alan öğretmenler de birbirlerine yaranma davranışı sergileyerek diğer öğretmenleri de grubun dışında tutabilirler. Böylece dalkavukluk davranışı sergileyen çalışanlar hem yöneticiye hem de çalışma arkadaşlarına karşı amaçlarına ulaşmak için tutum geliştirebilirler. Nitekim Kıral (2017a) dalkavukluğu okullarda yönetici ve çalışan odaklı olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Alanyazın incelendiğinde dalkavukluğun; ast-üst ilişkileri, kariyer başarısına etkisi, akrabalık ilişkisi gibi farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir (Drane, 2006; Judge ve Bretz, 1994; Thacker ve Wayne, 1995). Ancak Kıral (2017a), Akçadağ (2017) ve Dilmaç'ın (2018) çalışmaları dışında okullarda dalkavukluk kavramı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte alanyazın incelendiğinde okul örgütlerinde politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışmaya henüz rastlanamamıştır. Bu çalışma ile okullarda öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk davranışı arasındaki ilişki ortaya çıkartılıp, bu durumun okulların verimliliği ve etkililiğine ilişkin yapılacak çalışmalarda ilgililere ışık tutması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte dalkavukluk kavramı alanyazında politik beceri ile tartışmaya açılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## 1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

### 1.1. Araştırmanın Konusu

Belirli ortak amaçlara ulaşmak amacıyla insanlar tarafından oluşturulmuş yapılar olan (Karakoç, 1991) örgütlerin bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir. Örgüt içerisinde bireyler kendi amaçlarına ulaşmak için iş arkadaşlarını ve yöneticilerini etkileyip kontrol altında tutmak isterler. Ayrıca, örgütün amaçlarına da hizmet edip başarılı çalışanlar olmak istemektedirler. Böylelikle, örgüt içerisinde yöneticiye yakın olma arzusu, çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinme ve onlara yaranma davranışları ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde kendi çıkarları uğruna, çalışma arkadaşlarından başarılı olan kişilere ve yöneticiye karşı gösterilen yaranma davranışı dalkavukluk olarak değerlendirilebilir. Dalkavukluğun örgütlerde olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir (Drane, 2006). Örgütün amaçlarına uygun gösterilen dalkavukluk davranışı, yöneticiler tarafından fark edilip kontrol altında tutulursa bu durum örgüt için yararlı olabilir. Dalkavukluk yapan kişi sadece kendi çıkarlarına uygun hareket edip diğer çalışanlarla rekabet içerisinde olursa bu durum örgüte zarar verebilir.

Örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarını ve yöneticileri kendi çıkarları uğruna etki altına alma davranışı aynı zamanda politik beceri kavramı ile de ilgilidir. Politik beceriler, sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme boyutlarıyla bir bütün oluşturmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2005) Politik beceriye sahip kişiler, örgüt içerisinde diğer kişilerle etkili iletişim kurarak, iyi niyetli davranışlar sergilerler. Politik beceriye sahip bu kişiler, bu durumu, örgütün amaçlarına ulaşması yönünde kullanırlarsa örgüt zarar görmez. Ancak çalışanlar, politik becerilerini kendi amaçları için kullanıp, diğer çalışanların iyi niyetinden, onlarla olan iyi ilişkilerinden faydalanırlarsa bu durumda örgüt zarar görebilir. Örgüt yönetimi çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek isterken, çalışanlarının bireysel amaçlarını da karşılamak istemektedir. Ancak genel olarak bireyler kendi amaçlarına ulaşmak için farklı yolları deneyebilirler. Nitekim bireyler arzu ettiği kazanımları elde etmek amacıyla günlük sıradan ihtiyaçlarından, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarına kadar farklı gereksinimlerini karşılamak için dalkavukluk davranışı sergileyebilirler.



Dalkavukluk davranışı her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da olabilir. Ancak okulun etkililiğini etkileyebileceği için oldukça önemli olduğu değerlendirilen bir konunun şimdiye kadar Kırıl (2017a), Akçadağ (2017) ve Dilmaç (2018) dışında araştırılmamış olması bu konunun araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Pek çok kişi tarafından bilinen ancak görmezden gelinen ya da prim verilen dalkavukluk davranışının araştırılması okullardaki durumun ortaya konulabilmesi ve gerekli tedbirlerin alınabilmesi için önemlidir. Geleceği şekillendiren bireylerin yetişmesinde önemli bir unsur olan öğretmenlerin çocuklara toplum tarafından kabul gören davranışlarla model olması gereklidir. Dalkavukluk ise toplumun büyük kısmı tarafından hoş karşılanmayan bir davranış olması sebebiyle özellikle çocuklara rol model olan öğretmenlerin bu davranış ile ilgili düşüncelerinin ortaya çıkarılması önemlidir.

Okullar çeşitli davranışların sergilendiği politik arenalardır. Bu nedenle orada çalışan kişiler gerek örgütsel gerekse bireysel amaçlarına ulaşmak için politik becerilerini kullanmak zorunda kalabilirler. Özellikle çalışanlar bireysel amaçlarına ulaşmak için sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma, samimi görünme gibi politik becerilerini kullanabilirler. Esasında yaşamın her alanında kişilerin politik becerileri kullanması gerekmektedir. Okullarda da gerek öğretmenler gerekse yöneticiler tarafından örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılabilmesi için politik becerilerin sergilenmesi gerekmektedir. Görece az olduğu anlaşılan eğitimde politik beceri ile ilgili alan yazın incelendiğinde, öğretmenlerin politik becerisine yönelik çalışmaların oldukça sınırlı olduğu söylenebilir. Politik beceri ile ilgili çalışmalarda, politik beceri ile tükenmişlik (Yıldıztaşı, 2017), politik beceri ve örgütsel muhalefet (Uğurlu ve Bostancı, 2017), liderlik yönelimi ve politik beceri (Özdemir, 2018), politik beceri ve psikolojik sermaye (Özdemir ve Gören, 2016) ilişkiler incelenmiş olup okullarda öğretmenlerin politik beceriye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde dalkavukluk ve politik beceriyi ele alan çalışmalara rastlanamamıştır. Bu iki kavramın tanımlarına bakıldığında, çalışanların kendi amaçları doğrultusunda hareket etmeleri ortak noktasından yola çıkılarak aralarında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu nedenle öğretmenlerin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleri ile bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; 2018 – 2019 eğitim öğretim yılında Afyon ili Dinar ilçesinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1- Öğretmenlerin politik beceriye ilişkin görüşleri;

- a) sosyal zekâ,
- b) kişilerarası etki,
- c) iletişim ağı kurabilme,
- ç) samimi görünme boyutlarında ve
- d) genel olarak nasıldır?

2- Öğretmenlerin politik beceriye ilişkin görüşleri;

- a) cinsiyete,
- b) yaşa,
- c) okuldaki çalışma süresine,
- ç) kıdeme,
- d) medeni duruma,
- e) okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3-Öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin görüşleri;

- a) yönetici odaklı dalkavukluk,
- b) öğretmen odaklı dalkavukluk boyutlarında ve
- c) genel olarak nasıldır?

4- Öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin görüşleri;

a) cinsiyete,

b) yaşa,

c) okuldaki çalışma süresine,

ç) kıdeme,

d) medeni duruma ve

e) okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5- Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri örgütlerin etkili ve verimli olması için önem arz etmektedir. Özellikle yeni nesillerin yetiştiği okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri öğrencilere örnek davranış olacağı için okul örgütlerinde yönetici ve iş arkadaşı ilişkilerine daha çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Okulların amacı her açıdan eğitilmiş bireyler yetiştirmektir. Bu açıdan bakıldığında da öğrencilerin öğretmenlerin davranışlarını örnek alıp, ileride kendi hayatlarında, çalışma hayatlarında bu davranışları sergilemesi kaçınılmazdır.

Öğretmenlerin ve özellikle yöneticilerin kurum içerisinde dalkavukluk yapan kişileri ayırt etmesi önemlidir. Dalkavukluk, kurum içerisinde çıkar ilişkilerine yol açacağı için örgütün etkili ve verimli çalışmasını etkileyebilir. Dalkavukluk yapan kişiler, çıkarları olmadan herhangi bir işi yerine getirmek istemezler ya da çalışma arkadaşlarına yardım etmek istemezler. Bu durum örgütün iklimini ve örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilir ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engeller. Bu nedenle okul yönetici ve çalışanların dalkavukluk davranışı sergileyenlere prim vermemesi gerekmektedir. Okul içerisinde dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, izin alma, ders programını istedikleri şekilde ayarlatma gibi bireysel çıkarları için yöneticiye yakınlık ve yaranma davranışı gösterirlerse bu durum diğer çalışanlar tarafından olumsuz karşılanabilir ve yöneticiye karşı duyulan güven azalabilir.

Yöneticiler bu durumu fark edip dalkavukluk davranışına izin vermemelidirler. Ayrıca okul içerisinde dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, çalışma arkadaşlarına, istedikleri zaman kendileri yerine nöbet tutması gibi yine bireysel çıkarları için yakınlık ve yaranma davranışı sergilerlerse kurum içerisinde gruplaşmalar ve olumsuz ortam ortaya çıkar. Bu durum, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebilir. Kurum içerisinde çalışan kişilerin de bu davranışlara izin vermemesi gerekmektedir. Kurum içerisinde dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler çalışma arkadaşları ve yöneticinin gözüne girmek ve popüler olmak için bu davranışı sergiledikleri takdirde örgütte olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir. Dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler popüler olmak için çalışma arkadaşlarına yardım ettikleri takdirde örgütte verimli çalışma ortamı oluşabilir. Ayrıca, dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, yöneticinin gözüne girmek için kurum içerisinde daha fazla çalışıp, görevi olmayan işleri de yerine getirdikleri zaman kurumun işlerini kolaylaştırarak örgütün verimli çalışmasına katkı sağlayabilirler. Her iki durumda da dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerin güvenini kazanmak ve onlarla iyi ilişkiler içerisinde olmak zorundadır. Hem yöneticiler hem de diğer çalışan kişiler, dalkavukluk yapan kişilerin çıkarları için kendileriyle iyi ilişkiler içerisinde olduğunu düşünmemelidir. Bu durum dalkavukluk yapan kişilerin politik becerilere sahip olmasını gerektirir. Politik beceriler, kurum içerisinde kişilerin etkili iletişim kurma, çıkarı olduğunu belli etmeden samimi görünme ve diğer kişileri etkileri altına alma becerileridir. Politik beceriye sahip olan kişiler, dalkavukluk davranışı sergileyen kişilerle aynı şekilde, bireysel çıkarları doğrultusunda etrafındaki kişileri yönlendirme becerisine sahiptirler. Fakat, politik beceriye sahip kişiler karşısındaki kişilere güven vererek, içten davranarak onları etkileri altına alırlar. Politik beceriye sahip olan kişiler, örgüt içerisinde diğer çalışanları ve yöneticileri etkileri altına alarak kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirirlerse örgüte yine zarar vermiş olacaklardır. Kişiler, bu becerilerini örgütün amaçlarına ulaşması ve kurum içerisinde olumlu çalışma ortamı oluşması için kullanırlarsa örgüt verimli ve etkili bir şekilde çalışır. Ayrıca bu durum, kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine ve örgütsel güvenin oluşmasına da katkıda bulunabilir. Dolayısıyla, insanların birbirine güvendiği, gönülden yardım ettiği, samimi olduğu, sosyal ve olumlu bir ortamda çalışmak hem kişilerin çalışma arzusunu yüksek tutar ve yaptığı işten aldığı doyumunu artırır hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Dalkavukluk ve politik beceriye sahip olan kişileri fark etmek yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler bu kişilerin kendi amaçları doğrultusunda davranış

gösterdiklerini fark edip onların yaranma davranışı ile başarılı olamayacaklarını kurum içerisinde hissettirdikleri takdirde örgüt etkili ve verimli çalışmaya devam eder. Fakat yöneticiler, onların bu davranışları sergilemesine izin verdikleri takdirde diğer çalışanların çalışmalarının etkili ve verimli olmamasına neden olur.

Alanyazın incelendiğinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışma bulunmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik gösterdikleri politik beceri ve dalkavukluk davranışı örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgüt iklimi ve dolayısıyla örgütsel etkililik ve verimlilik açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu araştırma sonuçlarının alana katkı yapacağı, gibi söz konusu dalkavukluk ve politik beceri kavramlarının da alanda birlikte tartışmaya açılmasını da sağlayabileceği düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre de sonuçların politika yapıcılar ve uygulayıcılara gerekli önlemlerin alınabilmesi için yol gösterici olacağı alacağı umut edilmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Öğretmenlerin ölçek sorularına vermiş olduğu yanıtların onların gerçek görüşlerini yansıttığı ve kullanılan ölçme araçlarının değişkenleri yeterince ölçtüğü varsayılmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### 2. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin çözümlenmesi aşamalarında yapılan çalışmalar ile verilerin yorumlanmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Araştırma Modeli

İlişkisel tarama modelinde desenlenen bu çalışma ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasında değişimin derecesini belirlemektedir. (Karasar, 1986). Öyle ki ilk defa ele alınan bir değişkenin diğer değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için korelasyonel araştırmaların uygun ve yararlı olduğu söylenebilir (Balcı, 2016). Araştırmada verilerin istatistiksel analizi, öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak şekilde yapılmıştır. Bununla birlikte söz konusu değişkenlerin betimsel istatistikleri ve cinsiyet, yaş, kıdem vb. gibi çeşitli değişkenlere göre gösterdikleri değişim ortaya çıkarılmıştır.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, Afyon ili Dinar ilçesinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinden 2018-2019 eğitim ve öğretim yılı ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmen sayılarını gösteren istatistiksel bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bilgilere göre; Afyon ili Dinar ilçesinde toplam 10 resmi lise ve bu liselerde görev yapan toplam 233 öğretmen bulunmaktadır (Dinar İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü [Dinar MEM], 2018). Ancak araştırma için izin verilen toplam 9 okula gidildiği için hedef evren bu okullarda bulunan 216 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın yürütüleceği okullarda araştırma yapmak için Afyon İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek-1).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, örneklem hesaplama tablosundan yararlanılmıştır (Can, 2016). Araştırmanın 216 lise öğretmeninden oluşan hedef evreni  $\alpha=.05$

anlamlılık ve %95 güvenirlikle 175 lise öğretmeninin temsil edebileceği hesaplanmıştır. Alınan izin doğrultusunda 9 okula gidilerek, araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlere veri toplama aracı verilmiştir (Tablo 2.1.).

Tablo 2.1. Araştırmanın Yürütüldüğü Afyon İli Dinar İlçesindeki Resmi Liselerde Dağıtılan, Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Veri Toplama Aracı Sayıları ve Yüzdeleri

Okul İsimleri	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Veri Toplama Aracı Sayısı	Dönen Veri Toplama Aracı Sayısı	Veri Toplama Aracı Dönüş Yüzdesi (%)	Değerlendirmeye Alınan V. Toplama Aracı Sayısı	Değerlendirmeye Alınan V. Toplama Aracı Yüzdesi (%)
Dinar Anadolu İmam Hatip Lisesi	28	26	25	96	22	88
Dinar Anadolu Lisesi	23	22	21	95	19	90
Dinar Yavuz Sultan Selim Anadolu Lisesi	23	22	20	91	18	90
Dinar Fen Lisesi	21	20	19	95	17	89
Mehmet Çavuş Anadolu Lisesi	24	23	21	91	20	95
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	46	43	41	95	38	93
Haydarlı Çok Programlı Anadolu Lisesi	17	17	16	94	15	94
Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20	19	17	89	17	100
Tatarlı Çok programlı Anadolu Lisesi	14	13	10	77	9	90
<b>Toplam</b>	216	205	190	93	175	92

Tablo 2.1.'de de görüldüğü gibi Afyon ili Dinar ilçesinde bulunan resmi liselerin tamamına gidilerek 205 veri toplama aracı gönüllü öğretmenlere yanıtlamaları amacıyla verilmiş, öğretmenlerin 190'ı veri toplama aracını doldurmuştur (geri dönüş oranı %93'tür). Ayrıca uygun doldurulmayan (aynı maddede iki seçenek işaretleme, boş bırakma vb.) 8 veri ve aşırı veya aykırı doldurulma (maddelerin tamamına en düşük veya en yüksek puanı verme, vb.) gerekçesiyle 7 veri olmak üzere toplam 15 veri değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırma 175 veri toplama aracından alınan verilerle (değerlendirmeye alınan veri toplama aracı oranı %92'dir) yürütülmüştür. Araştırmaya dahil edilen ortaöğretim öğretmenlerinin çeşitli

değişkenlere göre sayı ve oranları Tablo.2.2. 'de verilmiştir.

Tablo.2.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzdeleri

Demografik Değişkenler	Faktörler	n	%
Cinsiyet	Kadın	59	33.7
	Erkek	116	66.3
	Toplam	175	100
Medeni durum	Evli	123	70.3
	Bekar	52	29.7
	Toplam	175	100
Okul Türü	Düz Lise	74	42.3
	Meslek Lisesi	101	57.7
	Toplam	175	100
Yaş	30 yaş ve altı	47	26.9
	31-40 yaş aralığı	31	17.7
	41 yaş ve üzeri	97	55.4
	Toplam	175	100
Okuldaki görev süresi	5 yıl ve altı	95	54.3
	6 yıl ve üzeri	80	45.7
	Toplam	175	100
Kıdem	10 yıl ve altı	58	33.1
	11-20 yıl	61	34.9
	21 ve üzeri	56	32
	Toplam	175	100

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler cinsiyet açısından incelendiğinde 59 'u (% 33.7) kadın, 116'sı (% 66.3) erkektir. Medeni durumlarına göre ise 123' ü (%70.3) evli ve 52' si (%29,7) bekârdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre incelendiğinde Düz Liselerde (Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi) çalışan öğretmen sayısı 74 (% 42.3), meslek liselerinde (Çok Programlı Anadolu Lisesi, Mesleki ve Teknik Lise, İmam Hatip Lisesi) çalışan öğretmen sayısı ise 101'dir (% 57.7). Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 22 ile 60 yaş arasında ( $\bar{X}=41$ ) değişmekte olup, 30 yaş ve altındaki öğretmen sayısı 47 (%26.9); 31-40 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 31 (%17.7) ve 41 yaş ve üzeri öğretmen sayısı 97 (%55.4) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, okuldaki görev süreleri incelendiğinde buldukları okulda 5 yıl ve altı görev yapan öğretmenlerin sayısı 95 (% 54.3), 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin sayısı 80 (%45.7) olduğu görülmektedir. Öğretmenler kıdem açısından incelendiğinde,10 yıl ve altında görev yapan öğretmenlerin sayısı 58 (%33.1); 11-20 yıl görev yapan öğretmen sayısı 61 (%34,9) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmen sayısı 56 (%32,0) olduğu görülmektedir.



## 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için öğretmenlere uygulanmak üzere üç kısımdan oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Nitekim veri toplama aracının birinci kısmında “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci kısmında “Dalkavukluk Ölçeği” ve üçüncü kısmında ise “Politik Beceri Ölçeği” bulunmaktadır (Ek-2).

### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda, ortaöğretim öğretmenlerinin; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, buldukları okuldaki çalışma süresi, okul türü ve kıdemine ilişkin veri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır.

### 2.3.2. Dalkavukluk Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin, dalkavukluk ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmada ilk defa Kırıl (2017a) tarafından geliştirilen “Dalkavukluk Ölçeği (The Sychopancy Questionnaire – [SQ])” kullanılmıştır. Dalkavukluk ölçeğinin bu araştırmada kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren araştırmacıdan gerekli izin alınmıştır (Ek-3). Bu araştırma kapsamında kullanılan dalkavukluk ölçeğinin alanyazında ilk defa oluşturulmuş olması, madde sayısının az olması, bu araştırma ile benzer örnekleme (ortaöğretim öğretmenleri) uygulama yapılması ve farklı disiplinlere de uyarlanabilir kapsayıcı bir ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir.

Dalkavukluk ölçeği; yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Kırıl (2017a) ölçeği oluştururken ölçeğe katılımcının arzu edilen tepkileri verme eğilimini artırmayı amaçlamıştır. Bu nedenle iki seçenekli madde biçimi (Örneğin; evet –hayır; doğru –yanlış ya da beni yansıtıyor – beni yansıtmıyor gibi) yerine katılımcının daha rahat yanıt vermesine olanak sağlayan, daha önce farklı profil çalışmalarında kullanılan (Şekercioğlu, 2009) alternatif bir madde tasarımı oluşturulmuş ve ölçek maddelerini ona göre tasarlanmıştır (Tablo 2.3.). Ölçek, (4) bana tamamen uygun, (3) bana kısmen uygun, (2) bana kısmen uygun, (1) bana tamamen uygun, şeklinde bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekten alınan yüksek puanlar boyuta ait özelliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 2.3 Dalkavukluk Ölçeği Madde Biçimi

	Bana Tamamen Uygun	Bana Kısmen Uygun			Bana Kısmen Uygun	Bana Tamamen Uygun
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi sorgulamadan AMA kabul eder.	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi işleri ise yerine getirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi bu madde biçiminde, katılımcının yapması gereken iki durum söz konusudur. İlk olarak katılımcı kendinin sol taraftaki ya da sağ taraftaki ifadelerden hangisine daha çok benzediğine karar vermeli ve daha sonra o maddeye yönelmelidir. İkinci aşamada yapması gereken ise, bu benzerliğin ne derece kendisine uygun olduğuna “bana tamamen uygun” ya da “bana kısmen uygun” seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermesidir. Katılımcılardan her bir madde için tek bir seçeneği işaretlemesi istenmektedir. Katılımcı seçtiği tarafa göre dalkavukluk davranışı göstermekte ya da göstermemektedir. Nitekim bu durumda katılımcı eğer sol taraftaki maddelerden seçerse dalkavukluk davranışının “çok var” ya da “var” olduğu, eğer sağ taraftaki maddelerden seçerse dalkavukluk davranışının “kısmen yok” ya da “hiç yok” olduğu sonucuna ulaşılacaktır.

Ölçeğin boyutları ve maddeleri incelendiğinde; yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda, öğretmenlerin yöneticilerine karşı yaptıkları dalkavukluk davranışını ortaya çıkarmaya yönelik (*md.1: Bazı öğretmenler yöneticilerin verdiği görevi sorgulamadan kabul eder/ Bazı öğretmenler yöneticilerin verdiği görevi işleri ise yerine getirir.*) ve iş arkadaşı dalkavukluk boyutunda öğretmenlerin çalıştıkları kurumda diğer öğretmenlere karşı sergiledikleri dalkavukluk davranışını (*md.7: Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı her türlü görüşünü destekler./Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının her türlü görüşünü desteklemez.*) belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Ortaöğretim öğretmenleri örnekleminde Kırıl (2017a) tarafından yapılan çalışmada dalkavukluk ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO Katsayısı (.86) ve Barlett Sphericity Küresellik testi ( $p < .01$ ) ile sınanmış ve uygun olduğu görülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinde daha güçlü bir ölçme aracı oluşturmak için faktör yük değeri görece düşük olan (.45 ve altında) maddeler ile binişik olan (.10 ve altında) toplam 17 madde ölçekten çıkarılmıştır. Böylece her iki alt boyutta altışar madde kalmış, ölçek toplam 12 maddeden

oluşmuştur. İş arkadaşı odaklı dalkavukluk alt ölçeğinin madde toplam korelasyonlarının .40 ile .80 arasında ve madde yük değerlerinin .46 ve .85 olduğu, varyans açıklama oranının 33.28 olduğu tespit edilmiştir. Yönetici odaklı dalkavukluk alt ölçeğinin, madde toplam korelasyonlarının .46 ile .73 arasında, faktör yük değerlerinin de .61 ile .80 arasında olduğu, varyans açıklama oranının 27.90 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel varyans açıklama oranının ise 61.18 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin öz değerlerinin ise sırası ile 5.77 ve 1.57 olduğu tespit edilmiştir. Dalkavukluk ölçeğinin ortaya konan iki boyutlu yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiştir. Satorra–Bentler normallik ve modifikasyon düzenlemeleri sonucunda iki boyutlu modelin uyum indekslerinin ( $\chi^2=86.44$ ;  $df=52$ ,  $p=0.00$ ;  $\chi^2/df=1.66$ ,  $SRMR=.060$ ,  $RMR=.032$ ,  $CFI=.96$ ,  $NFI=.94$ ,  $NNFI=.95$  ve  $GFI=.88$ ,  $RMSEA=.068$ ) uygun olduğu tespit edilmiştir. Genel dalkavukluk ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını .89; yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutlarının ise sırasıyla .85 ve .86 olduğu bulunmuştur. Madde ayırt edicilik düzeyinin her bir madde için uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerliğine aynı katılımcı grubu üzerinde çalışıldığı için bakılmamış ancak Cronbach alfa güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Bu çalışmada kapsamında dalkavukluk ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, yönetici odaklı dalkavukluk boyutu (md1, md2, md3, md4, md5, md6).83 iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutu (md7, md8, md9, md10, md11, md12).81 ve ölçeğin tüm maddelerini kapsayan ölçeğin geneli için ise .95 olarak tespit edilmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .60 ile .80 aralığında ise “oldukça güvenilir”; .80 ile 1.00 arasında ise “yüksek derecede güvenilir” olarak değerlendirildiğinden (Alpar, 2013), bu çalışmadaki veriler, ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar, Kıral’ ın (2017a) çalışmasını destekler niteliktedir.

Bu araştırma kapsamında öncelikle toplanan 190 veri toplama aracından uygun doldurulmayan 8 veri toplama aracı çıkarılmış ve kalan 182 veriye boxplot ve mahalnobis uzaklığından faydalanarak bakılmış; aykırı değerlere (Outliers) sahip olan 7 veri toplama aracı yine araştırma kapsamına alınmamıştır. Böylelikle araştırma 175 veri üzerinden yürütülmüştür. Elde kalan 175 verinin normallik dağılımı gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla merkezi eğilim ölçülerine, basıklık ve çarpıklık katsayılarına ilişkin değerler incelenmiştir (Ek-5). Elde edilen değerlerin -1 ve +1 arasında olduğu ve merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu değerler verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012).

### 2.3.3. Politik Beceri Ölçeği

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerilerini ölçmek amacıyla Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve Kıral (2017b) tarafından Türkiye’de okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışma ile Türkçe’ ye uyarlanan “Politik Beceri Envanteri” (Political Skills Inventory – [PSI])” kullanılmıştır. Politik beceri envanterini bu araştırmada kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren ve Türkçe’ ye uyarlayan araştırmacıdan gerekli izin alınmıştır (Ek-4).

Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ölçek (PSI), gerek yurtdışında (Ross, 2014; Whitmarsh, 2014; Brosky, 2011) gerekse Türkçe ’ye uyarlanarak yurtiçinde örgütsel davranış alanında (Cingöz, 2013; Çıtak, 2011) ve eğitim örgütlerinde (Özdemir ve Gören, 2016; Kaya, 2018; Özcan ve Atilla, 2018; Kıral, 2017b) araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında; politik beceri envanterinin görece yeni uyarlama olması, madde sayısının daha az olması, bu araştırma ile benzer alanda (eğitim örgütleri) uyarlama yapılması sebebiyle Kıral (2017b) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan ölçeğin kullanılması tercih edilmiştir. Politik Beceri Ölçeği, sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma, samimi görünme şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Az katılıyorum, (4) Kararsızım, (5) Az katılıyorum, (6) Katılıyorum, (7) Kesinlikle katılıyorum şeklinde 7’li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Ters kodlu madde bulunmayan ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ait özelliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin boyutları ve maddeleri incelendiğinde, sosyal zekâ, diğer kişilerle sosyal olarak etkileşimde olmasını (*md.7:İşim gereği pek çok önemli insan tanırım ve onlarla bağlantılarım iyidir*), kişilerarası etki, diğer kişiler üzerinde etkili olmasını (*md.3:Okulda çevremdekilerle kolay ve etkili bir iletişim kurabilirim*), ilişki ağı kurma, farklı iletişim ağları kurma ve geliştirmesini (*md.1:Okulda çevremdekilerle bağlantı kurmak için çok fazla gayret ederim*),samimi görünme, diğer insanlara karşı samimi, içten güvenilir görünmesini (*md. 8: Okulda çevremdekilerle bağlantı kurmak için çok fazla gayret ederim*) belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Okul yöneticileri örnekleminde Türkçe uyarlaması Kıral (2017b) tarafından yapılan çalışmada, politik beceri envanterinin faktör analizine uygunluğu, KMO Katsayısı (.64) ile Barlett Sphericity Küresellik testi ( $p<.01$ ) ile sınanmış ve ölçeğin uygun olduğu tespit

edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda politik beceri ölçeğinin orijinal dört boyutlu yapısını koruduğu belirlenmiştir. Ancak farklı boyutlar altında olan maddeler, faktör yük değeri görece düşük olan (.45 ve altında) maddeler ile binişik olan (.10 ve altında) toplam 6 madde ölçekten çıkarılmış, her boyutta üçer madde kalmıştır. Boyutlar literatüre uygun olarak: sosyal zekâ (7 md, 16 md, 17 md), kişilerarası etki (2md, 3md, 4 md), iletişim ağı kurma (1 md, 10 md, 11 md) ve samimi görünme (8 md, 13 md, 14md) olarak isimlendirilmiştir. Sosyal zekâ boyutunun varyansı açıklama oranı %14, faktör yük değerleri aralığı .55 ile .76, öz değeri 1.31, kişilerarası etki boyutunun varyansı açıklama oranı %16.4, faktör yük değerleri aralığı .66 ile .76, öz değeri 2.91, iletişim ağı kurma boyutunun varyansı açıklama oranı %14.7, faktör yük değer aralığı .57 ile .81, öz değeri 1.65, samimi görünme boyutunun varyansı açıklama oranı %13.3, faktör yük değerleri aralığı .54 ile .83, öz değeri 1.15 olup ölçeğin toplam varyans açıklama oranı % 58.47'dir. Doğrulayıcı faktör analizi hem birinci hem de ikinci düzeyde yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 12 maddelik, dört faktörlü yapının uyum indekslerinin ( $\chi^2= 100.34$ ,  $sd=47$ ,  $p=0.00$ ;  $\chi^2/df=2.13$ ;  $SRMR=.072$ ,  $RMR= .047$ ,  $CFI=.90$ , ve  $GFI=.91$ ,  $RMSEA=.077$ ) yeterli uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle toplam puanlar üzerinde çalışılan araştırmalarda ikinci düzey faktör analizi önem taşımaktadır. Bu araştırmada ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ( $\chi^2= 106.09$ ,  $sd=49$ ,  $p=0.00$ ;  $\chi^2/df=2.16$ ;  $SRMR=.074$ ,  $RMR= .047$ ,  $CFI=.89$  ve  $GFI=.91$ ,  $RMSEA=.078$ ) ölçeğin faktör yapısını doğruladığı belirlenmiştir. Politik beceri envanterinin iç tutarlılık katsayısının .57 ile .66 arasında değiştiği ve madde ayırt edicilik düzeyinin her bir madde için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında politik beceri ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı, sosyal zekâ boyutu için .78; kişilerarası etki boyutu için .80; iletişim ağı kurma boyutu için .80; samimi görünme boyutu için .80 ve genel politik beceri boyutu için ise .96 bulunmuştur. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .60 ile .80 aralığında ise “oldukça güvenilir”; .80 ile 1.00 arasında ise “yüksek derecede güvenilir” olarak değerlendirildiğinden (Alpar, 2013), bu araştırmadaki veriler, ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar, Kıral' ın (2017b) araştırmasını destekler niteliktedir.

Bu araştırmada 175 öğretmen tarafından doldurulan veri toplama aracından elde edilen verilerin normallik dağılımı gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla merkezi eğilim ölçülerine, basıklık ve çarpıklık katsayılarına ilişkin değerler incelenmiştir (Ek-6).

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ve +1 değerleri arasında olması, merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması, araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012).

## 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama araçları vasıtasıyla elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package Program for Social Sciences [SPSS.20]) programı kullanılmıştır. Verilerin analizi, araştırmanın alt problemleri ve verilerin özelliklerine göre aşağıdaki teknikler kullanılarak yapılmıştır.

Yüzde, frekans, parametrik fark testleri, Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Araştırmada verilerin istatistiksel analizi, iki değişken (politik beceri ve dalkavukluk davranışı) arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak bir model içinde ele alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan kişisel bilgi formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdeler dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar tablo haline getirilerek bulgular bölümünde sunulmuştur.

Değerlendirme aşamasında, Politik Beceri Ölçeği, yedili Likert tipinde olduğu için grup genişlik değeri;  $6/7 = .86$  olarak alınmıştır. Ölçeğin değerlendirme aralıkları 1.00- 1.86 = Hiç yok, 1.87- 2.73 = Çok Düşük Beceri, 2.74- 3.60 = Düşük Beceri, 3.61- 4.46 = Orta Düzeyde Beceri, 4.47 – 5.33 = Yüksek Beceri, 5.34- 6.20 = Çok Yüksek Beceri, 6.21- 7.00 = Mükemmel Beceri şeklinde yapılmıştır. Dalkavukluk Ölçeği ise dördümlü Likert tipinde olduğu için grup genişlik değeri;  $3/4 = .75$  olarak alınmıştır. Ölçeğin değerlendirme aralıkları 1.00- 1.75= Hiç yok, 1.76-2.50= Kısmen yok, 2.51-3.25= Var, 3.26-4.00 = Çok var şeklinde yapılmıştır.

Verilerin analizinden önce, elde edilen 175 verinin normallik koşullarını sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Verilerin normallik koşullarını sağlayıp sağlamadığıyla ilgili merkezi eğilim ölçülerine (ortalama, ortanca ve tepe değer) bakılmış, ortaya çıkan ölçülerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca normalliği test edilecek verilerin basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmış olup, çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olduğu, araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği (Tabachnick ve Fidell, 2012) görülmüştür (Ek-5 ve Ek-6). Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk, ortalama ve standart sapma ile; öğretmenlerin görüşlerine göre politik

beceri ve dalkavukluğun bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, buldukları okuldaki çalışma süresi, okul türü ve kıdem) göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği parametrik fark testleri (t-testi ve ANOVA) ile bulunmuştur. Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile sınınmıştır. Elde edilen istatistiklerin anlamlılığı .05 düzeyinde çift yönlü olarak sınınmıştır. Değerlendirmede Büyüköztürk (2011) tarafından korelasyon katsayısının, .00-.29 arasında olması düşük; .30-.69 arasında olması orta ve .70-1.00 arasında olması ise yüksek olarak yorumlandığı değerlerden yararlanılmıştır.

## **2.5. Kaynak Özetleri**

Bu bölümde dalkavukluk ve politik beceri ile ilgili yurt içinde ve yurtdışında yapılmış bu araştırma ile benzerlik gösteren araştırmalara yer verilmiştir. Literatürde her iki kavramı birlikte ele alan araştırma bulunmaması sebebiyle kaynak özetlerinde her iki kavramı ayrı ayrı inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.5.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar**

#### **2.5.1.1. Dalkavukluk ile ilgili yurt içinde yapılmış araştırmalar**

Dalkavukluk ile ilgili yurt içinde turizm, yönetim ve eğitim alanlarında yapılan görece az araştırmaya (Tütüncü ve Akgündüz, 2013; Kırıl,2017a; Akçadağ, 2017; Dilmaç, 2018) rastlanmıştır. Aşağıda dalkavukluğu konu edinmiş bu araştırmalar kısaca açıklanmıştır.

Tütüncü ve Akgündüz (2013), turizm sektöründe yaptıkları araştırmada, seyahat acentelerinde, otantik liderliğin, çalışanların yalakaçlık eğilimlerine etkisini incelemiştir. Araştırma 2013 yılının Şubat ayında Kuşadası'nda 126 seyahat acentesi çalışanı üzerinde yüz yüze ve bırak-topla anket toplama tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmada yöneticilerin otantik liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla Neider ve Schriesheim (2011) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Envanteri'nden (Authentic Leadership Inventory-ALI) yararlanılmıştır. Envanter; bireysel farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki bakış ve dengeli davranış boyutlarından oluşmaktadır. Yalakaçlığı ölçmeye yönelik bir ölçeğin kullanılmadığı araştırmada hem günlük yaşantıdan esinlenerek hem de sosyal değişim teorisine dayandırılarak bağımlı değişken ifadesi olarak bir madde anket formuna eklenmiştir. Söz konusu bağımlı değişken ifadesi "Genel olarak yağcılık ve yalakaçlık yapanlar, işte daha

başarılı olurlar” şeklindedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ifadelerin yanıt kategorileri “kesinlikle katılıyorum” ile başlayıp devam ederek Likert tipinde beşli olarak derecelendirilmiş ölçek ile ele alınmıştır. Otantik liderliğin, yalalaklık ile ilgili ilişkisini açıklamak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, otantik liderliğin dengeli davranış ve bireysel farkındalık boyutlarının çalışanların yalalaklık eğilimlerini negatif olarak etkilediği belirlenmiştir.

Akçadağ (2017) ise kuram geliştirmeye ilgili olarak örgütlerde dalkavukluk konusuna açıklama, yorumlama ve anlam kazandırmayı amaçladığı bir çalışma ortaya koymuştur. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden gömülü teori ile desenlenmiş olup çalışma gömülü teori çalışma türlerinden sistematik yaklaşım süreci ile sürdürülmüştür. Araştırmaya katılan kişiler, üst ve ast kategorilerinden, değişik meslek gruplarından aşırı-aykırı ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile oluşturulmuştur. 9 katılımcı ile ortalama 45 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda örgütsel dalkavukluk, hafif düzey dalkavukluk, orta düzey dalkavukluk ve yüksek düzey dalkavukluk olarak kategorilere ayrılmıştır. Ayrıca, örgütsel dalkavukluğun her düzey örgüt elemanları arasında gerçekleştiği tespit edilerek bu durum, asttan- üste, asttan-asta, üstten asta ve üstten- üste olarak kategorilere ayrılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel dalkavukluğun anti-demokratik yönetim biçimlerinde daha fazla görüldüğü, ancak demokratik yönetim biçimlerinde de olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetim biçimi anti- demokratik olan örgütlerde dalkavukluk davranışı orta ve üst düzeylerde olduğu ve demokratik yönetim biçimi olan örgütlere yaklaşıırken dalkavukluk davranışının düşük düzeylere doğru yönelerek görülme sıklığının azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcılar, örgütsel dalkavukluğun düşük, özellikle orta ve yüksek düzeyde olmasının, bir diğerinin düşünce ve davranışını hem de çıkar sağlama amaçlı benimsemiş gibi görünme yoluyla, farklı düşüncelerin açıkça konuşulmaması ve tartışmaya açılmamasından dolayı örgütsel gelişimi olumsuz etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu araştırmaya göre diğer bir bulgu ise dalkavukluk davranışı sergilenen kişinin bir ego şişmesi yaşayabileceği ve kendisinin sürekli haklı olduğu algısının güçlenmesi sonucunda hem çevresine hem de örgüte zarar verebileceğidir.

Eğitim ve öğretim alanında alan yazın incelendiğinde dalkavukluğa ilişkin Kırıl (2017a) tarafından yapılan dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması tespit edilmiştir. Bu araştırmada karma yöntem kullanılmış olup keşfedici/açımlayıcı desen altında yer alan araç geliştirme modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 yılında Aydın ili



Efeler ilçesinde görev yapan 154 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, 146 öğretmen ile nicel çalışma yapılmış 8 öğretmen ile nitel çalışma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin genel dalkavukluk davranışlarının düşük olduğu ve en yüksek dalkavukluk davranışını yöneticilere karşı gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yönetici odaklı dalkavukluk davranışı ile iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmuş olup, her iki boyutun genel dalkavukluk davranışı ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının kıdeme, okul türüne, cinsiyete ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı fark göstermediği ancak yaşa ve medeni duruma göre anlamlı fark gösterdiği ortaya çıkmıştır. Yaşa göre 30 yaş ve altında olan öğretmenlerin iş arkadaşı odaklı ve genel dalkavukluk davranışlarının diğer yaş gruplarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Medeni duruma göre ise genel dalkavukluk ve boyutlar bazında bekar olan öğretmenlerin evli olan öğretmenlerden daha fazla dalkavukluk davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.

Eğitim alanında dalkavukluk üzerine yapılan diğer çalışmalardan biri de Dilmaç (2018) tarafından okul yöneticisi ve öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmak amacıyla Aydın ili Koçarlı ilçesindeki okullarda 5 okul yöneticisi ve 5 öğretmen ile görüşerek yaptığı çalışmadır. Bu çalışma nitel olarak yürütülmüş olup veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanılmıştır. Bu araştırma içerisinde okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukların kişilik özellikleri, kimlere karşı yapıldığı, engellenmesi için çözüm önerileri ve metafor olarak dalkavukluğun canlı ve cansız varlık olarak nasıl algılandığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda olumsuz kişilik özelliklere sahip bireylerin bu davranışa daha çok yöneldiği tespit edilmiştir. Dalkavukluğun kimlere karşı yapıldığı konusunda ise öğretmenlerin üst yönetimde bulunan müdür ve müdür yardımcılara ve aynı konumda yer aldıkları öğretmen arkadaşlarına karşı bu davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Dalkavukluğun nedenleri olarak özgüven eksikliği, tembellik, işini yaptırma, korku, statü ve kabul görme gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Dalkavukluk davranışına karşı çözüm önerisi olarak da bu davranışı sergileyen kişilere yönelik özgüven kazanması ve öz değerlendirme yapması, istekleri için çabalaması, hatalarının söylenmesi, psikolojik destek ve eğitim verilmesi; dalkavukluk davranışına maruz kalanlar için ise adaletli ve liyakate uygun davranılması, prim vermemesi, dalkavukların isteklerini yapmaması gibi çözüm önerileri sunulmuştur. Dalkavukluk metafor olarak incelendiğinde ise canlı varlık alt teması olarak; kedi, köpek, bukalemun ve parazit kodlarından oluşurken, cansız varlık alt teması olarak; çamur kodundan oluşmuştur.

Yurt içinde dalkavukluk ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu konu ile ilgili görece az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Turizm alanında yapılan çalışmaya (Tütüncü ve Akgündüz, 2013) göre otantik liderliğin iki boyutunun (dengeli davranış ve bireysel farkındalık), çalışanların yalakalık davranışlarını negatif yönde etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Yönetim ile ilgili yapılan çalışmaya (Akçadağ, 2017) göre ise dalkavukluk davranışının anti-demokratik yönetimlerde daha fazla olduğu ve demokratik yönetimlere doğru bu davranışın görülme sıklığının azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Eğitim alanında yapılan çalışmalar (Kıral,2017a; Dilmaç, 2018) incelendiğinde eğitim örgütlerinde düşük de olsa dalkavukluk algısının olduğu tespit edilmiştir. Kıral (2017a) ortaöğretim kurumlarında öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışmasında genel dalkavukluk algısının düşük olduğunu ve en çok yöneticilere karşı dalkavukluk yapıldığını ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, okuldaki görev süresi, kıdem, okul türü) incelendiğinde ise; yaş ve medeni durum değişkenine göre dalkavukluk davranışında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmış olup diğer demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Dilmaç (2018) ise öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin görüşlerini araştırmış ve öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukların kişilik özelliklerini, bu davranışın nedenlerini, kime karşı yapıldığını ve bu davranışa karşı çözüm önerilerini tespit etmiştir. Turizm alanında ve eğitim alanında yapılan bu çalışmalar neticesinde kurumlarda dalkavukluk algısının olduğu ve bu davranışın sergilendiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca bu çalışmalarda, dalkavukluk ile otantik liderlik (Tütüncü ve Akgündüz, 2013) arasında negatif bir ilişki olduğu, Kıral (2017a) tarafından yapılan dalkavukluk ölçeğinin ortaöğretim öğretmenleri üzerinde uygulanması sonucunda dalkavukluğun alt boyutları olan yönetici odaklı dalkavukluk davranışı ile iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmuş olup, her iki boyutun genel dalkavukluk davranışı ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **2.5.1.2. Politik beceri ile ilgili yurt içinde yapılmış araştırmalar**

Politik beceri ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde politik becerinin İşletme (Koçmar, Ünsar ve Oğuzhan 2019), Yönetim Bilimleri (Alga ve Özdemir, 2018) İletişim (Özcan ve Atilla, 2018), Eğitim Bilimleri (Kıral, 2017b; Özdemir ve Gören, 2016; Özdemir, 2018; Uğurlu ve Bostancı, 2017; Yıldıztaş, 2017) gibi çeşitli alanlarda çalışıldığı görülmektedir. Aşağıda politik beceriyi konu edinmiş eğitim bilimleri alanında yapılan çalışmalardan bazıları kısaca açıklanmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik yönelimi ve politik becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen Özdemir (2018), araştırmasını Ankara ilinde bulunan okullarda görev yapan 154 okul müdürü üzerinden yürütmüştür. Araştırma verilerini Bolmen ve Deal (1991) tarafından geliştirilip Türkçe 'ye uyarlaması Özcan ve Balyer (2013) tarafından yapılan Liderlik Oryantasyon Ölçeği- LOÖ ve Ferris (2015) tarafından geliştirilip Türkçe' ye uyarlaması Özdemir ve Gören (2015) tarafından yapılan Politik Beceri Envanteri- PBE ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin politik becerilerinin ve liderlik yönelimlerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca politik becerinin dört alt boyutu olan kişilerarası etki, sosyal zekâ, iletişim ağı kurma ve samimi görünme ile yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve şeklindeki liderlik yönelimleri arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Boyutlar olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların sosyal zekaya ilişkin görüşleri ile insan kaynakları çerçevesine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Boyutlar arasında en düşük ilişkinin yapısal çerçeve ve iletişim ağı kurma boyutu olmasına rağmen bu iki boyut arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Özdemir ve Gören (2016), öğretmen görüşlerine göre psikolojik sermaye ve politik beceriler arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde Ankara ilinin Altındağ ilçesinde bulunan 15 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 325 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada veriler, Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş olan 'Politik Beceri Envanteri' (PBE) ve Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilmiş olan 'Psikolojik Sermaye Ölçeği' (PSÖ) ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermaye ve politik beceri düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin politik becerileri ile psikolojik sermaye puanları arasında pozitif, orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaya göre demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim düzeyi), politik beceri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Politik becerinin iletişim ağı kurma, kişilerarası etki, sosyal zekâ ve samimi görünme boyutları ile psikolojik sermayenin, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik boyutları arasında pozitif, orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Uğurlu ve Bostancı (2017) tarafından öğretmenlerin politik becerileri ve muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla İzmir'in merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 400 öğretmenle çalışılmıştır. Bu çalışmada veriler, Atay (2010)

tarafından Türkçe 'ye uyarlanan 18 soruluk 'Politik Beceri Ölçeği' ve Özdemir (2010) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Muhalefet Ölçeği' ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin politik becerileri yüksek düzeyde bulunmuştur. Buna göre, politik becerinin boyutları değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin samimi görünme boyutunun; iletişim ağı kurma, sosyal zekâ ve kişilerarası etki boyutlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin orta düzeyde muhalif davranış gösterme algısına sahip oldukları bulunmuştur. Araştırmada muhalif davranışlar, haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet şeklinde ele alınmıştır. Araştırmada öğretmenlerin orta düzeyde muhalif davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin politik becerinin iletişim kurma yeteneği kişilerarası etki, sosyal beceriklilik ve içtenlik boyutları ile muhalif davranış boyutlarından biri olan açık muhalefet ve haber uçurma boyutları arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Politik beceri ile diğer muhalif davranış şekli olan örtük muhalefet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca politik becerinin boyutlarının, haber uçurma ve açık muhalefet boyutlarını yordamadığı, politik beceri boyutlarından sadece sosyal zekâ boyutunun, örtük muhalefet davranış şeklini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Yıldıztaşı (2017), ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Yalova ili merkez ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 218 öğretmenin görüşlerine başvurmuştur. Öğretmenlerin politik becerilerini belirlemek amacıyla Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş ve Özdemir ve Gören (2015) tarafından eğitim örgütlerinde Türkçe' ye uyarlanmış olan 'Politik Beceri Envanteri' kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeylerini belirlemek için ise Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilmiş; Çapri (2006) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış olan 'Tükenmişlik Ölçeği' kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin orta düzeyde politik beceriye sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin politik becerilerinin demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurumdaki görev süresi) açısından incelendiğinde ise bu değişkenlere göre anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik yaşamadıkları ve değişkenler açısından incelendiğinde mesleki kıdem ve cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha çok tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Dahası, 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Politik beceri ve tükenmişlik arasında

negatif, düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmüş ve politik beceri ile tükenmişliğin alt boyutları arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak regresyon analizi sonuçlarına göre politik becerinin tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Kıral (2017b), Politik Beceri Ölçeğinin (Ferris ve diğerleri, 2005) Türkçe' ye uyarlanması ve okul yöneticilerinin politik beceri düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi amacıyla Aydın ili merkez ilçelerindeki okullarda görev yapan 205 okul müdürü ile çalışma yapmıştır. Okul müdürlerinin en yüksek düzeyde samimi görünme sonra sırası ile kişilerarası etki, sosyal zekâ ve iletişim ağı kurma becerisi sergilediklerini tespit etmiştir. Ölçeğin boyutları arasında pozitif, düşük ve orta düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bu araştırmaya göre en yüksek ilişki, samimi görünme ve kişilerarası etki arasında olup en düşük ilişki ise kişilerarası etki ile iletişim ağı kurma arasında bulunmuştur. Politik beceri, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, yaş ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı fark olduğu bulunmuş fakat kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyete göre, iletişim ağı kurma ve kişilerarası etki boyutlarında erkeklerin politik becerileri kadınlardan daha yüksek, samimi görünme boyutunda ise kadınların politik becerileri erkeklerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilik kıdemi açısından incelendiğinde, 16 yıl ve üzerindeki yöneticilik kıdemi bulunanların iletişim ağı kurma becerisi diğerlerinden daha yüksek bulunmuştur. Yaş değişkenine göre, 46-50 yaş aralığında olanların kişilerarası etki boyutundaki becerileri, 51 ve üzerinde yaşı olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Okul türü açısından incelendiğinde, anaokulu yöneticilerinin kişilerarası etki boyutundaki becerileri diğer okul yöneticilerinden, ilkokul yöneticilerinininki ise ortaokul yöneticilerinininkinden daha yüksek bulunmuştur.

Politik beceri ile ilgili yurt içinde yapılmış araştırmalar incelendiğinde, güncel araştırmalara konu edilen politik beceriye yönelik son 5 yılda artan bir ilginin varlığından ve politik becerinin araştırmacıların dikkatini çektiğinden söz edilebilir. Eğitim alanında öğretmenler ve yöneticiler ile yapılmış araştırmalara (Kıral, 2017b; Özdemir ve Gören, 2016; Özdemir, 2018; Uğurlu ve Bostancı, 2017; Yıldıztaş, 2017) göre; demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, okuldaki görev süresi, branş, eğitim, vb.) açısından bazı araştırmacılarca istatistikî açıdan anlamlı farklar tespit edilmesine karşın, henüz tüm araştırmacılarca aynı değişkene ait tutarlı ve anlamlı farkların tespit edilmediği söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin politik becerilerinin görece yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, politik becerinin ilişkide olduğu kavramları inceleyen yurt içinde yapılmış araştırma sonuçlarına göre politik beceri ile liderlik yönelimi, psikolojik

sermaye ve örgütsel tükenmişlik ile pozitif yönlü, muhalefet düzeylerin iki boyutu olan haber uçurma ve açık muhalefet ile pozitif yönlü ve anlamlı, diğer boyutu olan örtük muhalefet ile anlamlı olmayan ilişkilerinin bulunduğu söylenebilir. Ayrıca psikolojik sermayenin, politik becerinin anlamlı yordayıcısı olduğu; politik becerinin ise liderlik yönelimi ve örgütsel tükenmişliği yordadığına dair bulgular tespit edilmiştir. Ayrıca politik becerinin boyutlarının, haber uçurma ve açık muhalefet boyutlarını yordamadığı, politik beceri boyutlarından sadece sosyal zekâ boyutunun, örtük muhalefet davranış şeklini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

## **2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar**

### **2.5.2.1. Dalkavukluk ile ilgili yurt dışında yapılmış araştırmalar**

Dalkavukluk ile ilgili yurt dışında farklı disiplinlerce ele alındığı görülmektedir. Dalkavukluğun odak noktasına alındığı; İnsan Kaynakları Yönetimi (Mangi, 2004), Endüstriyel İlişkiler (Judge ve Bretz, 1994; Thacker ve Wayne, 1995), Yönetim ve Organizasyon (Drane, 2006), Kamu Yönetimi (Ekong ve Essien, 2012), Medya ve Gazetecilik (Umeogu, 2012), gibi alanlarda araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Dalkavukluk ile ilgili eğitim örgütleri kapsamında herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yurt dışında farklı disiplinlerce ele alınan araştırmalar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Mangi (2004), Pakistan’ da özel sektör kurumlarında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, dalkavukluk ile akrabalık ilişkisi, referans olma ve nepotizmi araştıran çalışmasını 9 özel sektör kurumlarından 24 katılımcı üzerinde yürütmüştür. Bu katılımcılar yağ endüstrisi, bilgi ve iletişim teknolojileri, üretim ve bankacılık sektörlerinden olmak üzere farklı yaş grupları, etnik gruplar, eğitim düzeyi ve yönetim seviyeleri arasından seçilmiştir. Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dalkavukluk ile akrabalık ilişkisi, referans olma ve nepotizm faktörlerinin insan kaynakları yönetiminin işleyişinde kritik faktörler olduğu bulunmuştur. Bu çalışma referans olma ve akrabalık ilişkisinin, özel sektördeki insan kaynakları yönetiminin işleyişini geliştiren faktörlerin yanı sıra terfi, işe alma ve seçme ile ilgili kararları etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bulgular insan kaynakları yönetiminin kültürel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Ortaklık, referans olma, dalkavukluk özel kurumlarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre, özel sektörde işe girmek ya da işinde yükselmek isteyen kişiler akrabalık ilişkilerini kullanarak,

yönetimde yer alan kişilerin referans olmasını sağlayarak kolaylıkla işe alınmakta ve işinde yükselmektedirler. Ayrıca bu kişiler, kendilerini işe alan ya da yükselmelerini sağlayan kişilere dalkavukluk etmektedirler.

Drane' nin (2006) yürüttüğü çalışmada dalkavukluk davranışı ve ast üst iletişimi, çalışma arkadaşları ilişkileri ve güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu üç değişken ile iş arkadaşları arasındaki iyi ilişkileri ve bu ilişkilerin örgüt üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda yakınlık, karşılıklı davranış ve uyum gibi davranışların ast-üst ilişkisini güçlendirdiği ve bu durumun hem ast hem de üstler için olumlu çalışma ortamı oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca dalkavukluk davranışının terfi alma amacı ile sergilenmesi ve bu durumun ast üst ilişkisini olumlu şekilde etkilediği açıklanmıştır. Çünkü çalışma ortamında olumlu bir çevre oluşmakta ve hem astların hem de üstler için iş doyumu yüksek olmaktadır. Böylelikle, çalışanlar arasında birbirine güven oluşmakta ve bu güven çalışanların iş doyumunu artırmaktadır. Sonuç olarak da bu durum örgütlerin de üretkenliği, etkililiği ve uzun süreli olmasını sağlamaktadır. Bu araştırmaya göre dalkavukluk yapan kişiler çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olup, üstlerine yakın davranıp çalışma ortamında güven ortamı oluşturdukları takdirde örgütler başarılı olmaktadır.

Umeogu (2012), Nijerya'da medya, dalkavukluk ve objektif gazetecilik üzerine bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada, dalkavukluk, tarafsızlık, tarafsız gazetecilik ve etik unsurlarını değerlendirmiş ve hükümet, bireyler, medya organları ve halk üzerindeki etkilerinin sebeplerini incelemiştir. Genel olarak dalkavukluğun sebepleri, yoksulluk, mesleki eğitim eksikliği, gazetecilerin eğitim yoksunluğu, çevre kaynaklı olumsuz durumlar ve siyasi liderlerin deneyimsizliği olarak açıklanmıştır. Ayrıca daha etik olan ve zorluklarla yüzleşmeye gönüllü olmayan gazeteciler için tarafsız olmak kaçınılmazdır. Dalkavukluk yapan gazeteciler ise işin ahlak boyutunu düşünmeyip taraflı davrandıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Judge ve Bretz (1994), politik etkileme davranışları ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yürüttüğü çalışmayı Midwestern üniversitesinin endüstriyel ilişkiler bölümünden mezun 651 kişi ve Northeaster üniversitesinin endüstriyel ve iş ilişkileri bölümünden 1980-1986 yılları arasında mezun olmuş 1.561 kişi üzerinde yürütmüştür. Veriler ölçekler kullanılarak toplanmıştır. Kariyer başarısı, dış güdümlü ve iç güdümlü olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Dış güdümlü kariyer başarısını ölçmek için maaş, işin pozisyonu, işverenden alınan terfi sayısı ve mevcut işveren harici alınan terfi sayısı olmak

üzere dört değişikenden oluşan form kullanılmıştır. İ güdümlü kariyer başarısını ölçmek için “İş Doyumu” ve “Yaşam Doyumu” ölçekleri kullanılmıştır. İş doyumunu ölçmek için Kunin (1995) tarafından geliştirilen ve üzgünden mutluya altı adet yüzden oluşan, çalışanların iş hakkında nasıl hissettiklerini ifade ettikleri “Yüzler Ölçeği” kullanılmıştır. Yaşam doyumunu ölçmek için Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen 5 maddeden oluşan “Yaşam Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Etkileme davranışlarını ölçmek için ise Wayne ve Ferris (1990) tarafından geliştirilmiş yönetici odaklı ve iş odaklı taktikler olmak üzere iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Yönetici odaklı taktikler boyutunda, yönetici ile hem fikir olmak ve yönetici ile aynı fikirde olmasa da onu onaylamak gibi ifadeler yer almaktadır. İş odaklı taktikler 12 madde ile ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre politik etkileme davranışlarının kariyer başarısı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu politik etkileme taktikleri dalkavukluk olarak değerlendirilmiş ve kendini iş ortamında sevdirmenin, kendinin reklamını yapmaktan daha çok kariyer başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu alışma sonucunda iş odaklı taktik ve yönetici odaklı taktik ile dış güdümlü kariyer başarı arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş odaklı taktik ve yönetici odaklı taktik ile kariyer başarısı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dahası yönetici odaklı taktik ile iç güdümlü kariyer başarısı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Thacker ve Wayne (1995) de astların üstlerini etkileme taktikleri üzerine bir çalışma yürütmüştür. Bu araştırmaya göre, çalışmada yer alan etkileme taktikleri, kendini zorla kabul ettirme, mantığa bürüme, kendine güven ve kendi kendini rapor etme davranışlarıdır. Araştırma hem astlar hem üstler üzerinde ve kendi reklamını yapma ve etkileme taktikleri arasındaki ilişki üzerine yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre kendine güven davranışı hem çalışanlar için hem de üstleri için iyi bir taktik olarak görülmemektedir. Çünkü kendine güvenen çalışanlar, üstler tarafından kontrolü ele almaya çalışıyor olarak görünmektedirler. Mantığa bürüme davranışı, en ikna edici etkileme taktiği olarak ortaya çıkmıştır. Bu taktik daha çok dalkavuklukla ilişkili olduğu ve sinsi bir taktik olduğu tespit edilmiştir. Bu taktikte, ast-üst çalışması ve detaylı iş planları sağlama, mantıklı dayanaklar, gerçekler ve dikkatli açıklamalar bulunmaktadır. Bu taktikler ile dalkavuk olan kişiler yöneticilere mantıklı açıklamalar ile etkisi altına alıp kendileriyle çalışmalarını sağlarlar.

Dalkavuklukla ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde dalkavukluğun, İnsan Kaynakları Yönetimi (Mangi, 2004), Endüstriyel İlişkiler (Judge ve Bretz, 1994;



Thacker ve Wayne, 1995), Yönetim ve Organizasyon (Drane, 2006), Kamu Yönetimi (Ekong ve Essien, 2012), Medya ve Gazetecilik (Umeogu, 2012) gibi farklı alanlarda çalışılmış fakat eğitim alanında çalışılmamış olduğu görülmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında dalkavukluğun farklı alanlarda, farklı örgütlerde de olsa kişiler ve çalışma ortamı üzerinde önemli derecede etkisi olduğu söylenebilir.

Bu çalışmalarda daha çok dalkavukluğun nedenleri ve kime karşı yapıldığı araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda dalkavukluğun nedenlerinin mesleki eğitim eksikliği, çevre kaynaklı olumsuz durumlar, terfi alma, kariyer başarısı, akrabalık ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dalkavukluğun kime karşı yapıldığı konusunda ise çalışanların üstlerine ve çalışma arkadaşlarına dalkavukluk davranışı sergilediği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca dalkavukluk ve akrabalık ilişkisi, nepotizm ve referans olma (Mangi, 2004) ile anlamlı ilişki; dalkavukluk ve ast-üst iletişimi, çalışma arkadaşı ilişkileri ve güven (Drane, 2006) arasında pozitif ilişki; politik etkileme davranışları olarak dalkavukluk ve kariyer başarısı (Judge ve Bretz, 1994) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.5.2.2. Politik Beceri ile ilgili yurt dışında yapılmış araştırmalar**

Politik beceri ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar daha çok Yönetim Bilimleri (Lvina, Maher ve Harris, 2017; Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris, 2005), Davranış Bilimleri (Ross, 2014) ve Eğitim Bilimleri (Brosky, 2011; Whitmarsh, 2014) alanlarında yapılmıştır. Aşağıda Eğitim bilimleri ile ilgili çalışmalar kısaca açıklanmıştır.

Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris (2005) tarafından yapılan çalışmada, iş yerindeki politik davranışların yordayıcıları ve sonuçlarını değerlendirmek için politik irade ve politik beceri kavramları ile ilişkisi incelenmiştir. Politik iradenin unsurları olarak içsel motivasyon ve başarı ihtiyacının iş yerindeki politik davranışlara sebep olabileceği öngörülmüştür. Buna ek olarak, politik becerinin, politik davranış ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi etkilediği bu çalışmada tartışılmıştır. Politik Beceri Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği, 193 çalışana sunulmuş ve başarı ihtiyacı ile içsel motivasyonun politik davranışla ilişkisi pozitif yönde yüksek çıkmıştır. İş yerinde, politik davranışları kullanmayı tercih eden çalışanların daha fazla duygusal emek harcadıkları ortaya çıkmış fakat politik davranışlar ile duygusal emek arasındaki ilişki, politik becerileri düşük ve yüksek olan kişilerde farklı gözlenmiştir. Düşük politik beceriye sahip kişiler için duygusal emek bir sonuç olarak tespit edilmiş fakat yüksek politik beceriye sahip kişiler için, politik davranışların

sonucu olan duygusal emek hiçbir anlam ifade etmemektedir.

Lvina, Maher ve Harris (2017)'in gruplarda güven, politik beceri ve etkililik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılarak ve 525 öğrenci, 115 takım altında toplanarak veriler elde edilmiştir. Verilerin toplanmasında, Politik Beceri Ölçeği (Ferris ve diğerleri, 2005), Güven Ölçeği (Mayer ve Davis ,1999) ve grubun etkililiği için ise Etkililik Ölçeği (Jex ve Bliese, 1999) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, politik becerileri yüksek bireylerin, grup içerisinde daha fazla yararlı ve etkili oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu kişiler, grup içerisinde etkili ve yararlı olmayan kişilerin de yararlı olabilecekleri yönde gelişmelerini ve gruba katkıda bulunmalarını sağlarlar. Buna ek olarak, politik becerileri yüksek kişilerin, grup içerisinde daha çok güvenilir kişiler oldukları tespit edilmiştir.

Ross (2014), bölge üniversitelerinde çalışan kişiler üzerinde yaptığı çalışmada, işi bırakma davranışı ve örgütsel politika algısı üzerinde politik becerilerin etkisini araştırmıştır. Araştırmada internet üzerinden bölge üniversitelerinin yöneticilerine ölçekler (Politik Beceri Ölçeği, Ferris ve diğerleri, 2005; Örgütsel Politika Algısı Ölçeği, Kacmar ve Ferris, 1991; Örgütsel İş Bırakma Davranışı Ölçeği, Hanisch ve Hulin,1990) gönderilmiş olup 217 anket geri dönmüştür. Bu araştırma sonucunda politik beceri ve iş bırakma davranışı arasında negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların politik beceri algı düzeyleri yükseldikçe iş bırakma davranışlarında azalma olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, çalışanların örgütsel politika algısı yükseldikçe, iş yerinde daha çok stres oldukları ve işten aldıkları doyumun da düşük olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle, örgütsel politika algısı yüksek olan kişilerin işi bırakma davranışlarında artış gözlenmiştir.

Eğitim alanında yapılan çalışmalardan biri olan lider öğretmenlerin politik becerileri ve etkileme taktiklerini kullanmaları ile ilgili araştırma Brosky (2011) tarafından yapılmış olup okullardaki mikro politika incelenmiştir. Araştırmaya ana sınıfından 12. Sınıfa kadar olan lider öğretmenler katılmıştır. Bu araştırma, ayrıca liderlik becerilerini geliştirmek için düzenlenen bir programa katılan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin politik becerilerini ölçmek için Politik Beceri Ölçeği (Ferris ve diğerleri, 2005), Etkileme Taktikleri Alt Ölçeği (Schreisheim and Hinkin's, 1990) ve Öğretmen Liderlik Ölçeği olarak da açık üçlü sorular sorulmuştur. Bu çalışmada, lider öğretmenlerin iş yerlerinde politik becerinin dört boyutunu da düzenli olarak kullandıkları görülmüştür. Ayrıca lider öğretmenlerin ortalamanın üstünde politik beceriye sahip oldukları görülmüştür. Elde edilen

sonuçlar, en az kullanılan politik beceri boyutu olan ilişki ağı kurma becerisinin bile ortalamanın üstünde olduğunu göstermektedir. Çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise, lider öğretmenlerin arzu edilen sonuçlara ulaşmak için, politik becerinin birçok boyutunu kullandıklarıdır. Bununla birlikte, bu çalışmada lider öğretmenlerin politik becerinin kişilerarası etki ve ilişki ağı kurma becerisi boyutlarını birlikte kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak elde edilen bulgular, okul-tabanlı politikaların öğretmen liderliğini hem olumlu hem de olumsuz Şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Okullardaki politik becerileri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada Whitmarsh (2014) Virginia’da 132 yönetici üzerinde politik beceri (Ferris ve diğerleri, 2005) anketi uygulamıştır. Bu çalışmada politik beceri ve cinsiyet deđiŐkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, politik becerinin sosyal zekâ alt boyutu ile cinsiyet deđiŐkeni arasında da pozitif, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kadınların erkeklerden daha yüksek politik beceriye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunların dışında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Çalışma sonucuna göre okul yöneticilerinin politik becerilerinin yüksek olduğu, ölçekten alınan puanlara göre politik becerinin alt boyutlarından olan samimi görünmenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Politik beceri ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalarda politik becerinin daha çok yönetim bilimleri olmak üzere davranış bilimleri ve eğitim alanında yapılan araştırmalar olduğu ve bu araştırmalara göre politik beceri ve alt boyutlarının kişiler üzerinde ve çalışma ortamında önemli derecede etkili olduğu görölmektedir. Ayrıca araştırmalara bakıldığında politik becerinin ortalamanın üzerinde olduğu görölmektedir. Politik becerinin örgütlerde diğer kavramlarla ilişkisini inceleyen araştırmalarda ise, politik beceri ve duygusal emek (Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris, 2005) arasında pozitif ; gruplarda güven, politik beceri ve etkililik (Lvina, Maher ve Harris, 2017) arasında pozitif ; işi bırakma davranışı ve politik beceri (Ross, 2014) arasında negatif, orta düzeyde; örgütsel politika algısı ve politik beceri arasında (Ross, 2014) negatif; politik beceri ve etkileme taktikleri (Brosky, 2011) arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

## 2.6. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları aşağıda verilmiştir.

1. 2018-2019 eğitim öğretim yılında Afyon ili Dinar ilçesinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Kişilerin politik beceri ve dalkavukluğa ilişkin görüşleri zamanla değişebilmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin politik beceriye ve dalkavukluğa ilişkin değerlendirmeleri, ölçeklerin öğretmenlere uygulandığı zamanla sınırlıdır.

3. Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğu ölçmek için 12 maddelik ve 2 alt boyutlu “Dalkavukluk Ölçeği” ve politik beceriyi ölçmek için 12 madde ve 4 alt boyutlu “Politik Beceri Ölçeği” ile sınırlıdır.

## 3. BÖLÜM

### 3. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 3.1. Dalkavukluk Kavramına İlişkin Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

Dalkavukluk ile politik beceri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde dalkavukluk ile ilgili kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulmuştur. Aşağıda dalkavukluk kavramı, örgütlerde dalkavukluk, okullarda dalkavukluk, dalkavukluğun boyutlarına ilişkin alan yazın bilgisi verilmiştir.

##### 3.1.1. Dalkavukluk Kavramı

Dalkavukluk kavramının kökeni Eski Atina'nın hukuk sistemine dayanmaktadır. Eski Atina'da hiçbir polis kuvvetinin bulunmaması ve resmi olarak atanan savcılarının sayılarının sınırlı olmasından dolayı, çoğu davalar özel olarak halktan seçilmiş kişiler tarafından görülmekteydi. Fakat M.Ö. 5. yy. 'da halk arasından seçilmiş bu kişiler rüşvet yoluyla davanın başarılı bir şekilde sonuçlanmasını ya da düşmesini sağlamışlardır. Böylelikle davaların gayri meşru bir şekilde yürütmesiyle bu durum kötüye kullanılmaya başlanmıştır. İftira atarak dava kazanan bu kişiler Eski Atina'da dalkavuk olarak adlandırılmıştır. Ayrıca Eski Atina'da incir ticareti ile ilgili yasaların olduğunu ve yasadışı incir ticareti yapan kişileri bildiren muhbirlere de dalkavuk denildiğini öne sürülmektedir. Çağdaş Yunanistan'da dalkavukluk kavramı iftira atan bu anlamını sürdürmektedir. Fransa'da ise muhbirlik ya da ispiyonculuk yapan kişilere dalkavuk denilirken, Çağdaş İngiltere'de ise yalakalık yapan kişilere dalkavuk denmektedir (Lofberg, 1917).

Türkiye'de ise dalkavukluk kavramının kökeni Osmanlı Devleti'ne dayanmaktadır. Osmanlı Devleti'nde dalkavukluk kavramı Tanzimat Döneminde ortaya çıkmıştır. O dönemde, bugünkü anlamından farklı olarak dalkavukluk bir meslek olarak icra edilmekteydi. Dalkavuklar mesleklerini, zenginleri, zenginlerin konaklarında yaşayan kişileri ya da padişahları eğlendirerek yerine getirirlerdi. Osmanlı Devleti'nde o dönemde külah ya da kavuk giyilirdi. Kişinin külah ya da kavuk giymesi, onun mesleği hakkında bilgi vermekteydi. Ayak takımı, esnaf ve askerler külah giyerken, memurlar ve tüccarlar kavuk giymekteydi. Esnaf ve asker arasındaki fark ise külahın etrafına sardıkları çemberler ile ortaya çıkardı. Esnaf, külahın üzerine renkli çemberler sararken, askerler hiçbir şey sarmadan külah giyerlerdi. Kavuk ise üstüne istisnasız herhangi bir şey sarılarak giyilirdi. O dönemde,

dalkavukların toplum içerisinde kolaylıkla fark edilmemeleri için padişah tarafından kavuk giymeleri emredilmiştir. Dalkavukların görevi, eğlendirmekle yükümlü oldukları kişilerin mizaç ve tabiatına uygun şekilde konuşmak, küfürlerden sakınmak, hane sahibi kişilerin söylediklerini tasdik etmek ve asla onların ifadelerine karşı aykırı bir söz söylememektir (Koçu, 1966).

Dalkavukluk geçmişten bugüne evrilerek önemli bir davranış türü haline gelmiştir. Öyle ki geçmişte insanlar dalkavukluk davranışını diğerlerini eğlendirmek için bir araç olarak, bugün ise kişisel fayda sağlamak için ya da bir kişiyi memnun ederek ondan çıkar sağlamak için gösterebilmektedirler (Kıral, 2017a). Nitekim son çeyrek yüzyılda dalkavukluk yaparak liyakatsiz kişiler kendilerine önemli konumlar elde etmektedirler (Kıral ve Dilmaç, 2019). Görüldüğü gibi dalkavukluk geçmişten günümüze kadar olan süreçte, farklı farklı durumlar için kullanılmıştır. Dalkavukluk kavramı için birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Ekong ve Essien' e (2012) göre dalkavukluk itaatkâr bir şekilde çıkar sağlayacağı kişiyi övmek ya da başka kişilere karşı avantaj sağlamak ve önde olmak için bir farklılık göstergesidir. Bu davranışı sergileyen kişi olan dalkavuk; saygı ve itaat gösteren, uyumlu, mütevazı, göze girmeye çalışan, köle gibi tapan, samimiyetsiz, ikiyüzlü, cesaretsiz, zayıf karakterli olma gibi özelliklere sahiptir. Nitekim Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde dalkavuk, kendisine çıkar sağlayacak olanlara karşı aşırı bir saygı ve hayranlık göstererek yaranmak isteyen kişi olarak tanımlanmaktadır (2017). Webster' s New World Dictionary (2017)'de yer alan tanıma göre dalkavuk, çıkar sağlayacağı kişileri varlıklarıyla sürekli öven ve onları etkisi altına alarak yalakalık yapan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Dalkavukluk kavramının bir başka tanımı ise, yetki sahibi olan kişiyi karşı çıkar sağlamak amacıyla memnun etme girişimi olarak yapılmıştır. Böylelikle dalkavukluk yapan kişi, yalakalık yaparak bir ya da daha fazla kişinin teveccühünü kazanmak için o kişilere kölelik yapmaktadır (Richie, 2011). Dalkavukluk; insanları kendi çıkarı için davranışları ile etkileme, onların gözüne girme, insanları pohpohlama şeklinde bir yalakalık davranışdır. Bu davranışı yapan kişi toplum tarafından dalkavuk/yalaka olarak adlandırılmaktadır (Kıral, 2017a). Ayrıca Kıral (2017a) dalkavukluk davranışını; kişinin çıkar sağlayacağı insanları memnun etmek, onlara yaranmak adına sözlerinde, tutum ve davranışlarında aşırıya kaçma, samimi olmama hali olarak tanımlamış ve dalkavukluğun kimi zaman söz, kimi zaman tutum, kimi zaman da davranış olarak gösterilebileceğini belirtmiştir. Oxford sözlükte yer alan

tanıma göre ise dalkavukluk; önemli bir kişiye karşı gösterilen yalakalık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionaries, 2017). Chahal ve Ponam (2015), kurum içerisinde eleştiride bulunan insanların kötü ve şikayetçi olarak algılandığını ve bu kişilere de tahammül edemeyerek yetkili kişilerin gözüne girmek için şikâyetinde bulunan bu kişileri kötüleme davranışını dalkavukluk olarak tanımlamışlardır.

Verilen tanımlarda görüldüğü gibi dalkavukluk, kişinin kendi çıkarları doğrultusunda, bulunduğu ortamda kendisine fayda sağlayacak kişilere karşı gösterdiği yaranma davranışı olarak tanımlanabilir. Dalkavukluk kavramı içerisinde, çıkar sağlamak temel amaç ve bu doğrultuda çıkar sağlanacak kişiye gösterilen davranışlar da o kişiyi övme, memnun etme, o kişinin istediklerini yapmak olarak açıklanabilir.

### **3.1.2. Örgütlerde Dalkavukluk**

Dalkavukluk davranışı her zaman, her ortamda dalkavuklar tarafından ortaya konulabilir. Özellikle, örgüt faaliyetlerinde daha sık karşılaşılabılır. Kıral ve Dilmaç (2019) dalkavukluk davranışı sergileyen kişilerin çıkarları doğrultusunda kendilerine has özellikleri ile her ortamda kendini gösterebildiklerini ve gerek resmi gerek özel kurumların içerisinde ortaya koydukları söz, tutum ve davranışlarla çok rahat bir şekilde gözlemlenebildiklerini belirtmiştir. Örgüt kavramı açısından bakıldığında dalkavukluk kavramı, yetkili kişinin duymak istediklerini söylemek veya dobra dobra konuşmaktan şiddetle kaçınmak şeklinde kendini gösterebilmektedir (Burke, Trahan ve Koonce,1999: 200). Aydın (2001)' e göre ise yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar arasında yer alan, mecazi anlamda dünyanın en eski mesleklerinden biri olarak kabul edilen dalkavukluk, kendisine çıkar sağlayacak olanlara karşı aşırı bir saygı ve hayranlık göstererek yaranma davranışı olarak da ifade edilmektedir. Akçadağ (2017), örgütlerde dalkavukluğu hafif, orta ve yüksek düzey dalkavukluk olarak kategorileştirmiştir. Bu kategorilere göre hafif düzey dalkavukluk davranışı sergileyen kişilerin, muhatabın düşünce ve davranışa katılmadığı halde çıkarları için sessiz kaldıklarını veya mimikleriyle kaçamak bir şekilde onaylama davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Orta düzey dalkavukluk davranışı sergileyen kişilerin, muhatabın düşünce ve davranışlarına katılmadığı halde sözel olarak katılma ve aleni bir şekilde onları desteklediklerini ifade etmektedir. Üst düzey dalkavukluk davranışı sergileyen kişilerin ise muhatabın düşünce ve davranışlarına katılmadığı halde özellikle fırsatlar yaratıp, ziyaretler düzenleme, muhatabın yanına oturma veya yakınında yer alma yoluyla destekleme veya onaylama davranışlarında bulduklarını

belirtmektedir. Ayrıca örgütlerde dalkavukluk, örgüt elemanları arasında asttan- üste, asttan-asta, üstten- asta ve üstten- üste şeklinde kategorileştirmiş olup yönetim biçimi olarak anti-demokratik yönetimlerde dalkavukluk davranışının daha fazla olduğunu demokratik yönetim biçimlerine doğru dalkavukluk davranışının daha düşük düzey davranışlara doğru yönelmekte olduğunu ve görülme sıklığının azaldığını ifade etmektedir. Kırıl' a (2017a) göre dalkavukluk davranışı gösteren dalkavuklar örgütün havasını ve kültürünü politik tutumları ile değiştirebilmektedir. Öyle ki onların politik tutumları bazı çalışanlar tarafından hoş karşılanabilmekte, bazıları tarafından ise hoş karşılanmamakta ve örgütte istenmeyen durumlara yol açabilmektedir. Dalkavuklar davranışlarını içinde buldukları duruma göre kendilerine çıkar sağlayacak yönde değiştirme becerisine sahip oldukları için örgütte her dönemde varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Dalkavukluk her ne kadar toplumda kabul görmeyen bir davranış olarak ifade edilse de birçok kademede gereklilik olgusu haline gelmiştir (Lamberton ve Minor-Evans, 1995: 334). Çoğunlukla ast-üst ilişkilerinde gündeme gelen yaranma davranışının bir boyutu olarak değerlendirilebilecek dalkavukluk, aynı statüdeki çalışanların kişisel yarar sağlamak için yöneticilerine dalkavukluk yapmaları biçiminde ortaya çıkmakta ve çalışanların birbirinden tedirgin olmalarına da neden olabilmektedir (Gül, 2006: 70).

Örgütlerde dalkavukluk kavramına bakıldığında da sözel ve davranış olarak yaranma ve çıkar sağlama ortak kavramlar olarak görülmektedir. Dolayısıyla, örgüt içerisinde çalışanlar sadece yöneticiye karşı değil, yöneticiye yakın olan ya da örgüt içerisinde güçlü pozisyonlarda yer alan çalışma arkadaşlarına karşı da dalkavukluk davranışı sergileyebilirler.

### **3.1.3 Okullarda Dalkavukluk**

Dalkavukluk geçmişten günümüze değişerek önemli bir davranış türü haline gelmiştir. Geçmişte insanlar dalkavukluğu diğer insanları eğlendirmek için bir araç olarak kullanmakta iken günümüzde dalkavukluk, kişisel fayda sağlamak için, bir kişiyi memnun ederek ondan fayda sağlamak için sergilenen bir davranış türü haline gelmiştir (Kırıl, 2017a). Dalkavukluk günümüzde hemen her örgütte karşımıza çıkmaktadır. Bu örgütlerden birisi de okullardır. Okullarda iletişimi ve öğretmenlerin örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilen dalkavukluk davranışları dolaylı olarak öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olarak, okulda verilen eğitimin niteliğinin azalmasına etki edebilir. Şu hâlde okullarda gözlenen dalkavukluk davranışlarının, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine olumsuz



yönde etkileyebileceği ifade edilebilir. Okullarda dalkavukluk ilk kez Kıral (2017a) tarafından yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk olarak iki boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.1.4. Dalkavukluğun Boyutları**

Dalkavukluk üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı boyutlarda ele alındığı görülmüştür. Gül (2006), dalkavukluğu yaranma davranışının bir boyutu olarak değerlendirmiş ve aynı statüdeki çalışanların kişisel yarar sağlamak için yöneticilerine dalkavukluk yapmaları biçiminde ortaya çıktığını belirtmiştir. Dalton (2008) ise dalkavukluk davranışının, örgüt içerisinde çalışanların davranışlarının doğrudan kendilerine bir yarar sağlayacağını algıladıklarında yöneticilerine saygılarını göstermek için abartılı davranışlarda bulunmalarıyla ortaya çıktığını belirterek bu davranışı yönetici odaklı açıklamıştır. Dalkavukluk kavramını Curphy ve Roelling (2011), Obaze ve Fasahnu (2006), Henry (2009), Judge ve Bretz (1994) yönetici odaklı olarak ele alan diğer çalışmalardır. Dalkavukluk kavramının ele alındığı diğer boyut ise çalışanların örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına yaptığı dalkavukluk davranışdır. Drane (2006), Cool ve Wall (1980), Mangi (2004), Ekong ve Essien (2012) örgüt içerisinde çalışma arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışını incelemişlerdir. Akçadağ (2017), örgütlerde dalkavukluk davranışını hafif, orta ve yüksek düzeyde dalkavukluk olarak kategorileştirmiş ve hangi örgüt elemanları arasında gerçekleştirildiği konusıyla ilgili ise asttan- üste, asttan- asta, üstten- asta ve üstten- üste şeklinde kategorilere ayırmıştır. Alan yazın incelendiğinde, örgüt içerisinde çalışanların hem yönetici odaklı hem de çalışan odaklı dalkavukluk davranışı sergilediklerini Kıral (2017a) “Dalkavukluk Ölçeği Geliştirme” çalışmasında ortaya koymuştur. Bu çalışmada dalkavukluk okul örgütlerinde incelenmiş ve dalkavukluğun boyutları, yönetici odaklı dalkavukluk ve öğretmen odaklı dalkavukluk olarak ele alınmıştır.

##### **3.1.4.1. Yönetici Odaklı Dalkavukluk**

Alan yazındaki çalışmalar (Curphy ve Roelling, 2011; Henry, 2009; Judge ve Bretz, 1994; Kıral, 2017a; Obaze ve Fasahnu, 2006) örgütlerde dalkavukluğun bir boyutunun yöneticiye karşı yapılan dalkavukluk davranışı olarak ele alındığı görülmektedir. Curphy ve Roelling (2011) yönetici odaklı dalkavukluğu, meraklı, görevine bağlı, vicdanlı ve yöneticilerin her istediğini yapan sadık çalışanlar olarak tanımlamaktadır. Örgütlerde yöneticilerine dalkavukluk yapan kişiler, iş ahlakına sahip fakat eleştirel düşünmeden yoksun

kişilerdir. Yöneticilerine dalkavukluk yapan kişiler hiçbir probleme dikkat çekmeyen, itiraz etmeyen ve yöneticilerini memnun etmek için elinden geleni yapan kişilerdir. Bu kişiler yöneticiyle sürekli iletişim halinde olurlar. Ayrıca daha çok yetki ve izin peşinde koşmaktadırlar. Dalkavuklar, sürekli olarak yöneticilerini övdüklerinden dolayı bazı yöneticiler de bu kişilerin etrafında olmasından hoşlanırlar. Obaze ve Fasahnu (2006) ise yönetici odaklı dalkavukluk yapan kişileri, yöneticileri sürekli övdükleri ve bu durumun örgüt içerisinde liyakatsizlik ve zayıflık gibi durumları ortaya çıkardığını belirtmektedir. Henry (2009) ise örgüt içerisinde bir kişi iyi bir yer edindiği takdirde iyi niyet, tarafsızlık ve liyakat gibi davranışlar yerine insanlar arasındaki etkileşimin yanlış davranışlar ve taraflı davranmalar şeklinde olduğunu belirtmektedir. Bu durumda dalkavukluk yapan kişiler, buldukları konumu korumak ve daha üst pozisyonlara gelmek için hiçbir şekilde eleştiride bulunma ve sorun çıkarma davranışları sergilemezler. Böylelikle yönetici odaklı dalkavukluk, örgütte üst pozisyonlara gelebilmek için veya kurum içerisinde istediğini yaptırabilmek için yöneticiye karşı sergilenen yaranma davranışı olarak tanımlanabilir.

Judge ve Bretz (1994), örgüt içerisinde yöneticiye karşı yapılan dalkavukluğun örgütü nasıl etkilediği ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre yönetici odaklı dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, örgütte kendisine önemli bir yer sağlamayı, yetki ve terfi almayı, karar sürecine katılmayı ve örgütte işe alma ve seçme sürecini ve değişimleri elde tutmayı amaçlamaktadırlar. Bu kişiler kendilerinin diğerlerinden daha etkili olduklarını ve kendisini işe daha çok adanmış olduklarını göstererek, üstlerini överek ve hatta bazen diğer çalışanların işlerinden kendilerine pay çıkararak avantaj elde ederler. Dalkavukluk yapan kişiler, kendilerini gerçekten çalışmaya adanmış oldukları takdirde örgütte güven ortamı oluşturarak hem kendileri için hem de örgüt için olumlu bir iklim yaratmış olurlar. Bu durum, bu kişilerin kariyerinde yükselme, işinde başarılı olma ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlama gibi olumlu sonuçlar doğurur. Bu sebeple dalkavukluk, örgütlerde gerekli bir davranış olarak görülmektedir. Ancak diğer çalışanlarla rekabet içerisinde olup onların yaptıkları çalışmalarını kendi çalışmalarını göstererek ya da diğer çalışanların fikirlerini kendi fikirleri olarak öne sürerek örgüt içerisinde huzursuzluk ve güvensizlik ortamı oluşturmuş olurlar. Böylelikle dalkavukluk davranışı örgüte zarar verici nitelikte olur.

Dalkavukluk davranışı, örgütlerde makinanın işlemlerini sağlayan yağa benzetilmektedir (Judge ve Bretz, 1994). Makinanın düzgün işlemesi için belli aralıklarla makinanın yağlanması gereklidir, dalkavuklar da manipülasyonlarının sonuca ulaşması için

ara ara yöneticiye karşı dalkavukluk davranışlarını sergilemektedir. Dalkavuklar, örgüt içerisinde yöneticinin istediği davranışları sergileme, onları övme ve önemli işleri zamanında yapma gibi farklı davranışları değişken aralıklarla yaranma davranışı gösterdiklerinde bu davranış hem yönetici açısından hem bu davranışı sergileyen kişi açısından bu davranış pekişmekte olup dalkavukluk davranışının sergilenmesi kaçınılmaz olur. Yöneticiler, dalkavukluk yapan kişilerin farkında olursa, bu kişileri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanabilir. Dalkavukluk yapan kişiler de örgüt içerisinde kariyer sağlama, terfi alma gibi kendi amaçları için bu davranışı sergilediği takdirde örgüt için dalkavukluk davranışı olumlu sonuçlar doğurabilir. Fakat yöneticiler, bu kişileri sadece kendilerini övmeleri ve örgütün amaçları dışındaki işler için kullandıkları takdirde örgüt içerisinde olumsuz durumlar oluşmaktadır. Kıral (2017a), yönetici odaklı dalkavukların hiçbir probleme dikkat çekmediğini, itiraz etmediğini ve yöneticileri memnun etmek için her türlü davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Bunun karşılığında ise, yöneticiler, bu kişilere terfi, izin, prim gibi ödüller vererek onları yanında tutmaktadır. Örgüt içerisinde, yöneticiler, dalkavukları sadece kendilerini övmek için yanında tutarlarsa bu durum diğer çalışanların çalışmasını ve örgüt içerisinde liyakat ilkesini de etkilemektedir.

Dalkavuklar davranışlarını içinde buldukları duruma göre kendilerine çıkar sağlayacak yönde değiştirme becerisine sahip oldukları için her örgütte her dönem varlıklarını sürdürebilmektedirler (Kıral, 2017a).

Bir örgüt olarak okul kurumları içerisinde de dalkavuk davranışını sergileyen kişiler yer almaktadır. Okul örgütleri içerisinde dalkavukluk yapan kişiler müdür, müdür yardımcıları, zümre başkanları ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı bu davranışı sergilemektedirler. Okul örgütlerinde öğretmenler, müdür ve müdür yardımcılara yönetici odaklı dalkavukluk yapmaktadırlar. Okullarda yönetici odaklı dalkavukluk davranışı gösteren kişiler, yöneticilerinden izin alma, ders programını kendi istediği şekilde ayarlattırma, nöbet gününü istediği güne ayarlattırma gibi olumsuz sonuçlara sebep olan amaçlar ya da okulun yurt içinde ve yurt dışında çeşitli projelerde yer alması için bu projelere katılmak, diğer çalışanlardan önde olmak amacıyla bu davranışı sergiler. Yönetici odaklı dalkavuklar bu amaçlara ulaşmak için yönetici ile okul dışında da arkadaş olarak görüşerek duygusal bağ kurar, yöneticinin okul içinde ve dışında tüm isteklerini yerine getirmeye çalışır ve okul içinde yapılan bütün işlerden haberdar olmak ister. Böylelikle okul ile ilgili her şeyi kontrol altında tutarak kendi amaçları doğrultusunda yöneticiyi yönlendirebilir. Yönetici odaklı dalkavukluk

davranışı sergileyen kişiler, sadece kendi çıkarları ve amaçları doğrultusunda bu davranışı gösterirlerse okul içerisinde diğer öğretmenler arasında huzursuzluk ortamı doğar ve gruplaşmalar meydana gelir. Bu gruplaşma yönetici, yönetici odaklı dalkavuklar ve arkadaşları ile dalkavukluk davranışı sergilemeyen öğretmenler şeklinde ayrılır. Bu durum, okulun etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler. Fakat, yönetici dalkavukluk yapan kişileri fark edip okulun amaçları doğrultusunda yönlendirdiği takdirde hem okul içerisinde gruplaşmalar olmayacaktır hem de okulun çalışma ortamı olumsuz etkilenmeyecektir. Yöneticilerin, okullar ve diğer bütün örgütlerde dalkavukluk yapan kişileri fark etmesi ve bu kişileri sadece kendi amaçları için kullanmamaları, okulun içerisinde verimli çalışma ortamı oluşturarak amaçlarına ulaşması doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir.

#### **3.1.4.2. İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk**

Yapılan araştırmalara (Cool ve Wall,1980; Drane,2006; Ekong ve Essien, 2012; Kıral, 2017a; Mangi, 2004) bakıldığında örgüt içerisinde dalkavukluk davranışının diğer boyutunun ise çalışanların çalışma arkadaşlarına yaptıkları dalkavukluk davranışdır. Ekong ve Essien (2012) Nijerya hükümetinde dalkavukluk üzerine yaptığı çalışmada ve Mangi (2004) dalkavukluk ve nepotizm üzerine yaptığı çalışmada örgütlerde çalışma arkadaşına yapılan dalkavukluğu ele almışlardır. Bu çalışmalarda çalışma arkadaşına yapılan dalkavukluk, çalışanların örgüt içerisinde etkili olan çalışma arkadaşlarını övmesi ve onların yanında yer alması olarak tanımlanmıştır.

Drane (2006), çalışmasında dalkavukluk davranışının, ast-üst iletişimi, çalışma arkadaşı ilişkisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu üç değişken ile çalışma arkadaşları arasındaki iyi ilişkileri ve bu ilişkilerin örgütteki etkisini ortaya çıkarmıştır. Dalkavukluk davranışının ast-üst iletişimi ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmaktadır:

*Ast-üst İletişimi:* Örgütlerde ast-üst iletişimi dalkavukluk yapan kişiler açısından önemli bir etkidir. Bu kişiler üstleriyle çok iyi ilişkiler kurup, onları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu kişilere göre en iyi iletişimi kendilerini sevdirmeye yöntemini kullanarak yaparlar. Dalkavukluk yapan kişiler kendilerini sevdirdiklerinde çalışma ortamında güven duygusu ortaya çıkar. Karşılıklı birbirine güven ilişkisi ortaya çıkan örgüt verimli çalışır. Ast-üst arasında iletişimi etkileyen diğer önemli faktör açık iletişimdir. Açık iletişim, kişiler arasında sözel ve sözel olmayan davranışlarla

sergilenir. Sözel davranışlar hem yöneticinin hem de dalkavukluk yapan kişinin birbirlerine karşı olumlu geri dönütleri, birbirlerine iltifat etmesi ve birbirlerini övmesidir. Böylelikle sözel iletişim yoluyla örgüt içerisinde ast-üst arasında daha yakın olma durumu ortaya çıkmakta ve örgütte istenilen olumlu ve iş açısından başarılı ortam oluşmaktadır. Sözel olmayan iletişim ise sürekli üst olan kişilerin etrafında dolanma, konuşurken onlara dokunma ya da onlara doğru eğilme şeklinde açıklanmaktadır. Bu iki iletişim türü ile örgütte çalışan herkesin iş doyumu ve motivasyonu artmaktadır.

*Çalışma Arkadaşları İlişkisi:* Örgütlerde dalkavukluk yapan kişiler için diğer önemli etken ise çalışma arkadaşlarıdır. Dalkavukluk yapan kişiler için çalışma arkadaşlarının kendilerine güvenmesi, örgüt içerisinde birbirlerine saygılı olmaları çalışma ortamını olumlu etkilemekte olup dalkavukluk yapan kişilerin işini kolaylaştırmaktadır. Karşılıklı güven içerisinde, abartı davranışlar sergilemeden yapılan dalkavukluk çalışma arkadaşlıklarına zarar vermemekte, örgüt içerisinde olumlu çalışma ortamı oluşmasına sebep olmaktadır. Dalkavukluk yapan kişi, aşırı iddialı, diğer çalışanları çıkarları için kullandığını belli eden ve onları yönlendiren davranışlar sergilediği takdirde karşılıklı güven ortamı ortadan kalkmakta ve çalışma ortamı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Cool ve Wall (1980), çalışma ortamında güven ile ilgili yaptıkları çalışmada, örgüt içerisinde uzun yıllar çalışmakta olan gruplar ve bireyler arasında birbirine güvenin daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca uzun yıllar örgütte çalışan kişi hem güvenilir hem de dalkavukluk davranışı sergiliyorsa bu davranışın örgüt içinde zararı olmayacağını ileri sürmektedirler. Fakat dalkavukluk yapan kişinin, bu davranışı, doğru bir şekilde kullanması ve diğer kişilerin güvenini sarsmaması gerekmektedir.

Kıral (2017a) ise dalkavukluk yapan kişilerin, örgütün havasını, kültürünü politik tutumları ile değiştirdiklerini öne sürmüştür. Dalkavuklar, politik tutumları ile örgüt içerisinde bazı kişiler tarafından hoş karşılanmakta bazı kişiler tarafından ise hoş karşılanmamaktadır. Bu kişiler, istediklerini elde etmek ve iş yerinde tutunmak için çalışma arkadaşlarına da dalkavukluk davranışı göstermektedirler. Örgüt içerisinde karşılıklı çıkar ilişkisi varsa dalkavuklar diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanırken, rekabet ortamına yol açan durumlar ortaya çıktığında ise diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır. Böylelikle dalkavukluk davranışının aşırı olmaması ve etkili politik tutumlarla gerçekleştirilmesi takdirde örgüt içerisinde olumlu hava oluşturduğu söylenebilir. Böylelikle, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk, örgüt içerisinde bireysel çıkarlarına ulaşmak ve işlerini

yaptırmak amacıyla iş arkadaşına yapılan yaranma davranışı olarak tanımlanabilir.

Okul örgütlerinde, iş arkadaşlarına yapılan dalkavukluk, öğretmenlerin çıkarları için diğer öğretmenlerden faydalanmaları, onlara yaranma davranışı sergilemeleri ve faydalanacakları kişilerle de grup oluşturma şeklinde tanımlanabilir. Dalkavuklar, fayda sağlayacakları kişileri, okulda fazla zaman geçiren ya da zaman geçirmekten hoşlanan, işini severek yapan, sosyal, yöneticiye yakın olan, başarılı öğretmenlerin yanında yer almaya çalışır. Ayrıca bu kişilerle okul dışında da arkadaşlık kurarak onları kendilerine bağlarlar. Dahası bu kişilerle bir grup oluşturarak pasif olan öğretmenleri grup dışında bırakabilirler. Dalkavukların, bu kişileri seçmelerinin sebebi ise izin almak istediği durumlarda kendi yerine derslere girecek, onu idare edecek birilerinin olmasıdır. Ayrıca birbirleriyle anlaşarak ders programlarını istedikleri şekilde ayarlayabilirler ve bu şekilde diğer öğretmenlerden yararlanmak için onların istedikleri işleri kendi görevleri olmadığı takdirde yaparlar. Buna örnek olarak, dalkavukluk davranışı gösteren kişinin çıkar sağlayacağı kişi de okula gelmediği ya da izinli olduğu gün onun yerine nöbet tutması ve nöbet günlerini değiştirmesi gösterilebilir. Dalkavuklar, bu durumda karşılıklı güven ortamı oluşturduklarında okulda herhangi bir problem çıkmaz ama bu durum kişilerden bir tanesinin daha çok iş yapması, diğerinin çok izin kullanarak bu durumu suistimal etmesi takdirde olumsuz durumlara yol açabilir.

Dalkavukluğun yönetici odaklı ve iş arkadaşı odaklı boyutlarına genel olarak bakıldığında, örgütlerde dalkavukların kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri hem yöneticiye hem de iş arkadaşlarına kendilerini sevdirmeleri, onların güvenlerini kazanmaları gibi ortak noktalar göze çarpmaktadır. Dalkavukluk yapan kişilerin örgüt içerisinde kendilerini sevdirecek ve güven ortamı oluşturarak arkadaşlıklar kurması diğer kişiler tarafından dalkavuk olarak algılanmamasına neden olabilir.

### **3.2. Politik Beceri Kavramına İlişkin Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve**

Dalkavukluk ile politik beceri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde, politik beceri kavramına ilişkin kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulmuştur. Öncelikle örgüt içerisinde önemli bir etkisi olan politik beceri kavramına yönelik tanımlar açıklanmış ardından, örgüt içerisinde politik beceri davranışı ve boyutları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### 3.2.1. Politik Beceri Kavramı

Politika kavramına ilişkin tanımlamalar için alanyazında farklı (Karaöz, 2004; Seçkin ve Demirel, 2009; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009) açıklamalar bulunmaktadır. Bu farklılığın belki de en önemli sebeplerinden biri örgütlerin politik yerler olmasıdır. Nitekim örgüt çalışanları gerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek gerekse kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içinde farklı politik davranışlar sergilemektedir. Amaçlara ulaşmak için çalışanların politik davranışları örgütün politik bölgeler olmasına yol açmaktadır. Çalışanların politik davranışları örgütün amaçları ile uyum içerisinde ise olumlu, örgütün amaçları ile çatışma içinde ise olumsuzdur. Bu nedenle örgütü yönetenler hem çalışanların hem de örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik politikaların örgüte uygulanmasına yönelik gerekli önlemleri alabilmelidir. Ortaya konulan politikalar her iki tarafında uyumlu bir biçimde hareket etmesine yol açabilmelidir. Örgüt içinde ortaya konan politika örgütün ve çalışanın geleceğinde önemli bir yere sahip olup, ortaya konan politikalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde politikaya ilişkin farklı tanımlamaların farklı araştırmacılar (Arslan ve Uslu, 2014; Başar ve Varoğlu, 2016; Eren, 2014; Karaöz, 2004; Özkalp, 2003; Seçkin ve Demirel, 2009; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu farklı tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Karaöz (2004), politika kavramının, İngiliz dilindeki policy ve politics kelimelerinin çevrilmesinden kaynaklı iki farklı anlamı olduğunu ifade etmiştir. Policy anlamındaki politika, bir eylem programı ya da bir kişinin, grubun ya da siyasi erkin eylemi için kullanılmaktadır. Politika kavramının diğer anlamı ise belirlenen amaçlara ulaşmak için davranışlara hükmeden ilkeler, kurallar, değerler, yasal erkte ve toplumdaki davranışları yöneten yasalar, düzenlemeler, kurallar ya da tüzüklerdir. Politics anlamındaki politika ise, değişim için güç kullanımını ifade eder. Değişim için güç kullanımı anlamındaki politika, ilkeleri, yasaları, kuralları uygulamaya koyabilir ya da onlara engel olabilir. Özkalp' e (2003) göre örgüt içerisinde güç, belli amaçlara ulaşmak için eyleme dönüştürüldüğü zaman politika kavramı ortaya çıkmaktadır. Eren (2014), politikaları güç sonucunda başkalarının davranışlarını etkileyen, onlara yön veren araçlar olarak tanımlanmaktadır. Uğurluoğlu ve Çelik'e (2009) göre politika, düşüncelerdeki farklılıkları ve çatışmaları aşabilmek için uygulanan pazarlık ve karar verme sürecidir. Arslan ve Uslu (2014) ise politika kavramını örgüt içinde kıt kaynaklar uğruna yapılan rekabet ve örgüt içerisinde yaşamın temel özelliği olarak ifade etmektedir. Başar ve Varoğlu (2016) tarafından örgütlerde politika, çalışanların

örgütleri ne kadar politik algıladıkları ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Politika kelimesinin tanımlarına (Arslan ve Uslu, 2014; Başar ve Varoğlu, 2016; Eren, 2014; Karaöz, 2004; Özkalp, 2003; Seçkin ve Demirel, 2009; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009) bakıldığında örgüt içerisinde amaçlara ulaşmak için uygulanan kurallar ve yasalar olarak ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda politika içerisinde, belli bir amaç ve bu amacın gerçekleşmesi için sergilenen davranışlar olmalıdır. Böylelikle politika, örgüt içerisinde, belli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanabilir. Esasında politika, örgüt içerisinde politik davranışlar olarak kendini göstermektedir. Nitekim, Arıkan (2011) tarafından politik davranış, davranışların stratejik bir biçimde kullanılmasıyla, politik davranış uygulayan kişiye kısa ve uzun sürede çıkar sağlamayı amaçlayan kasıtlı davranışlar ve etkileme taktikleri olarak tanımlanmıştır. Bursalı ve Bağcı' ya (2011) göre ise örgüt içinde insanların hedeflerini ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli bir şekilde ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları belli amaca yönelik davranışlar politik davranışları oluşturmaktadır. Böylelikle politik davranış, kişinin uzun ya da kısa dönemli çıkarlarını üst seviyeye çıkarmak amacıyla, diğer kişilerin çıkarları ile tutarlı olacak ya da diğer kişilerin çıkarlarına ters düşecek şekilde kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme sürecidir.

Politik davranışların, beklenen sonuca ulaşması ise politik beceri ile ilişkilidir (Özdemir ve Gönen, 2016). Politik beceri ise iş yerinde insanları iyi bir şekilde anlama yeteneği ve bu yeteneği örgütsel veya kişisel amaçları gerçekleştirmek için diğer insanları etkilemede kullanmak olarak tanımlanmıştır (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004). Ferris ve diğerlerinin (2005) çalışmasında, politik beceri, “bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ve örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını yönünde etkileme gücü” olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple politik beceri; müzakere, ikna ve manipülasyon gibi sosyal beceriyi de kapsayan politik bir davranış olarak düşünülmektedir (Minzberg, 1983 Akt. Ferris ve diğerleri, 2005). Buchanan'e (2008) göre politik beceri, etkin iletişim becerisini, samimiyet ve içtenliği kapsamakla birlikte, duruma uygun davranış göstererek sosyal becerikliliği de içine alır. Genel olarak politik beceri, çıkarıcılık davranışını çağrıştırdığı için negatif bir güç olarak algılanmaktadır. Ancak, politik beceri olumlu bir güçtür ve günümüzde başarılı olmak için son derece gereklidir. Politik beceriye sahip olan kişiler, başarıya ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilmekte ve amaçlarına ulaşabilmek için doğru zamanda doğru şekilde



davranabilmektedirler (Ferris, Davidson ve Perrew, 2010). Politik beceri kavramının kökleri 1900'lerin başına dayanmasına rağmen, son 30 yılda oldukça büyük bir ilerleme göstermiştir. Politik beceri kavramının temellerini atan araştırmacılar Thorndike ve Carnegie'dir. Thorndike (1920) sosyal zekâ kavramını ortaya atarak, Carnegie (1936) ise başkaları ile çalışmanın yollarını anlatan kurslar açarak politik becerinin temelini oluşturmuşlardır. Bu konudaki ilk önemli çalışmalar 1980'lerin başında Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacıların çalışmalarından sonra da bu alanda yapılan çalışmalar önem kazanmıştır (Ferris, Davidson, Perrew ve Atay, 2009).

### 3.2.1.1. Örgütlerde Politik Beceri Kavramı

Örgütsel davranış konusunda üzerinde belki de en az durulan konular arasında örgüt üyeleri arasındaki güç artırma mücadelesi ve örgüt içi politika konuları yer almaktadır (Koçel, 2003). Nitekim örgüt çalışanları örgütü amaçlarına ulaştırmak için ortaya konulan politikalara uygun hareket etmek zorundadır. Örgütlere hangi anlam verilirse verilsin veya hangi açıdan bakılırsa bakılsa, her bir örgüt sonuç olarak politik bir yapıdır (Zaleznik, 1999). Bir örgütte, organizasyon adı verilen yapı içerisinde çalışanlar çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa yönlendirmek için çaba sarf ederler. Sonuç olarak, örgüt içinde çalışanların güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı oluşturmaktadır. Örgüt içi politika örgüt için yararlı veya zararlı sonuçlar doğurabilir ve bu sonuçlara göre politik davranış iyi veya kötü olabilir. Ancak, sonuçları iyi ya da kötü olsun, örgüt içinde politik davranış kaçınılmazdır (Stewart, 1972). Nitekim politik davranış örgütte güç mücadelesi şeklinde kendini gösterebilir. Politik davranış güç kaynaklı bir davranış olduğu için zaman almaktadır. Politik davranış bilgi akışını engellediği için örgütte karar almayı, çalışan performansını olumsuz etkileyen ve örgüt için işlevsel olmayan durumlar şeklinde ortaya çıkabilir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Pettigrew, 1973). Bununla birlikte politik davranış etkili değişim ve kurumun çevreye uyumu için gerekli olan bir davranış olarak da kendini gösterebilmektedir (Pfeffer, 1981). O halde politik davranışın gerek örgüt gerek çalışan için olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

20. yüzyılın son çeyreğinde örgüt bilimcilerin örgütsel yaşamda önemli bir yer tutan politik davranışlar üzerine çalışmalar yaptığı görülmektedir. Başta Mayes ve Allen (1977), Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) olmak üzere bazı yönetim ve örgüt bilimciler politik davranışlar üzerine odaklanmışlardır. Mayes ve Allen (1977), politik davranışın örgütsel yaşamın önemli bir parçası olduğunu ifade etmiştir. Politik davranış, örgüt üyelerinin resmi

görevinin dışında, ancak resmi görevle ilgili davranışları etkileyen, örgüt içerisinde avantaj ve dezavantajların dağıtımına yönelik etkinliklerden meydana gelen bir süreç olarak açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Mintzberg (1983), örgütlerin politik yerler olmasından dolayı, politik bakış açısının örgütte etkili olduğunu ve iş görenler ile yöneticilerin etkili olabilmek adına politik beceriye sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Örgüt çalışanları örgüt içindeki örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan politik aktörlerdir. Nitekim okul örgütlerinde de yönetici ve öğretmenler okulun politik aktörleri olarak değerlendirilebilir. Politik aktörler olarak yönetici ve öğretmenlerin amacı ise örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak olabilir. Okullarda gözlenen politik davranışların önemli bir nedeni de yönetici ve öğretmenlerin var olan teknik, sosyal, kültürel vb. gibi güçlerini korumak ve bu güçlerini artırmak istemesi olabilir. Okulun politik aktörleri olarak okul müdürü ve öğretmenlerin sergileyeceği politik davranışın etkililiği ve ulaşmak istediği amacı başarabilmesi ise onların sahip oldukları politik beceri düzeyiyle yakından ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle okul çalışanlarının örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmesinde sahip oldukları politik beceri önemli bir yer teşkil etmektedir.

Örgütlerde diğerleri üzerinde izlenim bırakma taktiklerini uygulayan çalışanların bu izlenim taktiklerini sergileyecek yeteneklere veya yeterliliğe sahip olmaları gerekir. Politik beceri, bu yetenek ve yeterlilik ile ilişkili bir kavram olarak açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde diğer çalışanları etkilemeye yönelik bir kavram olarak politik davranışın sergilenmesinin politik beceriler ile ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer taraftan politik becerilerin kavramsal olarak izlenim yönetimi taktikleri ile birbirlerine çok yakın oldukları anlaşılmaktadır. Politik beceriler, diğer çalışanları etkilemeye yönelik davranışları belirlemesi muhtemel becerilerdir (Alga ve Özdemir, 2018). Örgütlerde politik beceri düzeyi yüksek çalışanlar, kurumda değişimlere çok çabuk uyum sağlamakta, iş arkadaşlarına samimi ve içten davranıp onların desteğini ve güvenini kazanarak onları etkileri altına alıp kontrol edebilmektedir. Politik beceriye sahip kişiler bu etkiyi ve kontrolü, çalışma ortamında açık ve aleni davranışlarla göstermekten ziyade bunu diğerlerine hissettirmeden yapabilmektedir. Yüksek politik beceriye sahip kişiler, diğerlerine samimi ve içten davranarak onların desteğini ve güvenini kazanmakta, iş yerindeki değişimlere çabuk uyum sağlayabilmekte ve böylece onları etkileyerek kontrol altına alabilmektedir. Politik beceriye sahip kişiler, diğer çalışanlar üzerindeki bu etkiyi ve kontrolü, iş yerinde açık ve aleni davranışlar sergilemekten daha çok, bunu diğerlerine hissettirmeden sağlayabilmektedirler (Ferris ve diğerleri, 2005). Politik beceri kavramının örgüt alanının gündemine girmesinde Mayes ve Allen (1977), Mintzberg

(1985) ve Pfeffer' ın (1981) etkili olmuştur. Pfeffer (1981) örgütlerde politik becerilerden bahseden ilk araştırmacılardan biridir. Mayes ve Allen (1977) politik beceri kavramını örgütün kaynak paylaşım sistemine düzenlenen eylemler şeklinde ele alırken, Mintzberg (1985) ve Pfeffer (1981) politik beceri kavramını örgütlerdeki güç birlikleri ve koalisyonlar arasındaki mücadelelerde politik becerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Öyle ki Mintzberg (1985), örgütlerin doğaları gereği politik olduklarına işaret ederken; Ferris ve diğerleri (1999), politik becerilerin belirli bir zaman sonra tekrar gündeme gelmesinde önemli rol oynamış, Treadway ve diğerleri, 2000'li yıllarda politik niyet, politik beceri ve davranışları içeren çalışmalar ortaya koymuşlardır.

Politik becerinin temelinde manipülasyon ve müzakere gibi çeşitli sosyal beceriler önemli bir işleve sahiptir (Ferris ve diğerleri, 2005). Ayrıca politik becerisi gelişmiş örgüt çalışanları, diğer çalışanlara yakın durarak onların güvenini kazanabilmekte, iş yerinde meydana gelen değişimlere kendilerini hızla uyarlayabilmekte ve böylece onları etkilemek sureti ile kendi kişisel amaçlarına daha çabuk ulaşabilmektedir. Nitekim, politik beceri kendi içerisinde farklı beceriler barındırmaktadır. Bu beceriler genel olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### **3.2.2. Politik Becerinin Boyutları**

Alan yazında politik becerinin dört temel boyutu olduğu belirtilmektedir. Politik becerinin boyutları (1) sosyal zekâ (social astuteness), (2) kişilerarası etki (interpersonal influence), (2) ilişki ağı kurma becerisi (networking ability) ve (4) içtenlik, samimi görünme (apparent sincerity) boyutlarıdır (Atay, 2010; Blass ve Ferris, 2007; Ferris ve diğerleri 2005; Ferris ve diğerleri, 2007).

#### **3.2.2.1. Sosyal Zekâ**

Politik becerinin boyutlarından biri sosyal zekadır. Politik beceriye sahip bireyler diğer bireyleri iyi bir şekilde gözlemleyen ve çeşitli sosyal durumlara çabuk uyum sağlayan kişilerdir. Bu bireyler, sosyal bir ortamda sosyal etkileşimleri algılayabilir ve insanların davranışlarını doğru bir şekilde değerlendirebilirler. Sosyal olarak zeki bireyler insanlarla iletişim kurmada yeteneklidirler. Sosyal zekâsı yüksek olan bireyler, ortamda meydana gelen kişilerarası etkileşimin yanı sıra sosyal durumları da doğru bir şekilde kavrayabilmektedirler (Ferris ve diğerleri, 2005).

Sosyal zekâyâ sahip olan kişiler, güçlü sorgulama yeteneğine sahiptir ve kişisel farkındalıkları yüksektir. Sosyal zekaya sahip olan kişilerin, diğer insanlarla olan ilişkilerinde oldukça becerikli oldukları görülmektedirler (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010). Ayrıca bu kişiler diğer insanları gözleme konusunda da yeteneklidir. Diğer kişilerin davranışlarını doğru bir şekilde anlayabilmekte ve farklı durumlara kolay bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler. Sosyal zekâyâ sahip olan kişiler diğer kişileri idare ederken zeki bir görünüm sergilemektedirler. Bu durum Pffefer (1992) tarafından diğer insanlara karşı duyarlı olma olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda kişinin kendisini başkalarıyla özdeş duruma getirebilme yeteneğinin, kişinin kendi adına bir şeyler elde etmesi konusunda oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve diğerleri, 2007). Bu durumda sosyal zekâ, kişilerin ortamları iyi bir şekilde gözlemleyerek diğer insanların davranışlarını yorumlayabilme, onlara göre hareket edebilme ve etkili iletişim becerileriyle her ortama uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanabilir.

### **3.2.2.2. Kişilerarası Etki**

Politik becerinin diğer bir boyutu kişilerarası etkidir. Bu politik beceriye sahip kişiler, çevresindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki uygulayabilmektedir. Bu bireyler ikna edici bir tarzda hareket etmektedirler. Kişilerarası etkisi yüksek bireyler, diğer bireylerden gelebilecek farklı tepkileri belirlemek için her bir duruma uygun şekilde davranışlarını uyarlama becerisine sahiptirler. Politik beceriye sahip bireyler, kişilerarası etkiyi bir tehdit gibi görmekten ziyade bu durumu bir fırsat olarak, arkadaşlık, bağlantı ve birlik kurmayı kolaylaştırıcı bir etken olarak görmektedir (Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony, 2000). Kişilerarası etki düzeyi yüksek olan kişiler, iş arkadaşları üzerinde, iş birliği yapmak için güzel ve verimli olabilecek bir izlenim bırakırlar. Ayrıca onlar bu tür davranışları çevrelerini kontrol etmek için kullanırlar. Bu kişiler etraflarındaki insanlara güçlü bir etki sergileyerek onları ustaca ve ikna edici bir yapıya sahiptir (Ferris, Davidson ve Perrewé, 2005).

Politik beceriye sahip kişiler, çevrelerindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki bırakmaktadır. (Perrewé ve Nelson, 2004). Ayrıca, yüksek kişilerarası etkiye sahip bu kişiler, oldukça fazla esnek hareket etmek becerisine sahiptir. Bu kişiler diğer kişilerin kendilerine özgü olan tepkilerini kavramak için davranışlarını her türlü duruma uygun hale getirerek düzenlemektedirler. Bu kişiler, çevrelerinde üretken ve sempatik insanlar olarak algılanmaktadırlar. Bazı davranışlarını çevrelerini kontrol etme amacıyla kullanmaktadırlar. Bu kişiler, açıktan açığa politik olmamakla birlikte, siyasi oyunları çok fazla çaba sarf

etmeden dürüst bir şekilde oynayan, yetkin liderler olarak görülebilmektedir. Bu kendine özgü incelikli politik tarzları, örgütlerdeki negatif zorlamalarda oldukça işe yarar bir durum olmakta ve olumlu algılanmaktadır (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010). O halde kişilerarası etki, kişilerin sempatik ve ikna edici özellikleriyle etrafındaki kişileri etkileri altına alarak çevrelerini istedikleri yönde kontrol etme becerisi olarak tanımlanabilir.

### **3.2.2.3. İlişki Ağı Kurma Becerisi**

Politik becerinin diğer bir boyutu da ilişki ağı kurma becerisidir. Güçlü politik beceriye sahip bireyler farklı iletişim ağlarını kullanmada ve geliştirmede beceriklidirler. İlişki ağı kuran insanlar, başarılı kişisel ve örgütsel çalışmalar için değerli ve gerekli görülen sermayeyi ellerinde tutmaktadırlar. Politik beceriye sahip bireyler, kolaylıkla yararlı ortaklıklar ve güç birlikleri kurabilir. Örgüt içi ve dışı çok fazla arkadaşlık ilişkisi geliştirebilir. Nitekim bireyler sosyal iletişim ağlarını gerek örgüt içi gerek örgüt dışı belli amaçlara ulaşmak için oluşturabilmektedirler. Bu sebeple bireyler tarafından oluşturulan bu yapılar, ilişki ağı kurma becerisi yüksek insanların hem fırsat yaratmak hem de fırsatlardan yararlanmak için sosyal olarak iyi bir konumda olmalarını sağlayabilmektedir (Ferris ve diğerleri, 2005). İlişki ağı kurma becerisi, iş birliği ve bağlantılar kurma yanında gerek örgüt içi gerek örgüt dışı arkadaş birliktelikleri oluşturabilme becerisidir. İlişki ağı kurma becerisi yüksek olan kişiler, yeni fırsatları ortaya çıkartma ve kendilerini bu fırsatlardan yararlandırabilmek için iyi bir şekilde konumlandırabilecek noktada bulundurmaktadırlar. Politik beceriye sahip kişiler oldukça güç algılanan davranış biçimleri sergilemektedirler. Ortaya çıkardıkları ilişki ağı kurma becerisi onların kolay bir şekilde güçlü, yararlı birliktelikler ve koalisyonlar kurmalarını imkân sağlayabilmektedir (Perrewé ve Nelson, 2004).

### **3.2.2.4. Samimi Görünme**

Politik becerinin son boyutu ise samimi görünmedir. Bu politik beceriye sahip olan kişiler, diğer bireylere karşı dürüst, güvenilir, samimi ve içten görünmeye çalışırlar. Bu kişiler, çevresinde açık sözlüymüş gibi davranmakta ya da öyle görünmektedirler. Politik becerinin bu boyutu, diğer insanları etkileme girişimlerinin sonuca ulaşip ulaşmayacağıının belirlendiği boyuttur. Çünkü bu boyut, sergilenen davranışın, diğer insanlar tarafından nasıl algılandığı üzerine odaklanır. Gerçekte, algılanan amaç ya da güdüler önemlidir. Öyle ki bu durum davranışın yorumlanmasını ve tanımlanmasını şekillendirebilmektedir (Ferris ve

diğerleri, 2005).

Samimi görünme özelliği yüksek olan kişiler, etrafındaki kişilere güven vermekte, kendilerinden emin oldukları duygusunu onlara hissettirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü onların davranışları, baskıcı ve zorlayıcı olarak yorumlanmamaktadır. Samimi görünme becerisi yüksek olan kişilerin davranışlarının diğer kişiler tarafından zorlayıcı olarak anlaşılmamasından dolayı çevrelerine güven vermektedirler. Kullandıkları taktikler çoğunlukla kurnazca görünse bile, diğer kişiler tarafından o şekilde algılanmazlar. Bu kişiler samimi görünerek ihtiyaç duyduklarında gizli niyetlerini karşı tarafa hissettirmezler, asıl hedeflerini saklayarak yavaş yavaş emin adımlarla o hedefe ulaşırlar. Bu kişiler içten pazarlıklı olmalarına rağmen diğer kişiler tarafından içten pazarlıklı olarak algılanmazlar, görünüşte onların istedikleri şekilde hareket ederler Buradaki önemli nokta, kişinin içten ve samimi olup olmaması değildir. Önemli nokta bu kişilerin sinsi ve içten pazarlıklı olup samimi ve içten görünmesidir. Temel amaç ne olursa olsun diğer kişilerde güven ve itimat uyandırmak için politik beceriye ihtiyaç duyulmaktadır (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010).

Politik becerinin alt boyutlarına bakıldığında kişilerarası etki, sosyal zekâ, ilişki ağı kurma ve samimi görünme becerisine sahip kişilerin ortak özellikleri olarak diğer kişilere güven vererek, samimi davranarak arkadaşlık kurdukları söylenebilir. Böylelikle karşılardaki kişileri kolaylıkla etkileri altına alıp istedikleri şekilde yönlendirirler. Niyetleri ne olursa olsun etrafındaki kişiler tarafından da kötü olarak algılanmazlar. İçinde buldukları çevreyi iyi bir şekilde gözlemleyip davranışlarını o ortama uygun bir şekilde ayarlayabilirler.

### **3.2.3. Politik Becerinin Etkileri**

Politik becerilerin bireysel, örgütsel ve çevresel olarak farklı etkileri bulunabilmektedir. Genel olarak bu etkiler, Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve diğerleri (2007) tarafından politik becerinin birey üzerindeki etkisi ve diğerleri üzerindeki etkisi şeklinde iki temel etkisi olarak ele alınmaktadır. Bu etkiler aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.2.3.1. Politik Becerinin Birey Üzerindeki Etkisi**

Politik beceri, kişinin hedeflerine ulaşabilmesi için, amaca yönelik olan davranışları aktif bir şekilde kullanmasını sağlayan bir kavramdır. Örgütlerdeki etkileme davranışının temelinde de bu düşünce yer almaktadır. Politik beceri bütün yönleri ve boyutları ile bireysel

bir kaynaktır. Politik beceri herhangi bir tehdit ya da fırsat unsuru tarafından aktif hale getirildiği zaman örgütte kıymetli kaynakların kolayca elde edilmesini sağlayan kritik önemi olan bir iç kaynak görevi görmektedir. Politik becerinin çalışma ortamındaki etkilerini yorumlamak kolay değildir. İnsanların davranışlarını iyi okuyabilme ve onları etkileyebilme yeteneği kişilerarası etkiye neden olabilmektedir. Politik beceriye sahip kişiler, uygun öz değerlendirmeler sonucunda kendileri için kişisel bir güvenlik geliştirirler. Onlar gerek işyerinde gerek iş dışında kendilerini strese sokacak durumları bertaraf edebilirler. Politik beceri ve iş stresi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü politik beceriye sahip olan kişiler, strese neden olan çevresel uyarıcıları kötü etkileri nötr hale getirecek şekilde algırlar ve ondan uzak dururlar. Politik beceri, insanların daha az gerilim yaşamasını sağlayarak öz güvenlerinin artmasına ve stresli olmamalarına yol açmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2007).

### **3.2.3.2. Politik Becerinin Diğer Kişiler Üzerindeki Etkisi**

Politik beceriye sahip kişilerin çalışma ortamında diğer kişileri etkileyebilme becerileri oldukça gelişmiştir. Yüksek politik beceriye sahip kişiler, farklı durumlarda hangi tür etkileme yöntemini veya stratejisini kullanacaklarını iyi bilmektedirler. Politik becerisi yüksek kişiler, istenilen etkiyi göstermek için hangi taktik ya da stratejileri kime karşı nerede ve nasıl kullanacaklarını çok iyi bir biçimde düzenleyebilmektedirler. Böylelikle bu kişiler söz konusu etkileme girişiminin başarısı sağlama almaktadır (Ferris ve diğerleri, 2007).

Sosyal yeterliliğe sahip kişiler, davranışlarını öyle uygun hale getirirler ki etrafındaki pek çok insanın taleplerini karşılamakta zorlanmazlar (Cantor ve Kihlstrom, 1987). Yüksek politik beceriye sahip bu kişiler, içlerinde art niyet olmadan davranışlarında politik becerinin boyutları olan içten ve samimi görünebilmek için kişilerarası etki girişimlerini ve samimi görünme kapasitelerini kullanmaktadırlar. Son olarak politik beceriye sahip olan kişilerin ilişki ağı kurma becerisi onların daha etkileyici olmaları gerektiği durumlarda sosyal kazançlar inşa etmesini ve bu kazançları güçlendirmesini sağlar. Politik becerinin bu yönleri ve seçilmiş etkileme taktikleri hedefteki kişinin izlenimlerini veya aktörlerin oluşturduğu izlenimleri şekillendirmek amacıyla birleştirilebilmektedir. Politik beceriye sahip olan kişiler özellikle, hedef kişiler tarafından güvenilir, sorumluluk sahibi, dürüst ve sempatik olarak görülmektedirler. Öyle ki, politik becerisi yüksek olan kişiler, diğer kişilere ilham veren, onları etkileyen ve çevreleri tarafından karizmatik bulunan kişiler olarak algılanmaktadırlar (Ferris ve diğerleri, 2007).

### **3.2.4. Düşük ve Yüksek Politik Beceriye Sahip İnsanlar**

İnsanların doğuştan sahip olduğu belirli yetkinlikleri ve yeterlilikleri bulunmaktadır. Nitekim insanlar doğuştan gelen yetenekleri yanında sonradan kazanılan becerilere sahip varlıklardır. Politik davranış doğuştan gelen ve zaman içerisinde gelişen önemli bir beceridir. Bu beceriye sahip kişiler hedeflerine kısa zamanda ulaşabilmektedirler. Politik becerisi yüksek olan kişiler, her duruma uygun olan etkileme yöntemini veya stratejisini belirlemede ancak bu durum tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun sebebi ise politik beceriye sahip olan kişilerin kendilerini öne çıkarma konusunda daha etkili olmalarıdır. Kişilerin çalışma ortamında kötü niyetli olarak algılanması diğer insanları etkileme de çok iyi olmadıklarını gösterebilir. Bu durumda bu kişiler, kendilerinin politik becerilerinin yüksek olduğunu düşünürken, aslında politik becerileri düşüktür. Politik beceriye sahip kişiler davranışlarıyla samimi, içten ve güven veren bir görünüm çizerken diğer taraftan insanları etkilemeye çalışıyormuş gibi görünmezler. Ayrıca iyi niyetli olup da politik olmayan kişiler de diğer insanlara karşı rahatlık ve güven oluşturamazlar. (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010). Yüksek politik beceriye sahip insanlar karşılarındaki kişilere güven duygusunu aşarlar. Diğer kişiler tarafından samimi görünerek onlarla iş birliği ve arkadaşlık ilişkilerini rahatlıkla kurabilirler. Böylelikle diğer kişiler üzerinde kolaylıkla etki bırakabilir ve onları istedikleri şekilde yönlendirebilirler. Bu kişiler davranışlarını her duruma uygun ayarlayabilme becerisine sahiptir. Fakat düşük politik beceriye sahip kişiler her duruma uygun davranışlarını ayarlayamadıkları için diğer kişiler tarafından samimi olarak algılanmazlar. Böylelikle kötü niyetli ve içten pazarlıklı niyetleri oldukları düşünülür.

### **3.3. Politik Beceri ve Dalkavukluk İlişkisi**

Yapılan çalışmalara göre (Drane, 2006; Judge ve Bretz, 1994; Thacker ve Wayne, 1995), örgütlerde dalkavukluk, kişinin hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticisine karşı gösterdiği yaranma davranışıdır. Bu yaranma davranışı kapsamında birey hem yöneticisiyle hem de çalışma arkadaşlarıyla kendi amaçları doğrultusunda hareket etmekte ve iletişim kurmaktadır. Bunun içinde kişi politik becerisini devreye sokmakta ve diğerlerini kendi çıkarı doğrultusunda yönlendirmeye çalışmaktadır. Politik beceri ile ilgili yapılan çalışmalar (Ahearn ve diğerleri, 2004; Ferris ve diğerleri, 200) incelendiğinde ise politik becerinin de hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşmak için kişinin çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini etkileme yeteneği olarak tanımlandığı görülmektedir. Görüldüğü gibi gerek



politik beceri gerek dalkavukluk arasında insanları etkilemek bakımından benzerlikler olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi ortaya koyan doğrudan herhangi bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Ancak yapılan araştırmalar (Ahearn ve diğerleri, 2004; Drane, 2006; Ferris ve diğerleri, 2005; Judge ve Bretz, 1994; Thacker ve Wayne, 1995) incelendiğinde, dalkavuk davranışı sergileyen insanların davranışları ile politik beceri düzeyi yüksek olan bireylerin davranışları arasında benzerlikler olduğu görülmüştür. Dalkavukluk yapan kişilerin, çevrelerini etkilemek için mantıklı dayanaklar öne sürmesi ve gerçekleri söyleyerek samimi görünmesi yönüyle yüksek politik beceriye sahip insanların çevrelerini etkileme taktikleri arasında benzerlik bulunmaktadır. Çünkü politik beceriye sahip insanlar art niyetli olsalar bile karşı taraftan samimi olarak algılanacak şekilde davranışlarını ayarlayarak karşıdaki kişiyi etkileyebilirler. Ayrıca hem dalkavukluk davranışında hem de politik beceride hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşmak söz konusudur. Ayrıca araştırmalar (Drane, 2006; Judge ve Bretz, 1994) dalkavukluk davranışının da politik beceri gibi örgüt ve kişi açısından faydaları ve zararları olduğunu göstermektedir. Eğer dalkavukluk ve politik beceri davranışları yöneticiler tarafından fark edilip iyi bir şekilde yönlendirilirse örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yanında bireysel amaçların gerçekleşmesi de kolaylaşabilir (Ferris ve diğerleri, 2005; Thacker ve Wayne,1995).

### 3.4. Tanımlar

Araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

**Dalkavukluk:** Kişinin çıkar sağlayacağı insanları memnun etmek, onlara yaranmak adına sözlerinde, tutum ve davranışlarında aşırıya kaçma, samimi olmama halidir (Kıral, 2017a).

**Yönetici Odaklı Dalkavukluk:** Örgütte üst pozisyonlara gelebilmek için veya kurum içerisinde istediğini yaptırabilmek için yöneticiye karşı sergilenen yaranma davranışdır (Kıral, 2017a).

**İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk:** Örgüt içerisinde bireysel çıkarlarına ulaşmak ve işlerini yaptırmak amacıyla iş arkadaşına yapılan yaranma davranışdır (Kıral, 2017a).

**Politik Beceri:** Bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ve örgütün amaçları doğrultusunda davranmaları yönünde etkileme yeteneğidir (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010; Kıral, 2017b).

**Sosyal Zekâ:** Kişilerin ortamları iyi bir şekilde gözlemleyerek diğer insanların davranışlarını yorumlayabilme, onlara uygun hareket edebilme ve etkili iletişim becerileriyle her ortama uyum sağlayabilme yeteneğidir (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010; Kıral, 2017b).

**Kişilerarası Etki:** Kişilerin sempatik ve ikna edici özellikleriyle etrafındaki kişileri etkileri altına alarak çevrelerini istedikleri yönde kontrol etme becerisidir (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010; Kıral, 2017b).

**İlişki Ağı Kurma:** İş birliği ve bağlantılar kurma ve arkadaş birliktelikleri oluşturabilme becerisidir (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010; Kıral, 2017b).

**Samimi Görünme:** Kişilerin, etrafındaki kişilere güven vererek samimi ve içten görünme becerisidir (Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010; Kıral, 2017b).

## 4. BÖLÜM

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceriye İlişkin Bulgular

Bu başlık altında; ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri (sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme) ile politik becerinin; cinsiyete, yaşa, kıdeme, medeni duruma, okul türüne ve çalıştıkları okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin istatistiklerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Becerinin Boyutlar Bazında İncelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceriye ilişkin bulgular; sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme boyutları bazında aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

###### 4.1.1.1. Öğretmenlerin görüşlerine göre sosyal zekâ boyutunun incelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri, sosyal zekâ alt boyutuna ilişkin puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Sosyal Zekâ Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
12	Çevremdekileri etkilemek için ne yapmanın ya da ne söylemenin doğru olacağını daima içgüdüsel olarak bilirim.	175	5.59	.904	1
11	Kendimi çevremdekilere nasıl yansıttığım konusunda iyi bir sezgiye ve anlayışa sahibim.		5.58	.911	2
5	Okulda çevremdekilerinin güdülerini ve gizli niyetlerini hissetmede iyiyim.		5.39	.909	3
Sosyal Zekâ Boyutu		175	5.52	.757	

Tablo 4.1.'de görüleceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, sosyal zekâ alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “Çevremdekileri etkilemek için ne yapmanın ya da ne söylemenin doğru olacağını daima içgüdüsel olarak bilirim.” ( $\bar{X}$ = 5.59) ve görece en düşük düzeyde olan “Okulda çevremdekilerinin güdülerini ve gizli niyetlerini hissetmede iyiyim.” ( $\bar{X}$ = 5.39) ifadeleridir. Öğretmenlerin sosyal zekâ boyutu puan

ortalaması görece çok yüksek ( $\bar{X}= 5.52$ ) düzeyde bulunmuştur.

#### 4.1.1.2. Öğretmenlerin görüşlerine göre kişilerarası etki boyutunun incelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri, kişilerarası etki alt boyutuna ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kişilerarası Etki Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	N	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
2	Okulda çevremdeki pek çok insanı rahat ve huzurlu hissettirebilirim	175	5.69	.979	1
3	Okulda çevremdekilerle kolay ve etkili bir iletişim kurabilirim.		5.65	1.028	2
4	Okulda çevremdekilerle samimi ilişkiler geliştirmek benim için kolaydır.		5.62	1.065	3
Kişilerarası Etki Boyutu		175	5.65	.863	

Tablo 4.2.'de görüleceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, kişilerarası etki alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “Okulda çevremdeki pek çok insanı rahat ve huzurlu hissettirebilirim.” ( $\bar{X}=5.69$ ) ve görece en düşük düzeyde olan “Okulda çevremdekilerle samimi ilişkiler geliştirmek benim için kolaydır.” ( $\bar{X}=5.62$ ) ifadeleridir. Öğretmenlerin kişilerarası etki boyutu puan ortalaması görece çok yüksek ( $\bar{X}=5.65$ ) düzeyde bulunmuştur.

#### 4.1.1.3. Öğretmenlerin görüşlerine göre ilişki ağı kurma boyutunun incelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri, ilişki ağı kurma alt boyutuna ilişkin puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.3.'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlişki Ağı Kurma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
8	Okulda çevremdekilerle ilişkiler geliştirebilmek için çok fazla zaman harcarım.	175	5.55	.926	1
7	İşim gereği pek çok önemli insan tanırım ve onlarla bağlantılarım iyidir.		5.51	.896	2
1	Okulda çevremdekilerle bağlantı kurmak için çok fazla gayret ederim.		5.30	.859	3
İlişki Ağı Kurma Boyutu		175	5.45	.755	

Tablo 4.3.'te görüleceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, iletişim ağı kurma alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “Okulda çevremdekilerle ilişkiler geliştirebilmek için çok fazla zaman harcarım.” ( $\bar{X}=5.55$ ), görece en düşük düzeyde olan “Okulda çevremdekilerle bağlantı kurmak için çok fazla gayret ederim.” ( $\bar{X}=5.30$ ) ifadeleridir. Öğretmenlerin ilişki ağı kurma boyutu puan ortalaması görece “çok yüksek” ( $\bar{X}=5.45$ ) düzeyde bulunmuştur.

#### 4.1.1.4. Öğretmenlerin görüşlerine göre samimi görünme boyutunun incelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri, samimi görünme alt boyutuna ilişkin puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Samimi Görünme Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
6	Çevremdekilerle iletişime girdiğimde, söylediklerim ve yaptıklarımın gerçekçi olmaya çalışırım	175	5.65	.993	1
9	Okulda çevremdekilerin söylediklerim ve yaptıklarım konusunda samimi olduğumu düşünceleri benim için önemlidir.		5.56	1.008	2
10	Okulda çevremdekilerle samimi olarak ilgilenmeye çalışırım.		5.49	1.060	3
Samimi Görünme Boyutu		175	5.57	.861	

Tablo 4.4.'te görüleceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, samimi görünme alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Çevremdekilerle iletişime girdiğimde, söylediklerim ve yaptıklarımın gerçekçi olmaya çalışırım.” ( $\bar{X}=5.65$ ), görece en düşük düzeyde olan “Okulda çevremdekilerle samimi olarak ilgilenmeye çalışırım.” ( $\bar{X}=5.49$ ) ifadeleridir. Öğretmenlerin samimi görünme boyutu puan ortalaması görece çok yüksek ( $\bar{X}=5.57$ ) düzeyde bulunmuştur.

#### 4.1.1.5. Öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerinin boyutlara ilişkin incelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik becerinin boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının betimsel istatistikleri Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Politik Becerinin Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
Kişilerarası Etki	175	5.65	.863	1
Samimi Görünme		5.57	.861	2

Sosyal Zekâ	5.52	.757	3
İlişki Ağı Kurma	5.45	.756	4
Genel Politik Beceri	5.55	.739	

Tablo 4.5.'te görüleceği gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri düzeyi, politik beceri ölçeğinin boyutlarından alınan puan ortalamalarına göre sıralandığında; öğretmenlerin görece en yüksek kişilerarası etki ( $\bar{X}=5.65$ ) düzeyine sahip oldukları, bunu sırası ile samimi görünme ( $\bar{X}=5.57$ ), sosyal zekâ ( $\bar{X}=5.52$ ) ve ilişki ağı kurma ( $\bar{X}=5.45$ ) düzeyleri takip ettiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin samimi görünme ve kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve sosyal zekâ düzeyleri “çok yüksek”; genel politik beceri düzeylerinin de ( $\bar{X}=5.55$ ) “çok yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.2. Politik Becerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri düzeylerinin; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, kıdeme, çalıştıkları okuldaki görev süresine ve çalıştıkları okulun türüne göre incelenmesi sonucu elde edilen istatistiki veriler aşağıda verilmiştir.

##### 4.1.2.1. Cinsiyet değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin, Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyut/Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Kişilerarası Etki	Erkek	59	5.53	.973	173	1.339	.182
	Kadın	116	5.71	.799			
Sosyal Zekâ	Erkek	59	5.40	.842		1.462	.146
	Kadın	116	5.58	.707			
İlişki Ağı Kurma	Erkek	59	5.37	.821		1.028	.305
	Kadın	116	5.49	.720			
Samimi Görünme	Erkek	59	5.48	.943		.978	.330
	Kadın	116	5.61	.817			
Genel Politik Beceri	Erkek	59	5.44	.829		1.314	.191
	Kadın	116	5.60	.687			

Tablo 4.6.’da da görüleceği gibi, öğretmenlerin politik beceriye ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre kişilerarası etki [ $t_{(173)}=1.339, p>.05$ ]; sosyal zekâ [ $t_{(173)}=1.462, p>.05$ ]; ilişki ağı kurma [ $t_{(173)}=1.028, p>.05$ ]; samimi görünme [ $t_{(173)}=.978, p>.05$ ]ve genel politik beceri [ $t_{(173)}=1.314, p>.05$ ] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermemektedir.

#### 4.1.2.2. Medeni durum değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşlerinin, medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin, Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyut/Değişken	Medeni durumu	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Kişilerarası Etki	Evli	123	5.71	.819	173	1.469	.144
	Bekar	52	5.50	.950			
Sosyal Zekâ	Evli	123	5.58	.744		1.736	.084
	Bekar	52	5.37	.774			
İlişki Ağı Kurma	Evli	123	5.57	.730		3.142	.002
	Bekar	52	5.18	.753			
Samimi Görünme	Evli	123	5.69	.800		3.070	.002
	Bekar	52	5.26	.931			
Genel Politik Beceri	Evli	123	5.64	.715		2.566	.011
	Bekar	52	5.33	.756			

Tablo 4.7’de de görüleceği gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre kişilerarası etki [ $t_{(173)} = 1.469, p > .05$ ] ve sosyal zekâ [ $t_{(173)} = 1.736, p > .05$ ] düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken; ilişki ağı kurma [ $t_{(173)} = 3.142, p < .05$ ]; samimi görünme [ $t_{(173)} = 3.070, p < .05$ ] ve genel politik beceri [ $t_{(173)} = 2.566, p < .05$ ] düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İlişki ağı kurma boyutunda evli öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=5.57$ ), bekar öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}=5.18$ ) yüksektir. Söz konusu farkın etki büyüklüğü incelendiğinde ise bu etkinin orta ( $d=.53$ ) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Samimi görünme boyutunda ise evli öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=5.69$ ), bekar öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}=5.26$ ) yüksektir. Söz konusu farkın etki büyüklüğü incelendiğinde ise bu etkinin orta ( $d=.50$ ) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Genel politik beceri boyutunda evli öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X}=5.64$ ), bekar öğretmenlerin ortalamasından ( $\bar{X}=5.33$ ) yüksektir. Söz konusu farkın etki büyüklüğü incelendiğinde ise bu etkinin orta ( $d=.42$ ) düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.2.3. Kıdem değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşlerinin; kıdem değişkenine göre değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin; Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Kişilerarası Etki	A. 10 yıl ve altı	58	5.59	.950	2;173	.308	.735
	B. 11-20 yıl arası	61	5.71	.868			
	C. 21 yıl ve üzeri	56	5.66	.769			
Sosyal Zekâ	A. 10 yıl ve altı	58	5.50	.812		.055	.946
	B. 11-20 yıl arası	61	5.55	.816			
	C. 21 yıl ve üzeri	56	5.52	.635			
İlişki Ağı Kurma	A. 10 yıl ve altı	58	5.35	.799		.943	.391
	B. 11-20 yıl arası	61	5.50	.813			
	C. 21 yıl ve üzeri	56	5.52	.635			
Samimi Görünme	A. 10 yıl ve altı	58	5.40	.950		1.766	.174
	B. 11-20 yıl arası	61	5.65	.842			
	C. 21 yıl ve üzeri	56	5.66	.769			
Genel Politik Beceri	A. 10 yıl ve altı	58	5.46	.796		.695	.501
	B. 11-20 yıl arası	61	5.60	.768			
	C. 21 yıl ve üzeri	56	5.59	.643			

Tablo 4.8.' de izlenebileceği gibi kıdem değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşleri, kişilerarası etki [ $F_{(2-173)} = .308$ ;  $p > .05$ ]; sosyal zekâ [ $F_{(2-173)} = .055$ ;  $p > .05$ ]; ilişki ağı kurma [ $F_{(2-173)} = .943$ ;  $p > .05$ ]; samimi görünme [ $F_{(2-173)} = 1.766$ ;  $p > .05$ ]ve genel politik beceri [ $F_{(2-173)} = .695$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.1.2.4. Yaş değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşlerinin; yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin; Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Yaş grubu	n	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
Kişilerarası Etki	A. 30 yaş ve altı	47	5.60	.958	2;172	.245	.783
	B. 31-40 yaş aralığı	31	5.61	.857			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	5.69	.823			
Sosyal Zekâ	A. 30 yaş ve altı	47	5.48	.795	.289	.750	



	B. 31-40 yaş aralığı	31	5.61	.843			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	5.51	.715			
İlişki Ağı Kurma	A. 30 yaş ve altı	47	5.31	.784			
	B. 31-40 yaş aralığı	31	5.55	.810			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	5.49	.721			
Samimi Görünme	A. 30 yaş ve altı	47	5.40	.972			
	B. 31-40 yaş aralığı	31	5.55	.832			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	5.66	.808			
Genel Politik Beceri	A. 30 yaş ve altı	47	5.45	.785			
	B. 31-40 yaş aralığı	31	5.58	.787			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	5.59	.703			

Tablo 4.9’da görülebileceği gibi yaş değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşleri, kişilerarası etki [ $F_{(2-173)} = .245$ ;  $p > .05$ ]; sosyal zekâ [ $F_{(2-173)} = .289$ ;  $p > .05$ ] ilişki ağı kurma [ $F_{(2-173)} = 1.215$ ;  $p > .05$ ], samimi görünme [ $F_{(2-173)} = 1.491$ ;  $p > .05$ ]; ve genel politik beceri [ $F_{(2-173)} = .631$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.1.2.5. Okuldaki çalışma yılı değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşlerinin; okuldaki çalışma yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 4.10.’da verilmiştir.

Tablo 4.10. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin; Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları.

Boyut	Okuldaki görev süresi	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Kişilerarası Etki	A. 5 yıl ve altı	95	5.66	.869	173	.105	.916
	B. 6 yıl ve üzeri	80	5.65	.860			
Sosyal Zekâ	A. 5 yıl ve altı	95	5.30	.799		.114	.909
	B. 6 yıl ve üzeri	80	5.16	.709			
İlişki Ağı Kurma	A. 5 yıl ve altı	95	5.44	.802		.317	.752
	B. 6 yıl ve üzeri	80	5.47	.701			
Samimi Görünme	A. 5 yıl ve altı	95	5.54	.879		.428	.669
	B. 6 yıl ve üzeri	80	5.60	.844			
Genel Politik Beceri	A. 5 yıl ve altı	95	5.54	.763		.146	.884
	B. 6 yıl ve üzeri	80	5.56	.714			

Tablo 4.10’da izlenebileceği gibi okuldaki çalışma yılı değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceriye ilişkin görüşleri, kişilerarası etki [ $t_{(173)} = .105$ ;  $p > .05$ ], sosyal zekâ [ $t_{(173)} = .114$ ;  $p > .05$ ]; ilişki ağı kurma [ $t_{(173)} = .317$ ;  $p > .05$ ]; samimi görünme [ $t_{(173)} = .428$ ;  $p > .05$ ] ve genel politik beceri [ $t_{(173)} = .146$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık

göstermemektedir.

#### 4.1.2.6. Okul türü değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceri ile ilgili görüşlerinin, okul türü değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceriye İlişkin Görüşlerinin, Okul Türü Değişkenine Göre Değişip Değişmediğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Kişilerarası Etki	A. Düz Lise	74	5.64	.882	173	.179	.858
	B. Meslek Lisesi	101	5.66	.853			
Sosyal Zekâ	A. Düz Lise	74	5.50	.764		.221	.826
	B. Meslek Lisesi	101	5.53	.756			
İlişki Ağı Kurma	A. Düz Lise	74	5.43	.733		.341	.734
	B. Meslek Lisesi	101	5.47	.775			
Samimi Görünme	A. Düz Lise	74	5.55	.840		.203	.840
	B. Meslek Lisesi	101	5.58	.880			
Genel Politik Beceri	A. Düz Lise	74	5.53	.736		.255	.799
	B. Meslek Lisesi	101	5.56	.745			

Tablo 4.11’de görülebileceği gibi okul türü değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceriye ilişkin görüşleri, kişilerarası etki [ $t_{(173)} = .179$ ;  $p > .05$ ]; sosyal zekâ [ $t_{(173)} = .221$ ;  $p > .05$ ]; ilişki ağı kurma [ $t_{(173)} = .341$ ;  $p > .05$ ]; samimi görünme [ $t_{(173)} = .203$ ;  $p > .05$ ]; ve genel politik beceri [ $t_{(173)} = .255$ ;  $p > .05$ ]; boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

## 4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dalkavukluğa İlişkin Bulgular

Bu başlık altında; ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğa ilişkin bulgular (yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk) ile dalkavukluğun; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, kıdeme ve çalıştıkları okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin istatistiklerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### 4.2.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dalkavukluğun Boyutlar Bazında İncelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk davranışına ilişkin bulgular; yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutları ile genel dalkavukluk bazında aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

#### 4.2.1.1. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluğun incelenmesi

Öğretmenlerin görüşlerine göre, yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutuna ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Yönetici Odaklı Dalkavukluğa İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
3	Bazı öğretmenler yöneticilere söylenmesi gerekenleri söyler.	175	1.87	.768	1
1	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi işleri ise yerine getirir.		1.86	.802	2
2	Bazı öğretmenler yöneticilere karşı olması gereken saygıyı gösterir.		1.85	.581	3
6	Bazı öğretmenler yöneticiler ile gerektiğinde görüşür.		1.82	.778	4
9	Bazı öğretmenler yöneticilerle hem fikir olduğu düşünceleri onaylar.		1.79	.797	5
5	Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olmaz.		1.78	.808	6
Yönetici Odaklı Dalkavukluk Boyutu		175	1.83	.795	

Tablo 4.12.'de görüleceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “*Bazı öğretmenler yöneticilere söylenmesi gerekenleri söyler.*” ( $\bar{X}= 1.87$ ) ve görece en düşük düzeyde olan “*Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olmaz.*” ( $\bar{X}= 1.78$ ) ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda puan ortalaması “kısmen yok” ( $\bar{X}= 1.83$ ) düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda ölçeğin daha çok sağ tarafındaki maddeleri işaretledikleri ve okullarda yönetici odaklı dalkavukluğun “kısmen yok” düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 4.2.1.2. Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluğun incelenmesi

Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk alt boyutuna ilişkin ortaöğretim öğretmenlerinin verdikleri yanıtlara göre oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.13.'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluğa İlişkin Betimsel İstatistikler

Madde No	İfade	n	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
11	Bazı öğretmenler çıkar ilişkisi gözetmeksizin iş arkadaşlarının etrafındadır.	175	1.93	.770	1
9	Bazı öğretmenler çıkar sağlamak için iş arkadaşlarına yardımcı olarak onları kendine bağlamaya çalışmaz.		1.91	.818	2
10	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının iş yükünü çıkar gözetmeksizin paylaşır.		1.86	.825	3.5
8	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarına olması gereken saygıyı gösterir.		1.86	.783	3.5
7	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının her türlü görüşünü desteklemez.		1.79	.431	5
12	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarını onlar hakkındaki düşünceleri olumsuz olduğunda o kişileri övmez.		1.25	.818	6
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk		175	1.77	.537	

Tablo 4.13.'te görüleceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “*Bazı öğretmenler çıkar ilişkisi gözetmeksizin iş arkadaşlarının etrafındadır*” ( $\bar{X}= 1.93$ ) ve görece en düşük düzeyde olan “*Bazı öğretmenler iş arkadaşlarını onlar hakkındaki düşünceleri olumsuz olduğunda o kişileri övmez.*” ( $\bar{X}= 1.25$ ) ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutu puan ortalaması görece kısmen yok ( $\bar{X}= 1.77$ ) düzeyinde tespit edilmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutunda ölçeğin daha çok sağ tarafındaki maddeleri işaretledikleri ve okullarda iş arkadaşı odaklı dalkavukluğun “kısmen yok” düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 4.2.1.3. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluğun boyutlara ilişkin incelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun boyutlarına ilişkin öğretmenlerin verdikleri yanıtlar sonucunda oluşan puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.14.'te verilmiştir.

Tablo 4.14. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Dalkavukluğun Boyutlarına İlişkin puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss	Sıralama
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	175	1.83	.537	1
İş arkadaşı Odaklı Dalkavukluk		1.77	.581	2
Genel Dalkavukluk		1.80	.520	

Tablo 4.14.'te görüldüğü gibi öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk tüm

boyutlarda görece “kısmen yok” düzeyinde tespit edilmiştir. Dalkavukluk ölçeğinin boyutlarından alınan puan ortalamalarına göre sıralandığında; ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre en çok yönetici odaklı dalkavukluk ( $\bar{X} = 1.83$ ) sonra iş arkadaşı odaklı dalkavukluğun ( $\bar{X}=1.77$ ) sergilendiği anlaşılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre genel dalkavukluk davranışının görece “kısmen yok” ( $\bar{X} = 1.80$ ) düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum öğretmenlerin genel dalkavukluk boyutunda ölçeğin daha çok sağ tarafındaki maddeleri işaretlediklerini göstermektedir.

#### 4.2.2. Dalkavukluğun Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, kıdeme, çalıştıkları okuldaki görev süresine ve çalıştıkları okulun türüne göre incelenmesi sonucu elde edilen istatistiksel veriler aşağıda verilmiştir.

##### 4.2.2.1. Cinsiyet değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun, cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.15.’te verilmiştir.

Tablo 4.15. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin, Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları.

Boyut/Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	Kadın	116	1.76	.535	173	.086	.932
	Erkek	59	1.77	.541			
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	Kadın	116	1.81	.560		.365	.715
	Erkek	59	1.84	.593			
Genel Dalkavukluk	Kadın	116	1.78	.506		.248	.804
	Erkek	59	1.81	.530			

Tablo 4.15.’te de görüleceği gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .086$ ;  $p > .05$ ]; yönetici odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .365$ ;  $p > .05$ ]; ile genel dalkavukluk [ $t_{(173)} = .248$ ;  $p > .05$ ] cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin görüşlerine göre cinsiyetin onların dalkavukluk davranışını etkilemediği ifade edilebilir.

##### 4.2.2.2. Medeni durum değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun, medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin, Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları.

Boyut/Değişken	Medeni Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	Evli	123	1.79	.532	173	.611	.932
	Bekar	52	1.72	.553			
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	Evli	123	1.81	.563		.691	.715
	Bekar	52	1.87	.625			
Genel Dalkavukluk	Evli	123	1.80	.504		.016	.804
	Bekar	52	1.80	.561			

Tablo 4.16.'da da görüleceği gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .611, p > .05$ ]; yönetici odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .691, p > .05$ ]; genel dalkavukluk [ $t_{(173)} = .016, p > .05$ ] medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin medeni durumunun onların dalkavukluk davranışını etkilemediği ifade edilebilir.

#### 4.2.2.3. Kıdem değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun; kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 4.17' de verilmiştir.

Tablo 4.17. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin; Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	A. 10 yıl ve altı	58	1.75	.555	2;172	.760	.469
	B. 11-20 yıl arası	61	1.83	.556			
	C. 21 ve üzeri yıl	56	1.71	.500			
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	A. 10 yıl ve altı	58	1.86	.602		.389	.678
	B. 11-20 yıl arası	61	1.86	.596			
	C. 21 ve üzeri yıl	56	1.77	.547			
Genel Dalkavukluk	A. 10 yıl ve altı	58	1.80	.548		.556	.575
	B. 11-20 yıl arası	61	1.85	.530			
	C. 21 ve üzeri yıl	56	1.74	.483			

Tablo 4.17.'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin görüşlerine göre, yönetici odaklı dalkavukluk [ $F_{(2-172)} = .389; p > .05$ ]; iş arkadaşı odaklı dalkavukluk [ $F_{(2-172)} = .760; p > .05$ ] ve genel dalkavukluk [ $F_{(2-172)} = .556; p > .05$ ] kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.2.4. Yaş değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun; yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin; Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	sd	F	p
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	A. 30 yaş ve altı	47	1.74	.567	2;172	.072	.930
	B. 31-40 yaş aralığı	31	1.79	.557			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	1.77	.521			
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	A. 30 yaş ve altı	47	1.90	.611		.640	.529
	B. 31-40 yaş aralığı	31	1.75	.521			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	1.81	.585			
Genel Dalkavukluk	A. 30 yaş ve altı	47	1.82	.563		.094	.910
	B. 31-40 yaş aralığı	31	1.77	.490			
	C. 41 yaş ve üzeri	97	1.79	.512			

Tablo 4.18.'de görülebileceği gibi yaş değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin dalkavukluk ile ilgili görüşleri, iş arkadaşı odaklı [ $F_{(2-172)} = .072$ ;  $p > .05$ ]; yönetici odaklı [ $F_{(2-172)} = .640$ ;  $p > .05$ ] ve genel dalkavukluk [ $F_{(2-172)} = .094$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin yaşının onların dalkavukluk davranışını etkilemediği ifade edilebilir.

#### 4.2.2.5. Okuldaki çalışma yılı değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun; okuldaki çalışma yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 4.19.'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin; Okuldaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları.

Boyut	Okuldaki çalışma yılı	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	A. 5 yıl ve altı	95	1.72	.539	173	1.060	.454
	B. 6 yıl ve üzeri	80	1.81	.535			
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	A. 5 yıl ve altı	95	1.81	.560		.363	.290
	B. 6 yıl ve üzeri	80	1.84	.607			
Genel Dalkavukluk	A. 5 yıl ve altı	95	1.77	.509		.750	.717
	B. 6 yıl ve üzeri	80	1.83	.534			

Tablo 4.19'da izlenebileceği gibi okuldaki görev süresi değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin dalkavukluk ile ilgili görüşleri, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = 1.060$ ;

$p > .05$ ]; yönetici odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .363$ ;  $p > .05$ ] ve genel dalkavukluk [ $t_{(173)} = .750$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin okuldaki görev süresinin onların dalkavukluk davranışını etkilemediği ifade edilebilir.

#### 4.2.2.6. Okul türü değişkenine göre inceleme

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun; okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dalkavukluğa İlişkin Görüşlerinin, Okul Türü Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	A. Düz Lise	74	1.81	.535	173	.957	.340
	B. Meslek Lisesi	101	1.73	.540			
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	A. Düz Lise	74	1.88	.548		.933	.352
	B. Meslek Lisesi	101	1.79	.604			
Genel Dalkavukluk	A. Düz Lise	74	1.86	.493		1.015	.311
	B. Meslek Lisesi	101	1.76	.539			

Tablo 4.20.'de görülebileceği gibi okul türü değişkenine göre ortaöğretim öğretmenlerinin dalkavukluk ile ilgili görüşleri, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .957$ ;  $p > .05$ ]; yönetici odaklı dalkavukluk [ $t_{(173)} = .933$ ;  $p > .05$ ] ve genel dalkavukluk [ $t_{(173)} = 1.015$ ;  $p > .05$ ] boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün onların dalkavukluk davranışını etkilemediği ifade edilebilir.

### 4.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu başlık altında; ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon testi sonuçları Tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 4.21. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Sonuçları

	YOD	İAOD	GD	SZ	KE	İAK	SG	GPB
YOD	1							
İAOD	.731**	1						
GD	.936**	.925**	1					
SZ	-.053	-.066	-.064	1				



<b>KE</b>	-.023	-.031	-.029	.752**	1		
<b>İAK</b>	-.067	-.054	-.065	.918**	.671**	1	
<b>SG</b>	-.042	-.023	-.035	.670**	.907**	.752**	1
<b>GPB</b>	-.050	-.046	-.052	.906**	.920**	.906**	.920**

**Not: YOD:** Yönetici Odaklı Dalkavukluk; **İAOD:** İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk; **GD:** Genel Dalkavukluk; **SZ:** Sosyal Zekâ; **KE:** Kişilerarası Etki; **İAK:** İlişki Ağı Kurma; **SG:** Samimi Görünme; **GPB:** Genel Politik Beceri. p değeri .05\* düzeyinde ve .01\*\* düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.21’de incelendiğinde ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluk davranışının, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışı ( $r = .731$ ;  $p < .01$ ) ve genel dalkavukluk davranışıyla ( $r = .936$ ;  $p < .01$ ) pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu, sosyal zekâ ( $r = -.053$ ;  $p > .01$ ), kişilerarası etki ( $r = -.023$ ;  $p > .01$ ), ilişki ağı kurma ( $r = -.067$ ;  $p > .01$ ), samimi görünme ( $r = -.042$ ;  $p > .01$ ) ve genel politik beceri ile ( $r = -.050$ ;  $p > .01$ ) anlamlı ilişkilerinin olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışının, genel dalkavukluk davranışı ile ( $r = .925$ ;  $p < .01$ ) pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu; sosyal zekâ ( $r = -.066$ ;  $p > .01$ ), kişilerarası etki ( $r = -.031$ ;  $p > .01$ ), ilişki ağı kurma ( $r = -.054$ ;  $p > .01$ ), samimi görünme ( $r = -.023$ ;  $p > .01$ ) ve genel politik beceri ile ( $r = -.046$ ;  $p > .01$ ) anlamlı ilişkilerinin olmadığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerine göre genel dalkavukluk davranışının, sosyal zekâ ( $r = -.064$ ;  $p > .01$ ), kişilerarası etki ( $r = -.029$ ;  $p > .01$ ), ilişki ağı kurma ( $r = -.065$ ;  $p > .01$ ), samimi görünme ( $r = -.035$ ;  $p > .01$ ) ve genel politik beceri ile ( $r = -.052$ ;  $p > .01$ ) anlamlı ilişkilerinin olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre sosyal zekâ becerisinin, kişilerarası etki ( $r = .752$ ;  $p < .01$ ), ilişki ağı kurma ( $r = .918$ ;  $p < .01$ ), samimi görünme ( $r = .670$ ;  $p < .01$ ) ve genel politik beceri ( $r = .906$ ;  $p < .01$ ) ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerine göre kişilerarası etki becerisinin, ilişki ağı kurma ( $r = .671$ ;  $p < .01$ ), samimi görünme ( $r = .907$ ;  $p < .01$ ) ve genel politik beceri ( $r = .920$ ;  $p < .01$ ) ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisinin, samimi görünme ( $r = .752$ ;  $p < .01$ ) ve genel politik beceri ( $r = .906$ ;  $p < .01$ ) ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı; samimi görünme becerisinin, genel politik beceri ( $r = .920$ ;  $p < .01$ ) ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı

ilişkilerinin olduğu gör÷lmektedir.



## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu başlık altında; ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk davranışının boyutları (yönetici odaklı ve iş arkadaşı odaklı) ve politik beceri davranışlarının boyutları (sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme) ile bu davranışların; cinsiyete, yaşa, okul türüne, medeni duruma, kıdeme ve çalıştıkları okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerileri ile dalkavukluk davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiye ait istatistiklerden elde edilen bulgular tartışılmıştır.

*Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluğun boyutlar bazında ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesine ilişkin bulgular;*

Öğretmenlerin görüşlerine göre, dalkavukluk davranışının, yönetici odaklı alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “*Bazı öğretmenler yöneticilere söylenmesi gerekenleri söyler.*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olmaz.*” ifadeleridir. Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluk boyutu puan ortalaması görece “kısmen yok” düzeyinde bulunmuştur. Bunun sebebi öğretmenlerin buldukları pozisyondan memnun olmaları ve daha üst pozisyonlarda görev almak istememeleri, arzu ettikleri kazanımları elde etmek için yöneticilere yönelik dalkavukluk yapma ihtiyacı hissetmemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim Drane (2006), örgütlerde dalkavukluk kavramının ortaya çıkma sebeplerini örgüt içerisinde iyi pozisyonlarda yer alma, yöneticiye yakın olma, terfi alma şeklinde açıklamıştır. Ayrıca, bu durum yöneticilerin adaletli ve liyakata uygun şekilde davranmaları ile de açıklanabilir. Kırıl ve Dilmaç (2019), araştırmasında üstlere karşı yapılan dalkavukluğun çözümü için yöneticilerin liyakatli ve adalete uygun davranmalarını belirtmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışları “kısmen yok” çıksa da dalkavukluk davranışını hiç sergilemedikleri anlamına gelmemektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışlarının kısmen var olduğu söylenebilir. Bunun sebebi öğretmenlerin belli aralıklarla yöneticilerine yaranma davranışı sergilemeleri ve bunun dalkavukluk olarak algılanmaması olabilir. Nitekim, Judge ve Bretz (1994), örgüt içerisinde yöneticinin istediği davranışları sergileme, onları övme ve önemli işleri zamanında yapma gibi farklı davranışları değişken aralıklarla yaranma davranışı gösterdiklerini belirtmiştir. Bu durumda örgütte değişken aralıklarla sergilenen dalkavukluk davranışı öğretmenler tarafından dikkat çekmeyebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, dalkavukluk davranışının, iş arkadaşı odaklı alt boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “*Bazı öğretmenler çıkar ilişkisi gözetmeksizin iş arkadaşlarının etrafındadır*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Bazı öğretmenler iş arkadaşlarını onlar hakkındaki düşünceleri olumsuz olduğunda o kişileri övmez.*” ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutu puan ortalaması görece “kısmen yok” düzeyinde tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak, örgütte çalışan kişilerin birbirlerine karşı güveninin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışının “kısmen yok” olarak çıkması bu davranışı hiç sergilemedikleri anlamına gelmemektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin iş arkadaşlarına yaptıkları dalkavukluk davranışının kısmen var olduğu söylenebilir. İş arkadaşlarına dalkavukluk yapan kişiler öncelikle karşılıklı güven oluştururlar ve kendilerini sevdirebilirler. Böylelikle diğer çalışanlar, dalkavukluk yapan kişilerin bu davranışlarını dalkavukluk olarak algılamayabilirler. Drane (2006), örgütlerde dalkavukluk ile ast-üst iletişimi, çalışma arkadaşı ilişkisini inceleyen araştırmasında dalkavukluk yapan kişilerin örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına zarar vermeden onlarla güven ilişkisi içerisinde dalkavukluk yaptıklarını belirtmiştir. Böylelikle örgüt içerisinde olumlu çalışma ortamı oluşmakta ve diğer çalışanlar dalkavukluk davranışını fark edememektedirler.

Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışı, dalkavukluk ölçeğinin boyutlarından alınan puan ortalamalarına göre sıralandığında; öğretmenlerin daha çok yönetici odaklı dalkavukluk ardından iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışını sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışı “kısmen yok” düzeyinde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre genel dalkavukluk davranışı ise “kısmen yok” olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kıral’ ın (2017a) çalışmasında da öğretmenlerin genel dalkavukluk davranışının düşük olduğu ve en yüksek dalkavukluk davranışını yöneticiye karşı gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışlarının “kısmen yok” olmasının sebebi ise olumsuz kişilik özelliklerine sahip olmamaları ve özgüvenlerinin yüksek olması ile açıklanabilir. Nitekim Dilmaç (2018), öğretmenlerin görüşlerini alarak yürüttüğü çalışmada dalkavukluğun sebepleri olarak özgüven eksikliği ve olumsuz kişilik özelliklerine sahip olma gibi nedenler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca öğretmenlerin dalkavukluk davranışının düşük, özellikle orta ve yüksek düzeylerde olması okulun gelişimini olumsuz etkileyebilir. Akçadağ (2017), çalışmasında örgütlerde dalkavukluğun sonuçlarından biri olarak farklı düşüncelerin açıkça konuşulmaması ve başka kişilerin düşüncelerini çıkar

amaçlı benimsemiş görünmenin örgüt gelişimine zarar verebileceğini belirtmektedir.

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk davranışı düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, okuldaki çalışma yılı ve okul türü değişkenlerine göre değişip değişmediğini ortaya koymak için yapılan test sonuçlarına göre, yönetici odaklı dalkavukluk, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk alt boyutlarında ve genel dalkavukluk olarak istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetinin, medeni durumunun, yaşının, kıdeminin, okuldaki çalışma yılının ve okul türünün onların dalkavukluk davranışını etkilemediği söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde bu konu ile ilgili tek araştırma olan Kıral' ın (2017a) çalışmasında da dalkavukluk düzeyinin cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma yılı ve okul türü değişkenlerine göre, yönetici odaklı dalkavukluk, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk ve genel dalkavukluk alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark tespit edilmemiştir. Fakat bu araştırmadaki bulgulardan farklı olarak Kıral' ın (2017a) çalışmasında dalkavukluk davranışının, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark tespit edildiği görülmektedir. Bu araştırmaya göre medeni durum değişkeniyle ilgili olarak bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlerden daha fazla dalkavukluk davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yaş değişkenine göre 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin daha fazla dalkavukluk davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada dalkavukluk davranışı, araştırma kapsamında incelenen demografik değişkenlerden etkilenmemiştir. Dalkavukluğun çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermemesinin sebebi, öğretmenlerin mesleki olarak yeterli olması ile açıklanabilir. Bununla ilgili olarak Umeogu (2012) çalışmasında dalkavukluğun sebeplerinden biri olarak mesleki eğitim eksikliği olduğunu tespit etmiştir.

*Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre onların politik becerilerinin boyutlar bazında ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi;*

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri düzeyi, sosyal zekâ boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “Çevremdekileri etkilemek için ne yapmanın ya da ne söylemenin doğru olacağını daima içgüdüsel olarak bilirim.” ve görece en düşük düzeyde olan “Okulda çevremdekilerinin güdülerini ve gizli niyetlerini hissetmede iyiyim.” ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri sosyal zekâ boyutu puan ortalaması görece “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin politik becerilerini inceleyen araştırmalarda, bu araştırma ile benzer ve farklı şekilde sonuçlar olduğu tespit edilmiştir. Yıldıztaş (2017), yaptığı çalışmada öğretmenlerin sosyal zekâ becerisinin “orta” düzeyde

olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan, Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017), öğretmenlerin sosyal zekâ becerisinin “yüksek” düzeyde olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin sosyal zekâ becerisinin ortalamanın üzerinde düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durumun sebebi olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda sosyal ve etkili iletişim becerilerine sahip olması ve kişisel farkındalıklarının yüksek olması söylenebilir. Nitekim, Ferris ve diğerleri (2005) sosyal zekaya sahip olan insanları, her duruma ayak uydurabilen ve iletişim becerileri yüksek kişiler olarak tanımlamıştır. Ayrıca Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay (2010) sosyal zekâsı yüksek olan kişilerin kişisel farkındalıklarının da yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durum ise okullarda öğretmenlerin diğer öğretmenlerle rahat iletişim kurmalarını ve herhangi olumsuz bir duruma empati kurarak çözüm odaklı yaklaşımlarını sağlayabilir. Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas ve diğerleri (2007), sosyal zekaya sahip kişilerin kendilerini diğer kişilerle özdeş duruma getirdiklerini belirtmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, kişilerarası etki boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “*Okulda çevremdeki pek çok insanı rahat ve huzurlu hissettirebilirim.*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Okulda çevremdekilerle samimi ilişkiler geliştirmek benim için kolaydır.*” ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre kişilerarası etki boyutu puan ortalaması görece “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin politik becerilerini inceleyen araştırmalarda, bu araştırmaya benzer olarak, Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017), öğretmenlerin kişilerarası etki becerisinin “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalardan farklı olarak, Yıldıztaşı (2017) öğretmenlerin politik beceri düzeyi, kişilerarası etki boyutunu “orta” düzeyde tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin kişilerarası etki becerisinin yüksek olduğu söylenebilir. Bunun sebebi olarak da öğretmenlerin birbirleriyle iş birliği içerisinde çalıştıkları ve bunun sonucunda çalışma ortamının olumlu olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu konu ile ilgili olarak Ferris, Davidson ve Perrewé (2005) kişilerarası etki becerisi yüksek olan insanları, iş arkadaşları üzerinde, iş birliği yapmak için güzel ve verimli olabilecek bir izlenim bırakan kişiler olarak açıklamıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, ilişki ağı kurma boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “*Okulda çevremdekilerle ilişkiler geliştirebilmek için çok fazla zaman harcarım.*” ve görece en düşük düzeyde olan “*Okulda çevremdekilerle bağlantı kurmak için çok fazla gayret ederim.*” ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre

ilişki ağı kurma boyutu puan ortalaması görece “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin politik becerilerini inceleyen araştırmalarda, bu araştırma ile benzer şekilde Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017); öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisinin “yüksek”; farklı olarak da Yıldıztaşı (2017) “orta” düzeyde olduğuna dair bulgular mevcuttur. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisinin yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin, ilişki ağı kurma becerisinin yüksek olmasının sebebi ise öğretmenlerin hem örgüt içerisinde hem de dışında güçlü arkadaşlıklar ve güç birlikleri geliştirmiş olmalarından kaynaklanabilir. Bu konu ile ilgili olarak, Perrewé ve Nelson (2004), ilişki ağı kurma becerisi yüksek olan kişileri, iş birliği ve bağlantılar kurma yanında gerek örgüt içi gerek örgüt dışı arkadaş birliktelikleri oluşturabilme becerisinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri, samimi görünme boyutu maddeleri arasında görece en yüksek düzeyde olan “Çevremdekilerle iletişime girdiğimde, söylediklerim ve yaptıklarımın gerçekçi olmaya çalışırım.” ve görece en düşük düzeyde olan “Okulda çevremdekilerle samimi olarak ilgilenmeye çalışırım.” ifadeleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre samimi görünme boyutu puan ortalaması görece “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin politik becerilerini inceleyen araştırmalarda, bu araştırma ile benzer şekilde Bostancı ve Kurt (2017); Uğurlu ve Bostancı (2017), öğretmenlerin samimi görünme becerisinin “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan bu çalışmadan farklı olarak Yıldıztaşı (2017), çalışmasında samimi görünme becerisinin puan ortalamasını görece “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin samimi görünme becerisinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bunun sebebi, öğretmenlerin birbirlerine karşı içten davranmaları ve çalışma ortamında birbirlerine karşı açık olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin birbirlerine karşı baskıcı ve zorlayıcı davranışlar sergilemeden samimi bir ortamda çalıştıkları söylenebilir. Bu konu ile ilgili olarak ise Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay (2010), samimi görünme becerisi yüksek olan kişilerin davranışlarının diğer kişiler tarafından zorlayıcı ve baskıcı olarak anlaşılmasından dolayı çevrelerine güven vermekte olduklarını belirtmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri düzeyi, politik beceri ölçeğinin boyutlarından alınan puan ortalamalarına göre sıralandığında; öğretmenlerin görece en yüksek kişilerarası etki becerisine sahip oldukları, bunu sırası ile samimi görünme, sosyal zekâ ve ilişki ağı kurma becerilerinin takip ettiği görülmektedir. Öğretmenlerin kişilerarası

etki, samimi görünme, sosyal zekâ ve ilişki ağı kurma becerileri “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Ortaöğretim öğretmenlerinin genel politik beceri düzeyinin “çok yüksek” olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin politik becerilerini inceleyen araştırmalarda (Brosky, 2011; Bostancı ve Kurt, 2017; Özdemir ve Gönen, 2016; Özdemir, 2018; Uğurlu ve Bostancı, 2017; Whitmarsh, 2014), bu araştırma ile benzer şekilde yüksek çıkmıştır. Brosky (2011) çalışmasında lider öğretmenlerin, politik becerilerin tüm boyutlarını kullandıklarını ve en az kullanılan boyutunun ilişki ağı kurma boyutu olduğunu, bu boyutun da ortalamanın üzerinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Whitmarsh (2014) ise çalışmasında, politik becerilerin alt boyutu olan samimi görünmenin en yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalardan farklı olarak Yıldıztaş (2017) çalışmasında öğretmenlerin politik becerilerinin “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek olmasının sebebi olarak ise, içsel motivasyon ve başarı ihtiyacı duymaları, birbirlerine güvenmeleri ve birbirleriyle iş birliği içerisinde çalışıyor olmaları söylenebilir. Nitekim, Lvina, Maher ve Harris (2017) çalışmasında politik becerileri yüksek kişilerin, grup içerisinde daha çok güvenilir kişiler olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris (2005) tarafından yapılan çalışmada iş yerinde yüksek politik beceriye sahip insanların daha fazla duygusal emek harcadıkları ve bu sebeple içsel motivasyon ve başarı ihtiyaçlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek olması, okulda birbirlerine güvenerek çalışmalarını, okul ortamında birbirleriyle olan iletişimin ve etkileşimin yüksek olmasını sağlayarak okulun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir (Mintzberg, 1983).

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri düzeyleri, çeşitli değişkenler açısından incelendiğinde; cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki çalışma yılı ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı ancak medeni durum değişkenine göre politik becerinin ilişki ağı kurma, samimi görünme alt boyutlarında ve genel politik beceri düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin medeni durumunun onların politik beceri düzeyini etkilediği söylenebilir. Benzer şekilde Yıldıztaş’ın (2017) çalışmasında da çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklı çıkmamış ancak Whitmarsh’ın (2014) ve Kıral’ın (2017b) çalışmalarında anlamlı farklılık çıkmıştır. Whitmarsh (2014) çalışmasında cinsiyet değişkenine; Kıral’ın (2017b) okul yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi ve okul türü değişkenine göre



politik becerilerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin politik beceriye ilişkin görüşlerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha yüksek politik beceriye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak evli öğretmenlerin çalışma ortamında gerçekten samimi ve güvenilir göründükleri ve diğer kişilerle iletişiminin daha etkili oldukları söylenebilir. Benzer şekilde Özdemir ve Gören' in (2015) çalışmasında da medeni durum değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim alanında öğretmenler ile yapılmış araştırma bulgularına göre; politik becerinin ve boyutlarının çeşitli değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, okuldaki görev süresi, kıdem ve okul türü) açısından kimi araştırmacılarca anlamlı farklar tespit edilmesine karşın, henüz tüm araştırmacılarca aynı değişkene ait tutarlı ve anlamlı farkların ortaya konmadığı söylenebilir. Ayrıca araştırma bulgularına göre öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek olduğu söylenebilir.

*Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkinin incelenmesi;*

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk davranışının geneli ile boyutları arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görece en yüksek ilişkinin yönetici odaklı dalkavukluk boyutu ile olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte dalkavukluk davranışının boyutları olan yönetici odaklı ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutları arasında pozitif, yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kıral (2017a), tarafından yapılan çalışmada da dalkavukluk davranışının düşük olduğu, yönetici odaklı ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuş olup en yüksek dalkavukluk davranışının yöneticilere karşı sergilendiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışının düşük çıkmasının sebebi olarak dalkavukluk davranışının etik dışı davranış olması ve öğretmenlerin de dalkavukluk davranışının etik dışı davranış olduğunun farkında olduğu söylenebilir. Nitekim Kıral ve Dilmaç (2019) çalışmasında dalkavukluğun, toplum tarafından kabul görmeyen etik dışı tutum ve davranışlardan biri olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yönetici odaklı ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutları arasındaki ilişkinin yüksek çıkmasının sebebi ise öğretmenlerin hem yöneticilere hem de iş arkadaşlarına yaranmak istemeleri ile açıklanabilir. Akçadağ (2017) çalışmasında örgütlerde dalkavukluk davranışının asttan- üste, üstten- asta, asttan- asta ve üstten- üste sergilendiğini; Dilmaç (2018) ise öğretmenlerin dalkavukluk davranışını, üst yönetimde bulunan müdür ve müdür yardımcılara ve aynı konumda yer aldıkları

öğretmenlere karşı sergilediklerini belirtmektedir. Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri davranışının geneli ile boyutları arasında pozitif, yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görece en yüksek ilişkinin kişilerarası etki ve samimi görünme boyutları ile olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte politik becerinin boyutları arasında pozitif, yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Görece en yüksek ilişkinin kişilerarası etki ile samimi görünme boyutları arasında, en düşük ilişkinin ise ilişki ağı kurma ile kişilerarası etki boyutları arasında olduğu bulunmuştur. Kırал (2017b) okul müdürlerinin politik becerilerini incelediği çalışmasında, en yüksek ilişkinin samimi görünme ve kişilerarası etki boyutları arasında olduğunu, en düşük ilişkinin ise kişilerarası etki ve iletişim ağı kurma boyutunda olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerilerinin yüksek olmasının sebebi, tükenmişlik düzeylerinin düşük olması ile açıklanabilir. Nitekim öğretmenlerin politik becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif düşük ve orta düzeyde ilişki olduğunu tespit eden araştırmalar bulunmaktadır (Brosky, 2011; Yıldıztaş, 2017). Kişilerarası etki boyutu ile samimi görünme boyutu arasındaki ilişkinin yüksek çıkmasının sebebi ise öğretmenlerin samimi olmaları, birbirleri arasında iletişimin etkili olması, birbirleri üzerinde etki bırakabilmeleri ile açıklanabilir. Lvina, Maher ve Harris (2017) politik beceri ve etkililik arasındaki ilişki inceledikleri çalışmada, politik becerileri yüksek kişilerin grup içerisinde daha fazla etkili olduklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk ile politik beceri arasında anlamlı ilişki olmamakla birlikte düşük ve ters yönde ilişkinin olduğu görülmektedir. Dalkavukluk ve politik beceri arasındaki ilişkinin düşük çıkmasının sebebi öğretmenler tarafından politik beceri arzu edilen bir davranış olarak algılanırken, dalkavukluğun istenmeyen bir davranış olarak algılanmasından kaynaklanıyor olabilir. Kırал ve Dilmaç (2019), dalkavukluğu etik dışı davranış ve tutum olarak açıklarken Mintzberg (1983), örgütlerdeki politik aktörler olan yönetici ve çalışanların etkili olabilmek adına politik beceriye sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Nitekim araştırma bulgularında da politik beceri düzeyi çok yüksek iken, dalkavukluk kısmen yok düzeyinde tespit edilmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek olması, diğer öğretmenler ve yöneticilerle etkili iletişim kurmalarını okullarda değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlayarak işleyişi kolaylaştırmalarını böylelikle örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmalarını sağladığı söylenebilir.

## ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik öneriler ayrı başlıklar altında aşağıda verilmiştir.

### Uygulayıcı İçin Öneriler

1. Araştırma bulgularına göre ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk davranışı “kısmen yok” olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici odaklı dalkavukluğun, iş arkadaşlarına gösterilen dalkavukluk davranışından daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerine dalkavukluk davranışlarını ayırt etmeye yönelik eğitim verilip örgütlerde dalkavukluk davranışına prim vermemeleri ve adaletli davranmaları sağlanabilir.

2. Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin dalkavukluk davranışları öğretmenlerin medeni durumuna, cinsiyete, yaşa, okul türüne ve kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Okullarda gözlenebilen dalkavukluğun, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerden bağımsız olarak ortaya çıkabileceği durumunda dalkavukluğun önlenmesine yönelik alınacak tedbirlerde bu değişkenler dışındaki faktörlere (haftalık ders saati, hizmet içi eğitime katılım, projelere katılım vb.) odaklanılabilir.

3. Araştırma bulguları öğretmenlerin politik beceri düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin okullarda politik beceri davranışları sergiledikleri söylenebilir. Bu durumu korumak için öğretmenlere politik beceriler ile ilgili eğitim verilerek okullardaki iş birliği, birbirine güven, sosyalleşme kavramlarını geliştirerek okullarda olumlu çalışma ortamının geliştirilmesi sağlanabilir.

4. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin politik becerilerinin araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerden, öğretmenlerin cinsiyet, kıdemi, yaşı, okuldaki görev süresi ve okul türüne göre farklılık göstermediği ancak medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre evli öğretmenlerin, bekar öğretmenlere göre daha yüksek politik beceriye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda okullarda bekar öğretmenlerin politik becerilerinin gelişmesi için hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Ayrıca bekar öğretmenlerin politik becerilerinin daha düşük olma sebepleri araştırılarak bu doğrultuda öğretmenlere ve yöneticilere farkındalık sağlanabilir.

## **Araştırmacı İçin neriler**

**1.** Öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını etkileyen unsurlar ile öğretmenlerde dalkavukluğın etkileri nitel veya karma bir araştırma yapılarak belirlenmesi alana önemli bir katkı yapabilir.

**2.** Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin dalkavukluk düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak ğretmenler sadece öğretmenler ve yöneticiler ile etkileşimde bulunmamaktadır. Bu kapsamda, öğretmenlerin etkileşimde olduğu, okulun paydaşlarının da (okul çalışanları, öğrenciler, veliler) dalkavukluğa ilişkin görüşlerini içeren araştırmalar yapılabilir.

**3.** Bu araştırmada cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, okul türü ve okuldaki çalışma yılı değişkenleri kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki öğretmenlerin haftalık ders saati, görev yaptıkları il/ile ve katıldıkları hizmet içi eğitim faaliyetlerine göre yeniden ele alınabilir.

**4.** Bu araştırma ilk defa resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bu ilişki resmi ve özel okullarda, farklı kademelerde bulunan öğretmenleri kapsayacak şekilde karşılaştırmalı şekilde yapılabilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. and Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Akçadağ, T. (2017, Ekim). Örgütlerde Dalkavukluk. 8. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Bildiri Kitabı* içinde Sözlü Bildiri. Ankara, 152-153
- Alga, E. ve Özdemir, M. (2018). Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi. *Journal of Administrative Sciences*, 16 (31), 309- 329.
- Alpar R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönelimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. 2. Baskı, İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2016) *Sosyal Bilimlerde Araştırma; Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi: Ankara.
- Başar, U. ve Varoğlu, K. A. (2016). “Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), 753.
- Blass, F. R. and Ferris, G. R. (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation, *Human Resource Management*, 46(1), 5-19.
- Bourgeois, L.J. and Eisenhardt K. M. (1988). Strategic Decision Process in High Velocity Environment: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science*, 34, 816-835.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: Teacher leaders’ use of political skill and influence tactics. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6, 1-11.

- Buchanan, D. A. (2008). You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour. *British Journal of Management*. Vol.19, No.1, 49-64.
- Burke, W., Trahan, W. and Koonce, R. (1999). *Business Climate Shifts Profiles of ChangeMakers*. Boston, MA: Butterworth Heineman.
- Bursalı Mohan, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2016) *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi: Ankara.
- Cantor, N. and Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Chahal H.S. and Poonam B. (2015). The Impact of Employee Sycophantic Behaviour on Organisation Environment: A Conceptual Study of Hospitality Sector in India. *Arts Social Science*, 6, 117.
- Cingöz, A. (2013). Politik yetenekler ve öz-yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(26), 153-179.
- Curphy, G. and Roelling, E. (2011). Followership. Massachusetts Mutual Life Insurance Company 10 Haziran 2017 tarihinde <https://osipt.com/blog/wordpress/wp-content/uploads/2014/10/Curphy-Roelling-Followership.pdf> adresinden alınmıştır.
- Cool J. and Wall T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organisation Commitment and Personal Need Nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.

- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dalton, R. (2008). In My Opinion, *Business Horizons*, 51, 351-361.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Dinar, MEM. (2018). Ortaöğretim Derslik-Öğrenci-Öğretmen ve İletişim Bilgileri, <https://dinar.meb.gov.tr/> internet adresinden 02.01.2018 tarihinde alınmıştır.
- Dilmaç, D., E. (2018). *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Dalkavukluk Davranışına İlişkin Görüşleri*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Drane, K., J. (2006). What is the Relationship among Sycophantic Behavior, Supervisor-subordinate Communication, Co-worker Relationships and Trust. *Journal of Undergraduate Research*, The Murray State University 2, 11-18.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, Vol. 32(3), 543-576.
- Ekong C., N. and Essien E., B. (2012). The Economics of Gangsterism and Sycophancy in Nigerian Politics. *Current Research Journal of Social Sciences* 4, 277-284.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Farrell, D. and Petersen, J.C. (1986). Patterns of Political Behavior in Organizations, *The Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L. and Perrewé, P.L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, R.G., Davidson, S.L. Perrewé, P.L and Atay, S. (2009). *İş yaşamında politik yeti*. İstanbul: Namar
- Ferris, R.G., Davidson, S.L. Perrewé, P.L and Atay, S. (2010). *İş yaşamında politik yeti*. İstanbul: Namar

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolondinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., and Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas C., and Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33 (3), 290-320.
- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(10), 65-79.
- Hanish, K. A., and Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-78.
- Henry, P. (2009). *The Sycophantic Culture*. United States of America.
- Jex, S. M., and Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Judge, T. and Bretz, R. (1994). Political influence behaviour and careersuccess. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Kaçmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politic Scale: Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement* 51, 193-205.
- Karakoç, N. (1991). *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*. İzmir: MEY Ofset.
- Karasar, N. (1986). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin Politik Gücü, *C.Ü Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 8(1), 30-36.
- Kaya, Y. (2018). Political Skill and Social Loafing Behavior of University Students, *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 59-80.
- Kıral, E. (2017a, Eylül). Dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması: Bir karma yöntem araştırması, *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı*



- içinde, Sözlü Bildiri, 271.
- Kıral, E. (2017 b, Eylül). Politik beceri ölçeğinin Türkiye örnekleminde psikometrik özellikleri: Okul yöneticilerinde bir uygulama, *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı içinde*, Sözlü Bildiri, 270.
- Kıral, E. ve Dilmaç, D. E. (2019, Kasım). *10. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu içinde*, Kabul Edilen Sözlü Bildiri: Antalya.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçmar, S., Ünsar, S., A. ve Oğuzhan, A. (2019). Politik beceri ve kariyer tatmini ilişkisi: Bir alan çalışması, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, s:71, ss: 170-190.
- Koçu, R., E. (1966). *İstanbul Ansiklopedisi*, Koçu Yayınları: İstanbul.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65-77.
- Lamberton, L. and Minor-Evans, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
- Lofberg, O. J. (1917). *Sycophancy in Athens*. New Jersey: The Collegiate Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Lvina, E., Maher, P., M. and Harris, J., N. (2017). Political Skill, Trust, and Efficacy in Teams, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 95-105.
- Mayer, R. C. and Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayes, B. T. and Allen R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-

Hall.

Neider, L.L. and Schriesheim, C.A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Test. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.

Obaze, A. and Fashanu, F. (2006). *Mass communication law and ethics*. Safinos Publishers: Ibadan.

Oxford Dictionary (2017). 10 Haziran 2017 tarihinde <https://www.lexico.com/en/definition/sycophancy> adresinden alınmıştır.

Özcan, A. ve Atilla, G. (2018). Politik beceri bağlamında üniversite rektörlerinin sosyal medya yönetimi: Batı Akdeniz Bölgesi örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (32), 333-348.

Özcan, K. and Balyer, A. (2013). Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 136-150.

Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.

Özdemir, M. (2018). Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi / Ege Journal of Education*, 19(1), 116-134.

Özkalp, E. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. and Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management*, 14(3), 115-123.

Perrewe P. L. and Nelson, D. L. (2004). Gender and careersuccess: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.


Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decisionmaking*, London: Tavistock.  
Andersoni Daun (2003) The integration of gender and political behavior into Hambrick and Mason's upper echelons model of organizations, *Journal of American Academy of Business* içinde Sep.Vol.3, Iss. 1/2, 29

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Management with power*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, L.W., Allen, R. W. and Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations, In: Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp. 109-149, JAI Press, Greenwich, CT. Harrell-Cook, Gloria., Ferris, Gerald R., Dulebohn, James H. (1999) Political behaviors as moderators of the perceptions of organizational politics- workout comes relationships, *Journal of Organizational Behavior* içinde Dec., Vol.20, Iss. 7, 1093
- Porter, L. W., Lawler and Edward E., Hackman, J. (1975). *Behavior In Organizations*, Mc-GrawHill, Tokyo, Japan, 1975.
- Richie Y.G. (2011). *Politics of Sycophancy*. Attribution Non-commercial.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Ross, D. J. (2014). *Effect of political skill on perception of organizational politics and work withdrawal among community college employees* (Doktora tezi). Walden University, Minneapolis.
- Schriesheim, C. A. and Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Seçkin, Z. ve Demirel, Y. (2009). Örgüt İçi Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan'da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Journal Of Central Asian And Caucasian Studies*, (7), 143-161.
- Stewart, R. (1972). *The Reality of Organizations*, Doubleday and Company, 127.
- Şekercioğlu, G. (2009). *Çocuklar için Benlik Algısı Profiline Uyarlanması ve Faktör Yapısının farklı Değişkenlere Göre Eşitliğinin Test Edilmesi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics* (6. Ed.), Boston:


- Allynand Bacon.
- TDK, (2017). Türk Dil Kurumu resmi internet sitesinden 10 Haziran 2017 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Thacker R. and Wayne S. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management* 21, 739-756.
- Treadway, D. C, Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L. A. and Goodman, J. M. (2005). The Role Of Age In The Perceptions Of Politics- Job Performance Relationship: A Three Study Constructive Replication. *Journal Of Applied Psychology*, (90), 872-881.
- Tütüncü Ö. ve Akgündüz Y. (2013). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalakalık eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*,25(2), 167-175.
- Uğurlu, E., ve Bostancı, A. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4).
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Umeogu B. and Ojiakor I. (2012). Sycophancy and Objective Journalism. *Advances and applied sociology*2, 159-166.
- Webster's New World Dictionary (2017) resmi internet sitesinden 10 Haziran 2017 tarihinde <https://www.yourdictionary.com/sycophancy> adresinden alınmıştır.
- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution of the superintendency: Political skill in Virginia* (Doktora Tezi). The George Washington University, Washington.
- Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Zaleznik, A. (1999). Power and Politics in Organizational Life, *The McKinsey Quarterly*, Vol. VII., 4,5.

## 7. EKLER

### Ek 1. Araştırma İzni



T.C.  
DİNAR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı :10274443-604.01.01-E.1578641  
Konu :Duygu KONAY

22/01/2019

AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİNE  
(İl Millî Eğitimi Müdürlüğü)

İlgi :Yüksek Lisans Öğrencisi Duygu KONAY'ın 16/01/2019 Tarihli Dilekçesi;;

Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Duygu KONAY'ın Yüksek Lisans Tezi kapsamında Öğretim Üyesi Doç. Dr. Erkan KIRAL'ın danışmanlığında Ortaöğretimde Öğretmen Özellikleri ve Politik Becerileri Arasındaki İlişki isimli araştırma yapmasına dair alınan ilgi dilekçesi ve ekleri yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Selami KAPANKAYA  
Kaymakam

EKLER:  
-Dilekçe ve Ekleri (..... Sayfa)

10274443 Ortaöğretim Şube Md.  
79038795- İdari Birim Kimlik Kodu  
Adliye Mah.Adliye Cad.Hükümet Konağı 03400 Dinar Kurum Kodu: 115605  
Tel.0272 3536020(12 04) Faks.02723534577  
e-posta: dinar03@meh.gov.tr

VHKİ Ö. SAĞLAM

## GENEL AÇIKLAMA

Değerli Katılımcı

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalına ilişkin yürütülen tez kapsamında düzenlenen bu anket ile öğretmenlerin mevcut durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Anket; kişisel bilgilere, öğretmen profiline ve öğretmenlerin politik becerilerine dair soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır. Anket, bilimsel çalışma amaçlı kullanılacağından gizlilik esas olup, **isminizi yazmanıza gerek yoktur**. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Ankette size uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterlidir. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak olan çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Sorulara cevap verirken “**olması gerektiğini düşündüğünüzü**” değil de “**olanı**” belirtmeniz yeterlidir. Lütfen **soru atlamadan** bütün sorulara cevap veriniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. Saygılarımla.

Duygu KONAY

Adnan Menderes Ün. Eğitim Yönetimi ABD. Y. Lisans Öğrencisi

Email: duyukonay@gmail.com

Tel: 0 (543) 521 68 33

## BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

2. **Yaşınız:** .....

3. **Medeni durum:** Evli ( ) Bekar ( )

4. **Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz:** .....

5. **Okul Türü:** .....

6. **Kıdem:**

## BÖLÜM II. DALKAVUKLUK ÖLÇEĞİ

	Bana Tamamen Uygun	Bana Kısmen Uygun			Bana Kısmen Uygun	Bana Tamamen Uygun	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi sorgulamadan kabul eder.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi işleri ise yerine getirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticilere karşı gereğinden fazla saygılıdır.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilere karşı olması gereken saygıyı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticilerin duymak istediklerini söyler.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilere söylenmesi gerekenleri söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticilerin tüm fikirlerini hem fikir olmasa da onaylar.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilerle hem fikir olduğu düşünceleri onaylar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olur.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler yöneticilerin yanında olmak için sürekli fırsat kollar.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticiler ile gerektiğinde görüşür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarının her türlü görüşünü destekler.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının her türlü görüşünü desteklemez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarına gereğinden fazla saygılıdır.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarına olması gereken saygıyı gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarına yardımcı olarak onları kendine bağlar.	AMA	Bazı öğretmenler çıkar sağlamak için iş arkadaşlarına yardımcı olarak onları kendine bağlamaya çalışmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarının iş yükünü paylaşır.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının iş yükünü çıkar gözetmeksizin paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarının etrafındadır.	AMA	Bazı öğretmenler çıkar ilişkisi gözetmeksizin iş arkadaşlarının etrafındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşları hakkındaki düşünceleri olumsuz olsa bile o kişileri över.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarını onlar hakkındaki düşünceleri olumsuz olduğunda o kişileri över.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### BÖLÜM III. POLİTİK BECERİ ÖLÇEĞİ

Madde No		5. Kesinlikle katılmıyorum	6. Katılmıyorum	7. Az	8. Kararsızım	9. Az	10. Katılıyorum	11. Kesinlikle Katılıyorum (7)
1	Okulda çevremdekilerle bağlantı kurmak için çok fazla gayret ederim.							
2	Okulda çevremdeki pek çok insanı rahat ve huzurlu hissettirebilirim.							
3	Okulda çevremdekilerle kolay ve etkili bir iletişim kurabilirim.							
4	Okulda çevremdekilerle samimi ilişkiler geliştirmek benim için kolaydır.							
5	Okulda çevremdekilerinin güdülerini ve gizli niyetlerini hissetmede iyiyim.							
6	Çevremdekilerle iletişime girdiğimde, söylediklerim ve yaptıklarım da gerçekçi olmaya çalışırım.							
7	İşim gereği pek çok önemli insan tanırım ve onlarla bağlantılarım iyidir.							
8	Okulda çevremdekilerle ilişkiler geliştirebilmek için çok fazla zaman harcarım.							
9	Okulda çevremdekilerin söylediklerim ve yaptıklarım konusunda samimi olduğumu düşünmeleri benim için önemlidir.							
10	Okulda çevremdekilerle samimi olarak ilgilenmeye çalışırım.							
11	Kendimi çevremdekilere nasıl yansıttığım konusunda iyi bir sezgiye ve anlayışa sahibim.							
12	Çevremdekileri etkilemek için ne yapmanın ya da ne söylemenin doğru olacağını daima içgüdüsel olarak bilirim.							



## Ek 3. Dalkavukluk Ölçeği Kullanım İzni



## 2 Ek



## Ek 4. Politik Beceri Ölçeği Kullanım İzni

ölçekler Gelen Kutusu x

Erkan Kiral <erkankiral74@gmail.com>  
Alıcı: ben 15 Mart Cum 14:55 ☆ ↶ ⋮

merhaba ekte ölçekler var . kolay gelsin

Erkan KIRAL; Doç. Dr.  
Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı  
Telefon: 05053197336  
[erkankiral74@gmail.com](mailto:erkankiral74@gmail.com)

---

### 2 Ek

**ÖLÇEKLERİN KULLANIM İZİNİ**  
ÖLÇEKLERİN KULLANIM İZİNİ

Yrd. Doç. Dr. Erkan ...

**ÖLÇEKLERİN KULLANIM İZİNİ**  
ÖLÇEKLERİN KULLANIM İZİNİ

Yrd. Doç. Dr. Erkan ...

Ek 5. Dalkavukluk ölçeği normallik değerleri

Değişkenler	N	Ortalama	Ortanca	Çarpıklık	Basıklık
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	175	1.83	1.67	.938	-.234
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	175	1.76	1.56	.850	-.751
Genel Dalkavukluk	175	1.79	1.67	.939	-.212



Ek 6. Politik Beceri ölçeği normallik değerleri

Değişkenler	N	Ortalama	Ortanca	Çarpıklık	Basıklık
Kişilerarası Etki	175	5.65	6.00	-.480	-.747
Sosyal Zekâ	175	5.52	5.67	-.727	-.479
İlişki Ağı Kurma	175	5.45	5.67	-.650	-.610
Samimi Görünme	175	5.57	5.67	-.387	-.847
Genel Politik Beceri	175	5.55	5.83	-.856	-.468



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Duygu KONAY

Doğum Yeri ve Tarihi : Nazilli 02.12.1986

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği  
(2004-2008)

Anadolu Üniversitesi, Sosyoloji Bölümü (2015 – Devam)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim  
Dalı Eğitim Yönetimi Programı (2016 – Devam)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (YDS: 82.50)

## İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Özel Dershaneler (2008-2012)

: Dil Okulu (2013-2016)

: Millî Eğitim Bakanlığı (2016- Devam)

## İletişim

E-posta Adresi : duyukonay2006@gmail.com

Tarih : 22.08.2019