

PAPER DETAILS

TITLE: Dalkavukluk ve Politik Beceri Arasindaki Iliski

AUTHORS: Duygu KONAY

PAGES: 295-335

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2132591>


<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 - 1037

Relationship Between Political Skill and Sycophancy

Duygu Konay
Erkan Kırıl

Article Information



DOI: 10.29299/kefad.1036669

Received: 14.12.2021

Revised: 18.11.2022

Accepted: 27.02.2023

Keywords:

Political Skills,
Sycophancy,
Teacher

Abstract

The purpose of this correlational survey study is to examine the relationship between political skill and sycophancy based on the high school teachers' views. The sample of the study consisted of 175 teachers selected by random sampling method. Personal Information Form, Politic Skills Scale, and Sycophancy Scale were used to collect data. Descriptive and inferential statistical techniques were used in the research. The teachers' political skill levels in overall scale and its dimensions were relatively high, and they had the highest score in interpersonal influence. It was found that there was no significant difference in the political skill levels of the teachers depending on their gender, age, type of school, job experience, and tenure at the school. However, the married teachers were found to have higher network ability, apparent sincerity and general political skill levels than the single ones. It was found that the teachers' level of sycophantic behavior was relatively low in overall scale and its dimensions, and they had the highest score in administrator-oriented sycophancy. The teachers' sycophantic behaviors did not differ depending on their marital status, gender, age, type of school, job experience, and tenure at the school. It was found that there was no significant relationship between political skill and sycophancy.

Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişki

Makale Bilgileri



DOI: 10.29299/kefad.1036669

Yükleme: 14.12.2021

Düzeltilme: 18.11.2022

Kabul: 27.02.2023

Anahtar Kelimeler:

Politik Beceri,
Dalkavukluk,
Öğretmen

Öz

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlayan bu çalışma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklem grubunu, tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 175 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu, Politik Beceri ve Dalkavukluk Ölçekleri kullanılmıştır. Betimsel ve kanıtlamasal istatistik teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin genel ve boyutlar bazında politik beceri düzeyleri yüksek, görece en yüksek politik becerileri kişilerarası etkidir. Öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, çalıştığı okul türüne, kıdemine ve okuldaki görev süresine göre politik beceri düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak evli öğretmenlerin ilişki ağı kurma, samimi görünme ve genel politik beceri düzeyleri bekar öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin genel ve boyutlar bazında dalkavukluk davranışı düzeyi düşük, görece en yüksek dalkavukluk davranışı düzeyi yönetici odaklı dalkavukluktur. Öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, çalıştığı okul türüne, kıdemine ve okuldaki görev süresine göre dalkavukluk davranışları farklılık göstermemektedir. Politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

Sorumlu Yazar : Duygu KONAY, Bilim Uzmanı, Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye, duygukonay@gmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-6671-3797

Yazar 2: Erkan KIRAL, Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Türkiye, erkankiral74@gmail.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1120-7619

Alt Bilgi: Bu çalışma ikinci yazarında danışmanlığında yapılan, birinci yazarın "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceri ve Dalkavukluk Hakkındaki Görüşleri" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Atıf için: Konay, D. & Kırıl, E. (2023). Politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 295-335.

Giriş

Geçmişten bugüne 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. Bununla birlikte insanların oluşturdukları örgütlerin de ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri vardır. Bu nedenle belirli ortak amaçlara ulaşmak amacı ile insanlar tarafından oluşturulmuş yapılar olan örgütlerin, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği söylenebilir. Özellikle son yıllarda çalışma hayatında örgütler kendi amaçları doğrultusunda bireyleri bünyesine almaya çalışırken, insanlar da daha çok ihtiyaçları ve çıkarları doğrultusunda bir örgüte katılmak istemektedirler. Bu durumda örgütler bir yandan kendi amaçlarına ulaşmaya, diğer yandan ise örgüt içerisinde yer alan farklı ilgi ve ihtiyaçlara sahip bu kişilerin her birinin isteklerini yerine getirme çalışmaktadırlar. Doğal olarak bu durumda örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ihtiyaçlar ve beklentiler konusunda çıkar gözetimini ortaya çıkarabilmektedir. Yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için örgütün çıkarı doğrultusunda çalışanları yönlendirme davranışları sergilemek durumunda kalırken, çalışanlarda 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. Hem politik hem de dalkavukluk davranışları, örgütlerin amaçları doğrultusunda hareket ederken karşılaştığı ve örgütün verimliliğini ve etkili olmasını etkileyen unsurlar olabilir. Çünkü politik davranış, bireyin kendi çıkarlarını korumak için örgütte bulunan diğer kişileri etkileme becerisi (Kırıl, 2017b); dalkavukluğun ise yine bireyin kendi çıkarları doğrultusunda örgüt içerisinde fayda sağlayacağı kişilere yaranma ve onları etkileme davranışı (Kırıl, 2017a) olduğu düşünüldüğünde, bu kavramların birbiriyle ilişkili ve her ikisinin de örgütlerin verimli ve etkili çalışması konusunda önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Politik davranış örgüt ile ilgili alan yazın incelendiğinde son yıllarda örgütsel etkililik konusunda önemli kabul edilen yeni davranış biçimlerinden biridir. Örgütlerde politik davranış, çalışanın normal işi ile ilgili rolünün bir parçası olarak görülmeyen ancak onu etkileyen veya etkilemeye çalışan örgüt içerisindeki avantajların ve dezavantajların dağıtımına dair faaliyetlerden oluşan bir süreçtir (Robbins ve Judge, 2013). Farrell ve Petersen'e (1982) göre ise politik davranışlar; örgütsel normlar ve hedefler tarafından şekillendirilen formal rollerin bir parçası olmaktan daha ziyade, bireyin kendisinin ve grup çıkarlarının teşviki ile ilişkili formal olmayan durumlardır. 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 olarak, örgüt içerisinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir.

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. Öyle ki bu sosyal etkileme girişimini sergilemek ise politik beceri ile mümkün olabilir. Kişilerin bu davranışları sergileyerek amaçlarına ulaşması için politik beceriye sahip olması gereklidir. Bu beceri, iş ortamında diğerlerini etkin bir biçimde anlama becerisi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Nitekim bireyin kişisel çıkarlarını koruması ya da örgüt amaçları doğrultusunda çıkarlarını artırabilmesi için diğer bireyleri etkileme yönünde mevcut bilgisini kullanması, politik bir beceri olarak tanımlanabilir (Ahearn, Ammeter, Douglas, Ferris ve Hochwarter, 2004; Ferris ve diğerleri., 2005; Ferris, Davidson, Perrewé ve Atay, 2010; Kıral, 2017b). Esasında kişinin politik becerilere sahip olması, onun politik davranışlar sergilemesinin ön koşulu niteliğindedir.

Politik beceri kavramının örgütsel çalışma alanının gündemine girmesinde Mayes ve Allen (1977), Mintzberg (1985) ve Pfeffer (1981) etkili olmuşlardır. Mayes ve Allen (1977) politik beceri kavramını örgütün kaynak paylaşım sistemine ilişkin düzenlenen eylemler olarak ifade etmiştir. Mintzberg (1985) ve Pfeffer (1981) örgütlerdeki güç birlikleri ve koalisyonlar arasındaki mücadelelerde politik becerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Öyle ki Ferris ve diğerlerine göre politik becerinin temelinde manipülasyon ve müzakere gibi çeşitli sosyal beceriler bulunmaktadır. Örgütlerde politik beceri düzeyi yüksek çalışanlar, örgütlerde 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 sağlayabilmektedirler (2005). Ayrıca politik becerisi gelişmiş örgüt çalışanları, diğer çalışanlara yakın durarak onların da güvenini kazanabilmekte, iş yerinde meydana gelen değişimlere kendilerini hızla uyarlayabilmekte ve böylece onları etkilemek sureti ile kendi kişisel amaçlarına daha çabuk ulaşabilmektedirler. Görüldüğü gibi örgütte çalışanların politik becerisi farklılık gösterebilmektedir.

Genel olarak politik beceri; (1) sosyal zekâ, (2) kişilerarası etki, (3) ilişki ağı kurma ve (4) samimi görünme şeklinde dört boyutta incelenebilir (Blass ve Ferris, 2007; Ferris ve diğerleri., 2005; Ferris ve diğerleri., 2007; Ferris ve diğerleri., 2010; Kıral, 2017b). *Sosyal Zekâ*: Kişilerin ortamları iyi bir şekilde gözlemleyerek diğer insanların davranışlarını yorumlayabilmesi, duruma uygun hareket edebilmesi ve etkili iletişim becerileriyle her ortama uyum sağlayabilmesine ilişkin beceridir. Politik beceriye sahip bireyler diğer bireyleri iyi bir şekilde gözlemleyen ve çeşitli sosyal durumlara çabuk uyum sağlayan kişilerdir. *Kişilerarası Etki*: Kişilerin sempatik ve ikna edici özellikleriyle etrafındaki kişileri etkileri altına alarak çevrelerini istedikleri yönde kontrol etme becerisidir. Bu politik beceriye sahip kişiler, çevresindeki insanlar üzerinde güçlü bir etki yaratabilmektedirler. Bu bireyler ikna edici bir tarzda hareket etmektedirler. *İlişki Ağı Kurma*: İş birliğine girme, bağlantılar kurma ve arkadaş birliktelikleri oluşturabilme becerisidir. Güçlü politik beceriye sahip bireyler farklı iletişim ağlarını

kullanmada ve geliştirmede beceriklidirler. Politik beceriye sahip bireyler, kolaylıkla yararlı ortaklıklar ve güç birlikleri kurabilir. Örgüt içi ve dışı çok fazla arkadaşlık ilişkisi geliştirebilir. *Samimi Görünme*: Kişilerin, etrafındaki kişilere güven vererek onlara samimi ve içten görünme becerisidir. Bu politik beceriye sahip olan kişiler, diğerk bireylere karşı dürüst, güvenilir, samimi ve içten görünmeye çalışırlar. Bu kişiler, çevresinde açık sözlüymüş gibi davranmakta ya da öyle görünebilmektedirler. Politik becerinin alt boyutlarına bakıldığında kişilerarası etki, sosyal zekâ, ilişki ağı kurma ve samimi görünme becerisine sahip kişilerin ortak özellikleri olarak diğerk kişilere güven vererek, samimi davranarak arkadaşlık kurdukları söylenebilir. Böylelikle bu kişiler karşılarındaki kişileri kolaylıkla etkileri altına alıp, onları istedikleri şekilde yönlendirebilirler. Niyetleri ne olursa olsun etrafındaki kişiler tarafından da kötü olarak algılanmazlar. Politik beceriye sahip kişiler içinde bulundukları çevreyi iyi bir şekilde gözlemleyip davranışlarını o ortama uygun bir şekilde ayarlayabilirler.

Örgütsel faaliyetlerde önemli olduğu düşünölen bir diğerk kavram ise dalkavukluktur. Dalkavukluk kavramı geçmişten bugüne evrilerek önemli bir davranış türü haline gelmiştir. Öyle ki geçmişte insanlar dalkavukluk davranışını diğerklerini eğlendirmek için bir araç olarak gösterirken, bugün kişisel fayda sağlamak için ya da bir kişiyi memnun ederek ondan çıkar sağlamak için gösterebilmektedirler (Kırıl, 2017a). Nitekim liyakatsiz kişiler dalkavukluk yaparak kendilerine önemli konumlar elde edebilmektedirler (Kırıl ve Dilmaç, 2019). Dalkavukluk kavramı için farklı tanımlamalar yapılmıştır. Genel anlamda dalkavukluk kavramı, kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda kendisine fayda sağlayacak kişilere yaranma davranışdır (Drane, 2006). Ekong ve Essien'e (2012) göre dalkavukluk, itaatkâr bir şekilde kişinin çıkar sağlayacağı kişiyi övmesi ya da başka kişilere karşı avantaj sağlamak ve önde olmak için bir farklılık göstergesidir. Bu davranış sergileyen kişi olan dalkavuk; saygı ve itaat gösteren, uyumlu, mütevazi, 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). Kırıl ise dalkavukluğu; insanları kendi çıkarı için davranışları ile etkileme, onların gözüne girme, insanları pohpohlama şeklinde bir yalakalık davranış olarak ifade etmiştir. Bu davranış yapan kişiyi de dalkavuk/yalaka olarak isimlendirmiştir. Yalakaların dalkavukluk davranışını; çıkar sağlayacağı insanları memnun etmek, onlara yaranmak adına, sözlerinde, tutum ve davranışlarında aşırıya kaçma, samimi olmama hali olarak, kimi zaman söz, kimi zaman tutum, kimi zaman da eylem olarak gösterilebileceğini belirtmiştir (2017a). Nitekim Oxford sözlükte yer alan tanıma göre de dalkavukluk; önemli bir kişiye karşı gösterilen yalakalık davranış olarak tanımlanmıştır (2017).

Dalkavukluk davranış her zaman, her ortamda dalkavuklar tarafından ortaya konulabilir. Özellikle, örgüt faaliyetlerinde daha sık karşılaşılabılır. Kırıl ve Dilmaç (2019) dalkavukluk davranış 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. Örgütsel açıdan bakıldığında Burke, Trahan ve Koonce'e (1999) göre dalkavukluk kavramı, yetkili kişinin duymak istediklerini söylemek veya dobra dobra konuşmaktan şiddetle kaçınmak şeklinde kendini gösterebilmektedir. Richi (2011) örgütlerde dalkavukluğu, kişisel fayda sağlamak amacıyla ya da otoriteye sahip olan kişiyi memnun etmek için yapılan herhangi bir girişim olarak tanımlamıştır. Görüldüğü gibi kişi kendi çıkarı doğrultusunda 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. Dalkavukluk davranışı hemen hemen her örgütte görülebilir. Örgütlerde iletişimi ve çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilen dalkavukluk davranışları, çalışanların motivasyonların ve performanslarının düşmesine neden olabilir. Örgütlerde gözlenen dalkavukluk davranışlarının, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine olumsuz yönde etkileyebilir.

Dalkavukluk davranışını kimi araştırmacılar (Curphy ve Roelling, 2011; Henry, 2009; Judge ve Bretz, 1994; Obaze ve Fasahnu, 2006) yönetici boyutunda, kimi araştırmacılar (Cool ve Wall, 1980; Drane, 2006; Ekong ve Essien, 2012; Mangi, 2004) çalışan boyutunda ve kimi araştırmacılar (Kıral, 2017a; Kıral ve Dilmaç, 2019) hem yönetici hem de çalışan (iş arkadaşı) boyutlarında incelemişlerdir. Dalkavukluk Kıral (2017a) tarafından (1) yönetici odaklı dalkavukluk ve (2) iş arkadaşı odaklı dalkavukluk olarak iki boyutta ele alınmıştır. *Yönetici Odaklı Dalkavukluk*: Örgütte üst pozisyonlara gelebilmek için veya örgüt içerisinde istediğini yaptırabilmek için yöneticiye karşı sergilenen yalakalık davranışdır (Kıral, 2017a). Curphy ve Roelling 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 (2011). Yöneticilerine dalkavukluk yapan kişiler hiçbir probleme dikkat çekmeyen, itiraz etmeyen ve yöneticilerini memnun etmek için her türlü davranışı onlara karşı sergiler ve karşılığını da terfi, izin vb. şekilde üstleri tarafından aynı davranışları tekrar etmesi için ödüllendirilirler. Pek çok yönetici de onların bu durumundan faydalanmakta kendilerini övmeleri için onları yanlarında tutmaktadırlar. Çünkü bu kişiler hiçbir şekilde yönetimi eleştirmez, onlara sorun çıkarmaz ve yapılan her şeyden memnun olurlar (Kıral, 2017a). Yönetici odaklı dalkavukluk yapan kişiler, yöneticileri sürekli övdüklerinden bu durum örgüt içinde çeşitli liyakatsizlik ve zayıflık gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Obaze ve Fasahnu, 2006). *İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk*: Örgüt içerisinde bireysel çıkarlarına ulaşmak ve işlerini yaptırmak amacıyla iş arkadaşına yapılan yalakalık davranışdır. İş arkadaşı odaklı dalkavukta, çalışanlar örgütte etkili olduğuna inandığı, çıkar sağlayacağı çalışma arkadaşlarını över ve onların yanında yer alırlar (Kıral, 2017a). Karşılıklı güven

içerisinde, abartı davranışlar sergilemeden yapılan dalkavukluk çalışma arkadaşlarına 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 (Drane, 2006). 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 noktaları olduğu göze çarpmaktadır. Dalkavukluk yapan kişilerin örgüt içerisinde kendilerini sevdirecek ve güven ortamı oluşturarak arkadaşlıklar kurması diğer kişiler tarafından dalkavuk olarak algılanmamasına neden olabilir. Ancak dikkatli bir gözlemle bu durum çok rahat bir biçimde anlaşılabilir. Çünkü dalkavuklar her dönemde, her ortamda ve her zaman varlıklarını sürdürebilme potansiyeline sahip kısaca bukalemun gibidirler.

Görüldüğü gibi politik beceri ve dalkavukluk arasında insanları etkilemek bakımından benzerliklerin olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi ortaya koyan doğrudan herhangi bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Bununla birlikte çeşitli 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. 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. Bununla birlikte Pfeffer (1981), insanların başarılı olması için genel olarak politik beceriye ihtiyacı

olduğunu öne sürmüştür. Mintzberg (1983) ise kişilerin etkileyici ve başarılı olabilmesi için sahip olması gereken iki temel özellikten bahsetmektedir. Bu özelliklerin ilki, kişilerin politik bir davranış sergilemeden evvel, bilgi ve deneyim gibi kişisel kaynakları kullanmak için arzu ya da motivasyon göstermeleri gerektiğidir ve bunu “politik niyet” kavramı ile açıklamaktadır. Diğer özellik ise, kişilerin politik bir niyeti olmasının politik bir davranış sergilemek için yeterli olmadığı aynı zamanda politik beceriye de sahip olmaları gerektiğidir.

Okulların etkililiğinde önemli yer tutan dalkavukluk davranışı olumsuz bir kavram olarak algılanmasına rağmen pek çok kişi tarafından sergilenebilmekte, kimi zaman bireyin amaçlarına ulaşması için bir gereklilik gibi algılanabilmektedir. Dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, üstleri ile iletişimde filtre uygulayarak sadece onların duymak istediklerini söyleyebilmekte ve genelde sorun çıkarmama gayreti içerisinde olabilmektedirler. Nitekim böyle bir durum okul yöneticisinin işine gelebilir. Okul yöneticileri okullarda sorun çıkarmadan söylediklerini yapan ve yöneticinin görüşleri doğrultusunda hareket eden, karşı çıkmayan ve boyun eğen öğretmenleri çalışma ortamı açısında daha uygun bulabilirler. Pek tabidir ki bu durumda yönetici de onların istedikleri ders programı düzenleme, izin verme vb. gibi işleri onlara göre düzenleyebilir. Her iki tarafta karşılıklı çıkar elde edebilirler. Böylece karşılıklı hem dalkavukluk yapan kişiler hem de yöneticiler amaçlarına ulaşabilirler. 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. Nihayetinde dalkavukluk davranışı sergileyen çalışanlar hem yöneticiye hem de çalışma arkadaşlarına karşı amaçlarına ulaşmak için böyle bir tutum geliştirebilirler.

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 olabilir. 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. Alan yazın 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, Akçadağ (2017), Dilmaç (2018) Kırıl'ın (2017a) çalışmaları dışında okullarda dalkavukluk kavramı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında ulaşılan alan yazın kapsamında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte alan yazın incelendiğinde okul örgütlerinde politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Bu nedenle birbiri ile açık ilişkisi olduğu düşünülen ancak bilimsel olarak ortaya konulmamış, söz konusu değişkenlerin incelenmesi ve

tartışmaya açılması önemlidir. Ayrıca elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya konmuş önerilerin hem uygulamacılara hem de araştırmacılara yol göstereceği yeni çalışmalara ışık tutacağı umulmaktadır. Nitekim bu çalışma ile resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin politik beceri ile dalkavukluk davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceriye ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Ortaöğretim öğretmenlerinin politik beceriye ilişkin görüşleri çeşitli değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3- Ortaöğretim öğretmenlerinin dalkavukluğa ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- Ortaöğretim öğretmenlerinin dalkavukluğa ilişkin görüşleri çeşitli değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin toplanmasına ilişkin süreçlere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasında değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir (Karasar, 2020). Öyle ki ilk defa ele alınan bir değişkenin diğer değişkenlerle ilişkisinin olup, olmadığını belirlemek için korelasyonel araştırmaların uygun ve yararlı olduğu söylenebilir (Balci, 2020).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini, Afyon ili Dinar ilçesinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 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. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, örneklem hesaplama tablosundan yararlanılmıştır (Can, 2019). Araştırmanın 216 lise öğretmeninden oluşan hedef evreni $\alpha=.05$ anlamlılık ve %95 güvenirlilikle 175 lise öğretmenin temsil edebileceği hesaplanmıştır. Söz konusu okullar gidilerek 2018-2019 eğitim öğretim yılında gönüllü 175 öğretmenden veri toplanmıştır (Balci, 2020). Bu araştırma, Dinar

Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yayın Etik Kurulu'nun 22.01.2019 tarih ve 10274443-604.01.01-E1578641 sayılı kararı ile yapılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 59'u (% 33.7) kadın, 116'sı (% 66.3) erkek; 123'ü (% 70.3) evli, 52'si (% 29.7) bekâr; 74'ü (% 42.3) Düz Liselerde (Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi), 101'i (% 57,7) meslek liselerinde (Çok Programlı Anadolu Lisesi, Mesleki ve Teknik Lise, İmam Hatip Lisesi) çalışmaktadır. Öğretmenlerin yaşları 22 ile 60 yaş arasında ($X=41$) değişmekte olup, 47'si (% 26.9) 30 yaş ve altında, 31'i (% 17.7) 31-40 yaş aralığında ve 97'si (% 55.4) 41 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin, 95'inin (% 54.3) bulunduğu okuldaki görev süresi 5 yıl ve altında; 80'inin ise (% 45.7) 6 yıl ve üzeridir. Öğretmenlerin 58'inin (% 33.1) 10 yıl ve altında; 61'inin (% 34.9) 11-20 yıl arasında ve 56'sının (%32) 21 yıl ve üzerinde kıdemi olduğu tespit edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, Politik Beceri ve Dalkavukluk Ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda, katılımcıların; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, bulundukları okuldaki çalışma süresi, okul türü ve kıdemine ilişkin veri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Politik beceri ölçeği (PBÖ): Öğretmenlerin görüşlerine göre politik becerilerini ölçmek amacıyla Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve Kırıl (2017b) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "Politik Beceri Ölçeği" (Political Skills Scale – [PSS]) kullanılmıştır. Kırıl'ın (2017b) uyarladığı bu ölçek görece yeni olması, madde sayısının az olması gibi nedenlerle tercih edilmiştir. Politik Beceri Ölçeği, sosyal zekâ, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma, samimi görünme şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 7'li Likert tipi [Kesinlikle katılmıyorum (1)- Kesinlikle katılıyorum (7)] derecelendirmeye sahiptir. Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ait özelliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Kırıl (2017b) tarafından yapılan çalışmada, Politik Beceri Ölçeğinin faktör analizine uygunluğuna, KMO Katsayısı (.64) ile Barlett Küresellik testi ($p<.01$) ile bakılmış ve uygun olduğu görülmüştür. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde 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 alanyazına 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 değeri aralığı .57 ile .81, öz değeri 1.65 ve 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 ($\chi^2= 100.34$, $sd=47$, $p=0.00$; $\chi^2/df=2.13$; $SRMR=.072$, $RMR=.047$, $GFI=.91$, $CFI=.90$ ve $RMSEA=.077$) yeterli uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Özellikle toplam puanlar üzerinde çalışılan araştırmalarda ikinci düzey faktör analizi önem taşımaktadır. Araştırmada ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ($\chi^2= 106.09$, $sd=49$, $p=0.00$; $\chi^2/df=2.16$; $SRMR=.074$, $RMR=.047$, $GFI=.91$, $CFI=.89$ ve $RMSEA=.078$) ölçek faktör yapısını doğruladığı belirlenmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018; Kline, 2005). Politik beceri ölçeğinin iç tutarlılık katsayısının .57 ile .66 arasında değiştiği ve her bir madde için madde ayırt edicilik düzeyinin uygun olduğu bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında politik beceri ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa güvenirlik 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 güvenirlik katsayısı .60 ile .80 aralığında ise “oldukça güvenilir” olarak değerlendirildiğinden (Tavşancıl, 2019) bu araştırmada elde edilen verilere göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Dalkavukluk ölçeği (DÖ): Araştırmada öğretmenlerin, dalkavukluk ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmada ilk defa Kırıl (2017a) tarafından geliştirilen “Dalkavukluk Ölçeği (The Sychopancy Scale – [SS])” kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında kullanılan dalkavukluk ölçeğinin alanyazında ilk defa oluşturulmuş olması, madde sayısının az olması, bu araştırma ile benzer örneklemde (ortaöğretim öğretmenleri) uygulama yapılması 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 1). Ölçek, (4) bana tamamen uygun, (3) bana kısmen uygun, (2) bana kısmen uygun, (1) bana tamamen uygun, şeklinde bir derecelendirmeye sahiptir.

Tablo 1. Dalkavukluk ölçeği madde biçimi

Md. No.	←		İfade	→		
	Bana Tamamen Uygun	Kısmen Bana Uygun		Bana Kısmen Uygun	Tamamen Bana Uygun	
3	4	3	Bazı öğretmenler yöneticilerin duymak AMA istediklerini söyler.	Bazı öğretmenler yöneticilere söylenmesi gerekenleri söyler.	2	1
7	4	3	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş AMA arkadaşlarının her türlü görüşünü destekler.	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının her türlü görüşünü desteklemez.	2	1

Tablo 1'de 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. Ölçekten alınan yüksek puanlar boyuta ait özelliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek dörtlü Likert tipindedir. Puanlama aralığı hiç yok (1-1.74), kısmen yok (1.75-2.49), var (2.50-3.24), çok var (3.25-4.00) şeklindedir.

Ortaöğretim öğretmenleri örnekleminde Kırıl (2017a) tarafından yapılan çalışmada dalkavukluk ölçeğinin faktör analizine uygunluğuna Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı (.86) ve Barlett Küresellik testi ($p < .01$) ile bakılmış ve uygun olduğu tespit edilmiştir. 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) maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Böylece her iki alt boyutta altışar maddeden oluşan toplam 12 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. 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 ile 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, NFI=.94, NNFI=.95, CFI=.96 ve GFI=.88, RMSEA=.068) uygun olduğu ortaya çıkarılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018; Kline, 2005). Genel dalkavukluk ölçeğinin iç tutarlılık

katsayısını 89; yönetici odaklı dalkavukluk ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutlarının ise sırasıyla .85 ve .86 olduğu bulunmuştur. Her bir maddenin madde ayırt edicilik düzeyinin uygun olduğu bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerliğine aynı katılımcı grubu üzerinde çalışıldığı için bakılmamış ancak Cronbach alfa güvenirlik katsayısına bakılmıştır. Bu çalışmada kapsamında dalkavukluk ölçeğinin güvenirliğine ilişkin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı, yönetici odaklı dalkavukluk boyutu (md1, md2, md3, md4, md5, md6) için .83; iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutu (md7, md8, md9, md10, md11, md12) için .81 ve ölçeğin geneli için ise, .95 olarak tespit edilmiştir. Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .80 ile 1.00 arasında ise “yüksek derecede güvenilir” olarak değerlendirildiğinden (Tavşancıl, 2019) elde edilen verilere göre ölçek güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk düzeyleri, ortalama ve standart sapma ile; öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluğun bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, bulundukları okuldaki çalışma süresi, okul türü ve kıdem) göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği parametrik fark testleri (t-testi, ANOVA, LSD testi) ile bulunmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgularda merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın, basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1 ile -1 arasında olduğu tespit edilmiştir (Can, 2019). Elde edilen bu değerler verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Bu nedenle çalışmada parametrik testler kullanılmıştır. Ortalama puanlarının karşılaştırılmasında eta-kare (η^2) ve Cohen d (d) değerlerine bakılmıştır. Eta kare etki büyüklüğü için, .01 (küçük), .06 (orta) ve .14 (geniş) değerleri ve Cohen d etki büyüklüğü için ise .2 (küçük), .5 (orta) ve .8 (geniş) değerleri kullanılmıştır. Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre politik beceri ile dalkavukluk arasında anlamlı ilişki olup olmadığı ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile sınanmıştır. Elde edilen katsayı, .00-.29 arasında ise düşük; .30-.69 arasında ise orta ve .70-1.00 arasında ise yüksek olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2020).

Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirisi gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri: Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı =Dinar Kaymakamlığı, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Yayın Etiği Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi=22.01.2019

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası=10274443-604.01.01-E1578641

Bulgular

Araştırma bulguları araştırmanın amacına uygun olarak; politik beceriye, dalkavukluğa ve politik beceri ile dalkavukluk arasındaki ilişkiye yönelik bulgular olarak aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin Politik Beceri ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerinin politik beceri düzeyleri ile politik beceri düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2 ve Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 2. Politik Becerilere İlişkin Bulgular

Boyutlar	n	X̄	Ss	Sıralama
Kişilerarası Etki (KE)	175	5.65	.863	1
Samimi Görünme (SG)		5.57	.861	2
Sosyal Zekâ (SZ)		5.52	.757	3
İlişki Ağı Kurma (İAK)		5.45	.756	4
Genel Politik Beceri (GPB)		5.55	.739	

Tablo 2'de görüleceği gibi, öğretmenler görece en yüksek düzeyde kişilerarası etki, sonra sırası ile samimi görünme, sosyal zekâ ve ilişki ağı kurma becerisine sahiptir. Öğretmenlerin hem boyutlar bazında hem de genel olarak politik becerileri görece "yüksek" düzeydedir.

Tablo 3. Çeşitli değişkenler göre politik beceriler ile ilgili bulgular

Boyut / Değişken	Cinsiyet		Medeni Durum		Kıdem		Yaş		Görev Süresi		Okul Türü	
	t	p	t	p	F	p	F	p	t	p	t	p
Kişilerarası Etki	1.339	.182	1.469	.144	.308	.735	.245	.783	.105	.916	.179	.858
Samimi Görünme	1.462	.146	1.736	.084	.055	.946	.289	.750	.114	.909	.221	.826
Sosyal Zekâ	1.082	.305	3.142	.002*	.943	.391	1.215	.299	.317	.752	.341	.734
İlişki Ağı Kurma	.978	.330	3.070	.002*	1.766	.174	1.491	.228	.428	.669	.203	.840
Genel Politik Beceri	1.314	.191	2.566	.011*	.695	.501	.631	.533	.146	.884	.255	.799

* p<.05

Tablo 3'te görüleceği gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri düzeyi boyutlar bazında ve genel olarak öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine, okul türüne ve okulda çalıştıkları görev süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin medeni durumuna göre kişilerarası etki ve sosyal zekâ beceri düzeyleri anlamlı fark göstermezken, ilişki ağı kurma, samimi görünme ve genel politik beceri düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlişki ağı kurma, samimi görünme boyutunda ve genelde evli öğretmenlerin ortalaması, bekar öğretmenlerin ortalamasından yüksek çıkmıştır. Farkların etki büyüklükleri incelendiğinde ilişki ağı için (d=.53), samimi görünme için (d=.50) ve genel politik beceri için (d=.42) orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Dalkavukluk ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk ile dalkavukluğun demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 4. *Dalkavukluğa ilişkin bulgular*

Boyutlar	n	X̄	Ss	Sıralama
Yönetici Odaklı Dalkavukluk (YOD)	175	1.83	.537	1
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk (İAOD)		1.77	.581	2
Genel Dalkavukluk (GD)		1.80	.520	

Tablo 4’te görüleceği gibi, öğretmenlerinin görüşlerine göre en çok yönetici sonra iş arkadaşı odaklı dalkavukluk sergilenmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre genel dalkavukluk davranışı görece “kısmen yok” şeklindedir.

Tablo 5. *Çeşitli değişkenler göre dalkavuk ile ilgili bulgular*

Boyut / Değişken	Cinsiyet		Medeni Durum		Kıdem		Yaş		Görev Süresi		Okul Türü	
	t	p	t	p	F	p	F	p	t	p	t	p
Yönetici Odaklı Dalkavukluk	.365	.715	.691	.715	.389	.678	.640	.529	.363	.290	.933	.352
İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk	.086	.932	.611	.932	.760	.469	.072	.930	1.060	.454	.957	.340
Genel Dalkavukluk	.248	.804	.016	.804	.556	.575	.094	.910	.750	.717	1.015	.311

Tablo 5’te görüleceği gibi, öğretmenlerinin görüşlerine göre dalkavukluk boyutları bazında ve genel olarak öğretmenlerin; cinsiyetine, medeni durumuna, kıdemine, yaşına, okulda çalıştıkları görev süresine ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. *Politik Beceri ve Dalkavukluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular*

Boyutlar	KE	SG	SZ	İAK	GPB
YOD	-.023	-.042	-.053	-.067	-.050
İAOD	-.031	-.023	-.066	-.054	-.046
GD	-.029	-.035	-.064	-.065	-.052

p<.05*

Tablo 6 incelendiğinde dalkavukluk ve boyutları ile politik beceri ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin görece en yüksek düzeyde kişilerarası etki becerisine, en düşük düzeyde ise ilişki ağı kurma becerisine sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel ve boyutlar bazında sosyal politik becerilerinin “yüksek” düzeyde olduğu bulunmuştur. 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 araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin görece “yüksek” olduğu söylenebilir. Bu durum nedenleri olarak öğretmenlerin, içsel motivasyon ve başarı ihtiyacı duymaları, birbirlerine güvenmeleri ve birbirleriyle iş birliği içerisinde çalışıyor olmaları gösterilebilir. Nitekim, Lvina, Maher ve Harris (2017) çalışmasında politik becerileri yüksek kişilerin, grup içerisinde daha çok güvenilir kişiler olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca Ferris ve diğerleri (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).

Araştırmada öğretmenlerin sosyal zekâ beceri düzeyi görece “yüksek” bulunmuştur. Benzer şekilde Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017) gibi araştırmacıların çalışmalarında da öğretmenlerin sosyal zekâ beceri düzeyinin “yüksek” olduğunu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Yıldıztaş (2017), yaptığı çalışmada öğretmenlerin sosyal zekâ becerisinin “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin sosyal zekâ becerisinin görece yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durumun sebebi olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda sosyal ve etkili iletişim becerilerine sahip olması ve kişisel farkındalıklarının yüksek olması gösterilebilir. Nitekim, Ferris ve diğerleri., (2005) sosyal zekaya sahip olan insanları, her duruma ayak uydurabilen ve iletişim becerileri yüksek kişiler olarak tanımlamıştır. Ayrıca Ferris ve diğerleri., (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 ve diğerleri., (2007), sosyal zekaya sahip kişilerin kendilerini diğer kişilerle özdeş duruma getirdiklerini belirtmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre kişilerarası etki boyutu puan ortalaması görece “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Benzer şekilde Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017) gibi araştırmacıların çalışmalarında da öğretmenlerin kişilerarası etki becerisinin “yüksek” olduğunu tespit etmişlerdir. Yıldıztaşı (2017) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin kişilerarası etki becerisinin “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin kişilerarası etki becerisinin görece yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durum nedenleri öğretmenlerin birbirleriyle iş birliği içerisinde uyumlu hareket etmeleri ve çalışma ortamlarının ve iş yeri arkadaşlarının olumlu olması olabilir (Kırıl, 2016). Ferris ve diğerleri., (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 ilişki ağı kurma boyutu puan ortalaması görece “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Benzer şekilde Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017) gibi araştırmacıların çalışmalarında da öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisinin “yüksek” olduğunu tespit etmişlerdir. Yıldıztaşı (2017) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisinin “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin ilişki ağı kurma becerisinin görece yüksek düzeyde 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. Perrewé ve Nelson (2004), çalışmalarında ilişki ağı kurma becerisi yüksek olan kişilerinin, iş birliği ve bağlantılar kurma yanında gerek örgüt içi gerek örgüt dışı arkadaş birliktelikleri oluşturabilme becerisinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Öğretmenlerin görüşlerine göre samimi görünme boyutu puan ortalaması görece “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Benzer şekilde Bostancı ve Kurt (2017); Özdemir ve Gönen (2016); Uğurlu ve Bostancı (2017) gibi araştırmacıların çalışmalarında da öğretmenlerin samimi görünme becerisinin “yüksek” olduğunu tespit etmişlerdir. Yıldıztaşı (2017) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin samimi görünme becerisinin “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin samimi görünme becerisinin görece yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin birbirlerine karşı içten davranmaları ve çalışma ortamında birbirlerine karşı açık olmalarından kaynaklanabilir. Öğretmenlerin birbirlerine karşı baskıcı ve zorlayıcı davranışlar sergilemeden samimi bir ortamda çalıştıkları söylenebilir. Ferris ve diğerleri., (2010), samimi görünme becerisi yüksek olan kişilerin davranışlarının diğer kişiler tarafından zorlayıcı ve baskıcı olarak anlaşılmamasından dolayı çevrelerine güven vermekte olduklarını belirtmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin politik beceri düzeyleri onların cinsiyetine, yaşına, kıdemine, okuldaki çalışma yılına ve okul türüne göre gerek boyutlar bazında gerekse genel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. 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. Evli öğretmenler söz konusu boyutlarda ve genelde bekar öğretmenlerden daha yüksek politik beceriye sahiptir. Bu durum evli öğretmenlerin çalışma ortamında gerçekten samimi ve güvenilir görünmelerinden ve diğer kişilerle iletişimlerinin daha etkili olmalarından kaynaklanabilir. Benzer şekilde Yıldıztaşı'nın (2017) çalışmasında da çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklı çıkmamış ancak Whitmarsh'ın (2014), Kırıl'ın (2017b) ve Özdemir ve Gören' in (2015) çalışmalarında anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Whitmarsh (2014) çalışmasında cinsiyet değişkenine; Kırıl'ın (2017b) okul yöneticileri ile ilgili yaptığı çalışmada da cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi ve okul türü değişkenine göre politik becerilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Özdemir ve Gören' in (2015) çalışmasında ise bu araştırmaya benzer şekilde medeni durum değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Görüldüğü gibi eğitim alanında yapılmış araştırma bulgularına göre; politik becerinin ve boyutlarının söz konusu değişkenler açısından ele alındığı araştırmalarda kimi araştırmacılarca anlamlı farklar tespit edilmesine karşın, henüz genel olarak araştırmacılarca aynı değişkene ait tutarlı bulgularının elde edilemediği söylenebilir. Bununla birlikte genel olarak araştırmalarda öğretmenlerin politik becerilerinin yüksek bulunduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin daha çok yönetici odaklı dalkavukluk ardından iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışını sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici odaklı dalkavukluk, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk davranışı ve genel dalkavukluk davranışı görece "çok düşük" düzeyde tespit edilmiştir. Dalkavukluk davranışının öğretmenler tarafından bu şekilde görülmesinin istenen bir durum ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışının etik dışı davranış olduğunun farkında olduğu söylenebilir. Nitekim Kırıl ve Dilmaç (2019) çalışmasında dalkavukluğun, toplum tarafından kabul görmeyen etik dışı tutum ve davranışlardan biri olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmaya benzer şekilde Kırıl'ın (2017a) çalışmasında da öğretmenlerin genel dalkavukluk davranışının düşük olduğu ve en yüksek dalkavukluk davranışını yöneticiye karşı gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Drane (2006), örgütlerde dalkavukluk kavramının ortaya çıkma sebeplerini örgüt içerisinde iyi pozisyonlarda yer alma, yöneticiye yakın olma, terfi alma şeklinde açıklamıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk davranışlarının "çok düşük" olmasının sebebi ise olumsuz kişilik özelliklerine sahip olmamaları ve özgüvenlerinin yüksek olması ile açıklanabilir. 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. Kırıl ve Dilmaç (2019), araştırmasında üstlere karşı yapılan dalkavukluğun çözümü için yöneticilerin liyakatli ve adalete uygun davranmalarını gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilere karşı dalkavukluk davranışları "kısmen yok" çıksa da dalkavukluk davranışını hiç sergilemedikleri

anlamına gelmemektedir. Diğer taraftan elde edilen bu sonuçlara göre dalkavukluk davranışlarının kısmen var olduğu da söylenebilir. Bunun sebebi öğretmenlerin belli aralıklarla yöneticilerine yaranma davranışı sergilemeleri ve bunun dalkavukluk olarak algılanmaması olabilir. Nitekim, Judge ve Bretz (1994), örgüt içerisinde çalışanların, yöneticinin istediği davranışları sergileme, onları övme ve önemli işleri zamanında yapma gibi farklı davranışları değişken aralıklarla yaranma davranışı olarak gösterdiklerini belirtmiştir. Bu durumda örgütte değişken aralıklarla sergilenen dalkavukluk davranışı öğretmenler tarafından dikkat çekmeyebilir. Öğretmenler tarafından kanıksanmış olabilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutu puan ortalaması görece “çok düşük” 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, onların bu davranışı hiç sergilemedikleri anlamına gelmemekte, çok düşük düzeyde olsa da bu davranışın var olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin iş arkadaşlarına yaptıkları dalkavukluk davranışının kısmen var olduğu da 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. Öyle ki Akçadağ (2017), çalışmasında örgütlerde dalkavukluğun sonuçlarından biri olarak farklı düşüncelerin açıkça konuşulmaması ve kişilerin çalışma ortamında yöneticinin ya da iş arkadaşlarının düşüncelerini çıkar amaçlı benimsemiş gibi görünmenin örgüt gelişimine zarar verebileceğini belirtmektedir.

Araştırmada dalkavukluk davranışı öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, yaşına, kıdemine, okuldaki çalışma yılına ve okul türüne göre gerek boyutlar bazında gerekse genel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. 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 Kırıl’ ın (2017a) çalışmasında da dalkavukluğun cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma yılı ve okul türü değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Fakat bu araştırmadaki bulgulardan farklı olarak söz konusu araştırmanın çalışmasında dalkavukluk davranışının, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlerden; 30 yaş ve altındaki öğretmenlerin de 31 yaş ve üzerindeki öğretmenlerden daha fazla dalkavukluk davranışı sergilediği 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.

Öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Politik beceri ve dalkavukluk arasında bu şekilde bir ilişkinin istenen bir durum olduğu söylenebilir. Nitekim öğretmenler tarafından politik beceri arzu edilen bir davranış olarak algılanırken, dalkavukluk istenmeyen ve etik dışı bir davranış olarak algılanmaktadır. Kırıl 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 yüksek iken, dalkavukluk kısmen yok düzeyinde tespit edilmiştir. 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 sağlayabilir.

Elde edilen araştırma sonuçlara dayalı olarak geliştirilen, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik öneriler şu şekilde olabilir. *Uygulayıcı için öneriler:* (1) Öğretmenlerinin yöneticilere gösterdikleri dalkavukluk davranışı görece iş arkadaşlarına gösterdikleri dalkavukluk davranışından daha fazladır. Bu bağlamda okul yöneticilerine ve öğretmenlere etik eğitimi verilirken dalkavukluk davranışlarını ayırt etmeye yönelik bilgilendirme yapılabilir. Yöneticilerden dalkavukluk davranışına prim vermemeleri istenebilir. (2) 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) Öğretmenlerin politik beceri düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu daha iyi hale getirmek için öğretmenlere politik beceriler ile ilgili bilgilendirmeler yapılarak okullardaki iş birliği, birbirine güven, sosyalleşme kavramlarını geliştirerek okullarda çalışma ortamının olumlu yönde geliştirilmesi sağlanabilir (4) Araştırmada 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 için öneriler:* (1) Öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını etkileyen unsurlar ile öğretmenlerde dalkavukluğun etkileri nitel veya karma bir araştırma yapılarak belirlenmesi alana önemli bir katkı yapabilir. (2) Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin dalkavukluk düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak öğretmenler sadece yöneticiler ve öğretmenler ile etkileşimde bulunmamaktadır. Bu kapsamda, öğretmenlerin etkileşimde olduğu, okulun paydaşlarının da (okul çalışanları, öğrenciler, veliler) dalkavukluğa ilişkin görüşlerini içeren araştırmalar yapılabilir. (3)

Öğretmenlerin haftalık ders saati, görev yaptıkları il/ilçe ve katıldıkları hizmet içi eğitim faaliyetleri gibi farklı bağımsız değişkenler ele alınarak öğretmenlerin görüşlerine göre politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki incelenebilir. Bununla birlikte araştırma kapsamında ele alınan bağımsız değişkenleri içeren bu araştırmayı destekleyen çalışmalar yapılabilir. (4) Bu araştırma sınırlı bir örneklem grubunda ve tek bir okul kademesinde yapılmıştır. Dalkavukluk ve politik beceri arasındaki ilişki ilk defa çalışılmıştır. Bunlar bu çalışma için bir sınırlıklar olup, söz konusu değişkenlerin birlikte ele alındığı aynı ya da farklı okul kademelerinde, resmi ve özel okullarda karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.



<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran University Journal of Kırşehir Education Faculty

ISSN: 2147 - 1037

ENGLISH VERSION

Introduction

From the past to the present, people have formed groups, communities, and organizations to meet their needs. Each individual in these groups, communities, and each organization has different interests, needs, goals, and benefits. In addition, organizations that people form also have goals and objectives. Thus, it can be said that organizations, which are structures created by people to achieve certain common goals, should act upon individual and organizational goals. Especially in recent years, while organizations have tried to hire individuals in accordance with their own purposes, people want to join these organizations more in line with their needs and interests. Thus, on the one hand, organizations try to achieve their goals, but on the other hand, they try to fulfill the wishes of each individual with different interests and needs in the organization. Naturally, in this case, a conflict of interest may arise between administrators and employees regarding needs and expectations in the organization. While administrators are in the position of showing the behavior of directing the employees in line with the benefit of the organization to reach the organizational goals, employees may show the behaviors of directing both their colleagues and administrators in line with their own interests. In this context, it is inevitable for administrators and employees in an organization to display political behaviors to achieve their goals. Indeed, people's acting in their own interests may lead to sycophancy. Employees can show both political and sycophantic behaviors in line with their purposes and affect the efficiency and productivity of the organization they are in. Political behavior is one's ability to influence other people in the organization to protect her/his own interests (Kiral, 2017b). On the other hand, sycophancy is the flattery behavior shown to influence other people from whom one expects to gain an advantage (Kiral, 2017a). It can be said that these terms are interrelated, especially regarding the efficiency and productivity of organizations. The literature review carried out for political behavior suggests that political behavior is a new term that is significant for the efficiency of organizations.

Political behavior in organizations is defined as a process that is not seen as a part of the employee's normal job role but consists of activities that are related to the distribution of advantages and disadvantages within the organization and affect the organization (Robbins and Judge, 2013).

According to Farrell and Petersen (1982), political behavior is the informal situations associated with supporting individual and group interests rather than being part of the formal roles shaped by organizational norms and goals. Political behavior in organizations is seen as activities that are not defined as a part of the individual's role in the organization or as an effort to affect the distribution of interests within the organization. In this context, as implicit behaviors, political behaviors can lead to both positive and negative consequences within the organization. In another definition by Porter, Lawler, and Hackman (1975), political behavior is defined as the individuals' and groups' attempt at the voluntary social influence that threatens the interests of other individuals to protect or increase their own interests. In fact, the initiative to exhibit this social influence can only be possible with political skills. People must have political skills to achieve their goals by exhibiting these behaviors. These skills can emerge as the ability to understand other employees effectively in the work environment. Political skill can be defined as the individuals' ability to use their existing knowledge to influence others to protect their personal interests or increase their interests in line with organizational purposes (Ahearn, Ammeter, Douglas, Ferris, and Hochwarter, 2004; Ferris, Hochwarter, Kacmar and Treadway, 2005; Ferris, Davidson, Perrewé, and Atay, 2010; Kiral, 2017b). It can be asserted that having political skills is a precondition for people to behave politically.

Mayes and Allen (1977), Mintzberg (1985), and Pfeffer (1981) had an influence on bringing the concept of political skill to the agenda of organizational work. Mayes and Allen (1977) defined the concept of political skill as organized actions associated with the organization's resource-sharing system. Mintzberg (1985) and Pfeffer (1981) emphasized the importance of political skill in struggles between forces and coalitions in organizations. According to Ferris et al. (2005), various social skills underlie political skills, such as manipulation and negotiation. Employees with high levels of political skill adapt very quickly to changes in organizations, behave sincerely to their colleagues and speak with them frankly, so they can gain their colleagues' support and trust and influence and control them. People with political skills can achieve this influence and control without taking center stage and showing them through open and overt behaviors in the work environment. In addition, employees with improved political skills can gain the trust of others by being close to them, quickly adapt themselves to changes and thereby reach their personal goals more quickly.

Overall political skill can be analyzed in four dimensions: (1) social astuteness, (2) interpersonal influence, (3) network ability, and (4) apparent sincerity (Blass and Ferris, 2007; Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2007; Ferris et al., 2010; Kiral, 2017b). *Social Astuteness* refers to the ability to observe the environment well and interpret other people's behaviors, act in accordance with the situation, and adapt to any environment with effective communication skills. Politically skilled individuals are those who observe other individuals well and adapt quickly to various social situations. *Interpersonal Influence* refers to the ability to control the environment by influencing people around with sympathetic and persuasive features. People with this political skill can impose a

powerful influence on the people around them. These individuals act convincingly. *Network Ability* refers to the ability to collaborate, make connections, and make friends. Individuals with strong political skills are skilled in using and developing different communication networks. Politically skilled individuals can easily get into useful partnerships and alliances. They can develop many friendships inside and outside the organization. *Apparent Sincerity* refers to the ability to appear sincere and frank by instilling confidence in the people around. People with this political skill try to appear honest, trustworthy, sincere, and frank to other individuals. These people may pretend or appear to be straightforward. It can be said that people who have interpersonal influence, social astuteness, networking ability, and apparent sincerity can develop friendships by instilling trust in other people and acting sincerely. In this way, these people can easily influence the people around them and direct them in the way they want. Regardless of their intentions, they are not perceived as bad by those around them. People with political skills can observe the environment they are in well and adjust their behavior to that environment.

Another concept that is thought to be important in organizational activities is sycophancy. The concept of sycophancy has evolved from past to present and has become an important type of behavior. In fact, while people in the past showed their sycophantic behavior as a tool to entertain others, today, they show it to gain personal benefit or to benefit a person by pleasing others (Kiral, 2017a). Incompetent people can gain important positions through sycophancy (Kiral and Dilmac, 2019). Different definitions have been made for the concept of sycophancy. In general, sycophancy is the behavior of people who benefit from others' positions in line with their own interests (Drane, 2006). According to Ekong and Essien (2012), sycophancy is the submissive praise of a person from whom one will gain an advantage or a sign of difference to gain an advantage over other people and to be ahead. Sycophants exhibit the following behaviors: showing respect and obedience, being harmonious, and modest, trying to be in someone's good graces, worshiping like a slave, insincere, hypocritical, courageous, weak character. In the dictionary of the Turkish Language Association (TDK), a sycophant is defined as a person who wants to be beneficial to those who will benefit her/him by showing extreme respect and admiration (2021). Kiral (2017a) defines sycophancy as a cringe behavior in the form of influencing others for their own benefit, trying to be in others' good graces, and flattering others. He calls the person displaying this behavior a "sycophant." He stated that sycophants show this sycophantic behavior in the form of being too sincere in their words, attitudes and behaviors, sometimes through words, sometimes through attitudes, and sometimes through actions, to please others and benefit from them. Indeed, according to the definition in Oxford dictionary, sycophancy is defined as a flattery behavior that is displayed toward important people (2017).

Sycophantic behavior can be displayed by sycophants at any time and in any environment. Especially it may be encountered more frequently in organizational activities. Kiral and Dilmac (2019)

assert that people who exhibit sycophantic behavior can reveal themselves in any environment with their unique characteristics and they can be distinguished very easily by their words, attitudes, and behaviors in both official and private organizations. From an organizational point of view, according to Burke, Trahan, and Koonce (1999), the concept of sycophancy can manifest itself in the form of saying what the authorized person wants to hear or avoiding frank speech. Richi (2011) defined sycophancy in organizations as any attempt to gain personal benefit or to please the person in authority. Sycophants behave in line with their own benefit. Within the organization, they can demonstrate subservience behavior toward their colleagues and administrators who will benefit them. These people praise their administrators by saying the words they want to hear and show exaggerated behaviors to benefit from their administrators. Among colleagues, these behaviors can be in the form of being favorable to those who will help them, being around, and helping them. Sycophants think that the sycophantic behavior they exhibit in the organizations will benefit them, such as getting promoted and leveling up. Sycophantic behaviors can be seen almost in every organization. They can negatively affect the communication in organizations and the organizational justice perception of the employees and thus may cause a decrease in employees' motivation and performance. Sycophantic behaviors observed in organizations may negatively affect the organizational efforts to achieve the goals.

Some researchers (Curphy and Roelling, 2011; Obaze and Fasahnu, 2006; Henry, 2009; Judge and Bretz, 1994) discussed sycophantic behavior in terms of administrators; some others (Drane, 2006; Cool and Wall, 1980; Mangi, 2004; Ekong and Essien, 2012) regarding employees, and still some others (Kiral, 2017a; Kiral and Dilmaç, 2019) in terms of both administrators and employees. Kiral (2017a) discussed sycophancy in two dimensions: (1) administrator-oriented sycophancy and (2) colleague-oriented sycophancy. *Administrator-oriented sycophancy* is the behavior of flattery toward the administrator to reach the top positions in the organization or to get what one wants within the organization (Kiral, 2017a). Curphy and Roelling (2011) defined administrator-oriented sycophancy as the behavior of curious, devoted, conscientious and loyal employees who do whatever their administrators want. People who display sycophantic behavior toward their administrators have a work ethic but lack critical thinking. People who advocate their administrators do not draw attention to any problem, do not object to any decision and exhibit all kinds of behaviors toward their administrators to please them. They are rewarded by their superiors for repeating the same behaviors in return for promotion and permission. Many administrators also take advantage of this situation and keep these people with them for their praise. Because these people do not criticize the management in any way, they do not cause problems and are satisfied with everything (Kiral, 2017a). Administrator-oriented sycophants constantly praise their administrators, which may lead to various problems, such as incompetence and weakness within the organization (Obaze and Fasahnu, 2006). *Colleague-oriented sycophancy* is the behavior of flattery toward colleagues to reach individual interests

within the organization. Colleague-oriented sycophants praise and stand by their colleagues who they believe are effective in the organization and from whom they benefit (Kiral, 2017a). A sycophantic behavior displayed in mutual trust and without exaggeration does not harm colleagues and causes a positive working environment within the organization. Suppose a person who acts as a sycophant shows that she/he is using other employees for her/his interests and directs them. In that case, the atmosphere of mutual trust disappears, and negatively affecting the working environment (Drane, 2006). When the administrator- and colleague-oriented dimensions of sycophancy are evaluated in general, it is observed that the sycophants in organizations have some common points, such as making both their administrators and their colleagues like them and gaining their trust. Sycophants are like chameleons. That is, they have the potential to survive in every period and every environment. They establish friendships by endearing themselves in the organization and creating an atmosphere of trust, which may cause other people not to notice sycophants. However, this situation can be understood very easily through careful observation.

It can be asserted that there are some similarities between political skill and sycophancy in terms of influencing people. To our knowledge, there is no study examining the relationship between political skill and sycophancy. When the studies by Ahearn et al. (2004), Drane (2006), Ferris et al. (2005), Judge and Bretz (1994), and Thacker and Wayne (1995) were examined, it was observed that there are some similarities between sycophantic behaviors and the behaviors of those with a high level of political skill. There are some similarities between sycophants and people with high political skills in that the former put forward a logical basis to affect other people and seem sincere by telling the truth and the latter uses tactics to influence others. Political skills and sycophantic behaviors encountered in organizations help individuals meet their needs for belonging, status and self-actualization, and their physical survival needs. Given the definitions of political skill and sycophancy, it can be asserted that what these people have in common is that they act in line with their own goals.

Individuals working for survival may act for their own purposes. Schools are also political organizations where people work to maintain their livelihood. In schools, administrators make an effort to achieve the goals of the school and direct teachers in line with these goals. For school administrators to guide teachers well, they should observe them well, influence them, and be able to adapt to different situations easily. Thus, school administrators are expected to have political skills. Pfeffer (1981) and Mintzberg (1983) put forward the idea that political perspective is effective in organizations with political areas, and individuals need to use political skills. As for teachers, they need to have political skills to be successful. Pfeffer (1981) argued that people need political skills to be successful. Mintzberg (1983), on the other hand, emphasizes two basic characteristics that people must have to be impressive and successful. The first is that people should show desire or motivation to use personal resources, such as knowledge and experience, before they can act politically. This situation is

explained with the concept of "political intention." The second is that having a political intention is not enough by itself to behave politically; political skills are also required.

Although sycophantic behavior, which has an important place in the effectiveness of schools, is perceived as a negative concept, it can be displayed by many people, and sometimes it can be perceived as a necessity for individuals to achieve their goals. People who display sycophantic behavior can say only what their superiors want to hear by filtering their communication and generally try not to cause any problems. Such a situation may be useful to school administrators. They may find teachers with the following profile appropriate for the work environment: who do whatever their administrators say without causing problems and act in line with their administrators' point of view, who do not oppose, and who are subservient. In the case of working with teachers with this profile, it is quite natural that administrators can arrange jobs, such as the course schedule, as they like. In this way, they can create a mutual benefit for both sides. Thus, sycophants and administrators can mutually achieve their goals. This may create a group of teachers who unconditionally accept the requests of their administrators to achieve their own goals. Teachers in this group can keep other teachers out of the group by showing flattery behavior to each other within the group. As a result, employees who display sycophantic behavior can develop an attitude toward both their administrators and colleagues.

It is of great importance for administrators to notice people who have sycophancy and political skills. Organizations continue to work effectively and efficiently if the administrators realize that these people behave in line with their own goals and make them feel that they cannot be successful by means of flattery behaviors. However, if administrators allow them to display these behaviors, this may cause other employees' works to be ineffective and unproductive. Teachers' political skills and sycophantic behaviors toward their administrators and colleagues are important in terms of organizational trust, organizational justice, organizational citizenship, organizational climate, and therefore organizational effectiveness and productivity. When the literature is reviewed, it is seen that sycophancy is discussed in different ways, such as subordinate-superior relations, career success, and line of descent (Drane, 2006; Judge and Bretz, 1994; Thacker and Wayne, 1995). However, to our knowledge, there are no studies on the concept of sycophancy in schools in the internal and international literature, except those by Kiral (2017a), Akcadag (2017), and Dilmac (2018). Moreover, to our knowledge, there is no study examining the relationship between political skills and sycophancy in school organizations. Hence, it is critical to examine and discuss these variables, which are thought to have a clear relationship with each other but have not been scientifically studied and remained under-researched. It is expected that the suggestions made in this study will contribute to new studies that will guide both practitioners and researchers. This study aimed to reveal the relationship between teachers' political skill and sycophantic behavior according to the opinions of teachers working in

official high schools. In line with this general purpose, responses to the following questions were sought:

- 1- What are high school teachers' views on political skill?
- 2- Do high school teachers' views on political skill differ significantly depending on various variables?
- 3- What are high school teachers' views on sycophancy?
- 4- Do high school teachers' views on sycophancy differ significantly depending on various variables?
- 5-According to the views of high school teachers, is there a significant relationship between political skill and sycophancy?

Method

This section includes the research model, universe and sample, data collection tools and processes related to data collection.

Research Model

In the present study, the relationship between political skill and sycophancy was examined based on the opinions of teachers using the correlational survey model (Karasar, 2020). Correlational studies are used to reveal whether a variable considered for the first time has a relationship with other variables (Balci, 2020).

Universe and Sample

The target population of this study consisted of teachers working in official high schools in Dinar, Afyon. There are 10 public high schools in Dinar, Afyon and 233 teachers work in these high schools (Dinar District Directorate of National Education, [Dinar MEM], 2018). However, since nine schools were accepted to participate in this research, the target population consisted of 216 teachers in these schools. A sample calculation table was used to calculate the sample size (Can, 2019). It was calculated that 175 high school teachers could represent the target universe of this study, which consisted of 216 high school teachers, with a significance of $\alpha = .05$ and a reliability of 95%. The schools were visited to collect data from 175 volunteer teachers (Balci, 2020).

Of the teachers who participated in this study, 59 (33%) were female and 116 (66%) were male, 123 (70%) were married and 52 (29%) were single; 74 (42%) were working at high school (Anatolia and Science High Schools) and 101 (57.7%) were working at vocational high schools (Multi-Program Anatolian High School, Vocational and Technical High School, Imam Hatip High School). Their age ranged from 22 to 60 years ($X = 41$). Of the teachers, 47 (26.9%) were 30 years old and below, 31 (17.7%) were between the ages of 31-40, and 97 (55.4%) were 41 years old and above. As for the

teachers' tenure at their schools, 95 (54.3%) of them had a tenure of five years or less and 80 of them (45.7%) had a tenure of six years or more. Fifty-eight of them (33.1%) had a job experience of 10 years and less, 61 (34.9%) of them between 11-20 years, and 56 (32%) of them were 21 years or more.

Data Collection Tools

Personal Information Form, Sycophancy and Political Skills Scales were used in this research. In the personal information form prepared by the researchers, there are questions about the participants' gender, age, marital status, tenure at their school, type of school, and job experience.

Political skill scale (PSS): "Political Skill Scale" (PSS)" was used to measure political skills according to the opinions of teachers. This scale was developed by Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar et al. (2005) and adapted into Turkish by Kiral (2017b). The scale adapted by Kiral was preferred because it is relatively new and has a low number of items. The Political Skill Scale consists of four dimensions: social astuteness, interpersonal influence, networking ability, and apparent sincerity. It is a 7-point Likert scale [Strongly disagree (1) - Strongly agree (7)]. The higher the scale score, the higher the level of political skill. In the study conducted by Kiral (2017b), the suitability of the Political Skill Scale to factor analysis was tested using the KMO Coefficient (.64) and the Barlett Sphericity Sphericity test ($p < .01$), and the scale was suitable. As a result of the explanatory factor analysis, it was determined that the political skill scale preserved its original four-dimensional structure. However, the items under different dimensions, the items with relatively low factor loadings (.45 and below), and the overlapping items (.10 and below) were excluded from the scale ($n: 6$), and three items remained in each dimension. In accordance with the literature, the dimensions were named as follows: social astuteness (items 7, 16, and 17), interpersonal influence (items 2, 3, and 4), networking ability (items 1, 10, and 11) and apparent sincerity (items 8, 13, and 14). Of the social astuteness dimension, the variance explanation ratio was 14%, the factor loadings were between .55 and .76, and the eigenvalue was 1.31. Of the interpersonal influence dimension, the variance explanation ratio was 16.4%, factor loadings were between .66 and .76, and the eigenvalue was 2.91. Of the networking ability dimension, the variance explanation ratio was 14.7%, the factor loadings were between .57 and .81, and the eigenvalue was 1.65. Of the apparent sincerity dimension, the variance explanation ratio was 13.3%, the factor loadings were between .54 and .83, and the eigenvalue was 1.15. The overall scale explained 58.47% of the variance. Confirmatory factor analysis was performed at both the first and second levels. As a result of the first-level confirmatory factor analysis, the fit indexes of the 12-item, four-factor structure ($\chi^2 = 100.34$, $sd = 47$, $p = 0.00$; $\chi^2/df = 2.13$; SRMR = .072, RMR = .047, CFI = .90, and GFI = .91, RMSEA = .077) had sufficient fit values. Second-level factor analysis is especially important in studies where total scores are studied. The second level confirmatory factor analysis of the scale ($\chi^2 = 106.09$, $sd = 49$, $p = 0.00$; $\chi^2/df = 2.16$; SRMR = .074, RMR = .047, CFI = .89 and GFI = .91, RMSEA = .078) confirmed the factor structure of the scale (Cokluk,

Sekercioglu, and Buyukozturk, 2018; Kline, 2005). The internal consistency coefficients of the political skill scale ranged between .57 and .66, and the item discrimination level is appropriate for each item. Cronbach's alpha reliability coefficient was .78 for social astuteness, .80 for interpersonal influence, .80 for networking ability, .80 for apparent sincerity, and .96 for the overall scale. Since Cronbach's alpha reliability coefficients are between .60 and .80, it can be said that the scale and its subscales are "quite reliable" (Tavsancil, 2019).

Sycophancy scale: "Sycophancy Scale – (SS)" developed by Kırıl (2017a) was used in this study to reveal the teachers' views on sycophancy. This scale was preferred because it is the first scale in the literature, includes a low number of items, and had been applied to a similar sample (high school teachers). The sycophancy scale consists of two sub-dimensions: administrator-oriented sycophancy and colleague-oriented sycophancy. Kırıl (2017a) aimed to increase the participant's tendency to give the desired responses to the scale while creating the scale. Thus, an alternative item design, which was used in different studies before (Şekercioğlu, 2009), was created in this scale. This item design allows the participants to respond more comfortably instead of answering two-option questions (e.g., yes - no; true - wrong or reflects me - does not reflect me). Table 1 shows the design of the scale items. The scale has items asking about agreement strength: (4) completely suitable for me, (3) partially suitable for me, (2) partially suitable for me, (1) completely suitable for me.

Table 1. *Item format of the sycophancy scale*

Item No	Completely suitable for me	Partially suitable for me	Statement	Statement	Partially suitable for me	Completely suitable for me
3	4	3	Some teachers say what administrators want to hear.	BUT Some teachers say what should be said to administrators.	2	1
7	4	3	Some teachers support all the views of their colleagues with whom they will benefit.	BUT Some teachers do not support all opinions of their colleagues.	2	1

As seen in Table 1, participants should first choose one of the statements on the left or right side and then mark one of the options "completely suitable for me" or "partially suitable for me." Participants are asked to mark only one option for each item. Depending on the part participants choose, it is understood whether the participants had sycophantic behaviors. The higher the scale score is, the higher the level of sycophancy is. This is a four-point Likert scale within the range of "none" (1-1.74), "partially no" (1.75-2.49), "exists" (2.50-3.24), and "completely exists" (3.25-4.00).

Kiral (2017a) tested whether the sycophancy scale was adequate for factor analysis using the KMO Coefficient (.86) and the Barlett Sphericity Test of Sphericity ($p < .01$), and the findings showed to be appropriate. To create a strong measurement tool in the explanatory factor analysis, the items with relatively low factor loadings (.45 and below) and the overlapping items (.10 and below) were removed from the scale. Thus, a scale of 12 items with six items in both sub-dimensions was obtained. It was determined that, of the colleague-oriented sycophancy subscale, the total item correlations were between .40 and .80, the item loadings were between .46 and .85, and the variance explanation ratio was 33.28%. It was determined that, of the administrator-oriented sycophancy subscale, the item-total correlations were between .46 and .73, the factor loadings were between .61 and .80, and the variance explanation ratio was 27.90%. The overall variance explanation ratio of the scale was 61.18%. The Eigenvalues of the colleague- and administrator-oriented sycophancy subscales were 5.77 and 1.57, respectively. The two-dimensional structure of the sycophancy scale was tested using confirmatory factor analysis. As a result of Satorra–Bentler normality and modification arrangements, the fit indices of the two-dimensional model ($\chi^2 = 86.44$; $df = 52$, $p = 0.00$; $\chi^2 / df = 1.66$, SRMR = .060, RMR = .032, CFI = .96, NFI = .94, NNFI = .95 and GFI = .88, RMSEA = .068) were suitable (Cokluk, Sekercioglu ve Buyukozturk, 2018; Kline, 2005). The internal consistency coefficients of the overall sycophancy scale, administrator-oriented sycophancy subscale, and colleague-oriented sycophancy subscale were .89, .85, and .86, respectively. It was determined that the item discrimination level was appropriate for each item. The validity of the scale was not examined in this study because it had already been studied on the same group of participants, but its Cronbach's alpha reliability coefficient was examined. In this study, Cronbach's alpha reliability coefficient regarding the reliability of the sycophancy scale was .83 for the administrator-oriented sycophancy dimension (items 1-6), .81 for the colleague-oriented sycophancy dimension (items 7-12) and .95 for the overall scale. Since Cronbach's alpha reliability coefficients are between .80 and 1.00, it can be said that the scale and its subscales are "highly reliable" (Tavsancil, 2019).

Data Analysis

The teachers' demographic characteristics were expressed in frequency and percentages, and their political skills and sycophancy levels in mean and standard deviation. Parametric difference tests (t-test, ANOVA, LSD test) were used to analyze whether political skill and sycophancy levels differ significantly depending on the independent variables (gender, age, marital status, tenure at their school, school type, and job experience). In the findings obtained in this study, it was determined that the central tendency measures were close to each other, and the kurtosis and skewness coefficients were between +1 and -1 (Can, 2019). These values indicated that the data were normally distributed. Thus, parametric tests were used in the research. Eta-square (η^2) and Cohen d (d) values were used to compare the mean scores. The values of .01 (small), .06 (moderate), and .14 (large) were used for the eta square effect size, and the values of .2 (small), .5 (medium), and .8 (large) were used for the Cohen

d effect size. Pearson Product Moment Correlation Coefficient was used to determine whether there was a significant relationship between political skill and sycophancy based on the high school teachers' opinions. The correlation coefficients between .00 and .29 were interpreted as low, those between .30 and .69 as a medium, and those between .70 and 1.00 as high (Buyukozturk, 2020).

Ethical Permissions of the Study

In this study, all the rules specified to be followed within the scope of "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were complied with. None of the actions specified under the heading "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics", which is the second part of the directive, have been taken.

Information on the ethics committee's permission: Ethical evaluation committee name = Dinar District Governorship, District National Education Directorate, and Publication Ethics Board

Date of ethical evaluation decision= 22.01.2019

Ethics evaluation document number = Decision No. 10274443-604.01.01-E157864

Findings

The findings regarding political skills, sycophancy, and the relationship between them are given below.

The Findings regarding the Teachers' Views on Political Skills

Table 2 shows the findings on political skill levels according to the high school teachers' views, and Table 3 shows the differences in their political skills depending on demographic variables.

Table 2. *The findings regarding political skills*

Dimensions	n	X̄	Sd	Ranking
Interpersonal Influence (II)	175	5.65	.863	1
Apparent Sincerity (AS)		5.57	.861	2
Social Astuteness (SA)		5.52	.757	3
Networking Ability (NA)		5.45	.756	4
General Political Skill (GPS)		5.55	.739	

As can be seen in Table 2, the teachers had the highest level of interpersonal influence skills, followed by apparent sincerity, social astuteness, networking ability in order of ranking. The teachers had a "high" level of political skills both in the overall scale and its dimensions.

Table 3. *The findings on political skills depending on various variables*

Dimension/Variable	Gender		Marital Status		Job experience		Age		Tenure		School Type	
	t	P	t	p	F	p	F	p	t	p	t	p
Interpersonal Influence	1.339	.182	1.469	.144	.308	.735	.245	.783	.105	.916	.179	.858
Apparent Sincerity	1.462	.146	1.736	.084	.055	.946	.289	.750	.114	.909	.221	.826
Social Astuteness	1.082	.305	3.142	.002*	.943	.391	1.215	.299	.317	.752	.341	.734
Networking Ability	.978	.330	3.070	.002*	1.766	.174	1.491	.228	.428	.669	.203	.840
General Political Skills	1.314	.191	2.566	.011*	.695	.501	.631	.533	.146	.884	.255	.799

* p < .05

As can be seen in Table 3, the teachers' views on political skills did not significantly differ depending on their gender, age, job experience, school type, and tenure in the overall scale and its dimensions. Moreover, their level of interpersonal influence and social astuteness did not significantly differ depending on their marital status, but their networking ability, apparent sincerity, and general political skills significantly differed. The married teachers had a higher level of networking ability, apparent sincerity, and general political skills than the single ones. The effect size of the differences was .53 for networking ability, .50 for apparent sincerity, and .42 for general political skills.

The Findings Regarding the Teachers' Views on Sycophancy

Table 4 shows the findings on sycophancy according to the high school teachers' views, and Table 5 shows the differences in sycophancy depending on the demographic variables.

Table 4. *The findings regarding sycophancy*

Dimension	n	X̄	Sd	Ranking
Administrator-oriented Sycophancy (AOS)	175	1.83	.537	1
Colleague-oriented Sycophancy (COS)		1.77	.581	2
General Sycophancy (GS)		1.80	.520	

As can be seen in Table 4, the findings showed that according to the teachers' views, administrator-oriented sycophancy was displayed more than colleague-oriented sycophancy. According to the teachers' view, 'partially no' sycophancy behavior was found to exist.

Table 5. *The findings on sycophancy depending on various variables*

Dimension/ Variable	Gender		Marital Status		Job experience		Age		Tenure		School Type	
	t	p	t	p	F	p	F	p	t	p	t	p
Administrator- oriented Sycophancy	.365	.715	.691	.715	.389	.678	.640	.529	.363	.290	.933	.352
Colleague- oriented Sycophancy	.086	.932	.611	.932	.760	.469	.072	.930	1.060	.454	.957	.340
General Sycophancy	.248	.804	.016	.804	.556	.575	.094	.910	.750	.717	1.015	.311

As can be seen in Table 5, the teachers' views on sycophancy did not significantly differ depending on their gender, marital status, age, job experience, school type, and tenure.

Findings regarding the Relationship between Political Skills and Sycophancy According to the Teachers' Views

Table 6 shows the findings regarding the relationship between sycophancy and political skills according to the teachers' views. No significant relationship was found to exist between political skill and sycophancy.

Table 6. *Findings regarding the relationship between political skills and sycophancy*

Dimensions	II	AS	SA	NA	GPS
AS	-.023	-.042	-.053	-.067	-.050
CS	-.031	-.023	-.066	-.054	-.046
GS	-.029	-.035	-.064	-.065	-.052

p<.05 *

Discussion and Conclusion

The findings obtained in this study showed that the teachers had the highest level of interpersonal influence skills and the lowest level of networking ability. The teachers had a "high" level of social-political skills in the overall scale and its dimensions. These results are consistent with previous studies examining teachers' political skills in the literature (Brosky, 2011; Bostanci and Kurt, 2017; Ozdemir and Gönen, 2016; Ozdemir, 2018; Ugurlu and Bostanci, 2017; Whitmarsh, 2014). Brosky (2011) reported that leader teachers used all dimensions of political skills, and the least used dimension was the networking ability. Whitmarsh (2014), on the other hand, reported that apparent sincerity, one of the sub-dimensions of political skills, had the highest average. Unlike these studies, Yıldıztaşı (2017) reported that teachers had a "medium" level of political skills. Based on these results, it can be said that teachers have a relatively "high" level of political skills. The reasons for this can be explained by the teachers' internal motivation, need for success, trust in each other, and ability to work in cooperation. Lvina, Maher and Harris (2017) assert that people with high political skills are

more reliable in groups. In addition, in their study, Treadway et al. (2005) argue that people with high political skills spend more emotional effort in the workplace and therefore have higher internal motivation and need more success. It can be said that high political skills enable teachers to work in school by trusting each other and building a high level of communication and interaction with each other in the school environment (Mintzberg, 1983).

In this study, the findings showed that the teachers had a relatively "high" level of social astuteness skills. Similarly, in some previous studies (Bostanci and Kurt, 2017; Ozdemir and Gonen, 2016; Ugurlu and Bostanci, 2017), it was reported that teachers' level of social astuteness skills was "high." In addition, Yıldıztaşı (2017) reported that the teachers in his study had a "medium" level of social astuteness skills. Based on these results, it can be said that teachers have a relatively high level of social astuteness skills. The reason for this can be explained by that the teachers participating in the present study have social and effective communication skills in schools and their personal awareness is high. Ferris et al. (2005) defined people with social astuteness as people who can adapt to any situation and have high communication skills. In addition, in another study, Ferris et al. (2010) asserted that people with high social astuteness also have high personal awareness. This situation can enable teachers to communicate with each other comfortably in schools and to adopt a solution-oriented approach by empathizing in negative situations. Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, and Douglas et al. (2007) assert that people with social astuteness identify themselves with other people.

According to the teachers' views, the mean score for the interpersonal influence dimension was relatively "high." Similarly, in some previous studies (see Bostanci and Kurt, 2017; Ozdemir and Gonen, 2016; Ugurlu and Bostanci, 2017), the findings showed that the teachers had a "high" level of interpersonal influence skills. Yıldıztaşı (2017), on the other hand, reported that the teachers in her study had a "medium" level of interpersonal influence skills. Based on these results, it can be said that teachers have a relatively high level of interpersonal influence skills. This may be explained by that teachers act in harmony with each other and have a positive working environment and positive colleagues (Kiral, 2016). Ferris et al. (2005) describe people with high interpersonal influence skills as people who leave an impression in the eyes of their co-workers that they are nice and open to collaborating.

According to the teachers' views, the mean score for the networking ability dimension was relatively "high." Similarly, in some previous studies (Bostanci and Kurt, 2017; Ozdemir and Gonen, 2016; Ugurlu and Bostanci, 2017), it was reported that teachers had a "high" level of networking ability. On the other hand, Yıldıztaşı (2017) asserted in her study that the teachers had a "medium" level of networking skills. Based on these results, it can be said that teachers have a relatively high level of networking ability. The reason for teachers' having a high level of networking ability skills may be because teachers develop strong friendships and power alliances both within and outside the

organization. Perrewé and Nelson (2004) assert that individuals with a high level of networking ability skills are highly able to make friendships both within and outside the organization, as well as establish cooperation and connections.

According to the teachers' views, the mean score for the apparent sincerity dimension was relatively "high." Similarly, in some previous studies (Bostanci and Kurt, 2017; Ozdemir and Gonen, 2016; Ugurlu and Bostanci, 2017), it was reported that teachers' level of apparent sincerity was "high." Yıldıztaşı (2017), on the other hand, reported in her study that teachers' level of apparent sincerity was "medium." Based on these results, it can be said that teachers have a relatively high level of ability to appear sincere. This may be due to the sincere behavior of the teachers toward each other and their openness to each other in the working environment. It can be said that teachers work in a sincere environment without showing oppressive and coercive behavior toward each other. Ferris et al. (2010) assert that people with a high ability to appear sincere instill confidence in their environment because their behavior is not perceived as compelling and oppressive by other people.

In this study, the teachers' level of political skill did not differ significantly depending on their gender, age, job experience, tenure, and school type in the overall scale and its dimensions. However, the findings showed that there were significant differences between the teachers' levels of networking, apparent sincerity, and general political skills depending on marital status. According to the research findings, it can be said that the marital status of teachers affects their level of political skill. The married teachers had a higher level of networking, apparent sincerity, political skills than the single ones. This may be because the married teachers seem genuinely friendly and reliable in the work environment and their communication with other people is more effective. Similarly, in Yıldıztaşı's (2017) study, there were no significant differences regarding various variables, but significant differences were reported in the studies of Whitmarsh (2014), Kiral (2017b), and Ozdemir and Goren (2015). In Whitmarsh's (2014) study, there were significant differences between the teachers' political skills depending on gender. In his study on school administrators, Kiral (2017b) reported that significant differences existed between the school administrators' political skills in terms of gender, age, job experience in management, and school type. Similar to the results of the present study, Ozdemir and Goren (2015) reported a significant difference depending on marital status. Thus, previous studies in the field of education reported significant differences in the participants' political skills in terms of various variables (gender, marital status, age, tenure, job experience, and school type). However, there is no consensus on which variable causes the difference. However, in the literature, there is a consensus that teachers have a high level of political skills.

The findings obtained in this study showed that the teachers exhibited administrator-oriented sycophancy more than colleague-oriented sycophancy. According to the teachers, "very low" administrator-oriented sycophancy, colleague-oriented sycophancy behavior, and general sycophancy

behavior were displayed. It can be said that it is relatively desirable that teachers see sycophancy behavior in this way, and they are aware that the sycophancy behavior is unethical. Kiral and Dilmac (2019) assert that sycophancy is one of the unethical attitudes and behaviors that are not accepted by society. Consistent with the results of this study, Kiral (2017a) reported that the teachers had a low level of general sycophancy behavior, and they showed the highest level of sycophancy behavior toward their administrators. Drane (2006) asserts that sycophancy emerges in organizations because of the employees who want to be in good positions within the organization, close to the administrator, and promoted. According to the teachers' views, "very low" sycophancy behaviors existed, and this can be explained by the fact that they have a high level of self-confidence and do not have negative personality traits. Based on the teachers' opinions in her study, Dilmac (2018) asserts that the causes of sycophancy are negative personality traits and a lack of self-confidence. In addition, teachers' low, especially medium and high levels of sycophancy behavior may affect the development of the school negatively. Kiral and Dilmac (2019) suggest in their research that administrators should act in a competent and fair manner to end the sycophancy toward superiors. However, even if there was "partially no" sycophancy behavior toward administrators according to the teachers' views, this does not necessarily mean that they never exhibit sycophancy behaviors. Thus, it can be said that sycophancy behavior partially exists. The reason for this may be that the teachers exhibit the behavior of being affectionate toward their administrators at certain intervals, and this is not perceived as sycophancy. Judge and Bretz (1994) assert that employees in an organization show behaviors desired by their administrators, praise them, and do important tasks on time at variable intervals. The sycophancy behaviors exhibited in this way may not be noticed by the teachers, and some teachers might have adopted this kind of behavior.

According to the teachers' views, "very low" colleague-oriented sycophancy existed. This can be explained by that the people working in the organization may have a high level of trust in each other. In addition, the existence of "partially no" colleague-oriented sycophancy, according to the teachers' views, does not necessarily mean that teachers do not exhibit this behavior at all but expresses that this behavior is present even at a very low level. People who display sycophancy behavior toward their colleagues first build mutual trust and endear themselves. Thus, other employees may not perceive the acts of sycophancy as sycophancy. In her study examining the relationship between sycophancy and subordinate-superior communication, and colleague relations in organizations, Drane (2006) asserts that sycophants in an organization do not harm their colleagues in a relationship of trust. Thus, a positive working environment is created within the organization and other employees cannot notice the sycophancy behavior. On the other hand, Akcadag (2017) asserts that sycophancy leads to some consequences in organizations, such as not speaking out different opinions openly and seeming to adopt the opinions of the administrators or colleagues and showing

such behavior for the sake of making a positive contribution to the working environment may harm the development of the organization.

In this study, the findings showed that sycophancy behavior did not differ significantly depending on the teachers' gender, marital status, age, job experience, tenure, and school type. Based on these findings, it can be said that teachers' gender, marital status, age, job experience, tenure, and school type do not affect their sycophancy behavior. In the study by Kiral (2017a), the only research on this subject, it was also reported that gender, job experience, tenure, and school type did not make significant differences in sycophancy behavior. However, unlike the findings of the present study, in his study, it was reported that sycophancy behavior significantly differed depending on age and marital status. He reported that the single teachers exhibited more sycophancy behavior than the married ones, and those aged 30 and below exhibited more sycophancy behavior than those aged 31 and over. In the present study, the behavior of sycophancy was not affected by demographic variables. The reason why sycophancy does not differ depending on various variables can be explained by the professional competence of the teachers. Supporting this argument, Umeogu (2012) reported in his study that one of the reasons for sycophancy was the lack of vocational training.

According to the opinions of the teachers, there is no significant relationship between sycophancy and political skill. It can be said that such a relationship between sycophancy and political skill is desirable. Indeed, while political skill is perceived as the desired behavior by teachers, sycophancy is perceived as undesirable and unethical behavior. While Kiral and Dilmac (2019) explained sycophancy as unethical behavior and attitude, Mintzberg (1983) argues that administrators and employees, who are political actors in organizations, should have political skills to be effective. In the present study, while the teachers' level of political skill was "high," they had "partially no" sycophancy. High political skills can enable teachers to establish effective communication with other teachers and administrators, facilitate the functioning of schools by easily adapting to changing conditions, and thus contribute to the efforts for achieving organizational and individual goals.

The following suggestions can be made for practitioners and researchers based on the research results. *Suggestions for the practitioner:* (1) Manager-oriented sycophancy was shown more than colleague-oriented sycophancy. In this context, while giving ethical education to school administrators and teachers, information can be given to distinguish sycophancy behaviors. Administrators may be asked not to give credit to sycophancy behavior. (2) In cases where sycophancy occurs independently of the variables considered within the scope of this research, some measures can be taken to prevent sycophancy by focusing on factors other than these variables, such as weekly course hours, participation in in-service training and participation in projects. (3) The findings showed that the teachers had a high level of political skill. To improve this situation, teachers can be informed about political skills and the working environment can be improved positively by developing the concepts

of cooperation, trust in each other and socialization in schools. (4) In this study, the findings showed that married teachers had a higher level of political skills than single ones. In this context, in-service training activities can be organized in schools to develop single teachers' political skills. In addition, teachers' and administrators' awareness can be raised by focusing on the reasons why single teachers have a low level of political skills. *Suggestions for the researcher:* (1) In further studies, a qualitative or mixed research method can be used to determine the factors affecting the sycophancy behavior of teachers and the effects of sycophancy on them. (2) In this study, it was tried to determine the teachers' level of sycophancy based on the teachers' views. However, teachers do not interact only with administrators and teachers. Therefore, further studies can include teachers' interactions and the views of school stakeholders (school staff, students, parents) on sycophancy. (3) The relationship between political skill and sycophancy can be examined in future studies, according to the teachers' views, by considering different independent variables, such as weekly class hours, the province/district they work in, and the in-service training activities they participate. In addition, further studies can include the independent variables discussed within the scope of the present study and, by doing so, provide an opportunity for comparison. (4) This research was conducted in a limited sample group and at a single school level. To overcome these limitations, in future, comparative studies can be conducted at the same or different school levels in public and private schools, and the variables of the present study can be discussed together.

References

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & 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.
- Balci, A. (2020). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler [Research in social science: Methods, techniques, and principles]*. PegemA Publications.
- 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.
- Bostancı, A & Kurt, Ş. (2018). Öğretmenlerin politik yetileri ile akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 119-135 .
- Burke, W., Trahan, W. & Koonce, R. (1999). *Business climate shifts profiles of changemakers*. Boston, MA: Butterworth Heineman.
- Buyukozturk, S. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. PegemA Publications.
- Buyukozturk, S., Kılıç Cakmak, E., Akgun, O., E., Karadeniz, S. & Demirel, F. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. PegemA Publications.
- Can, A. (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde veri analizi, [Quantitative data analysis in the scientific research process with SPSS]*. PegemA Publications.
- Curphy, G. & Roelling, E. (2011). Followership. Massachusetts mutual life insurance company. Retrieved from: <https://osipt.com/blog/wordpress/wp-content/uploads/2014/10/Curphy-Roelling-Followership.pdf> .10.06.2017
- Cool, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organisation commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cokluk, O., Sekercioglu, G. & Buyukozturk, S. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. [Multivariate statistics for social sciences: SPSS and LISREL applications]*. PegemA Publications.
- Dinar, MEM. (2018). Ortaöğretim derslik-öğrenci-öğretmen ve iletişim bilgileri. Retrieved from: <https://dinar.meb.gov.tr/> .02.01.2018
- Dilmaç, D., E. (2018). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin dalkavukluk davranışına ilişkin 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.

- Ekong C., N. & Essien E., B. (2012). The economics of gangsterism and sycophancy in Nigerian politics. *Current Research Journal of Social Sciences*, 4, 277-284.
- Farrell, D. & Petersen, J.C. (1986). Patterns of political behavior in organizations, *The Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Ferris, R.G., Davidson, S.L. Perrewé, P.L & Atay, S. (2010). *İş yaşamında politik yeti*. Namar
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolondinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & 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., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Henry, P. (2009). *The Sycophantic Culture*. United States of America.
- Jhatial, A., A., Mangi, R., A. & Ghumro I., A. (2004) Antecedents and consequences of employee turnover: Empirical evidence from Pakistan. *British Journal of Management & Economics* 2.
- Judge, T. & Bretz, R. (1994). Political influence behaviour and careersuccess. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Karasar, N. (2020). *Scientific research methods: concepts, principles, technics*. Nobel Publishing.
- Kırıl, E. (2017a, Eylül). Dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması: Bir karma yöntem araştırması, *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı* içinde, Sözlü Bildiri, 271.
- Kırıl, 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.
- Kırıl, E. & Dilmaç, D. E. (2019, Kasım). 10. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu* içinde, Kabul Edilen Sözlü Bildiri: Antalya.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Lvina, E., Maher, P., M. & Harris, J., N. (2017). Political skill, trust, and efficacy in teams, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 95-105.
- Mayes, B. T. & 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*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Obaze, A. & Fashanu, F. (2006). *Mass communication law and ethics*. Safinos Publishers: Ibadan.
- Oxford Dictionary (2017). Retrieved from: <https://www.lexico.com/en/definition/sycophancy> .10.06.2017
- Özdemir, M. & 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.
- Perrewe P. L.& Nelson, D. L. (2004). Gender and careersuccess: The faciliative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman.
- Porter, L. W., Lawler, Edward E. & Hackman, J. (1975). *Behavior in organizations*, Mc-GrawHill.
- Richie Y.G. (2011). *Politics of sycophancy*. Attribution Non-commercial.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Şekercioğlu, G. (2009). *Çocuklar için benlik algısı profilinin uyarlanması ve faktör yapısının farklı değişkenlere göre eşitliğinin test edilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tavsancil, E. (2019). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*, [Measuring attitudes and data analysis with SPSS]. Nobel Publishing.
- Türk Dil Kurumu. (2017). Retrieved from: Türk Dil Kurumu resmi internet sitesinden <http://sozluk.gov.tr/> .10.06.2017
- Thacker R. & Wayne S. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-756.
- Uğurlu, E., & Bostancı, A. (2017). Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 14(4).
- Umeogu B. & Ojiakor I. (2012). Sycophancy and objective journalism. *Advances and applied sociology*, 2, 159-166.
- Whitmarsh, A., E. (2014). *Evolution of the superintendency: Political skill in Virginia*. Unpublished Doktora Tezi, The George Washington University, Washington.
- Yıldıztaşı, M., B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.