



International

Journal of Human Sciences

ISSN:2458-9489

Volume 14 Issue 4 Year: 2017

## The relationship between teachers' political skills and organizational opposition levels<sup>1</sup>

## Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki

Elif Uğurlu<sup>2</sup>  
Aynur B. Bostancı<sup>3</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between the political skills of the teachers and the organizational opposition level. The research is in the relational screening model. The sample of the research consists of 400 teachers working in secondary schools in İzmir province. A simple random sampling method was used in the research. Data were collected with the Political Skill Scale and the Oppositional Behavior Scale. In the analysis of research data; Pearson Moments Multiplication coefficient and regression analysis were used. According to the results of the research teachers' political skill levels are high. The level of sincerity dimension of political skill of teachers is higher than the ability of communication the dimensions of interpersonal influence and social competence. Teachers' oppositional behavior is moderate Teachers show moderate political behavior. Teachers indicate that open opposition is used at a higher level than the other dimensions. Again, according to the results of the research, it is seen that there is a positive low-level relationship between the political skills of the teachers and the forms of organizational opposition and open opposition behavior.

### Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini İzmir ili'ndeki ortaokullarda görev yapan 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada veriler, Politik Yeti Ölçeği ve Muhafif Davranışlar Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı ve Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin politik yetileri yüksek düzeydedir. Öğretmenler, politik yetinin içtenlik boyutuna, iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarına oranla daha yüksek düzeyde sahip olduklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerin muhalif davranışları göstermeleri orta düzeydedir. Öğretmenler muhalif davranışlardan açık muhalefet davranış şeklini, haber uçuşma ve örtük muhalefet şekillerine göre daha yüksek düzeyde kullandıklarını belirtmektedirler. Yine araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet şekillerinden açık muhalefet davranış şekli arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki

<sup>1</sup> Bu çalışma, Uşak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (UBAP) birimi tarafından 2017/HD-SOSB020 proje numarası ile desteklenmiştir.

<sup>2</sup>M.A., [yalcinelif@hotmail.com](mailto:yalcinelif@hotmail.com)

<sup>3</sup> Assoc. Prof. Dr., Uşak University, Faculty of Education, [aynur.bozkurt@usak.edu.tr](mailto:aynur.bozkurt@usak.edu.tr)

According to the research, the political competence of the teachers is the implicit opposition behavior from the forms of organizational opposition. the increase in the political power of teachers reduces the level of implicit opposition.

olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre öğretmenlerin politik yetileri, örgütsel muhalefet şekillerinden örtük muhalefet davranış şeklini yordamaktadır. Öğretmenlerin politik yetilerindeki artış, örtük muhalefet yapma düzeylerini azaltmaktadır.

**Keywords:** Political skill; political ability; organizational opposition; opposition behavior; type of organizational behavior.

**Anahtar Kelimeler:** Politik yeti; politik beceri; örgütsel muhalefet; muhalif davranış; muhalif davranış şekli.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin başarılı bir politika ve yönetim anlayışı ile hedeflerine ulaşabilecekleri göz önüne alındığında, politik yetinin önemi anlaşılmış olmaktadır. Mintzberg (1983) örgütün politik bir arena olmasından dolayı, politik bakış açısının örgütte etkili olduğunu ve iş görenler ile yöneticilerin etkili olabilmek adına politik yetiye sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Buchanan'e (2008) göre politik yeti, etkin iletişim becerisini, samimiyet ve içtenliği, uygun durumsal davranışı göstererek sosyal becerikliliği birleştiren bir tarzdır. Genel olarak politik yeti, çıkarıcılık davranışını çağrıştırdığı için negatif bir güç olarak algılanmaktadır. Ancak, politik yeti olumlu bir güçtür ve günümüzde başarılı olmak için son derece gereklidir. Politik yetiye sahip kişiler, başarıyı yakalamak için ne yapmaları gerektiğini iyi bilmekte ve amaçlarına ulaşabilmek için doğru zamanda doğru şekilde davranabilmektedirler (Ferris, Davidson & Perrewe, 2010). Politik yeti kavramının kökleri 1900'lerin başına dayanmasına rağmen, son 30 yılda gelişme göstermiştir. Thorndike ve Dale Carnegie politik yeti kavramının temellerini atan araştırmacılar. Thorndike (1920) sosyal zekâ kavramını ortaya atarak, Carnegie (1936) ise başkaları ile birlikte çalışmanın yollarını anlatan kurslar açarak politik yetinin temelini oluşturmuşlardır. Bu konudaki ilk önemli çalışmalar 1980'lerin başında Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacıların çalışmalarından sonra da bu alanda yapılan çalışmalar önem kazanmıştır (Ferris, Davidson, Perrewe & Atay, 2009). Daha yakın zamanda politik yeti üzerine çalışan bir diğer araştırmacı ise, Ferris ve arkadaşlarıdır. Politik yeti, duygusal zekâ, öz değerlendirme veya politik anlayış gibi diğer popüler yapılardan tamamen farklıdır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, politik yeti becerisine sahip olmayabilmektedirler. Politik yeti becerisi, eğitim ve modelleme yoluyla geliştirilebilmektedir. Yüksek politik yetiye sahip insanlar, yeni durumlara adapte olmada başarılı oldukları için kendi kendilerini denetleyip güçlü bir kontrol mekanizması oluşturabilmektedirler (Ferris, Treadway, Kolondinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Perrewe ve Nelson (2004) politik yetileri yüksek kişilerin daha az kaygı ve stres yaşadıklarını, Ferris ve diğerleri (2005) politik yetinin kişide özgüveni de geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Politik yetisi yüksek kişiler, sosyal ilişkilerde başkaları üzerinde güven uyandırma ve ilham verme özelliklerine sahiptirler (Çıtak, 2011). Yine politik yetiye sahip insanlar hoş ve çekici bir tarzda davranabilmekte ve diğer insanlar üzerinde güven, içtenlik ve samimiyet duyguları uyandırabilmektedirler (Perrewe, Ferris, Frink & Anthony, 2000).

Bu anlamda çalışma hayatında politik yeti, amaçları gerçekleştirebilmek için son derece önemlidir. Ferris ve diğerlerine (2005) göre, örgüt içerisindeki önemli rekabet durumlarında politik yetiye sahip iş görenler daha başarılı olabilmektedirler. Çünkü bu iş görenler çevrelerini daha iyi analiz ederek sosyal sermayelerini daha iyi geliştirmekte ve içten görünüşleriyle kariyerlerinde zorlanmamaktadırlar. Örgüt yöneticilerinin de örgüt amaçlarının gerçekleşebilmesi

için politik yetiye sahip olmaları gereklidir. Politik yeti, yöneticinin hem kendi hem de diğerleri üzerinde etkisi olan bir kavramdır. Örgütlerde birlikte çalıştıkları insanlarla ilişkilerin güçlenmesinde ve örgüt içi rekabetlerde, politik yetiye sahip iş görenler daha başarılı olmaktadır (Ferris, Perrewe, Anthony & Gilmore, 2000). Bu kişilerin çevrelerini tanıyabilme, etkileyebilme ve sosyal becerilerini kullanabilme özellikleri, kariyer basamağında onları bir adım öteye geçirebilmektedir. Yine bu kişilerin farklı sosyal durumlara çok çabuk ayak uydurabilmeleri için kuvvetli sezgileri ve öz farkındalıkları bulunmaktadır (Gallagher, 2007; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas & Lux, 2007). Pfeffer (1981), politik yetiye sahip bireylerin başkalarına karşı duyarlı olduklarını ve kendilerini diğerleriyle özdeşleştirdiğini savunmuştur. Bu beceriye sahip kişiler, bir durumu en mantıklı şekilde değerlendirip, uygun metotlar geliştirmekte ve sürekli de başarılı olmaktadır (Moss & Barbuto, 2010). Ferris ve arkadaşları(1999)yaptıkları bir çalışmada politik yeti ölçümüne yönelik bir araç geliştirilmiş ve politik yetiyi, sosyal beceri ve kişilerarası etki kavramlarıyla açıklanmışlardır. Ardından 2005 de yine Ferris ve arkadaşları (2005) politik yeti kavramını “işyerinde başkalarını etkili biçimde anlama, başkalarını etkileme becerisini kullanma ve başkalarının kişisel ve örgütsel hedeflerine katkıda bulunacak şekilde davranma” olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma dayalı olarak, politik yeti dört temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, iletişim kurma yeteneği ve içtenliktir. Sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki boyutları insanları anlayabilme, onların zihnini okuyabilme ve bu bilgileri etkili biçimde kullanabilmedir. Kişilerarası etki düzeyi yüksek kişiler, iş arkadaşlarına ve çevrelerindeki insanlara güçlü bir etkide bulunabilmekte ve ikna edici olabilmektedirler. İletişim kurma davranışı ise, kişinin başarısını, değerini ve itibarını arttıran bir yatırım olarak görülmektedir. Politik yetisi yüksek kişiler daha kolay arkadaşlık kurabilmekte ve bu arkadaşlıklar ile belli amaçlara yönelik örgüt içinde birliktelikler oluşturabilmektedirler. İçtenlik boyutu ise, ne yapıldığından çok içten ve samimi görünümle ilgilidir. Samimi görünme özelliği yüksek kişiler, etraflarına güven ve kendinden emin olma duygularını yaymaktadırlar (Perrewe & Nelson, 2004; Valle, 2006; Meurs, 2008; Treadway, Breland, Adams, Allison, Duke & Williams, 2010; Atay, 2010; Yıldıztaşı, 2017).

Politik yetiyle bağlantılı yetenekler, iş görenlerin kariyerlerinde gitgide daha önemli hale gelmektedir. Çalışma hayatında bulunan hemen hemen bütün iş görenlerin başlıca hedeflerinin kariyerlerinde başarı elde etmek ve itibar kazanmak olduğu söylenebilmektedir. Kişiler açısından bakıldığında, kariyerde başarı ve itibar yaşamdan duyulan memnuniyeti arttırmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında da, örgütler kariyerlerinde başarılı iş görenlerle çalışmak istemektedirler. Çünkü örgütlerde iş görenlerin politik yetilerinin, iş performanslarına olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Liu, Ferris, Zinko, Perrewe, Weitz & Xu, 2007). Lvina, Maher ve Harris (2016) çalışmalarında, iş görenlerde bulunan politik yeti seviyesinin takım etkililiğini ve takıma olan güveni şekillendirdiğini tespit etmişlerdir. Dolayısı ile alan yazından anlaşılacağı politik yeti öğretmen, yönetici ve okul açısından da önemli görülebilmektedir. Politik yetiye sahip öğretmenlerin, hem iş arkadaşlarıyla hem yöneticileriyle hem de öğrencilerle olumlu ilişkiler içinde bulunmalarına yol açacağı düşünülebilmektedir. Bu durumda politik yetisi yüksek öğretmen ve yöneticilerin oluşturduğu okul ortamının da daha etkili ve verimli olması beklenebilmektedir. Politik yetisi yüksek yöneticiler hırslı, enerjik ve çalışkan kişilerdir, örgüt ortamında karşılaştıkları olayları anlamlı bir şekilde yorumlayarak bu duruma en uygun davranışı seçebilmektedir (Ferris vd. 2000).

Bu araştırmanın diğer değişkeni ise, örgütsel muhalefettir. Genel olarak muhalefet, bir görüşe, bir eyleme veya bir tutuma karşı olma durumu anlamına gelmektedir. Örgütsel muhalefet ise, örgüt iş görenlerinin örgütsel politika ve uygulamalara ilişkin görüşlerini dile getirmeleridir (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefette, hem görüş ayrılığı hem de bu ayrılığın dile getirilmesi durumu bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet, üstleriyle görüş ayrılığına düşen iş görenlerin görüş ayrılığını ifade etme biçimleri olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte örgütsel muhalefet, yöneticilerin benimsediği herhangi bir örgütsel politika, uygulama veya davranış biçimiyle ters düşme ve söz konusu uygulamayı onaylamayan iş görenlerin protesto ya da karşı çıkma

davranışını kapsayan bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir (Özdemir, 2010). Garner'a (2013) göre örgütsel muhalefet, grup üyelerinin karşıt görüşlerini öneriler sunarak ve geribildirimde bulunarak kurdukları etkileşimlerdir. İş görenlerin muhalefet ettikleri durumu dile getirmeleri için örgütsel durumu fark etmeleri ve kendilerinde konuşma sorumluluğunu hissetmeleri gerekmektedir. Muhalefetin örgüt iş görenlerinin yaptığı bir tür direniş olduğu ve direniş davranışları arasında sayılabileceği de söylenebilmektedir. Örgütsel muhalefet süreci, dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; muhalefeti başlatan etkenlerin ortaya çıkması, muhalifin görüşlerini dile getireceği kanalı seçmesi, muhalefeti etkileyebilecek bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin incelenmesi ve seçilen kişilere muhalefetin ifade edilmesidir. İş görenlerin sergilediği muhalif davranışların sebepleri hakkında çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşlere göre muhalif davranışların farklı nedenleri bulunmaktadır. Kassing ve Armstrong (2002) muhalefet nedenlerini dokuz başlık altında toplamışlardır. Bunlar; örgüt içerisinde, iş görenlere karşı adaletsiz ve hakları ihlal edici yönde davranılması, karar alma şekli, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme, zararın engellenememesi ve örgütsel değişimdir (Akt. Özdemir, 2010).

Örgütte muhalefet farklı şekillerde yapılabilmektedir. Kassing (1997) muhalefeti, açık, gizli ve dışsal muhalefet olarak üç türe ayırmaktadır. Açık muhalefet, muhalif görüşlerin örgüt içindeki yöneticilere direk ve açık şekilde ifade edilmesidir. Gizli muhalefet, kendilerinin rakip ya da düşman olarak algılandıklarını düşündükleri durumlarda aynı kademedeki ya da yakın seviyeli meslektaşına yapılmaktadır (Ağalday, 2014). Dışsal muhalefette ise, örgüt iş görenleri muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere aktarmayı tercih etmektedirler. Başka bir kategorilendirmeye göre de muhalif davranışları dört başlıkta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki haber uçurma, ikincisi dikey muhalefet, üçüncüsü yatay muhalefet ve sonuncusu ise, yer değiştirmiş muhaleftir (Özdemir, 2010). Haber uçurma, örgütte bulunan iş görenlerin, örgütlerde süregelen yasadışı ve meşru olmayan uygulamaların örgüt içi ve dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için bu konuda etkili eylemlerde bulunabilecek kişilere veya örgütlere duyurmasıdır (Near & Micelli, 2002; Aktan, 2006). Haber uçurma davranışı içsel haber uçurma ve dışsal haber uçurma olarak iki bölümde incelenebilmektedir. Özdemir (2010) tarafından okullarda yapılan araştırmada, öğretmenlerin nadiren sivil toplum kuruluşlarına, sendikalara veya üst makamlara başvurdukları, basına haber uçurma davranışını ise hiç kullanmadıkları ortaya konulmuştur. Dikey muhalefet, örgüt üyelerinin görüş ayrılığına düştükleri örgütsel politika veya uygulamaları doğrudan ya da dolaylı yollarla ifade etmeleridir. Dikey muhalefet davranışı, eğitim örgütlerinde de görülmektedir. Okullarda karşılaşılabilecek dikey muhalefet davranışları, öğretmenlerin herhangi bir sorunu bularak yöneticilere çözüm önerileri getirmeleri, öğretmenlerin öğretmenler kurulunda bilgi ve kanıt paylaşımları, öğretmenlerin yöneticilere mevcut programın işleyişi hakkında kaygılarını aktarmak için görüşme talep etmeleri gibi şekillerde olmaktadır (Burns & Wagner, 2013). Yatay muhalefet davranışı, iş görenlerin içlerini dökerek rahatlamalarını, birbirleriyle koalisyonlar kurmalarını ve duygusal destek edinmelerini sağlayabilmektedir (Garner, 2006). Ayrıca muhaliflerin görüşlerini paylaştıkları iş arkadaşları da muhalifler gibi 'bunalmış' olabilmektedirler (Payne, 2007). Okullarda da karşı görüşlerin diğer öğretmenlere aktarıldığı ve yatay muhalefetin kullanıldığı yerler genelde öğretmen odalarıdır (Burns & Wagner, 2013). Yer değiştirmiş muhalefet davranışı ise, örgüt içerisinde çeşitli kaygılar yaşayan iş görenler tarafından sergilenen bir muhalefet türüdür (Özdemir, 2010). Öğretmenlerin sergiledikleri yer değiştirmiş muhalefet davranışı, muhalif görüşlerini okul içindeki öğretmen veya yöneticiler yerine eşlerine, okul dışındaki arkadaşlarına veya aile bireylerine aktarmalarıdır.

Örgütlerde iş görenlerin muhalefet kararından önce çeşitli bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenleri inceledikleri öne sürülmektedir (Kassing, 1997). Muhalefet davranışlarını etkileyen bireysel değişkenlerin arasında iş görenlerin kişilik özellikleri bulunmaktadır. Tartışmacı kişiliklere sahip iş görenlerin görüşlerini dikey muhalefet şeklinde yöneticilerine ifade etmeye daha yatkın oldukları öne sürülmektedir. Sözlü sataşma düzeyi yüksek iş görenler de muhalif görüşlerini kendileriyle aynı statüdeki iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih etmektedirler (Kassing & Avtgis,

1999). Bir diğer kişilik özelliği olan denetim odağı da örgütsel muhalefet davranışı ile ilgilidir. Denetim odağı, davranışların sonuçlarının içsel nedenlere mi, yoksa dışsal nedenlere mi bağlandığını anlatan bir kavramdır (Özdemir, 2010). Kassing'e (2008) göre bireysel değişkenler genel olarak ilişki ve örgütsel faktörlerle beraber işlemektedir. Ast-üst ilişkisinde, yöneticiler ile iyi iletişim kurabilen iş görenlerin dikey muhalefet stratejisini, buna karşın yöneticiler ile sağlıklı iletişim kuramayan iş görenlerin ise yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet stratejisini kullanabilecekleri söylenebilmektedir. Kassing ve McDowell'e (2008) göre, örgüt iş görenleri örgütsel kararların adil bir biçimde alındığını düşündüklerinde, yatay muhalefet davranışlarında azalma görülmektedir (Akt.Özdemir, 2010). Okulun formal yanı, herkes tarafından bilinen, formal yollarla iletişimin sağlandığı boyuttur. Üst kurumlardan yada yöneticiden gelen yazılar, emirler, duyurular formal boyutta yer almaktadır. Örgütteki iş görenlerin birbirlerine informal iletişim yolları ile bağlandığı boyut ise, informal boyuttur. Okul yöneticisi informal boyutun farkında olarak, bu boyutu okul amaçlarına yönelik kullanabilmelidir (Şahan, 2016). Çünkü iş görenler yöneticisinin kendisini desteklediğini ve koruduğunu düşünürlerse muhalif görüşlerini daha kolay dile getirebilmektedir (Detert & Edmonson, 2011). Yine örgütsel hiyerarşide rolleri yakın olan yöneticilerin, iş görenlerle daha fazla özdeşleştikleri ve iş görenlerin kararlarını daha fazla destekledikleri görülmektedir (Larson & Tompkins, 2005). Örgütsel muhalefet kötü şöhrete sahip olsa da, pozitif bir güçtür. Örgütsel muhalefet örgüt içi sorunların tespit edilmesine, bu sorunların çözümüne yönelik önlemlerin alınmasına, örgütsel demokrasinin gelişmesine ve örgütün gelişmesine katkı sağlayabilmektedir (Özdemir, 2008).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkılarak, politik yetiye sahip iş görenlerin, örgütsel muhalefeti başarılı bir şekilde gerçekleştirebilecekleri dile getirilebilmektedir. Pfeffer'e göre (1981) örgütlerde etkili ve başarılı olmak için, politik yetiye sahip olunması gerekmektedir. Dolayısı ile politik yeti düzeyi yüksek öğretmenlerin, okuldaki değişimlere daha kolay uyum sağladıkları, samimi davranışlarıyla okuldaki diğer öğretmen veya yöneticileri daha kolay etkiledikleri söylenebilmektedir. Genel anlamda politik yeti bir taktik davranışı olduğu için politik yetiye sahip iş görenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin örgüte daha katkı sağlayıcı olması beklenebilmektedir. Politik yetiye sahip kişiler, sosyal olarak becerikli olmaları, etkileme yeteneklerinin gelişmiş olması, içten görünümüleri ve iletişim kurma faaliyetlerine son derece önem vermeleri sayesinde, çevrelerini daha yaşanabilir, kurumlarını ise daha az stresli ortamlara dönüştürme konusunda becerikli olabilmektedirler (Çıtak, 2011). Bu bireyler çevrelerinde ve olaylar üzerinde hak sahibi olduklarını bildikleri için çevrelerindeki stres faktörlerini azaltmakta ve gergin ilişkileri etkisiz hale getirmektedirler (Atay, 2010). Bu anlamda bu araştırmada, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Politik yeti örgütler için başarının önemli bir anahtarıdır. Öğretmenlerin politik yetilerinin yüksek olması okuldaki kişi veya durumlara daha kolay uyum sağlamalarına olanak tanıyacak, samimi davranışlarıyla çevrelerindeki iş görenlere daha kolay ulaşabilecekler ve eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi konusundaki performansları artabileceklerdir. Yine öğretmenler, politik yetinin sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, iletişim kurma yeteneği ve içtenlik boyutlarında yeterince başarılı olurlarsa, kişisel amaçlarına ve okulun amaçlarına daha kolay ulaşabileceklerdir. Yüksek politik yetiye sahip öğretmenlerin, uyum becerileri veya samimi davranışları sayesinde örgütsel muhalefet davranışını daha az sergileyebilecekleri de düşünülebilmektedir. Araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeylerinin belirlenmesiyle her iki kavrama da katkı sağlayacağı ve araştırma sonuçlarının bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara rehberlik edeceği öngörülmektedir.

Bunun yanında alan yazın incelendiğinde, hem öğretmenlerin politik yetileri hem de örgütsel muhalefet düzeyleri üzerine odaklanan çalışmalar son derece azdır. Bu araştırmada, öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmenlerin politik yetileri ne düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel muhalefet nedenleri ve örgütsel muhalefet davranış şekilleri nedir?
- 3) Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 4) Öğretmenlerin politik yetileri, örgütsel muhalefet davranışlarını yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2. 1. Araştırmanın modeli

Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

### 2. 2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırma evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında İzmir’de görev yapan 9397 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 400 kişi olarak belirtilmiştir (Balci, 2011). Bu araştırma örnekleme için, basit tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 510 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 439 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin %80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balci, 2011). Geri dönen ölçekler araştırmacılar tarafından titizlikle incelenmiş, boş bırakılmış veya cevaplanmamış 39 ölçek araştırmadan çıkarılarak 400 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

### 2. 3. Veri toplama araçları

Çalışmada öğretmenlerin politik yetilerini belirlemek amacıyla Atay(2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 18 soruluk ‘Politik Yeti Envanteri’ kullanılmıştır. Ölçek; iletişim kurma yeteneği, sosyal beceriklilik, kişilerarası etki ve içtenlik boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Politik yeti veri toplama aracında maddeler Kesinlikle Katılmıyorum ile Kesinlikle Katılıyorum arasında yedili Likert olarak derecelendirilmiştir ve maddelere verilen puan arttıkça öğretmenlerin politik yeti düzeylerinin arttığı düşünülmüştür. Ölçeğin örnekleme uygunluğunu ve daha önce belirlenen faktörlerin uygunluğunu test etmek için, ölçek doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. DFA, önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlamaktadır (Seçer, 2013). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerleri incelendiğinde;  $\chi^2/df$  oranı ( $4,271 < 5$ ) ve RMSEA ( $0,091 < 0,10$ ) değeri ile CFI (0,906), NFI (0,882) ve NNFI değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilmektedir. Politik Yeti Ölçeği’nin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında ise, Cronbach's Alpha katsayıları olarak İletişim kurma yeteneği boyutunun .85, Kişilerarası etki boyutunun .79, Sosyal beceriklilik .86, İçtenlik .90 toplam olarak politik yeti ölçeğinin ise .94 olduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha katsayılarının literatürde kabul gören .70’den büyük olduğu anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

Yine araştırmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerini belirlemek amacıyla Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Muhalefet Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; muhalefetin nedenleri, muhalif davranışlar ve muhalefetin sonuçlarıdır. Muhalefetin nedenlerinde 26, muhalif davranışlarda 23, muhalefetin sonuçlarında ise 24 madde bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet veri toplama aracında maddeler Hiçbir zaman ile Her zaman arasında beşli Likert olarak derecelendirilmiştir ve maddelere verilen puan arttıkça öğretmenlerin örgütsel muhalefet düzeylerinin arttığı düşünülmüştür. Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin örnekleme uygunluğunu ve daha önce belirlenen faktörlerin uygunluğunu test etmek için DFA yapılmıştır. Örgütsel Muhalefet Ölçeği’nin DFA analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksi değerleri incelendiğinde;  $\chi^2/df$  oranı ( $3,70 < 5$ ) ve RMSEA ( $0,082 > 0,10$ ) değeri ile

CFI (0,858), GFI (0,886), AGFI (0,850) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilmektedir. Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha katsayıları da, Örgütsel Muhalefet Nedenleri boyutunun .96, Örgütsel Muhalefet boyutunun .85 muhalefet sonuçları boyutunun ise .92 olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçların literatürde kabul gören .70'in üzerinde güvenilirlik değerine sahip olduğu görülmektedir.(Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

## 2. 4. Verilerin analizi

Verilerin analizinden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için basıklık ve çarpıklık testi uygulanmıştır. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Yapılan analiz sonucunda Politik yeti ve örgütsel muhalefetin tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olduğu verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Daha sonra verilerin analizi için öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yine öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için ise Regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## 3.Bulgular ve Yorumlar

### 3.1.Öğretmenlerin politik yeti düzeyleri ile örgütsel muhalefet nedenleri ve şekilleri.

Öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeylerini belirlemek için tüm alt boyutların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin politik yeti düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Öğretmenlerin politik yeti düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler**

Değişkenler	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma
İletişim kurma Yeteneği	4,7375	1,30829
Kişilerarası Etki	4,9356	1,34719
Sosyal Beceriklilik	4,8130	1,39280
İçtenlik	5,6408	1,55960
<b>Politik Yeti</b>	<b>4,9531</b>	<b>1,22401</b>

Tablo 1'de görüleceği üzere öğretmenlerin politik yetileri yüksek düzeydedir( $\bar{X} = 4,9531$ ). Bununla birlikte öğretmenler, politik yetinin içtenlik boyutuna ( $\bar{X} = 5,6408$ ); iletişim kurma yeteneği( $\bar{X} = 4,7375$ ), kişilerarası etki( $\bar{X} = 4,9356$ ) ve sosyal beceriklilik( $\bar{X} = 4,8130$ ) boyutlarına oranla daha yüksek düzeyde sahip olduklarını düşünmektedirler. Aşağıdaki Tablo 2'de ise, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ve muhalefet şekillerine ilişkin betimsel istatistik sonuçları görülmektedir.

**Tablo 2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ve muhalefet şekline ilişkin betimsel istatistikler**

	Değişkenler	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma
<b>MUHALİF DAVRANIŞ NEDENİ</b>	Yönetsel Nedenler	3,2172	1,15083
	Kişisel Nedenler	3,5311	1,36111
<b>MUHALİF DAVRANIŞ ŞEKLİ</b>	Haber Uçurma	2,0750	.91459
	Açık Muhalefet	3,5519	1,02428
	Örtük Muhalefet	2,3266	.80171
	Muhalif Davranışlar	.66872	2,5409

Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin daha çok kişisel nedenlere ( $\bar{X} = 3,5311$ ) dayandığı görülmektedir. Öğretmenlerin muhalif davranış şekillerine yönelik alt boyutlarla ilgili ortalamalarına bakıldığında ise, öğretmenler orta düzeyde muhalif davranış gösterdikleri algısına sahiptirler ( $\bar{X} = 2,5409$ ). Bununla birlikte öğretmenlerin muhalif davranış şekillerine yönelik olarak açık muhalefet boyutu algıları ( $\bar{X} = 3,5519$ ), haber uçurma ( $\bar{X} = 2,0750$ ) ve örtük muhalefet ( $\bar{X} = 2,3266$ ) boyutlarına oranla daha yüksektir.

### 3.2. Öğretmenlerin politik yetileri ile öğretmenlerin muhalif davranışlarını arasındaki ilişkilere yönelik bulgu ve yorumlar.

Öğretmenlerin politik yeti algıları ile muhalif davranış şekilleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 3’te görülmektedir.

**Tablo 3. Öğretmenlerin politik yeti algıları ile muhalif davranış şekilleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları**

<b>MUHALİF DAVRANIŞLAR POLİTİK YETİ</b>	Haber Uçurma	Açık Muhalefet	Örtük Muhalefet
<b>İletişim kurma Yeteneği</b>	.039	.159*	.000
<b>Kişilerarası Etki</b>	.010	.186*	-.021
<b>Sosyal Beceriklilik</b>	.065	.141*	-.070
<b>İçtenlik</b>	.002	.195*	-.007

Tablo 3’te de görüleceği gibi, öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneği ( $r = 0,159$ , kişilerarası etki boyutu ( $r = 0,186$ ), sosyal beceriklilik ( $r = 0,141$ .) ve içtenlik boyutları ( $r = 0,195$ ) ile muhalif davranış şekillerinden açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişkiler tespit edilmiştir. Öğretmenlerin politik yetileri arttıkça, açık muhalefet şekilleri de



artmaktadır. Politik yetinin boyutları ile diğer muhalif davranış şekilleri arasındaki ilişki ise anlamlı değildir.

### 3.3.Öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranış şekillerini yordaması

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre politik yeti ve boyutlarının haber uçurma, açık muhalefet ve örtük muhalefet ile ilişkisi incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 4'te olan politik yeti ve boyutlarının bağımlı değişken olan haber uçurma davranışını yordamasına yönelik analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4. Öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının haber uçurma boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları**

Yordanan Değişken: Haber Uçurma							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	İkili	Kısmi
Sabit	1,978	.193		10,257	.000	1,599	2,357
İletişim kurma Yeteneği	.033	.062	.047	.530	.596	-.089	.154
Kişilerarası Etki	-.051	.059	-.075	-.869	.385	-.166	.064
Sosyal Beceriklilik	.081	.053	.123	1,530	.127	-.023	.184
İçtenlik	-.035	.043	-.059	-.807	.420	-.119	.050
<b>R:.095</b>		<b>R<sup>2</sup>= .009</b>					
<b>F(4.395)=.891</b>		<b>P=.469</b>					

Tablo 4'e göre yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, öğretmenlerin politik yeti boyutlarına sahip olma düzeylerinin, örgütsel muhalefetin haber uçurma davranış şekli üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (R= .095. R<sup>2</sup>= .009. p>.05). Politik yetinin boyutları haber uçurmayı yordamamaktadır.

**Tablo 5. Öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının açık muhalefet boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları**

Yordanan Değişken: Açık Muhalefet							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	İkili	Kısmi
Sabit	2,717	.212		12,807	.000	2,300	3,134
İletişim kurma Yeteneği	-.003	.068	.004	-.043	.965	-.137	.131
Kişilerarası Etki	.091	.065	.120	1,415	.158	-.036	.218
Sosyal Beceriklilik	-.023	.058	.031	-.390	.697	-.137	.091
İçtenlik	.090	.047	.137	1,905	-.057	-.003	.183
<b>R:.210</b>		<b>R<sup>2</sup>= .044</b>					
<b>F(4.395)=4.553</b>		<b>P=.001</b>					

Tablo 5 de görülen çoklu regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin politik yeti boyutlarına sahip olma düzeylerinin örgütsel muhalefetin açık muhalefetin davranış şekli üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür ( $R = .210$ .  $R^2 = .044$ .  $p > .05$ ). Politik yetinin boyutları açık muhalefeti yordamamaktadır.

**Tablo 1: Öğretmenlerin politik yetilerinin öğretmenlerin muhalif davranışlarının örtük muhalefet boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları**

Yordanan Değişken: Örtük Muhalefet							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	İkili	Kısmi
Sabit	2,402	.169		14,224	.000	2,070	2,734
İletişim kurma Yeteneği	.059	.054	.096	1,091	.276	-.047	.166
Kişilerarası Etki	.000	.051	-.001	-.009	.993	-.101	.101
Sosyal Beceriklilik	-.092	.046	-.160	-1.993	<b>.047</b>	-.183	-.001
İçtenlik	.016	.038	.031	.424	.672	-.058	.090
<b>R: .105</b>		<b>R<sup>2</sup> = .011</b>					
<b>F(4.395) = 1.103</b>		<b>P = .355</b>					

Tablo 6'ya göre yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, yordayıcı değişken olan politik yetinin alt boyutlarının örtük muhalefeti açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde, sosyal beceriklilik boyutunun, örtük muhalefeti anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $R = .105$ .  $R^2 = .011$ .  $p < .05$ ). Politik yetinin boyutlarından sosyal beceriklilik boyutu örtük muhalefetin yaklaşık %1'ini açıklamaktadır ( $R^2 = .011$ ). Öğretmenlerin politik yetilerinin sosyal beceriklilik boyutundaki bir birimlik artışın, örtük muhalefet sabit değişkeni üzerinde .09'luk bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Politik yetinin İletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve içtenlik boyutları ise muhalefet davranışlarını yordamamaktadır.

#### 4. Sonuç ve Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin politik yetilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bostancı, Tosun, Gidiş ve Karaca da (2016) araştırmalarında öğretmenlerin politik beceri düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma yine Özdemir ve Gören'in (2016) çalışmalarıyla aynı sonuca sahiptir. Araştırmanın sonuçlarının bahsedilen araştırmalarla benzerlik taşıdığı söylenebilmektedir. Bunun yanında, araştırmaya göre, öğretmenler politik yetinin içtenlik boyutuna; iletişim kurma yeteneği, kişilerarası etki ve sosyal beceriklilik boyutlarına oranla daha yüksek düzeyde sahiptirler. Bu durum öğretmenlerin içten, samimi, dürüst görünmeye ve başkaları üzerinde güven ve inanç uyandırmaya önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda okullarda içten görünme becerisi daha yüksek olan öğretmenlerin diğerlerine göre daha samimi, içten ve güvenilir görüldükleri için diğer çalışanları, öğretmenleri, öğrencileri veya velileri etkileme yönünden daha başarılı olmaları muhtemel olarak görülebilmektedir. Yıldızoğlu da (2017) çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin politik becerileri boyutlar açısından en yüksek düzeyin "samimi görünme" boyutunda olduğunu tespit edilmiştir. Bu sonucunda yine yapılan araştırmayla örtüştüğü görülmektedir. Politik yetiye sahip insanların, hoş ve çekici bir tarzda davranabildikleri ve diğer insanlar üzerinde güven, içtenlik ve samimiyet uyandırabildikleri bilinmektedir (Perrewe, Ferris, Frink & Anthony, 2000). Yıldıztaş (2017) ise, çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin politik becerilerinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel muhalefete ilişkin sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin muhalefet davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okullarda karşılaşılabilecek muhalefet davranışları, öğretmenlerin herhangi bir sorunu bularak yöneticilere çözüm önerileri getirmeleri, öğretmenlerin öğretmenler kurulunda bilgi ve kanıt paylaşmaları, öğretmenlerin yöneticilere mevcut programın işleyişi hakkında kaygılarını aktarmak için görüşme talep etmeleri gibi şekillerde olabilmektedir (Burns & Wagner, 2013). Dağlı ve Ağalday da (2014), öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı düşük düzeyde muhalif davranışlar sergiledikleri saptamışlardır. Akada'nın (2015) araştırmasında ise, ortaokul öğretmenlerinin muhalefet ortalamasının "ara sıra" diliminde olduğu görülmüştür. Korucuoğlu da (2016) çalışmasında, öğretmenlerin muhalefet algılarının yüksek olduğu ve açık muhalefet algılarının gizli muhalefet algılarından daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır Ağalday, Özgan ve Arslan (2014) araştırmalarında öğretmenlerin muhalefet etme nedenlerinin sırasıyla; görev ve sorumluluk, değişime direnç, kişisel çıkarın zedelenmesi, kararların alınma biçimi ve içeriği, öğretmenlerin yetersizliği etik dışı uygulamalar, önyargı, adaletsiz uygulamalar, muhalefet için muhalefet, etkisiz uygulamalar, performans değerlendirme ve kaynakların temin edilmesi ve kullanılması olduğu görülmektedir.

Yine araştırmada öğretmenlerin muhalefet nedenlerinin daha çok kişisel nedenlere dayandığı görülmektedir. Ağalday da (2013) araştırmasında benzer bir sonuca ulaşmıştır. Aydın (2015) örgütsel muhalefet nedenlerine yönelik en yüksek öğretmen algısının 'kişisel nedenler' boyutunda olduğunu tespit etmiştir. Belirtilen bu araştırmalarında araştırmayla aynı doğrultuda sonuçlara sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya göre öğretmenlerin muhalif davranışları düşük düzeydedir ve bununla birlikte muhalif davranışlara yönelik açık muhalefet boyutu; haber uçurma ve örtük muhalefet boyutlarına oranla daha yüksektir. Korucuoğlu'nun (2016) çalışmasında öğretmenlerin eğitim kurumlarında muhalefet davranışlarına yöneldiği, bu muhalif davranışlarının okullarda görüldüğü ve açık muhalefeti öğretmenlerin gizli muhalefete göre daha çok tercih ettikleri sonuçları ortaya çıkmıştır. Özdemir (2010) tarafından Ankara'da liselerde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefet davranışlarına yönelik yapılan araştırmada, öğretmenlerin nadiren sivil toplum kuruluşlarına, sendikalara veya üst makamlara başvurdukları, basına haber uçurma davranışını ise hiç kullanmadıkları ortaya koyulmuştur. Aydın(2015) örgütsel muhalefet algısına ilişkin en düşük algı ise 'haber uçurma' alt boyutundadır. Tüm bu araştırma sonuçları da araştırmada elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Araştırmada öğretmenlerin politik yetileri ile örgütsel muhalefetleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlara bakıldığında ise, öğretmenlerin politik yetinin iletişim kurma yeteneği kişilerarası etki, sosyal beceriklilik ve içtenlik boyutları ile muhalif davranış boyutlarında açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Politik yeti ile diğer muhalif davranış şekilleri arasındaki ilişki ise anlamlı değildir. Aydın(2015) örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korucuoğlu'nun (2016) çalışmasında da güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Politik yetiye sahip kişilerin, sosyal olarak becerikli olmaları, etkileme yeteneklerinin gelişmiş olması, içten görünüşleri ve iletişim kurma faaliyetlerine son derece önem vermeleri sayesinde, çevrelerini daha yaşanabilir, kurumlarını ise daha az stresli ortamlara dönüştürme konusunda becerikli oldukları bilinmektedir (Çıtak, 2011).

Son olarak araştırmada, öğretmenlerin politik yetilerinin, muhalefet şekillerini yordamasına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin politik yetilerinin, örgütsel muhalefet davranış şekilleri olan haber uçurmayı ve açık muhalefeti yordadığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte politik yetinin örtük muhalefeti ise anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Politik yeti düzeyindeki bir birimlik artış, örtük muhalefeti aynı oranda azaltmaktadır. Aydın (2015) da çalışmasında örgütsel politika ve politik davranışın, örgütsel muhalefeti yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Politik beceri, ikna, manipülasyon ve müzakere gibi birtakım politik davranışlardan oluşmaktadır (Mintzberg, 1983). Bu anlamda politik yeti düzeyi yüksek öğretmenlerin daha kolay uyum sağladıkları, samimi davranışlarıyla okuldaki diğer işgörenleri kolay etkiledikleri söylenebilmektedir.

Genel anlamda politik yeti bir taktik davranışı olduğu için politik yetiye sahip bireylerin örgütsel muhalefet düzeylerinin düşük olması beklenebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler ileri sürülebilmektedir. Öğretmenlerin kişilerarası etki boyutu, iletişim kurma yeteneği ve sosyal beceriklilik yetileri ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin politik yetilerinin yükselmesiyle örtük muhalefet yapma durumlarının azaldığı görülmektedir. Öğretmenlerin politik becerilerini daha da yükseltebilecekleri gelişim etkinlikleri düzenlenmelidir. Öğretmenlerin muhalefet nedenlerin daha çok kişisel nedenlere dayandığı görülmektedir. Öğretmenlerin muhalefet etmelerine yol açan kişisel nedenleri ortaya çıkarıp, bu nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu araştırma kamu okullarında ortaokul düzeyinde yapılmıştır. Benzer araştırma başka okul türü ve düzeylerinde yapılabilir.

### Kaynaklar

- Ağalday, B. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ağalday, B., Özgan, H.& Arslan, M. C.(2014) The perceptions of the administrators working in primary and secondary schools related to the organizational dissent. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 35-50.
- Akada, T.(2015). Örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, Ekim, 1-13.
- Ferris, R.G., Davidson, S.L. Perrewé, P.L.& Atay, S.(2009). İş yaşamında politik yeti. İstanbul: Namar Danışmanlık Ltd. Şti.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle “politik yeti”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Aydın, M. A.(2015).*Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Balçı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bostancı, A. B., Tosun, A. Gidiş, Y. & Karaca, O. (2016). Öğretmenlerin politik yetileri ile akademik iyimserlikleri ve işe karşı olumlu duygu durumları arasındaki ilişki. *3<sup>rd</sup> Eurasian Educational Research Congress*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 08-10 Haziran 2016. Muğla.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Burns, T. & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.
- Çıtak, M. (2011). *Politik yeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Yöneticiler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Detert, J.R., Edmondson, A.C. (2011). Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *ACAD MANAG J*, 54:461-88.
- Dağlı, A.& Ağalday, B.( 2014).Öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşleri. Opinions of the teachers related to the types of organizational dissident behaviours *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50),112-128.
- 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.
- 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., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
- Ferris, G.R., Davidson, S. L., Perrewé, P. L. & Atay, S. (2010). *İş yaşamında politik yeti*. İstanbul : Namar Yayınları.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Doctor of Philosophy Dissertation. Texas Christian University, Texas.

- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
- Gallagher, V.C (2007). *Situational and dispositional antecedents and consequences of impression management tactics: the role of political skill*. Doctor of Philosophy Dissertation, Florida State University.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T.A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employees' dissent expression. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. and DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.
- Kassing, J.W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 76-91.
- Kassing, J. W., and McDowell, Z. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between procedural justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25, 1-10.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Korucuoğlu, T. (2016). *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.
- Lvina, E., Maher, L.P., & Harris, J.N. (2016). Political skill, trust and efficiency in teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 95-105.
- Meurs, James A. (2008). *The Dispositional and Learned Behaviour Prediction of Political Skill Dimensions and How Political Skill Affects The Street Process*. Doctor of Philosophy Dissertation, Florida State University College of Business.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moss, J.A. & Barbuto, J.E. (2010) Testing the relationship between interpersonal political skills, altruism, leadership success and effectiveness: A multilevel model. *Journal of Behavioral and Applied Management; Glendale*, 11(2), 155-174.
- Near, J.P. & Miceli M.P. (1996). Whistleblowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24, 235-240.
- 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.
- Perrewe, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and career success: The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Seçer, İ. (2013) *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahan, G. (2016). Okul yönetimi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Editör: Elife Doğan Kılıç). Ankara: Eğiten Kitap.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. (Çev. Ed. M. Baloğlu). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Treadway, D. C., Breland J. W., Adams, G.L., Duke, A.B. & Williams, L.A. (2010). The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community behaviour. *Social Networks*, 32(2), 138-147.
- Valle, M. (2006). The power of politics-why leaders need to learn the art of influence? *Leadership in Action*. 26(2), 8-12.
- Yıldıztaşı, B. (2017). *Politik beceri ile örgütsel tükenmişlik ilişkisinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

### Extended English Abstract

In this study, it was tried to determine the level of relationship between the political skills of the teachers and organizational opposition levels. The political skill one of the research variables is perceived as a negative power because it evokes the behavior of interest. However, political skill is a positive force and extremely necessary to be successful today. Politically motivated people are well-informed about what they need to do to capture success and are able to act correctly at the right time to reach their goals (Ferris, Davidson & Perrewe, 2010). People with high political skill can self-regulate and establish a strong control mechanism as they are successful in adapting to new situations (Ferris, Treadway, Kolondinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Perrewe and Nelson (2004) have suggested that high-level political people experience less anxiety and stress, while Ferris et al. (2005) suggest that political skill also improves self-confidence. Highly political people have the qualities to inspire and establish confidence in others in social relations (Mirko van der Maat, 2008, Akt. Çıtak, 2011). Again, people with political skills can behave in a pleasant and attractive manner and can inspire confidence and sincerity on other people (Perrewe, Ferris, Frink & Anthony, 2000). In this sense, political ability in working life is very important in order to realize the goals. Therefore, the political ability as understood from the literature can also be regarded as important in terms of teachers, administrators and schools.

The other variable of the research is organizational opposition. In general, the opposition means opposition to an opinion, an act or a move. Organizational opposition, on the other hand, is that the members of the organization must express different views on organizational policy and practices (Kassing, 1997). The organizational opposition has both the right to view and the right to express this distinction (Özdemir, 2010). According to Garner (2013), organizational opposition is the interactions established by group members by presenting opposing views and providing feedback. Kassing and Armstrong (2002) divided the reasons for opposition into nine sub-titles. These; organizational change, decision-making, ineffectiveness, duties and responsibilities, resources, ethics, performance evaluation and prevention of harm to the members of the organization by acting unfairly and violating the rights of the members of the organization. The opposition that emerged based on these causes can emerge as open, secret and external opposition to Kassing (1997). It is also possible to see opposing behaviors in the form of news flight, the second as vertical opposition, and the third as horizontal opposition. (Özdemir, 2010).

Although organizational opposition has bad reputation, it is a positive force and is a prerequisite for the development of organizational democracy (Özdemir, 2008). It can be said that it is important that the politicians with the above-mentioned explanations of political skill are able to carry out successful organizational opposition successfully. Generally speaking, political skill is a tactical behavior, so it can be expected that the level of organizational opposition of individuals with political affiliation is low. Teachers with high political competence can be considered to be less able to demonstrate organizational opposition behavior through adaptive skills or sincere behavior. It is envisaged that both the concepts will contribute to the study by determining the political competencies and organizational opposition levels of the teachers and administrators working in secondary schools and the results of the research will guide the work to be done on this field from now on.

However, when the literature is examined in the literature, there are few studies focusing on both the political competencies of teachers and the level of organizational opposition. In this study, it was tried to determine the level of relationship between the political competencies of the teachers and organizational opposition levels. For this purpose, the following sub-problems have been searched.

- 1) What is teachers' political skill level?
- 2) What are the reasons for organizational opposition and the forms of organizational opposition behavior of teachers?
- 3) Is there a relationship between the political skills of teachers and the level of organizational opposition?
- 4) Do teachers' political skill levels predict organizational opposition behaviour?

The research is in the relational search model. The sample of the research consists of 400 teachers working in secondary schools in İzmir province. A simple random sampling method was used in the research. Data were collected with the Political Competence Scale and the Oppositional Behavior Scale. In the analysis of research data; unpaired t test, one way analysis of variance, Pearson Moments Multiplication coefficient and regression analysis were used. According to the results of the research, teachers' political levels are high. The level of sincerity dimension of political skill of teachers is higher than the ability of communication the dimensions of interpersonal influence and social competence. Teachers' oppositional behavior is moderate. Teachers indicate that open opposition is used at a higher level than the other dimensions. Again, according to the results of the research, it is seen that there is a positive low-level relationship between the political skills of the teachers and the forms of organizational opposition and open opposition behavior. According to the research, the political skill of the teachers is the implicit opposition behavior from the forms of organizational opposition. Research suggestions can be made. Since the relationship between the political competencies of teachers and the forms of open opposition and behavior has been identified, the teaching of these skills should be improved. Teachers' reasons for opposition are more likely to be based on personal reasons. Necessary precautions should be taken to reveal the personal reasons leading to the opposition of the teachers and to eliminate these causes.