

# Okullardaki Örgüt Kültürü ile Politik Taktikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi<sup>1</sup>

Alihan YILMAZ

MEB, Kütahya / Türkiye,  
alihan\_y@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8752-2319

Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL\*

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kütahya / Türkiye,  
evrim.erol@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5910-497X

## Öz

Bu çalışmada, öğretmenlerin sahip oldukları politik taktik algıları ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 512 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Politik Taktikler Ölçeği ile toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalarda *t* Testi, üç ve daha fazla karşılaştırmalarda ANOVA, ilişkiyi ortaya koymada ise Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin politik taktik algılarında sırasıyla en çok izlenim yönetimi, koalisyon oluşturma, çevre oluşturma, kendini sevdirmeye çalışma, mecburiyeti arttırma, suçlu arama ve bilgi yönetiminin kullanıldığı belirlenmiştir. Algılanan politik taktiklere ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermezken, mesleki ve örgütsel kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenler okullarda sırasıyla en çok görev, destek, başarı ve bürokratik kültürü algılamaktadırlar. Algılanan örgüt kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri örgütsel kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermezken, mesleki kıdem değişkeninde anlamlı farklılıklar ortaya

<sup>1</sup> Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yaptığı aynı isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\* Sorumlu Yazar. Tel: +90 505 319 64 49 | Araştırma Makalesi.

**Makale Tarih Bilgisi.** Gönderim: 30.08.2021, Kabul: 28.01.2022, Erken Görünüm: 04.07.2022, Basım: Aralık, 2023

çıkılmaktadır. Araştırmada politik taktikler ile bürokratik kültür ve görev kültürü arasında düşük ve orta düzeylerde pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul kültürü; Örgüt kültürü; Öğretmenler; Politik davranış; Politik taktik.

## Surveying the Relationship Between Organization Culture and Political Tactics in Schools

### Abstract

This study aimed to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational culture and their perceptions of political tactics. The sample of the study consists of 512 teachers. The research data were collected by the Organizational Culture Scale and the Political Tactics Scale. This study used the *t* Test for paired comparisons between variables, one-way ANOVA for three or more comparisons, and the Pearson Correlation Test to reveal the relationship. The research findings showed that teachers mostly use impression management, coalition building, networking, ingratiation, increasing indispensability, scapegoating, and information management. While teachers' views on perceived political tactics did not differ significantly by gender, significant differences emerged in occupational and organizational seniority variables. Also, teachers mostly perceive task culture, support culture, success culture, and bureaucratic culture, respectively, in schools. While there were no significant differences in organizational seniority and gender variables, there were significant differences in the professional seniority variable. The research found meaningful relationships in a positive direction at the low and mid-level between political tactics, bureaucratic culture, and task culture.

**Keywords:** Organizational culture; Political behavior; Political tactics; School culture; Teachers.

### Extended Summary

#### Purpose

This research aimed to determine the relationship between teachers' organizational culture perceptions and their perceptions of political tactics. Within the framework of this purpose, answers to the following questions were sought:

1. What are the teachers' perceptions of political tactics?
2. What are the teachers' perceptions of the organizational culture in their

schools?

3. Do teachers' perceptions of political tactics and organizational culture differ according to gender, professional seniority, and organizational variables?
4. Is there a relationship between organizational culture and political tactics?
5. Does organizational culture predict political tactics?

## Method

In this study, the relational survey model was used because the relations between the types of organizational culture in public schools and the political tactics applied by the teachers were examined. The research universe consists of teachers who are actively working in schools affiliated with the Ministry of National Education throughout the country in the 2020-2021 academic year. The study sample consists of 512 teachers, 199 of whom are male and 313 are female. The organizational culture scale developed by Terzi (2005) and the political tactics scale developed by Erol (2019) were used in the research.

## Results

The research findings showed that the teachers' political tactics scores were medium-low. In organizational culture dimensions, it was determined that support culture, success culture, and bureaucratic scores are moderate; task culture scores are medium-high. While teachers' perceptions of organizational culture do not differ according to gender and organizational seniority variables, they differ according to professional seniority variables. While teachers' perceptions of political tactics do not differ according to gender, they differ according to professional and organizational seniority. Generally, meaningful relationships in a positive direction at the low and mid-level emerged between political tactics, bureaucratic culture, and task culture.

## Discussion

In the study, teachers' perceptions of political tactics were generally medium-low. While the dimensions of impression management and coalition building had the highest average scores, the lowest score was found in the dimension of knowledge management. In other words, teachers prioritized political tactics that are considered ethical.

In the research, the culture dimensions perceived by the teachers mostly are task culture, support culture, success culture, and bureaucratic culture, respectively. It is desirable that the task culture is the first and the bureaucratic

culture is the last in schools. Teachers perceive the culture of task more may be a general perception about the timely and proper performance of the duties and responsibilities of teachers in schools.

No significant difference was found in teachers' organizational culture and political tactics regarding gender variables. In this context, it can be said that teachers have the same perceptions regardless of gender.

The current findings showed that as the professional and organizational seniority of the teachers increased, their perception of political tactics decreased. This decrease in the perception of political tactics can be attributed to the professional attrition of teachers over the years, their burnout or the decrease in their desire to gain power.

This study revealed that as the professional seniority of the teachers increased, their perception of organizational culture decreased, but there was no change as their organizational seniority increased. This result is an important finding as it is contrary to expectations. According to professional seniority, the decrease may be due to the foresight formed with the experience gained over time. The factor that causes the situation that arises according to organizational seniority can be the circulation of the leaders and members, which are the factors that make up the organizational culture.

A significant relationship in a positive direction was determined between bureaucratic and duty culture and political tactics. It is observed that teachers' perception of political tactics is higher, especially in bureaucratic cultures. It is thought that pressure and control, which are the leading indicators of bureaucratic culture, cause this. In addition, there was a relationship between support or success culture and overall political tactics. It may be because teachers working in schools with a dominant culture of support or achievement feel more comfortable and do not need to use political tactics.

## **Conclusion**

In the light of these results, suggestions can be made for practitioners, such as creating a culture of support in schools, training school administrators on the management of political behaviors in the organization and preparing environments in which teachers can work together and cooperate. A similar study can be repeated with administrators using qualitative methods or in private schools for researchers.

## Giriş

Örgütler, farklı amaçlara ya da çıkarılara sahip bireylerin veya grupların oluşturduğu yapılardır. Dolayısıyla birey ya da grupların hedefleri ile örgütün hedefleri her daim aynı olmamaktadır. Örgütün yapısı ve örgüte üye olan bireylerin kişilik özellikleri uygun olduğunda, bireyler ya da gruplar kendi bireysel çıkarılarını garanti altına almak ya da avantaj sağlamak için yeni yollar ararlar (Sussman, Adams, Kuzmits ve Raho, 2002). Özellikle örgütlerde var olan kaynakların ve gücün dağılımı, şeffaflık olmaması, kararların gizli alınması, değerlendirmelerde objektif davranılmaması, örgüt içi otoritenin sağlam olmaması, resmî ideoloji, uzmanlık ve politikanın temellendirilememesi gibi bireylerde şüphe uyandıracak durumlar üyelerin politik davranış sergilemesine neden olmaktadır (Kacmar ve Ferris, 1993; Mintzberg, 1985). Ancak örgütler, bireylerin birbirinden kopuk değil tam tersine birbirleri ile iletişime geçtiği ve etkileşim halinde oldukları sosyal yapılardır (Furst ve Cable, 2008). Bu varsayımı doğrular nitelikte Pfeffer (1999) de örgütlerde bireylerin birbirlerine bağlı olduğunu, birbirlerinin yardımına ihtiyaç duyduğunu ve bu nedenle örgüt içindeki bireylerin diğer üyeleri kendi istek ve amaçları doğrultusunda harekete geçmeleri için politik davranışlarda bulduklarını belirtmiştir.

Politik davranışların temel amacı gücü kontrol ederek veya örgüt içindeki nüfuzunu arttırarak bireysel arzuları gerçekleştirmektir. Örgütlerde var olan bu davranışlar da kendilerini politik taktikler olarak göstermektedir. Belli bir amaca ulaşmak için ortaya konulan etki davranışları olarak tanımlanan politik taktikler, uygulayacak kişinin (aktörün) karakteristik özellikleri ve hedeflerine göre çeşitlilik göstermektedir (Allen ve ark., 1979; Castro ve ark., 2003). Ayrıca, örgütün de bu taktiklerin hayata geçirilmesine uygun olup olmaması önemlidir (Murray ve Gandz, 1980). Politik taktiklere göz yuman veya bunları teşvik eden yönetim yapılarında politik taktiklerin sergilenmesi daha fazla görülmektedir. Örgütlerde politik taktiklerin ortaya çıkmasındaki bir diğer temel faktör ise örgütün sahip olduğu kültürdür (Kacmar ve Ferris, 1993; Robbins ve Judge, 2015).

Kültür, bir örgütün ya da toplumun içindeki bireylerin ve grupların eylemlerini yönlendiren, toplumu birbirine bağlayan davranış kalıpları, inançlar, örfler, tutumlar, alışkanlıklar ve adetlerden oluşan bir yapıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007). Geertz (2000) ise kültürü insanların tarih boyunca geliştirdikleri, geçmişten miras kalan, durağan olmayan sembollerle somutlaştırılmış anlamlar bütünü olarak tanımlamıştır. Bir anlamda toplumların

yapıştırıcısı olan kültürün etkisi örgütlerde de kendini göstermektedir. Nasıl ki, bireyler içinde buldukları toplumun kültürüne göre yaşıyorlarsa, bir örgütteki çalışanlarda o örgütün değerleri, inançları, normları ve adetlerinden oluşan kültürünü kabul edip ona göre yaşamaktadırlar (Kıral, 2008). Bu açıdan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüte ve çevreye uyum sürecinde öğrendiği, örgütün sahip olduğu hedeflerin gerçekleşmesi için hazırlanmış programları algılamının ve hissetmenin yolu olarak üyelere öğretilen değer ve normlar olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1984). Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, bireylerin amaç odaklı rasyonel davranışlarının değer odaklı hale getirilmesini sağlamaktır. Örgüt kültürü alanyazında, ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu birlikler olarak tanımlanmakta, örgütün bir üyesi olması için bireyin o örgütün sahip olduğu değerlere, normlara, ortak amaçlara ve ortak kurallara uyum sağlaması gerektiği belirtilmektedir (Şişman, 2014). Örgüt kültürü, örgütlerin bir arada kalmasını sağlamakta, birimlere ayırt edici kimlik kazandırmakta, üyeler tarafından kabul edilen ve paylaşılan yönelimler oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Ancak her örgütün içinde işler farklı bir biçimde yürütülmekte ve üyeler tarafından paylaşılan inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü değişebilmektedir (Terzi, 2005). Toplumda insanların kişisel davranışlar, düşünceler, inançlar ve hedefler açısından birbirinden farklı olması gibi örgütler de zaman içerisinde geliştirdikleri bazı özelliklerden dolayı birbirinden ayrılmaktadır. Her örgütün birbirinden ayrılması; örgütlerin kendi özelliklerinden doğan kültürleri sayesinde (Kalkan, 2013).

### **Okullarda Politik Taktik ve Kültür**

Her örgüt bireylerin ya da örgüt içindeki grupların çıkarlarından az veya çok etkilenmektedir. Örgütlerin amaçlarından, alınan kararların yürütülmesine kadar her merhalede politik davranışların görülmesi mümkündür. Okullar da toplumda var olan açık ve sosyal bir sisteme sahip örgütlerden biridir (Campbell, Fleming, Newell ve Bennion, 1987). Dolayısıyla eğitim kurumları olan okulların da örgütlerde var olan rekabet ortamından etkilenmesi doğaldır. Bu nedenle okulların, toplumdaki biçimsel rollerinin yanında politik bir boyutu da bulunmaktadır. Her örgütte olduğu gibi okullarda da hem çatışma hem de karar alma sürecini etkilemek amacıyla taraflar belli politik taktikler uygulayabilirler. Bu taktikler okul yöneticileri tarafından örgütün amaçlarına ulaşmasını temin etmek için kullanılabilirken, okulda görevli öğretmenler, görevliler ya da farklı çıkar grupları tarafından veya bu gruplarda bulunan kişiler tarafından da kullanılabilir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bireyden sonra okullardaki politik boyutu belirleyen ana etmenlerden birisi de okulun kültürüdür. Çünkü, okul kültürünün oluşturduğu tüm değerler, inançlar ve tutumlar okuldaki tüm bireylerin davranışlarını etkiler, okulu diğer okullardan ayırır ve hangi davranışların kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğunu belirler (Deal ve Peterson, 1999). Bunun altında okulların sosyal ilişkilerin yoğunluğuna bağlı gevşek yapının etkisi yatmaktadır ki, Hoy ve Miskel (2010) de okulları genel olarak itaat, güç ve destek elde etmek için mücadelelerin yaşandığı örgütler olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla, politik davranışların okullarda görülme sıklığının yüksek olduğu söylenebilir. Görevleri ve sorumlulukları belirlenmiş öğretmenler bile güç elde etmek için politik davranışlar sergilemekten çekinmezler. Bu durum da okullarda çıkar çatışmasına ve güç mücadelesi yaşanmasına temel oluşturur (Boglera ve Somech, 2004). Blau (1983) tarafından resmi olmayan bu eylemlerin gerçekleştirilmesi olarak nitelendirilen ve insanların örgüt içindeki faaliyetleri hayata geçirirken birbirleri ile sosyal ilişkiye girmesine neden olan bu süreç takas kuramı olarak değerlendirilmektedir. Takas kuramına göre insanlar sosyal ilişki ile elde ettikleri kar-zarar durumuna göre sosyal ilişkiyi devam ettirmektedirler. Sosyal etkileşim her iki tarafın da faydasına göre yapılmakta ve bu süreçlerde elde edilen kazançlar sosyal takasın temelini oluşturmaktadır. Bireyler arasında oluşan takas durumu her iki taraf için de kazanç olarak algılandığı sürece devam eder. Taraflardan biri tarafından kazanç olarak algılanmadığında ise kısa sürede ortadan kalkar.

Sonuç olarak sosyal etkileşimlerin yoğun olarak yaşandığı ve açık bir sistem olan okullarda var olan örgüt kültürü ile politik davranışın gösterilme biçimi olan politik taktikler arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yöneticiler ile öğretmenlerin olumlu sosyal ilişkiler kurabilmesi açısından okullarda uygulanan politik taktikler ile okul kültürü ilişkisinin incelenmesinin okul yönetimi sürecine çatışmaları çözme, politik davranışlarındaki motivasyonu anlama, örgüt kültürünü oluşturma vb. alanlarda pratik faydalar sağlayabilir. Alanyazında aralarındaki ilişki teorik olarak belirtilmesine rağmen, Türkiye ve okul özelinde örgüt kültürü ve politik taktik ilişkisini inceleyen veya örgüt kültürü bağlamında politik taktiklerin kullanımını açıklayan herhangi ampirik bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu açıdan araştırmanın alanyazındaki bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile politik taktik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde

aşağıda verilen sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin politik taktiklere ilişkin algıları nelerdir?
2. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları nelerdir?
3. Öğretmenlerin politik taktiklere ve örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyet, meslekteki kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Örgüt kültürü ile politik taktik arasında ilişki var mıdır?
5. Örgüt kültürü, politik taktikleri yordamakta mıdır?

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, devlet okullarındaki örgüt kültürü tipleri ile öğretmenler tarafından uygulanan politik taktikler arasındaki ilişkiler incelendiği için ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında herhangi bir değişikliğin olup olmadığını belirleyen ve eğer bir değişiklik varsa seviyesini belirlemeyi amaçlayan modele verilen isimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında ülke genelinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda aktif olarak çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlenirken kolay ulaşılabilir örneklem tekniğinden faydalanılmıştır. Kolay ulaşılabilir örnekleme tekniği, araştırmacının kolay bir şekilde ulaşabileceği evren birimlerine ulaşması şeklinde gerçekleştirilir (Karasar, 2007). Araştırmaya 199'u erkek ve 313'ü kadın olmak üzere 512 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin 69'unun mesleki kıdemleri 1-5 yıl arası, 131'inin 6-10 yıl arası, 138'inin 11-15 yıl arası, 88'inin 16-20 yıl arası ve 86'sının da 21 yıl ve üstüdür. Öğretmenlerin örgütsel kıdemleri ise şöyledir: 151 kişi 1-2 yıl arası, 134 kişi 3-4 yıl arası, 90 kişi 5-6 yıl arası ve 137 kişi 7 yıl ve üzeri aynı okulda çalışmaktadırlar.

### **Veri Toplama Araçları**

#### **Örgüt Kültürü Ölçeği**

Araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla Terzi (2005) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde derecelendirilmiş yirmi dokuz madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan boyutlardan destek kültürü iletişim, güven, yardımlaşma ve birlikte karar alma gibi kavramların varlığı; başarı



kültürü kurallar ve prosedürlerden ziyade işlerin tamamlanması ve örgütsel amaçların hayata geçirilmesinin önemi; bürokratik kültür hiyerarşiye dayalı otoriter yönetim anlayışı; görev kültürü ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi üzerine inşa edilmiştir. Bu araştırmada geçerlik çalışmaları daha önce yapıldığı için tekrarlanmamış, sadece farklı ve yeni bir örneklem üzerinde çalışıldığından dolayı ölçeğin güvenilirliği yeniden hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa katsayıları destek kültürü için .85, başarı kültürü için .86, bürokratik kültür için .80 ve görev kültürü için .82 olarak bulunmuştur.

### **Politik Taktikler Ölçeği**

Araştırmada üniversite yapısı içerisinde kullanıldığı düşünülen politik taktiklerin sınıflandırılması amacıyla Erol (2019) tarafından geliştirilen politik taktikler ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde derecelendirilmiş yirmi bir madde ve yedi boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bulunan boyutlardan kendini sevdirmeye çalışma başkasının iyi niyetini kazanmak için, iyilikler yapma; çevre oluşturma örgüt içindeki önemli insanlarla ilişkiyi olumlu anlamda şekillendirme; bilgi yönetimi mevcut statüyü korumak veya diğerlerini kontrol etmek için bilginin bir güç kaynağı olarak kullanılması; izlenim yönetimi hal ve davranışlarla diğerleri üzerinde güçlü bir etki yaratmak istenmesi; koalisyon oluşturma ortak bir hedef doğrultusunda birbirlerine bağlanmalarıyla; suçlu arama hata, yanlış vb. durumlarda dikkati farklı yöne çekmek için bir günah keçisinin belirlenmesiyle; mecburiyeti arttırma ise çalışanların uzmanlığa bağlı olarak kendilerini örgüt için vazgeçilmez kılması üzerinden temellendirilmektedir. Bu araştırmada geçerlik çalışmaları daha önce yapıldığı için tekrarlanmamış, sadece farklı ve yeni bir örneklem üzerinde çalışıldığından dolayı ölçeğin güvenilirliği yeniden hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa katsayıları destek kendini sevdirmeye çalışma .84, çevre oluşturma .95, bilgi yönetimi .92, izlenim yönetimi .96, koalisyon oluşturma .91, suçlu arama .92, mecburiyeti arttırma .95 olarak bildirilmiştir. Ölçeğin genelini iç tutarlılık katsayısı ise .94 olarak belirlenmiştir.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler öğretmenlerden gönüllülük çerçevesinde online olarak toplanmıştır. Veriler analiz edilmeden önce normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Ardından analizlere geçilmiştir. Öğretmenlerin politik taktik algısını belirlemek için ölçeğin genelinden ve boyutlarından, örgüt kültürü algısını belirlemek için ise

ölçeğin boyutlarından aldıkları ortalama puanlar ve standart sapmalar incelenmiştir. Politik taktik geneli ve boyutları ile örgüt kültürü boyutlarında öğretmenlerin aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem *t* Testi, mesleki ve örgütsel kıdem değişkenlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA Testi uygulanmış, ANOVA testlerinde farklılıkların ortaya çıktığı durumlarda bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testlerinden Games-Howell Testi yapılmıştır. Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutları ile politik taktik geneli ve boyutları arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek için Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin araştırma konusuna ilişkin görüşlerini belirten yanıtlara istatistiksel analiz yapılırken kullanılan değerlendirme aralıkları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Seçenek	Derece
1.00-1.79	(1) Hiçbir zaman	Düşük
1.80-2.59	(2) Nadiren	Orta-Düşük
2.60-3.39	(3) Ara sıra	Orta
3.40-4.19	(4) Sıklıkla	Orta-Yüksek
4.20-5.00	(5) Her zaman	Yüksek

### Araştırma Etiği

Araştırma, etik kurallarına uygun olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanlığının 13.04.2021 tarihli, 2021/03 toplantı sayılı ve 12 karar numaralı etik kurul onayı alındıktan sonra uygulanmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce onam formu ile araştırmanın amacı, beklenen yararları, nasıl yürütüleceği, olabilecek riskleri ve kendilerinden neler beklendiği konularında katılımcılar bilgilendirilerek onayları alınmıştır. Ölçeklerde katılımcıları rahatsız edecek, rencide edecek veya huzursuz edecek unsurlar bulunmamaktadır.

### Bulgular

Araştırmanın ilk iki alt problemine yönelik olarak öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü ve politik taktik boyutlarına ilişkin betimsel bulgular Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’ye göre öğretmenlerin politik taktik puanlarının orta düşük seviyede; örgüt kültüründe ise destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik puanlarının orta; görev kültürü puanlarının ise orta-yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin politik taktiklerin varlığından az da olsa haberdar olduğu, bununla birlikte okullarda görev

kültürünün baskın olduğu iddia edilebilir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Politik Taktiklere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Boyut	N	Ort.	ss	Düzey
Kendini Sevdirmeye Çalışma	512	2.22	1.136	Orta-Düşük
Çevre Oluşturma	512	2.23	1.253	Orta-Düşük
Bilgi Yönetimi	512	1.87	1.130	Orta-Düşük
İzlenim Yönetimi	512	2.47	1.309	Orta-Düşük
Koalisyon Oluşturma	512	2.46	1.324	Orta-Düşük
Suçlu Arama	512	1.93	1.169	Orta-Düşük
Mecburiyeti Arttırma	512	1.99	1.178	Orta-Düşük
Politik Taktikler (Genel)	512	2.17	1.077	Orta-Düşük
Destek Kültürü	512	3.36	1.086	Orta
Başarı Kültürü	512	3.35	1.069	Orta
Bürokratik Kültür	512	2.94	1.009	Orta
Görev Kültürü	512	3.67	1.012	Orta-Yüksek

Araştırmanın üçüncü alt problemine yönelik olarak öğretmenlerin örgüt kültürü ve politik taktik boyutlarındaki puanlarının cinsiyet ile mesleki ve örgütsel kıdem değişkenlerine göre herhangi bir istatistiksel farklılık gösterip göstermediklerine ilişkin bulgular Tablo 3, 4 ve 5'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Cinsiyet Değişkenine Göre *t* Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	Ort.	ss	df	<i>p</i>
Kendini Sevdirmeye Çalışma	Kadın	313	2.19	1.14	510	.394
	Erkek	199	2.28	1.14	420	
Çevre Oluşturma	Kadın	313	2.18	1.22	510	.224
	Erkek	199	2.32	1.30	403	
Bilgi Yönetimi	Kadın	313	1.82	1.10	510	.191
	Erkek	199	1.95	1.17	402	
İzlenim Yönetimi	Kadın	313	2.41	1.29	510	.219
	Erkek	199	2.56	1.34	411	
Koalisyon Oluşturma	Kadın	313	2.37	1.34	510	.086
	Erkek	199	2.58	1.29	433	
Suçlu Arama	Kadın	313	1.85	1.10	510	.059
	Erkek	199	2.05	1.26	378	
Mecburiyeti Arttırma	Kadın	313	1.93	1.11	510	.146
	Erkek	199	2.09	1.27	381	
Politik Taktikler (Genel)	Kadın	313	2.11	1.06	510	.118
	Erkek	199	2.26	1.10	408	
Destek Kültürü	Kadın	313	3.40	1.06	510	.262
	Erkek	199	3.29	1.12	405	
Başarı Kültürü	Kadın	313	3.40	1.04	510	.256
	Erkek	199	3.28	1.11	403	
Bürokratik Kültür	Kadın	313	2.88	1.00	510	.123
	Erkek	199	3.02	1.02	414	
Görev Kültürü	Kadın	313	3.65	1.02	510	.638
	Erkek	199	3.69	1.01	425	

$p < 0.05$

Tablo 3'e göre öğretmenlerin örgüt kültürü ve politik taktik puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur ( $p < .05$ ). Başka bir ifadeyle kadın ve erkek öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğinin toplumsal cinsiyet ayrımına sahip olmamasından kaynaklı olarak örgüt kültürü ve politik taktiklere yönelik benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 4.** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	N	Ort.	ss	F	p	Fark
Kendini Sevdirmeye Çalışma	(1) 1-5 yıl	69	2.84	1.25	1.138	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.45	1.10			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.89	1.02			1-5
	(4) 16-20 yıl	88	1.97	1.04			2-3
	(5) 21 yıl ve üstü	86	2.18	1.12			2-4
Çevre Oluşturma	(1) 1-5 yıl	69	2.89	1.41	1.142	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.44	1.26			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.80	1.09			2-3
	(4) 16-20 yıl	88	2.00	1.18			3-5
	(5) 21 yıl ve üstü	86	2.32	1.15			
Bilgi Yönetimi	(1) 1-5 yıl	69	2.41	1.42	0.831	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.05	1.14			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.55	0.98			1-5
	(4) 16-20 yıl	88	1.75	0.99			2-3
	(5) 21 yıl ve üstü	86	1.80	1.02			
İzlenim Yönetimi	(1) 1-5 yıl	69	3.15	1.32	1.444	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.78	1.30			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.93	1.22			1-5
	(4) 16-20 yıl	88	2.28	1.23			2-3
	(5) 21 yıl ve üstü	86	2.50	1.15			3-5
Koalisyon Oluşturma	(1) 1-5 yıl	69	3.15	1.52	1.245	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.67	1.33			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.97	1.24			2-3
	(4) 16-20 yıl	88	2.20	1.19			3-5
	(5) 21 yıl ve üstü	86	2.60	1.06			
Suçlu Arama	(1) 1-5 yıl	69	2.55	1.49	0.962	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.10	1.18			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.58	0.95			1-5
	(4) 16-20 yıl	88	1.89	1.10			2-3
	(5) 21 yıl ve üstü	86	1.78	1.03			
Mecburiyeti Arttırma	(1) 1-5 yıl	69	2.74	1.46	1.198	.000	1-2
	(2) 6-10 yıl	131	2.13	1.08			1-3
	(3) 11-15 yıl	138	1.63	0.91			1-4
	(4) 16-20 yıl	88	1.88	1.21			1-5
	(5) 21 yıl ve üstü	86	1.89	1.14			2-3
Politik Taktikler (Genel)	(1) 1-5 yıl	69	2.82	1.26	1.432	.000	1-3
	(2) 6-10 yıl	131	2.38	1.03			1-4
	(3) 11-15 yıl	138	1.76	0.95			1-5
	(4) 16-20 yıl	88	2.00	1.01			2-3
	(5) 21 yıl ve üstü	86	2.15	0.93			3-5

Destek Kültürü	(1) 1-5 yıl	69	3.19	1.11	3.017	.018	2-4
	(2) 6-10 yıl	131	3.51	1.04			
	(3) 11-15 yıl	138	3.49	1.09			
	(4) 16-20 yıl	88	3.08	1.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	86	3.33	1.04			
Başarı Kültürü	(1) 1-5 yıl	69	3.27	1.12	3.292	.011	2-4
	(2) 6-10 yıl	131	3.52	1.02			
	(3) 11-15 yıl	138	3.46	1.07			
	(4) 16-20 yıl	88	3.03	1.07			
	(5) 21 yıl ve üstü	86	3.32	1.05			
Bürokratik Kültür	(1) 1-5 yıl	69	3.11	0.99	3.395	.009	1-4
	(2) 6-10 yıl	131	3.12	1.02			
	(3) 11-15 yıl	138	2.88	0.99			
	(4) 16-20 yıl	88	2.66	0.98			
	(5) 21 yıl ve üstü	86	2.91	1.01			
Görev Kültürü	(1) 1-5 yıl	69	3.76	1.04	3.645	.006	2-4
	(2) 6-10 yıl	131	3.88	0.98			
	(3) 11-15 yıl	138	3.62	1.03			
	(4) 16-20 yıl	88	3.37	1.01			
	(5) 21 yıl ve üstü	86	3.64	0.96			

$p < 0.05$

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin örgüt kültürü ve politik taktik puanları mesleki kıdem değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Politik taktikler açısından genel olarak meslek hayatının başındaki öğretmenlerin daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okullarda kullanılan politik taktikleri daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Örgütsel kültür bağlamında ise özellikle 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin tüm boyutlardaki algılarının 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 5.** Örgütsel Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyut	Örgütsel Kıdem	N	Ort.	Ss.	F	p	Fark
Kendini Sevdirmeye Çalışma	(1) 1-2 yıl	151	2.42	1.23	3.353	.019	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	2.25	1.03			
	(3) 5-6 yıl	90	2.19	1.18			
	(4) 7 ve üstü	137	2.00	1.07			
Çevre Oluşturma	(1) 1-2 yıl	151	2.38	1.32	1.596	.189	-
	(2) 3-4 yıl	134	2.30	1.23			
	(3) 5-6 yıl	90	2.12	1.28			
	(4) 7 ve üstü	137	2.09	1.17			
Bilgi Yönetimi	(1) 1-2 yıl	151	2.08	1.34	3.169	.024	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	1.91	1.06			
	(3) 5-6 yıl	90	1.73	1.04			
	(4) 7 ve üstü	137	1.71	0.97			
İzlenim Yönetimi	(1) 1-2 yıl	151	2.72	1.38	3.358	.019	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	2.49	1.30			
	(3) 5-6 yıl	90	2.33	1.35			
	(4) 7 ve üstü	137	2.26	1.17			

Koalisyon Oluşturma	(1) 1-2 yıl	151	2.66	1.46	3.434	.017	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	2.57	1.30			
	(3) 5-6 yıl	90	2.25	1.33			
	(4) 7 ve üstü	137	2.25	1.15			
Suçlu Arama	(1) 1-2 yıl	151	2.10	1.29	2.841	.037	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	2.01	1.18			
	(3) 5-6 yıl	90	1.80	1.03			
	(4) 7 ve üstü	137	1.74	1.08			
Mecburiyeti Arttırma	(1) 1-2 yıl	151	2.15	1.28	2.878	.036	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	2.07	1.16			
	(3) 5-6 yıl	90	1.96	1.18			
	(4) 7 ve üstü	137	1.76	1.05			
Politik Taktikler (Genel)	(1) 1-2 yıl	151	2.36	1.20	3.566	.014	1-4
	(2) 3-4 yıl	134	2.23	1.04			
	(3) 5-6 yıl	90	2.05	1.06			
	(4) 7 ve üstü	137	1.97	0.95			
Destek Kültürü	(1) 1-2 yıl	151	3.42	1.01	0.332	.802	-
	(2) 3-4 yıl	134	3.30	1.15			
	(3) 5-6 yıl	90	3.34	1.08			
	(4) 7 ve üstü	137	3.35	1.11			
Başarı Kültürü	(1) 1-2 yıl	151	3.43	1.03	0.370	.775	-
	(2) 3-4 yıl	134	3.31	1.12			
	(3) 5-6 yıl	90	3.32	1.08			
	(4) 7 ve üstü	137	3.34	1.07			
Bürokratik Kültür	(1) 1-2 yıl	151	3.06	0.99	1.321	.267	-
	(2) 3-4 yıl	134	2.94	1.03			
	(3) 5-6 yıl	90	2.84	1.03			
	(4) 7 ve üstü	137	2.86	0.99			
Görev Kültürü	(1) 1-2 yıl	151	3.76	1.00	0.786	.502	-
	(2) 3-4 yıl	134	3.66	1.01			
	(3) 5-6 yıl	90	3.57	1.02			
	(4) 7 ve üstü	137	3.62	1.02			

$p < .05$

Tablo 5 incelendiğinde örgüt kültürünün tüm boyutlarında ve politik taktik boyutlarından çevre oluşturma boyutunda öğretmenlerin puanları arasında örgütsel kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunamadığı görülmektedir ( $p < .05$ ).

Politik taktiğin diğer boyutlarında ise öğretmenlerin puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p < .05$ ). Bu boyutların her birinde 1-2 yıl arası örgütsel kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının 7 yıl ve üzeri örgütsel kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak örgüte yeni gelenlerin örgütsel ortamda olup bitenlere yönelik farkındalıklarının ve buna bağlı olarak algılarının örgütte daha uzun süre çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine yönelik olarak örgüt kültürü ve politik taktikler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığının ortaya konması ve varsa bu ilişkinin yönünü ile düzeyinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyut	Destek Kültürü	Başarı Kültürü	Bürokratik Kültür	Görev Kültürü
(A) Kendini Sevdirmeye Çalışma	-.008	.031	.522*	.259*
(B) Çevre Oluşturma	-.059	.000	.484*	.259*
(C) Bilgi Yönetimi	-.083	-.046	.413*	.173*
(D) İzlenim Yönetimi	-.026	.048	.466*	.257*
(E) Koalisyon Oluşturma	-.035	.012	.421*	.256*
(F) Suçlu Arama	-.162*	-.106*	.335*	.124*
(G) Mecburiyeti Arttırma	-.163*	-.127*	.383*	.150*
(P) Politik Taktikler (Genel)	-.084	-.028	.488*	.240*

\* $p < .01$

Tablo 6'da verilen bulgular incelendiğinde destek ve başarı kültürü ile politik taktik boyutlarından kendini sevdirmeye çalışma, çevre oluşturma, bilgi yönetimi, izlenim yönetimi, koalisyon oluşturma boyutları ve politik taktik geneli arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Destek Kültürü ile suçlu arama ( $p < .01$ ;  $r_F = -.162$ ) ve mecburiyeti arttırma ( $p < .01$ ;  $r_G = -.163$ ) boyutları arasında; başarı kültürü ile suçlu arama ( $p < .01$ ;  $r_F = -.106$ ) ve mecburiyeti arttırma ( $p < .01$ ;  $r_G = -.127$ ) boyutları arasında negatif yönlü düşük seviyede anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bürokratik kültür ile politik taktik boyutları ( $p < .01$ ;  $r_A = .522$ ;  $r_B = .484$ ;  $r_C = .413$ ;  $r_D = .466$ ;  $r_E = .421$ ;  $r_F = .355$ ;  $r_G = .383$ ) ve politik taktik geneli ( $p < .01$ ;  $r_P = .488$ ) arasında pozitif yönlü orta seviyede anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Görev kültürü ile politik taktik boyutları ( $p < .01$ ;  $r_A = .259$ ;  $r_B = .259$ ;  $r_C = .173$ ;  $r_D = .257$ ;  $r_E = .256$ ;  $r_F = .124$ ;  $r_G = .150$ ) ve politik taktik geneli ( $p < .01$ ;  $r_P = .240$ ) arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Araştırma modeline göre örgüt kültürünün bağımlı değişken olarak kabul edilen politik taktikleri yordayıp yordamadığının belirlenmesi için regresyon analizi yapılmış, ulaşılan bulgular Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde politik taktik boyutları ve geneli ile örgüt kültürü boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ( $p < .01$ ;  $R_A = .59$ ,  $R_A^2 = .349$ ;  $R_B = .59$ ,  $R_B^2 = .346$ ;  $R_C = .51$ ,  $R_C^2 = .264$ ;  $R_D = .55$ ,  $R_D^2 = .298$ ;  $R_E = .52$ ,  $R_E^2 = .266$ ;  $R_F = .50$ ,  $R_F^2 = .246$ ;  $R_G = .56$ ,  $R_G^2 = .309$ ;  $R_P = .61$ ,  $R_P^2 = .367$ ) anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kurulan regresyon modellerinin istatistiksel açıdan anlamlı

olduğu ( $p < .01$ ) saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü boyutlarının kendini sevdirmeye çalışmada toplam varyansının %34.9'unu, çevre oluşturmada %34.6'sını, bilgi yönetiminde %26.4'ünü, izlenim yönetiminde %29.8'ini, koalisyon oluşturmada %26.6'sını, suçlu aramada %24.6'sını, mecburiyeti arttırmada %30.9'unu, politik taktiklerin genelinde ise %36.7'sini açıkladığı belirlenmiştir.

**Tablo 7.** Regresyon Analizi Sonuçları

Politik Taktikler	Örgüt Kültürü	$\beta$	Std. Hata	R	R <sup>2</sup>	F	p
(A) Kendini Sevdirmeye Çalışma	(Sabit)	1.013	.158	.590	.349	67.83*	.000
	Destek Kültürü	-.242	.095				
	Başarı Kültürü	-.170	.102				
	Bürokratik Kültür	.676	.055				
	Görev Kültürü	.165	.077				
(B) Çevre Oluşturma	(Sabit)	1.013	.174	.588	.346	66.98*	.000
	Destek Kültürü	-.473	.105				
	Başarı Kültürü	-.107	.112				
	Bürokratik Kültür	.636	.061				
	Görev Kültürü	.355	.085				
(C) Bilgi Yönetimi	(Sabit)	1.090	.167	.514	.264	66.98*	.000
	Destek Kültürü	-.280	.101				
	Başarı Kültürü	-.172	.108				
	Bürokratik Kültür	.562	.059				
	Görev Kültürü	.176	.081				
(D) İzlenim Yönetimi	(Sabit)	1.172	.189	.546	.298	45.46*	.000
	Destek Kültürü	-.563	.114				
	Başarı Kültürü	.095	.122				
	Bürokratik Kültür	.633	.066				
	Görev Kültürü	.275	.092				
(E) Koalisyon Oluşturma	(Sabit)	1.220	.195	.516	.266	46.03*	.000
	Destek Kültürü	-.420	.118				
	Başarı Kültürü	-.154	.126				
	Bürokratik Kültür	.531	.069				
	Görev Kültürü	.436	.095				
(F) Suçlu Arama	(Sabit)	1.430	.175	.496	.246	41.26*	.000
	Destek Kültürü	-.475	.106				
	Başarı Kültürü	-.092	.113				
	Bürokratik Kültür	.467	.061				
	Görev Kültürü	.280	.085				
(G) Mecburiyeti Arttırma	(Sabit)	1.372	.168	.555	.309	56.55*	.000
	Destek Kültürü	-.359	.102				
	Başarı Kültürü	-.301	.109				
	Bürokratik Kültür	.535	.059				
	Görev Kültürü	.344	.082				
(P) Politik Taktikler (Genel)	(Sabit)	1.187	.147	.606	.367	73.49*	.000
	Destek Kültürü	-.402	.089				
	Başarı Kültürü	-.129	.095				
	Bürokratik Kültür	.577	.052				
	Görev Kültürü	.290	.072				

$p < .01$



Tablo 7’de görülen bir diğer bulgu da yordayıcı değişkenlerin politik taktikler üzerindeki önem sırasılmasıdır. Buna göre  $\beta$  katsayısına göre yordayıcı değişkenlerin politik taktikler üzerindeki önem sırası kendini sevdirmeye çalışma için bürokratik kültür ( $\beta=.676$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.165$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.170$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.242$ ;  $p<0.00$ ); çevre oluşturma için bürokratik kültür ( $\beta=.636$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.355$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.107$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.473$ ;  $p<0.00$ ); bilgi yönetimi için bürokratik kültür ( $\beta=.562$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.176$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.172$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.280$ ;  $p<0.00$ ); izlenim yönetimi için bürokratik kültür ( $\beta=.633$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.275$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=.095$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.563$ ;  $p<0.00$ ); koalisyon oluşturma için bürokratik kültür ( $\beta=.531$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.436$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.154$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.420$ ;  $p<0.00$ ); suçlu arama için bürokratik kültür ( $\beta=.467$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.280$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.092$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.475$ ;  $p<0.00$ ); mecburiyeti artırma için bürokratik kültür ( $\beta=.535$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.344$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.301$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.359$ ;  $p<0.00$ ); politik taktiklerin geneli için ise bürokratik kültür ( $\beta=.577$ ;  $p<0.00$ ), görev kültürü ( $\beta=.290$ ;  $p<0.00$ ), başarı kültürü ( $\beta=-.129$ ;  $p<0.00$ ), destek kültürü ( $\beta=-.402$ ;  $p<0.00$ ) şeklindedir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada öğretmenlerin politik taktiklere yönelik algılarının genel olarak orta-düşük düzeyde olduğu görülmüştür. En yüksek ortalama puanlara izlenim yönetimi ve koalisyon oluşturma boyutları sahipken en düşük puanın bilgi yönetimi boyutunda olduğu bulunmuştur. Başka bir ifade ile öğretmenler daha çok etik kabul edilen politik taktikleri öncelemişlerdir. Bu sonuçlar yıkıcı olmayan taktiklerin kullanımı açısından O’Neill ve Zanzi (2001), Brosky (2011), Sonaike (2013), Güleş (2016) ile Wang (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. O’Neill ve Zanzi (2001) onaylanan politik taktiklerin örgütün performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Brosky (2011) öğretmenlerin pozitif yönde etki taktikleri olan güven verme, tavsiye verme gibi okul kültürüne de etki eden taktikleri kullandıklarını belirlemiştir. Güleş (2016) ise okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumlu ilişki davranışı sergiledikleri ve motive etme taktiğini kullandıklarını ifade etmiştir. Sonaike (2013) ve Wang (2018) tarafından yapılan araştırmalarda az miktarda, yumuşak, rasyonel ve profesyonel şekilde kullanılan taktiklerin örgüt üyeleri tarafından olumsuz görülmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu

bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin politik taktiklerin varlığından az da olsa haberdar olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenler tarafından en çok algılanan kültür boyutları sırasıyla görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür olmuştur. Okullarda görev kültürünün ilk, bürokratik kültürün en sonda yer alması arzu edilen ve beklenen bir durumdur (Hoy ve Miskel, 2010). Öğretmenlerin görev kültürünü daha fazla algılamalarının nedeni okullarda öğretmenlere ait görev ve sorumlulukların zamanında ve düzgün yapılması ile ilgili genel bir algı olabilir. Bunun yanı sıra görev kültürünün ilk sırada çıkması, öğretmenlerin okulun amaç ve hedeflerine kişisel amaçlarından daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Bürokratik kültür algısının diğer kültür boyutlarına göre en az algılanması ise öğretmenlerin baskıcı ve kuralcı bir yönetimle çalışmadıklarının göstergesi olmakla birlikte değer temelli bir örgüt olan okulların yapısı ile de uyumludur. Esinbay (2008) ve Leblebici (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Fakat Terzi (2005) en fazla algılanan kültür boyutlarını sırasıyla görev, başarı, bürokratik ve destek kültürü olarak belirtmiştir. Korkmaz ve Çevik (2017) ise görev kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür olarak sıralamıştır. Örgütlerde kültürün oluşmasına etki eden liderler, normlar, tutumlar, değerler, vb. gibi birçok etmen bulunmakta bu da algılanan kültürlerin farklı olmasına neden olmaktadır. İncelenen araştırmalarda ortaya çıkan farklı sonuçların da bu sebeplerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Alanyazın ve bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin görev kültürünü daha fazla algılamalarının nedeni okullarda öğretmenlere ait görev ve sorumlulukların zamanında ve düzgün yapılması ile ilgili genel bir algı olduğu söylenebilir.

Araştırma neticesinde öğretmenlerin örgüt kültürü boyutları ile politik taktik genelinde ve boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin cinsiyet fark etmeksizin aynı algılara sahip olduklarını söylenebilir. Politik taktikler ile ilgili olarak Nejad Abbaszadeh ve Hassani (2011) ile Fışkınlı (2020) tarafından eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda da cinsiyet değişkeni ile politik taktikler arasında fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Örgüt kültürü açısından ise Esinbay (2008) ile Korkmaz ve Çevik (2017) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarında cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin cinsiyet fark etmeksizin aynı algılara sahip olduklarını söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin mesleki ve örgütsel

kıdemleri arttıkça politik taktik algılarında düşüş yaşandığı görülmüştür. Benzer bir şekilde Nejad-Abbaszadeh ve Hassani (2011) üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları araştırmada mesleki kıdeme göre; Doğan ve arkadaşları (2014) ile Moss ve Barbuto (2010) tarafından kamu örgütlerinde çalışanlar ile gerçekleştirdikleri araştırmalarda örgütsel kıdeme göre politik taktik geneli ve boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak Fışkınlı'nın (2020) araştırmasında öğretmenlerin hizmet süresi ile yöneticilerin kullandığı politik taktiklere yönelik algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Politik davranışların ortaya çıkmasında bireysel faktörlerin ve demografik değişkenlerin etkisi Fışkınlı'nın (2020) araştırması ile bu araştırma arasındaki farkı açıklayabilir. Mesleki ve örgütsel kıdemleri arttıkça politik taktik algılarında düşüş görülmesi, öğretmenlerin yıllar içinde oluşan mesleki yıpranmalarına, tükenmişlik yaşamalarına veya güç elde etme isteklerinin azalmasına bağlanabilir. Şöyle ki, Robbins ve Judge (2015) politik davranışların ortaya çıkmasında kişilerin başarı beklentilerinin ve çalıştıkları kurumdan beklentilerinin önemli etmenler olarak belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu beklentilerin zamanla azalması politik davranışların da azalmasına sebep olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça örgüt kültürü algılarında düşüş yaşandığı fakat örgütsel kıdemleri arttıkça her hangi bir değişim görülmediği ortaya çıkmıştır. Bu, beklenilenin aksine bir durum olduğu için önemli bir sonuçtur. Ancak Esinbay (2008) ile Korkmaz ve Çevik (2017) tarafından yapılan araştırmalarda da mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Terzi (2005) ve Çakır (2017) tarafından yapılan araştırmalarda ise örgütsel kıdeme göre bazı kültür boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilirken Parmaksız'ın (2018) araştırmasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Söz konusu araştırmalar farklı okul kademelerinde yapıldığı için bu araştırmadan farklı sonuçlar vermiş olabilirler. Çünkü her kademenin ve okulun kendine has bir çalışma ortamı, öğrenci ve öğretmen profilleri bulunmaktadır. Araştırma bulgularına dayalı olarak, mesleki kıdeme göre azalmanın nedeni zamanla oluşan tecrübeyle birlikte kazanılan ön görü olabilir. Örgütsel kıdeme göre ortaya çıkan duruma neden olan etmen ise örgüt kültürünü oluşturan faktörlerden olan liderler ve üyelerdeki sirkülasyon olabilir. Okullarda özellikle müdürler ve öğretmenler belli sürelerle yer değiştirmektedir. Bu nedenle öğretmenler aynı okulda çalışmaya devam etse de farklı bir kültürle karşılaşabilmektedirler. Bu da zamanla örgütsel ortama yönelik bir duyarsızlığa veya alışılmışlığa neden olabilir.

Örgüt kültürü ile politik taktik arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı ile ilgili ampirik bir araştırmaya ulaşılamamış olmasına rağmen alanyazında politik taktiklerin kullanılmasında örgüt kültürünün etkilerinden sıklıkla söz edilmiştir (Kacmar ve Ferris, 1993; Robbins ve Judge, 2015). Araştırma sonucunda da bürokratik ve görev kültürü ile politik taktikler arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Özellikle bürokratik kültürlerde öğretmenlerin politik taktik algısının daha fazla olduğu görülmektedir. Bürokratik kültürün temel göstergelerinden olan baskı ve denetimin buna sebep olduğu düşünülmektedir. Ayrıca destek ve başarı kültürleri ile politik taktikler arasında sadece iki boyutta düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Buradan destek kültürünün etkin olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissettikleri ve bu nedenle de politik taktik kullanmaya ihtiyaç duymadıkları sonucu çıkarılabilir. Ancak alanyazına uygun olarak başarı kültürünün hâkim olduğu rekabetçi örgütlerde daha fazla çeşitte politik taktiğin algılanıyor olması gerekirdi.

Son olarak araştırmada örgüt kültürünün öğretmenlerin politik davranışını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ve politik taktik kavramları örgütlerde her zaman var olacak ve örgütün yaşamına yön verecek kavramlardır. Örgütlerde politik taktiklerin kimler tarafından nasıl ve hangi koşullarda kullanıldığına bilinmesinin hem yöneticiler ve diğer çalışanlar açısından hem de örgütün genel işleyişi açısından önemlidir (Erol, 2019). Bunun yanı sıra örgüt kültürünün olumlu ya da olumsuz etkileri, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını da şekillendirmektedir. Bu araştırmada da örgüt kültürü boyutlarından görev kültürü ve destek kültürünün ilk iki sırada yer alması ve öğretmenlerin genel politik taktik algılarının düşük çıkması bu görüşü desteklemektedir. Alanyazında politik taktikler ile ilgili farklı örgüt türlerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Sonaike (2013) ve Wang (2018) tarafından yapılan araştırmalarda az miktarda, yumuşak, rasyonel ve profesyonel şekilde kullanılan taktiklerin örgüt üyeleri tarafından olumsuz görülmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada da öğretmenlerin izlenim yönetimi ve koalisyon oluşturma politik taktik boyutlarındaki puanlarının diğer boyutlardan fazla olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları bu açıdan Sonaike (2013) ve Wang (2018) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında uygulayıcılara yönelik olarak okullarda destek kültürünün oluşturulması ve okul yöneticilerine örgüt içindeki politik davranışların yönetilmesi ile ilgili eğitimler verilmesi, okullarda öğretmenlerin bir

arada ve iş birliği halinde çalışacakları ortamların hazırlanması gibi öneriler getirilebilir. Araştırmacılara yönelik olarak ise benzer araştırmaların yöneticilerle, nitel metotlarla veya özel okullarda tekrarlanması önerilebilir.

### Kaynakça

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. ve Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.  
Doi: 10.2307/2F41164852
- Blau, P. M. (1983). *On the nature of organization*. Florida: R. E. Krieger Pub. Co.
- Boglera, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.  
Doi: 10.1016/j.tate.2004.02.003
- 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.
- Campbell, R. F., Fleming, T., Newell, L. J. ve Bennion, J. W. (1987). *A history of thought and practice in educational administration*. New York: Teacher College Press.
- Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. ve Frink, D. D. (2003). The effects-of positive affect and gender on the influence tactics-job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(1), 1-18.  
Doi: 10.1177/107179190301000101
- Çakır, H. (2017). *İsmek hayat boyu öğrenme merkezi öğretmenlerinin örgüt kültürü alguları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 469590) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey Bass Education Series.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik alguları. *Akademik Bakış Dergisi*, 44, 1-25.
- Erol, E. (2019). Politik taktikler ölçeği: Üniversite/fakülte versiyonunun geliştirilmesi. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 14(3), 531-563.  
Doi: 10.29228/TurkishStudies.22646
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü: Balıkesir ili örneği* (Yayın No. 231961) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Fışkınlı, G. (2020). *Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki* (Yayın No. 628152) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Furst S. A. ve Cable D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied*

- Psychology*, 93(2), 453-462.  
Doi: 10.1037/0021-9010.93.2.453
- Geertz, C. (2000). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi* (Yayın No. 446889) [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Orijinal çalışma basım tarihi 2002).
- Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. *Business Horizons*, 36(4), 70-74.  
Doi: 10.1016/S0007-6813(05)80123-5
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma* (Yayın No. 331793) [Doktora tezi, Konya Selçuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıral, E. (2008). *Örgüt mecazları: Kültür olarak örgütler*. A. Balcı, (Ed.), Okul Geliştirme içinde (ss. 35-56). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Korkmaz, M. ve Çevik, M. S. (2017). Analysis of the rotation between organizational culture and alienation in secondary educational institutions. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 675-716.  
Doi: 10.14527/kuey.2017.021
- Leblebici, E. (2016). *Öğretmen algılarına göre meslek liselerinde örgütsel imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 423238) [Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.  
Doi: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x
- Moss, J. A. ve 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*, 11(12), 55-174.
- Murray, V. ve Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business Horizons*, 23(6), 11-23.  
Doi: 10.1016/0007-6813(80)90045-2
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S. ve Hassani, M. (2011) Organizational political tactics in universities. *Higher Education Studies*, 2(1), 65-72.  
Doi: 10.5539/hes.v1n2p65
- O'Neill, R. M ve Zanzi, A. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.
- Parmaksız, Y. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin zorunlu yer değiştirme (rotasyon) algıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 524801) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz* (Ö. Özsayar, Çev. Ed.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1993).
- Robbins, S. P. ve Judge, A. T. (2015). *Örgütsel davranış*. (A. Yalçın, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1993).
- Schein, H. E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Sonaïke, K. (2013). Revisiting the good and bad sides of organizational politics. *Journal of Business and Economics Research*, 11(4), 197-202.  
Doi: 10.19030/jber.v11i4.7748
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E. ve Raho, L. E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40, 313-329.  
Doi: 10.1023/A:1020807700478
- Şimşek, S., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Wang, F. (2018). Subversive leadership and power tactics. *Journal of Educational Administration*, 56(4), 398-413.  
Doi: 10.1108/JEA-07-2017-0081
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.