

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL TAKAS, ÖZÜMSEME
KAPASİTESİ DÜZEYLERİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

SİBEL DEMİRER

BOLU - 2019

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL TAKAS, ÖZÜMSEME
KAPASİTESİ DÜZEYLERİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Hazırlayan
Sibel DEMİRER

Danışman
Prof. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN

BOLU, KASIM-2019

DOKTORA TEZ ONAY FORMU

Sibel DEMİRER tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas, Özlümleme Kapasitesi Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir. (26.11.2019)

Akademik Ünvan ve Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) :Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN
Üye :Prof. Dr. Türkan ARGON
Üye :Prof. Dr. Soner DURMUŞ
Üye :Doç. Dr. Mustafa KALE
Üye :Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Prof. Dr. Türkan ARGON
Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum, “Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas, Özümseme Kapasitesi Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

26/11/2019



Sibel DEMİRER

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde yol gösteren, hayallerimi gerçekleştirmeme yardımcı olan, çalışmalarında bana inanan ve güvenen, örnek aldığım ve her daim örnek alacağım değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN'e,

Destek ve katkılarından dolayı değerli hocalarım Prof. Dr. Türkan ARGON'a, Prof. Dr. Soner DURMUŞ'a, Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY'a ve Doç. Dr. Mustafa KALE'ye ve yardımlarından dolayı Arş. Gör. Dr. Alperen YANDI'ya,

Ölçeklerin uygulanması sırasında yardım severliliklerinden dolayı minnettar olduğum değerli meslektaşlarım okul yöneticilerine,

Ayrıca tez çalışmamın tüm aşamalarında yanımda olarak güven ve desteklerini esirgemeyen sevgili aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	v
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
ÖZET	xv
ABSTRACT	xvii
I. BÖLÜM	
1. Giriş	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi	11
1.3. Araştırmanın Amacı.....	11
1.4. Araştırmanın Önemi.....	12
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	15
1.6. Araştırmanın Sayıtları.....	15
1.7. Tanımlar.....	15
II. BÖLÜM	
2. Kuramsal Çerçeve	16
2.1. Sosyal Takas Teorisi	16
2.1.1. Sosyal takas kavramı.....	17
2.1.2. Sosyal takas teorisi.....	20
2.1.3. Sosyal takas teorisinin özellikleri.....	24
2.1.4. Sosyal takas ile ilgili diğer teoriler.....	29
2.1.5. Takas türleri.....	32
2.1.6. Eğitim örgütlerinde sosyal takas teorisi.....	36
2.2. Özümseme Kapasitesi.....	39
2.2.1. Özümseme kapasitesinin tanımı.....	40
2.2.2. Özümseme kapasitesi süreci.....	43

2.2.3.	Özümseme kapasitesinin özellikleri.....	49
2.2.4.	Özümseme kapasitesinin boyutları.....	51
2.2.5.	Potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi.....	54
2.2.6.	Özümseme kapasitesi modelleri.....	55
2.2.7.	Özümseme kapasitesinin sonuçları.....	63
2.2.8.	Eğitim örgütlerinde özümseme kapasitesi	66
2.3.	Psikolojik Sözleşme.....	70
2.3.1.	Psikolojik sözleşmenin tanımı.....	71
2.3.2.	Psikolojik sözleşmenin özellikleri.....	74
2.3.3.	Psikolojik sözleşmenin içeriği.....	81
2.3.4.	Psikolojik sözleşmede tek -çift yönlü yaklaşım..	85
2.3.5.	Psikolojik sözleşmenin dayandığı teoriler.....	85
2.3.6.	Sözleşme türleri.....	88
2.3.7.	Psikolojik sözleşme boyutları.....	90
2.3.8.	Psikolojik sözleşme yönetimi.....	96
2.3.9.	Psikolojik sözleşme ihlali.....	101
2.3.10.	Eğitim örgütlerinde psikolojik sözleşme.....	106
2.4.	Eğitim Örgütlerinde Sosyal Takas, Özümseme Kapasitesi ve Psikolojik Sözleşme Algısı Arasındaki İlişki.....	109
2.5.	Konu ile İlgili Türkiye’de ve Yurtdışında Yapılan Yayın ve Araştırmalar.....	120
III. BÖLÜM		
3.	Yöntem.....	151
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	151
3.2.	Araştırma Evreni	151
3.3.	Verilerin Toplanması.....	156
3.4.	Veri Toplama Araçları.....	157
3.4.1.	Kişisel bilgi formu	159
3.4.2.	Sosyal takas algısı ölçeği	159
3.4.3.	Özümseme kapasitesi ölçeği.....	166
3.4.3.1.	Özümseme kapasitesi ölçeği geliştirme çalışmaları	167

3.4.3.2.	Özümseme kapasitesi ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları.....	171
3.4.4.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeği.....	180
3.4.4.1.	Psikolojik sözleşme ölçeği geliştirme çalışmaları..	181
3.4.4.2.	Psikolojik sözleşme ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları.....	184
3.5.	Verilerin Analizi.....	191
IV. BÖLÜM		
4.	Bulgular ve Yorumlar.....	192
4.1.	Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	192
4.2.	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	198
4.2.1.	Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	199
4.2.2.	Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	202
4.2.3.	Okul yöneticilerinin görevine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları	205
4.2.4.	Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	209
4.2.5.	Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	213
4.2.6.	Okul yöneticilerinin yaşlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	215
4.2.7.	Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları...	222
4.2.8.	Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	228

4.2.9.	Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	233
4.2.10.	Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları.....	238
4.2.11.	Okul yöneticilerinin sendika üyeliğine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algılar.....	242
4.3.	Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	243
4.3.1.	Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki	243
4.4.	Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	255
4.4.1.	Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin bulgular	255
V. BÖLÜM		
5.	Sonuç ve Öneriler.....	257
5.1.	Sonuçlar.....	257
5.1.1.	Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin sonuçlar....	257
5.1.2.	Okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin sonuçlar	258
5.1.3.	Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki.....	265
5.1.4.	Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin sonuçlar.....	266
5.2.	Öneriler.....	267
5.2.1.	Uygulamaya yönelik öneriler.....	267
5.2.2.	Araştırmacılara yönelik öneriler.....	272

KAYNAKÇA	273
EKLER	
Ek 1. Valilik Oluru.....	322
Ek 2. Sosyal Takas Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları.....	323
Ek 3. Özümseme Kapasitesi Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları.....	324
Ek 4. Psikolojik Sözleşme Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları.....	325
Ek 5. Psikolojik Sözleşme Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları.....	326
Ek 6. Veri Toplama Aracı.....	327
Ek 7. Etik Kurul İzni.....	330
Ek 8. Tez Başlığının Değiştirildiğine İlişkin Tutanak	331
Ek 9. Sosyal Takas Ölçeği ve Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	332
Ek 10. Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	333
Ek 11. Sosyal Takas Ölçeği, Özümseme Kapasitesi Ölçeği ve Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğine İlişkin Kolmogorov-Smirnov testi Bulguları ile Çarpıklık ve Basıklık Tabloları.....	334
ÖZGEÇMİŞ.....	348

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1.	Psikolojik sözleşmenin geçmişteki ve gelişmekte olan formları.....	78
Tablo 3.1.	Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin bulgular.....	152
Tablo 3.2.	Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne ilişkin bulgular.....	152
Tablo 3.3.	Okul yöneticilerinin görev değişkenine ilişkin bulgular.....	153
Tablo 3.4.	Okul yöneticilerinin eğitim durumuna ilişkin bulgular.....	153
Tablo 3.5.	Okul yöneticilerinin medeni durumuna ilişkin bulgular.....	153
Tablo 3.6.	Okul yöneticilerinin yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	154
Tablo 3.7.	Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....	154
Tablo 3.8.	Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine ilişkin bulgular.....	155
Tablo 3.9.	Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulda yöneticilikte geçen süre değişkenine ilişkin bulgular.....	155
Tablo 3.10.	Yöneticilerin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısına ilişkin bulgular	156
Tablo 3.11.	Okul yöneticilerinin sendika üyeliğine ilişkin bulgular	156
Tablo 3.12.	Sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısı ölçeklerine ilişkin verilerin puan aralıkları.....	158
Tablo 3.13.	Sosyal takas algısı ölçeğinin güvenirlik katsayıları	159
Tablo 3.14.	Sosyal takas algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri.....	160
Tablo 3.15.	Sosyal takas algısı ölçeğinin boyutlarının özdeğerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri.....	161
Tablo 3.16.	Sosyal takas algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları	162
Tablo 3.17.	Doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	163
Tablo 3.18.	Sosyal takas algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	165
Tablo 3.19.	Sosyal takas algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	166
Tablo 3.20.	Özümseme kapasitesi ölçeğinin güvenirlik katsayıları.....	167
Tablo 3.21.	Minimum KGO değerleri.....	168
Tablo 3.22.	Özümseme kapasitesi ölçeği aday maddeleri kapsam geçerlilik oranları.....	169

Tablo 3.23.	Özümseme kapasitesi ölçeği aday maddeleri.....	170
Tablo 3.24.	Özümseme kapasitesi ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri.....	172
Tablo 3.25.	Özümseme kapasitesi ölçeğinin boyutlarının özdeğerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri.....	173
Tablo 3.26.	Özümseme kapasitesi ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları	175
Tablo 3.27.	Özümseme kapasitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları....	178
Tablo 3.28.	Özümseme kapasitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	179
Tablo 3.29.	Özümseme kapasitesi ölçeğinin nihai madde sıra numaraları.....	179
Tablo 3.30.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin güvenirlik katsayıları.....	180
Tablo 3.31.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeği aday maddeleri kapsam geçerlilik oranları.....	182
Tablo 3.32.	Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeği aday maddeleri.....	183
Tablo 3.33.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri.....	185
Tablo 3.34.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin boyutlarının özdeğerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri.....	185
Tablo 3.35.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları.....	187
Tablo 3.36.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	189
Tablo 3.37.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	190
Tablo 3.38.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin nihai madde sıra numaraları....	190
Tablo 4.1.	Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları	192
Tablo 4.2.	Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları.....	199

Tablo 4.3.	Okul yöneticilerinin okul türüne göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	202
Tablo 4.4.	Okul yöneticilerinin görevlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları.....	205
Tablo 4.5.	Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları.....	209
Tablo 4.6.	Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları.....	213
Tablo 4.7.	Okul yöneticilerinin yaşlarına göre sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	215
Tablo 4.8.	Okul yöneticilerinin yaşlarına göre psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	218
Tablo 4.9.	Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	222
Tablo 4.10.	Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	228
Tablo 4.11	Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	231
Tablo 4.12.	Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki görev süresine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	234
Tablo 4.13.	Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları.....	239
Tablo 4.14.	Okul yöneticilerinin sendika üyeliğine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına	242

	ilişkin Mann-Whitney U bulguları.....	
Tablo 4.15.	Korelasyon analizi.....	244
Tablo 4.16.	Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine göre psikolojik sözleşme algısı için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....	255



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1.	Teknolojik ve örgütsel sınırlarla faydalanma ve keşif türleri.....	50
Şekil 2.2.	Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesi modeli	59
Şekil 2.3.	Todorova ve Durisin (2007) özümseme kapasitesi modeli.....	61
Şekil 2.4.	Özümseme kapasitesinin entegre yapısı	62
Şekil 2.5.	Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisine ilişkin çerçeve	83
Şekil 2.6.	Yeni gelenlerin psikolojik sözleşme algıları.....	97
Şekil 3.1.	Sosyal takas algısı ölçeği özdeğer grafiği	162
Şekil 3.2.	Sosyal takas algısı ölçeğinin ölçme modeli	165
Şekil 3.3.	Özümseme kapasitesi ölçeği özdeğer grafiği	174
Şekil 3.4.	Özümseme kapasitesi ölçeği ölçme modeli	177
Şekil 3.5.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeği özdeğer grafiği	186
Şekil 3.6.	Psikolojik sözleşme algısı ölçeği ölçme modeli	198

KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index / Düzeltilmiş Uyum İndeksi
CFI	: Comparative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Statistic / İyilik Uyum İndeksi
IFI	: Incremental Fit Index / Fazlalık Uyum İndeksi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı
NFI	: Normed Fit Index / Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Non-Normed Fit Index / Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
RFI	: Relative Fit Index / Göreli Uyum İndeksi
RMR	: Root Mean Square Residual / Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation / Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
S.O.	: Sıra Ortalaması
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual / Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü
SS	: Standart Sapma
\bar{x}	: Ortalama

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL TAKAS, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ DÜZEYLERİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Demirer, Sibel

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN

Kasım-2019, xix + 348 Sayfa

Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre yöneticilerin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını ve okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algılarının yordayıcısı olup olmadığını saptamaktır.

İlişkisel tarama modeli ile yürütülmüş olan araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bolu il genelinde 147 resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 341 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Evrendeki tüm okullara ulaşılmıştır ve geri dönen veri toplama araçlarından 249 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada veriler, okul yöneticilerinden ölçek yolu ile toplanmıştır. Dört bölümden oluşan ölçme aracının birinci bölümünde, ölçme aracı ve araştırma hakkında açıklayıcı kısa bilgi ile araştırmaya katılanlar hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Diğer bölümlerde okul yöneticilerinin sosyal takas algılarını belirlemek amacıyla kullanılan Sosyal Takas Algısı Ölçeği (Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2016),

özümseme kapasitesi düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan araştırmacı tarafından geliştirilen Özümseme Kapasitesi Ölçeği ve okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını belirlemek amacıyla kullanılan araştırmacı tarafından geliştirilen Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği yer almaktadır. Veriler SPSS 17 paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H testleri ile korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine ve edinim boyutuna ilişkin görüşleri “katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesinin benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutlarında “tamamen katılıyorum” düzeyindedir. Ayrıca okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algıları “katılıyorum” düzeyindedir. En düşük ortalamaya sahip boyutun “kararsızım” düzeyinde olan işlemsel sözleşme boyutu olduğu görölmektedir.

Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşleri demografik bilgilere göre incelenmiş, okul yöneticilerinin sosyal takas algısında cinsiyet, eğitim durumu, görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre; özümseme kapasitesi düzeylerinde okul türü ve görev değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algıları arasında görev, yaş, yöneticilik kıdemi, görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal takas ve özümseme kapasitesinin okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının anlamlı yordayıcıları olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticileri, sosyal takas, özümseme kapasitesi, psikolojik sözleşme.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS'
LEVELS OF SOCIAL EXCHANGE, ABSORPTIVE CAPACITY
AND PERCEPTION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT**

Demirer, Sibel

Phd Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN

November-2019, xix + 348 Pages

The main aim of this research is to determine the relation among school administrators' levels of social exchange, absorptive capacity, and perception of psychological contract. Furthermore we have intended to determine if there is statistically meaningful differences among school administrators' views on social exchange, absorptive capacity and psychological contract according to demographic variables and if social exchange and absorptive capacity are predictors of school administrators' psychological contract perceptions.

The population of this relational survey research consists of 341 school administrators, working in 147 schools in Bolu in 2018-2019 academic year. All schools have been reached in the universe and 249 usable surveys have been gathered for this research. The data in the research were collected from school administrators via a scale. Four survey instruments were used in the research. The first one was personal inquiry form that was created for a short explanatory information about survey instruments and a collecting knowledge with respect to participants to survey. The other survey instruments were Social Exchange Scale (Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2016), Absorptive Capacity Questionnaire, School Administrators' Psychological Contract

Questionnaire that were developed by the researcher. Data was analyzed with SPSS 17 software. Analyzing the data, percentage, frequency, standart deviation, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H test, correlation and regression analysis were used.

According to the results, school administrators' views on levels of social exchange, absorptive capacity, and dimension of acquisition are at 'agree' level. The school administrators' views on levels of dimensions of assimilation, transformation and exploitation are at 'strongly agree' level. Also school administrators' views on realitional contract, balanced contract and psychological contract are at 'agree' level. The dimension that has the lowest mean is transactional contract with 'neither agree nor disagree' degree.

School administrators' views on social exchange, absorptive capacity, and psychological contract have been analyzed by demographics variables. According to the results, it is found that school administrators' gender, education level, seniority at current school and the number of students have significant effect on social exchange. School administrators' type of their school and position have significant effect on school administrators' levels of absorptive capacity. Also school administrators' position, age, seniority, seniority at current school and the number of sudents have significant effect on psychological contract.

According to the results, it is found that social exchange, absorptive capacity, and psychological contract have positive, statistically significant and medium level relationship. Social exchange and absorptive capacity are predictors of school administrators' psychological contract.

Key words: School administrators, scial exchange, asorptive capacity, pychological contract.

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Sosyal bir varlık olan insan, sosyal çevresi ile ilişkiler kurma eğilimindedir. Sosyal ilişkiler bireyler arasında karşılıklı hoşgörü ve iyilik yapma davranışlarıyla başlamaktadır. Yaptığı davranışın sonucunda karşılığını alacağını veya fayda sağlayacağını düşünen birey karşılıklı değişime yönelik sosyal ilişkiyi sürdürmektedir. Değişim sürecinde birey tarafından davranışının öngörülen maliyetini, sosyal ilişki içerisinde olduğu diğer bireylerden alınan maddi olan veya olmayan ödüllerin karşılaması beklenmektedir. Aynı zamanda taraflar arasındaki güven duygusunun olması karşılıklı değişim ilişkisine girmelerini kolaylaştırmaktadır. Karşılıklı alış verişe dayanan ve bu alış veriş sonucunda bireyin az maliyetle çok fayda sağlayabileceğine dair inancının olması halinde sosyal takas gerçekleşebilmektedir. Bu değişimin yarattığı, gerek maddi gerekse manevi unsurlarla şekillenen sosyal yapılar adalet, güven, duygusal ve psikolojik destek gibi kavramlarının ortaya çıkmasını etkilemektedir.

Çalışanların ihtiyaçları ve istekleri karşılıklı değişime dayalı sosyal ilişkilerini etkilemektedir. Örneğin saygı ve takdir görmeye ihtiyaç hisseden birey, örgütte daha fazla çalışma davranışı gösterebilmektedir. Çalışanın örgütten beklediği karşılığı alması davranışın sürekliliğini sağlayabilmektedir. Bu durumda çalışanlar ile örgütlerin

karşılıklı olarak birbirinden beklentilerini ortaya koyan ve resmi anlaşmaların yanı sıra yazılı olarak ifade edilmeyen sözleşmeler ortaya çıkmaktadır. Örgüt ile çalışanın beklentileri arasında denge sağlayan ve karşılıklı yükümlülüklerinin sınırlarını belirleyen bu sözleşmeler çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkileyebilmektedir.

İnsan doğasının karmaşıklığı ve araştırmaların buna kazandırdığı önem örgütlerin çalışanlara olan bakışını da geliştirmesine neden olmaktadır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki etkileşim ve bunun sonucunda ortaya çıkan çıkar ilişkileri sosyal takas kavramını gündeme getirmiştir. Sosyal takas teorisinin tarihsel gelişiminde öncelikle sosyal davranışı takas olarak değerlendiren Homans (1958, 1961) ve karşılıklılık normunu ifade eden Gouldner (1960); ekonomik ve sosyal takas kavramlarını açıklayan kuramın öncülerinden Blau (1964), Thibaut ve Kelley (1959) ve Emerson (1976) katkı sağlamıştır. Social Exchange kavramı Türkçe alanyazına sosyal mübadele (Bal, 2014; Bedük ve Ertürk, 2015; Bolat, Bolat ve Seymen, 2009; Büyükyılmaz, 2013; Dağlı, 2016; Demirel, Derin ve Çakınberk, 2013; Dikili, 2012; Envergil, 2018; Ertürk, 2014; Gürbüz, 2006; Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016; Özasan, Acar ve Acar, 2009; Topcu, 2015; Yıldız, 2017; Yılmaz, 2012), alışveriş (Akan, 1990); sosyal takas (Çankaya, 1996; Çetin ve Şentürk, 2016; Dönmez, 2015; Gemalmaz, 2014; İşçi, 2010), sosyal değişim (Akyürek, 2017; Altunel, 2009; Apaydın, 2016; Aykanat, 2014; Köksal, 2012) şeklinde çevrilmiştir. Bu çalışmada Social Exchange Theory sosyal takas teorisi olarak isimlendirilmiştir.

Sosyal takas teorisi, örgütsel davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal takas modeline göre performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çok odaklı örgütsel çıktılar ve çok odaklı adalet arasındaki bağlantının sosyal takas ilişkilerinin oluşumuna aracılık ettiği savunulmaktadır (Rupp ve Cropanzano, 2002). Sosyal takas kavramının gönüllülük esasına, işbirlikçi davranışlara ve maddi olmayan ödüllere dayanması sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışının temeli sosyal takas teorisine dayandırılmıştır (Özaslan ve diğerleri, 2009). Sosyal takas ilişkilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005; Van Dyne ve Ang, 1998; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Tüketim topluluklarında bir grubun sürdürülebilir başarısı için temel

bileşen olarak kabul edilen vatandaşlık davranışının kritik öncülleri sosyal takas teorisinden etkilenmektedir (Chen, Chen ve Farn, 2010). Sosyal takas teorisi sosyal destek (Buunk ve Hoorens, 1992), örgütsel destek ve lider üye etkileşimi (Wayne, Shore ve Liden, 1997), tükenmişlik ve karşılıklılık (Schaufeli, 2006; Schaufeli, Dierendonck ve Gorp, 1996), adalet (Colquitt, 2008; Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002; Cropanzano ve Rupp, 2008; Griffith, Harvey ve Lusch, 2006; Konovsky ve Pugh, 1994; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Molm, Peterson ve Takahashi; 2003; Rupp ve Cropanzano, 2002), liderlik (Keller ve Dansereau, 1995), güven (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Molm, Takahashi ve Peterson, 2000), etik liderlik ve normatif bağlılık (Demirel, Derin ve Çakınberk, 2013), yöneticilere güven (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998); lider-üye ilişkisi (Eisenberger ve diğerleri, 2010; Erdoğan ve Liden, 2002; Hofmann ve Morgeson, 1999; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Settoon, Bennett ve Liden, 1996) kavramlarıyla ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Liderler ve takipçiler yüksek kaliteli sosyal paylaşım ilişkilerini geliştirip sürdürdüklerinde etkili liderlik süreçlerinin gerçekleşmesiyle üyeler arasında sosyal takas artmaktadır. Üyeler hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha fazla bilgi ve kaynak paylaşmaya başlamaktadırlar. Eşit bir karşılık beklentisi bulunan bu takas süreci belirli bir süre içinde gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider üye etkileşiminde karşılıklılığa bağlı olarak takas süreci değişiklik göstermektedir (Davis ve Gardner, 2004). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin çalışanların rolleri ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili yöneticileriyle doğrudan ilişkili davranışlarda bulunmalarına yol açtığı ifade edilmektedir (Masterson ve diğerleri, 2000; Settoon ve diğerleri, 1996; Wayne ve diğerleri, 1997).

Günümüzde sosyal bilimler ve özellikle sosyal psikoloji için bir tür bütüncül teori olan takas teorisinin gelişim aşamalarında özellikle, sosyal takasa ilişkin sosyolojik yerine psikolojik ve evrensel özellikteki bireysel eylemlere atıfta bulunan ve örgütsel çıktıları ile birlikte ele alan rasyonel seçim önerileri değerlendirilmektedir (Zafirovski, 2005). Çalışanların yüksek kalite sosyal takas ilişkileri olması görev performansı ve vatandaşlık davranışına olumlu etkisi ile çalışanın negatif kişilik özelliklerinin etkilerini azaltmaktadır (Kamdar ve Van Dyne, 2007). Sosyal takas teorisine dayanarak, duygusal

tükenmişliğin iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetini öngörebileceği ifade edilmektedir (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003). Takas değişken biçim ve yoğunlukta olumlu ya da olumsuz olabilen duyguları üretebilmektedir. Paylaşılan sorumluluk ne kadar büyükse, bireylerin takastaki sosyal unsurlara bağlayacağı duyguları o kadar güçlü olmaktadır ve duyguların olumlu olması takasın sonucunda bağlılığı güçlendirmektedir (Sierra ve McQuitty, 2005). Aynı zamanda sosyal takas teorisi iş arkadaşlarının ve koçların desteği ile çalışanların meslekleri ve algılanan kariyer başarısı hakkında memnuniyet düzeylerini yükseltmektedir (Ensher, Thomas ve Murphy, 2001).

Teknoloji olgusuna bağlı olarak insanlar önemli değişimlerin varlığını hissetmektedir. Teknolojik gelişmeler giderek artarken gelişmelerin birey veya örgüt temelinde yansımaları ortaya çıkmaktadır. Var olan beklentilerini karşılayarak ve yenilerini yaratarak bireylerin yaşam tarzını ve düşünce yapısını etkileyen bilgilerin elde edilmesi sürecinde yapılan araştırmaların sayısı ve elde edilen sonuçların özelliği giderek artmaktadır. Hızlı değişim sürecinde üretilen bilgiler, insanların beklentilerini farklılaştırmaktadır. Değişimlerin sürekliliğinin sağlanması için sürekli yenileşmeye ihtiyaç duyulan örgütlerde bilgiye yatırım yapılmasına önem verilmesi ve çalışanın bilgi kaynaklarına erişiminin kolaylaştırılması özümleme kapasitesini etkilemektedir. Değişim ve yenileşmeyi sağlayan bilgilerin üretildiği koşullarda örgütlerin rekabet şartlarına uyum sağlaması için yeni bilgileri alması ve kullanabilmesi sonucu özümleme kapasitesinin artması beklenmektedir. Yetişmiş çalışanlar örgütlerin bilgidan faydalanma ihtiyacını karşılamasını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerde bilgiyi kullanabilme yeteneğine sahip ve bilgi üretimi yapabilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Teknolojik gelişmelerde başarı için hem teknolojik bilgi hem de uygulamanın iyi bir şekilde anlaşılmasını gerektirdiği vurgulanmaktadır. Teknoloji kullanımı çalışanların becerilerine bağlı olarak uygulanabilmektedir. Dolayısıyla yeni teknolojilerin gelişimine ek olarak, aynı zamanda becerilerin daha yüksek bir oranda biriktirilmesi gerekmektedir (Keller, 1996). Bağlamsal bilginin yeni bilginin üzerindeki etkisinin var olması nedeniyle özümleme kapasitesi örgütlerin çok yönlü bilgi edinim yeteneği geliştirmesi ve bilginin birikimli niteliğinin yanı sıra çalışanların eğitim seviyesi ile ilişkili

olabilmektedir. Bir çalışanın aldığı daha fazla eğitim yeni bilgiyi özümseme ve kullanma konusundaki bireysel yeteneğini artırmaktadır. Örgütlerin özümseme kapasiteleri çalışanlarının özelliklerine bağlı olduğu için çalışanların genel eğitim seviyesi, yetiştirilmesi ve deneyimleri örgütlerin özümseme kapasitesinde olumlu etkiye sahip olmaktadır (Schmidt, 2005). Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin bilgiyi özümsemeye yönelik bilginin ediniminde ve bilgiden faydalanılmasında hem birey olarak hem de örgüt yönetici olarak gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir.

Bilginin değişim hızına bağlı olarak bilginin özümsemesi ile bireylerin ve örgütlerin özümseme yeteneklerini geliştirmesinin önemi vurgulanmaktadır. Özümseme kapasitesini etkileyen ana öncüller hem temel beceriler ve öğrenme deneyimi gibi bağlamsal bilgiler hem de iletişimin yapısı ve bilginin dağıtımı gibi örgütsel faktörlerdir. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve siyaset bilimi gibi bazı sosyal bilimler disiplinleri, bu önemli öncüllerin özümseme kapasitesinin etkilerini göstermektedir. Bu nedenle, özümseme kapasitesi potansiyel olarak güçlü, çok düzeyli ve disiplinler arası bir yapıdır (Van den Bosch, Van Wijk ve Volberda, 2003). Bu temelde özümseme kapasitesi gelişiminin örgütlerin rekabet ortamlarında başarılı olmasını ve yeni beceriler geliştirmesini sağlayacağı ifade edilmektedir. Aynı zamanda becerilerin çoğalması rekabet ve inovasyon dinamikleri etrafında gelişirken bilgiden faydalanma ve keşif uygulamalarına yenilikler getirmektedirler. Yeni yetenekler arayışı sürecinde yeni çalışma modelleri ve örgütsel biçimler eşzamanlı olarak ortaya çıkmaktadır (Huygens, Baden-Fuller, Van den Bosch ve Volberda, 2001). Çalışma modellerini ve istihdam ilişkisinin çeşitli yönlerini keşfetmek için sosyal takas teorisi kullanılmıştır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Wayne ve diğerleri, 1997; Whitener ve diğerleri, 1998).

Özümseme kapasitesinde edinilen bilginin etkili bir şekilde dönüştürülmesi ve kullanılması gerekmektedir. Dolayısıyla özümseme kapasitesinin gelişimi bilgi kaynaklarına bağlı olmaktadır. Örgütlerin bilgi edinimini arttırması açısından önemli unsurlardan olan teknolojik bilgi kaynakları ve bu bilgilerin edinimi (Cantner ve Pyka, 1998; Howells, James ve Malik, 2003; Kogut ve Zander 1992; Ruggles, 1998; Steensma ve Corley, 2001; Von Krogh, 1998), bilimsel bilgi kaynaklarının kullanımı (Ansoff,

1991), bilgi tabanlı örgütler (Winch ve Schneider, 1993) ve yeni bilginin üretimi (Leonard ve Sensiper, 1998; Nonaka, 1994; Nonaka, Byosiere, Borucki ve Konno, 1994; Zack, 1999); bilgi kaynaklarına ulaşım için yeni yöntemlerin geliştirilmesi (Tsoukas ve Papoulias, 1996), işbirliği yapma (Hamel, 1991; Hamel, Doz ve Prahalad 1989), değişime uyum sağlama (Fiol ve Lies 1985; Hedlund 1994), bilgi ortamı oluşturma (Van den Bosch, Volberda ve De Boer, 1999), bilgi yönetimi (Coombs ve Hull, 1998; Lenox ve King, 2004; Nonaka ve Peltokorpi, 2006; Van Den Bosch ve diğerleri, 1999; Vinding, 2000), bilgi takası (Leiponen, 2006; Tann, Platts ve Stein, 2002); örgütsel bilgi yapıları (Lyles ve Schwenk, 1992), örgütün bilgi tabanının oluşturma ve geliştirilmesi (Howells, 1996, 1999; Howells ve diğerleri, 2003; Steensma ve Lyles, 2000; Tsoukas, 1994, 1996) önem taşımaktadır.

Bilginin birleşimi ve paylaşımına bağlı olarak yeni bilgilerin yaratılması, araştırma ortaklarının doğrudan etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Bireyler arasındaki yoğun sosyal ilişkiler bilgi paylaşımını arttırdığı için belirli bir noktada doğrudan birbirine bağlanan bireylerin birbirlerinin ne bildiği ölçüsünde şekillenen bilgi transferi fırsatları bir şekilde sınırlanabilmektedir (McFadyen ve Cannella, 2004). Bilgi transferinde, insanlar cevap aradıkları belirli sorulara göre ihtiyaç duydukları herhangi bir bilgiyi tanımlayabilmektedirler. Bilgi yaratmada ise takas ortakları ihtiyaç duydukları spesifik bilgiyi önceden tanımlayamamaktadır. Bu tür bir takas, araştırma sürecindeki taraflar arasında doğrudan bir etkileşimi gerektirmektedir. Dolayısıyla aynı araştırma ortakları birbirleriyle zaman geçirdikçe sosyal ilişkileri gelişmektedir. Sonuçta kişilerarası takas ilişkileri yeni bilgi yaratmanın doğrudan ilişkilerin sayısına ve gücüne bağlı olduğunu göstermektedir. Bireylerin yeni bilgi oluşturmak için bilgi alışverişinde bulunmak ve bilgi alışverişinde bulunmak için başkalarıyla ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir (McFadyen ve Cannella, 2004).

Bilgi çağında önemli kavramlardan biri olan bilgi yönetimi bireyler, küçük grup, örgüt ve örgütler arası alan olmak üzere dört farklı seviyede etkileşime dayanmaktadır. Bilgi yönetimi istihdam sistemleri, kariyer örüntüleri ve örgüt yapısı gibi örgütsel özelliklerle de ilgilidir (Hedlund, 1994). Dolayısıyla bilginin üretimi ve paylaşımındaki farklılıklarla birlikte değişen çevreye uyum sağlamak için çeşitli istihdam şekilleri ortaya

çıkılmaktadır. Gelişen bilgi teknolojilerinin etkisi ile belirli bir süre boyunca birlikte çalışan sanal gruplar da coğrafya veya zaman kısıtlamaları ile sınırlı kalmaksızın belirli bir takım görevleri başarabilmektedir (Wu, Lin ve Lin, 2006). Böylece farklı özelliklerin birleşimi ile bilginin özümsemesi yeteneği yenileşme, örgütsel performans gibi çeşitli örgütsel çıktıları da olumlu yönde etkilemektedir.

Özümseme kapasitesi örgütün ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir. Eğitim örgütleri öğretim programları, materyalleri kamuya bağlı olmakla birlikte yöntem-teknikler kullanma ve geliştirme, proje yapma, çalışma grupları oluşturma gibi konularda içsel bilgi üretme ve dışsal bilgiyi edinme davranışı göstererek okulun özümseme kapasitesi geliştirilebilmektedir. Bu tür çalışmalar için en önemli teşviği sağlayacak olan okul yöneticileri yönetim anlayışını ve liderlik özelliklerini geliştirmek durumundadır. Lewin ve Volberda'ya (1999) göre stratejik yönetim ve örgütün çalışmalarında örgütsel uyarlamaların ve stratejinin iç içe geçmiş ve birbirine bağlı süreçler yönetim pratiği haline gelmektedir.

Örgütler için bilginin üretilmesinde veya kullanım alanının geliştirilmesi için özellikle örgütlerin Ar-Ge bölümlerinin verimli çalışması önem taşımaktadır. Yeni teknolojiler Ar-Ge bölümleri tarafından üretilmekle birlikte diğer örgütlerden de temin edilebilmektedir. Teknolojinin temin edilmesinde bilgi transferini arttırmak için örgütün sahip olduğu özümseme kapasitesi ile etkileşimli teknoloji kaynakları arasında ilişki bulunması gerekmektedir (Ouyang, 2008). Kritik bir kaynak olarak görülen bilginin değerini arttırmak için örgütler, rekabet avantajı kazanma yolu olarak bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Ayrıca, ağ teknolojisindeki hızlı ilerleme ile değişen çevreye uyum sağlamak için ortaya çıkan sanal ekipler, bilgilerini ağ teknolojisi üzerinden etkili bir şekilde paylaşarak birçok örgüt için gelişen bilgi teknolojilerini kullanmayı önemli hale getirmektedir (Wu ve diğerleri, 2006). Birçok yeni teknolojik gelişme ortaya çıkarken bilginin değişim hızına ayak uydurmada eğitim sistemi temel belirleyici konumundadır. Sadece teknolojinin kullanıcısı değil, robotik teknolojileri üretebilen modellere geçiş yolları aranmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin ve öğretmenlerin beceriler geliştirmesi ve bu becerilerini eğitimde inovasyon çalışmalarını sürdürmek için kullanmaya istekli olması gerekmektedir.

Sosyal hayatta önemi giderek artan örgütlerin var olmasında ve işleyişinde çalışan faktörünün önemi oldukça fazladır. Örgüt tarafından çalışanın örgütle kuracağı bağın güçlenmesi ve örgüte karşı yükümlülüklerinden fazlasını yapma çabası göstermesi istenmektedir. Günümüz çalışma hayatında nitelikli çalışan için farklı örgütlerde daha iyi iş imkânları içeren alternatifler olabilmektedir. Örgütler tarafından çalışanları bünyesine katmak ve daha iyi imkanlar sunarak örgütten ayrılmasını engelleyebilmek için çalışanların psikolojik özelliklerinin değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Çalışanların psikolojik ve duygusal özellikleri örgütün karmaşık yapısını önemli oranda arttırmaktadır. Çalışanların psikolojik beklentilerinin boyutu insan psikolojisinden bağımsız değerlendirilememektedir. İnsanın güvende olma duygusunun gelişmesi için çalışana örgüt tarafından iş güvencesi verilmesi; istek ve ihtiyaçlarının karşılanması çabaları aynı zamanda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için önemli aşamalar olarak sayılabilir. Diğer yandan ücretlerdeki ve çalışma koşullarındaki olumlu değişimler örgütlerin başarısında kendi başına yeterli olmamakla birlikte örgüt ve birey arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu çalışanların psikolojik beklentilerin karşılanması hem örgüt hem de birey bağlamında yararlı olmaktadır.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlardan beklentileri olduğu kadar çalışanların da örgütlerden karşılanmasını istedikleri farklı beklentileri, ihtiyaçları ve istekleri bulunmaktadır. Çalışanların örgütten beklentilerinin farklılık göstermesi kişisel özelliklerinin ve ihtiyaçlarının, geçmiş deneyimlerinin ve bulunduğu yeni durumun etkisinden kaynaklanabilmektedir. Çalışanların ve örgütlerin karşılıklı beklentilerine odaklanan psikolojik sözleşme kavramı örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve bireylerin örgütle ilgili alacağı kararların niteliğinde etkin rol oynamaktadır.

Okul yöneticileri ile örgüt arasında oluşan yasal sözleşmelerin yanı sıra psikolojik sözleşmeler hem örgüt hem de birey açısından önem taşımaktadır ve yöneticinin örgüte sağlayacağı katkı psikolojik sözleşme algısının güçlü olmasına bağlı olabilmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmen ve yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının güçlenmesi öğrencilere sağlayacakları katkıların ve eğitimin kalitesinin arttırılmasına imkan verecektir. Günlük yaşamda da olduğu gibi her birey kendi

sorumluluklarını gerçekleştirdiğinde bunun karşılığı almak istemektedir ve karşılığını alacağını dair inancı olduğunda psikolojik sözleşme algısı gelişecektir.

Örgüt ile çalışan arasındaki takas ilişkisinde psikolojik sözleşme algısı önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme işverenlerle çalışanlar arasında gelişen bir sosyal takas şeklidir. Psikolojik sözleşmenin odak noktası, çalışanın sözleşmesinin bileşenlerini ve işverenler tarafından sözleşmelerin yerine getirilmesinin veya yerine getirilmemesinin etkilerini belirlemek olmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Bu durumda sosyal takas kavramı astların üstlerini memnun etmek için resmi iş sözleşmesinde gerekenin ötesinde bir performans göstermeleri konusunda zorunlu hissetmelerini açıklamak için kullanılmıştır (Settoon ve diğerleri, 1996). Çalışanların iş sözleşmelerinin anlaşılmasında alternatif bir yaklaşım, iş ilişkilerini psikolojik sözleşmeleri ile birlikte farklı sosyal takas biçimlerini içerecek şekilde kavramsallaştırmaktır. Özellikle, istihdam ilişkisine yönelik takaslarda karşılıklı yüksek yükümlülükleri algılayan çalışanların karşılıklı düşük yükümlülükleri veya dengesiz yükümlülükleri algılayanlara kıyasla güçlü örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek, kariyerlerine ilişkin olumlu inançları olduğunu ifade etmeleri muhtemeldir. Bu durumda istihdama ilişkin psikolojik sözleşmelerle ilgili odaklanmaların yanı sıra sosyal takaslar konusuna daha çok ağırlık verilmektedir ve bu tür sosyal takasların özellikleri ve farklı etkileri sınıflandırmaya çalışılmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Ayrıca psikolojik sözleşme kavramı da son yıllarda istihdamın yönünü incelemek için bir çerçeve olarak gittikçe artan bir biçimde kullanılmaktadır (Guest ve Conway, 2002). Ekonomik yeniden yapılanma, artan uluslararası rekabet ve değişen işgücü piyasası dinamikleri bağlamında ve daha yenilikçi insan yönetimi uygulamaları açısından psikolojik sözleşme kavramına olan ilgiyi arttırmıştır (Cullinane ve Dundon, 2006).

Psikolojik sözleşme algısında olduğu gibi sosyal takas ilişkilerinde çalışanlar yöneticilerini örgütten farklı olarak algılayabilmektedir. Aynı şekilde çalışan-örgüt takası ve çalışan-yönetici takası göstergeleri farklılaşabilmektedir (Settoon ve diğerleri, 1996). Yöneticilerin kurumları ile bağlılıklarını anlamak için sosyal takas kavramları (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) psikolojik sözleşme algısının (Rousseau, 1989) incelenmesi için kullanılmıştır. Örgüte bağlılığı ifade eden psikolojik

sözleşme yöneticinin bu ilişki hakkındaki inançlarını vurgulamaktadır (Rousseau, 1989). Okul yöneticilerinin resmi kurumlarda çalışmaları nedeniyle örgüt yerine üst yöneticileriyle kurdukları takas ilişkilerinin psikolojik sözleşme algılarını da etkilemesi beklenmektedir. Okul yöneticileri karar veren konumundaki üst yönetim ile bunları uygulayan çalışanlar arasında sosyal takas ilişkilerinde aracı ve dengeleyici olmaktadır. Sosyal takas perspektifinden bu durum okul yöneticilerinin aşması gereken çok sayıda zorluğu beraberinde getirmektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas teorisi bağlamında psikolojik sözleşme algılarının değişiminden söz edilebilmektedir.

Örgütlere bilgi kazandırabilen ve bilgiyi yönetebilen yöneticilerin kattığı bilgi varlıkları sürekli yenileşme sürecini, özgünlüğü, çevre ihtiyaçlarını öngörmeyi ve tüm örgütsel yetenekleri desteklemektedir. Yöneticiler için bireysel bilgi, örgütsel bilgi için başlangıç noktası olmaktadır. Temel olarak, insanlar bilgi kaynaklarını örgüte katmaktadırlar (Patrick, 2008). Okul yöneticisinin ulaşabildiği bilgiler, kişiler arası ilişkilerine bağlı gelişen sosyal takas ile artmaktadır. Aynı zamanda yöneticinin ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarına erişimi hem sosyal takas ilişkilerini geliştirecek hem de sosyal takas ilişkilerinin gelişimi bilgi kaynaklarına erişimi kolaylaştıracaktır. Sosyal takas teorisine göre ilişkiler bireylere bilgi kaynaklarına ulaşmak için fırsatlar sağlamaktadır. Aynı zamanda ilişkilere devam etmenin bireylere bilgi alışverişinde bulunmak ve yeni bilgilere ulaşmak için fırsat sağladığı da görülmektedir.

Eğitim sistemindeki değişimlere bağlı olarak öğretmenlerin ve dolayısıyla yöneticilerin görev ve sorumluluklarının kapsamında artış görülmektedir. Tüm bu artan yükümlülükler öğretmen ve yöneticilerinin karşılık beklentilerini doğurmaktadır. Bu beklentiler ekonomik unsurların yanı sıra sosyal unsurları da içermektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri olduğu kadar okul yöneticilerinin de üst yönetimden beklentileri oluşmaktadır. Aynı zamanda okulla ilgili ihtiyaçların karşılanması; takdir edilme, övgü gibi ödüllendirmelerin yapılması okul yöneticisinin sosyal takas ilişkilerini geliştirerek yöneticinin öğretmenlerin beklentilerini karşılamasına yardımcı olmaktadır. Buradan hareketle üst yönetim ve çalışanlar ile arasında fayda alış verişini sağlayan sosyal takas ilişkileri kurulması yöneticinin psikolojik sözleşme algısını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin

özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişkiyi açıklamada sosyal takas teorisinden yararlanılmaktadır. Sonuçta sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme ilişkisinde eğitim sisteminin önemli unsurları olan okul yöneticilerinin beklentilerinin karşılığını alabileceklerine dair inançlarının incelenmesi ve yükümlülüklerinin tanımlanması açısından önem taşımaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algılarını inceleyerek görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Buna göre;

1. Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

2. Okul yöneticilerinin kişisel değişkenlerine (cinsiyet, görevi, çalıştıkları okul türü, eğitim durumu, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalıştığı okuldaki yöneticilik süresi, öğrenci sayısı, sendika üyeliği) göre

a) Sosyal takas teorisine

b) Özümseme kapasitesine

c) Psikolojik sözleşme algılarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri anlamlı fark göstermekte midir?

3. Okul yöneticilerinin,

a) Sosyal takas teorisi ve özümseme kapasitesine yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

b) Sosyal takas teorisi ve psikolojik sözleşme algısına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

c) Özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

4. Okul yöneticilerinin sosyal takas teorisine ve özümseme kapasitesine yönelik görüşleri psikolojik sözleşme algılarını yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde bireylerin faaliyetlerinin sıklığı nedeniyle çok sayıda etkileşim ve sosyal takas ilişkisi yaşanmaktadır. Günümüzde sosyal takas sürecine dikkat gösteren örgütler tarafından çalışma şartlarını iyileştirmeye yönelik olarak sosyal takas ilişkilerine ve çalışanlarla örgüt arasında güçlü psikolojik sözleşmenin varlığına önem verilmektedir. Örgüt içinde çalışanların olduğu kadar, yöneticilerin de yaşayabileceği maddi veya maddi olmayan kaynaklar, örgütsel destek veya bağlılıkla ilgili sorunlar olabilmektedir. Okul yöneticileri de okulun yönetiminden sorumlu iken aynı zamanda resmi kurumlarda üst yönetimin kararlarını uygulayan birer çalışanı konumundadırlar. Okul yöneticilerinin çalışma yaşantısında olumsuz etki bırakan beğenilmeme, sorun çözücü olarak algılanmama gibi problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu tür problemlerin çözüm sürecinde sosyal takas teorisinin uygulanması okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının güçlenmesini de olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas ve psikolojik sözleşme algısının artırılmasının hem örgüt hem de yöneticiler açısından yararları bulunmaktadır.

Yöneticilerin performansının artması eğitim sisteminin başarısını etkilemektedir. Başarıya giden adımları atmayı sağlayacak bilgi çalışanları olan okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını açıklamada sosyal takas teorisi kullanılmaktadır. Bu çalışmada eğitim örgütlerinde yöneticilerin psikolojik sözleşme davranışlarının sosyal takas ve özümseme kapasitesi perspektifinden incelemesi yapılmaktadır. Sosyal takas ilişkileri ve özümseme kapasitesinin sonucu olarak gelişen ve devam eden psikolojik sözleşmeye ilişkin yönetici davranışlarını içeren bu çalışma çerçevesinde sosyal takas ile

özümseme kapasitesi düzeyi arasındaki ilişki de incelenmektedir. Özümseme kapasitesini oluşturan belirli örgüt özelliklerini tanımlamak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Veugelers, 1997). Bu çalışmada eğitim örgütü yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının bütünlüğü yönetsel süreçte kurdukları sosyal takas ilişkileri dikkate alınarak incelenmektedir. Genellikle özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısı yönetici-öğretmen ilişkisini açıklamak için kullanılmakla birlikte yönetici-üst yönetim arasındaki ilişkiyi anlamak açısından da önem taşımaktadırlar. Aynı zamanda üst yönetim ile okul yöneticisi arasındaki sosyal takas algısı okul yöneticileri ile öğretmen ve personel arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Buradan hareketle sosyal takas ilişkilerinin geliştirilmesi ve okullarda özümseme kapasitesini arttırmaya yönelik hedeflere ulaşılması için yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının önemi artmaktadır. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme algısı özümseme kapasitesi ve sosyal takas tarafından açıklanan ilişkilerden etkilenmektedir. Bu çalışmada sosyal takas, özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme algısı arasındaki ilişki öngörülebilir.

Çalışma alanyazına çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Birincisi, eğitim örgütlerinde sosyal takas teorisi ve sosyal takasa bağlı olan fayda-maliyet analizi kavramları okul yöneticilerinin görüşlerine göre incelenmiştir. İkincisi, bireylerin örgüt ve diğer bireylerle sosyal takas ilişkileri ile bireyler tarafından edinilen bilginin benimsenmesi, dönüştürülmesi ve faydalanılmasından etkilenen örgütsel özümseme kapasitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Üçüncüsü, sosyal takas teorisi ve bilgiyi özümseme kapasitesinin okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarına etkisi vurgulanmaktadır. Bilginin edinim süreci sosyal ilişkileri güçlendirerek bireyler arasındaki sosyal takas uygulamalarını arttırmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, okul yöneticileri açısından bilginin özümseme sürecinde sosyal takas ilişkileri ile gelişen bilgi paylaşımı ve edinimi davranışını ve aynı zamanda bunun sonucunda özümseme kapasitesinin artırılması ile gelişen sosyal ilişkilerin psikolojik sözleşme algısına etkilerine açıklama getirmektedir. Okul yöneticileri açısından eğitim örgütlerindeki sosyal takas ve özümseme kapasitesi kavramlarının önemi vurgulanmaktadır. Üst yönetimin okul yöneticileri ile ilgili algılarındaki geleneksel bakış açısına karşılık okul yöneticilerinin sosyal ihtiyaçlarını ve üst yönetimden beklentilerini anlamayı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerine yönelik sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısı kavramlarının önemi açıkça görülmektedir. Bu çalışma eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin sosyal takas teorisi, özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algıları üzerindeki etkisinin araştırılması açısından önem taşımaktadır. Alanyazın incelendiğinde psikolojik sözleşme algısı eğitim örgütlerinde yaygın bir şekilde ele alınan bir kavram iken okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının özümseme kapasitesi kavramı ile ilişkilendirilmediği görülmektedir. Araştırma ulusal ve uluslararası alanyazına sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik sonuçların kazandırılması ve bu ilişkinin eğitim örgütlerinde ele alınması ile okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına farklı bir bakış açısı getirilmesi açısından önemli görülmektedir.

Ulusal ve uluslararası alanyazında eğitim örgütlerinde okul yöneticilerine yönelik özümseme kapasitesi algısı ile ilgili oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çerçevede bilgi toplumu veya bilgi çağı olarak ifade edilen günümüzde bilgiye atfedilen değer giderek artmaktadır. Bilginin üretimi söz konusu olmadığı durumlarda bilginin edinimi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanımına dayanan özümseme kapasitesi sürecinin önemi ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak eğitim yönetimi alanyazında özümseme kapasitesi yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitim örgütlerindeki üstlendiği görevler ve sorumluluklar düşünüldüğünde eğitimin kalitesi ve çalışanların motivasyonu açısından sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine bağlı olarak psikolojik sözleşme algılarının artırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yönetici atama sürecini düzenlemeye, başarılı ve istekli öğretmenlerin yönetici olma yönelimlerini arttırmaya, öğretmenlerin ve çalışanların örgütsel davranışlarını olumlu yönde etkilemeye yönelik yeni yöntemler geliştirilmesinde yararlı olacaktır. Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma eğitim yönetimi alanına yeni bakış açısı getirmek, yaşanan sorunlara çözüm önerileri geliştirmek ve bu önerilerin uygulamaya geçirilmesi açısından önem taşımaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlıkları

1. Araştırmada ulaşılan bilgiler kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

2. Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bolu ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Sayıltıları

1. Araştırmaya katılan okul yöneticileri kendilerine uygulanan ölçeği içten ve yansız olarak yanıtlamışlardır.

1.7. Tanımlar

Sosyal takas: Sosyal çevresinden gelmesi beklenen getiriler tarafından motive edilen bireylerin gönüllü eylemleridir.

Özümseme Kapasitesi: Yeni bilgilerin değerini tanıma, anlama ve bilgilerin örgütsel amaçlara uygulanmasıdır.

Psikolojik Sözleşme: Çalışanlar ve örgütler arasında yazılı olmayan beklentilerdir.

Yönetici: İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan müdür, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarıdır.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Araştırmanın bu bölümünde sosyal takas teorisi, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme ile ilgili kuramsal temeller üzerinde durulacaktır. Öncelikle sosyal takas, özümseme kapasitesi kavramı ile psikolojik sözleşme içeriği açıklanacaktır.

2.1. Sosyal Takas Teorisi

Sosyal takas teorisi antropoloji (Firth, 1951), sosyoloji (Homans, 1958, 1961; Gouldner, 1960; Blau, 1964; Emerson, 1976), sosyal psikoloji (Thibaut ve Kelley, 1959; Thibaut ve Walker, 1978) davranış psikolojisi (Skinner, 1950; Bandura, 1986), felsefe (Rawls, 1971) ve ekonomi (Smith, 1776; Ricardo, 1817) alanlarında incelenmiştir ve teori bireylerin ya da gruplarının ödül veya ödül alma beklentisiyle başkaları ile etkileşimde bulduklarını savunmaktadır (Homans, 1958; Thibaut ve Kelley, 1959; Emerson, 1976; akt. Griffith, Harvey ve Lusch, 2006). Sosyal takas teorisi sosyal ve ekonomik boyutlarda incelenmiştir. Sosyal takas genellikle başkalarından gelmesi beklenen getiriler tarafından motive edilen bireylerin gönüllü eylemlerini ifade etmektedir. Sosyal ve ekonomik takas arasından sosyal takasın daha muhtemel olduğu vurgulanmaktadır (Blau, 1964). Ayrıca sosyal takas teorisi kapsamında kısa vadeli ve maddi kaynak alışverişine dayanan ekonomik takas ilişkileri yerine; uzun vadeli olma eğiliminde olan sosyo-duygusal kaynakları da içine alan tanınma veya itibar gibi sembolik değer ve daha az somut nitelik taşıyan sosyal takas ilişkileri ele alınmaktadır (Rupp ve Cropanzano, 2002). Sosyal takas teorisi tanıdıklardan övgüler, iş arkadaşları arasındaki destek, kurumlar arasındaki bilgi akışları, paydaşlar arasındaki sosyal ilişkiler gibi çeşitli bağlamlara da uygulanabilmektedir (Sierra ve McQuitty, 2005).

2.1.1. Sosyal takas kavramı

Takas kavramı sosyal hayatta *değişim* veya ticarete iki taraf arasında yapılan alışverişin karşılıklı olarak malla ödenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Sosyal takas kavramı ekonomik alanın dışındaki sosyal etkileşimin ekonomik davranışlarla önemli benzerlikleri olduğunu göstermek için tasarlanmıştır. İlk çalışmalarda Homans (1958, 1961) “takas olarak sosyal davranış” tanımını kullanarak sosyal davranışı takas olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla sosyal davranış onay veya prestij sembolleri gibi maddi olmayan malların takasıdır (Homans, 1958). Aynı zamanda takasta yer alan bu tür sosyal ödüller sevilme, saygı duyulma, sosyal olarak kabul edilmek, başkaları tarafından onaylanan görüş ve kararlara sahip olmak gibi tamamen diğer insanlara bağlı olan ve başkalarıyla girilen etkileşim yoluyla karşılanan ödüllerdir. Ayrıca sosyal etkileşimlerdeki ödüller mutluluk, memnuniyet ve ihtiyaçların karşılanması şeklinde olabilmektedir (Thibaut ve Kelley, 1959).

Sosyal davranışı takas olarak kabul etmek davranışsal psikoloji, ekonomi, etkinin dinamikleri ve küçük grupların yapısı hakkında öneriler sağlamaktadır (Homans, 1958). Bir görüş ya da değer alışverişi olarak kabul edilerek her iki tarafın da bir şeyler kazanması ve bedel ödemek zorunda kalmasını ifade etmektedir. Tavsiye isteyen bir çalışan tarafından destek alınmanın bedeli olarak, tavsiye aldığı meslektaşının üstün yeterliliğine saygı duyma gibi bir durumun kabul edilebilir olmadığı görülebilmektedir. Bu durumda oldukça yetkin olan taraflar takas sürecine yani başkalarıyla etkileşime girme eğilimindedir. Ancak eşit takaslarda daha az yetkin taraf ortak eşleşme eğilimindedir. Sosyal yapının diğer örneği, az sayıda yüksek derecede yetkin taraf, daha az yetkin olan diğer taraflarla prestij için tavsiye alışverişinde bulunmaktadır (Homans, 1958). Sonuç olarak sosyal takas diğerlerinden beklenen getirilerle motive olan bireylerin gönüllü eylemlerini ifade etmektedir (Homans, 1961). Bununla birlikte birey aldığı sosyal ödüllerin değerini ilişkinin maliyetine göre değerlendirmektedir (Redmond, 2015). Başka bir ifadeyle sosyal takas diğerlerinin ödüllendirici eylemlerine bağlı devam eden karşılıklı süreç olarak ifade edilmektedir (Blau, 1964). Ayrıca sosyal takas en az iki kişi arasında maddi veya maddi olmayan daha fazla veya daha az ödüllendirici veya maliyetli eylemlerin takası olarak tanımlanmıştır (Homans, 1961).

Sosyal takas genellikle işverenler ve çalışanlar arasında sosyo-duygusal faydalar, karşılıklı güven ve bağlılık değişimi, uzun vadeli bir odaklanma ve açık uçlu taahhütlerle karakterize olan öznel ve ilişki odaklı etkileşimler olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1964; Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007; Van Dyne ve diğerleri, 1994). Sosyal takas bir kişinin eylemlerinin, başkalarının eylemleri için ödüller veya cezalar sağladığı durumdur (Blau 1964). Homans (1961) başlangıçta maliyetleri bir ödülün geri çekilmesi veya ceza gibi vazgeçilen bir değer olarak tanımlamıştır. Teoriye göre bireyler diğer bireylerle olan etkileşimlerini ve böyle bir etkileşimin maliyet ve faydalarını kendi çıkarlarını ön plana alan analizlere dayanarak düzenlemektedirler. İnsanlar elde edecekleri faydaları en üst düzeye çıkarmayı ve başkalarıyla kaynak değişimi yaparken maliyetlerini en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Liang, Liu ve Wu, 2008; Molm, 2001). Sosyal takas kavramını hizmet, harcanan zaman ya da maddi veya maddi olmayan başka kaynaklar içeren fayda veya alıcıya vericiden daha fazla değer ifade eden bir tür karşılık niteliği taşıyan kârlı bir takas olarak görmek mümkün olabilmektedir (Coleman, 1990).

Ekonomik takas ilişkileri genellikle kısa, pratik ve planlı düzenlemelerdir. Genellikle somut ve çoğu zaman maddi kaynakların takasını içermektedirler. Sosyal takas ilişkileri ise daha uzun vadeli ve daha az somut olma eğilimindedir. Tanınma veya saygınlık gibi daha sembolik veya sosyo-duygusal kaynakları içermeye olasılıkları daha yüksektir (Cropanzano ve diğerleri, 2003; Rupp ve Cropanzano, 2002). Ayrıca sosyal takas ilişkileri yavaş bir süreç içinde gelişmekte, az risk söz konusu olduğu ve her iki ortağın da güvenilirliğini kanıtlayabildiği küçük etkileşimlerle başlayarak ilişkilerini genişletmelerini ve büyük etkileşimlerde bulunmalarını sağlamaktadır (Blau, 1964). Sunulan faydaların karşılığının alınacağı beklentisi yalnızca ekonomik işlemleri değil, aynı zamanda ödüller ve hizmetlerin serbestçe bağışlandığı sosyal davranışları da karakterize etmektedir (Akan, 1990). Sosyal takas ilişkileri tamamen ekonomik takasa dayalı olanlardan farklıdır, bu farkın kaynağı birbirlerine karşı olan yükümlülüklerin çoğu kez belirtilmemiş olması ve katkıların ölçülmesine ilişkin standartların çoğu zaman belirsiz olmasıdır (Masterson ve diğerleri, 2000). Ayrıca ekonomik takas ilişkilerinde olanlar ile karşılaştırıldığında, sosyal takasta yer alan kişiler daha cömert davranmaktadırlar ve geri dönüş için daha az aceleci olmaktadır. Zaman içinde karşılıklı ve yararlı takaslar geliştiren bireyler birbirinin davranışına bağlı olarak taraflar

arasında güven, sadakat ve bağlılık sağladığından, genellikle ekonomik takastan sosyal takasa geçmektedir (Mitchell, Cropanzano ve Quisenberry, 2012). Bu bağlamda ekonomik takas ilişkilerine göre sosyal takas ilişkilerinde bulunan bireyler etkileşimde buldukları birey veya örgütle daha güçlü bir şekilde özdeşleşmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002). İkili bir ilişkinin uygulanabilir olabilmesi için iki birey tarafından da mevcut olan diğer rekabet ilişkileri veya faaliyetlerle karşılaştırılması sonucu olumlu şekilde algılanan maliyetlerde ödül sağlaması gerekmektedir (Thibaut ve Kelley, 1959).

Ekonomik ve sosyal takaslar arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal ve ekonomik takasta yapılan katkılar için gelecekte getirilerin alınacağı beklentisi olması bakımından benzerlik bulunmaktadır. Bununla birlikte ekonomik takasta bireyin yatırımının geri dönüşü yazılı sözleşmelerdeki gibi tanımlanmış olduğu net bir şekilde bilinmektedir. Diğer taraftan sosyal takasta, bir kişinin yatırımının geri dönüşü belirtilmemiştir ve genellikle isteğe bağlıdır. Ekonomik takaslar kısa vadeli olarak gerçekleşmeye meyilliyken, sosyal takaslar kısa sürede gelişmemektedir. Sosyal takaslar ticari taraflar arasında kısa vadeli eşitsizlikleri veya asimetrisi içerirken ekonomik takaslar daha adil ve simetrik olma eğilimindedir (Miles, 2012). Ayrıca ekonomik takasta olduğu gibi bireyler ancak takasa katılmalarının maliyetini karşılamasını beklediklerinde sosyal takasta da yer almaktadırlar (Gefen ve Ridings, 2002). Diğer taraftan sosyal takas kişisel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularını ortaya koyma eğilimindedir; ekonomik takas tamamen bu şekilde gerçekleşmemektedir (Blau, 1964). Sosyal ve ekonomik takas arasında fark olarak başlangıçta, takasın içerdiği yükümlülüklerin niteliğinin belirtilmemiş olarak kalmasının sosyal takasta daha muhtemel olmasıdır (Cook ve Rice, 2003). Bu durum bireyin vatandaşlık davranışı gibi olumlu bir kişisel etkiyle karşılık sağlamasıyla sosyal takası ortaya koymaktadır (Chen ve diğerleri, 2010). Başka bir ifadeyle sosyal takas, tanımlanmamış kişisel yükümlülükler ve güven ile birlikte kendine özgü dışsal ödüller ile bağlantılı olarak ifade edilmektedir (Blau, 1994). Sosyal takasların ekonomik takaslardan farklı olmasının bireylerin karar vermesini sağladığını (Blau, 1964) ve kendisine iyilik yapılan bireylerin karşılığında eşit değerinde bazı iyiliklerle karşılık vereceği öngörülmektedir (Redmond, 2015). Sonuçta sosyal takas teorisi bireyler arasında tamamen ekonomik olmayan takasları incelemek için geliştirilmiştir (Das ve Teng, 2002).

2.1.2. Sosyal takas teorisi

Sosyal takas teorisi sosyal yaşam ve sosyal ilişkiler kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal yaşam çoğunlukla sosyal ilişkiler olarak ele alınan insanların iletişimsel özelliği ile ilgili olmaktadır. Sosyal bilimler, sosyoloji ve psikoloji alanlarında sosyal ilişkiler ve sosyal yaşam kavramları bağlamında insan etkileşimleri ve davranışları tanımlanmaya, açıklanmaya ve öngörülme çalışılmıştır. Sosyoloji alanında bugüne kadar insanların sosyal ilişkilerini açıklamaya yönelik baskın teori olarak görülen sosyal takas teorisi, tüm insan ilişkilerinin öznel bir fayda-maliyet analizi içerdiğini ve alternatiflerin karşılaştırılmasıyla oluştuğunu belirtmektedir (Shahsavarani ve diğerleri, 2016).

Takas teorisi, özellikle siyaset bilimi, sosyoloji, ekonomi, psikoloji alanlarında sosyal bilimlerin disiplin sınırlarını kapsayan, disiplinler arası kuramsal bir teori olarak tanımlanmaktadır (Zafirovski, 2005). Farklı görüşler olmasına rağmen, sosyal takasın, yükümlülükleri yaratan bir dizi etkileşimi içerdiği (Emerson, 1976), etkileşimlerin genellikle başka bir kişinin eylemlerine bağlı ve bağımlı olarak geliştiği (Blau, 1964) ve bu karşılıklı bağımlı işlemlerin belirli koşullar altında yüksek kaliteli ilişkiler üretme potansiyeline sahip olduğu ifade edilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ayrıca paylaşılan sorumluluğun derecesi arttıkça, duyguların derecesi de artarak ilişkiyi sosyal ilişkiyi artırma ve yönetme potansiyeline sahip olduğu da ifade edilmektedir (Sierra ve McQuitty, 2005). Sosyal takas ilişkilerinde bulunan bireyler, etkileşim içinde buldukları örgütler veya bireyler yararına daha fazla fedakârlıklar yapabilmektedirler (Rupp ve Cropanzano, 2002). Aynı zamanda sosyal takas algısı çalışanların yaptıklarının karşılığını alacağı beklentisini de içermektedir. Örgüt tarafından çalışanlara yönelik olumlu ve faydalı eylemlerde bulunulması yüksek kaliteli takas ilişkilerinin kurulmasına katkı sağlamaktadır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Konovsky ve Pugh, 1994; Settoon ve diğerleri, 1996). Yüksek kaliteli sosyal takas ilişkileri, çalışanları örgüt için olumlu sonuçlara sahip olan davranışlarda bulunmaları için motive etmektedir; böylece çalışanlar örgüte destek vermek için ilişkisel yükümlülükler hissedebilmektedirler (Lavelle ve diğerleri, 2007; Markovsky, Skvoretz, Willer, Lovaglia ve Erger, 1993; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Van Dyne ve diğerleri, 1994).

Sosyal takas teorisi, çalışanlar için iş ortamındaki ekonomik ve sosyal olmak üzere iki tür kişilerarası ilişkilere dayanmaktadır (Blau, 1964, 1968; Organ, 1990). Kısa vadeli olan ekonomik takas ilişkileri takas edilen nispeten somut, genellikle ekonomik faydaların takasını içermektedir. Bu tür ilişkilerden farklı olan sosyal takas ilişkileri bireysel bağlar ve açık uçlu yükümlülüklerle ilişkili sosyo-duygusal faydaların takasını içermektedir (Cropanzano ve diğerleri, 2003). Aynı zamanda sosyal takas genellikle içerdiği yükümlülüklerle göre farklı ve kesin olmayan duygulara neden olmaktadır. Ekonomik takas ise tersine tarafların yükümlülüklerini nasıl ve ne zaman yerine getireceklerini belirtmektedir. Ayrıca ekonomik takasta eşdeğer unsurlar açık olmasına rağmen sosyal takasta iyilik, hediye veya katkıya ilişkin ölçülebilir standart bir değer bulunmamaktadır (Liden ve diğerleri, 1997).

Karşılıklılık sosyal takas teorisindeki temel unsurlardan biridir (Gouldner, 1960). Karşılıklılık birbirine bağlı takaslar, kültürel beklentiler ve insanların nasıl davranması gerektiği gibi kültürel normlardan etkilenmektedir. Bu kuramsal temel göz önüne alındığında sosyal takas teorisinin ana dayanakları şu dört faktörle ifade edilmektedir (Miles, 2012): (1) takas ilişkilerinden ekonomik ya da sosyal sonuçlar alınabilmektedir, (2) sosyal takas ilişkileri için alternatif takas ilişkilerinin potansiyel maliyet ve faydaları ile elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak maliyet-fayda analizi yapılmaktadır, (3) zaman içinde ödüllendirici sonuçların alınması takas ilişkilerinde karşılıklı güven ve bağlılığı arttırmaktadır ve (4) takas ilişkilerinde zaman içinde yaşanan karşılıklı gelişmeler norm ve beklentileri de geliştirmektedir. Dolayısıyla sosyal takas kuramının temel sayıtlarına göre insanlar diğer insanlarla olan ilişkilerini sürekli olarak yenileyerek başkalarıyla ödüllendirici olduğunu düşündükleri yeni sosyal ilişkilere girmektedirler. Takas süreci olarak sosyal etkileşim kavramı, insanların sosyal ilişkilerinde ödül elde etme arayışı içinde olmalarından yola çıkmaktadır (Akan, 1990). Sonuç olarak sosyal takas teorisi ekonomik takasa benzer etkileşimleri göz önünde bulundurduğundan maliyet-fayda perspektifinden kişilerarası etkileşimleri incelemektedir. Bir sosyal takas maddi olmayan sosyal maliyetler ve saygı, onur, dostluk gibi sosyal faydaların değişimi ile ilgilenmesi nedeniyle açık kurallar veya sözleşmeler tarafından yönetilmemektedir. Sosyal takas bireyin takas davranışının karşılığında elde ettiği karşılıklı ve eşdeğer ödüller olduğuna inanması sonucu ekonomik takasa da benzemektedir (Wu ve diğerleri, 2006).

Sosyal takas teorisinin örgütsel davranış modellerinde kullanımı takas kurallarına ve takasın yapısına göre belirlenen ilkelere dayanmaktadır. Dolayısıyla karşılıklılık beklentisinin yanı sıra sosyal takas teorisinde çeşitli takas kurallarından da söz edilmektedir. Bu nedenle, teoride karşılıklılık ilkesi ile birlikte önceden üzerinde anlaşma sağlanmış kuralların da ifade edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, takas kuralları ve ilkeleri takas süreçlerinin yönergelerini oluşturmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Takas ilişkisini belirleyen bu ilkeler, taraflar arasında kalıcı ilişkileri sağlayan sosyal yapıların oluşumunu ve yapısal birim olarak takas ilişkisini incelemek için temel oluşturmaktadır (Emerson, 1972). Takas yapan bir kişi tarafından sağladığı katkı için kendisine ne ödül verileceği ve davranışının kârının ne olduğu, yani ödülün ne kadar olduğu ve maliyetin kendisine göre azami ölçüde ne olacağı ölçülmektedir. Sadece birey kendisi için maksimum düzeyde kâr arayışına girmemektedir, aynı zamanda grubundaki hiç kimsenin ondan daha fazla kâr etmediğini görmeye çalışmaktadır. Verdiği ve alacağı bedel, verdiği ve aldığı değer miktarına göre değişmektedir (Homans, 1958). Her bir bireyin fayda sağlaması ne kadar para kazandığı ve alınan yardımlar için diğerine ne kadar borçlu olduğu ile ilgilidir (Clark ve Milis, 1979). Bir fayda takası olarak görünen bu durumda bir fayda elde etme karşılaştırılabilir bir yardımın verilmesiyle karşılık alınması gerektiği takas ilişkilerini yöneten kuraldan farklıdır. Eğer iki kişi bir takas ilişkisine sahipse ve biri diğerine yarar sağlıyorsa karşılığında karşılaştırılabilir bir fayda sağlaması uygun olacağı öngörülmektedir. Bu şartlar altında fayda alınması, takas ilişkisinin devam etmesi için daha fazla istek duyulmasına neden olmaktadır (Clark ve Milis, 1979).

Sosyal takas teorisine göre bireyler, kişilerarası ilişkilerinde elde edilen faydalara karşı yapılan yatırımları dolaylı ya da açıkça hesaplamaktadırlar (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1958). Bu durumda karşılaştırma düzeyi insanların belirli bir ilişkiden ödüller ve maliyetler karşılığında almaları gerektiğini düşündükleri unsurları temsil eden bir standarttır (Thibaut ve Kelley, 1959). Faydalar maddi olmayan kazançlar, sosyal statü ve duygusal konfor gibi faktörleri içerirken maliyetleri genellikle zaman, para ya da fırsatlardan yapılan fedakarlıklar oluşturmaktadır. Sonuç faydalar ve maliyetler arasındaki fark olarak tanımlanmakla birlikte bireylerin farklı ilişki beklentileri olduğu için, ilişkiden sağlayacağı memnuniyeti sonuçtan daha fazlasına bağlıdır. Sosyal takas,

başka biriyle yasal zorunluluk olmadan güvene dayalı ve daha esnek bağlantılar içerirken aynı zamanda sosyal takasta nadiren açıkça pazarlık unsurları bulunmaktadır (Shahsavarani ve diğerleri, 2016). Böylece oluşan sosyal takas stilleri, değişim ilişkilerine yaklaşımda bireysel farklılıklara göre fayda araştırması ve tedbir maliyeti olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu durumun eşit ortaklık kurulması halinde tarafların öznel performansını ve kısıtlı ortaklık kurulması durumunda objektif performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Leybman, Zuroff, Fournier, Kelly ve Martin, 2011). Buradan hareketle sosyal takas teorisi, kendi çıkarları olan tarafların kendi başlarına elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşmak için kendi çıkarlarıyla ilgilenen diğerleriyle işlem yapmasını veya paylaşımını ifade etmektedir (Lawler ve Thye, 1999; Miles, 2012).

Sosyal takas teorisi, sosyal yaşamı iki veya daha fazla taraf arasında bir dizi ardışık işlem olarak ele almaktadır (Mitchell ve diğerleri, 2012). İki taraflı, birbirine bağlı ve karşılıklı ödüllendirici süreçler ve takas olarak adlandırılan ilişkiler işlemler olarak ifade edilmektedir (Emerson, 1976). Bu bağlamda sosyal takas teorisi en az üç perspektifle incelenebilmektedir (Mitchell ve diğerleri, 2012): İlişki kurma paradigması fayda sağlayan takasların yakın ilişkilerin oluşumuna yol açabileceğini; ilişkisel nitelik paradigması takas için kaynak olabilecek ilişkinin niteliklerini; ilişki-bağlam paradigması kişilerarası yakınlığın takasın şeklini ve insanların verilen karşılığı denetleyebileceğini vurgulamaktadır.

Sosyal takas teorisine göre, her bir taraf diğerinin istediği bir değere sahip olduğunda ekonomik veya sosyal nitelikte olabilen kaynakların hangilerinin takas edileceğine ve hangi miktarlarda olacağına karar vermektedir. Ekonomik kaynaklar mallar, paralar, varlıklar, bilgiler, tavsiyeler veya hizmetler gibi somut kalemleri içerirken sosyal kaynaklar arasında sosyal imkanlar, arkadaşlık ve prestij gibi maddi olmayan kalemler bulunmaktadır. Sosyal takas sırasında elde edilen sonuçların değerini katılımcıların algısı belirlemektedir (Miles, 2012). Bu perspektiften bakıldığında, bazı ilişkilerde ilişkisel öznitelikler ve faydalar takas edilirken diğerlerinin ise sadece üzerinde anlaşma sağlanan, ekonomik ve somut etkileşimlerin vurgulandığı taahhütlere dönüştüğü görülmektedir (Mitchell ve diğerleri, 2012).

2.1.3. Sosyal takas teorisinin özellikleri

Sosyal takas örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışında ortaya çıkan eğilimlerin sonucu çalışanların örgütleri, üst yöneticileri veya iş arkadaşları gibi çoklu örgütsel odaklarla ilgili farklı algı ve davranışları doğrudan fark etmesi ve anlamlı şekilde farklı tutum ve davranışlara yönlendirmesini sağlamaktadır. Ancak, bu çok odaklı gelişmeler çoğu zaman birbirinden bağımsız olarak ilerleyerek adalet, sosyal takas ve vatandaşlık davranışında hedefe bağlı olarak çok odaklılık kavramını ortaya çıkarmıştır (Cropanzano ve Rupp, 2008; Lavelle ve diğerleri, 2007). Bireylerin bir bütün olarak örgütle ve örgüt içindeki yöneticiler veya çalışma arkadaşları gibi belirli bireyler veya gruplarla farklı sosyal paylaşım ilişkilerine sahip olabilecekleri ifade edilmektedir (Cropanzano, Chrobot-Mason, Rupp ve Prehar, 2004; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Lavelle ve diğerleri, 2007; Wayne ve diğerleri, 1997).

Sosyal takas teorisi grup oluşturma, uyum, sosyal entegrasyon, muhalefet, çatışma ve dağılma gibi süreçleri sosyal takasın ilkeleri açısından tartışmaktadır. Buna göre zaman içinde takas süreçlerinin yarattığı çeşitli sosyal birleşme biçimleri oldukça karmaşık sosyal yapılar ve alt gruplar meydana getirmektedir. Büyük yapılardaki koordinasyon, dolaylı takasa aracılık eden sosyal sistemdeki gerekli ortak değerlerle mümkün olmaktadır ve böylece bu karmaşık süreç bireysel taraflar arasındaki doğrudan temasın çok ötesine geçmektedir. Ayrıca hem küçük hem de büyük sosyal yapılardaki yapısal takas, farklılaşma, entegrasyon, örgütlenme ve muhalefet gibi sosyal güçler açısından farklılaşmaktadır (Cook ve Whitmeyer, 1992).

Sosyal takas teorisinde birçok üyenin birlikte karşılıklı bir uyum içinde çalışması gerekmektedir. Üyeler arasında oluşan ağ yapısı içindeki takasların rastgele ya da tek formda olması yerine işbölümünü yansıtan bir kalıbı yansıtmak ve aynı zamanda ağın her bir elemanının bağımsız olma potansiyelini de vurgulamak için yapılandırılmış tanımları kullanılmaktadır. Bazı üyeler arasında resmi sözleşmelerin olması tüm taraflar arasındaki ilişkileri tanımlamamaktadır. Böylece, ortak faaliyet gerektiren görevlerde tek bir varlık gibi çalışan örgütler paylaşılan görevlerde işbirliğini arttırmak için yasal yollardan daha çok ağın yönetim biçimi, mesleki sosyalleşme, kolektif yaptırımlar ve

saygınlık gibi sosyal koordinasyon ve kontrole önem vermektedir (Jones, Hesterly ve Borgatti, 1997). Ayrıca iki veya daha çok sayıdaki taraf arasındaki takas ilişkisi takas ağını oluşturan belirli bir sosyal yapı niteliğinde olmaktadır. A-B aktörleri ve A-C aktörleri arasındaki iki farklı takas ilişkisi, B-A-C ağını oluşturduğunda, bir ilişkideki takas diğer ilişkideki takasa minimal düzeyde bağlıdır. Bu durumda (a) Bir ilişkideki takasın diğerindeki takasa bağlı olması durumunda bağlantı olumludur (b) Bir ilişkideki takasın diğerindeki takasa bağlı olmaması durumunda bağlantı olumsuzdur (Cook, Emerson, Gillmore ve Yamagishi, 1983). Başka bir ifadeyle takas teorisi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde tarafların arasındaki sosyal ilişkilerin bir yapılandırması olarak sosyal yapının temel görüntüsünü geliştirmektedir. Bu ilişkiler değerli öğelerin (maddi, bilgi, sembolik vb) takasını içermektedir. Buradan hareketle takas teorisinde sosyal yapının giderek artan bir şekilde hem ürün hem de kısıt olarak sosyal ilişkiler ağları biçiminde ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Cook ve Whitmeyer, 1992).

Ağa bağlı takas teorisinde bir çift bireysel ya da örgütsel karar alma tarafı arasındaki ilişkide diğer taraflarla olan ilişkileriyle belirlenen konumu içeren takas fırsatı bulunmaktadır. Ağ, üniter bir yapı oluşturan bir dizi konum ve ilişki olarak ifade edilmektedir. Bu temelde bir kişi veya grup, değerli kaynakların kullanımı konusunda bir başka kişi veya grupla anlaşma sağladığında asgari bir sosyal takas ağı oluşmaktadır (Markovsky, Willer ve Patton, 1988). Taraflar bir kişi, bir şirket grubu, ortak katılımcı veya rol sahibi de olabilmektedir. Buradan hareketle taraf çeşitliliği, teoriyi farklı analiz seviyelerinde uygulanabilir kılmaktadır ve sosyal takas teorisi bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilere uygulanabilmektedir (Cook ve Whitmeyer, 1992). Sosyal takas örgüt üyeleri arasında gelişen örgütsel düzeyde incelenen bir alan haline gelmektedir (Hofmann ve Morgeson, 1999). Diğer taraftan örgütsel etkileşimler, takas ilişkileri ağı olarak görülmektedir; birleşme ve koalisyon veya ortaklıkların oluşumu gibi çeşitli örgütler arası faaliyet biçimleri, ağdaki güç ve konum ile ilgili olarak analiz edilmektedir (Cook, 1977). Teorinin birincil odağı daha karmaşık sosyal yapılar için yapı taşları olarak bütünleştirilmiş grup içi takasları da içeren örgütsel gruplar veya takas ağları şeklindeki takas ilişkileri üzerinedir (Cook ve Whitmeyer, 1992). Bu durumda takas ağı şu unsurlardan oluşmaktadır: (1) bir aktör grubu (gerçek kişiler veya örgütler), (2) bu aktörler arasında değerli kaynakların dağıtımı, (3) her aktör için ağdaki oyunculara bir

dizi takas fırsatı, (4) takas ilişkileri adı verilen tarihsel olarak geliştirilen ve kullanılan takas fırsatları kümesi; (5) tek bir ağ yapısındaki takas ilişkilerini sağlayan bir ağ bağlantı kümesinden oluşmaktadır (Cook ve diğerleri, 1983). Aynı zamanda ağa bağlı olarak gelişen takas ilişkileri güç ilişkilerini de etkilemektedir (Cook, 1977; Cook ve Emerson, 1978; Emerson, 1972; Yamagishi ve Cook, 1990; Yamagishi, Gillmore ve Cook, 1988).

Sosyal takas ilişkileri, tarafların katkılara karşılık verip vermeyeceği konusundaki belirsizliği içermektedir. Taraflar arasındaki güven sosyal takas teorisinin önemli bir parçasıdır. Takasın ilk aşamalarında diğer tarafa güven göstermek zor olabilmektedir. Tipik olarak, sosyal takaslar başlangıçta düşük değerli takaslarla birlikte gerçekleşirken, sonrasında daha yüksek güven seviyeleri olduğundan daha büyük takaslar gerçekleşebilmektedir (Miles, 2012). Sosyal takas kendi kendini üreten biçimde güvene gereksinim göstermektedir. Güven sağlama sosyal takasın başlıca fonksiyonudur. Aynı zamanda bu fonksiyonun zorunluluk altında bulunma süresini uzatan ve böylece borçluluk ve güven bağlarını kuvvetlendiren kendine özgü mekanizmaları bulunmaktadır (Akan, 1990). Güven diğer tarafa takastan elde edilen faydalar için düzenli ve tutarlı karşılık vererek ve diğer tarafla yapılan alışverişlerin kademeli olarak genişlemesiyle artmaktadır (Blau, 1964). Güven oluşturma sürecinde takas ortakları arasında yükümlülükler ortaya çıkmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Sosyal takas teorisinin geliştirilmesinde etkili olan aşamalar şu şekilde açıklanabilir: (1) ekonomik veya sosyal sonuçlarla karşılıklı etkileşim, (2) bu sonuçların takas ilişkisine bağımlılığı belirlemek için diğer takas alternatiflerine oranla karşılaştırılması, (3) ortakların birbirlerine güvenleri ve takas ilişkisine olan bağlılıkları ve (4) zamanla pozitif takas etkileşimleri takas ilişkisini yöneten ilişkisel takas normlarını üretmektedir. Bağlılığın sağlanması ile sosyal takas teorisi olumlu bir başlangıç eyleminin güveni artıracak ve bu artan güvenin olumlu davranışsal tepkileri teşvik edeceğini öngörmektedir (Cropanzano, Anthony, Daniels ve Hall, 2017).

Dinamik sosyal etkileşimlerle öğrenmeyi kolaylaştıran takas sürecinde büyük öneme sahip olan sosyal etkileşimin faydaları içseldir ve kesin bir karşılığı bulunmamaktadır. Bu nedenle ortakların karşılıklı nasıl davranmaları veya davranışları

için birbirlerini nasıl yönlendirmeleri gerektiği konusunda karar vermeleri zor olmaktadır. Bir iyilik için eşdeğer bir geri dönüş temin etmenin bir yolu olmadığından, sosyal takas kavramı yükümlülüklerini yerine getirmelerine yönelik başkalarına güvenmeyi gerektirmektedir. Güvenilir ortaklığın kurulması diğer tarafa taahhütler oluşturan yatırımlar yapılmasını gerektirirken başkalarına güvenmeyi ve kendisinin de güvenilir olduğunu kanıtlamayı gerektirmektedir (Muthusamy ve White, 2005). Aynı zamanda devam eden sosyal takaslara katılmak yakın ilişkilerin gelişimini kolaylaştıran bir güven modeli oluşturmaktadır. Her iki taraf da birbirlerinin kişisel hedeflerini gerçekleştirirken dengeli, karşılıklı, birbirine bağlı bir ilişki kurmaktadır. Diğer taraftan sosyal takaslar istenen ödülü veren kişiye sürekli bağımlılık yarattığında statü farkı da oluşturmaktadır (Redmond, 2015). Sosyal karşılıklı bağımlılık ve işleyiş, tarafların diğer tarafların kısmen veya tamamen kontrolü olan olaylara ilgi duymasından kaynaklanan ve tarafların ilgi alanlarına ulaşmak için yaptığı çeşitli takaslar sosyal ilişkilerin zaman içinde devam etmesine yol açmaktadır. Tarafların çıkarlarını elde etmek için uğraştığı çeşitli takas ve tek taraflı kontrol transferlerinin sonucu oluşan sosyal ilişkiler, bireylerin kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya çalışmalarıyla ortaya çıkan sosyal yapıların bileşenleri olmalarının yanı sıra ayrıca bireyler için önemli kaynaklar olarak görülmektedir (Coleman, 1990). Dolayısıyla sosyal takas teorisinde en öne çıkan iki araştırma konusu güç ve adalet olmaktadır (Emerson, 1976). Sürekli ve karşılıklı takas eşit taraflar arasında bağları kuvvetlendirmektedir. Fakat bir tarafın sağladığı faydalar diğer tarafın sağladıkları kadar önemliyse ve diğer taraf gereken faydaları sağlamakta başarısız olursa, o tarafın üstün statüsü açığa çıkmaktadır. Sonuçta önemli faydaların bir taraf tarafından sürekli sağlanması gücün temel kaynağıdır (Akan, 1990).

Güç, takas işlemlerinde taraflardan birinin isteğine ulaşması için diğer tarafı ödüllendirmesi yoluyla etkileme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Homans, 1961; Blau, 1964). Sosyal takaslarda gücün dinamikleri, sonuçların sıklığı ve dağılımına etki eden iki değişken tarafından belirlenmektedir. Bunlardan biri değişim ağlarındaki gücün yapısı ve diğeri ise stratejik kullanımıdır. Yapısal güç ve stratejik eylemin arasında her ikisinin de takas sonuçları üzerinde güçlü etkileri olmasına rağmen zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda stratejik eylemin ceza ve yapısal gücün ödül takası üzerinde daha derin bir etkisi olduğu görülmektedir (Molm, 1990). Burada (1) tüm takas

ilişkileri geleneksel güç kavramları bağlamında tanımlanabilmektedir, diğer taraftan çoğu güç ilişkisi takas kavramı ile tanımlanmaktadır. Bu durumda güç kavramı ve çıktıları sosyal takas bağlamında ele alınmaktadır (Baldwin, 1978). Gücün sonuçları, uzun süreli etkileşim boyunca davranış takasın miktarını ve dağılımını vurgulamaktadır. Takas ödüllendirici veya cezalandırıcı; değer veya sıklıkta yüksek veya düşük; taraflar arasında simetrik veya asimetrik dağıtım şeklinde olabilmektedir. Bu ayrım, yapısal gücün boyutlarına karşılık gelen ilişkide ortalama ödül takası, ödül takasının asimetrisi ile ortalama ceza takası ve ceza takasının asimetrisi şeklinde dört güç çıktısını göstermektedir. Güç stratejileri gibi sonuçları da davranışsal ölçütlerdir, ancak bunlar sıralı davranışlar arasındaki koşullu ilişkilerin ölçütleri değil, zaman içindeki takas sıklıklarının kaynağı niteliğinde olmaktadır (Molm, 1990).

Sosyal takas teorisine göre çalışanların adalet algısı örgütten edindikleri kazanımların örgütteki diğer çalışanların kazanımlarıyla yapılacak karşılaştırmayla şekillenmektedir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016). Özellikle belirli bir ortakla sosyal takasın gelişimi, o kaynağın gösterdiği adalete bağlıdır. Bu durumda yöneticilerin kararları planlarken ve uygularken usule uygun olarak nasıl adil davranacağı konusunda eğitim almış olması çalışanlara güven sağlamaktadır (Lavelle ve diğerleri, 2007). Adalet kavramının takas ilişkisine etkilerini açıklamak için sosyal takas teorisi kullanılarak prosedürel ve etkileşimsel adaletin birbirinden farklı yönleri incelenmiştir. Özellikle prosedürel adalet, birey ve örgüt arasındaki takasa daha fazla uygulanırken, etkileşimli adalet genellikle birey ve yöneticisi arasındaki takasa atıfta bulunmaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2002). Ayrıca sosyal takas ilişkilerinin çok odaklı adaletin etkilerine aracılık etmesinin yanı sıra denetleyici etkileşim adaleti de denetleyici sosyal takas ilişkilerini öngörmektedir. Adalet algısının çalışanların farklı kaynaklarla kurduğu sosyal takas ilişkilerini etkilediği ve bu ilişkilerin çok çeşitli örgütsel davranış sonuçlarını etkilediği görülmektedir. Ayrıca, sosyal takas teorisi yöneticilerin hem bireysel hem de örgütsel seviyedeki kriterleri etkilemedeki merkezi rolünü doğrulamaktadır (Rupp ve Cropanzano, 2002).

Sosyal takasların farklı özellikleri olmasına bağlı olarak çalışanların sosyal takas beklentilerinin ihlal edilmesinin çoğu zaman farklı sonuçları olabilmektedir. Psikolojik

sözleşme ihlali bu temelde sosyal takas ilişkilerin çeşitliliğinden dolayı farklı sonuçlara yol açabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm algılarını da içeren sosyal takas ihlallerine verilen tepkiler ve bunların çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkileri incelendiğinde temel olarak, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin altında yatan sosyal takas beklentilerinin, kişilik özelliklerinin farklı olmasına göre değiştiği vurgulanmaktadır. Bu fark sözleşmenin ihlal edildiğini algılayan bireyler tarafından gösterilen tepkiyi anlamada faydalı olmaktadır (Bashir ve Nasir, 2013; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Aynı zamanda çalışanların bireysel farklılıkları ve çalışma ortamının örgütsel destek gibi olumlu ve psikolojik sözleşme ihlali gibi olumsuz yönlerinin sosyal takas ilişkilerine etkileri görülebilmektedir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali, vaatleri algılayan kişiye özgü sosyal takas ihlalini içerdiğinden çalışanların işle ilgili davranışlarındaki hoşnutsuzluklarını göstermektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Sosyal takasla ilgili bu tür olumlu ve olumsuz özellikler sosyal takas teorisi genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.4. Sosyal takas ile ilgili diğer teoriler

Örgüt çalışanlarına yatırım yaptığında ve takdir edilmelerini sağladığında örgüt ile çalışan arasında güçlü sosyal takas ilişkilerinin gelişimini teşvik etmektedir (Wayne ve diğerleri, 1997). Takas yapan insanların ilişkilerine nasıl ve ne zaman bağlı olduklarını öngören bir teori olarak geliştirilen ilişki uyum teorisinde bir ağdaki aynı taraflarca sık sık yapılan takasın, ilişkilerin kendi içinde değerli bir nesne haline gelmesi ve aldatma konusunda gayri resmi kısıtlamaların olması sonucunda gerçekleştiği ifade edilmektedir. Teori ağ içinde eşit güce veya karşılıklı güce sahip olmanın olumlu duyguları arttırması ve ilişkinin birleşik bir birim olarak algılanması nedeniyle takasları teşvik ettiğini öngörmektedir. Teorinin davranışsal sonuçları tarafların çekici alternatiflere rağmen takas ilişkisinde kalma, birbirlerine ödülleri sağlama ve yeni bir ortak girişime katkıda bulunma eğiliminde olmalarıdır. Duygusal özellikler ve belirsizlik azaltma süreçleri tekrarlayan takaslarda taahhüt oluşumunu etkilemektedir (Lawler ve Yoon, 1996).

İlişkisel uyum teorisinden (Lawler ve Yoon 1993, 1996, 1998; Lawler, Thye ve Yoon 2000) geliştirilen “sosyal takasta etki teorisi” (Lawler, 2001) sosyal takas tarafından üretilen duyguların ilişkilere, gruplara veya ağlara göre oluşturduğu daha güçlü veya zayıf bağların yapısını açıklamaktadır. Sosyal takasın içten ödüllendirici veya cezalandırıcı olan olumlu veya olumsuz genel duygular ürettiğini öne süren teori, sosyal birimlerin (ilişkiler, gruplar, ağlar) takas görevindeki ortaklığın derecesine bağlı olarak bu duyguların kaynağı olarak algılandığını göstermektedir. Güçlü bağların oluşmasının sonucunda şu özellikler görülmektedir (Lawler, 2001): (1) Taraflar takas görevini çözmedeki bireysel etkilerini veya katkılarını ayırt etmekte zorlanırlarsa, görevin müşterekliği en fazladır. (2) Taraflar, takas görevinde başarı veya başarısızlık için ortak bir sorumluluk algılamaktadırlar. Teori, farklı takas yapılarının bu koşullar üzerindeki etkilerini ve buna bağlı olarak uyum ve dayanışmayı vurgulamaktadır.

Duygular, takas sürecinin veya anlaşmalı takasın neden olduğu ve ürettiği bağlamın bir parçasıdır ve değışkendirler. Takas kavramında farklı alan olan yapısal veya ilişkisel yaklaşımlar sosyal konumların insanların hissetme şeklini ve duygularını etkilediği öncülünden başlamaktadır (Lawler ve Thye, 1999). Takas ilişkisinde ortaklığın derecesine bağlı olarak sosyal birimleri bir duygu kaynağı olarak gören sosyal takasın etki teorisi, görevin başarısı veya başarısızlığına yönelik algılanan ve paylaşılan sorumluluğun neşesi veya sevincinin yarattığı duyguları vurgulamaktadır. Sevinç görev başarısı veya başarısızlığı için algılanan paylaşılan sorumluluktan kaynaklanmaktadır. Lawler’ın teorisi, ortak sorumluluk derecesi arttıkça duyguların derecesinin de ilişkide yönlendirme ve güçlendirme potansiyeli olduğunu öngörmektedir (Sierra ve McQuitty, 2005). Takas ilişkileri bağlılığın gelişimine yönelik özellikle de aynı taraflar arasında tekrarlanan takasın etkilerini anlamak için sırasıyla algılanan uyum ve ilişkide kalmak, tek taraflı ödüller sağlamak gibi bağlılık davranışını teşvik eden olumlu duygular ürettiğini açıkça göstermektedir. Sosyal takasın etki teorisi takasın duygusal etkilerini içine alan duygusal ve etkileyici sürece odaklanmaktadır. Sosyal birimlerin niteliği dolaylı veya açık ilişkisel/grup bağlılığı gerektirmektedir ve ilgili duygular duygusal bağlanma veya ayrılma (yabancılaşma) olarak adlandırılmaktadır. Duygularla ilişkisel, grup veya ağ düzeyinde düzen ve dayanışma ürettiği nedensel bir süreci açıklamayı amaçlayan teori tarafların başarılı veya başarısız takas çabaları tarafından üretilen

duygularını nasıl yaşadıklarını, yorumladıklarını ve tepki verdiklerini analiz etmektedir (Lawler, 2001).

Takas teorisinin tarafları, gelecekteki ödülleri ve cezaları öngören ve bunları değerlendiren duygusal olmayan, araçsal bilgi işlemcilerdir. Sosyal takasın etki teorisinde duygusal olarak takas yapan, duyguları ve duyguların kaynağını anlamaya çalışan tarafların özellikle de, duygusal olarak tepki verme yönleri ortaya çıkmaktadır. Teori, sosyal takasın gerektirdiği ortak faaliyete ve bu ortak faaliyetteki başarının veya başarısızlığın duygusal tepkilerine özellikle dikkat çekmektedir (Lawler, 2001). Sosyal takasın etki teorisine göre tarafların ortak etkinliklerini, ilişkilerini ve ortak grup ilişkilerini algılama ve hissetmeleri sonucu duygular grup düzeyinde yönlendirilmektedir. Başka bir deyişle, sosyal takastan kaynaklanan duygular sosyal ilişkileri etkilemektedir (Sierra ve McQuitty, 2005).

Karşılıklı bağımlılık teorisi (Thibaut ve Kelley, 1959) başlangıçta olumlu sonuçlar elde etmek için iki veya daha fazla kişinin birbirine bağımlı olma yollarına ve gruplar halinde koalisyonların oluşumuna odaklanmıştır. Bağımlılığın sebebi olan bir kişinin başkalarının sonuçlarını etkileme ya da kontrol etme yeteneği bulunmaktadır. Karşılıklı bağımlılık teorisinin uygulamalarında üçlü bir yapıda ise bir üye diğer üyelerin biriyle daha fazla karşılıklı bağımlı durumda olabilmektedir (Redmond, 2015).

Sosyal takas teorisi, belirli kuralları izleyerek çok sayıda kaynağın nasıl takas edilebileceğini ve bu takasların yüksek kaliteli ilişkileri nasıl sağlayabileceğini açıklamaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2013; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Uzun bir süredir sosyal hayatta mal, hizmet gibi unsurların takasından söz edilmektedir (Befu, 1977). Sosyal takas teorisine göre, takas tarafların sahip olduğu kaynak miktarında bir azalmayı içermektedir, ancak bunun aksine, vericinin kaynaklarını azaltmayan, maddi olmayan kaynaklar da bulunmaktadır. Böylece kaynak teorisi aşk, statü, bilgi, para, mallar ve hizmet olarak altı çeşit kaynak sunmaktadır (Foa ve Foa, 1974, 1980). Bu kaynaklar birinci boyutunda değerine göre kaynağın özgüllüğü ve ikinci boyutunda kaynağın ne kadar somut veya özel olduğuna işaret eden kaynağın somutluğuna göre iki boyutlu bir matrisle düzenlenmektedir. Çoğu hizmet ve mal somut iken daha az somut

kaynaklar objektif değerin ötesine geçen anlam taşıyan sembolik faydalar sağlamaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

İnsanlarda sosyal takasın psikolojik temeli hakkındaki çıkarımlar, sosyal takas yapan bireyin çözmesi gereken bilgi işlem problemlerini tanımlayan bir teori olan hesaplamalı bir sosyal takas teorisi oluşturmak için kullanılmıştır (Cosmides ve Tooby, 1989). Hesaplamalı teori, insanlarda sosyal takasa rehberlik eden bilişsel programların yapısını haritalayabilen deneylerin tasarımını kolaylaştıran bir çerçeve çalışması sunmaktadır. Bu durumda sosyal sözleşmelerin yapısı, sosyal takasın yol açtığı bilgi işlem problemlerinin yanı sıra başarılı bir şekilde sosyal takasa katılma yeteneğini de içeren bir dizi ilişkili bilişsel kapasite gerektirmektedir. Sosyal değişimin gerektirdiği beş ilişkili bilişsel kapasite şu şekilde açıklanmıştır (Cosmides ve Tooby, 1989): (1) Birçok farklı kişiyi tanıma yeteneği. (2) Bireylerin farklı bireylerle etkileşim geçmişinin özelliklerini hatırlayabilmesi. (3) Birinin değerlerini başkalarına iletme yeteneği. (4) Diğer bireylerin değerlerini modelleyebilme. (5) Maliyet ve fayda kalemlerini görme yeteneğidir. Sosyal takası düzenleyen insan algoritmalarını içeren karşılıklı yarar için işbirliğine de bağlı hesaplamalı sosyal değişim teorisi geliştirilmiştir.

2.1.5. Takas Türleri

Takas ilişkilerinin yarattığı sosyal yapıları ve bu yapıların günlük yaşamlarında güç ve etkilerini kullanmasını ve aktörlerin etkilerini anlamaya yönelik çalışmalar sonucu sosyal hayatta bu tür etkileşimler karşılıklı takas ve anlaşmalı takas olarak ifade edilmektedir (Cook ve Rice, 2003). Anlaşmalı işlemlerin ortak karar süreci karşılıklı bağımlılık unsurları sunması nedeniyle karşılıklı işlemlerden farklı olarak doğrudan takasın yapısını değiştirmektedir. Bu farklılığın iki ana boyutu şöyle ifade edilmektedir (Molm, 1994): (1) tarafların ortak eylem veya başkalarının bireysel eylemlerinden elde ettiği sonuçlar ve (2) ortakların karşılık hakkındaki bilgileri. Temel olan ilk boyutta karşılıklı takas durumunda bir tarafın alacağı sonuçlar sadece diğerinin davranışlarına bağlıdır (yani, A'nın davranışı bireysel olarak B için ödüller sağlar, ya da tam tersi meydana gelir). Sonuç olarak, faydalar tek taraflı olarak görülebilmektedir. Taraflar

karşılığında herhangi bir şey vermeden bir başkasından fayda sağlayabilmektedir veya tersine karşılıksız olmayan takaslar da başlatabilmektedirler. Buna karşılık, anlaşmalı takasta her bir tarafın aldığı sonuç, faydaların akışı iki taraflı olduğundan kendinin ve diğerinin ortak eylemlerine dayanmaktadır. Bu durumda iki taraf da, her ikisine de yarar sağlayan bir anlaşma olmadan kâr elde edememektedir. İkincisi, tarafların ortakların karşılık hakkındaki bilgileri boyutunda anlaşmaların ortak görevi iletişim yoluyla teklif veya karşı teklif takası olmaktadır. Sonuç olarak, taraflar özellikle anlaşmalar bağlayıcı olduğunda, elde ettikleri için ne vereceklerini bilmektedirler. Ancak, taraflar anlaşma yapmadığında diğerlerinin karşılık verip vermeyeceğini bilmeden bireysel olarak diğerlerine fayda sağlayabilmektedirler (Molm, 1994).

Anlaşmalı takasta taraflar açık pazarlık gibi her iki tarafın da aynı anda kararını verdiği ve ayrı işlem süreçlerine yön veren ortak bir karar alma sürecine katılmaktadırlar; bu tür anlaşmalar kesinlikle bağlayıcı nitelikte olmaktadır. Anlaşma olmadığında, takas ortakları diğerinin ne zaman, ne kadar veya ne ölçüde karşılık vereceklerini bilmediğinden başkalarına fayda sağlayan bireysel eylemler gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan takasa yönelik anlaşma olduğunda taraflarca ortaklaşa her ikisine de fayda sağlayan işlem şartları üzerinde pazarlık edilmesi sonucu anlaşma unsurları önceden kararlaştırılmaktadır (Molm, Peterson ve Takahashi, 1999).

Karşılıklı takas (Molm, 1990) taraflar arasında anlaşma olmadan tarafların takasa ayrı katkıları sağlaması ile oluşmaktadır. Taraflar başkalarının onların lehine hareket edip etmeyeceğini, bu hareketin ne zaman veya ne derecede olacağını bilmeden başkaları için faydalı bir işlem yaparak takası başlatmaktadırlar. Bunun sonucunda eylemler karşılıklı fayda sağladığında sosyal takas ilişkileri gelişmektedir. Aynı işlem bir takas işlemi tamamlayabildiği ve diğerini başlatabildiği için karşılıklı takasta ayrık işlemleri tanımlamak zor olmaktadır. Dolayısıyla takas ilişkisi bir dizi ardışık koşullu eylem şeklinde gerçekleşmektedir. Bu ilişkilerin eşitliği veya eşitsizliği, ancak tarafların birbirine sağladıkları fayda ile belirlenmektedir (Molm ve diğerleri, 1999). Diğer taraftan bir tarafın kazancı ile diğerinin maliyeti arasındaki ilişkiyi daha şeffaf hale getiren anlaşmalı takasta, rekabet ve çatışmanın unsurları değiştiğinde tarafların adaletsizlik duygusu etkilenmektedir (Molm, Collett ve Schaefer, 2006, 2009).

Sosyal takas biçiminin takas ağlarındaki gücün dağılımına etkisine göre bu iki takas şekli, tarafların gücü nasıl kullandıklarını etkilemektedir. Bu temel farklılıkların, alternatif ortakların varlığı durumunda tarafların güç kullanımı arasındaki ilişkiyi etkileyeceği ve karşılıklı takasta anlaşmalı takasa göre daha düşük güç kullanımı üreteceği savunulmaktadır. Aynı zamanda karşılıklı takas anlaşmalı takasa göre daha güçlü güven ve etkili bağlılık üretmektedir (Molm, Peterson ve Takahashi, 1999, 2000). Bu durum karşılıklı takasta tarafların resmi anlaşmalar olmadan birbirlerine fayda sağlaması sonucu, bağlayıcı anlaşmalar ile güvence altına alınan anlaşmalı takastan daha güçlü güven duygusu oluşmasından kaynaklanabilmektedir (Molm ve diğerleri, 2009).

Anlaşmalı veya karşılıklı takas biçimlerinde güven düzeyine göre risk ve belirsizlikler değişmektedir. Bağlayıcı olmayan anlaşmalar yapılması anlaşmalı takastaki riski artırırken tarafların niyetlerini bildirmeleri sağlanarak karşılıklı takastaki belirsizlik azaltılmaktadır. Dolayısıyla anlaşmalı takasta riskin artması durumunda sadece ortağın güvenilirliği kesin olduğunda karşılıklı takastakine benzer bir güven düzeyi oluşmaktadır. Karşılıklı takasta ise belirsizliği ve güveni artırıp azaltmak ağ yapısına bağlı olmaktadır. Ayrıca karşılıklı ve anlaşmalı takas karşılaştırılabilir güven seviyeleri üretse bile, karşılıklı takas ortakları daha esnek ve etki temelli bir güven geliştirmektedir (Molm ve diğerleri, 2009).

Devam eden anlaşmalı takasta bağlılık duygusunun gelişmesi sonucu taraflar odak ilişkisinde kalma ve bunu sürdürmek için gerekli olmayan ilave katkılar yapma eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle, duygusal bağlılık takas ilişkisini etkileyen önemli bir farklılık anlamına gelmektedir. Diğer taraftan güç kavramı da duygusal bağlılığı etkilemektedir. Genel olarak, gücün duygusal bağlılığı teşvik etmesi durumunda süreç tamamen araçsal nitelikteki bir ilişkinin kısmen ifade edici bir ilişkiye dönüşmesini içermektedir. Eşit güç durumu ise sırasıyla daha sık anlaşmalar üreten karşılıklı imtiyazları ve daha fazla anlaşma davranışını ortaya çıkartmaktadır; anlaşmalar sonucu oluşan daha fazla ilgi ve heyecan da taahhüt davranışını üretmektedir. Dolayısıyla eşit güç altındaki anlaşmalar daha iyi anlaşma koşulları içerdiğinden buna bağlı olarak sosyal takasa ilgiyi ve heyecanı arttırmaktadır (Lawler ve Thye, 1999; Lawler ve Yoon, 1993). Bu özellikler takas ilişkisinin devam edip etmeyeceğini belirlemektedir.

Kazançlı (productive) takas (Molm 1994; Molm ve Cook 1995) ve genelleştirilmiş takas da karşılıklı ve anlaşmalı takasın yanı sıra dört temel sosyal takas biçimi arasında yer almaktadır (Lawler ve Yoon, 1993, 1996, 1998). Kazançlı takas grupla uyum ve duyguların (Lawler ve diğerleri, 2000) ve anlaşmalı takas güç ve bağlılık davranışının ortaya çıkması (Lawler ve Yoon, 1993) yönüyle incelenmiştir. Kazançlı takas nesne veya olay üreten tek bir sosyal yapıdaki iki veya daha fazla kişiyi içermektedir. Bu tür takastan elde edilen kazançlar bölünebilir veya üç meslektaşın ortak eser yazması gibi bölünemez nitelikteki tek bir kâr kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla katılımcı ve grup arasındaki katkıların akışı bireyden bireye; ödüllerin akışı ise gruptan bireye şeklindedir (Lawler ve diğerleri, 2000). Kazançlı takas daha büyük gruplarda da gerçekleşebilmektedir, ancak kazançlı takasın genel yapısı üç veya daha fazla oyuncu içermesidir. Çünkü bu tür gruplarda bireyden bireye özelliği, bireyler arası bağlantılardan daha kolay bir şekilde ayırt edilebilmektedir. İkili kazançlı takasta, bireyden bireye olan grup düzeyindeki bağ, bireyler arasındaki bağdan daha fazlasını ifade etmektedir. Kazançlı takasta bu tür bağlarla yapılan ortak sosyal faaliyetler olumlu duygular veya hisler yaratmaktadır. Takasın duygusal etkileri bu grubun kendine özgü veya anlamlı bir değer nesnesi haline geldiği sosyal bir bağlanma süreci olarak yorumlanabilmektedir. Ayrıca kazançlı takasta üç taraf da tüm üyelerin rızasını gerektiren bir ortak girişim üzerinde anlaşma sağladığında takas küçük ölçekli hediyeler vermek ve birbirlerine karşı yatırım yapma kararları alma şeklinde iki tür bağlılık davranışı içermektedir. Bunun sonucunda olumlu duygu ve belirsizliğin azaltılmasının farklı olduğu ve farklı mekanizmalar yoluyla bağlılık davranışını etkilediği görülmektedir (Lawler ve diğerleri, 2000).

Genelleştirilmiş takas Levi-Strauss'un (1969) tek taraflı karşılıklılık varsayımına dayanmaktadır (Akt. Cole, Schaninger ve Harris, 2002). Sınırlı takaslar, takas yeteneğine sahip sosyal gruplar arasında yapılırken genelleştirilmiş takas sınırsız sayıda grubu bütünleştirmektedir (Befu, 1977). Tarafların diğer katılımcılarla ilişkilerine ilişkin algıları, anlaşmalı takastan genelleştirilmiş takasa geçerken gittikçe daha fazla grup algısı haline gelmektedir ve bu ilişkilerde çatışmanın belirginliği azalmaktadır. Genelleştirilmiş takasta katılımcıların kendilerini bir grup ve ya takım gibi toplu olarak algılamaları daha muhtemel olmaktadır. Genelleştirilmiş takas sistemini sürdürmek için

her katılımcı zincirdeki diğer katılımcılara bağlı olduğunun farkında olmasa bile, katılımcılarda güçlü bir dayanışma duygusu ve kolektif bir yapıda yer aldıklarına dair güçlü algı oluşmaktadır. Genelleştirilmiş takas karşılıklı takastan daha riskli ve karşılıklı takas da anlaşmalı takastan daha risklidir. Sonuç olarak risk tarafların birbirlerine güvenilirliklerini göstermeleri için gerekli bir koşul olduğundan, riskteki farklılıklar sosyal dayanışmanın temel bileşenlerinden biri olan güvenin gelişimini etkilemektedir (Molm, Collett ve Schaefer, 2007).

2.1.6. Eğitim örgütlerinde sosyal takas teorisi

Yönetmel süreçte çalışan davranışları ve tutumlarına yönelik sosyal takas ve karşılıklılık ile ilgili örgüt ve yöneticiler arasında gerçekleşen iki sosyal takas düzeyi öngörülmektedir (Settoon ve diğerleri, 1996). Okul yöneticileri üst yönetime göre birer çalışan aynı zamanda öğretmenlere göre yönetici olarak farklı sosyal takas ilişkileri kurmaktadır. Öğretmenler ve personelle olan ilişkilerinde yöneticiler, çalışanların hem örgütleriyle hem de diğer çalışma arkadaşlarıyla uzun vadeli ödüllendirici takas ilişkileri kurmalarına yardımcı olmaktadır. Öğretmenlerin okulu tanımalarına ve kurumlarına güvenmelerine yardımcı olan okul yöneticileri örgütün sağlayacağı hem ekonomik hem de maliyeti olmayan övgü, saygı, takdir, arkadaşlık gibi sosyal faydalar aracılığıyla öğretmenlerin sosyal takastaki faydalarını olumlu olarak algılamalarını sağlayabilmektedir. Yöneticilerin üst yönetimle olan sosyal takas ilişkileri karşılıklı, iki taraflı ödüllendirici nitelikte olduğunda, birbirlerine güvendiklerinde ve inandıklarında değerli görülmektedir (Miles, 2012). Maaş, ek ücretler, sınav görevleri gibi ekonomik takas unsurlarından farklı olarak sosyal takasın okul yöneticilerinde ödüllendirici duygulara neden olması da beklenmektedir. Okul yöneticileri de diğer çalışanlar gibi üst yönetim ile ilişkilerinin sosyal açıdan ödüllendirici olduğunu düşündüklerinde bunun karşılığını alma beklentisi ile fazladan çaba göstermektedirler.

Takas ilişkisinin temelinde hem sosyal hem de ekonomik prensipler bulunmaktadır. Sosyal takaslar doğası gereği, iyi niyet kaynaklarının gelecekte bir noktada karşılıklı olacağı güvenine dayanarak değiştirilmesidir. Dolayısıyla bu

kaynaklar yüksek kaliteli bir ilişkinin sembolü oldukları için değerli görülmektedir (Blau, 1964). Aynı zamanda bu iyi niyet okul yöneticileri ile üst yönetim arasında ve okul yöneticileri ile öğretmenler ve okul personeli arasında ilişkilerin sınırlarını ve niteliğini belirlemektedir. Okul yöneticileri tarafından sosyal takas ilişkilerinde iyi niyet gösterilerek yapılan çalışmaların karşılığını alma yönünde maliyet-fayda analizi yapılırken olumlu duyguların ön planda tutulması karşılıklı güveni, adalet duygusunu ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

Okul yöneticileri sosyal takas ilişkilerine bağlı olarak okulun amaçlarına ulaşmaya yönelik istedikleri sonuçları elde etmek için yükümlülükler hissetmektedirler. Bu yükümlülükler olumlu sosyal davranışlar göstermeleri için okul yöneticilerine motivasyon aracı olmaktadır. Diğer taraftan üyeler ve diğer taraflar arasındaki ilişkileri etkileyen sosyal takas teorisi çerçevesinde bilgi kalitesi, hizmet kalitesi ve sosyal iklim sosyal davranışların üç önemli belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle sosyal takas teorisi, insanların çevrimiçi topluluklarda diğer üyeler veya grup yöneticilerinden aldıkları davranışları veya eylemleri geri ödeme yükümlülüğü altında hissettikleri koşulları açıklamaktadır (Chen ve diğerleri, 2010). Buradan hareketle okul yöneticileri için maddi getirisinin yanı sıra maddi olmayan getirilere sahip olması yönüyle ekonomik takas ile birlikte sosyal takas da gerçekleşmektedir. Okul yöneticileri üst yönetim veya öğretmenlerle oluşturdukları sosyal takas ilişkilerinde destek ve güven duygusu algıladıklarında benzer olumlu davranışları geri verme özelliği gösterebilmektedirler.

Yöneticilerle üst yönetim ve diğer yöneticiler arasında sosyal takas ilişkileri kurulduğunda, sosyal takasın sık sık tekrar etmesinin gruba olan bağı güçlendiren olumlu duygular yarattığı ve odak grubunu diğerlerine göre daha belirgin kılma ile sonuçlandığı ifade edilmektedir. Bu iki mekanizma, psikolojik bir grup oluşumu duygusu yaratarak sonuç olarak gözlemlenebilir taahhüt davranışlarını arttırmaktadır. Sosyal takasın aynı taraflar arasında tekrar ettiği ölçüde, ortaklığın ve karşılıklı bağımlılığın özellikleri ilişkilerin veya grupların gelişimini teşvik etmektedir (Lawler ve diğerleri, 2000). Ayrıca bu durum olumlu duygular yaratmaktadır (Lawler ve Yoon, 1993, 1996, 1998). Dolayısıyla okul yöneticilerini karşılıklı taahhütlerle sosyal takas ilişkilerine girme konusunda destekleyen üst yönetim anlayışı önem taşımaktadır. Ast-

üst ilişkilerinde karşılıklı taahhütler taraflarca görev duygusu olarak kabul edilmektedir ve sorunların ele alındığı ve çözüldüğü temeli oluşturmaktadır. Aynı zamanda karşılıklı bağlılık, taraflar arasındaki belirsizliği azaltmaktadır ve ilişkide karşılıklı düzenlemelerin kapsamını arttırmaktadır. Böylece taraflar arasında ortak karar almada iletişimin kurulması için önemli bir temel oluşmaktadır. Yöneticiler ile üst yönetim veya çalışanları arasında karşılıklı taahhütlerin olması aynı zamanda ortak planlama ve eylemlere duyulan ihtiyacı da artırmaktadır ve yüksek derecede bilgi takasıyla sonuçlanmaktadır (Muthusamy ve White, 2005). Dolayısıyla okul yöneticileri ile üst yönetim arasında iletişim özelliğinin kuvvetli olması hem sosyal ilişkilerin gelişmesine hem de takas sürecinin devam etmesine imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda sosyal ilişkilerin devamlılığı iletişim özelliğinin güçlenmesine de katkı sağlamaktadır. Bu durumda sosyal ilişkilerin gelişmesiyle birbirlerinin beklentilerini anlayabilen taraflar karşılıklı taahhütlerin neler olacağına ve hangi davranışların ödüllendirileceğine bağlı olarak takas ilişkilerinin düzeyine karar verebilmektedir.

Bu bağlamda takas teorisi ile sosyal yapıya bağlı ağ yaklaşımları arasında benzerlikler bulunmaktadır. Takas teorisi ve ağ analizi, sosyal yapıyı sosyal ilişkilerin çeşitli ağlarla bağlantılı bir dizi aktör olarak konumların bir yapılandırması olarak kavramsallaştırmaktadır. Diğer taraftan takas teorisi, bütün ağların takas yönlerini vurgulamaktadır ve ağın ilgili tüm takas ilişkilerini içeren bir kural olduğunu ileri sürmektedir (Cook ve Whitmeyer, 1992). Çalışma ortamında birey ile örgüt, yönetici ve çalışma grubu arasında gerçekleşebilecek bir dizi sosyal takas ilişkisi bulunmaktadır. Yönetici ve örgütün kendisi ile olan takaslar çalışanlar için önemli olsa da, örgütteki takas dinamiklerinde çalışanların çalışma grupları ile de takas ilişkilerinin dikkate alınması önem taşımaktadır (Cole ve diğerleri, 2002). Okul yöneticilerine diğer okul yöneticileriyle çalışma grubu oluşturmaları konusunda yardımcı olunması karşılıklı bilgi paylaşımında artış olmasına katkı sağlamaktadır. Üst yönetim tarafından düzenlenecek okul yöneticilerinin birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlayan toplantılarda bilgi paylaşımının desteklenmesi, iyi örneklerin grup içerisinde takdir edilme, saygı görme gibi ödüllere ulaşmasını sağlamak önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin üst yönetimden bu tür ödüller alması yöneticinin öğretmenlerden daha fazla destek almasını ve daha fazla çaba göstermek için motive olmasını sağlamaktadır.

2.2. Özümseme Kapasitesi

Günümüzde bilgi, örgütlerin en değerli varlığı haline gelmiştir. Özellikle yüksek bilgi yoğunluklu örgütlerde rekabet varlıklarını sürdürmek için önemli başarı faktörlerinden biridir (Liao, 2006). Daha yoğun bilgi teknolojisi kullanımı ve artan rekabet ile karakterize edilen koşullar hızlı değişim kabiliyetini arttırarak bilginin yaratılması, dağıtılması ve kullanılması için daha önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla yaşanan bu değişim süreci ile birlikte bilginin miktarı ve karmaşıklığındaki büyüme de devam etmektedir. Aynı zamanda bilginin öğrenilmesi, unutulması ve yayılması gibi unsurlar giderek önem kazanarak öğrenme süreçlerindeki süreklilik, yeni bilgiyi geliştirme ve özümseme yeteneği değişen koşullarda rekabet gücü için önemli unsurlar haline gelmektedir (Vinding, 2006). Özümsemenin bilginin asimile edilmesi ve bilgiden faydalanılmasında oynadığı rolde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geçerli olan ön bilginin var olması ve yeni bilginin kullanılmasıdır. Bu durumda ön bilginin bir kısmının asimilasyonu kolaylaştıracak yeni bilgilerle çok yakından ilişkili olması ve bu bilginin bir kısmının yeni bilginin etkili ve yaratıcı bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamak için oldukça çeşitli olması gerekmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Büyük bir hızla değişen bilginin edinilmesinde çalışanlar ön bilgi sahibi olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum hem çalışanların yetiştirilmesi hem de yeteneklerinin geliştirilmesinde eğitimin önemini daha da ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi ve bilginin yarattığı teknolojik gelişmeler insan hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Dolayısıyla bilgi eğitimde de temel olan öğelerden biridir. Bu durumda gelişen çağı takip etmek için eğitim sistemlerinin, yönetici ve öğretmenlerin bilgi çağına adapte olması gerekmektedir. Buna göre eğitim anlayışı da değişim göstermektedir. Bilgiyi aktaran ve aktarılan bilginin öğrenilip öğrenilmediğini sorgulayan eğitim sisteminden projelerin geliştirildiği, onlarla bilgilerin üretildiği ve mevcut bilgilerden de faydalanarak yeni eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirildiği eğitim sistemine geçilmektedir. Bu değişen eğitim sisteminin yeni arayışlarında bilgiyi üretebilen, edindiği bilgiyi dönüştürebilen birey kavramı gündeme gelmektedir. Bilgi üretiminde ve yayılmasındaki bu artış eğitim sistemini ve okulların bilgileri özümsemesi düzeyini de etkilemektedir. Bu sebeple 21.yüzyılın yaratıcı bireylerini yetiştiren eğitim

örgütlerinde öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini arttıracak, bilgiyi mevcut bilgisiyle birleştiren ve yararlı biçimlere dönüştüren öğrencileri yetiştirecek okulların bilgi özümseme yetenekleri önem taşımaktadır.

2.2.1. Özümseme kapasitesinin tanımı

Özümseme kavramı bağlamsal ön bilgi ile başlayan süreçte yeni bilgiyi asimile etmek ve kullanmak olarak tanımlanmaktadır. Bireysel düzeyde bilişsel ve davranışsal bilimlerin bellek gelişiminin önceden biriktirilmiş bağlamsal bilginin hem yeni bilgiyi belleğe yerleştirme yeteneğini hem de bilgi edinme olarak adlandırılan bilgiyi hatırlama ve kullanma yeteneğini geliştirdiğini göstermektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Öğrenme kabiliyeti veya dışsal bilgiyi özümsemek büyük ölçüde yeni dışsal bilgiyi değerlendirme yeteneğine bağlı olmaktadır (Zahra ve George, 2002). Buradan hareketle yeni bilginin potansiyel değerini tanımanın önemini, bilginin bir örgütün özümseme kapasitesinin dinamik yapısının ilk temel taşı olarak kullanılması oluşturmaktadır (Todorova ve Durisin, 2007). Aynı zamanda özümseme kapasitesinin etkisinin dış bilgi ortamının niteliğine bağlı olduğunu göstermektedir (Escribano, Fosfuri ve Tribó, 2009).

Dış bilgi kaynakları çoğu zaman örgütün niteliği ne olursa olsun yenileşme süreci için kritik öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle dış bilgiyi kullanabilme yeteneği, yenileşme yeteneklerinin kritik bir bileşeni olarak görülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütler özümseme kapasitesini değerlendirerek yeni bilgiyi yenileşme hareketleri için kullanabilmektedir (Tsai, 2001, 2006). Dışsal bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneğinin büyük ölçüde önceden sahip olunan bağlamsal bilginin bir işlevi olduğu söylenebilmektedir. Bu ön bilgi, temel becerileri veya hatta paylaşılan bir dili ve hatta belirli bir alanda en yeni bilimsel veya teknolojik gelişmeleri de içerebilir. Buradan hareketle özümseme kapasitesi yeni bilgilerin değerini tanımak, anlamak ve örgütsel amaçlara uygulamak şeklinde tanımlanmıştır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Özümseme kapasitesi bir başka açıdan, örgütlerin değer yaratmalarına ve dış bilginin yönetimi yoluyla rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine olanak

tanıyan dinamik kapasite olarak da tanımlanabilir (Camisón ve Forés, 2010). Özümseme kapasitesinde dış çevreden alınan bilgi inovasyon sürecinde örgütler arasında önemli ve yaygın olmakla birlikte, dış kazanımları yönetme işindeki en kapsamlı unsurlarından biri iç kabiliyet ve dış işbirliğinin birbirinin tamamlayıcısı olmasıdır (Vinding, 2006). Özümseme kapasitesinin gelişimi örgütün faydalanmak istediği yeni bilgi alanı, mevcut bilgi tabanı ile yakından ilişkili olduğu durumlarda daha sık görülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Liao, Fei ve Chen, 2007; Liao, Welsch ve Stoica, 2003).

Örgütün özümseme kapasitesi ve öğrenme davranışını etkileyen bilgi tabanı ve yeni bilgi alanları bulunduğu çevreye bağlı olmakla birlikte çevreyi bilgi kaynağı olarak kullanma özelliğini örgütün yönetim anlayışı belirlemektedir. Örgütsel öğrenme ile yönetsel bilişsel alan arasındaki bağlantılarından biri olan örgütün karar alıcıları arasında paylaşılan yönetim mantığı, örgütün özümseme kapasitesini etkileyen davranışlar arasında görülmektedir (Dijksterhuis, Van den Bosch ve Volberda, 1999; Van den Bosch ve diğerleri, 2003). Klasik bir yönetim mantığında, çevre kapalı bir sistem olarak kabul edilirken, modern yönetim mantığında açık sistem yaklaşımı kullanılmaktadır. Bu durumda klasik bir yönetim mantığıyla ilişkili olan örgütler, çevreyi özümsemecek değerli bir bilgi kaynağı olarak görmemektedir (Van den Bosch ve diğerleri, 2003).

Özümseme kapasitesinin oldukça farklılaşmış doğası, alanın ayırt edici bir özelliğidir ve bu durum konuya getirilen çok sayıda teorik perspektif ve ampirik yapıdan anlaşılmaktadır (Volberda, Foss ve Lyles, 2010). Cohen ve Levinthal (1990) özümseme kapasitesini ön bağlamsal bilginin yeni bilgilerin değerini tanımak, anlamak ve örgütsel amaçlara uygulamak için örgüte kazandırdığı yetenekler bütünü olarak tanımlamıştır. Lane ve Lubatkin (1998) özümseme kapasitesini “göreceli” özümseme kapasite olarak tanımlayarak yeni dış bilginin tanımlanması ve değerlendirilmesi kavramlarını vurgulamaktadırlar. Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini bilgiyi edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma süreçlerini içeren örgütün dinamik bir yeteneği olarak kavramlaştırmışlardır. Edinim ve benimseme yapıları potansiyel özümseme kapasitesini; dönüşüm ve faydalanma yapıları gerçekleşen özümseme kapasitesini oluşturmaktadır (Zahra ve George, 2002). Todorova ve Durisin (2007) tarafından alternatif bir dönüşüm anlayışı olan değeri tanıma tanıtılarak potansiyel özümseme

kapasitesinde sosyalleşme mekanizmalarının etkisini, güç ilişkilerinin rolünü ve geri besleme döngülerini içine alan dinamik bir özümseme kapasitesi modeli geliştirilmiştir.

Özümseme kapasitesi kavramı, farklı analiz birimlerine ve endüstriyel örgütler, örgütsel öğrenme, stratejik yönetim ve inovasyon yönetimi gibi çeşitli araştırma alanlarına uygulanacak yeterli esnekliği göstermektedir (Camisón ve Forés, 2010; Zahra ve George, 2002). Özümseme kapasitesi ile performans (George, Zahra, Wheatley ve Khan, 2001), ortak hareket etme davranışı (Cockburn ve Henderson, 1998), yeni ürün geliştirme (Stock, Greis ve Fischer, 2001), inovasyon (Arbussa ve Coenders 2007; Kinoshita, 2000), sosyal entegrasyon (Björkman, Stahl ve Vaara, 2007), kapasite gelişimi (Lane ve Lubatkin, 1998), stratejik yönetim (Lane ve Lubatkin, 1998; Zahra ve George, 2002), performans ve inovasyon (Flatten, Engelen, Zahra ve Brettel, 2011; Lichtenthaler, 2016), yeni bilginin değerinin fark edilmesi (Todorova ve Durisin, 2007), özümseme kapasitesinin rekabet avantajı sağlayan inovatif çıktıları (Zahra ve George, 2002); teknoloji kaynakları ve edinilen teknolojiyi özümseme yeteneği (Cassiman ve Veugelers, 2000) arasında ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Değişen koşullara göre bilgi ortamlarında, özümseme kapasitesini arttırmak için örgütlerin yeni teknikler ve kombinasyon yetenekleri geliştirecekleri savunulmaktadır (Van den Bosch ve diğerleri, 1999). Buna göre özümseme kapasitesinin şu üç özelliği ifade edilmektedir (Van den Bosch ve diğerleri, 2003): (1) değer tanınması, (2) benimsenmesi ve (3) yeni dış bilginin örgütsel amaçlara uygulanması. Bu bağlamda özümseme kapasitesinin bileşenleri veya boyutları etkinlik, verimlilik, kapsam ve esneklik özellikleri ile incelenmiştir (Van den Bosch ve diğerleri, 1999). Bilgiyi özümsemenin etkinliği yeni bilgiyi tanımlamak, benimsemek ve faydalanmak için örgütlerin kullandıkları faaliyetleri, prosedürleri ve rutinleri ifade etmektedir. Verimlilik boyutu, bilginin özümseme üzerine maliyet ve ölçek ekonomisinin perspektifine odaklanmaktadır. Kapsam boyutu, bir örgütün çerçeve olarak belirlediği bilginin genişliği ile ilişkilidir. Esneklik boyutu örgütün ek bilgiye ne ölçüde erişebileceğini ve mevcut bilgiyi yeniden yapılandırabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bilgi özümsemenin kapsamı ve esneklik boyutu örgütün bilgiyi yapılandırması ile ilişkilendirilebilmektedir (Van den Bosch ve diğerleri, 1999).

Bilginin araştırılması, edinim ve faydalanma kavramları çerçevesinde bütüncü bir perspektife ulaşmak için özümseme kapasitesini bilgi yönetimi ve dinamik yeteneklerle birleştirerek açık inovasyon süreçleri için yetenek tabanlı bir çerçeve gerekli görülmektedir (Nieto ve Quevedo, 2005). Aşağıdaki altı bilgi kapasitesi açık inovasyon süreçlerinde içsel ve dışsal bilgiyi yönetmenin kritik yetenekleri olarak tanımlanmaktadır: yaratıcı, özümseme, dönüştürücü, bağlayıcı, yenilikçi ve desorptif kapasite. Bilgi kapasitelerini yeniden ortaya çıkaran ve tepki veren dinamik bir yetenek olan bilgi yönetim kapasitesi örgütün bilgi tabanını zaman içinde başarıyla yönetme yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda özümseme kapasitesi, tamamlayıcı olarak açık inovasyon için bir çerçeve ve bilginin yönetilmesi için dinamik yeteneklerin anlaşılmasına yönelik bir hareket olarak görülebilir (Nieto ve Quevedo, 2005).

2.2.2. Özümseme kapasitesi süreci

Yeni bilgiyi özümseme bir örgütün daha yenilikçi ve esnek olmasına ve yeni bilgiden fayda sağlamada daha yüksek performans düzeylerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni bilgiyi özümsemek için daha yüksek becerilere sahip olan örgütlerin, düşük yetenekli örgütlere göre rekabet avantajı sağlayacağı ileri sürülmektedir. Bir bütün olarak ele alındığında bir örgütün teknik bilgisi dört kaynaktan temin edilebilir (Miles, 2012): (1) Örgütün yürüttüğü kendi araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri, (2) Örgütün mevcut üretim faaliyetlerinden elde edilen yeni bilgiler, (3) Örgütün diğer örgütlerden veya kaynaklardan ödünç aldığı yeni bilgiler, (4) Örgütün yeni donanım ve teçhizatı satın alması, bilgili kişileri işe alması ya da yeni bir yöntemle ilgili bireyleri eğitmek için danışmanlık hizmeti satın alması suretiyle elde edilen yeni bilgilerdir. Buna göre bir örgütün özümseme kapasitesi ile ilgili kavramlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir:

Ön bilgi: Önceki bilginin yeni bağlamsal bilginin öğrenilmesini kolaylaştırdığı görüşü, söz konusu bilginin bir dizi öğrenme becerisi geliştirebileceği şekilde ifade edilebilmektedir. Benzer yöntemlerle oluşturulan ve paylaşılan yapılar arasında öğrenme becerilerinin aktarımı olabildiği (Cohen ve Levinthal, 1990) gibi öğrenme becerilerinin

öğrenilmesi ve kullanılması özümseme kapasitesinin niteliğini de etkilemektedir. Yüksek bir özümseme kapasitesi, örgütün içindeki çatışmaların üstesinden gelme düzeyinin ve örgütün performansının amaca uygunluğunun daha güçlü olduğunu göstermektedir (Rothaermel ve Alexandre, 2009). Özümseme kapasitesi örgütün rekabet avantajının doğasını ve sürdürülebilirliğini etkileyen dinamik bir yetenek olarak görülmektedir. Örgütün özümseme kapasitesinde farklı bileşenlerinin rolleri ile bunların örgütün stratejik tercihleri üzerindeki etkileri, örgütsel değişimi belirleyen dinamik yeteneklerin gelişimini etkilemektedir (Zahra ve George, 2002).

Ön bilgi sahibi olmanın örgütlere iki şekilde faydası bulunmaktadır. İlk olarak önceden yeni bilgi için özümseme kapasitesinin oluşturulması, sonraki dönemde yeni bilginin özümsemesine yardımcı olmaktır. İkincisi yeni bilginin başarılı bir şekilde kullanılması örgütün sürekli bir biçimde yeni bilgiyi özümsemeye devam etme konusunda motive olmasını ve kendini geliştirmesini sağlayabilmektedir. Daha yüksek özümseme kapasitesine sahip örgütler, mevcut performansı ne olursa olsun yeni bilgileri proaktif olarak araştırma ve özümseme eğilimindedir. Diğer taraftan özümseme kapasitesi daha düşük olan örgütler performanslarındaki başarısızlık veya düşüş durumuna bağlı olarak yeni bilgileri ödünç alma eğilimindedirler. Diğer taraftan örgütün başarılı olabilmesi için ödünç alınan yeni bilginin mevcut yöntemlere nasıl uygulanabileceğine dair yeteneği olması gerekmektedir (Miles, 2012).

Genelde etkili bir özümseme kapasitesi, problem çözme ya da öğrenme becerisi geliştirmek için bireyin sadece ilgili ön bilgiye kısa bir süre maruz kalması yeterli olmamaktadır. Bu durumda bağlamsal ön bilginin özümseme kapasitesinin gelişimindeki önemi açısından bilginin özümsemesi sürecini etkileyecek bilişsel yapılarıdaki daha karmaşık sorunlara dönüşmeden önce önemli sorunların erken dönemlerde ele alınıp çözülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu nedenlerle bazı örgütler, yeni dış bilginin edinilip özümsemesi sürecinde bilgiyi başarılı bir şekilde dönüştürüp kullanamamaktadır (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005).

Bilişsel Yapılar: Özümseme kapasitesi kavramı, öğrenmenin altında yatan bilişsel yapıların incelenmesi yoluyla en iyi şekilde geliştirilebilir. Her şeyden önce,

birey yeni bilgiyi tamamen anlaşılabilir kılmak için gerekli olan uygun bağlamsal bilgiye sahip olmalıdır. Psikologlar önceki bilginin öğrenmeyi geliştirdiğini, çünkü bilginin belleğe depolanması aşamasında önceden var olan kavramlarla bağlantı kurularak olayların hafızaya kaydedilmesi ile ilişkisel öğrenme şeklinde geliştiğini öne sürmektedir. Önceki bilginin yeni ilgili bilginin öğrenilmesini kolaylaştırdığı fikri, söz konusu bilginin bir dizi öğrenme becerisini de etkileme durumunu da içerecek şekilde genişletilebilir. Benzer şekilde organize edilmiş ve ifade edilmiş bilgi yapıları arasında öğrenme becerileri aktarımı olabilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Dolayısıyla bir örgüt farklı öğrenme kaynaklarından yararlanma yoluna yöneldiğinde bu kaynakların yenileşme çabası için önemli bir unsur olduğu açıkça ifade edilmektedir (Nieto ve Quevedo, 2005).

Yeni bilgi edinmeye yönelik bir örgütü teşvik edebilecek iki faktör bulunmaktadır: (1) Özümseme ve faydalanılabilecek mevcut bilgi miktarı ve (2) yeni bilginin özümseme sürecinde karşılaşılabilecek zorluk ve maliyetlerdir. Bazı yeni bilgi ve uzmanlık türlerinin diğerlerine göre özümseme maliyeti daha yüksektir. Bu nedenle, örgütler maliyeti düşük olduğunda yeni bilgiyi özümseme eğiliminde olacak ve pahalı olduğunda bu eğilime girmeyecektir. Ancak bu iki etkinin potansiyel aracı, örgütün rakipleriyle karşılıklı bağımlılığıdır. Rakiplerin yeni bilgiyi özümsemekten ve kullanmalarından yana eğilimi ne kadar fazlaysa, örgütün yeni bilgiyi özümseme motivasyonu azalmaktadır (Miles, 2012).

Öğrenme: Bilgiyi özümseme yeteneği önceden varolan bilgi yapısının zenginliğinin bir işlevidir. Öğrenme kümülatiftir ve öğrenme hedefi var olan bilgi ile ilgili olduğunda öğrenme performansı yüksek düzeye çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin uzmanlığı aşamalı olarak değiştiğinden yeni alanlarda öğrenme daha zor olmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütsel öğrenme özümseme kapasitesinin yeni dışsal bilgiyi değerlendirme, benimseme ve kullanma becerisi üzerindeki rolüne odaklanmıştır. Ancak, yapının bu tanımı bir örgütün diğer tüm örgütlerden görebileceği öğrenmesi için eşit kapasiteye sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Öğrenebilme kabiliyetinin, her iki örgütün (1) bilgi tabanlarının, (2) örgütsel yapılarının ve politikalarının benzerliğine ve (3) baskın mantıklara bağlı olduğu savunulmaktadır. Aynı

zamanda ortakların temel bilgisi, düşük yönetim formalizasyonu, araştırmanın merkezileştirilmesi, uygulamalar ve araştırma toplulukları arasındaki benzerliklerin örgütler arası öğrenme ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Lane ve Lubatkin, 1998).

Önceki öğrenim tecrübesinin sonraki performansı nasıl etkileyebileceğine bakılmaksızın, hem erken öğrenme hem de sonraki performans arasındaki ilişki öğrenme için ön bilginin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca problem çözme becerileri de benzer şekilde gelişmektedir. Problem çözme yöntemleri ve sezgisel yaklaşımlar tipik olarak bireylerin ilgili problem çözme yeteneklerini kazanmalarını mümkün hale getiren önceki bilgilerin olmasını vurgulamaktadır. Problem çözme ve öğrenme kabiliyetlerinde benzerliklerin olmasının yanı sıra gelişim tarzlarını birbirinden ayıran unsurlar şu şekilde açıklanabilir: Öğrenme yetenekleri mevcut bilgiyi özümseme kapasitesinin geliştirilmesini içerirken, problem çözme becerileri yeni bilgi yaratma kapasitesini ifade etmektedir. İlgili bilgi ve beceriye daha önceden sahip olunması, daha önce hiç düşünülmemiş olan ilişki ve bağlantı türlerine izin vererek yaratıcılığa katkı sağlamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Örgütlerin kendi başlarına teknolojik yetenekler yaratmanın ve kullanmanın zor olduğunu kabul etmeleri sonucu örgütler arasında dış bilgi ve teknoloji kaynaklarını edinmek ve kullanmak konusunda yaygın bir eğilim oluşmaktadır. Dolayısıyla artan teknolojik yenilikler, teknolojik kaynaklarla ilgili olarak kendi kendine yeten örgütler yerine diğer örgütlerle kombinasyonu üretmektedir. Bir örgütün rekabet edebilirliği sadece içsel olarak yaratma ve faydalanma kabiliyetine değil, aynı zamanda sınırlarının ötesinde teknolojik bilgi ve yetenek kaynaklarına erişebilme ve bu kaynaklardan faydalanabilme becerisine de bağlı olmaktadır (Howells ve diğerleri, 2003).

Ortaklık yoluyla öğrenme yeteneği geliştirilmesinde örgütün iş ortağının bilgisini tanımlama, asimile etme ve kullanma becerisine öncelik vermesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte bugüne kadar öğrenme ortaklıkları anlayışı yapılandırma ve yönetimle ilgili olmuştur (Lane ve Lubatkin, 1998). Bu durum, öğrenme sürecine dâhil olan adımları ifade ederken örgüt düzeyinde bir yapı olarak görülen özümseme kapasitesinin

örgütün bilgi tabanını arttırarak zaman içinde geliştiği ve örgütlerin ortaklığında “öğrenci-öğretmen” eşleştirmesine dönüştüğü görülmektedir. Bir örgütün başka bir örgütten öğrenebilme yeteneğinin, öğrenci ve öğretmen rolleri içerisinde örgütlerin göreceli özellikleri tarafından ortaklaşa belirlendiği vurgulanmaktadır. Örgütün özümseme kapasitesinde öğrenme ortağından yeni bilgi edinme, benimseme ve uygulama becerisinin aşağıdakilere bağlı olduğu ifade edilebilir: (a) öğretmen tarafından sunulan özel bilgi türü; (b) öğrenci ile öğretmenlerin uygulamaları ve örgütsel yapıları arasındaki benzerlik ve (c) örgütsel sorunlara aşına olunmasıdır (Lane ve Lubatkin, 1998).

Hızla değişen ortamlar, teknolojiler ve rekabet kuralları örgütlerin bilgi yaratma konusunda yeterliliğe ulaşmada karşılaştıkları sorunları şiddetlendirmektedir (Camisón ve Forés, 2010). Bu durumun oluşumunda yaşanan bilgi çeşitliliğinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Potansiyel olarak yararlı bilginin ortaya çıkabileceği bilgi alanlarında belirsizliklerin olduğu bu tür ortamda örgütlerde farklı arka planın olması öğrenme için daha sağlam bir temel sağlamaktadır. Çünkü böylece gelen bilginin zaten bilinenle ilgili olma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Asimilatif güçlere ek olarak bilgi çeşitliliği, bireyin yeni ilişki ve bağlantılar kurmasını sağlamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütlerde birimler öğrenme sürecinde birbirleriyle bağlantı kurarak diğer birimler tarafından geliştirilen yeni bilgilerden faydalanabilmektedir. Ancak, örgütsel yapıların çeşitliliğine bağlı olarak bir birim diğer birimlerden bilgi edinmek istediğinde bilgiye erişemezse örgüt içi öğrenme gerçekleşmemektedir (Tsai, 2001). Bu durumda dışsal yeni bilgi kaynakları ile bağ kurma aşamasında birimlerin arasında da yeni dışsal bilgiyi edinmek, dönüştürmek ve bilgiden faydalanmak için sıkı bağların olması gerekmektedir (Hansen, 1999; Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005; Tsai, 2001). Aynı zamanda bilgi edinilmesinde ve paylaşımında hem örgüt içi gruplar hem de örgütler arası gruplar açısından bir dizi soruna çözüm bulmaya çalışan veya belirli bir konuya ilişkin ilgiyi paylaşan ve bu alandaki bilgi ve uzmanlıklarını sürekli derinleştiren uygulama toplulukları, örgüt için uygulayıcıların sorunlarını çözmeye yönelik fikir üretmek ve paylaşmak, standartları belirlemek, araçlar oluşturmak ve paydaşlar ile ilişkiler geliştirmek için bağlantı kuran birer sosyal öğrenme sistemleri olarak çalışmaktadırlar (Liao ve diğerleri, 2006).

Ağ konumu: Bir biriminin ağ konumu ve özümseme kapasitesi, örgütün diğer bölümlerinde yer alan yararlı bilgileri kullanma yeteneğini temsil etmektedir. Birimin ağ konumu, yeni bilgilere ulaşmada göreceli gücünü gösterirken özümseme kapasitesi ise bu yeni bilgiyi çoğaltma veya uygulama yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. Bir birim diğer birimlerin bilgisine ne kadar iyi ulaşabilirse, bilgiden faydalanabilmek için daha fazla özümseme kapasitesine ihtiyaç duymaktadır. Merkezi bir ağ konumunda bulunan bir örgütsel birim, diğer birçok birimdeki yeni bilgilere erişebilmektedir. Böyle bir merkezi ağ konumunun, diğer birimlerden bilgiyi etkili bir şekilde transfer edebilecek yüksek özümseme kapasitesine sahip olması durumunda inovasyon çıktısı ve performansı yükselmektedir. Kısaca ağ konumu ve özümseme kapasitesi arasındaki etkileşim, örgüt içi bilgi paylaşımı için kritik öneme sahiptir (Tsai, 2001).

Bir örgütün ağ düzenlemesi olarak kavramsallaştırılmasında bir birimin ağ içindeki konumu ile hem dış bilgi erişimi hem de iç bilgiyi öğrenme kapasitesi örgütün yenileşme performansı için önem taşımaktadır. Bilgi mevcut olsa da, birim kendi kullanımı için özümseme ve uygulama kapasitesine sahip olmayabilir. Ayrıca örgütsel birimlerin farklı iç ve dış erişim kapasiteleri nedeniyle diğer birimler tarafından geliştirilen bilgiden yararlanma ve faydalanma yetenekleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Merkezi bilgiye erişim ağı farklılıklar gösteren birimler tarafından yeni bilgilerin geliştirilmesi aşamasında yüksek öğrenme kapasitesi yeni bilgilerin kullanılmasını veya çoğaltılmasını sağlamaktadır (Tsai, 2001). Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme üzerine ağ perspektifinden yararlanarak, birimler arası öğrenme ve bilgi transferinin etkinliğini belirleyen iki önemli kavram ağ konumu ve özümseme kapasitesi kavramlarıdır. Birimler arası ağda birimin ağ konumu bilgiye erişimini belirlemektedir. Birimin özümseme kapasitesi ise öğrenme kapasitesini içermektedir. Bu temelde örgüt birimleri, bilgi edinme konusunda aynı yeteneklere sahip olmadıklarından aynı zamanda eşit derecede verimli veya etkili öğrenenler olamayacaklarından bilgiye erişim ve öğrenme kapasitelerindeki farklılıklar nedeniyle örgütsel birimler inovasyon ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan farklı öğrenme yeteneklerine sahiptirler. Ayrıca örgütte öğrenme farklı birimler arasında bilgi transferini içermektedir. Bilgi transferi farklı birimleri birbirine bağlayan paylaşılan sosyal bağlamı ifade etmektedir (Tsai, 2001).

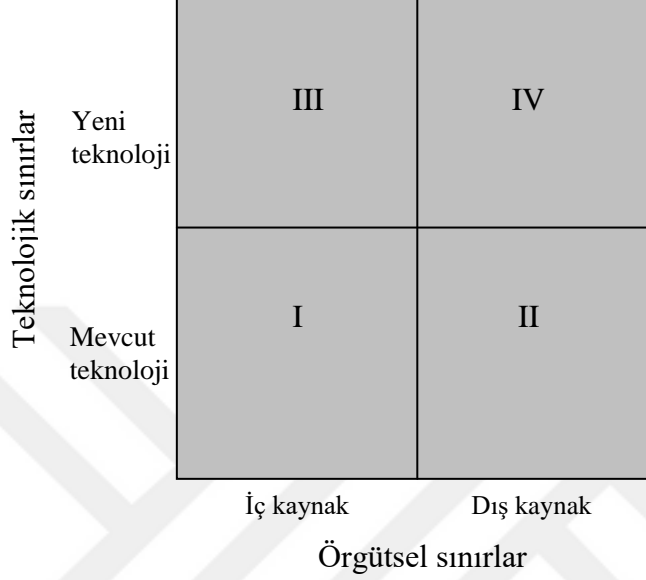
2.2.3. Örgütsel özümseme kapasitesinin özellikleri

Bir örgütün özümseme kapasitesi, bireysel üyelerinin özümseme kapasitelerine bağlı olmaktadır. Bu kapsamda, bir örgütün özümseme kapasitesinin gelişimi bireysel özümseme kapasitelerinin geliştirilmesindeki önceki yatırımlara dayanmaktadır ve bireylerin özümseme kapasiteleri gibi örgütün özümseme kapasitesi de kümülatif olarak değişmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Dolayısıyla bir örgütün özümseme kapasitesi sadece bireylerin özümseme kapasitelerinin toplamından oluşmamaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Miles, 2012). Bu durumda özümseme kapasitesi kavramının daha çok örgütsel nitelikte olduğu söylenebilir (Cohen ve Levinthal, 1990). Aynı zamanda özümseme kapasitesi kavramı işin niteliği ve örgütsel davranış açısından oldukça önemlidir (Stock ve diğerleri, 2000).

Bir örgütün dışarıdan edinilen teknolojiyi başarılı bir şekilde entegre etmeye dayanan strateji izlemesi sonucu elde edeceği performans, bu bilgilere dayanan yenilik sürecinin başarılı sonuçlarının yanı sıra örgütün bu yeniliklerden faydalanabilme kabiliyetine de bağlıdır. Bu sürecin başarısı, örgütün iç araştırma yeteneklerine bağlı olmaktadır. Dışsal olarak edinilmiş teknoloji özellikle iki işlevi yerine getirmektedir. Birincisi olan örgütün dış araştırma kapasitesi, örgütün ilgili dış teknoloji kaynakları için çevreyi daha iyi taramasını sağlamaktadır. İkincisi, örgütün iç araştırma kapasitesi özümseme kapasitesini artırmaktadır ve dış bilginin inovasyon sürecine entegrasyonunu geliştirmektedir (Cassiman ve Veugelers, 2000).

Örgütsel birimler, dış kaynaklardan edindikleri yeni bilgileri özümseme ve çoğaltma yetenekleri bakımından da farklılık göstermektedir. Bağlamsal ön bilgiye sahip olan örgütsel birimler yeni fikirler üretebilecek, yeni ürünler geliştirebilecek veya yeni teknolojiyi daha iyi anlayabilecek kapasiteye sahiptirler. Yüksek düzeyde özümseme kapasitesine sahip örgütsel birimlerin, örgütün inovasyon faaliyetlerine yardımcı olmak için diğer birimlerden yeni bilgiler edinmesi muhtemeldir. Örgütsel birimler, çıktılarını üretmek için girdileri özümseme kapasitesine sahip olmalıdır (Tsai, 2001). Rothaermel ve Alexandre'a (2009) göre yüksek özümseme kapasitesi teknoloji kaynaklarından elde edilen amaca uygunluğa dayalı faydaları tam olarak yakalama olanağını arttırmaktadır.

Bununla birlikte, teknoloji türünden bağımsız olarak yöneticilerin teknolojiyi içsel veya dışsal olarak sağlama kararına bağlı dört olası keşif ve faydalanma kombinasyonunu ortaya çıkarmaktadır (Şekil 2.1).



Şekil 2.1. Teknolojik ve örgütsel sınırlar boyunca faydalanma ve keşif türleri

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi teknolojik kaynaklar sağlayan bir örgütte iki önemli unsur olan örgütsel ve teknolojik sınırlar bu teoriye dayanan dört olası keşif ve faydalanma kombinasyonu ortaya çıkarmaktadır. Örgütün özümseme kapasitesini ortaya koyan mevcut veya yeni teknolojik kaynaklar, örgütün iç veya dış örgütsel kaynaklarıyla birleşerek örgüt tarafından bilginin keşfini ve bilgiden faydalanma düzeyini belirlemektedir. Bu durumda örgütün iç veya dış kaynaklı teknolojiye bağlı olarak belirlediği tedarik stratejisine göre teknoloji kaynağı ve örgüt performansı arasında eğrisel bir ilişki var olduğunda özümseme kapasitesinin bu ilişki üzerinde olumlu bir etki yarattığı vurgulanmaktadır. İç ve dış teknoloji kaynağının birleşimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin daha yüksek seviyelerde olması kaynak kullanımındaki etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bir örgütün iç ve dış teknoloji kaynak stratejisi ile birlikte araştırmacı ve faydalanmacı bilgi arayışları ile elde edilen uygun bir özümseme kapasitesi seviyesine ulaşması içsel ve dışsal teknoloji kaynaklarından olumlu yönde etkilenmektedir (Rothaermel ve Alexandre, 2009).

Geçmişte belli bir özümseme kapasitesini başarıyla gerçekleştirmiş örgütler, günümüzde yenilikçiliğe daha fazla eğilimli olabilmektedir. Bunun nedeni ister içeriden ister dışarıdan olsun, tüm olası kaynaklardan yararlanma davranışının başarıyla gerçekleştirilmesidir (Nieto ve Quevedo, 2005). Özümseme kapasitesi sadece bir örgüt tarafından bilginin elde edilmesini veya asimile edilmesini değil, aynı zamanda örgütün bunu kullanma yeteneğini de ifade etmektedir. Bu nedenle bir örgütün özümseme kapasitesi örgütün sadece dış çevre ile doğrudan ilişkisine bağlı değildir. Aynı zamanda bilginin orijinal giriş noktasından tamamen örgüt dışına çıkmasını sağlayan alt birimler arasında aktarımına da bağlıdır. Bu nedenle, bir örgütün özümseme kapasitesinin kaynakları dış çevre ile örgüt arasındaki iletişim yapısının yanı sıra örgütün alt birimlerin yapısına ve aralarındaki iletişim ile birlikte örgüt içindeki uzmanlığın niteliği ve dağılımı üzerine odaklanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Ayrıca hızla değişen ortamlar, teknolojiler ve rekabetçilik kuralları sonucu örgütlerin bilgi yaratma konusunda kendi kendine yeterliliğe ulaşmasında örgütlerin kendi kaynaklarına dayanarak bilgiyi yaratmaya yönelik içten yaklaşımları ile örgütlerde iç ve dış kaynaklı bilgi arasındaki etkileşimin dinamik etkilerinin orantılı olması stratejik bir seçenek olarak görülmektedir (Camisón ve Forés, 2010). Dış kaynaklardan alınan bilgi, örgütler arasında önemli ve yaygın olarak değerlendirilmekle birlikte, dış kazanımları yönetmek zor bir görev niteliğinde olabilir. Doğru çalışanın işe alınması probleminin yanı sıra, bilgiyi asimile etme ve kullanmada zorluklar da görülebilir (Vinding, 2000). Bilgi edinme için seçilen yöneticilerin yürüttükleri iç politikalar ve bilgi aktarım programları genellikle örgütlerin özümseme kapasitelerini geliştirmede kritik bir rol oynamaktadır (Lenox ve King, 2004). Birlikte çalışmayı geliştirme becerisinin kazandırılması yolu ile örgüt tarafından paydaşların bilgiyi tanımlama, asimile etme ve kullanma becerisine öncelik verilebilmektedir (Lane ve Lubatkin, 1998).

2.2.4. Özümseme kapasitesinin boyutları

Özümseme kapasitesi birbirini tamamlayan nitelikte dört farklı boyuta ayrılmıştır (Zahra ve George, 2002). Bu dört boyut sırasıyla edinme, benimseme, dönüşüm ve faydalanmadır. İlk iki boyut potansiyel özümseme kapasitesini diğer iki boyut

gerçekleşen özümseme kapasitesini oluşturmaktadır. Cohen ve Levinthal (1990) özümseme kapasitesini edinme, benimseme ve faydalanma olarak üç boyutta incelerken Flatten, Greve ve Brettel (2011) özümseme kapasitesini Zahra ve George'a (2002) benzer şekilde örgüt performansına ve bireylere olan etkilerine göre dört boyutta incelemiştir: (i) edinim; (ii) benimseme; (iii) dönüşüm ve (iv) faydalanma. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

Edinim: Örgütün işlevi açısından kritik olan dış bilginin tanımlanması ve elde edilme kapasitesini ifade etmektedir. Bilgi edinme rutinlerinde harcanan çabaya göre özümseme kapasitesini etkileyen üç öznelik: yoğunluk, hız, yönlendirme. Bilginin edinim yönü örgütün dış bilgi toplama yollarını etkilemektedir (Zahra ve George, 2002). Başka bir ifadeyle örgütü çevreleyen toplam bilgi miktarı içerisinde örgütün bağlamsal dış bilgileri tanımlama yeteneğini ifade etmektedir. Örgüt bilgi kaynaklarının nerede olduğunu bilmektedir (Fosfuri ve Tribó, 2008). Bilgiyi anlama yeteneği olarak tanımlanan (Lane ve diğerleri, 2006) bu boyut bir örgütün faaliyetleriyle bağlantılı yeni dış bilgilerin tanımlanması ve edinilmesi ile ilgilidir. Ön yatırım ve önceki bilgiler bu adımı olumlu yönde etkilemektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Flatten ve diğerleri, 2011; Zahra ve George, 2002).

Benimseme: Benimseme boyutu örgütteki rutinleri ve dış kaynaklardan elde edilen bilgileri analiz etmeyi, işlemeyi, yorumlamayı ve anlamayı sağlayan süreçleri ifade etmektedir (Fosfuri ve Tribó, 2008). Başka bir ifadeyle bir örgütün mevcut bilişsel yapıları yorumlayabileceği ve kavrayabileceği süreci içermektedir (Todorova ve Durisin, 2007; Zahra ve George, 2002). Diğer taraftan Cohen ve Levinthal'a (1990) göre benimseme edinilen bilginin örgüte dâhil edilmesini, dönüştürülmesini ve yorumlanmasını temsil etmektedir.

Dönüştürme: Örgütte yeni edinilen ve asimile edilen dış bilginin mevcut bilgiyle birleştirilmesi yollarının oluşturması ve geliştirmesi kapasitesidir. Bu durum yeni bilginin eklenmesi veya çıkarılması, aynı bilginin farklı şekillerde yorumlanması ile gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda örgütün kendisi için uygun olmadığını düşündüğü bilgiyi dönüştürme kapasitesi, bilgiyi geliştireceği yeni bir şema ile birleştirilmesi

yeteneğidir. Mevcut bilgi ve yeni bilginin birleştirilmesi aşamasında örgüt bilgi dönüşümünü ve içselleştirilmesini kolaylaştıran rutinleri geliştirme ve iyileştirme yeteneğini kullanmaktadır (Zahra ve George, 2002). Dönüştürme dış bilgiyi farklılaştırma ve uyarlama; mevcut ve içsel olarak üretilen bilgi ile birleştirebilme yeteneğinden oluşmaktadır (Flatten ve diğerleri, 2011; Fosfuri ve Tribó, 2008; Zahra ve George, 2002).

Faydalanma: Bu boyut edinilen ve dönüştürülen bilgiyi eylemlerine katarak yenilerini yaratma, var olan yetenekleri devam ettirme, düzeltme ve güçlendirme yollarını içeren örgütsel kapasiteyi ifade etmektedir. Örgütün yapısal, işlevsel ve sistematik mekanizmalarıyla bilgiden faydalanması uzun süre boyunca devam etmektedir (Zahra ve George, 2002). Bilgiyi rekabet avantajına dönüştüren bu aşama bilginin örgütsel amaçlara uygulanmasını içermektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Fosfuri ve Tribó, 2008).

Yeni bilginin araştırılması, öğrenilmesi, iyileştirilmesi ve edinilmesi hem faydalanma hem de araştırma için merkezi bir öneme sahip olmaktadır. Bir örgütün hem faydalanma hem de araştırma sürecini takip etmesi bu iki görevin örgütsel kararların ve eylemlerin birbirinin tamamlayıcı yönleri olarak ele alınıp alınmadığına bağlı olmaktadır (Gupta, Smith ve Shalley, 2006). Bu nedenle yeni bilginin değerini tanıma ve potansiyelini değerlendirme konusundaki kısıtlamalar, sadece araştırma ve beklenti oluşturma konusundaki bilişsel ve yetenek sınırlarından değil aynı zamanda kilit paydaşların değerlerinin değerlendirme kriterleri olarak kullanılmasından da kaynaklanabilmektedir (Todorova ve Durisin, 2007). Bilginin edinilmesi, saklanması ve aktarılması için temel kurallar oluşturulduğunda, bir bilgi işlem sistemi gibi örgütün bilgi tabanı örgütün yerleşik bilgi işlem sistemlerinde saklanmaktadır (Lane ve Lubatkin, 1998). Bilgi tabanının güçlenmesi, yönlendirilmesi, tamamlanması için gerekli olan özümseme kapasitesinin gelişimi ve sürdürülmesi örgütün uzun dönem hayatta kalması ve başarısı için önemlidir (Lane, Koka ve Pathak, 2006). Aynı zamanda örgütsel öğrenme ve yenileşme performansı örgütün bilgiyi özümseme süreçlerinden etkilenmektedir. Bu yetenekler örgütlerin bilişsel şemalarının da yer aldığı yeni bilgiyi özümseme kapasitesini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

2.2.5. Potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi

Örgütlerde özümseme kapasitesi potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak iki grupta incelenmiştir: Potansiyel özümseme kapasitesi bilgi edinme ve benimseme yeteneklerini; gerçekleşen özümseme kapasitesi bilginin dönüşümü ve faydalanılması konularını içermektedir. Özümseme kapasitesi yenileşme çıktıları ve rekabet avantajı yaratmaya yönelik anlamlı ilişkilerin sonucu olarak örgütlerin gerçekleştirdiği kapasiteyi yansıtmaktadır (Zahra ve George, 2002). Başka bir ifadeyle bilginin edinimini ve benimsenmesini içeren potansiyel özümseme kapasite, yeni dış bilginin tanımlanması ve elde edilmesinde dış kaynaklardan elde edilen bilginin özümsemesinde harcanan çabaları ifade etmektedir. Bilgi dönüşümü ve faydalanmayı içeren gerçekleşen özümseme kapasitesi mevcut bilgi ve yeni edinilen bilginin birleşmesinden yeni anlayış ve sonuçların elde edilmesini ve dönüştürülmüş bilginin işleyişe dâhil edilmesini kapsamaktadır (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005; Zahra ve George, 2002). Buna göre gerçekleşen özümseme kapasitesi dış bilgiden faydalanma, örgütte değer yaratan bilgiye dönüştürme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kotabe, Jiang ve Murray, 2011; Zahra ve George, 2002). Bu durumda potansiyel özümseme kapasitesi, dışarıdaki bilgiye değer biçebilmeyi ve onu elde etmeyi sağlamaktadır ancak bu bilgiden faydalanabilmeyi garanti etmemektedir. Gerçekleşen özümseme kapasitesi örgütün özümsemenen bilgiyi daha da ilerilere taşıma kapasitesi ile ilgilidir (Sakarya, 2012). Potansiyel özümseme kapasitesi ise dış bilgi algılarına açık bir yaklaşım sergileyerek dıştan edinilen bilginin kullanımındaki etkiyi yansıtmaktadır (Fosfuri ve Tribó, 2008). Bu bağlamda gerçekleşen özümseme kapasitesini arttırmak için sosyalleşme yetenekleri ile ilişkili örgütsel mekanizmaların önemli olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan potansiyel özümseme kapasitesinin arttırılmasında ve özellikle yeni dış bilginin asimilasyonunda bağlılığın güçlü ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Düşük bağlılık, farklı bilgi kaynaklarına genel erişimi arttırmaktadır (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005).

Potansiyel özümseme kapasitesi inovasyonda rekabet avantajı elde etmek için gerekli bir koşul olmaktadır, ancak aynı zamanda örgütün bu yetenekten tam olarak faydalanabilmesi için dış bilgiyi dönüştürme ve kullanma becerisini geliştirmesi

gerekmektedir (Fosfuri ve Tribó, 2008; Zahra ve George, 2002). Aynı zamanda potansiyel özümseme kapasitesi örgüte stratejik esneklik, çevresini geliştirme imkânı ve adaptasyon kabiliyeti sağlamaktadır (Zahra ve George, 2002). Örgütlerin geliştireceği yatay ve dikey ilişkiler, örgütün zaten sahip olduğu bilgi tabanının ötesine geçen farklı bilgi türlerine erişim sağlayarak örgütün potansiyel özümseme kapasitesini genişletmektedir (George ve diğerleri, 2001). Potansiyel özümseme kapasitesi örgütsel birimlere, kaynakların yeniden yapılandırılmasında daha fazla esneklik ve rekabet avantajını sürdürebilmek için gerekli olan daha düşük maliyetlerle bilgi yayılımının etkili zamanlaması gibi stratejik avantajlar sağlamaktadır (Jansen ve diğerleri, 2005; Zahra ve George, 2002).

Zahra ve George'a (2002) göre potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasiteleri her ne kadar birbirlerinden farklı da olsalar, ikisi de birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Örgütler bilgiyi elde etmeden ondan faydalanamazlar. Benzer şekilde, örgütler bilgiyi elde edip asimile edebilir fakat kazanç yaratabilme adına onu dönüştürme ve ondan faydalanma yeteneğinden yoksun olabilirler (Sakarya, 2012). Gerçekleşen özümseme kapasitesinin yokluğunda, yöneticilerin dış bilgileri edinme ve örgütlerin özümseme kabiliyeti rekabet avantajı yaratmada istenilen etkiyi sağlamamaktadır (Kotabe ve diğerleri, 2011). Jansen ve diğerlerine (2005) göre karar alma sürecine katılımın benimseme çabalarıyla sonuçlanmaması dar ve odaklanmış birimler tarafından dış bilginin daha düşük düzeyde benimsenmesine yol açmaktadır. Fonksiyonlar arası arayüzler, karar alma sürecine katılım ve iş rotasyonu nispeten az etkiye sahip olsa da, birimin gerçekleşen özümseme kapasitesini de artırmaktadır. Ancak, bu örgütsel mekanizmalar yeni dış bilginin sadece dönüşümünü attırmaktadır; faydalanma için daha istikrarlı ve yoğun biçimde bağlamsal bilgi yapıları gerekmektedir.

2.2.6. Özümseme kapasitesi modelleri

Bu bölümde özümseme kapasitesi ile ilgili alanyazına en önemli katkıyı sağlayan Cohen ve Levinthal (1990) ile özümseme kapasitesinin boyutlandırılması konusunda önemli çalışmayı yapan Zahra ve George (2002)'un, ayrıca Todorova ve Durisin (2007) ile Volberda, Foss ve Lyles'in (2010) kavramlaştırmalarına yer verilmiştir.

2.2.6.1. Cohen ve Levinthal'in (1990) özümseme kapasitesi modeli

Cohen ve Levinthal (1990) tarafından geliştirilen özümseme kapasitesi modelinde ön bilgi ve bilgi kaynaklarına bağlı olarak yeni değeri tanıma, benimseme ve uygulama süreci yer almaktadır. Sonuç aşamasında inovasyon ve performans çıktıları vurgulanmıştır. Bu modelin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Cohen ve Levinthal, 1990):

- Örgütün uzmanlığı ve ilgili özümseme kapasitesi ne kadar büyük olursa ortaya çıkan teknolojik fırsatların o kadar fazla olması beklenmektedir ve bu durumda performans düzeyinin yanı sıra teknik ortamda var olan fırsatlar açısından özümseme düzeyi daha fazla olmaktadır. Böylece daha yüksek özümseme kapasitesine sahip olan örgütlerde, çevrede mevcut olan fırsatlardan faydalanmak için daha fazla proaktif olma eğilimi ortaya çıkmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Uygunluk rejimine bağlı olarak teknoloji özellikli bilgilerin özümsemesinde teknolojiyi dışsal olarak temin kararı ve işlemi gerçekleştiren örgütler için, genelde inovasyon sonuçlarının daha iyi olmasına bağlı olarak rekabet avantajı açısından teknolojiyi kendi geliştirmelerine kıyasla zamandan tasarruf sağlanmaktadır (Cassiman ve Veugelers, 2000).
- Örgütlerin Ar-Ge, tasarım ve diğer teknik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımındaki artış, yeni araştırma ve tekniklerin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Howells, 1999). Sınırlı kaynaklara sahip örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için teknoloji transferinde dış kaynaklardan aldıkları teknolojilerin kullanımında iç öğrenme yoluyla yetkinlik kazanabilmektedirler (Girma, 2005; Lin, 2003).
- Çevreden gelen bilgileri aktarmak için tasarlanan iletişim yapılarının etkinliği örgütteki uzmanlık dağılımına bağlı olmaktadır. Buna göre örgütün özümseme kapasitesi örgüt ve dış ortamın arayüzünde veya örgütün alt birimleri arasında bulunan bireylere bağlı hale gelmektedir. Bu arayüz fonksiyonu bireyler ve birimler arasında dağıtılabılır veya merkezileştirilebilmektedir. Arabirim işlevinin merkezi olması durumu hızlı

ve belirsiz teknik değişim koşulları yaşandığında zorluk ortaya çıkartabilmektedir.

- Asimile edilmesi zor olan teknik bilginin edinilmesi için görevlendirilen birey hem çevreyi izlemekte hem de teknik bilgiyi araştırma grubu için anlaşılabilir bir forma dönüştürmektedir. Dışsal bilgi devam eden faaliyetle yakından ilişkiliyse kolayca benimsenmektedir.
- Bireyin özümseme kapasitesi, kendi biriminin örgüt içindeki özümseme kapasitesini oluşturmamaktadır. İç iletişim sürecinin kolaylığı ya da zorluğuyla birlikte, örgütsel özümseme kapasitesi sadece alıcının sorumluluklarının bir işlevi değil, bilgiyi ilettiği kişilerin uzmanlığına bağlı olmaktadır. Bir bütün olarak grubun bağlamsal arka plan bilgisine sahip olması gerekmektedir ve bilgi yapıları önemli derecede farklılaştığında gerekli bilgi tabanı seviyesi oldukça yükselmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Buradan hareketle model, örgütlerin yeni bilgiyi özümseyebileceği ve kullanabileceği bir tabanı olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bilgi tabanına sahip olmayan örgütler yeni bilgileri elde etmek için çaba sarf etmelerine rağmen yeni bilgiden tamamıyla faydalanamayabilirler (Miles, 2012). Örgütün bilgi tabanları, özümseme kapasitesi ve dinamik olarak büyüme potansiyeli arasında kavramsal bir bağlantı bulunmaktadır (Giuliani, 2005).
- Grup tarafından ağ geçişi üzerinden etkin iletişim sağlanmasında gerekli olan arka plan bilgisinin, iletişim bilgisinin ve uzmanlığın paylaşılması için gerekli olan genel bilgiyi önemli hale getirmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu durum örgütsel sınırlar içinde ve dışında bilginin araştırması, saklanması ve kullanılması için bir örgütün bilgi tabanını dinamik olarak yönetme konusunda bütünleyici bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır (Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009).
- Bir bütün olarak örgütün özümseme kapasitesi ile ilgili olarak, alt birimin diğer alt birimler veya çevre kaynaklı bilgileri özümseme ve kullanma becerisinde iç iletişimin etkililiği önemli olmaktadır. Bu durum, dışarıdan görülen özümseme kapasitesi ile içe dönük görünüm arasında bir denge olarak ifade edilmektedir. Bu bileşenlerin her ikisi de etkili örgütsel öğrenme

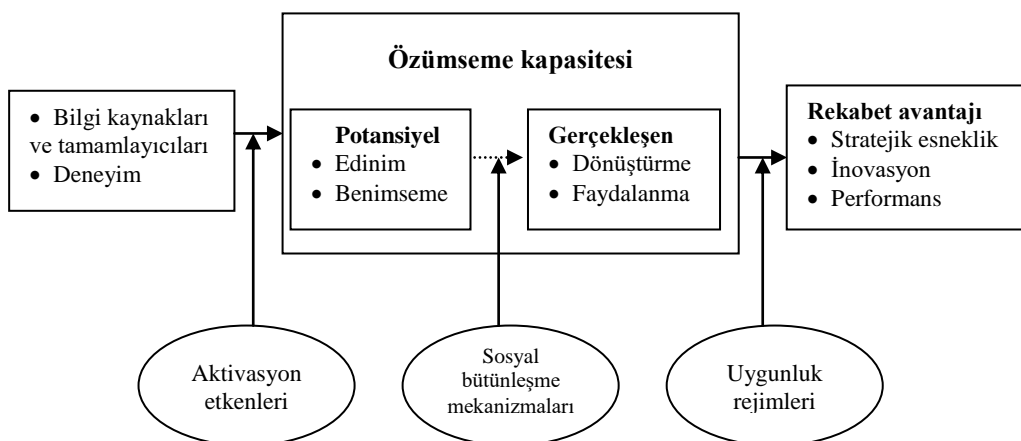
için gerekli olmasının yanı sıra örgütte tüm paydaşlar aynı özel dili paylaşıyorsa birbirleriyle iletişim kurmaları örgütsel öğrenmeyi daha etkili olmaktadır. Diğer taraftan farklı dış bilgi kaynaklarına girmeyi de engellemektedir. Bir iç dil, kodlama şeması veya özel bir uzmanlık alanı uzmanlık dışı bilginin dâhil edilmesini engelleyebilmektedir. Aynı zamanda aşırı uzmanlaşmanın getirdiği zorluklar, özümseme kapasitesinin önemli olduğu hızlı teknik değişim koşullarında yaparak öğrenme yoluyla üretim verimliliğini sürdürme konusunda bazı yükümlülükler de içermektedir.

- Özümseme kapasitesinin dışa ve içe dönük bileşenleri arasındaki ayırım, bireyler arasındaki bilgi paylaşımı ve bilgi çeşitliliği arasındaki ilişkinin örgütsel özümseme kapasitesinin gelişimindeki etkisine odaklanmaktadır. Bireyler arasında bilginin örtüşmesi iç iletişim için gerekli olmasının yanı sıra bireyler arasında bilgi yapılarının çeşitliliğini arttırmaktadır.
- Bilgi birikimi oluşturulurken, aynı zamanda personelin arka plan çeşitliliği de arttırılmaktadır. Örgütler gelişmiş teknik eğitim almaları için personel görevlendirdiklerinde özümseme kapasitesine doğrudan yatırım yapmaktadırlar. Genellikle, teknik personelin birkaç yıl boyunca diğer işlere atanmasını içeren bu tür uygulamalar aynı zamanda, tamamlayıcı bilgi alanlarının her birinde deneyim yoğunluğunun etkin bir özümseme kapasitesi oluşması için gerekli olduğunu da göstermektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Diğer taraftan örgütün yapısına ve özelliklerine göre yeni iş geliştirme seçeneği de karmaşık bir örgütsel bilgi sürecinin iyileştirilmesi için güçlü bir potansiyel sunmaktadır (Boer, Van den Bosch ve Volberda, 1999).
- Etkili iletişimin sağlanması için yeterli düzeyde bilgi birikimine ve farklı bilgi yapılarına sahip olan bireyler arasındaki etkileşimlerin sonucunda örgütün herhangi bir bireyin ulaşabileceğinin ötesinde yeni bağlantılar ve inovasyon kapasitesi oluşturma yeteneği artmaktadır.
- Farklı bilgi yapılarındaki bireylerin örgütün özümseme kapasitesini geliştirmek için sahip olmaları gereken bilgi de önemlidir.
- Örgütsel alt birimler için ideal bilgi yapısının oluşması bilginin çeşitliliği ve ortak oluşumu ile bireylerle örgüt arasında bir alış veriş olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Cohen ve Levinthal'a (1990) göre bireylerin özümseme kapasiteleri güçlendirilerek örgütün özümseme kapasitesi güçlendirilebilmektedir. Ayrıca örgütlerin özümseme kapasitesini etkileyen iç mekanizmalara odaklanması önemlidir. Özümseme kapasitesinin iç yönlü geliştirilmesinde yeni personel alımı, danışmanlık hizmetleri gibi etkinliklerin örgütün diğer faaliyetleriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Karmaşık ve teknolojik bilgilerin örgüt faaliyetlerine başarılı bir şekilde entegre edilmesi için örgüt, hem kendi alanında yetkin hem de kendine özgü ihtiyaçları, örgütsel prosedürleri, rutinleri, tamamlayıcı kabiliyetlerini bilen teknoloji uzmanı ve bilim insanlarına ihtiyaç duymaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990).

2.2.6.2. Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesi modeli

Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini dinamik bir yetenek olarak kavramsallaştırarak potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak ikiye ayırmaktadır. Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesi modelinde edinim ve benimseme yetenekleri örgütün potansiyel özümseme kapasitesini; dönüştürme ve faydalanma yetenekleri gerçekleşen özümseme kapasitesini oluşturmaktadır. Modele uygunluk rejimleri, aktivasyon etkenleri ve sosyal bütünleştirme mekanizmalarının eklenmektedir (Şekil 2.2).

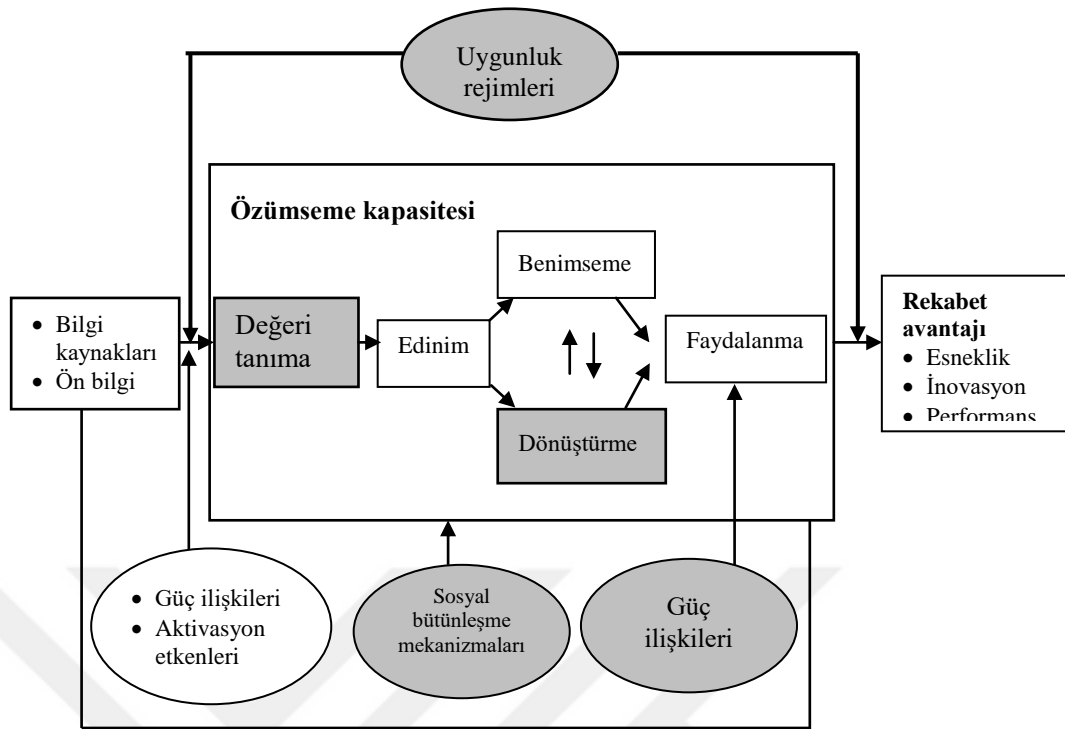


Şekil 2.2. Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesi modeli

Şekil 2.2'deki kavramsallaştırma özümseme kapasitesinin bileşenlerin, öncüllerini ve sonuçlarını göstermektedir. Zahra ve George'a (2002) göre edinim yeteneği, örgütün yeni bilgiyi elde etmek için daha önce yaptığı harcamaları ve sahip olduğu bilgi altyapısını, yeni bilgiyi elde etmek için gerekli yoğunluk, hız ve yönlendirmeyi ifade etmektedir. Benimseme yeteneği, örgütün yeni bilgileri değerlendirmesini, yorumlamasını, anlamasını ve öğrenmesini sağlayan rutinlerini ve süreçlerini ifade eder. Dönüşüm yeteneği, örgütün yeni bilgileri kullanma, silme, birleştirme ve yeniden yapılandırma yeteneğini ifade etmektedir. Faydalanma yeteneği, örgütün rutinlerini ve süreçlerini gerçekten değiştirebilme ve yeni bilgiden faydalanma yeteneğini ifade etmektedir (Miles, 2012). Dönüştürme yetenekleri örgütlerin yeni algısal şema geliştirmelerine ya da mevcut süreçlerde değişikliklere yardımcı olmalarını sağlamaktadır (Zahra ve George, 2002).

2.2.6.3. Todorova ve Durisin'in (2007) özümseme kapasitesi modeli

Özümseme kapasitesi yeni bilginin değerini tanımak, benimsemek ve örgütsel amaçlara uygulamak için gerekli yeteneklerden oluşmaktadır. Bu modelde Zahra ve George'un özümseme kapasitesi modelinin bileşenleri ile birlikte Cohen ve Levinthal'ın (1990) kavramsallaştırmasında ön plana çıkan ilk bileşen olan değeri tanıma kavramı ele alınmıştır. Yeni yapılar arasındaki potansiyel ayırım potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesini etkileyerek özümseme kapasitesinin verimliliğini farklılaştırmaktadır (Todorova ve Durisin, 2007). Değeri tanıma aşamasında öğrenme kabiliyeti (dışsal bilgiyi özümsemek) büyük ölçüde yeni dışsal bilgiyi değerlendirme yeteneğine bağlıdır. Bu modelde öğrenme kuramları üzerinde durularak bileşenlerden bilgiyi dönüştürmenin, bilgiyi benimsemeden sonraki adım olmadığı, birden fazla yolla benimsemeye bağlanan alternatif bir süreci temsil ettiği vurgulanmaktadır. Örgütsel rutinler olarak tanımlanan özümseme kapasitesi sürecinde Zahra ve George (2002)'dan farklı olarak sosyal bütünleşme mekanizmaları yalnızca dönüşümü değil, aynı zamanda özümseme kapasitesinin diğer bileşenlerini de etkilemektedir. Ayrıca özümseme kapasitesi bilgi kaynağına ve ön bilgiye dayanmakta, uygunluk rejimlerine göre düzenlenmekte ve örgütün yenilikçi performansını etkilemektedir (Şekil 2.3).

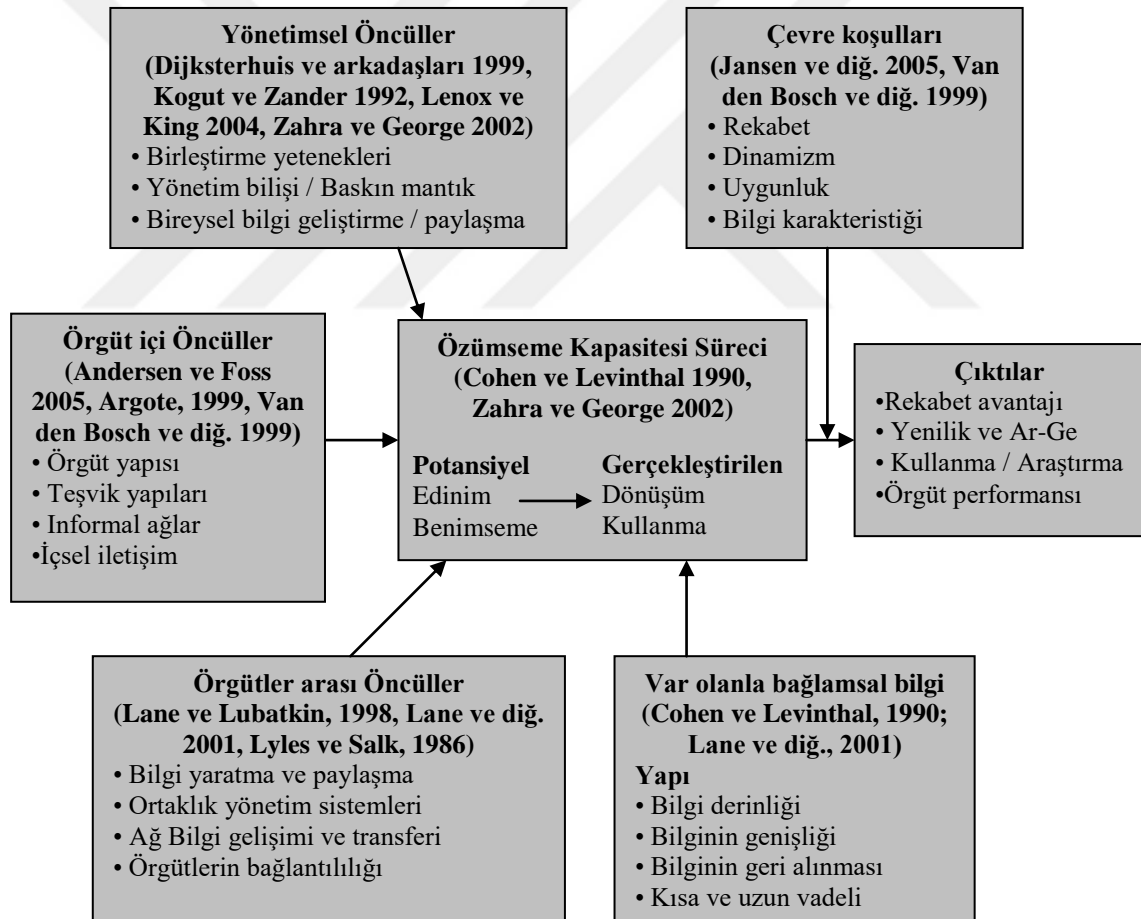


Şekil 2.3. Todorova ve Durisin (2007) özümseme kapasitesi modeli

Şekil 2.3’de olduğu gibi ilk bileşen olarak bilgi edinme ağırlıklı olarak dikkati hıza ve bilgi toplamak için gösterilen çabaya yönlendirmektedir. Değeri tanımının önemi açısından, yeni bilginin potansiyel değeri araştırmacıların ve uygulayıcıların bu bileşeni özümseme kapasitesinin ilk dinamik yapı taşı olarak kullanmasını gerektirmektedir. Ayrıca dönüştürmenin sonuç olarak değil, özümseme için alternatif bir süreç olarak kabul edilerek benimseme ve dönüştürme arasındaki ilişkilerin farklılaştığı belirtilmektedir. Mevcut bilişsel şemalara uyum sağlayan yeni bilgi, sadece uyumun iyileştirilmesi ve mevcut bilişsel yapıya dâhil edilmesi için değişime uğramaktadır. Mevcut bilişsel yapı değişmeden yeni bilgi asimile edilmektedir. Yeni bilgi veya fikirlerin mevcut bilgi yapılarına uyacak şekilde gerçekçi bir şekilde değiştirilemediği durumlarda, asimilasyona alternatif bir süreç olarak dönüştürme yolu seçilebilmektedir; ancak bu durumda da yeni bilgi asimile edilmemiş olmaktadır (Todorova ve Durisin, 2007). Aynı zamanda bu modelde Cohen ve Levinthal’ın (1990) çalışmasına benzer olarak yenilik ve öğrenme kavramları üzerine sistematik bir şekilde geliştirilen ve bilginin özümsemesi sürecindeki sonuçlara dayanan değişiklikler sunulmaktadır. Örgütlerin bilgiyi edinmesi ya da benimsemesi ve faydalanmasının yanı sıra değeri tanıma ve dönüştürmenin önemi vurgulanmaktadır (Todorova ve Durisin, 2007).

2.2.6.4. Volberda, Foss ve Lyles (2010) özümseme kapasitesi entegre çerçevesi

Volberda, Foss ve Lyles (2010) tarafından bilgi birikimini kolaylaştırmak için özümseme kapasitesinin ana yapı taşlarını ve sonuçlarını vurgulayan bütünleyici bir çerçeve sunulmuştur (Şekil 2.4). Çerçeve özümseme kapasitesi çok düzeyli öncelikler (yönetimsel, örgüt içi, örgütler arası ve var olan bağlamsal bilgiler), özümseme kapasitesinin süreç boyutları (edinim, benimseme, dönüşüm ve faydalanma), özümseme kapasitesini etkileyen bilgi faktörleri (bilgi ortamının türbülansı) ve özümseme kapasitesinin sonuçları (rekabet avantajı, yenilik, performans) tanımlanmaktadır (Volberda ve diğerleri, 2010).



Şekil 2.4. Özümseme kapasitesinin entegre yapısı (Volberda, Foss ve Lyles, 2010).

Şekil 2.4' te görüldüğü gibi özümseme kapasitesi sürecini başlatan yönetimsel, örgüt içi ve örgütler arası öncüllere yer verilmiştir. Sürecin boyutlandırılmasında Cohen

ve Levinthal (1990) ve Zahra ve George'un (2002) araştırmaları kullanılmıştır. Örgütün özümseme kapasite süreci ve gelecekteki verimli uzantılarıyla ilgili rekabet, inovasyon ile araştırma-kullanma ve örgüt performansını etkileyebilen çıktılara yer verilmiştir (Volberda ve diğerleri, 2010).

2.2.7. Özümseme kapasitesinin sonuçları

Yeni bilginin izlenmesi ve edinilmesinin örgütsel öğrenme ve inovasyona etkisi olduğu üzerinde görüş birliği bulunmaktadır (Gupta, Smith ve Shalley, 2006). Dışarıdan bilgi edinme yeteneği açık inovasyonu güçlendirerek rekabet için büyük bir itici güç haline gelmektedir. Uygun teknoloji ve bilgiyi araştırmak için çevrelerini tarayan örgütlerin dış bilgiyi içselleştirmesi için ön şart olarak özümseme kapasitelerini attırmaları gerekmektedir. Bu durumda örgütler en son teknolojik gelişmelerden yararlanmak için özümseme kapasitelerini veya bu işlevin önemli bir kısmı olan dış kaynaklarını güçlendirmeye çaba harcamaktadırlar (Spithoven, Clarysse ve Knockaert, 2010).

Bilgi özümseme süreçleri, örgütlerin inovasyon ve rekabet ortamındaki değişikliklere uyum sağlamasında vazgeçilmez bir unsur haline gelmektedir (Camisón ve Forés, 2010). Dış bilginin özümsemesi süreci şu şekilde açıklanabilir (Lane, Salk ve Lyles, 2001): (i) Dış bilginin anlaşılması aşamasında kaynaktan edinilen önceki bilgiler önemli olmaktadır. (ii) Dış bilginin asimile edilmesi aşamasında, dışsal bilginin benimsenmesi örgütün yeni bilgiyi ve mevcut bilgilerle birleştirdiği bir algılama sürecidir. Bu sürecin kolaylaştırılmasında esneklik ve uyumluluğun önemli olduğu ifade edilmektedir. (iii) Dış bilginin uygulanması aşaması örgüt içinde bilginin yayılması, örgütün faaliyetleriyle bütünleştirilmesi ve ondan yeni bilgiler üretilmesini desteklemektedir. Bu durumda bir örgütün dış bilgiyi keşfetme kabiliyeti olarak tanımlanabilen özümseme kapasitesi bilgi yönetimi çerçevesinde dış bilginin elde edilmesine ve bu bilginin bilgi birikimine bağlı olarak ortaya çıkan bilgi dağarcığına asimile edilmesini sürecini içermektedir (Lane ve diğerleri, 2006, Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009; Zahra ve George, 2002).

İnovasyon faaliyetleri için örgütlerin sahip olma ihtiyacı duyabilecekleri özümseme kapasitesi, yeni teknolojilerle ilgili çevreyi tarama yeteneği ve karmaşık veya parçalı olmayan bilgileri entegre etme yeteneği şeklinde iki tip olabilmektedir. Tarama kabiliyetleri inovasyon faaliyetlerinde bulunan örgütler için önemli olmaktadır (Arbussa ve Coenders, 2007). Aynı zamanda bir örgütün bilgi tabanının inovasyon rolünün sadece dış bilginin miktarına bağlı olmadığı dışarıdan bilgi akışı mevcut olduğunda özümseme rolünün devreye gireceği ifade edilmektedir (Escribano, Fosfuri ve Tribó, 2009).

Başarılı inovasyon süreci yeni bilginin gelişmesine ve entegrasyonuna bağlıdır. En büyük ve teknolojik açıdan en yetkin örgütler bile sınırlarının ötesinde bilgi edinme gerekliliği hissetmektedir. Alternatif bilgi kaynaklarına erişmek için, örgütün inovasyon stratejisi farklı inovasyon faaliyetlerini birleştirmek şeklinde olabilir. Kendi araştırma ve geliştirme çalışmalarına ek olarak, örgütler tipik olarak teknoloji ile ilgili bilgi edinme ve alma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Ayrıca diğer örgütler ve araştırma kuruluşları ile Ar-Ge faaliyetlerinde aktif olarak işbirliği yapabilmektedirler. Bununla birlikte, dış bilgi kaynakları ve yayılma, örgütün yenilik sürecine otomatik olarak giremediğinde inovasyon aşamasında yönetimin önemli bir görevi dış bilgiyi örgütün inovasyon sürecine en iyi şekilde entegre etmektir (Cassiman ve Veugelers, 2000).

Bilgi birikimi ve bilgiyi özümseme ekonomik büyümenin temel belirleyicilerinden biridir. Bilgi veya teknoloji stoku, Ar-Ge sermayesine ya da mevcut teknolojinin yayılımına yapılan yatırımlarla artırılabilir. Ar-Ge faaliyetleri ve bilgi yayılımından çıkan teknoloji yayılımlarıyla yaratılan yenilikler, örgütlerin verimliliğinin artırılmasında ve birbirleriyle yakından ilişkili olmalarında önemlidir (Kinoshita, 2000). Bununla birlikte örgütlerin Ar-Ge yayılımlarının etkinliğini belirlemede özümseme kapasitesinin rolü önemlidir (Dalgıç, 2011). Teknolojik fırsatlardan elde edilen bilgi birikimine uyum sağlama davranışı örgütlerin özümseme kapasitelerinden etkilenerek inovasyonda başarı kazanma olasılığını güçlendirmektedir. Örgütlerde teknolojik fırsatlardan yararlanmaktan kaynaklanan iyileştirmeler, daha fazla teknolojik bilgiye ve bunların Ar-Ge personeli tarafından öğrenilmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, teknolojik fırsat ne kadar büyük olursa yatırım yapma zorunluluğunun o kadar büyük olduğu görülmektedir (Nieto ve Quevedo, 2005). Dolayısıyla özümseme kapasitesinin

arttırılmasının önemli etkileri arasında, geçmişte Ar-Ge ile ilgili faaliyetlere katılan örgütlerin bu yeteneği daha yüksek oranda göstermesi açısından potansiyel özümseme kapasitesinin rekabetçi bir avantaj kaynağı haline gelmesinin ve inovasyon için çok önemli bir rol oynamasının önemi ifade edilmektedir (Fosfuri ve Tribó, 2008).

Örgütler için daha fazla miktarda serbestçe erişilebilir bilgiyle karşılaştıklarında Ar-Ge yatırımları için teşvik edici etkisi ile özümseme kapasitelerini artırma isteğinin daha büyük olduğu dikkat çekmektedir (Nieto ve Quevedo, 2005). Ar-Ge işbirliği (Veugelers ve Kesteloot, 1996), Ar-Ge yoğunluğu ve teknoloji gelişimi (Deeds, 2001; Rocha, 1999); teknolojik imkanlar (Becker ve Peters, 2000), Ar-Ge yatırımları (Grünfeld, 2003; Hammerschmidt, 2006, 2009; Leahy ve Neary, 2007; Veugelers, 1997), Ar-Ge bölümlerinde bilgi paylaşımı (Liao, 2008); Ar-Ge faaliyetlerinin işlevi ile özümseme kapasitesi arasında ilişki bulunmaktadır (Lane ve Lubatkin, 1998; Spithoven ve diğerleri, 2010; Song ve Sun, 2008; Thérin, 2007; Todorova ve Durisin, 2007; Wiethaus, 2005; Zahra ve George, 2002; Zahra ve Hayton, 2008).

Bir örgütün Ar-Ge yaklaşımı ve bütçesi diğer örgütlerin faaliyetlerinden ve özümseme kapasitelerinden kaynaklanan yayılma düzeylerine göre değiştiğinden örgütlerin Ar-Ge yaklaşımını seçme yeteneğini tasarımlarında üç aşama bulunmaktadır. Bu aşamalardan ilki yaklaşımın seçilmesi ile başlamaktadır. Örgütün Ar-Ge bütçeleri ve çıktı seviyeleri sırasıyla oyunun ikinci ve üçüncü aşamalarında seçilmektedir. Örgütlerin Ar-Ge bütçelerinin oluşturulmasında işbirliği yaptıkları, diğer bir ifadeyle ortak bir araştırma girişimi oluşturduklarında aynı Ar-Ge yaklaşımlarını seçtikleri görülmektedir. Diğer yandan, eğer bir ortak girişim oluşturmazlarsa, dışsal yayılma tehlikesi olmadıkça örgüte özgü Ar-Ge yaklaşımlarını seçmektedirler. Genelde de örgütler Ar-Ge faaliyetlerini ve bütçelerini belirlerken işbirliği yapmayı seçmektedirler (Kamien ve Zang, 2000).

Özümseme kapasitesinin Ar-Ge faaliyetlerini belirlemesi temelinde, öğrenme teşviklerinin Ar-Ge harcamaları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasına, teknolojik fırsat ve uygunluk gibi diğer belirleyicilerin etkinliğine, örgütün veya rakiplerinin bilginin özümsemesinde ve dolayısıyla öğrenmeyi teşvik etmesinde aracılık ve yayılma

gibi uygunluk koşullarının etkisine yer verilmektedir. Teknolojik fırsatlardaki artış sonucu mevcut ilgili dış teknik bilgi miktarının olduğu daha zorlu öğrenme ortamlarında daha fazla Ar-Ge faaliyetinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Daha fazla teknolojik fırsat, daha fazla miktarda dış bilginin edinilmesini ifade ederken bu da örgütün özümseme kapasitesini geliştirme isteğini; daha zorlu bir öğrenme ortamı ise özümseme kapasitesini geliştirmek için gerekli Ar-Ge düzeyini artırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Özetle özümseme kapasitesi Ar-Ge faaliyetlerinin artışı ile artma gösterirken diğer taraftan Ar-Ge faaliyetlerinin düzeyi örgütsel özümseme kapasitesinin yüksek olmasından etkilenmektedir.

2.2.8. Eğitim örgütlerinde özümseme kapasitesi

Cohen ve Levinthal (1990) tarafından özümseme kapasitesi yeni bilgilerin değerini tanımak, anlamak ve örgütsel amaçlara uygulamak şeklinde ifade edilmiştir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde özümseme sürecinin işleminde ve devam etmesinde okul yöneticileri ile öğretmenler etkin konumda bulunmaktadır. Özellikle okul yöneticilerinin okullara gönderilen bilgiler ile bilgi kaynakları ve resmi yazışmalar aracılığıyla merkezi değişimler, projeler, sanatsal, sportif veya kültürel etkinlikler başta olmak üzere çeşitli bilgi kaynaklarına erişim sağlama imkanı daha fazla bulunmaktadır. Aynı zamanda üst yönetim tarafından düzenlenen toplantılar aracılığıyla diğer okul yöneticileri ile formal veya informal ilişkiler kurarak farklı bilgi kaynaklarına erişebilmektedirler. Özümseme kapasitesini artırmak için okul yöneticilerinin, edinilen yeni bilgileri mevcut bağlamsal bilgilerle ilişkilendirebilmesi veya ilişkilendirilmesini sağlayabilecek kişilere ulaştırması gerekmektedir. Okullarda edinilen yeni bilgilerin paylaşımında öğretmenlerle toplantılar düzenlenerek yeni bilginin okulun amaçlarına göre kullanılması, bu bilgilerden faydalanma yolları ve ihtiyaç duyulan yeni bağlamsal bilgilere ulaşma yöntemleri geliştirilmektedir. Okul yöneticileri tarafından öğretmenlerle yapılan toplantıların yanı sıra kaynak ve uygulama çeşitliliği içeren bilgiler için veli toplantıları veya personelin katılımıyla toplantılar düzenlenmelidir. Böylece okul yöneticileri tarafından yeni bilgilerin okul için önemli hale dönüştürülmesi ve okulun özümseme kapasitesini arttırmaya yönelik uygulamalar yapılması desteklenebilmektedir.

Özümseme kapasitesi açısından etkili okul yöneticileri hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlerin ve diğer paydaşların yeni bilgileri daha iyi özümsemesine ve kullanmasına yardımcı olmaktadır. Okul yöneticilerinin ve okulun nitelikleri özümseme kapasitesini etkilemektedir. Öncelikle okulun özümseme kapasitesi, paydaşların okulun amaçlarını anlamasını sağlayabilen güçlü bir bilgi altyapısına ihtiyaç duymaktadır. İkincisi, okulun hedeflerine daha iyi ulaşmasına yardımcı olabilecek yeni bilgileri mevcut bilgilerle birleştirmenin önemini vurgulayan bilgi kültürünün varlığı önem taşımaktadır. Üçüncüsü, okulun çevreyi izlemesi ve daha iyi ve etkili çalışmalar yapma yollarını tanımlaması için yöntemler geliştirmektedir. Dördüncü olarak, yönetici yeni bilgileri adapte edebilen ve değiştirebilen bilgili ve uzman kişilere ulaşmaktadır. Beşinci olarak, yeni bilgilerin kabulünü ve kullanımını teşvik edebilecek kişilerden oluşan ekipler kurmaktadır. Son olarak, yöneticiler yeni bilginin ilerleyişinde olumlu ve olumsuz noktaları izleyerek döngüyü yeni bilgileri bulmak ve özümsemenin devam etmesini sağlamak için kullanabilmektedir (Miles, 2012). Özümseme kapasitesi ve inovasyon ilişkisinde dış paydaşlardan alınan bilgi önemli olmakla birlikte, dış kazanımları yönetmenin zorluğunun yanı sıra doğru kaynağı bulma, bilgiyi asimile etme ve bilgiden faydalanmada da zorluklar yaşanabilir. Bu nedenle yöneticiler yönetim anlayışı, örgüt yapısı ve kültürünün geliştirilmesinde etkin çalışanları harekete geçirerek insan kaynaklarının gelişimini desteklemektedir (Vinding, 2006). Özellikle okul yöneticilerinin iç politikaları ve bilgi aktarım yöntemleri okulun özümseme kapasitesini geliştirmede kritik rol oynamaktadır. Yöneticiler yeni uygulamaların değeri hakkında bilgi aktaran yöntemler oluşturarak arama sürecini kısaltabilmektedir. Aynı zamanda bu durum bilgiden faydalanma olasılığını artırabilmektedir (Lenox ve King, 2004).

Özümseme kapasitesi örgütlerin yeni bilgilerin değerini nasıl fark edip benimsediklerini ve örgütsel amaçlara ulaşmak için nasıl kullandıklarını incelemektedir (Miles, 2012). Okul yöneticileri öğretmenleri bireysel özümseme kapasitelerini arttırmak için araştırma yapmaya teşvik etmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin de bireysel olarak eğitim, yönetim alanlarının yanı sıra teknoloji, sosyal projeler gibi güncel konularda araştırma yapmaları ve okul için kullanabilecekleri bilgileri edinmeye çalışmaları gerekmektedir. Yöneticilerin önemli yeni uygulamaları tanımak ve yaygınlaştırmak için gerekli ön bilgileri bulunmalıdır. Bu nedenle, daha fazla bilginin edinimi için daha

yüksek düzeyde bir yönetsel farkındalığa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu farkındalık, merkezi bilgi sağlama etkinliğinin artması için hayati önem taşımaktadır. Bu durumda yönetsel uzmanlık, bilgi edinme ve özümleme kapasitesi arasındaki etkileşim de önemli olmaktadır (Lenox ve King, 2004). Bilgi üretiminin hız kazanmasıyla birlikte bilgiye olan ihtiyaç artarken hangi bilgilerin okul için önemli olduğuna karar vermeye yönelik olarak okul yöneticilerinin yeterliliği bulunması veya doğru insan kaynağıyla iletişimleri gerekmektedir. Aynı zamanda yönetici açısından okul tarafından ihtiyaç duyulan ve kullanılabilir düzeyde olan bilgilerin özümlemesini sağlamak için öğretmenlerin ve paydaşların katkıları da önem taşımaktadır. Özümleme sürecinde okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bu katkıları doğru yönlendirebilmesi ve yönetebilmesi gerekmektedir.

Özümleme kapasitesi aynı zamanda kümülatif olarak gelişmeye eğilimli, yönetime bağlıdır ve mevcut bilgiye dayanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Liao ve diğerleri, 2006). Bir örgütün yeni bilgiyi bulma ve kullanma yeteneği, çalışanlarının özümleme kapasitesine bağlıdır (Miles, 2012). Buna göre okulun özümleme kapasitesi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin özümleme kapasitesine bağlıdır. Okulun özümleme kapasitesini arttırmak isteyen okul yöneticilerinin bireysel özümleme kapasitelerini arttırmaları ve bunun için doğru kaynaklara ulaşmaya yönelik yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Özümleme kapasitesi insan kaynakları uygulamalarının etkisiyle geliştirilmiş bir yetenek göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır (Vinding, 2006). Dolayısıyla, örgütün takip edeceği yönetim politikası bilgi üreten örgütleri de içerecek şekilde üreten-kullanan etkileşimini içermektedir. Bu durumda okullarda yönetim politikasında örgütsel yapı, kültür ve tekniklerin kullanımı geliştirilerek insan kaynaklarının gelişiminin desteklenmesi, nitelikli çalışanların motive edilmesi, sorumluluğun paylaşılması, etkili insan kaynakları uygulamalarının kullanılması ve deneyimli kişilerin payının artırılması yöneticiler açısından önemlidir (Vinding, 2006).

Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi yöneticilerin yeni dışsal bilgiyi öğrenmek için kullanabilecekleri pasif, aktif ve etkileşimli olmak üzere üç yöntem vardır ve her biri farklı bilgi türleri sağlamaktadır. Pasif öğrenim dergiler, seminerler ve danışmanlar gibi kaynaklardan teknik ve yönetsel süreçler hakkında

ölçülebilir bilgiler edinildiğinde ortaya çıkmaktadır. İşaretleme ve rakip zekâ gibi daha aktif öğrenme biçimleri, diğer örgütlerin yeteneklerini anlamada daha geniş bir bakış açısı sağlayabilmektedir (Lane ve Lubatkin, 1998) Bazı durumlarda yöneticiler tarafından alternatif bilgi kaynakları kullanılarak merkezi bilgi değişimi sağlanmaktadır. Özellikle, merkezi olarak sağlanan bilgilerin önceki olaylardan edinilen bilgilerle birleştiği, ayrıca paydaşlarla birlikte uygulamalar yapılarak ilgili deneyimin yönetsel olarak sağlanan bilgilerin etkisini tamamladığı ifade edilmektedir (Lenox ve King, 2004).

Bilgi tabanındaki artışlar, okulun performansını artmasını ve özümsemiği yeni bilgiden faydalanabilmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, daha yüksek özümseme kapasitesi daha iyi performans ile ilgili görülmektedir (Tsai, 2001). Okul içindeki tamamlayıcı çalışmaların düzenli şekilde birbirine entegre edilmesinin gerekliliği kabul edilmiştir. Bazı yönetim uygulamaları, aşırı derecede düzenlemelerin okulun özümseme kapasitesini azaltabileceği; buna karşın arka plan çeşitliliğinin yararlı olabileceği düşüncesini yansıtmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Örgütsel öğrenmenin niteliği ve bilgi edinmenin örgütsel performansı artırması nedeniyle yöneticilerin bilgi edinimi özümseme kapasitesi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (Kotabe ve diğerleri, 2011). Okulun performansını yükseltmek için yöneticilerin bilgi ediniminden başlayarak özümseme süreçlerine önem vermesi gerekmektedir.

Bilgi üretiminin ana unsurlarından olan eğitim örgütlerinde bilginin özümsemiği sürecine yöneticilerin yanı sıra öğrenci ve öğretmenlerin de katkıları önem taşımaktadır. Bilgiyi kullanmada etkin olması gereken okullarda, yöneticilerin okulun özümseme kapasitesini geliştirmek için bilginin özümsemiği sürecine yönelik öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin de katılabileceği çalışma ortamları hazırlayarak eğitim-öğretim faaliyetlerini zenginleştirecek çalışmaların yapılmasını desteklemeleri gerekmektedir. Yönetici tarafından okul için doğru ve uygun bilgilerin belirlenmesi zaman ve imkân tasarrufu sağlayarak bilginin uygulanabilirliğini kolaylaştırabilmektedir. Faydalanmaya yönelik olarak bilginin ediniminin ve dönüşümünün sağlanması için okul yöneticilerinin okulun bilgi tabanını etkileyen çevre ile işbirliği yapması için fırsatlar oluşturması gerekmektedir. Aynı zamanda okul ve çevre işbirliğinin teşvik edilmesi bilgi paylaşımını geliştirerek okulun özümseme kapasitesini yükseltmektedir. Okul

yöneticilerinin özümseme kapasitesini arttırmak için hem öğrenci hem de öğretmenleri bilgi edinim sürecinde ve bilgidan faydalanma aşamasında desteklemeleri ve katkı sağlamaları önem taşımaktadır. Yöneticilerin okul için değerli bilgilerin edinimini sağlamaları, bilginin özümsemesine yardımcı olmaları ve okulun performansını arttırmak için özümseme kapasitesini kullanmalarını gerekli kılar.

2. 3. Psikolojik Sözleşme

Günümüzde iş yaşamına girmek isteyen birey, ister çalışan ister yönetici olarak, istediği çalışma ortamının ve koşullarının kendisine sunulmasını beklemektedir. İşe alım aşamasında aklında çok sayıda beklenti bulunan bireyin, bu beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması ise örgütte kalma isteğini etkilemektedir. En başta bireylerin hayattaki gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik en önemli unsur kabul edilen ücret, sosyal haklar iş sözleşmelerinde ön planda tutulmaktadır. İşe alımlarda ücret ve prim sistemi, yıllık izin gibi koşullar iş sözleşmesinde belirtilirken bireyin karşılanmasını istediği yazılı olmayan beklentileri de bulunmaktadır. Örneğin bu beklentiler arasında sayılabilecek bireyin maaşına artış istemesi, ekstra çalışmalarının ödüllendirilmesi ve çalışanlar arasında adaletli ücretlendirme beklentisi çalışma hayatındaki mutluluğunu etkilemektedir. Diğer taraftan kişisel gelişimi için sosyal çevre edinme ihtiyacı duyan çalışanın örgütün kurslar, seminer ve sosyal aktiviteler organize etmesi yönünde beklentisi olabilir. Yenilikçi anlayışa sahip çalışan yeniliğin desteklendiği örgütlerde çalışma isteği içine girebilir. İşe girişte farklı tecrübeler kazanmak isteyen çalışan örgüt tarafından farklı alanlarda çalışma opsiyonu tanınması veya esnek çalışma saatleri alternatifinin sunulması gibi beklentiler içinde olabilir. Bu durumlar örgüt ile birey arasında yasal sözleşmede belirtilmezken bireyin zihninde örgüte olan bağlılığını test etmektedir. Çalışanlar sürekli değişen koşullarda, beklentilerine karşılık bulacakları örgütlerde bulunma isteği duymaktadırlar. Örgütler ise deneyimli ve uzman çalışanların örgütte kalmasını, bağlılık göstermesini, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için fazladan çaba sarf etmelerini ve yüksek performans düzeyi göstermelerini istemektedirler. Birey ve örgüt arasındaki yasal sözleşme haricindeki bu tür karşılıklı beklentiler psikolojik olarak kabul edilen bir tür sözleşme olarak ele alınmaktadır.

2.3.1. Psikolojik sözleşmenin tanımı

Sözleşme kavramı hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleştirdiği işlem veya kontratı tanımlamaktadır (TDK, 2018). Hukuk terminolojisinde sözleşme kavramı bir anlaşmayı veya bir anlaşmanın dışı dönük görünümünü ifade etmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006). Çalışanın örgüte dahil olmasıyla örgüt ile çalışan arasında çoğunlukla çalışanın yapacağı iş, alacağı ücret ile işverenin yapacaklarını ve karşılığında elde edeceği unsurları kapsayan yazılı sözleşmeler yapılmaktadır ve yapılan bu sözleşmeler yasal sözleşme olarak isimlendirilmektedir. Çift yönlü olan bu sözleşmeler yazılı nitelikte değil ise psikolojik sözleşme adını almaktadır (Miles, 2012). Diğer bir ifadeyle yasal sözleşme, iki taraf arasında daha resmi, yazılı veya sözlü bir sözleşmedir. Bu sebeple her iki tarafın şart ve koşulları okuduklarını ve kabul ettiklerini göstermektedir. Yasal sözleşmelerin tarafların rızası olmadan değişmesi oldukça zor olmaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006). Birey bir örgütte çalışmayı kabul ettiğinden itibaren yasal ve ekonomik sözleşmeyle birlikte taraflar arasında psikolojik sözleşme de meydana gelmektedir (Kaldırımcı, 1987).

Psikolojik sözleşmenin ilk tanımları Argyris (1960) ile Levinson, Price, Munden ve Solley (1962) tarafından yapılmıştır. Argyris (1960) psikolojik iş sözleşmesi terimini, örgüt ve bireyin iş ilişkisine verdiği değeri ifade etmek için kullanmıştır. Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik sözleşmeyi ilişkinin taraflarının karşılıklı ilişkilerinin belirlediği ve birbirleriyle olan ilişkilerini yönetecekleri bir dizi ortak beklentiler olarak tanımlamıştır. Schein'e (1978) göre, örgüt ve bireyler arasındaki bu beklentiler sadece ne kadar ödeme yapıldığını değil, aynı zamanda bir dizi yükümlülük, ayrıcalık ve haklar için ne kadar iş yapılacağını da kapsamaktadır. Kotter (1973) psikolojik sözleşmeyi çalışan ile örgüt arasında iş ilişkisi çerçevesinde birbirlerinden almayı ve vermeyi bekledikleri psikolojik yönü bulunan örtülü anlaşma olarak tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşme kavramının tarihsel gelişiminde en önemli isimlerden biri Rousseau olmuştur. Konu ile ilgili önemli çalışmaları olan Rousseau psikolojik sözleşmeyi, çalışanın işveren ile arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle olan inançları

olarak tanımlamıştır (Rousseau, 1989; Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Psikolojik sözleşmeyi yeniden tanımlaması (Rousseau, 1989), psikolojik sözleşme ve ihlal kavramlarını yeniden kavramsallaştırması (Rousseau, 1989; Robinson ve Rousseau, 1994); psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel içeriğini tanımlaması (Rousseau, 1990) ile Rousseau şüphesiz psikolojik sözleşme kavramı üzerinde en büyük etkiye sahiptir (Conway ve Briner, 2009). Rousseau (1989) psikolojik sözleşme kavramının, bireyin örgüte olan bağlılığı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme perspektifinden bakıldığında, bağlılık karşılıklılık veya yükümlülük konularından daha ziyade değerlerin kabulünü ve içselleştirilmesini vurgulamaktadır. Aynı zamanda bağlılık bireyin bir ilişki hakkındaki inançlarını ifade etmektedir. Diğer taraftan psikolojik sözleşme çalışanın deneyimlerine odaklanmaktadır. Rousseau'nun (1989) görüşüne göre bireylerin psikolojik sözleşmeleri vardır, örgütler ise ilişkide öteki taraf olarak bir psikolojik sözleşmenin yaratılması bağlamını sağlamaktadır. Örgütün yöneticileri ile çalışanları arasında bireysel olarak psikolojik sözleşme algılanabilmektedir. Böylece psikolojik sözleşmenin yapısı, insanların genellikle karşılıklılık konusuna verdiği değerden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle bireyin psikolojik sözleşmeye olan inancı bir sosyal normun kabulünden daha fazlası olup gelecekte bir vaadin gerçekleşeceğine, kabul edilen katkısına ve gelecek için yükümlülüklerin var olduğuna dair inancıdır (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşme kavramı genellikle çalışanlar ve örgütler arasında yazılı olmayan beklentileri ifade etmektedir (Argyris, 1960; Conway ve Briner, 2002; Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008; Dabos ve Rousseau, 2004; Rousseau, 1989; Schein, 1980). Psikolojik sözleşme örgüt kültürünün parçası (Nicholson ve Johns, 1985) ve örgütsel davranışın güçlü bir belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1980). Bu bağlamda psikolojik sözleşme genellikle karşılıklılık ilkesi üzerinde yer bulan değerlerden gelişmektedir. Bireyin gelecekteki menfaatlerinin sağlanması yükümlülüğünün var olduğuna ve örgüte bir görüş veya katkıda bulunduğuna olan inancının olmasına dayanmaktadır (Rousseau, 1989). McInnis'e (2012) göre psikolojik sözleşmenin yasal sözleşmeden farklı değerlendirilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda çalışanlar psikolojik sözleşmedeki tarafları yasal sözleşmedeki işveren tanımından farklı kavramsallaştırabilmektedir. Örneğin, bir çalışan iş sahibini yasal sözleşmede işveren

olarak algılayabilir, ancak daha sonra yöneticisini psikolojik sözleşmedeki diğer taraf olarak tanımlayabilmektedir.

Psikolojik sözleşme, örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden beklentilerini ve başarılarının ya da başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Psikolojik sözleşme temel olarak, işverenin verdiği sözlere güvenme ve karşılığında yükümlülük altına girme isteğiyle ilgilidir (Thomas, Au ve Ravlin, 2003). Psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür (Özgen ve Özgen, 2010). Dolayısıyla psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004). Psikolojik sözleşmeler genellikle birey ile örgüt arasındaki resmi ilişkiyi öngörmektedir (Schalk ve Roe, 2007). Çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşme ilk olarak yasal sözleşmenin yapılması sırasında oluşmaktadır (Bilgin, 2007). Çalışan ve örgüt arasında yapıldığı varsayılan yazılı olmayan bu anlaşma ile her iki tarafın da ihtiyaçlarının ve birbirlerinden beklentilerinin belirli ölçüde karşılanması istenmektedir (Kaldırımcı, 1987). Bu karşılıklı beklentilerin bir kısmı yasal sözleşmede de yer aldığı gibi (Rousseau, 1995) maaş ve iş yüküyle ilgili somut konular olup diğerleri sadece dolaylı olarak ortaya konan işte saygınlık, gelişme fırsatı ve örgüt tarafından ilgilenilme hissi gibi daha az somut konularla ilgili olmaktadır. Bununla birlikte, tüm bu beklentilerin örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi belirlediği varsayılmaktadır (Schalk ve Roe, 2007).

Yasal sözleşme ile ücret, yasal çalışma süreleri, izinler gibi maddi; yetki ve sorumluluk gibi ilişkisel öğeleri içeren çalışma koşulları belirlenmektedir. Yasal sözleşmenin içeriği iki taraf için açık ve belirgin iken psikolojik sözleşme bireysel algıya dayalıdır (Bilgin, 2007). Benzer şekilde psikolojik sözleşme terimi bireyler ve örgütleri arasındaki değişim ilişkisinin koşullarına ilişkin bir dizi bireysel algıyı vurgulayan zihinsel temsillerdir (Thomas ve diğerleri, 2003). Çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak için onların algılarının gerçekliği önem taşımaktadır (McLean Parks, Kidder ve Gallagher, 1998). Bu durumda psikolojik sözleşme örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya gelmesi ile birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu

üzerine kurulu, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme çalışanla işveren arasında, örgütteki politika ve uygulamalar hakkında var olan karşılıklı, yazılı olmayan ve çalışanların iş tutumlarını ve performanslarını etkileyen beklentileri ifade etmektedir (Patrick, 2008).

Yasal sözleşmelerde olduğu gibi psikolojik sözleşmelerde de çalışanlar yaptıkları eylemler veya sağladıkları katkılar karşılığında örgütlerinden karşılık elde etmeyi beklemektedirler. Çalışanlar bu inanç ve beklentileri otomatik olarak oluşturma eğilimindedir (Miles, 2012). Psikolojik sözleşmeler işveren ile çalışan arasında, çalışanların yükümlülükleri ve sahip oldukları kendine özgü beklentiler kümesi arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir. Bu durumda psikolojik sözleşmeler, çalışanın anlaşmayı tanımlama şekli; anlaşmanın güçlendirildiği veya ihlal edildiği yönündeki düşüncesini belirtmesi açısından önemli görülmektedir (McLean Parks ve diğerleri, 1998). Kısaca psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasında takas ilişkisine dayanan, algısal veya somut sonuçları olan psikolojik bir fonksiyon olarak nitelendirilebilir.

2.3.2. Psikolojik sözleşmenin özellikleri

Örgütsel amaçların başarılmasını sağlamaya, bireyleri ve örgütleri bir araya getirmeye ve davranışlarını düzenlemeye hizmet eden sözleşmeler, örgütlerin gerekli bir özelliği olma niteliği taşımaktadır (Robinson, Krattz ve Rousseau,1994). Bireyler ve örgütler arasındaki sözleşmeler, çalışanların ilişkilerinde çalışanın sözleşme kavramını kabulü için gerekli katkı ve bağlılığa dikkat çeken bireysel hareketleri veya işe alım, iş değişimi, örgütsel değişim ve gelişim, grup oluşturma, yeniden yapılandırma gibi kritik birleşme noktalarını düzenlemektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Psikolojik sözleşmenin taraflar arasındaki kabulü ise karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşması, karşılıklılığın meydana geleceğine ve yükümlülüklerin yerine getirileceğine olan inancına bağlı olmaktadır. Bu inanç tek taraflı, ilişkide olan diğer tarafları etkilemeyen bireyin belirlediği niteliktedir (Rousseau, 1989). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme bir tarafın sözleşme yükümlülüklerini

yerine getirmesi diğ erinin yükümlülüklerini yerine getirme şartına bağı lı olduğ una inanması ve bir taahhüdün açıkça veya örtük olarak yapılmasıyla ortaya çı kmaktadır. Bunun sonucunda bireyin, kendisi ile iş vereni arasındaki yükümlülükleri algı lamasında karş ılıklı lık ilkesinin varlığı na inanmasıyla psikolojik sözleş me devam etmektedir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008; Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleş meler, bireylerin örgütleriyle ilişkilerinin zihinsel ş emaları olarak kendilerini göstermektedirler (Rousseau, 1998). İş bağ lamında, psikolojik sözleş me tanımları ve çalışmaları genellikle bireysel anlamda çalışanın örgütle olan ilişkilerine ilişkin perspektifi ifade etmektedir. Psikolojik sözleş me tanımlarında örgütün işlevi ile ilgili iki önemli konu bulunmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleş melerine göre diğ er taraf olarak örgütler biliş sel düzeyde temsil edilmektedir. Tek bir iş verenin bulunduğ u çalış an- iş veren ilişkilerinin basit biçimlerinde iş verenin temsil edilmesi kolay iken diğ er durum örgütlerin aslında bir çalış anla psikolojik sözleş me yapıp yapamayacağı ile ilgilidir (Conway ve Briner, 2009). Bu durumda psikolojik sözleş me çalış an tarafından yerine getirilmesi ö ngörülen çalış an odaklı yükümlülük lere ve örgüt tarafından yerine getirilmesi ö ngörülen iş veren odaklı yükümlülük lere uyulması şartlarıyla işlevselleşmektedir. Her bir yükümlülük grubu çalışanın bakış açısından değ erlendirilmektedir (Rousseau, 1990). Aynı zamanda psikolojik sözleş me tarafların anlaşmayı algı layıp algı lamamasına bağı lı olmaktadır (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Kariyer geliş imi sağ layan bir iş veren, bu tür fırsatlardan yararlanan çalış anların örgüte ileride önemli bir getiri sağ lama yükümlülüğ ünü kabul edeceğ ini ö ngörmektedir. Karşı tarafın eylemlerine karş ılık vermesi takas ilişkisini olumlu etkilemektedir (Dabos ve Rousseau, 2004; Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

Sosyal takas ve karş ılıklı lık psikolojik sözleş mede kritik rol oynamaktadır (Bal ve diğ erleri, 2008). Psikolojik sözleş me iş veren ve çalış anlar arasında bir takas ilişkisi olduğ u üzerine kuruludur (Anderson ve Schalk, 1998). Takasta çalış an girdileri katkı olarak adlandırılırken, örgütün girdileri teşvik olarak adlandırılmaktadır (Conway ve Briner, 2009). Birey iş verenin sunduğ u yüksek maaş, iş güvencesi gibi belirli teşvikler karş ılığ ında sıkı çalış ma, sadakat, fedakârlıklar şeklinde belirli katkıları borç lu olduğ una dair inanç göstermektedir. Davranış vaatleri çalışanın bazı eylemlerinin karş ılıklı olmasına bağı lıdır ve bu durum sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Rousseau, 1990).

Günümüzde iş ilişkisini tanımlamak ve anlamak için psikolojik sözleşmeler daha önemli bir rol oynamaktadır. Psikolojik sözleşmenin kurulmasında kritik öneme sahip unsurlar olan örtük veya açık vaatlerin sunulacağı ve bunun karşılığında bir bedelin varlığına olan inançlarına bağlı olarak, bireyler örgütlerine yaptıkları katkılar karşılığında örgütün onlara belirli ödüller vermeyi kabul ettiğini algıladıklarında psikolojik sözleşmeler sürdürülmektedir (Turnley ve Feldman, 2000). Psikolojik sözleşmeler özelliği gereği sürekli devam eden nitelikte olup algılardaki değişikliklerle devam etmeye ve evrimleşmeye eğilimlidirler (Miles, 2012).

Genel olarak değerlendirildiğinde psikolojik sözleşme kavramı, bilgi ve beceri geliştirme, kişinin motivasyonu, işvereni ve iş arkadaşları ile ilişkisi, yerine getirmesi beklenen rol gibi resmi bir iş sözleşmesinde açıkça tanımlanması çok zor olan ilişkileri ele almaktadır (Patrick, 2008). Buradan hareketle psikolojik sözleşme aşağıdaki özellikleri göstermektedir (Guest ve Conway, 2004; Patrick, 2008):

- Örgütler istihdam edilebilirliği artırmak için uygulamalar başlattığında sözleşmenin gücü artar;
- İş güvencesi anlayışı çalışanları hedeflere ulaşmaya yönlendirir;
- Sektörün yaşam döngüsü ile psikolojik sözleşmenin doğası arasında bir ilişki vardır;
- Sözleşmenin türü ve gücü değişkendir;
- Çalışanların psikolojik sözleşmelere ilişkin algıları, örgütlerin dış ortama uyum sağlama süreçlerinden etkilenir;
- Günümüzde genç çalışanların kendi örgütlerinden özellikle de kariyerleri ile ilgili beklentileri fazladır ve genç çalışanların bu tür beklentileri psikolojik sözleşme algılarını etkiler;
- Yönetim tarzı ve örgüt kültürü gibi örgütsel faktörler psikolojik sözleşmenin algılarını etkileyebilir;
- Bireysel farklılıklar, kişisel eğilimler ve önceki deneyimler psikolojik sözleşmeyi etkiler;
- Açık uçludur ve değişikliklerin sonucu bozmadan devam edebilecek kadar esnek olmaları gerekir; ve

- Daha fazla çalışan taahhüdü, pozitif vatandaşlık davranışı ve düşük çalışan devir hızı gibi ölçülebilir çıktılar çalışanlara verilen vaatlerin yerine getirilmesi ile örgütlerin sağlayacağı faydalardır (Patrick, 2008).

- Psikolojik sözleşmeler algılara bağlıdır ve karşılıklı beklentilere dayanmaktadır (Levinson ve diğerleri, 1962).

- Psikolojik sözleşme algısal ve kendine özgüdür (Morrison ve Robinson, 1997).

- Bir örgütteki her bireyin, örgütle olan takas ilişkisinde kendine özgü bir takım şartları vardır (Rousseau, 1995).

- Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir (Morrison, 1994).

- Psikolojik sözleşmeler etkililik bakımından farklılık göstermektedir (Rousseau, 1990, 1995).

Aynı zamanda psikolojik sözleşme kavramı aşağıdaki özellikler ile de karakterize edilmektedir (Rousseau, 1989): (a) Bir bireyin diğer tarafla arasındaki karşılıklı yükümlülükler üzerinde inancının olması, (b) bir tarafın, karşı tarafın vereceği vaadin karşılığında bedel ödemesi veya teklif vermesi, (c) sözün ve düşüncenin son derece öznel olması, yine de (d) psikolojik sözleşmeye inanan bireyin iyi niyet, adil çalışma ve güven ile ilgili bu inanç varsayımlarına ek olarak, bu sözleşmeyi taraflar arasındaki ilişkinin daha büyük dokusunun bir parçası olarak ele almasıdır.

Psikolojik sözleşmeler özelliklerine bağlı olarak çeşitli perspektiflerden işlevselleştirilebilir (Rousseau, 2000). Bu işlevlerle ilgili önemli varsayımlardan biri bireysel tercihtir. Bireyler ve örgütler istedikleri takdirde takasa serbestçe katılmakta ve herhangi bir şekilde takas anlaşmasına uymaya zorlanmamaktadır. Her iki taraf da istedikleri zaman takas durumundan ayrılabilirler (Miles, 2012). Diğer yandan çalışanlar, psikolojik sözleşmelerinin şartlarını bilişsel olarak üç ana yoldan elde edebilirler (Rousseau, 1995): Birincisi, çalışanlar meslektaşlarından, denetçilerden ve diğer çalışanlardan iletişim yoluyla örgüte ilişkin beklenti, yükümlülükler ve sonuçlarla ilgili bilgi alabilirler. İkincisi, çalışanlar örgütteki diğer kişileri gözlemleyerek psikolojik sözleşme koşulları hakkında bilgi edinebilirler. Üçüncü olarak örgütler ücret ve fayda sistemleri, performans değerlendirmeleri ve ücret düzenlemeleri yoluyla psikolojik sözleşmelerin şartları hakkında resmi bilgi sağlayabilirler (Miles, 2012).

Psikolojik sözleşmenin en önemli işlevlerinden biri güvensizliğin azaltılmasıdır. Çünkü istihdam ilişkisinin olası tüm yönleri resmi ve yazılı bir sözleşmede ele alınamamakla birlikte psikolojik sözleşme de ilişkideki boşlukları doldurarak çalışanın davranışlarını şekillendirmektedir (Anderson ve Schalk, 1998). Bu durum yeni gelenleri gelecekteki olayları tahmin etmeleri ve beklentilerini değiştirmek için deneyimlerini aktif bir şekilde yorumlamaları ve böylece psikolojik sözleşme şemalarını daha eksiksiz hale getirmeleri yönünde motive etmektedir. Bu deneyimler, her iki tarafın da iş ilişkisine, yani işverenin sağladığı teşviklere ve çalışanın katkılarına ilişkin sözleşme davranışlarına bağlıdır (De Vos, Buyens ve Schalk, 2003). Verilen bir sözün yerine getirilmemesi, gelecek ödüller için güven ve beklentiler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir (Bilgin, 2007; Rousseau, 1989). Çalışanlar çıktı-girdi oranını hesaplayarak bunu bir standart ile karşılaştırdıklarında tutarsızlık algıladıkları zaman ilişkide tekrar dengeyi sağlama girişimlerinde girdilerini yeniden gözden geçirme ihtiyacı hissederler (Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007).

Tablo 2.1’de işverenler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı anlaşma dengesini sağlayan psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkilerindeki değişimlere etkisi ve bu değişimleri yönlendiren faktörlerin kavramsallaştırılması gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Psikolojik sözleşmenin geçmişteki ve gelişmekte olan formları (Anderson ve Schalk, 1998, 642).

Karakteristik	Geçmiş Form	Gelişmekte olan Form
Odak	Güvenlik, süreklilik, sadakat	Takas, gelecekteki istihdam
Yapı	Yapılandırılmışlık, tahminler, kararlılık	Yapılandırılmamış, esnek, (yeniden) müzakereye açık
Temel dayanak	Gelenek, dürüstlük, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değer
İşverenin sorumlulukları	Süreklilik, iş güvenliği, eğitim, kariyer olanakları	Ekstra çaba için adil ödül
Çalışanın sorumlulukları	Sadakat, katılımcılık, tatmin edici performans, yetkiye uygunluk	Girişimcilik, yenilikçilik, performansın iyileştirilmesi, mükemmel performans
Sözleşmeye dayanan ilişkiler	Resmi, çoğunlukla sendika veya toplu temsil yoluyla	Hizmetin takas edilmesi yoluyla
Kariyer yönetimi	Örgütsel sorumluluk, personel bölümüne girişle planlanan ve olanak tanınan kariyer	Bireysel sorumluluk, yeniden beceri kazandırılması ve yeniden yetiştirilmesiyle gelen kariyer

Psikolojik sözleşmelerin odak, yapı, işverenin ve çalışanın sorumlulukları ve ilişkileri ile kariyer yönetimi açısından karakteristiği farklılık göstermektedir (Tablo 2.1). Geçmişte mevcut formuyla psikolojik sözleşmeler güvende hissetme ve sadakate odaklanırken gelişmekte olan formuyla takasa ve gelecekteki istihdam beklentilerine odaklanmaktadır. İşverenden beklenen sorumluluklar ekstra çaba için adil ödül sunması ve çalışandan beklenen sorumluluklar ise girişimcilik, yenilikçilik, mükemmel performans gösterme olarak sıralanabilir. İşverenler ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmelerin genel kabul görmüş olan içeriğinin yanı sıra iş güvencesinin kaybedilmesine bağlı olarak örgütteki birçok kişi için en önemli unsur, işverenlerin çalışanlardan daha esnek, yenilikçi olmaya, resmi görev tanımlarına ve iş sözleşmelerine katkıda bulunmaya istek duymaları yönünde artan talepleri olmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998). Ayrıca psikolojik sözleşmelerin şartlı ya da karşılıklı vaatleri içeren, iki taraf arasında karşılıklı olarak takasa dayanan yapısı olmakla birlikte, uygulamada psikolojik sözleşmelerdeki genellikle çalışan tarafından çaba, yaratıcılık, esneklik, bilgi, beceri ve yetenekleri karşılığında ödeme, ilerleme fırsatları, iş değişimi gibi iş sözleşmesi için gerekli görülen unsurlar, takas kavramı ile ilgili olarak değerlendirilmektedir (Conway ve Briner, 2009).

Genel durum bu şekilde açıklanırken, çağdaş istihdam ilişkileri, işin doğası olan değişimin bir sonucu olarak farklılaşmaktadır ve buna bağlı olarak sözleşmelerde önemli yenilikler sunulabilmektedir. Koşulların değiştirilmesi istihdam ilişkilerinin kritik özellikleri üzerinde etkili olabilmektedir. Özellikle çalışanların birbirine bağımlı olduğu durumlarda bireysel psikolojik sözleşme sınırları korunurken, grupların nasıl bir araya getirileceğini ve işbirliğinin nasıl teşvik edileceğini bilmek çalışan ve işverenin taleplerini dengelemeyi sağlamaktadır (Schalk ve Rousseau, 2009). Örgütlerde değişik kademelerde ve bölümdeki çalışanların çabalarına karşılık olarak yönetim tarafından kendilerine sağlanmasını bekledikleri, algılama düzeylerine göre farklı olabilecek maddi ve sosyal-psikolojik nitelikteki imkanlar bulunmaktadır. Zamanla değişen ve farklılaşan insan ihtiyaçlarına göre bu imkanlar şu şekilde sıralanabilir (Kaldırımçı, 1987):

a) Ücret: Temel ihtiyaçları karşılamak için ilk akla gelen ücretin çalışanın maddi ihtiyaçlarının karşılaması, şu anki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli

miktarda olmasını istemesi doğaldır. Ücret maddi ödül olmasının yanı sıra, bir takım psikolojik ihtiyaçların karşılanması için önemli olmaktadır.

b) İş güvencesi: Çalışanın işine son verilmeyeceği, işten atılmayacağı, çalıştığı sürenin terfi, emeklilik gibi imkanlara esas olacağı konusunda güvenmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

c) Rahat ve cazip çalışma ortamı: Çalışanın fiziksel olarak çalışma ortamının uygun olması, gerekli araç-gerecin bulunması, gürültülü, aşırı sıcak ve soğuk olmaması gibi çalışma ortamının rahat ve uygunluğuna dair beklentileri bulunmaktadır.

d) Grup tarafından benimsenme: Bireyin birlikte olduğu iş arkadaşları tarafından benimsenmesi, grup üyesi olarak kabul edilmesi, yönetimin bu yönde destek göstermesi yine bireyin ihtiyaç ve beklentileri arasındadır.

e) Takdir edilme ve terfi imkanları: Çalışan yönetim tarafından takdir edileceği, başarısının fark edilip ödüllendirileceği veya ilerleme imkanlarının kendisine açık olacağını hissetme beklentisi içinde olmaktadır.

f) Ehliyetli ve adil liderlik: Birey için eşit davranışlar görmek ve adalet ölçülerine uygun davranılmasını beklemek önemli istek ve ihtiyaçtır.

g) Anlamlı ve çekici iş: İşini yapmaya değer olarak yorumlaması, kapasitesine ve yeteneklerine uygun iş verilmesi çalışanın beklentileri arasında sayılabilir.

h) Kararlara katılım: Kendisiyle ilgili veya yaptığı işle ilgili alınan kararlara etki edebilme, kararları ile yönetime katılma çalışanın beklentileri arasında sayılabilir.

1) Şahsi otorite ve güç kazanma: İş için gerekli bilgilerin yeterli olması, kuralların aşırı olmaması, yapacağı rolün açıkça tanımlanması, iki ayrı üstün emrinde olmama, kişisel hayatına saygılı olunması gibi diğer unsurlar da çalışanların psikolojik sözleşme çerçevesindeki beklentileri olarak sayılabilir.

Değişen birey davranışları içerisinde bireyin örgütten beklentileri olduğu kadar örgütün bireyden beklentileri bulunmaktadır. Örgütün çalışandan beklentilerinin başında ise örgüt üyelerinin öncelikle örgüt amaçlarını benimsemeleri ve bunların gerçekleşmesi için çaba göstermeleri bulunmaktadır. Çalışanın zamanını olumlu değerlendirmesi, işle ilgili faaliyetler gerçekleştirilmesi, işini en iyi şekilde yapmaya çalışması, örgütün varlıklarını koruması, örgütün huzurunu bozmaması, örgütün imajını zedelememesi gibi hususlar örgütün üyelerinden diğer beklentileri olarak sıralanabilir. Etkin iletişim

yöntemleri çalışan beklentilerinin öğrenilmesi ve bu yöntemlerle örgüt beklentilerine cevap verecek çalışan davranışları oluşturma açısından önem taşımaktadır (Kaldırımcı, 1987). Bu yöntemlerin yöneticiler tarafından uygulanması psikolojik sözleşme algısını şekillendirmeye yardımcı olmaktadır.

2.3.3. Psikolojik sözleşmenin içeriği

Psikolojik sözleşmeler çalışanların örgütlerine ve örgütlerinin kendilerine borçlu olduğuna inandıkları yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003). Psikolojik sözleşmeler, örgütsel deneyimler aracılığıyla sürekli ve dinamik olarak gelişmektedir. Çalışanlar için psikolojik sözleşmeler, taraf oldukları bir sözleşmede yükümlülüklerini yerine getirip getirmemeyi tercih edebilmeleri açısından öngörülebilirlik, iş güvencesi ve kontrol duygusu yaratarak kesinlik kazanmaktadır ve bu durum çalışanın örgütteki geleceğini etkilemektedir (Patrick, 2008). Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler içerik, özellik veya değerlendirmelere dayanmaktadır. Bu ölçütler şu şekilde ifade edilebilir (Freese ve Schalk, 2008; Rousseau, 2000; Rousseau ve Tijoriwala, 1998):

a) Özellik odaklı: Psikolojik sözleşmeler bazı öznelitelere veya boyutlara göre karşılaştırılmaktadır. Sözleşmelerin özellikleri açık veya kapalı, kararlı veya zamanla kararsız gibi bazı niteliklerle karakterize edilmektedir. Örneğin, sözleşmeler kısa vadeli veya esnek düzenlemeler şeklinde genişletilmiş kapsam ve etkiye sahip olabilir.

b) İçerik odaklı: Psikolojik sözleşmelerin içeriği, sözleşmeyi oluşturan iş güvencesi gibi özel yükümlülükler veya ilişkisel-işlemsel nitelikte genel yükümlülükler gibi ögelere dayanmaktadır (Rousseau, 2000). Karşılıklı yükümlülükler, çalışanların karmaşık bir iş ilişkisinden anlam çıkarmasına yardımcı olmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994). Sözleşmeler belirli şartları düzenleyen, işveren ve çalışan tarafından verilen sözlere dayalı belirli yükümlülükleri içermektedir. Örneğin bunlar arasında eğitim, güvenlik, cazip görevler, esnek çalışma saatleri; gerektiğinde fazla mesai yapmak ve iyi hizmet vermek sayılabilir (Freese ve Schalk, 2008; Rousseau ve Tijoriwala, 1998).

c) Değerlendirme odaklı: Psikolojik sözleşmeye bağlı değerlendirmeler, gerçekleşen tatmin değişikliği ya da ihlalin derecesini ifade etmektedir (Rousseau, 2000).

Psikolojik sözleşmelerin içeriği psikolojik sözleşmeyi oluşturan unsurlar açısından da değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurlar olan şemalar, vaat ve yükümlülükler ile algılardaki öznellik şu şekilde açıklanmaktadır (Bilgin, 2007): Şemaların oluşumunda bireysel deneyimler, mesleki normlar, aile ve arkadaş çevresi etkili olabilmektedir. Vaatler bir tarafın diğerine koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanakları, tanımaya hazır olduğu ayrıcalıkları, yapmaya hazır olduğu katkıları kapsamaktadır. Algılanan vaatler daha sonra yükümlülüklere dönüşür, bir tarafın yükümlülüklerini yerine getirmesi karşılığında diğer taraf kendisini borçlu hissederek kendisine düşen yükümlülükleri yerine getirmekle birlikte bireylerin bilişsel ve duygusal özelliklerindeki, ilgi ve yönelimlerindeki, zihinlerinde oluşmuş şemalarındaki farklılıklar anlaşma sırasında sözleşme koşullarının iki tarafça farklı biçimlerde algılanmasına yol açabilmektedir (Bilgin, 2007). Çalışanların vaat ve yükümlülük algılarını şekillendiren psikolojik sözleşme içeriğinin öncülleri olan faktörler incelendiğinde vaat kaynaklarını örgüt dışındaki faktörler, örgütsel faktörler ve iş sözleşmesi faktörleri ile bireysel ve sosyal faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Conway ve Briner, 2009):

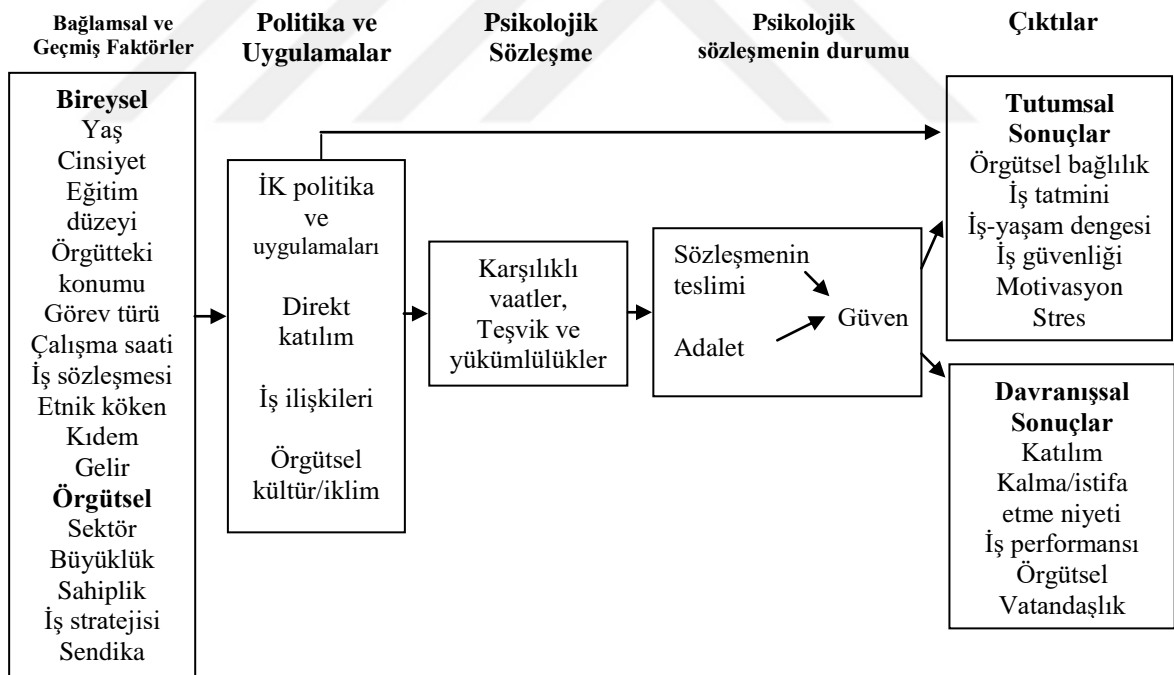
1. Örgütün Dışındaki Faktörler (Ekstra Örgütsel Faktörler): İşyerinde çalışma öncesi işle ilgili deneyimler, aile ve arkadaşlar aracılığıyla iş deneyimine maruz kalma ve medya ile iletişim sağlanan diğer kurumlara ait psikolojik deneyimlerle birlikte çok çeşitli olası faktörler bulunmaktadır.

2. Örgütsel Faktörler ve İş Sözleşmesi Faktörleri: Örgütler psikolojik sözleşmeleri belgeler, çeşitli uygulamalar, özellikle insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla iletmektedir (Rousseau, 1995; Conway ve Briner, 2009). İşe alım, başlama ve performans değerlendirmeleri gibi bireysel ve toplu insan kaynakları uygulamaları psikolojik sözleşme algılarını etkilemektedir. Temel insan kaynakları uygulamaları olarak iletişim, ödül gibi konular psikolojik sözleşme ile daha fazla ilişkili görülmektedir.

3. Bireysel ve Sosyal Faktörler: Ekonomik ödülleri değerlendiren çalışanlar finansal vaatleri ön planda tutarak psikolojik sözleşmeyle ilgili örgütsel iletişimin pasif

alıcıları olmadıklarını göstermektedirler. Aynı zamanda çalışanlar kişisel değerlerle tutarlı davranış arayışları yoluyla psikolojik sözleşmeleri aktif olarak şekillendirmektedirler (Conway ve Briner, 2009). Psikolojik sözleşmenin öznel olması, psikolojik sözleşmeyi algı ve beklentilerin belirlenmesi ve karşılıklı yükümlülükler doğurması, bireysel faktörlerin psikolojik sözleşmeyi belirlemede rol oynamaktadır (Topcu ve Basım, 2015b).

Çalışanlar arasında bireysel düzeyde farklılıkların olması doğaldır, çalışanların farklı iş değerlerine sahip olması uygulamaları şekillendirmektedir (Guest, 2004). Hem örgütsel hem de bireysel düzeyde, bağlamı şekillendirmeye yardımcı olan değişkenlerin sıklığı ve ayrıca politika ve uygulamalar psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisindeki başlıca önemli yönleri olarak görülmektedir. Bu bağlam, yalnızca psikolojik sözleşmeyi oluşturan değişimin içeriğini değil, aynı zamanda çıktıları da etkilemektedir (Şekil 2.5).



Şekil 2.5. Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisine ilişkin çerçeve (Guest, 2004, 550).

Şekil 2.5'te olduğu gibi bağlamsal ve geçmiş faktörlerle birlikte bireysel ve örgütsel unsurların analizinde politika unsurlarının kullanılması önem taşımaktadır (Guest, 2004). Psikolojik sözleşmeyi analiz etmede sözleşmenin ilişkiyel veya işlemsel,

kamu ya da özel, uzun ya da kısa vade şeklinde ayrılabilen boyutlarına önemli ölçüde odaklanılmaktadır. Örneğin, bir birey açıkça yerine getirilmiş olan dar, açık, işlemsel ve özlü bir sözleşmeye sahip olabilir. Böylece sözleşmenin yerine getirilmesi durumunda olumlu sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir (Guest, 2004).

Şekil 2.5'te adalet ve güven kavramları psikolojik sözleşmenin belirsizliğini ifade etmektedir. Sözleşmede adalet kavramı ile tanımlanan adalet girdi, boyut ve psikolojik sözleşmenin bir sonucu olarak görülebilir. Aynı durum sonuç olarak ele alınan güven için de geçerlidir. Tutumsal sonuçları etkilemesi muhtemel olan adalet ve güven kavramlarının davranışsal sonuçlar üzerinde de etkili olması muhtemeldir. Örgütsel bir bakış açısıyla, istihdam ilişkilerinde hem adalet hem de güvenin psikolojik sözleşmeyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, şemanın merkezinde yer alan vaatler ve yükümlülükler psikolojik sözleşmeyi oluşturan kavramlarla ilişkili olmaktadır.

Algılanan vaat ve yükümlülükler psikolojik sözleşmenin dokusunu oluşturmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri, işverenlerine borçlu olduklarına ve karşılığında işverenin borcu olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994). Bu inançlar, örgüt çalışanlara iş fırsatı sunduğunda taraflar arasında yapılan örtülü veya açık vaatlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çalışan önemli işlerdeki çabasından dolayı terfi alacağı beklentisiyle yıllar boyunca örgütte kalabilmektedir (Miles, 2012). Aynı zamanda, ilişkisel sözleşmelerde ilişki ortakları için doğru olanı yapma gibi bir ahlaki yükümlülük de ortaya çıkmaktadır ve bu tür yükümlülüklerin sonucu olarak genel bir karşılık alma beklentisi bulunmaktadır (Turnley ve diğerleri, 2003) ve bu durum her birey için karşılıklı anlaşma algısının oluşması anlamına gelmektedir (Thomas ve diğerleri, 2003). Ancak çalışan ve işverenin zihinlerinde oluşan psikolojik sözleşmeler birbirinden farklı olabilir ve tarafların bunun farkında olmadığı durumlar görülebilir (Bilgin, 2007). Bu farklılık yükümlülüklerin çeşitli nedenlerden dolayı değişmesi ile açıklanabilmektedir. Birincisi, çalışan ve işveren arasındaki takas ilişkisinin gelişimi ve çalışanın bu gelişmeyle ilgili algısal yanlılıkları birleştiğinde çalışanın sözleşmeyle ilgili görüşünde önemli değişiklikler olabilmektedir. İkincisi, tarafların sözleşmeyle ilgili olan davranışları da sözleşmeyi etkilemektedir (Robinson ve diğerleri, 1994). Kısaca çalışanların algısal farklılıkları, psikolojik

sözleşmeye yükledikleri anlam ve bu algıya bağlı olarak gösterdikleri davranışlar psikolojik sözleşmenin yeniden düzenlenmesini sağlamaktadır.

2.3.4. Psikolojik sözleşmede tek yönlü-çift yönlü yaklaşım

Psikolojik sözleşme ile ilgili kavramsal odaklarına göre tek yönlü ve çift yönlü şeklinde iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar (Freese ve Schalk, 2008): Tek taraflı görüşe göre, psikolojik sözleşme karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançları ifade etmektedir. Bu inanç, ilişkiyi şekillendirmekte ve davranışları yönetmektedir (Freese ve Schalk, 2008).

Psikolojik sözleşmelerle ilgili iki taraflı görüşe göre, sözleşmenin çalışan ve işverenlerin takas yükümlülüklerine dair karşılıklı algıları olduğu savunulmaktadır (Argyris, 1960; Levinson ve diğerleri, 1962; Patrick, 2008; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1965). Örgütlerde örgütsel performansı geliştirebilmek ve çatışmaları çözebilmek için çalışan ve yönetici perspektifinden farklılıkların açıklığa kavuşturulmasında ikili yaklaşım yararlıdır (Freese ve Schalk, 2008).

Tek taraflı yaklaşımın ön planda olmasının sebepleri ise birinci olarak psikolojik sözleşmenin tanımı gereği bireysel bir algı olması, bu durumda iki taraflı psikolojik sözleşme yaklaşımını engelleyen örgüt tarafının beklentilerle ilgili iletişim kurmayan pek çok aktörden (üst yönetim, denetçiler, insan kaynakları yöneticileri, meslektaşlar) oluşması ve ikinci sebep olarak psikolojik sözleşmenin davranışları etkilemesi gösterilmektedir (Freese ve Schalk, 2008).

2.3.5. Psikolojik sözleşmenin dayandığı teoriler

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramının kuramsal temelleri karşılıklılık ve beklenti normlarının dışında eşitlik, sosyal takas teorisi ve kognitif denge teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Karşılıklılık normu: Kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). İstihdamın ilk yıllarında yükümlülüklerin değişim gösterdiği fikrine dayanarak, karşılıklılık normu perspektifinden, taraflardan birinin fayda sağlaması karşılık vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu perspektif, zamanla takas kavramında artan sayıda çeşitlilik yaratabilmektedir (Robinson ve diğerleri, 1994).

Eşitlik teorisi: Eşitlik teorisi (Adams, 1965) değişim ve adalet kavramlarıyla birlikte psikolojik sözleşmelerin anlaşılmasında önemlidir. Eşitlik teorisi psikolojik sözleşmeden daha çok beklenti kavramıyla ilgilenmektedir. Eşitlik temelli beklentiler sosyal işaretlerden ve iç adalet standartlarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların daha fazla sorumluluğa sahip olmaları ya da diğerlerinden daha fazla para kazanmaları gerektiğine inanmaları sonucunda sahip oldukları beklentiler farklılaşabilmektedir (Rousseau, 1989).

Çalışanların algılama tarzını etkileyen önemli bir faktör olan eşitlik teorisine göre çalışanlar kazanç ve kayıplarını uygun gördükleri diğer çalışanların kazanç ve kayıplarıyla karşılaştırmaktadırlar. Kendisi ile karşılaştırdığı diğer çalışanlara göre kazanç kayıp oranlarının dengesiz olması durumunda, birey dengeyi sağlamak için fiziki ve psikolojik girişimler uygulamaktadır (Kaldırımcı, 1987). Çalışanın çaba-ödül ilişkisi eşitlik algısı etrafında şekillenerek karşılıklılığa odaklanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin gücü, bireyin örgütün resmi olan yazılı sözleşmenin üstünde ve ötesinde algılanan yükümlülüklerini yerine getirme konusunda ne kadar adil olduğuna inanmasına bağlıdır. Bu da kişinin bağlılığını ve motivasyonunu, iş tatmini ve işte güvende hissetme derecesini belirlemektedir ve olumlu tutumlar ile yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yol açmaktadır (Patrick, 2008). Beklentilerin karşılanmaması hali tatminsizlik, algılanan eşitsizliklerin bilişsel manipölasyonu ve olumsuz duruma davranışsal uyum ile sonuçlanmaktadır (Adams, 1965). Eşitsizlik deyimi, psikolojik sözleşme ihlali kavramından farklı nitelik taşımaktadır. Buradan hareketle psikolojik sözleşmede eşitsizlik algılandığında eşitlik; arttırılmış ücretler, iş değişikliği veya başka bir düzeltici eylemle geri kazanılabilmektedir. Bireyler eşitsizlik algıladığında ilişkilerden çekilmektedir, bu durumda eşitlik teorisi çekilmenin son çare olduğunu öne

sürmektedir. Eşitsizlik giderilebilirken güvensizliğe neden olan psikolojik sözleşme ihlali ise kolayca düzeltilememektedir (Rousseau, 1989).

Sosyal Takas Teorisi: Psikolojik sözleşmenin sosyal takas teorisine dayanan uzun ve derin bir soy ağacının olduğu görülmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşmeler, çalışanlar ve örgütleri arasındaki sosyal takas anlaşmasının koşullarına ilişkin sahip oldukları inançlardan ortaya çıkmaktadır (Robinson ve diğerleri, 1994; Rousseau, 1989). Bu durumda psikolojik sözleşmenin sosyal takas teorisi ile daha anlaşılır hale geldiği söylenebilir. Sosyal takas ilişkileri, tarafların birbirlerine güvenmelerini gerektiren yükümlülükleri içermektedir (Blau, 1964). Sosyal takas sırasıyla ilişki, değişim ve karşılıklık olmak üzere üç temel ilkeye sahiptir. Taraflar arasında sosyal takas bir tarafın diğerine fayda sağlamasıyla başlamaktadır. Faydalanan konumundaki çalışan veya işveren karşılık vererek fayda sağlamak için talep yaratmaktadır. Sonuç olarak, bu durum her iki taraf arasında karşılıklı bir yükümlülük geliştirmektedir (Sharif, Wahab ve Sarip, 2017). Takas teorisi, çalışanın örgüt için çalışmasına, örgütün de çalışanı istihdam etmesine sebep olan ve karşılıklı elde edilen değerlerin veya sonuçların tatmin edici olmasını vurgulamaktadır (Kaldırımcı, 1987).

Takas teorisinde, çalışanların algılarının önemi büyüktür. Birey yaptığı işin değerini, sarf ettiği çaba, sahip olduğu yetenekler ile elde ettiği sonuçları algılama tarzına göre değerlendirmektedir (Kaldırımcı, 1987). Buradan hareketle psikolojik sözleşmeler çalışanlar ve örgütleri arasında var olan sosyal takas ilişkisinin koşullarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995). Örgütte algılanan sosyal takas güvene de dayanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Çalışan-örgüt ilişkileri örgütsel değişimlerin ışığında sosyal takas teorisine dayanmaktadır ve psikolojik sözleşme, örgütsel yaşamın bu önemli yönünü anlamada merkezi bir rol oynamaktadır (Alcover, Rico, Turnley ve Bolino, 2017).

Kognitif denge teorisi: Psikolojik sözleşme kavramı kognitif denge teorisi ile yakın bir ilişki içindedir. Kognitif denge teorisine göre birey psikolojik veya kognitif (bilişsel) bir dengeye ihtiyaç duymaktadır. Bu denge yoksa, böyle bir dengeye ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Kognitif uyumsuzluktan kurtulma ya da dengeye ulaşma

çabası örgütsel açıdan olumlu veya olumsuz davranışlara yol açabilecek çok güçlü bir yönelim niteliğindedir. Çalışan açısından psikolojik sözleşmenin geçerliliği büyük ölçüde kognitif uyumun varlığına bağlı olabilmektedir (Kaldırım, 1987).

2.3.6. Sözleşme türleri

Çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerde önemli rol oynayan iki sözleşme türü ele alınmaktadır (Rousseau, 1989): Zımni (implied) ve psikolojik sözleşmeler. Söz konusu sözleşmelerin doğası, gelişimi, evrimi ve ihlalinde öznellik kavramının önemi bulunmaktadır. Yazılı ve sözlü anlaşmaların yanı sıra zaman içinde öznellik kavramı, taraflar arasındaki ilişkiden veya etkileşimden doğan anlaşmaların da önemli bir parçası olmaktadır. Ücret oranlarını belirten yazılı sözleşmelerin varlığına rağmen, uzun süredir aynı işte çalışanlar için paranın ötesinde farklı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu tür ilişkilerde fikir birliği ekonomik ilişkilerin ötesinde birlikte kalma, işe devam etme gibi seçeneklerle tarafların ilişkiyi sürdürmesini sağlamaya ve çoğunlukla süre sınırlaması olmadan sıkı çalışma, sadakat gibi çeşitli takasları yapmaya yönelik yükümlülükleri getirmektedir. İlişkisel konuların sözleşmeye dönüştürülmesi hem vadin kendisi hem de takas edilen katkıların daha açık ve daha ayrıntılı bir şekilde yorumlanabildiği veya terimlerin yazılı olarak detaylandırıldığı şekliyle daha iyi anlaşıldığı anlamına gelmektedir. Böylelikle kısmi vaatler, bilişsel sınırlar, farklılaşan referans çerçeveleri ve ilişkilerin biçimlendirici doğası son derece öznel olan ilişki temelli anlaşmaların oluşumunda etkili olmaktadır (Rousseau, 1989).

Rousseau (1995) sözleşmenin temel tanımından hareketle iki veya daha fazla taraf arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilgili bireysel inançlara dayanan dört tür sözleşmeyi vurgulamaktadır. Bireysel ve grup düzeyindeki sözleşmeler karşı tarafı olan veya sözleşmesiz tarafla yapılan şeklinde ayrılmaktadır. Böylece bir grup tarafından paylaşılan psikolojik sözleşmeler normatif sözleşmeler olarak da belirtilmektedir. Belirli bir sözleşme hakkında başkalarının inançları zımni sözleşmeleri ifade etmektedir. Ayrıca toplumdaki sözleşmeler hakkında genel inançlar toplumsal sözleşmeler olarak ifade edilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998). Başka bir ifadeyle toplumsal sözleşmeler

sosyal gruptaki uygun davranışların ödüllendirileceğine dair kolektif inanç, paylaşılan ve normatif nitelik taşımaktadır (Rousseau ve McLean Parks, 1993).

Karşılıklılığı mümkün kılan ve bir ilişkiyi sürdürebilecek güvene temel oluşturan karşılıklı tahmin edilebilirliği kapsayan zımni sözleşmeler, ortak davranış normlarını ve geleceğe yönelik beklentileri içermektedir. Sözleşme, gelecek için süreklilik vaat eden geçmiş uygulamalardan veya taahhütlerden kaynaklanmaktadır. Taraflar sözleşmeyle ilgili farklı öznel deneyimlere sahip olabilirken ilişkide taraf olmayan gözlemciler bu kalıp ve uygulamalardan zımni bir sözleşme oluşturabilmektedir (Rousseau, 1989). Zımni (kapalı, gizli) sözleşme işverenin çalışanlarına eğitim vermek, işe alıştırmak ve ödüllendirmeye yönelik harcamalar yapması, çalışanların da iş güvencesi ve yüksek ücret beklentisi olmasına karşın düşük ücretle çalışmayı kabullenmesi olarak örneklendirilebilir (Bal, 2014). Zımni sözleşmede razı olma davranışı görülebilmektedir. Çalışan işverenin rakibinden teklif alsa da, örgütünde maliyetli ve gönüllü eğitim alabiliyorsa teklifi reddederek zımni bir sözleşmeye taraf olabilmektedir. Özetle, zımni sözleşmeler şu şekilde ifade edilmektedir (Rousseau, 1989): (a) Etkileşim kalıplarıdır, (b) taraflar arasındaki ilişki, (c) mallar, hizmetler, fedakarlıklar gibi tekrarlanan değişim döngüleridir ve (d) yabancılar için gözlemlenebilirdir (e) tarafların birbirleriyle etkileşime girme olasılığını içerir. Ek olarak, (f) taraflar bireysel psikolojik sözleşmelerine ilişkin tamamlayıcı inançları paylaştıklarında, zımni sözleşmeler daha istikrarlı ve değişmez hale gelmektedir.

Zımni ve psikolojik sözleşmeler arasında bağlantı bulunmaktadır. İlişkisel düzeyde zımni bir sözleşmeyi oluşturan etkileşimler, bireylerin her birinin kendilerine özgü bir psikolojik sözleşmeyi algılamasına yol açmaktadır. Birey işverene karşı yükümlülüğünü yerine getirirken standart bir performans seviyesini tutturmaya çalışmaktadır; diğerinde de zımni sözleşmeye taraf olmakla ekstra rol davranışları gösterebilmektedir (Rousseau, 1989). Ayrıca psikolojik sözleşmeler bireysel düzeyde ve bireylerin algılarına da bağlı olmaktadır. Aynı örgütün üyeleri arasında psikolojik sözleşme koşulları ile ilgili anlaşmalar olması işverenleriyle ilişkilerini güçlendirmeye ve zımni bir sözleşmenin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaya yardımcı olabilmektedir (Rousseau, 1989).

2.3.7. Psikolojik sözleşme boyutları

Psikolojik sözleşmeler işlemsel ‘transactional’ ve ilişkisel ‘relational’ olarak iki türü kapsamaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003; De Vos, Buyens ve Schalk, 2003; Macneil, 1985; Millward ve Hopkins, 1998; Rousseau, 1995, 2000; Rousseau ve McLean Parks, 1993). İşlemsel ve ilişkisel kavramı çoğu iş sözleşmesinin de temel bileşenleridir. Bir iş sözleşmesinin psikolojik sözleşmeyle farkı, psikolojik sözleşmenin taraflarca algılanan durumun gerçekliğine bakışı ve resmi bir sözleşmeye göre çalışanların davranışlarını günden güne değiştirmesi ile daha etkili olabilmesidir. Psikolojik sözleşme çalışanlara işlerinden beklentilerinin karşılığını almaları için ne yapmaları gerektiğini etkin bir şekilde göstermektedir (Patrick, 2008). Süreç boyutları (kısa vadeye karşı açık uçlu) ve performans-ödüllendirme olasılıkları (yüksek düzeyde koşullu, düşük düzeyde koşullu ya da koşullu olmayan) ile ilgili iş düzenlemeleri bireyler ve örgütler arasındaki psikolojik sözleşmelerde gözlemlenen değişimi yansıtmaktadır (Rousseau, 1995, 2000). İşlemsel kavramı yüksek oranda parasal veya kısa vadeli ekonomik düzenlemeleri; diğer taraftan ilişkisel kavramı ise açık uçlu düzenlemeleri vurgulamaktadır. İstihdam düzenlemeleri işlemsel, ilişkisel ya da hibrit formda olmaktadır (Rousseau, 1995, 2000; Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994). Buna bağlı olarak psikolojik sözleşme işlemsel, ilişkisel ve bu iki boyutun hibriti olan dengeli sözleşme şeklinde üç boyutlu değerlendirilmektedir.

Örgütlerdeki değişim ve geçiş sürecinde oluşan psikolojik sözleşmeleri de dikkate alan boyutlandırmada psikolojik sözleşmeler işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişli olmak üzere dört türe ayrılmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998; Patrick, 2008; Robinson ve diğerleri, 1994). Bu durumda işlemsel sözleşmeler belirlenmiş performans kavramıyla belirli bir süre içinde sınırlı olma eğiliminde olup yüksek parasal veya ekonomik takasa odaklanmaktadır. Karşılıklı memnuniyet, sadakat ve bağlılığa odaklanan uzun süreli, açık uçlu ilişkiler olma olasılığı daha yüksek olan ilişkisel sözleşmeler ise uzun vadeli ve karşılıklı güven ve bağlılığa dayalı, belirsiz performans kavramlarıyla artan ekonomik ve sosyo-duygusal takasa odaklanmaktadır. Dengeli sözleşmeler ise işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özelliklerini birleştirmektedir. Dengeli sözleşmeler uzun vadeli ve iyi sonuçlanmış performans şartları yönünden açık uçludur

ve zamanla değişmektedir. Geçişsel sözleşmeler hiç olmayan şekilde veya az sayıda açık performans talebi veya teşvik içeren kısa süreli garantili olmayan sözleşmelerdir (Miles, 2012). Bu dört boyutun özellikleri detaylı olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir (Rousseau, 2000):

a) İşlemsel sözleşmeler: Kısa vadeli veya sınırlı süreli, öncelikli olarak ekonomik değişime odaklanan ve örgütte dar görevlerle sınırlı çalışan katılımını ön gören istihdam düzenlemeleridir (Rousseau, 2000). İşlemsel sözleşme, çalışan ile örgüt arasında parasal değişime bağlı geçici ilişkiyi temsil etmektedir (Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). İşlemsel sözleşmelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1) Sınırlılık — Çalışanın, yalnızca kendisine ödemesi yapılan, sabit ve sınırlı görevler yürütmesi zorunludur. İşveren, çalışanlara örgüte sınırlı katılımı, az eğitim almayı veya hiç eğitim almamayı taahhüt etmiştir.

2) Kısa vadeli — Çalışanın örgütte kalma zorunluluğu yoktur. İşveren sadece belirli veya sınırlı bir süre için istihdam sunar, gelecek için taahhüt vermesi zorunlu değildir (Rousseau, 2000).

b) İlişkisel sözleşmeler: Karşılıklı güven ve sadakat temelli uzun vadeli veya açık uçlu istihdam düzenlemeleridir. Ödüller performanstan, üyelikten ve örgüte katılımdan kaynaklanan esnek koşullara bağlıdır (Rousseau, 2000). İlişkisel sözleşme modeline uygun inançlara sahip çalışanlardan sadakati ve örgüt tarafından iş güvencesi verilmesi gibi uzun vadeli bir ilişkiyi yansıtacak olan işveren ve çalışan odaklı yükümlülükleri göstermesi beklenmektedir (Rousseau, 1990). İlişkisel sözleşmeler yetkin yönetim, giriş fırsatı ve aidiyet duygusu karşılığında çalışanın örgüte sunduğu bağlılık ve sadakat ile yönetime güven duyma gibi faktörleri kapsamaktadır (Maguire, 2002). İlişkisel sözleşmelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Rousseau, 2000):

1) İstikrar — Çalışan, örgüt ile birlikte kalmak ve işini korumak için gerekenleri yapmakla yükümlüdür. İşveren sabit ücret ve uzun vadeli istihdam sunmayı taahhüt etmiştir.

2) Sadakat — Çalışan örgütü destekleme, örgütün ihtiyaç ve ilgilerine bağlılık duyma ve bağlılığı gösterme yükümlülüğü altındadır. İşveren çalışanların ve onların ailelerinin refahını ve çıkarlarını desteklemeyi taahhüt etmiştir (Rousseau, 2000).

Özetle ilişkisel sözleşmeler hem parasal hem de paraya çevrilemeyen örneğin, sıkı çalışma, sadakat ve güven gibi unsurları içeren bir ilişki kurmak ve sürdürmek için açık uçlu anlaşmaları ifade etmektedir. Buna karşılık, işlemsel sözleşmeler yüksek teknoloji firmaları, geçici istihdam kuruluşları gibi örgütler için mevcut ihtiyaçları karşılamaya yönelik belirli becerilere sahip kişilerin işe alınmasını sağlamaktadır. Rekabetçi ücret oranlarının ve uzun vadeli taahhütlerin olmaması, işlemsel sözleşmelerin karakteristiğidir (Rousseau, 1990).

Takas yönüyle işlemsel psikolojik sözleşmeler spesifik, açıkça belirlenmiş, kısa bir zaman dilimi içinde ve maddi kaynakların takasının gerektiği vaatler olarak görülmektedir (Conway ve Briner, 2009). Farklı bir perspektiften bakıldığında, Thomas ve diğerlerinin (2003) çalışmasında psikolojik sözleşme ifadesinin özellikle ilişkisel takastan daha çok işlemsel ilişkiler için daha uygun olabileceği görüşü savunulmaktadır. Diğer taraftan ilişkisel psikolojik sözleşmeler örtük ve son derece sübjektiftir, açık bir zaman çerçevesinde gerçekleşen somut olmayan sosyo-duygusal kaynakların takasını gerektirmektedir. Çalışanların fazla mesai yapması, gönüllü olarak ekstra rol niteliğindeki faaliyetlerde bulunmaları ve işten ayrılmadan önce haber verme vaatleri, yüksek ücret, performansa dayalı ücret, eğitim ve geliştirme fırsatları işlemsel takas ile; çalışanların sadakat vaatleri, örgüt içinde asgari bir kalıba hazır olmaları ve örgütün talep ettiği rotasyonu kabul etme isteği, iş güvencesi ilişkisel takas ile ilişkilendirilmiştir (Conway ve Briner, 2009).

c) Dengeli sözleşmeler: Kariyer avantajları geliştirmek için çalışanlara örgüt tarafından sunulan ekonomik başarı ile koşullandırılmış fırsatlara dayanan dinamik ve açık uçlu istihdam düzenlemeleridir. Hem örgüt hem de çalışan birbirlerinin öğrenme ve gelişimlerine büyük katkıda bulunmaktadır. Çalışanlara verilen ödüller özellikle değişen talepler karşısında performansa ve örgüte katkılarına dayanmaktadır. Dengeli sözleşmelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Rousseau, 2000):

1) Dış istihdam edilebilirlik – Çalışanlar dış işgücü piyasasında kariyer gelişimine yönelik kabul edilebilir beceriler geliştirmekle yükümlüdür; işveren ise bunun için kararlılık göstermektedir.

2) İç ilerleme — İç işgücü piyasasında kariyer gelişimine yönelik olarak çalışan mevcut işveren tarafından değer verilen yetenekleri geliştirmekle yükümlüdür. İşveren çalışana örgüt bünyesinde kariyer geliştirme fırsatları yaratmayı taahhüt etmiştir.

3) Dinamik performans — Çalışan, örgütün rekabet etmesine yardımcı olmak için gelecekte değişebilecek yeni ve daha zorlu hedefleri başarılı bir şekilde yerine getirmekle yükümlüdür. İşveren, sürekli öğrenmeyi teşvik etmeyi ve çalışanların artan performans gereksinimlerini başarıyla yürütmelerine yardımcı olmayı taahhüt etmiştir.

d) Geçişli sözleşmeler: Bir psikolojik sözleşme formu değildir, önceden oluşturulmuş bir istihdam düzenlemesi ile çelişen geçişleri ve örgütsel değişimin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir ifadedir. Geçişli sözleşmelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Rousseau, 2000):

1) Güvensizlik — Çalışan örgüte karşı güvensizdir; örgütün, niyetleri ile ilgili tutarsız ve karışık sinyaller gönderdiğine inanmaktadır. İşveren çalışana önemli bilgiler vermemektedir ve örgüt çalışanlara güvenmemektedir.

2) Belirsizlik — Çalışana göre örgüte karşı kendi yükümlülüklerinin niteliği belirsizdir. İşveren ve çalışanın gelecekteki taahhütleri konusunda belirsizlik görülmektedir.

3) Erozyon — Çalışan geçmişe kıyasla örgüte yaptığı katkılardan daha az geri dönüş almayı beklemektedir. İşveren çalışanların ücretlerini ve kazandıklarını azaltan, iş hayatının kalitesini önceki yıllara göre aşındırıcı değişiklikler başlatmıştır.

Sonuç olarak geçişli sözleşmeler bilişsel bir ifadeyi gösterirken psikolojik sözleşmelerin içeriğindeki farklılıkların, işlemsel olana karşı ilişkisel boyut üzerinde odaklandığı görülmektedir (Rousseau, 1995). İlişkisel sözleşme boyutu, bağlılık ve sadakat yönüyle bireyin özel ve iş yaşamı üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir (Thomas ve diğerleri, 2003). Genel anlamda psikolojik sözleşme kavramını sosyo-duygusal kaynakların takasına odaklanan ilişkisel sözleşme boyutunun daha iyi açıkladığı düşünülebilir.

Psikolojik sözleşme boyutlarının özellikleri, istihdam ilişkisinin türüne göre farklılık göstermektedir. Psikolojik sözleşmelerin özellikleri istikrar, kapsam, somutluk

ve odak yönüyle değişkindir. Ayrıca alternatif istihdam biçimleri nedeniyle oluşan farklılıklar psikolojik sözleşmelerin zaman çerçevesi ve özellelik niteliklerini genişletmektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Buna ek olarak, şarta bağlı işçi istihdamı da dahil olmak üzere her türlü iş ilişkisine ilişkin iki yeni özellik -çoklu aracılık ve irade- eklenmiştir. Bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (McLean Parks ve diğerleri, 1998):

a) İstikrar: Psikolojik sözleşmenin istikrarı, psikolojik koşullarının, statik veya gelişmekte olduğunu ölçü almaktadır. Psikolojik sözleşme değişiklik göstermiyorsa diğer psikolojik sözleşmelerden daha katıdır ya da değişiklik konusunda esnek ise daha dinamiktir. İstikrar kavramı psikolojik sözleşmelerin değişme yeteneği bakımından sınırlanma derecesi olarak ifade edilebilir. Bu tanımlamanın temeli, istikrarlı veya durağan psikolojik sözleşmeler değiştiğinde bu değişikliklerin açık şekilde yeniden müzakere edilmesiyle sözleşmenin başarılmasına dayanmaktadır. Genel olarak, şartlı çalışanların psikolojik sözleşmeleri daha az esnek olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin istikrarının, farklı iş düzenlemeleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları anlamada önemi ile çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

b) Kapsam: Kapsam boyutu bireyin iş ilişkisi ile hayatının diğer yönleri arasındaki sınırın geçirgen olduğu boyuttur. Kapsam kavramının dayanağı, bireyin işi ile kişisel yaşamı arasındaki sınırın farklı olmasıdır. Kapsamı geniş olarak algılanan psikolojik sözleşme, bireyin çalışma hayatının ve sorumluluklarının kişisel yaşamına yayıldığı sözleşmedir. Kapsamı dar olan psikolojik sözleşme ise yayılmanın çok az olduğu veya hiç olmadığı sözleşmedir.

c) Somutluk: Sözleşme koşullarının net bir şekilde tanımlanmış ve belirtilmiş olması ile üçüncü kişiler tarafından açık bir şekilde gözlemlenebilir olma derecesidir. Somutluk tanımının dayanağı somut bir sözleşmenin şartlarının öznel yoruma açık olmadığı fikridir. Sözleşmede terimler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Somutluk kavramının önemli bir göstergesi de terimlerinin somut veya gözlemlenebilir olduğunun kavramsallaştırılmasıdır (McLean Parks ve diğerleri, 1998).

d) Odağı: Psikolojik sözleşmede sosyo-duygusal kaygıların ekonomik kaygılara göre bireyler için daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. Odak kavramı, sosyo-duygusal kaygılar üzerinde göreceli bir öneme sahiptir. Sosyo-duygusal odağı açısından yüksek bir psikolojik sözleşme, sözleşmenin şartlarının sosyo-duygusal olarak nitelendirilebileceği bir sözleşmedir. Sosyo-duygusal kaygıların örnekleri arasında dürüstlük, arkadaşlık, saygı, sadakat, ilerleme fırsatları ve benzeri konular sayılabilir. Psikolojik sözleşmelerde sosyo-duygusal odak, sosyo-duygusal kaygıların maddi ödüllere ilişkin kaygılara göre daha önemli olarak değerlendirilme derecesini ifade etmektedir.

e) Zaman çerçevesi: Hem ilişkinin beklenen uzunluğunun hem de ilişkinin sona ereceği zamanın kesinlik derecesinin psikolojik sözleşmenin doğasını yansıtacağı düşüncesidir (McLean Parks ve diğerleri, 1998). Bireylerin örgütte kısa bir süre ya da hayat boyu çalışmayı bekleyip beklememeleri, kendileri ile işveren arasında var olduğuna inandıkları yükümlülüklerle ilişkilendirilebilmektedir (Rousseau, 1990).

f) Özelsilik: Çalışanın sözleşmede yer alan kaynakları benzersiz ve ikame edilemez olarak algılama derecesidir. Psikolojik sözleşmede özelsilik tanımının dayanağı ikame edilemezlik yoluyla bağımlılık kazanılmasıdır. İkame edilemezlik algısı nedeniyle, çalışanların haklarının önemli bir kısmını oluşturan işveren yükümlülüğü ile çalışanın yükümlülüğü arasındaki takas önem taşımaktadır (McLean Parks ve diğerleri, 1998).

g) Çoklu aracılık: Çalışanın bir eylem tarafından gerçekleştirerek iki veya daha fazla unsura karşı yükümlülüklerini eşzamanlı olarak yerine getirmesi ve her ikisinden de tam bilgi ve sonuç alması halinde birden fazla örgütle ilişkisi bulunmaktadır. Bu eylemin açıklık ve eşzamanlılık içinde yapılması önemlidir. İkinci bir örgütle çalışmak yasaklanmış ise çalışan ikinci işe sahip olmaktan vazgeçmektedir. Buna karşın yeni anlayışla yapılan sözleşmeler kapsamında, çalışanlar kendi öz değerlerini tanımlayarak birden fazla işveren için çalışmayı düşünebilmektedir. Bu şekilde koşullu istihdam düzenlemelerinin artması ekonomik ve psikolojik iş sözleşmelerinin daha da gelişebileceğini göstermektedir.

h) İrade: Çalışanların sözleşmenin şartlarına, sözleşmenin oluşumuna veya kontrolüne ilişkin dahil oldukları iş ilişkisinin niteliğinde seçim yapabileceklerine inanma dereceleridir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşme boyutlarının özellikleri istihdam ilişkisinin türünden etkilenmektedir. Psikolojik sözleşmelerin özellikleri istikrar, kapsam, somutluk, odak, zaman çerçevesi ve özelleşme (Rousseau ve McLean Parks, 1993) ile çoklu aracı ve irade (McLean Parks ve diğerleri, 1998) yönüyle farklılık göstermektedir. Bu durum psikolojik sözleşme oluşumunda ve gelişiminde ayırt edici özellikler açısından psikolojik sözleşme yönetimi kavramını etkilemektedir.

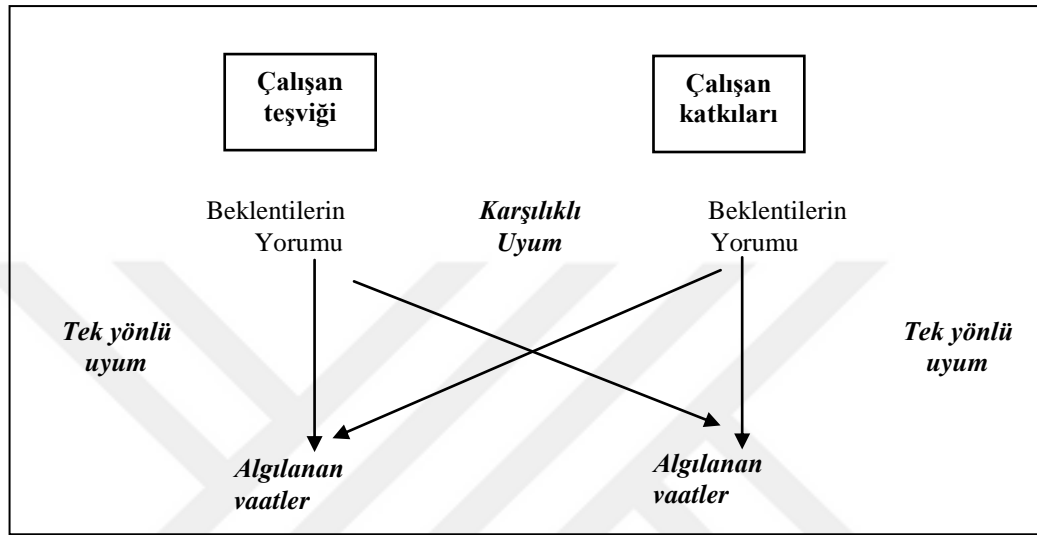
2.3.8. Psikolojik sözleşme yönetimi

Psikolojik sözleşme kavramı son yıllarda istihdam ilişkisinin yönlerini incelemek için bir çerçeve olarak giderek daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Bunun bir nedeni, örgütte farklı düzeylerde uygulanabilecek bir analitik çerçeve sağlamasıdır (Guest ve Conway, 2002). Psikolojik sözleşmenin maddelerini verilen vaatler, çalışana ilişkin yönetsel uygulamalar, diğer çalışanlara verilen ödüller, özgeçmişle ilgili bilgiler gibi farklı niteliklerle açıklanabilen koşullar oluşturmaktadır (Bilgin, 2007).

Örgütlerde insan kaynaklarının etkin yönetimi için gerekli önkoşullardan biri yönetimle çalışan arasındaki iletişimidir (Bilgin, 2007). Buradan hareketle örgütlerin psikolojik sözleşmeyi yönetme çalışmaları, özellikle örgüt tarafının ortak görüşünü yansıtan iletişim mekanizmalarını kullanmaya çalışıp çalışmaması ya da bunların uygunluğunu kabul edip etmemesini kapsamaktadır. Ayrıca örgüt yöneticilerinden psikolojik sözleşmeleri yönetmek için ortak görüşlere dayalı örgüt kültürünün yönetimi de beklenmektedir (Guest ve Conway, 2002).

Bireylerin kendileri ve örgütleri arasındaki takas (exchange) anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin inançları (Rousseau, 1989) olan psikolojik sözleşmede çalışanın takas sonucu geri dönecek unsurlar karşılığında örgüte karşı örtülü ve açık vaatleriyle ilgili

algıları vurgulanmaktadır (Conway ve Briner, 2009). Buna bağılı olarak yeni gelenlerin bilişsel şemalarını aktif olarak biçimlendirdiği ve değıştirdiği bir süreç olan psikolojik sözleşmenin oluşumunda bireylerin istihdam ilişkilerinin şartlarını elinde buldukları bilişsel bir şema ortaya çıkmaktadır (De Vos, Buyens ve Schalk, 2003).



Şekil 2.6. Yeni gelenlerin psikolojik sözleşme algıları (De Vos, Buyens ve Schalk, 2003)

Şekil 2.6’da olduğu gibi yeni gelenlerin psikolojik sözleşmeleri, işverenleri tarafından taahhüt edilen (örneğin, kariyer fırsatları, finansal ödüller, ilginç bir iş içeriğı) ve karşılığında vermeyi taahhüt ettikleri katkılar (örneğin performans, ekstra rol davranışı, esneklik, bağlılık) hakkındaki inançlardan oluşmaktadır. Deneyimlerin yorumlanmasında algılanan vaatlerin uyumunun hem tek taraflı hem de karşılıklı olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. (a) Tek taraflı uyum, yeni gelenlerin bir tarafın (kendileri veya işverenleri) o tarafça yapılan katkılarını yorumlamalarına dayanarak verdiği sözleri algılama biçimlerini değıştirdiğini ifade etmektedir. (b) Karşılıklı uyum, yeni gelenlerin, bir tarafın diğerk tarafın yaptığı katkılarını yorumlamalarına dayanarak verdikleri vaatleri algılamalarını değıştirdiğini anlamına gelmektedir. Örneğin, yeni gelenler işverenlerin kariyer fırsatlarını değıstirmelerinin bir fonksiyonu olarak (1) kariyer fırsatları ile ilgili işveren vaatlerine ilişkin algılarını değıstirebilirler veya (2) yaptıkları katkılarını değıstirmelerinin bir fonksiyonu olarak görebilirler. Birinci durum algılanan vaatlerin gerçeklik değıstirmelerine tek taraflı olarak uyumu, ikincisi karşılıklılık

vaatlerinin bir fonksiyonu olarak algılanan vaatlerdeki değişiklikleri yansıtmaktadır. Her iki süreç de yeni gelenlerin, psikolojik sözleşme algılarını çalışma ortamındaki deneyimleriyle ilgili yorumlarının bir sonucu olarak neden değiştirdiklerini açıklamak açısından birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Psikolojik sözleşme oluşumunu bir duyarlılık süreci olarak tam olarak anlamak için, yeni gelenlerin her iki tarafın (işveren ve çalışan) verdiği taahhütlere ve her iki tarafın da yaptığı katkıları değerlendirmelerine odaklanmaktadır (De Vos, Buyens ve Schalk, 2003).

Psikolojik sözleşmenin temel odağı, işveren ve çalışan arasındaki bireysel düzeyde istihdam ilişkisidir (Guest, 2004). Çalışanlar ve örgütler arasında gelişen ilişki türü, örgütsel başarının yanı sıra çalışanların iyiliği için temel niteliğindedir (Lambert, Edwards ve Cable, 2003). Geleceğe yönelik süreklilik beklentisi olan etkileşimler ve değişimlerle ortaya çıkan ilişkiler bağlamında nispeten kısa veya uzun süreli olabilen psikolojik sözleşmeler (Rousseau, 1990) çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olma niteliği kazanarak çalışan-işveren ilişkisini açıklamakta da faydalı olmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesi için algılarının bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Topcu ve Basım, 2015a). Psikolojik sözleşmenin oluşumunda bir tarafın eylemlerinin diğersinin eylemlerine bağlı olduğu bir ilişkinin var olduğuna ve desteğin yerine getirileceğine dair inançtan doğan güvenin algılanması önem taşımaktadır (Rousseau, 1989, 128).

Örgütlerin işleyişinde sözleşme yükümlülüklerinin niteliği ve bu yükümlülüklerdeki değişiklikler istihdamın ilk birkaç yılı boyunca öne çıkan bir konudur (Robinson ve diğersleri, 1994). Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkilerindeki değişimde önem kazanmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Shore ve Tetrick, 1994). Geleneksel istihdam ilişkilerinin geçerliliğini anlamak için farklı bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Birçok işyerinde istihdam edilen rakamlar küçülürken yöneticiler için, çalışanlarla daha kişisel bir ilişki kurma ve potansiyel olarak bağımsız temsil edilme ihtiyacını sınırlama düşüncesi görülmektedir (Guest, 2004). İstihdam ilişkisi son yıllarda bir takım önemli değişikliklere uğramaktadır. Bu değişikliklerle çağdaş istihdam ilişkisinin oluşmasında psikolojik sözleşmeler giderek daha önemli hale gelmektedir (Turnley ve diğersleri, 2003). Psikolojik sözleşmeler koşullu istihdam

ilişkileri alanında sözleşmeye taraf olanların gönüllü olduğunu varsaymaktadır. İlerleme, eğitim ve kariyer gelişimi gibi algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeler açısından bu yükümlülüklerin geçici işçi, danışman veya kiralanan işçinin psikolojik sözleşmesinin bir parçası olması daha az olası olmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmelerin çerçevesi şarta bağlı çalışanlar da dahil olmak üzere daha çeşitli iş ilişkileri türlerini kapsayacak şekilde genişletilebilmektedir (McLean Parks ve diğerleri, 1998).

İş ilişkilerinin değişen özerk ve farklı doğası göz önüne alındığında, psikolojik sözleşme kavramı örgüt ile ilgili örtük ve açık beklentileri olan bireylerin ihtiyaçlarını yansıtan bir çerçeve oluşturmaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006). Birey, örgüte yaptığı katkıların etkisi ile karşılıklılık ilkesine göre örgüte karşı yükümlü olduğuna karar verirse psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989). Hem örgütün hem de bireyin iş ilişkilerini nasıl anladıklarına dair öznelliklerine rağmen her iki tarafa da fayda sağlayacak bir sözleşme oluşturulurken sözleşmenin yapısı büyük ölçüde her bir tarafın karşılıklılık algısına ve güvencesine dayanmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004; Rousseau, 1995; Rousseau ve McLean Parks, 1993). Aynı zamanda psikolojik sözleşme algılanan vaat ve yükümlülüklerin iki yönlü değişimine bağlıdır ve tarafların bu ilişkide karşılıklı taahhütleri ve yükümlülükleri iş ilişkisine ilişkin algılarını etkilemektedir (Guest ve Conway, 2002; Herriot ve Pemberton, 1997).

Psikolojik sözleşmede yer alan karşılıklı beklentiler bir tarafın eylemlerinin bir diğerine bağlı olduğuna inandığını ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Çalışanların beklentileri pek çok yönetici veya işveren ile kurulan ilişkiler neticesinde yaşanan deneyimler sonucunda yıllar süren uzun bir süreçte oluşması nedeniyle psikolojik sözleşmenin unsurları ve içeriği yıllar içinde değişebilmekte ve karşımıza dinamik psikolojik sözleşme kavramı çıkmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013, 221). Bu durumda iş yerinde çalışan kişileri yönetmek tamamen durağan ve ekonomik işlemden ziyade güçlü bir sosyal dinamik içeren bir şekilde tasvir edilmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006). İlişki uzadıkça tekrarlanan katkılar ve karşılıklılık döngüleri ile çalışanın algıladığı ilişki değişim göstermektedir (Rousseau, 1989). İş ilişkilerinde yaşanan bu değişim sürecinde, çalışan ve işveren arasında düzenlenen iş sözleşmelerinin yapısının

farklılaştığı görülmektedir (Üçok ve Torun, 2014). Psikolojik sözleşmenin maddeleri tamamen bireyin ve örgütün özelliklerine bağlı olmaktadır. Bireylerin sahip oldukları algılama, öğrenme, kişilik, tutumlar, motivasyon gibi psikolojik; kültür, aile çevresi, sosyal tabaka, grup gibi sosyolojik kaynaklı davranışsal faktörler ile örgütün benimsediği amaçlar, yönetim felsefesi ve politikalar gibi karşılıklı beklentiler psikolojik sözleşmenin uyulması istenen maddelerini oluşturmaktadır (Kaldırımcı, 1987). Çalışanın psikolojik sözleşmesini etkileyen değişiklikler çalışanın bağlılığı ve davranışları üzerinde de etkilidir. Örgütün sunduğu kariyer ilerleme imkânları, ödülleri ve sözlerini yerine getirme davranışlarına çalışan karşılık verecektir (Karcıoğlu ve Türker, 2010). Aynı zamanda örgütler de tanımlanan görevler dışında çalışanlardan üstün hizmetler beklemekte, performanslarını ve başarılarını en üst seviyelere taşımalarını istemektedirler (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012).

Tarafların, belirli sözleşme koşulları ve karşılıklı katkıları üzerinde hemfikir olup olmamaları açısından karşılıklılık ilkesinin, iş ilişkisinin işleyişinin şekillendirilmesinde temel rol oynayacağı ifade edilmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004; Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmenin devam ettirilmesi beklentilerin yerine getirildiği, hatta çalışanın örgütten beklentilerinin daha fazlasını geri aldığı ve bunun sonucunda örgüte ait olma duygusunun aynı seviyede kaldığı veya daha güçlendiği olumlu bir döngü sürecine bağlı olmaktadır. Bununla birlikte olumlu bir döngüde, taahhüt ve yükümlülüklerin değişmesi ile örgüt ve çalışanların beklentilerinin değiştiği ve çalışanların karşılıklılık ilkesine uygun olarak kendinden beklenilenin dışında örgüte daha fazla katkı sağlamak isteyeceği yönünde psikolojik sözleşmenin değiştiği görülmektedir (Kautz ve Bjerknes, 2015).

Psikolojik sözleşme kavramı insan kaynakları yönetimi için çağdaş iş ve istihdamın belirli bir yönetsel yorumunu sağlamaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006). İstihdam ve yönetim uygulamalarındaki mevcut eğilimler, çalışan işveren ilişkisinin çeşitli şekillerde olabileceğini ve birçok değişikliğe uğrayabileceğini göstermektedir. Buradan hareketle işlemsel sözleşmelerinin tersine ilişki sözleşme ile örgüte yüksek düzeyde bağlılık, iş tatmini ve örgütte kalma niyeti arasında daha güçlü pozitif ilişki görülmektedir (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşmeler bireyleri kendi istekleri ile parçası oldukları örgüte bağlılıkları için motive etmektedir (Rousseau, 2004). Örgütsel

bağlılığa benzer şekilde, bireyin kendi örgütünden belirli bir süre sonunda ayrılacağına önel olasılığını yansıtan işten ayrılma niyeti de bireyin örgüte psikolojik bağlanma derecesinin bir göstergesi olarak görülebilir (Zhao ve diğerleri, 2007). Sonuçta psikolojik sözleşme istihdam ilişkisini ve çalışan davranışlarını anlamak için önemli bir araç olarak görülmektedir (Conway ve Briner, 2009; Guest, 2004).

Psikolojik sözleşmeler çalışanların tutum ve davranışlarını anlama ve tahmin etme girişiminde bulunmak için kullanılabilir (McLean Parks ve diğerleri, 1998). Psikolojik sözleşme kavramı farklı konular ile birlikte incelenmiştir: Örgüt ve çalışan ilişkisi (Morrison ve Robinson, 1995a; Rousseau, 1989; 2001; Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993; Shore ve Tetrick, 1994), insan kaynakları uygulamaları (Guest ve Conway, 2002), karşılıklılık kavramı (Coyle-Shapiro ve Kesler, 2002), psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışları (Morrison ve Robinson, 1995a), kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık (Sturges, Conway, Guest ve Andreas, 2005), karşılıklılık normu (Rousseau ve Tijoriwala, 1998; Tekleab ve Taylor, 2003), örgüt kültürü (Thomas ve diğerleri, 2003), psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz sonuçları (Lester ve diğerleri, 2002; Robinson, 1996; Morrison ve Robinson, 1995a; Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999, 2000).

2.3.9. Psikolojik sözleşme ihlali

Psikolojik sözleşme kavramının işleyişi, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunu inceleyerek en iyi şekilde anlaşılabilir. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların sosyal değişim teorisine ve eşitlik teorisine dayanan karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmediğine yönelik algıdır (Sharif ve diğerleri, 2017). Sözleşme ihlali, sözleşmeyi tamamlama hususunda karşılıklı bir değerlendirme niteliği taşımaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Bir sözleşmeyi bozmak ise şartlarını yerine getirmemek demektir. Psikolojik sözleşmenin ihlali örgütün ya da karşı tarafın, bireyin bir yükümlülüğe inandığı şekilde katkıda bulunmasını sağlamadaki başarısızlığıdır. Bir örgütle uzun süredir devam eden iş ilişkisinde işi sürdürme beklentisiyle düşük ücrette razı olma, başka bir örgütte istihdam edilebilirliği engelleyebilecek örgüte özgü beceriler

geliştirmek de örgütsel karşılıklılık yükümlülüğüne olan bireyin inancına katkıda bulunabilecek faktörlerdir. Bu şekilde psikolojik sözleşmenin şartlarının yerine getirilmemesi karşılanmamış beklentilerden daha fazlasını üretmektedir. Psikolojik sözleşmeye olan güvenin devam edeceğine dair inançla gelişmektedir ve bir tarafın eylemlerinin diğerinin eylemleriyle bağlantısını ortaya koyan ilişki ile devam etmektedir (Rousseau, 1989). Kısaca psikolojik sözleşme ihlali bireyle örgüt arasındaki yükümlülüklerin yerine getirilmemesi algısına dayanmaktadır.

Morrison ve Robinson (1997) tarafından, psikolojik sözleşme ihlali çalışanın bir ya da daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediği duygusal algının ve bu tür bir algıyı sıkça takip eden duygusal bir durumun bilişi olarak tanımlanmıştır. Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iki temel nedeni vardır (Morrison ve Robinson, 1997): Birinci olarak yeniden yetkilendirmede, örgütün temsilcilerinin yükümlülüklerin varlığını bildiği halde bilerek yükümlülükleri yerine getirmediği durumdur. Örneğin işverenin açık bir söz vermesi ve daha sonra sözünü yerine getirememesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Diğer yandan uyumsuzluk, çalışan ve örgüt temsilcilerinin belirli bir yükümlülüğün var olup olmadığına veya verilen bir yükümlülüğün niteliğine ilişkin farklı anlayışlara sahip olmaları durumunu ifade etmektedir. Örneğin çalışan işe alım sırasında yapılan bir beyanı yanlış yorumladığında bu durum yaşanabilmektedir. Uyumsuzluk çalışanın vaat edilen unsuru anlayışı ile gerçekte yaşadıklarına dair algısı arasında bir uyumsuzluk yaratarak sözleşme ihlali algısına yol açabilmektedir. Bunlara ek olarak psikolojik sözleşme ihlalinin algılanmasına neden olan üçüncü önemli yapı ise çalışanın örgütün psikolojik sözleşmesinin şartlarını ne kadar iyi karşıladığına yönelik farkındalık göstermesidir. Bu üç özellik aşağıdaki gibi detaylı bir şekilde açıklanabilir (Morrison ve Robinson, 1997, 2000):

Kurallara uymama: Olumsuz etkilerin potansiyelinden dolayı, psikolojik sözleşme ihlali algısının ortaya çıktığı koşulları anlamak hayati önem taşımaktadır. Çalışanın kendi psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılamasına neden olabilecek en önemli koşul, örgütün gerçekten bir iş vaadinde bulunmasıdır. Yeniden örgütlenme dönemlerinde çalışanların yükümlülüklerin varlığını bildiği, ancak bu yükümlülüğü yerine getirmeyi bilerek yapmadıkları görülmektedir. Aynı zamanda yeniden dağılımın

meydana gelmesinin bir nedeni de örgütün belirli bir yükümlülüğü yerine getirememesinden kaynaklanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Koşullar değiştikçe yaratılan yükümlülüklerin yerine getirilebileceği düşüncesiyle iyi niyetle olsa da mevcut kaynaklarda beklenmeyen bir düşüş yaşanması, yükümlülüklerin yerine getirilmesini engelleyebilir. Bir örgütün yakın geçmişte olduğu kadar iyi performans gösteremediği veya performansının beklenenden daha kötü olması yeniden dağılımın muhtemel olacağını düşündürmektedir. Bu şartlar altında, örgütlerin sadece vaat edilen yükümlülükleri ve dolayısıyla sözlerini yerine getirmeleri daha olasıdır (Robinson ve Morrison, 2000).

Uyumsuzluk: Algılanan sözleşme ihlali olayları için bazı durumlarda örgüt, çalışan için yükümlülüğünü yerine getirmiş olsa da çalışan aksini düşünebilmektedir. Bu gibi durumlarda sözleşme ihlali algısı tutarsızlığa dayanabilmektedir. Bu tutarsızlık çalışanın örgüt temsilcileri tarafından kabul edilen yükümlülüklerden veya kendi yükümlülüklerinden doğan olumsuz inançlara sahip olması nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Uyumsuz algılardan dolayı örgütsel unsurlar istemeden çalışanın beklentileriyle tutarlı bir şekilde davranmayabilir. Uyumsuzluk, bir yükümlülük ilk oluştuğunda psikolojik sözleşmenin evrimleşmesine ya da algıların bellekte çarpıtılmasına bağlı olarak görülebilmektedir. Uyumsuzluğu arttıran üç temel faktör örgütün çalışanlarının ve temsilcilerinin istihdam yükümlülükleri, birbirleri arasındaki algılanan yükümlülüklerin karmaşıklığı ve belirsizliği ile yükümlülüklerle ilgili iletişim eksikliğinden doğan farklı bilişsel şemalara sahip olma derecesi olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, 2000). Çalışanlar algı ve beklentileri arasında fark küçük olması durumunda psikolojik sözleşmeyi değiştirmeden düzeltici önlemler alabilmektedir. Psikolojik sözleşmeden kaynaklanan ciddi sapmayı içeren yeni durumlarda da çalışanın benzer şekilde düzeltici eylemde bulunması muhtemeldir (Schalk ve Roe, 2007).

Farkındalık: Sözleşme ihlalinin algılanmasına katkıda bulunan üçüncü faktör, çalışanların dikkat gösterme derecesi veya çalışanın örgütün psikolojik sözleşmesine ne kadar uyduğunu aktif olarak izleme derecesidir (Morrison ve Robinson, 1997). Çalışanların deneyimlediği unsur ile psikolojik sözleşmesine dayanarak beklediği unsur arasında fiili bir uyumsuzluk olduğu durumlarda, farkındalık çalışanın bu tutarsızlığı

tespit etme olasılığını artıracaktır. Ayrıca farkındalık düzeyi yüksek bir çalışanın örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algılama olasılığı daha yüksektir. Bu durumda örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğine dair delilleri araştıran çalışanların, nesnel kanıtlar belirsiz veya eksik olsa bile, bir ihlal meydana geldiğini algılaması ile daha muhtemel olabilmektedir (Morrison ve Robinson, 2000).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgütün psikolojik sözleşmeyi içeren yükümlülüklerden birini veya daha fazlasını yerine getirmediğini algıladığında ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; Robinson, 1996). Morrison ve Robinson'un (1997) öne sürdüğü bir diğer önemli nokta da, sözleşme ihlali algısının ihlal terimiyle eşdeğer yoğun duygusal tepkiye yol açmamasıdır. Bu durumda bir ihlalin bilişsel algısının duygusal bir tepkiye yol açıp açmaması ve bu tepkinin yoğunluğu çalışanın algılanan ihlale anlam kattığı bir yorumlama sürecine bağlı olmaktadır. Bu tür durumlarda psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışanın iş tatmininin azalması, örgüte duyulan güvenin azalması, genel olarak örgütsel yaşamla ilgili artan sinizm ve işten ayrılma niyetini içeren çok çeşitli olumsuz durumlarla sonuçlandığı görülmektedir (Turnley ve diğerleri, 2003). Öncesinde psikolojik sözleşme ihlali, ekonomik değişimde eşitsizlik yaratarak işlemsel yükümlülükleri etkilerken devamında ilişkisel yükümlülükleri içeren sosyal ilişkilerin doğasını değiştirerek ve doğal değerlerini azaltarak çalışanın algısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Robinson ve diğerleri, 1994).

Psikolojik sözleşme ihlali terimi, çalışanların söz verilenlerden daha az aldıkları düşüncesini belirtmek için kullanılırken, çalışanların söz verilenden daha fazlasını alabilecekleri durumlar da oluşmaktadır. Bu nedenle, psikolojik sözleşmeler örgütün çalışanlara söz verilenden daha fazlasını sağlaması, önemli yükümlülüklerin yerine getirilmemesi veya gereğinden fazla yerine getirilmesi anlamında da ihlal edilebilir olduğu kabul edilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000). Geleneksel olarak psikolojik sözleşme ihlali kavramı çalışan tarafından alınan teşviklerin işverenin vaat ettiğinden daha az olduğu durumları vurgulamaktadır. Teşviklerle ilgili psikolojik sözleşme ihlali veya uygulanması konusunda dört farklı görüş sunulmaktadır (Lambert ve diğerleri, 2003). İlk olarak psikolojik sözleşme ihlali tanımı yalnızca yetersiz teşvikler için değil,

aynı zamanda fazla teşvikler için de kullanılabilir (Turnley ve Feldman, 2000). İkincisi çalışanın eksik veya fazla teşvik algısı, göz önünde bulundurulmuş spesifik teşvike bağlı olabilir. Örneğin, yetersiz teşvik alan bir çalışanın memnuniyetsizlik hissetmesi muhtemeldir, oysa aşırı teşvik alan bir çalışan söz konusu teşvike bağlı olarak memnuniyet veya tatminsizlik yaşayabilir. Üçüncü olarak, ihlal veya uygulanması davranışı, vaat edilen ve verilen teşviklerin mutlak seviyelerini belirlememektedir. Örneğin, çalışan açısından söz verilen teşvik düzeyini aldığını bilmek vaat edilen ve alınan teşviklerin düşük veya yüksek olduğunu belirtmemektedir. Dördüncü olarak, yalnızca ihlallere odaklanmak alınan ve vaat edilen teşviklerin göreceli etkilerini gizlemektedir (Lambert ve diğerleri, 2003). Memnuniyetin söz verilen teşviklerden daha çok, verilen teşviklerle daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ücret, tanınma ve ilişkilerde memnuniyet söz verilen teşviklerden bağımsız olarak büyük ölçüde verilen teşviklerin işlevidir. Verilen teşviklerin söz verilenlerden daha fazla olması durumunda çeşitlilik, beceri geliştirme ve kariyer eğitime yönelik verilen teşviklerle daha güçlü ilişki görülmesi memnuniyetin en üst düzeye çıktığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte verilen teşvikler için maksimum memnuniyet değeri, söz verilen teşviklerin seviyesine bağlı olmaktadır (Lambert ve diğerleri, 2003).

Psikolojik sözleşme ihlali ile iş performansı arasındaki negatif ilişkinin sosyal takas tarafından yönetildiği, böylece sosyal takas ilişkileri yüksek çalışanlar için algılanan örgütsel destek ve güvenin daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Bal, Chiaburu ve Jansen, 2010). Sosyal takas teorisi, psikolojik sözleşme ihlaline yönelik çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmediğini algıladıklarında nasıl tepki göstereceklerini anlama konusunda genel bir yaklaşım sağlamaktadır. Çalışanların bazen artan maaş zammı, ilerleme için arttırılmış fırsatlar, geliştirilmiş bir fayda paketi gibi örgütlerinin vermiş olduğu veya vermeyi taahhüt ettiğinden daha fazlasını sağladığını algıladıkları durumlarda, bu eylemler sosyal takas anlaşmasında pozitif bir dengesizlik oluşturarak sosyal takas ilişkisinin genişletilmesi veya güçlendirilmesi ile çalışanların örgüte olan katkılarını arttırabilmektedirler (Turnley ve diğerleri, 2003).

Birçok durumda, örgüt maddi zorluklarla karşılaştığı zaman psikolojik sözleşmelerde kesinti meydana gelebilmektedir. Örneğin örgüt para ya da pazar payı

kaybettiğinde daha önce iş ilişkisinin bir parçası olarak sunulmuş olan teşviklerin azaltılması söz konusu olabilir (Turnley ve diğerleri, 2003). Bu tür örgütlerde uzun vadeli istihdam dahil olmak üzere, çalışanlara sadakatleri ve örgütün kültür ve değerlerini benimsemeleri karşılığında önemli taahhütlerde bulunmaktadır. Buna karşın giderek artan rekabetçi ortamla birlikte birçok örgüt taahhütlerden kaçınarak iş gücünde maksimum esnekliği sağlamaya çalışmaktadır (Rousseau, 1990). Herath ve Kishore'a (2007) göre yükümlülüklerin karşılanamaması durumunda güvenin erozyona uğraması ve memnuniyetin etkilenmesi muhtemeldir. Bu nedenle karşılıklı değişimin algılanan vaatlerine dayanan karşılıklı yükümlülükler; yalnızca resmi ve yasal sözleşmelere dayanmayan dış kaynak ilişkileri, iki taraf arasındaki resmi olmayan süreçleri ve anlayışları içeren daha stratejik ittifakların ve bağların kurulmasında önem kazanmaktadır.

2.3.10. Eğitim örgütlerinde psikolojik sözleşme

Öğretmenlik mesleğine giriş süreci ülkemizde Devlet Memurları Kanununa göre yapılmaktadır. Resmi kurumlarda öğretmen olarak çalışmak isteyen bireyler gerekli başvuruları yapmaları halinde seçme sınavlarını geçerek aday memurluğa kabul edilmeleri sonucu Milli Eğitim Bakanlığı kapsamında çalışabilmektedirler. Kanuna göre bitirdikleri üniversite eğitimi ve kıdem yıllarına göre maaş ve terfi imkanlarından faydalandırılmaktadırlar. Atama kararnamesi ile göreve başlayan tüm öğretmenler için sunulan şartlar benzerdir. Buna göre bireylerin başvuru sürecinden önce öğretmenlerin çalışma şartları, maaş ve ek ders ücretleri hakkında bilgisi bulunduğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda başvurudan önce lisans ya da pedagojik formasyon sertifika programları kapsamında mezuniyet ve belge için çalışma ortamını tanımalarını sağlayan öğretmenlik uygulaması derslerini almış olma şartı bulunmaktadır. Dolayısıyla başvuru yapan bireylerin kendilerine sunulan yasal düzenlemeleri kabul ettiği söylenebilir. Bu durumda atama kararnamesi yayımlanan ve görevine başlayan öğretmenle resmi kurum arasında yasal sözleşmenin başladığı ifade edilebilir. Öğretmenin maaşının, yıllık eğitim-öğretim ödeneğinin ve nöbet, merkezi sistem sınavları, haftalık girdiği ders saatine bağlı olarak ek ders, hazırlık ve planlama, kurs gibi yaptığı ekstra çalışmaların ek ücretlerinin

ödenmesi gerekliliği yasal düzenlemelerle belirtilmiştir. Yasal düzenlemelerde belirtilen öğretmenin haftalık girmesi gereken ders saatleri, yapması gereken görevler ve uyması gereken kurallar okulun öğretmenden beklentilerini oluşturmaktadır.

Yasal sözleşmelerle birlikte örgüt ve birey arasında psikolojik sözleşmenin varlığı gündeme gelmektedir. Yasal sözleşme öğretmenlerle kurum arasında olmakla birlikte yönetici ile öğretmen arasındaki psikolojik sözleşme algısı daha çok yükümlülük ve beklentilere bağlı olarak farklı düzeylerde görülmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanın birçok kişisel özelliğinden ve deneyimlerinden etkilenmektedir. Selekler'e (2007) göre öğretmenlerin psikolojik sözleşmesinin öncüllerini çalışma öncesindeki deneyimler, stajyerlik dönemi ve işe başladığında yaşanan ilk sosyalleşme süreci oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme algısı öğretmen veya yöneticinin birlikte çalışmaya başlaması ile yaşanan etkileşimler sonucu farklılaşmaktadır. Farklı okullarda yaşadığı deneyimler psikolojik sözleşme algısını etkilemektedir. Bu durum bireysel farklılıkların olduğu kadar örgütsel farklılıkların da psikolojik sözleşmede etkili olmasından kaynaklanabilmektedir. Okullar arasında yönetim anlayışının ve bulunduğu çevrenin farklı olması psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Buradan hareketle birçok okulda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler için uzun yıllar boyunca edinilen deneyimlerin psikolojik sözleşme algısında etkisi olduğu ifade edilebilir.

Yönetici seçim sürecinde adayların belirli süre öğretmen olarak çalışma şartı bulunmaktadır. Özellikle yönetici seçim sınavlarında mevzuat konularına ağırlık verilmektedir. Yönetici olabilmesi için mevzuata hâkim olması gereken ve belirli bir görev süresini tamamlamış olan öğretmen aynı zamanda yöneticilerin görevleri ve çalışma şartları ile ilgili bilgiye sahip olmaktadır. Buna göre yönetici olmaya karar vermeden önce araştırma ve yöneticilik görevinin kendisine uygun olup olmadığı yönünde değerlendirme yapabilme imkânı bulunmaktadır. Ayrıca seçim sürecinden sonra göreve başlayan okul yöneticileri için başarı, önemli oranda yönetici ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme algısına bağlı olabilmektedir. Okul yöneticisinin psikolojik sözleşme algısını etkileyen önemli unsurlardan birini de üst yönetimle arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Okul yöneticisi görevi ile ilgili birçok konuda üst yönetimin yardımcı olmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçlar arasında eğitim-öğretim

faaliyetlerine destek olunması, yöneticiler için yetiştirme olanakları sağlanması, yöneticilere öğrenci, veli ve öğretmenlerle ilişkilerini düzenleme fırsatı sağlanması veya orta ve büyük ölçekli bina bakım onarımının yaptırılması gibi okul yöneticilerinin yapabileceğinden büyük olan ihtiyaçlarının karşılanması sayılabilir. Üst yönetimin okul ve öğretmenlerle ilgili konularda yöneticilerin görüşlerini önemseyerek sorunların çözümüne destek olması önem taşımaktadır. Böylece üst yönetimin sağlayacağı destek ve katkılar okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısını güçlendirmektedir.

Okullarda yöneticiden beklenen çok sayıda maddi ve manevi katkı bulunmaktadır. Örneğin yöneticilerin yeterli maddi kaynak olmadığında kaynak bulmaya çalışma veya kendi imkânlarıyla belirli düzeydeki okulla ilgili faaliyetleri yaptirmaları yönünde çaba göstermeleri sıklıkla beklenen davranışlardır. Bu tür davranışları gösterme derecesi özellikle okul yöneticisinin psikolojik sözleşme algısı ile ilgili olarak örgütsel bağlılığından ve katkı sağladığına dair inancından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin çalışma saatleri diğer memurlardan farklı olarak hafta içi okulun açılış saatinden daha önce başlamakta ve okuldaki faaliyetlerin bitiminden sonra sona ermektedir. Özellikle ikili öğretim yapan okulların yöneticilerinin görevi sabah grubu ile başlayıp öğlen grubunun çıkışından sonra sona ermektedir. Bu şekilde uzun çalışma süreleri gibi yasal ve ekonomik sözleşmelerle açıklanamayan katkıları yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları ile açıklamak mümkündür. Bu durumda yöneticilerin öğrencilere ve öğretmenlere karşı yükümlülüklerine dair inançları psikolojik sözleşme algılarını güçlendirmektedir. Bu bağlamda öğretmenlik çoğu zaman aşırı derecede özveri gerektiren kutsal bir meslek olarak görülmektedir (Güven, 2010). Dolayısıyla eğitim faaliyetlerini zenginleştiren her türlü çalışmanın yöneticiler tarafından özveri ile gerçekleştirildiği söylenebilir. Aynı zamanda psikolojik sözleşmenin devam etmesi yapılan katkılar sonucu alınacak ödüllere bağlı olmaktadır. Yöneticinin aldığı ödülle kendi başarısını değerlendirmesinin yanı sıra diğer okul yöneticilerine verilen ödüllerle aldığı ödülü kıyaslaması psikolojik sözleşme algısını etkileyebilmektedir. Okul yöneticileri için üst yönetimin takdir etmesi, görev süresinin uzatılması gibi ödüllerin yanı sıra okulun akademik başarı düzeyinin artması, sportif ve kültürel başarılar, öğrenci, veli ve öğretmenlerden gelebilecek olumlu değerlendirmeler psikolojik sözleşmeyi etkileyebilecek diğer ödüller arasında sayılabilir.

Yönetici ile okul arasında literatür açısından üç psikolojik sözleşme türünden söz etmek mümkün olmaktadır. Birinci olan işlemsel psikolojik sözleşmede yönetici tarafından algılanan psikolojik sözleşme sınırlı ve kısa sürelidir. Bu psikolojik sözleşme türüne göre yönetici kendi belirlediği hedefleri süre ile sınırlandırabilmektedir. Başka bir ifadeyle görev süresi kısa olduğunda ulaşmak için belirleyeceği hedefler de kısa vadeli olabilmektedir. Kısaca işlemsel psikolojik sözleşme algısına göre okul yöneticisinin yönetim anlayışı işinin gereklerini yerine getirmekle sınırlanabilmektedir. Ayrıca işlemsel psikolojik sözleşmede okul yöneticisine okuldaki görevine devam edeceğine dair taahhüt verilmemektedir. İkinci olarak ilişkisel sözleşmede okul yöneticisi ile okul arasında uzun süreli, duygusal bağlılığa dayalı bir ilişkinin mevcut olduğu söylenebilir. Bu psikolojik sözleşme türünde okul yöneticisi ile üst yönetim arasında karşılıklı güvene dayalı ve sadakat temelli bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin yöneticilik görevlerinin devam edeceklerine ilişkin iş güvencelerinin olduğuna dair inançlarının olması, belirlenen uzun vadeli hedefler için belli bir süreye bağlı olmadan fazladan çalışma davranışı gösterme veya uzun mesai saatlerini kabul etme yöneticiler için genellikle ilişkisel psikolojik sözleşmelerde görülen davranışlar olarak sıralanabilmektedir. Üçüncü olarak dengeli sözleşmede okul yöneticisinin kariyer gelişimine, öğrenme ve gelişim imkânlarına ilişkin inancı bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin ön planda olan psikolojik sözleşme türünün belirlenmesinde kişisel özelliklerinin ve deneyimlerinin yanı sıra üst yönetimin tutumu ve desteği de etkili olabilmektedir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme algısı okul yöneticisinin eğitim için üst düzeyde performans göstermesini sağlamaktadır. Psikolojik sözleşme türleri, eğitim açısından kritik öneme sahip olan okul yöneticisinin çalışma davranışlarını ve bağlılık ile sadakat algılarını şekillendirmektedir.

2.4. Eğitim Örgütlerinde Sosyal Takas, Özümseme Kapasitesi ve Psikolojik Sözleşme Algısı Arasındaki İlişki

Sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında belirgin bir bakış açısı sunan sosyal takas teorisi çalışanların motivasyonunu ve örgütsel hedeflere ulaşma ile ilişkisini anlamının önemini vurgulamaktadır. Örgütsel davranışa yönelik bu tür yaklaşımlar, çalışanlarla işverenler arasındaki karşılıklı yükümlülükler dâhilinde çalışanların belirli

faaliyetlerde bulunma motivasyonlarını içermektedir. Genelde ayrı ayrı değerlendirilen psikolojik sözleşme ve örgütsel destek kavramları sosyal takas teorisi kullanılarak incelenmiştir. Örgütün kişisel olmayan ve sosyo-duygusal kaynaklarla karşılık vermeye istekli olarak algılanma derecesiyle ilgili olan psikolojik sözleşme kavramı çalışanların örgüt adına yürüttükleri çabalarını arttırdığını vurgulamaktadır. Yöneticiler için ücret artışları, gelişimsel eğitim fırsatları gibi çok değerli kaynaklar karşılıklılık normuna dayalı olarak, artan ekstra rol performansı ve azalan devamsızlık gibi davranışlar yoluyla örgütün hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olma yükümlülüğünü ortaya çıkarmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Sosyal takas teorisi (Blau, 1964) bireyin bilgi paylaşım davranışını ortaya çıkarmak için yaygın olarak kullanılan teorilerden biridir. Bu teoriye göre, bireyler bu tür davranışlardan kaynaklanabilecek faydaları algıladıkları için bilgilerini paylaşmaktadır ve bu durum diğerlerinin bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, olumlu algıları destekleyecek ortam sağlayan örgütlerdeki bireylerin, bilgi ortamlarına katkıda bulunma olasılıkları daha yüksektir (Liang ve diğerleri, 2008). Robinson, Kraatz ve Rousseau'ya (1994) göre istihdamın ilk yıllarında yükümlülüklerin değişim gösterdiği fikrine dayanarak, karşılıklılık normu perspektifinden taraflardan birinin fayda sağlaması başka bir tarafın bedel ödemesini zorunlu kılmaktadır. Bu perspektif, zamanla takas kavramında artan sayıda çeşitlilik yaratabilmektedir. Blau'a (1964) göre ilk olarak bireyler, diğer tarafa borçlu olmaktan kaçınmak için takas ilişkilerinde pozitif dengesizlik yaratmaya çalışırlar. İkinci olarak, zamanla ilişkilerde gelişen güven ile birlikte yükümlülüklerin artması beklenmektedir. Ayrıca güven sosyal takasın özüdür ve karşılıklı güven geliştikçe, takasın kapsamı da değişmektedir (Blau, 1964; Robinson ve diğerleri, 1994; Thibaut ve Kelley, 1959). Böylece sosyal takas algısının gelişiminin bilgi paylaşımını ve özümsemeyi güçlendirmesi beklenmektedir.

Psikolojik sözleşme sosyal takas teorisinden faydalanılarak literatüre girmiştir (Blau, 1964; Homans, 1961). Böylece her iki taraf da taraflardan birinin yapmış olduğu taahhüt ve katkıların diğerinin taahhüt ve sorumlulukları karşılığında yapıldığı konusunda hemfikir olmaktadır. Karşılıklılık normu çalışan ve örgüt arasındaki takas ilişkisinin şartları üzerinde anlaşma sağlanması anlamına gelmektedir (Miles, 2012).

Sosyal takas teorisi, bireylerin, başkalarına karşı yükümlülüklerinin derecesini belirlemek için, diğer taraftan alınan kaynakların değerini karşılaştırdığını varsaymaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003). Sosyal takasın yönetim literatüründe kavramsallaştırıldığı iki ana yaklaşım, çalışanlar ile örgüt arasındaki genel takas ilişkisinin veya astları ile üstleri arasında daha odaklı, ikili bir ilişkinin varlığı biçimindedir (Settoon ve diğerleri, 1996). Genel olarak sosyal takas teorisi, bireylerin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için diğerleriyle sosyal ilişkilere girmelerini sağlamaktadır (Blau, 1964). Okul yöneticilerinin yükümlülüklerini yerine getirirken çalışmalarının karşılığını alacağı anlayışı örgütle arasındaki takas ilişkilerini etkilemektedir. Çalışan tarafından hissedilen yükümlülük ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin çalışanın takas ideolojisini belirleyen çalışan-işveren ilişkilerindeki karşılıklılık normunu kabul etmesiyle arttığı belirtilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001).

Sosyal takas teorisi ve karşılıklılık normu göz önüne alındığında, kısa süreli çalışanların psikolojik sözleşmeler ve duygusal bağlılık gibi örgütlerine karşı tutumlarının normal çalışanlardan daha az olumlu olması beklenmektedir (Van Dyne ve Ang, 1998). Okul yöneticilerinin az da olsa bir kısmı boş olan kadrolarda kısa süreli geçici görevlendirmelerle veya çeşitli durumlarda belirlenmemiş sürelerle vekaleten çalışmaktadırlar. Sosyal takas ve psikolojik sözleşme perspektifi ile kısa süreli çalışanlar çalışan-örgüt ilişkileri hakkında daha işlemsel bir bakış açısı benimsemektedir. İşin niteliği çalışanların ücret, sosyal haklar, eğitime erişim ve ilerleme fırsatları gibi yükümlülükleri algılamalarına etkileri nedeniyle takas anlaşmasının büyük bir belirleyicisidir. Düzenli çalışanlar için, istihdam şekilleri örgütle bağlantılarının kapsamını genişleten karşılıklı takas döngülerini ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak, psikolojik sözleşmeler çok çeşitli düzeyde algılanabilen örgütsel yükümlülükleri içermektedir. Buna karşılık, geçici çalışanlar, bir örgütle tekrarlanan, uzun vadeli takas ilişkileri yaşamamaktadırlar. Örgütle etkileşimleri kısa vadeli ve sınırlı olduğundan işverenden psikolojik sözleşmelerinde daha az teşvik görmeyi beklemektedirler (Van Dyne ve Ang, 1998). İşveren ve çalışan arasında değişen ilişkilerin dengelenmesinde psikolojik sözleşme çok önemli bir yere sahiptir (Koyuncu ve Katlav, 2014). Düzenli çalışanlar için belli bir kişiliğe sahip, belli bir sosyal-kültürel unsurlardan kaynaklanan

beklentilere sahip bireyin çalışma ortamında beklediğini bulamaması veya yine karşılıklı birtakım beklentilere sahip örgütün, çalışanını olumsuz şekilde değerlendirmesi psikolojik sözleşme ihlalini ifade etmektedir. Bu noktada beklenen gelişme mevcut ilişkilere yeni bir dengenin sağlanmaya çalışılması olmaktadır (Kaldırımçı, 1987).

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışan-işveren ilişkisinin kurulmasında sosyal takas süreçlerine odaklanmaktadır. Her iki tarafın da diğeri tarafından öncelikle istenen kaynakları sağlaması durumunda veya sağlamaya istekli olması durumunda, artan değerli kaynakların karşılıklarının verilmesi zaman içinde takas ilişkisini güçlendirmektedir. Bu durumda kaynaklar yöneticiler için önemsenme veya saygı duyulma gibi sosyo-duygusal özellikte olabilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003). Psikolojik sözleşmede takas çalışanlar tarafından örgüte gösterilen sadakate karşılık örgüt tarafından çalışanlara verilen iş güvencesi ve terfi gibi yerine getirilen yükümlülükler şeklinde gerçekleşmektedir (Rousseau, 1990, 1995). Psikolojik sözleşmede çalışanların örgütle olan takas ilişkisinin uygunluğunun hem örgüt hem de çalışan için önemli sonuçları olduğu vurgulanmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Sosyal takas ilişkileri ve psikolojik sözleşme algılarına göre okul yöneticileri için yöneticilik görevini bırakma veya öğretmen olarak devam etme isteği rastlanan durumlar arasında görülmektedir. Bir ilişkiyi devam etme kararı sadece fayda-maliyet arasındaki denge ile sınırlı kalmamaktadır (Thibaut ve Kelley, 1959). Alternatiflerin çekimi (Guillet, Sarrazin, Carpenter, Trouilloud ve Cury, 2002) bireylerin ilişkide kalma isteğini ve psikolojik sözleşme algılarını etkileyebilmektedir. Bu durum sosyal takas teorisine uygunluk göstermektedir. Kişisel fayda elde eden ve yönetimin icraatlarından memnuluk duyan ve yöneticilerine güvenen bireyin örgüte destek vermesi normal görünmektedir (Altunel, 2009). Algılanan alternatif unsurlar tarafından daha iyi ödüller taahhüt edilen çalışan farklı sosyal ilişkiler kurma eğiliminde olabilmektedir.

Yazılı sözleşmeler günümüz yönetici-örgüt ilişkisini açıklayabilmek için yeterli değildir. Bu durumda psikolojik sözleşme yönetici davranışlarını etkileyen yönüyle ilgi odağı haline gelmiştir. Yöneticiler için hem çalışanlarla hem de üst yönetimle sosyal etkileşimler ve sosyal takas ilişkileri kurması yönüyle çift yönlü bir takas ilişkisi

oluşmaktadır. Yöneticinin çalışanlarına vereceği vaatler üst yönetimden alacağını düşündüğü vaatlere bağlı olmaktadır. Üst yönetimin bu unsurları sağlaması okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının gelişimi açısından önemlidir. Diğer taraftan üst yönetimin vaatlerine göre, okul yöneticileri tarafından vaatlerin gerçekleşeceği yönünde taahhüt sağlanması yöneticiler ve öğretmenler arasındaki sosyal takas ilişkilerini etkilemektedir. Bu anlamda üst yönetimin okul yöneticilerine vereceği teşviklerin çalışan açısından anlamlı olması yönetici-çalışan arasındaki sosyal takas ilişkilerini güçlendirmektedir.

Sosyal takas teorisi, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ne ölçüde yerine getirildiğine bağlı olarak rollerini ve performanslarını değiştirebileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Turnley ve diğerleri, 2003). Sosyal takas ilişkileri ile ilişkisel psikolojik sözleşmeler (Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau, 1995, 1998) hem ilişki kavramı hem de her iki tarafın da birbirlerine karşı yükümlülüklerini algıladıkları ortak bir sorumluluk niteliği taşıması yönüyle benzerlik göstermektedir (Cropanzano ve Byrne, 2000; Lavelle ve diğerleri, 2007). İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin her ikisi de takas süreçlerine dayanmaktadır. İşlemsel yükümlülükler yakın zaman diliminde ekonomik kaynakların takasını, ilişkisel sözleşme yükümlülükleri açık uçlu bir zaman diliminde sosyo-duygusal kaynakların takasını içermektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Çalışan davranışı ile ilgili özellikle çalışan-işveren ve yönetici-çalışan arasında olmak üzere iki tür sosyal takasa odaklanılmıştır. Psikolojik sözleşmeler ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalar, özellikle işveren davranışının dolaylı olarak örgüte nasıl fayda sağladığına odaklanarak, çalışan-işveren takas ilişkisini incelemiştir. Bu araştırmalara göre çalışanların kendi arasındaki takas anlayışı daha az gelişmiştir (Flynn, 2003; Robinson ve Morrison, 1995; Van Dyne ve Ang, 1998). Çalışanların, yönetici ile olan sosyal takas ilişkilerinin örgüt ile takas ilişkisinin göstergesi olduğunu belirleme konusunda motive olmaları önem taşımaktadır. Örgütle bir sosyal takas ilişkisi, iş arkadaşlarına yardım etmek ve yeni projelere gönüllü olmak gibi yöneticilere yardım etme yöntemlerinin yanı sıra artan örgütsel katılımın araçsal değerini vurgulamaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2010).

Sosyal takas teorisi sosyal ilişkilerde bireylerin davranışlarını ön planda tutmaktadır (Blau, 1964; Emerson, 1964; Homans, 1958). Buradan hareketle takasta bireysel faktörlerin yanı sıra güvenin etkisi ile ilişkilerin gücünü, harcanan süreyi ve üyeler arasındaki iletişimin sıklığını temsil eden sosyal etkileşim ve kişilerarası faktörleri içine alan sosyal ilişkiler ele alınmaktadır. Bireylerin davranışları birlikte zaman geçirdikleri diğer bireylerden elde edilen bilgilerden etkilenmektedir. Her bireyin özellikle de sosyal ortamından, farklı türden bilgileri edinmesi ve bu bilgilerin davranışlarını etkilemesi muhtemeldir (Liang ve diğerleri, 2008). Ayrıca başarılı bir şekilde sosyal takasa katılma yeteneği, belirli türdeki yapılandırılmış bilgilerin işlenmesine bağlıdır (Cosmides ve Tooby, 1989).

Özümseme kapasitesi için sosyal takas teorisi temelinde farklı görüşler ileri sürülmektedir. Özümseme kapasitesinin gelişimi için çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yönelik beklentilerinin karşılanması psikolojik sözleşme algısını etkilemektedir. Sosyal takas perspektifine dayanan bilgi paylaşımında güvenin bireylerin davranışları üzerinde çoğunlukla önemli olumlu etkiler gösterdiği ifade edilmektedir. Ancak güven, örgütsel destek, bağlılık ve sosyal etkileşim gibi sosyal faktörlerin bir bireyin bilgi paylaşım davranışına etkilerini açıklamak için genişletilmiş modelde bireysel biliş, kişilerarası etkileşim ve örgütsel bağlam olarak üç boyut ele alınmaktadır. Buradan hareketle sosyal takas teorisinin bireylerin bilgi paylaşım davranışını etkileyen bireysel biliş (algılanan faydalar ve örgütsel bağlılık), kişilerarası etkileşim (sosyal etkileşim ve güven) ve örgütsel bağlam (örgütsel destek ve ödül sistemleri) şeklindeki üç boyutu içeren genişletilmiş sosyal takas modelinde bilgi teknolojileri desteği ve örgüt türünün aracılığı kabul edilmektedir (Liang ve diğerleri, 2008).

Sosyal takas bağlamında istihdam yükümlülükleri psikolojik sözleşmeyi oluşturmaktadır (Rousseau, 1989; Robinson ve diğerleri, 1994). Yükümlülükler sosyal takas ilişkilerinin temel bileşenleridir. Sosyal takas ilişkileri, geçmişte sağlanan veya gelecekte sağlanacak katkılardan kaynaklanan faydaların beklentisi ile örgütsel faaliyetlere etki etmektedir (Clark ve Mills, 1979). Sosyal takas ilişkileri taraflara kaynak takası yapma olanakları sağlamaktadır; ilişkilerin olumlu olması bu fırsatların zaman içinde kullanılma sıklığı ile takasın değerine ve dağılımına göre değişmektedir

(Molm, 1990). Takas süresinde bireyler sosyal karşılıklılık yoluyla istenen kaynakları elde etmek gibi, gelecekteki bazı geri dönüşlerin genel beklentisi ile başkalarına yardım etmektedir. Kazanılan kaynakları en üst düzeye çıkarmak için, bireyler bilgilerini paylaşarak başkalarıyla sosyal ilişkiler kurabilmektedirler. Bu durum bilgi alışverişinde çalışan davranışını yorumlamada sosyal takasın kilit bir teori olarak rolünü doğrulamaktadır. Sosyal takas teorisindeki temel boyut algılanan faydaları ve örgütsel bağlılığı içerebilen bireysel biliş olarak ifade edilmektedir (Liang ve diğerleri, 2008). Böylece takas sürecine göre faydaları algılamayı sağlayan bireysel biliş bireyin psikolojik sözleşme algısını da şekillendirmektedir.

Psikolojik sözleşmenin çalışanlara verilen vaatlere odaklanması güçlü yanlarından biri olsa da, çalışan ile işveren arasındaki sosyal takas ilişkisinin daha eksiksiz bir şekilde ele alınması örgüt tarafından sağlanan ve psikolojik sözleşmenin bir parçası olmayan olumlu durumları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, bir örgüt çalışanlarına herhangi bir söz ya da zorunluluk olmadığı halde düşük maliyetli bir ödül sağladığında bu durum çalışanlar ile işverenleri arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine katkıda bulunabilmektedir. Vaatlere dayanmamakla birlikte, bu olumlu davranış çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri yükümlülükleri artırabilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Çalışanların, iş arkadaşlarının, yöneticilerin, üst düzey yöneticilerin ve insan kaynakları uygulamalarının çalışanlara ilettiği yükümlülükleri temel alan psikolojik sözleşmelerin oluşumu çalışanların belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmelerine karşılık, takas olarak örgütün çeşitli olumlu somut ve sosyo-duygusal kaynakları sağlamasını içermektedir. (Aselage ve Eisenberger, 2003). Sosyal takas teorisine göre iş ilişkilerinde örgüte bağlılık ve örgüt amaçları doğrultusunda hareket edilmesi için yapılan takastaki en önemli unsur teşviklerdir (İşçi, 2010). Birey örgütten çok sayıda teşvik aldığı anda, bireylerin örgütle olumlu ilişkilerinin ortaya çıkması sonucu psikolojik sözleşmelerle bireyler örgüte katkıda bulunarak bağlılık, sadakat ve işbirlikçi davranışlar içeren karşılıklar vermektedirler. Buna karşılık, psikolojik sözleşmeler daha az olumlu olduğunda, çalışanlar daha az örgütsel vatandaşlık davranışına girerek karşılık vermektedir (Van Dyne ve Ang, 1998).

Çalışan ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlaması ile psikolojik sözleşme sosyal takas teorisinin bir parçası olarak görülmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010). Bu nedenle, örgüt ile çalışan arasında, takas ilişkisinin şartları ile ilgili bir anlaşma olmaksızın psikolojik sözleşme oluşabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Bu durumda örgüte yarar sağlayan çalışan davranışları arasında örgütte kalmayı seçme, öngörülen görevleri yerine getirme ve görev tanımında belirtilmeyen ancak örgütsel verimliliği kolaylaştıran örgütsel vatandaşlık davranışları gibi yenilikçi davranışları sergilemesi yer almaktadır (Turnley ve Feldman, 2000).

Örgütsel etkililik için bilginin özümsemesi önemlidir. Özümseme kapasitesinin gelişiminde etkili olan bireylerin örgütte kalması ve bilgi uzmanlığı geliştirmesi önem taşımaktadır. Örgütleri başarıya taşıyan önemli faktörlerin başında, beklentileri örgüt tarafından karşılanmış, yüksek iş tatminine sahip çalışanlar gelmektedir (Özler ve Ünver, 2012). İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde, bilgi insanları ile yetenekli çalışanların örgütte tutulması ve tatmin edilebilmesi giderek zorlaşmaktadır. Örgütler çalışanlarını elde tutabilmek için birçok faaliyette bulunurken, bu noktada psikolojik sözleşmenin etkin işleminin kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009). Buradan hareketle sosyal takas teorisi ve psikolojik sözleşme çalışanların ve örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktadır.

Okul yöneticilerinin görevleri okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak çok sayıda yükümlülük içermektedir. Bu görevleri yerine getirmesinde yöneticinin karşılık beklentisi ile göstereceği tutum ve davranışlar önem kazanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin karşılıklılık normuna göre çalışanlar sözleşmeye bağlı olarak örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmeleri için teşvik edilerek çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler sağlanmaktadır. Kendilerine vaat edilen kaynaklara, hem örgüt tarafından verilen hem de karşılıklılık normuna göre ima edilen yükümlülüklerle dayanarak çalışanlar örgüt ile psikolojik sözleşme oluşturmaktadırlar. Diğer taraftan psikolojik sözleşme çalışanların memnuniyetsizliği ve düşük performansında örgütün vaatlerini yerine getirememesi durumu için algılanan başarısızlığının rolünü vurgulamaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003). Dolayısıyla okulun başarısı yönetici tarafından algılanan psikolojik sözleşme düzeyine bağlı olmaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticiliğine geçiş isteği farklı etmenlere dayanmaktadır. Sosyal takas teorisi yönetici olma gönüllülüğünde genelleştirilmiş sosyal takas ilişkilerini; sosyal ve psikolojik faktörlerin bu ilişkinin dinamiklerini nasıl etkileyebileceğini vurgulayan yeni bir bakış açısı sunması sonucu daha karmaşık bir role sahiptir (Westphal ve Zajac, 1997). Okul yöneticiliğini bir tür kariyer basamağı olarak gören bireyler okul müdür yardımcılığı veya müdürlüğü yapmak veya farklı yönetsel zorluklar taşıyan okullarda yöneticiliği deneyimlemek isteyebilmektedirler. Aynı zamanda kısa, orta veya uzun vadeli olmak üzere farklı sürelerde yöneticilik görevini devam ettirme eğiliminde olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların istihdam hedefleri psikolojik sözleşme algılarını şekillendirmektedir. Örgüt ile bir kariyer inşa etmek isteyen çalışanlar, kapsamlı karşılıklı yükümlülükleri olan sözleşmeler hakkında bilgi arama eğiliminde olacaktır. Buna karşılık, örgüt için kısa bir süreli görev yapmak isteyen çalışanlar, sınırlı yükümlülükleri olan sözleşmeler hakkında bilgi arayacak ve sözleşmeler oluşturacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003; Shore ve Tetrick, 1994). Bu durum okul yöneticilerinin görevde buldukları okullarda üstlendikleri görev ve sorumlulukları ve buna bağlı olarak da elde edecekleri ödülleri etkilemektedir.

Sosyal yaşam içerisinde bireyler etkileşimde buldukları yöneticileri ile kişilerarası ilişkiler kurarak karşılıklı duygu alış-verişi sağlamaktadır. Duygulardaki kritik değişimler örgütsel ilişkilerin kurallarını aniden ve kalıcı bir şekilde değiştirebilmektedir, böylece takasın fedakarlık ya da rekabet gibi karşılıklı olmayan biçimlere ulaşmalarına yol açabilmektedir (Ballinger ve Rockmann, 2010). Bireylerin istenenin ötesine geçen çalışma davranışları üst yönetici ile ilişkinin niteliğiyle yön bulmaktadır. Yöneticiler ve astları arasındaki ilişkiler ya da takaslar karşılıklı güvene ve sadakate, kişilerarası etkilere ve birbirlerine saygı duymaya dayandıkça, bağlılık ve beklenen veya ekstra vatandaşlık davranışları açısından çalışan performansı daha iyi olmaktadır (Settoon ve diğerleri, 1996).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ne ölçüde gerçekleştirileceği bireyin örgütle arasındaki sosyal takas algılarına bağlı olmaktadır (Organ, 1990). Buna göre sosyal takas ilişkilerinde okul yöneticileri örgütsel vatandaşlık davranışına bağlı olarak ekstra hizmetlere karşılık ödüller sağlama isteğinde olabilmektedirler. Ayrıca sosyal takas

teorisine göre örgütünün kendisine karşılık vereceğini düşünen yöneticinin örgüte bağlılık hissedeceği ve fazladan çaba sarf edeceği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin bu algıları sosyo-kültürel düzeyde eğitimi de etkilemektedir.

Eğitim örgütleri kendine özel karmaşık yapılarıyla sosyal ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin yoğunlukla yaşandığı örgütlerdir. Üst yönetim, öğretmenler, veli, öğrenciler ve diğer paydaşlarla yürütülen sosyal ilişkilerde etkileşimi sağlayan okul yöneticilerinin etkin rolü, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Okulun başarısında ve eğitimin kalitesinde önemli etkisi bulunan okul yöneticilerinin hem psikolojik hem sosyal ihtiyaçlarının var olduğu ve bu ihtiyaçların karşılanması veya karşılanacağına dair inançlarının olması, yöneticilerin ve okulun performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin sosyal ilişkilerde başarılı sonuçlar alması; bağlı oldukları örgüte ilişkin olumlu tutum ve davranışlarını arttırabilmektedir.

Özellikle bilginin ve bilgiye sahip insanın önemli olduğu günümüzde bilgi çalışanları olan yöneticilerin bilgi oluşturma sürecinde geliştirdiği ve sürdürdüğü ilişki sayısını içeren kişiler arası takas ağlarının yönetimi önem taşımaktadır. Bireyler yeni takas ortakları aramaya teşvik edilmekle birlikte, hem ilişkilerin sayısı hem de ilişkilerin gücü oluşturulan bilgiyi etkilemektedir. Bu durum, işbirliğinin bilgi yaratmadaki rolünü vurguladığı için çok önem taşımaktadır. Yöneticiler için tecrübelerini başkalarıyla paylaşmak yeni bilgilerin yaratılması için oldukça önemlidir (McFadyen ve Cannella, 2004). Aynı zamanda bilgi kaynaklarının takası da özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir. Özümseme kapasitesine bağlı olarak yöneticinin psikolojik sözleşme algısı ve psikolojik sözleşmeye yüklediği anlam değişebilmektedir. Yöneticilerin sosyal takas ve psikolojik sözleşmeyi algılama şekilleri okula ve eğitime sağlayacakları katkıları belirlemektedir. Psikolojik sözleşme algısına bağlı olarak tüm çalışanlarda olduğu gibi yöneticiler de örgüte bazı katkılar sağlamaktadır ve sağladığı katkılara karşılık kendine taahhüt edildiğini düşündüğü vaatleri alma isteğinde olmaktadır. Conway ve Briner'a (2009) göre psikolojik sözleşmelerin içeriği sosyal takas yoluyla çıktıları etkilemektedir. Başka bir ifadeyle üst yönetim, yöneticiler için katkı sağladığında yöneticiler karşılığını vermek zorunda hissetmektedirler. Aynı zamanda karşılıklılık kavramı yöneticilerinin duygularından etkilenmektedir.

Eğitimin bilgi üretimi ve aktarımındaki rolü eğitim örgütlerinin önemini arttırmaktadır. Bireylerin yaşamlarında bilgiye erişim ve üretim konusunda öncelikli öneme sahip eğitim örgütlerine yön veren okul yöneticilerinin bireysel olarak yeni bilgilere açık olması ve örgütsel amaçlar için bilgiyi kullanabilmesi önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilgiyi edinme ve bilgiden faydalanma konusunda istekli olması ve bu konuda gerekli faaliyetleri yürütmesi okulun özümseme kapasitesini etkilemektedir. Okullar varolan bağlamsal bilgiyi değerlendirerek yeni bilgiyi eğitim ortamına aktarabilmektedir. Aynı zamanda bilginin, eğitim örgütlerinde yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler ile sosyal çevre arasındaki aktarımında yöneticinin rolü büyük bir önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin etkililiği ile örgüt içinde bilginin işlenmesinde işbirliği yapmaya gönüllü çalışanların bulunması ve örgütler arasında da işbirliği yapılabilmesi özümseme kapasitesinin sürdürülebilirliğini sağlayabilmektedir. Yüksek özümseme kapasitesinin gelişimi açısından bilginin birimler arasındaki aktarımının sağlanması için okul yöneticileri yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen nitelikte davranışlar göstermektedir.

Sonuç olarak bilgi çağında insan gereksinimlerini karşılamak üzere değişen eğitim anlayışı bilginin edinimi, benimseme ve kullanma sürecine yön veren okul yöneticilerinin okulları ile ilgili gönüllü çalışmaları gerçekleştirebilmeleri ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanması ile ilgili olabilmektedir. Okul yöneticilerinin güçlü psikolojik sözleşme algısının olması, okulu için göstereceği çabayı ve örgüte kattığı değeri güçlendirmektedir. Örgütsel davranışın önemli belirleyicilerinden biri olan psikolojik sözleşmede okul yöneticilerine okul içinde veya okul dışında üst yönetim tarafından arzu ettikleri kabul görme ve saygı davranışının gösterilmesi, destek ve güven ortamının sağlanması, yöneticilerin olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi önemli görülmektedir. Karşılıklılık ilkesine göre yöneticiler tarafından gelecekte görevine devam etme ve terfi imkânlarına sahip olması ve çalıştığı kuruma katkıda bulunduğu dair görüşünün olması hem yöneticilerin hem de çalışanların motivasyonunun artması açısından önem taşımaktadır. Sosyal takas teorisi bağlamında okul yöneticileri için okulun amaçlarının başarılmasını kolaylaştırması, bilginin özümseme sürecini etkilemesi ve örgütsel bağlılığı arttırması yönüyle psikolojik sözleşmeler eğitim örgütlerinin vazgeçilmez bir unsuru olmaktadır.

2.5. Konu ile İlgili Türkiye’de ve Yurtdışında Yapılan Yayın ve Araştırmalar

Bu bölümde sosyal takas (exchange) teorisi, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısı ile ilgili yapılan çalışmalar; yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

2.5.1. Sosyal takas teorisi araştırmaları

Bu başlık altında sosyal takas teorisi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.5.1.1. Sosyal takas teorisi ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar

Çetin ve Şentürk (2016) tarafından yapılan "bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma" adlı çalışmada meslek dallarında yer alan bireylerin birbirleri arasında profesyonel bilgiyi etkin bir şekilde paylaşma davranışı ve planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisine göre birey seviyesinde bilgi paylaşma davranışını olumlu ve olumsuz olarak etkileyen çeşitli faktörlerden bireylerin bilgi paylaşma davranışını etkilediği düşünülen faktörler olarak kişisel çıktı beklentisi, bilgi gücü kaybı beklentisi, karşılık beklentisi ve bilgi paylaşımına yönelik tutum arasındaki ilişkiler incelenerek elde edilen verilerle kişisel çıktı ve karşılık beklentilerinin bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu olarak; bilgi gücü kaybı beklentilerinin ise, olumsuz olarak etkilediği; bilgi paylaşımına yönelik tutumun da bilgi paylaşma davranışını olumlu olarak etkilediği ve bilgi paylaşma davranışlarını tahmin etmede planlı davranış teorisi ve sosyal değişim (takas) teorisinin açıklayıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz (2006) tarafından yapılan “örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma” adlı çalışmada iş arkadaşlarına ve çalıştıkları örgüte yönelik olarak örgütsel vatandaşlık

davranışı sergilemeleri, sosyal takas teorisi gereği, her şeyden önce çalıştıkları işlerine karşı olumlu tutum içinde olmaları ve örgütte kalma arzularına bağlı olduğu saptanmıştır.

Karagonlar, Öztürk ve Özmen (2016) tarafından yapılan "çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: işe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü" adlı çalışmada çalışanın örgütle olan sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide öz yeterliliğin biçimlendirici rolü incelenerek öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki bu biçimlendiricilik etkisinin dolaylı olacağı öne sürülmekte ve bu doğrultuda işe cezbolmanın aracı rolüne yönelik Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 153 beyaz yaka çalışandan elde edilen veriler sonucu öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe cezbolma arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflattığı ve bu nedenle öz yeterlilik arttıkça sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ilişkinin azaldığı saptanmıştır.

Yıldız (2017) tarafından yapılan "sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi" adlı çalışmada sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarından elde edilen verilerle incelendiğinde yükseköğretim kurumlarında yüksek iş performansının ortaya çıkabilmesi için öğretim elemanlarında öncelikle sosyal mübadele duygusunun oluşması gerektiği; sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasında tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

2.5.1.2. Sosyal takas teorisi ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar

Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon ve Wesson (2013) tarafından yapılan "milenyumda adalet, on yıl sonra: sosyal takasın meta-analitik testi ve etki temelli perspektifler (justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives)" adlı çalışmada sosyal takas teorisi ile ilgili olarak hem görev performansı hem de vatandaşlık davranışı ile adalet arasındaki ilişkilerin sosyal takas kalitesi göstergelerine (güven, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi) aracılık ettiği ortaya konmuştur.

Cropanzano, Anthony, Daniels ve Hall (2017) tarafından yapılan "sosyal takas teorisi: teorik çözümlerle eleştirel bir inceleme (social exchange theory: a critical review with theoretical remedies)" adlı çalışmada sosyal takas teorisi, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi ilgili alanların yanı sıra yönetimdeki en önde gelen kavramsal perspektiflerden biri olarak sosyal takas paradigması içinde incelenmesi gereken dört kritik konunun (1) sosyal takasa ilişkin yapılar arasında belirgin örtüşme ve net olmayan ayrımların olması; (2) bu tür çeşitli yapıların pozitif ve negatif hedonik değerleri arasında yetersiz bir ayrımın olması; (3) kötüye kullanma gibi negatif yapıların veya destek gibi pozitif yapıların yokluğu olarak değerlendirilen iki kutupluluk varsayımı ile (4) teorik olarak kesin olmayan davranışsal tahminler olduğu tespit edilmiştir.

Gundlach, Achrol ve Mentzer (1995) tarafından yapılan "takasta taahhüdün yapısı (the structure of commitment in exchange)" adlı çalışmada uzun vadeli ve başarılı ilişkilerin önemli bir parçası olan taahhüt incelendiğinde her iki tarafın takastaki taahhütleri ilişkisel sosyal normların geliştirilmesinde temel sağlayabilir nitelikte iken orantısız taahhütler verilmesi durumunda daha az taahhüt veren taraf açısından fırsatçılığa yol açtığı; ilişkisel sosyal normlar, fırsatçılık ve uzun vadeli taahhüt niyetlerinin gelişmesi üzerine bir takastaki taahhütler girişimlerinin güvenilirliğinin ve orantılılığının etkilendiği; uzun vadeli taahhüt niyetlerinin, ilişkisel sosyal normlar ve fırsatçılığın güvenilirliğinin bir zaman dilimindeki taahhüt girdileri ve uzun vadeli taahhüt niyetleri üzerinde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda araştırma sonucunda (1) taahhüt girdilerinin takas edilebilirliğinin güvenilirliğinin ilişkisel sosyal normların gelişimi ile pozitif ilişkili olduğu, (2) aynı dönemdeki uzun vadeli taahhüt niyetleriyle pozitif ilişkili olduğunu, (3) ilişkisel sosyal normların fırsatçı davranışlar tarafından engellenebildiği ve (4) bir dönemdeki ilişkisel sosyal normların varlığı, daha sonraki dönemlerde taahhüt girdileri ve uzun vadeli taahhüt niyetleriyle de pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kollock (1994) tarafından yapılan "takas yapılarının ortaya çıkışı: belirsizlik, bağlılık ve güven ile ilgili deneysel bir çalışma (the emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment and trust)" adlı çalışmada istikrarlı takas ilişkilerinin oluşumuyla ilgili önemli bir faktör olarak itibarın rolü incelenerek

özellikle farklı takas koşullarının ortaklar arasında farklı güven düzeylerine yol açtığı, bağlılık düzeyinde kendisinin ve başkalarının itibarını ilgilendiren endişe ve bilgi asimetrisi formundaki belirsizlikler değiştiğinde ortaya çıkan güven düzeyinde önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Lavelle, Rupp ve Brockner (2007) tarafından yapılan "adalet, sosyal değişim ve vatandaşlık davranışı çalışmalarına çok odaklı bir yaklaşım benimsemek: hedef benzerlik modeli (taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model)" adlı çalışmada vatandaşlık davranışları açısından tespit edilen hedef benzerlik etkileri çeşitli adalet ve sosyal paylaşım ilişkisinde ortakların kaynaklarının eşdeğer olmadığı, yönetimin hedefi örgütsel olarak yönlendirilmiş vatandaşlığı teşvik etmek olduğunda örgütle sosyal takası teşvik etmesi gerektiği; hedef iş arkadaşlarına, ekip üyelerine veya doğrudan yöneticiye yöneltilen vatandaşlığı teşvik etmek ise seçilen belirli gruplarla sosyal takas ilişkilerini geliştirmesi gerektiği, sosyal takas teorisinde davranışları belirleyici faktörden biri adalet kavramı olduğundan örgütlerin özellikle iş arkadaşı veya grup üyesi odaklı vatandaşlık davranışı arzu edilenden düşük olduğunda çalışma gruplarının adalet eğitimini genişletmek gerektiği tespit edilmiştir.

Lawler ve Yoon (1993) tarafından yapılan "güç ve anlaşmalı takasta taahhüt davranışının ortaya çıkışı (power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange)" adlı çalışmada gücün asgari bir takas ağı içerisinde ikili ilişkilerin gelişimi üzerindeki etkisi bulunduğu, tekrar eden anlaşmalı takasta (1) takasın eşit ve bütünleştirici seviyede taraflar arasında olması takas zorunluluğunu arttırdığı, (2) sıklıkla yapılan takasın ilişkiye atfedilen olumlu duygular yarattığı ve (3) pozitif hareketin ilişki için duygusal bir taahhüt oluşturma eğilimini arttırdığı, ayrıca taahhüt geliştiğinde tarafların alternatiflere rağmen bir ilişkide kalma ve ilişkiyi sürdürmek için gerekli olanların ötesinde fayda sağlama eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Liang, Liu ve Wu (2008) tarafından yapılan "sosyal takas teorisi, bireysel bilgi paylaşım davranışını açıklayabilir mi? bir meta-analiz (can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? a meta-analysis)" adlı çalışmada sosyal

değişim teorisindeki örgütsel destek dışında çoğu yapının, bireylerin bilgi paylaşım davranışları üzerinde önemli etkisi olduğu, örgütsel destek ile bireylerin bilgi paylaşım davranışı arasındaki korelasyonun öngörülen kadar önemli olmadığı, bu durumun etkinin üst yönetimden, denetçilerden ve iş arkadaşlarından gelen yardım dahil olmak üzere farklı örgütsel desteklerin heterojenliği ile seyreltilmesinden kaynaklanabileceği, araştırma sonuçlarından farklı olarak bazı örgütsel destek türlerinin bilgi paylaşım davranışı üzerinde etkisi olabileceği; sosyal takas teorisinden türetilen ve BT bağlamsal faktörleri tarafından yönetilen sosyal etkileşimin ve güvenin bireyin bilgi paylaşımı davranışını öngörebileceği tespit edilmiştir.

McFadyen ve Cannella (2004) tarafından yapılan "sosyal sermaye ve bilgi yaratma: takas ilişkilerinin sayısının ve gücünün azalan getirileri (social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships)" adlı çalışmada sosyal ilişkilerin gücünün olumlu ve daha sonra bilgi yaratmada olumsuz bir etki yarattığı; uzun vadeli ortaklıkların ortak deneyimleri, güven, ortak dil, sessiz iletişim sistemlerini ve arkadaşlık bağlarını arttırdığı, ilişkilerin gücü bilgi yaratma için kritik olsa da, aynı takas ortaklarıyla uzun süre çalışmak takas ortaklarının sonunda homojen bilgi stokları geliştirmesi ve grup normlarına, yükümlülüklerine ve beklentilerine tabi hale gelmesi nedeniyle bilgi alışverişini olumsuz yönde etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ayrıca ilişkilerin gücünün bilgi yaratmada marjinal bir etkisinin olduğu, başlangıçta bireylerin birbirleriyle deneyimlerini paylaşma sayısındaki artış bilgi yaratma konusunda doğrudan marjinal olumlu bir etkiye sahipken, doğrudan takas ortaklarının sayısındaki artıştan ve aynı kişilerle paylaşılan deneyimlerin bilgi yaratma üzerinde doğrudan temas sayısındaki artıştan daha yüksek bir marjinal etkiye yol açtığı bulunmuştur. Bununla birlikte, paylaşılan deneyimleri arttırmaya devam etme grup normları, yükümlülükler ve beklentiler gibi olumsuz etkileri bilgi yaratma üzerinde olumsuz marjinal etkiye sahiptir, doğrudan ilişkilerin sayısını arttırmaya devam etmenin yeni bağların belirlenmesi, kurulması ve sürdürülmesi ile ilgili maliyetler gibi olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular, paylaşılan deneyimlerin bilgi yaratmada hem olumlu hem de olumsuz bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca bireylerin bilgiyi geliştirip paylaşımlarıyla ortaya çıkan deneyimler yoluyla aynı taraflar ile etkileşime girme olasılığının arttığı saptanmıştır.

McNeely ve Meglino (1994) tarafından yapılan "prososyal örgütsel davranışta dispozyonel ve durumsal öncüllerin rolü: amaçlanan prososyal davranış faydalanıcılarının incelenmesi (the role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior)" adlı çalışmada ödül eşitliği ve tanınma algılarının yalnızca örgüte yönelik davranışlarda anlamlı fark olduğu, bu etkiler ortadan kalktıktan sonra iş tatmini ve prososyal örgütsel davranış arasındaki ilişki artık anlamlı olmamakla birlikte iş tatmini ve bireysel sosyal davranış arasındaki anlamlı ilişkinin devam ettiği, prososyal davranışın altında yatan psikolojik süreçlerin davranışın faydalanıcısına bağlı olarak farklılık gösterdiği ve bireylerin takas ortağına bağlı olarak farklı karşılık alma çabalarında olduğu bulunmuştur.

Muthusamy ve White (2005) tarafından yapılan "stratejik ortaklıklarda öğrenme ve bilgi transferi: sosyal takas bakış açısı (learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view)" adlı çalışmada ortaklar arasındaki sosyal etkileşimler ve takas ilişkisinin ortaklığın başarısı için zorunluluğu belirtilerek sosyal takas teorisi ile ortaklar arasındaki sosyal takas süreçlerinin, stratejik bir ortaklıktaki öğrenme ve bilgi aktarımı kapsamındaki etkilerini incelemek için 144 stratejik ortaklığın yöneticilerinden toplanan verilerle sosyal takasın stratejik ortaklıklarda öğrenmeyi ve bilgi aktarımını kolaylaştırdığı, ortaklar arasındaki karşılıklı bağlılık, güven ve karşılıklı etki gibi sosyal takas unsurlarının stratejik ortaklıklardaki öğrenme ve bilgi aktarımı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ortaklar arasındaki ilişkiyel sosyal takasların stratejik bir ittifakta gerçekleştirilen öğrenmenin derecesi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu; dürüstlük ve iyi niyet açısından sosyal yetkinlik sergilemeksizin, ortakların anlamlı ve üretken bilgi ile beceri alışverişine sahip olmalarının zor olacağı; sosyal takas bakış açısına göre yöneticilerin ittifak ilişkisinde göreceli etkisi olduğu, etkili öğrenme için önemli olan özümseme kapasitesinin gelişiminde kolektif öğrenme çabasının başarısının ortak sosyal etkileşimler ve ortaklar arasındaki takasla belirlendiği saptanmıştır.

Sierra ve McQuitty (2005) tarafından yapılan "hizmet sağlayıcılar ve müşteriler: sosyal takas teorisi ve hizmet sadakati (service providers and customers: social exchange theory and service loyalty)" adlı çalışmada Lawler'in sosyal takasın

etkisi teorisi bağlamında sosyal takasın çalışma ortamlarında paylaşılan bir sorumluluk duygusu yaratabileceği ve birlikteliğin de paylaşılan sorumluluk algısı üreteceği ve daha fazla duygular yaratacağı öngörülmektedir. Çalışma sonucunda bir hizmet takasında paylaşılan sorumluluğun derecesini ifade eden birliktelik (müştereklik) kavramı ve paylaşılan sorumluluk arasında, paylaşılan sorumluluk ve duygular arasında; duygular ve sadakat arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Wu, Lin ve Lin (2006) tarafından yapılan "sanal ekiplerde bilgi paylaşımını keşfetmek: sosyal takas teorisi perspektifi (exploring knowledge sharing in virtual teams: A social exchange theory perspective)" adlı çalışmada sosyal takas teorisi ve bilgi paylaşımı modeline dayanarak, sanal ekiplerde bilgi paylaşımındaki kritik faktörler ve nedensel ilişkiler incelenerek üyelerin ekip görevlerini yerine getirmeye yönelik bilgilerini nasıl paylaştığını anlamak için takas ilişkisine odaklanılmaktadır. Bu çalışmada bilgi paylaşımı yapan sanal ekip üyelerinin proje görevlerindeki diğer üyelerle ortak bilgileri gerçekte paylaşma derecesi olarak görülmektedir. Karşılıklı iletişim, karşılıklı anlayış, karşılıklı etki, karşılıklı güven, karşılıklı bağlılık ve karşılıklı çatışma faktörlerini içeren araştırma çerçevesi, sanal ekip ortamında bilgi paylaşımı davranışını incelemek için uygun bulunmuştur. Sonuçta bilgi paylaşım davranışının karşılıklı etki, karşılıklı bağlılık ve karşılıklı çatışmadan etkilendiği, karşılıklı taahhüt ve karşılıklı çatışmanın karşılıklı güvenden etkilendiği; karşılıklı iletişim ve karşılıklı anlayışın karşılıklı güven üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Young-Ybarra ve Wiersema (1999) tarafından yapılan "bilgi teknolojisi ortaklıklarında stratejik esneklik: işlem maliyeti ekonomisinin etkisi ve sosyal takas teorisi (strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory)" adlı çalışmada işlem maliyeti ekonomisi ve sosyal takas teorisi tarafından önerilen çeşitli güven kaynakları incelenerek güvenin veya bir kişinin davranışının tahmin edilebilirliğinin, yatırım yapılan ekonomik taahhütlerin seviyesi ile ilişkili olduğu, sosyal takas teorisinde güven esneklik türleri ile pozitif ilişkilirken, sosyal takas teorisinin bir diğer bileşeni olan bağımlılığın ise ortaklığın stratejik esnekliği ile negatif ilişkili olduğu ve stratejik ortaklıkların esnekliğinde sosyal takas teorisindeki belirleyicilerin rolü olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2. Özümseme kapasitesi araştırmaları

Bu başlık altında özümseme kapasitesi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.5.2.1. Özümseme kapasitesi ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar

Dalgıç (2011) tarafından yapılan ‘‘ithalat aracılığıyla teknoloji yayılımları: Türkiye imalat sanayi rneği’’ adlı çalışmada teknolojik bilginin ithalat aracılığıyla yayılımının özümseme kapasitesi çerçevesinde teknoloji yayılımları ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı varsayımından hareketle yayılımların etkinliğinin endstrelere özgü özümseme kapasitelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Fidan (2017) tarafından yapılan ‘‘ğrenme yönelimi ve özümseme kapasitesinin yenilikçilik ve firma performansı üzerine etkisi’’ adlı çalışmada öğrenme yönelimi ve özümseme kapasitesinin örgütün performansı ve yenilikçiliğe etkisi konuları incelenerek örgüt performansına öğrenme yönelimi, özümseme kapasitesi ve yenilikçiliğin %47 oranında etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kale, Başar ve Aknar (2017) tarafından yapılan ‘‘özümseme kapasitesi: Türkiye’de otel işletmelerinde ampirik bir çalışma’’ adlı çalışmada özümseme kapasitesinin edinme, benimseme ve kullanma boyutlarının örgüt performansı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu, beklentilerin aksine özümseme kapasitesinin dönüşüm boyutunun örgütün performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Köymen (2009) tarafından yapılan ‘‘Türk sermaye piyasalarında verimlilikte insan sermayesinin rolü: Türk imalat sektörü üzerine ampirik bir analiz’’ adlı çalışmada beşeri sermayeyi özümseme kapasitesi olarak kullanan regresyonlarda, yatay bağlantılarının etkisinin ancak yerel sermayenin yüzde 35'ine eşit asgari eşit seviyesine sahip olması durumunda ortaya çıkacağı tespit edilmiştir.

Sakarya (2012) tarafından yapılan “teknopark içerisindeki, teknoloji transferini artırmaya dönük işbirlikleri ve teknopark destek faaliyetlerinin, firmaların özümseme kapasitesi üzerine etkileri” adlı çalışmada teknopark içerisindeki aktörler arasında gerçekleşen işbirlikleri ve sunulan hizmetlerin, teknoloji transferi için örgütlerin sahip olmaları gereken en önemli yeteneklerden biri olan özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, teknopark içerisindeki aktörler arasında gerçekleştirilen teknoloji transferi, sunulan hizmetler, uygulanan işbirliği faaliyetleri ve örgütlerin özümseme kapasitelerinin gelişimine önemli katkıları olduğu tespit edilmiştir.

Seçkin (2015) tarafından yapılan “firma seviyesi özümseme kapasitesi ve uluslararası teknoloji transferinin başarısı; Türkiye havacılık ve uzay sanayi örneği” adlı çalışmada örgüt seviyesi özümseme kapasitesi ve uluslararası teknoloji transferinin başarısı arasındaki ilişki incelenerek gelecekte gerçekleştirilecek uluslararası teknoloji transferi projelerinin başarısının öngörülmesinin, örgüt seviyesi özümseme kapasitesinin belirlenmesi ile mümkün olabileceği tespit edilmiştir.

Toylan (2014) tarafından yapılan “konaklama sektöründe faaliyet gösteren stratejik ittifaklarda örgütlerarası ilişki unsurlarının bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin araştırılması” adlı çalışmada stratejik ittifak ilişkisi içerisindeki örgütlerin sahip olduğu özümseme kapasitesi, güven, bağlılık, paylaşılan vizyon ve iletişim unsurlarının bilgi paylaşımının tam aracılığıyla örgütsel yenilikçiliği etkilediği, öğrenme niyeti ilişki unsurunun ise bilgi paylaşımının kısmi aracılığı ile örgütün yenilikçiliğine etki ettiği ortaya konmuştur.

2.5.2.2. Özümseme kapasitesi ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar

Björkman, Stahl ve Vaara (2007) tarafından yapılan "sınır ötesi kazanımlarda kültürel farklılıklar ve yetenek transferi: yetenek tamamlayıcılığının, özümseme kapasitesinin ve sosyal bütünleşmenin aracı rolleri (cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration)" adlı çalışmada kültürel farklılıkların sınır

ötesi kazanımlarda yetenek transferi üzerindeki etkisinin bütünleyici bir modelini sunarak kültürel farklılıkların sosyal entegrasyon, potansiyel özümseme kapasitesi ve yeterlilik tamamlayıcılığı üzerindeki etkileri ile edinim sonrası yetenek transferi üzerindeki etkileri tespit edilmiştir.

Cohen ve Levinthal (1990) tarafından yapılan "özümseme kapasitesi: öğrenme ve inovasyona yeni bir bakış (absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation)" adlı çalışmada örgütün yeni dış bilginin değerini tanınması, özümsemesi ve ticari amaçlara uygulaması yeteneğinin inovasyon yetenekleri için kritik olduğu, yeteneğin örgütün özümseme kapasitesini etkilediği ve büyük ölçüde örgütün mevcut ilgili bilgi seviyesinin bir fonksiyonu olduğu, bireyin özümseme kapasitesinin özellikle geçmişle ilgili bilgi ve arka plan çeşitliliğini içeren bilişsel temele odaklandığı ve daha sonra örgütsel düzeyde özümseme kapasitesini etkileyen faktörlerin bireysel üyelerinkinden farklı olduğu ve örgüt içindeki uzmanlık çeşitliliğinin rolünün önemli olduğu savunulmaktadır. Özümseme kapasitenin geliştirilmesinin ve buna bağlı olarak performansın zamana bağımlı olduğu ve erken bir uzmanlık alanında yatırım eksikliğinin bu alanda teknik bir yeteneğin gelecekteki gelişimini kestiğini, yeniliklerin benimsenmesi ve yaygınlaştırılması ve işbirliğine dayalı Ar-Ge girişimlerine katılma kararları da dahil olmak üzere diğer ilgili inovasyon faaliyetlerinin analizinde özümseme kapasitesinin etkili olduğu bulunmuştur.

Escribano, Fosfuri ve Tribó (2009) tarafından yapılan "dış bilgi akışlarını yönetmek: özümseme kapasitesinin aracı rolü (managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity)" adlı çalışmada 2265 İspanyol örgütten oluşan bir örnekleme daha yüksek seviyelerde özümseme kapasitesine sahip örgütlerin dış bilgi akışlarını daha verimli bir şekilde yönetebildikleri ve yenilikçi sonuçları teşvik edebilecekleri, özümseme kapasitesinin gerçekten önemli bir rekabet avantajı kaynağı olduğu, özellikle güçlü fikri mülkiyet hakları koruma ile karakterize edilen sektörlerde yönetim pratiği ve politikasının etkileri de olduğu ifade edilmiştir.

Fosfuri ve Tribó (2008) tarafından yapılan "potansiyel özümseme kapasitesinin önceliklerini ve inovasyon performansı üzerindeki etkisini keşfetmek (exploring the

antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance)" adlı çalışmada Zahra ve George (2002) tarafından geliştirilen teorik çerçeve üzerinden potansiyel özümseme kapasitesi (PAC) önceliklerini, diğer bir ifadeyle dış bilgi algılarını tanımlama ve özümseme kabiliyetlerini Ar-Ge işbirliğinin, dış bilgi edinmenin ve bilgi arayışındaki deneyimin bir örgütün potansiyel özümseme kapasitesinin temel öncülleri olduğu, potansiyel özümseme kapasitesinin özellikle potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasite arasındaki mesafeyi azaltmaya yardımcı olan etkin iç bilgi birikimlerinin varlığının inovasyonda rekabet avantajı kaynağı olduğu tespit edilmiştir.

García-Morales, Ruiz-Moreno ve Llorens-Montes (2007) tarafından yapılan "teknoloji özümseme kapasitesinin ve teknoloji proaktivitesinin örgütsel öğrenme, yenilik ve performans üzerindeki etkileri: ampirik bir inceleme (effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination)" adlı çalışmada 246 İspanyol teknoloji firmasından elde edilen verilerle teknoloji özümseme kapasitesinin ve teknoloji proaktivitesinin örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel yeniliği etkilediği ve bu dinamik yeteneklerin örgütsel performansı etkilediği görülmektedir.

Gupta ve Govindarajan (2000) tarafından yapılan "çok uluslu şirketlerde bilgi akışı (knowledge flows within multinational corporations)" adlı çalışmada çok uluslu şirketler içerisindeki örgüt içi bilgi transferleri ile ilgili çerçeve ortaya konulmuştur. Ortaklıktan elde edilen bilgi akışının bilgi birikiminin değeri, bilgi paylaşımı için motivasyonel eğilimi ve aktarım kanallarının zenginliği ile pozitif ilişkili ve yan kuruluşa bilgi akışı, iletim kanallarının zenginliği, bilgi edinmeye yönelik motivasyonel eğilim ve gelen bilgiyi özümseme kapasitesi ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2005) tarafından yapılan "potansiyel ve gerçekleşmiş özümseme kapasitesinin yönetimi: örgütsel öncüller neden önemlidir (Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter)" adlı çalışmada genel olarak örgütlerin koordinasyon kapasiteleri (çapraz fonksiyonel arayüzler, katılım ve iş rotasyonu) ile ilişkili örgütsel mekanizmaların öncelikle potansiyel özümseme kapasitesini arttırdığını, sosyalleşme yetenekleri ile

ilişkili örgütsel mekanizmaların (bağlılık ve sosyalleşme taktikleri) ise öncelikle gerçekleşen özümseme kapasitesini güçlendirdiği, ayrıca koordinasyon yetenekleriyle ilişkili örgütsel mekanizmaların bir birimin potansiyel özümseme kapasitesini artırdığı, edinilen yeni bilginin asimilasyonunu arttırmadığı, karar verme sürecine katılımın ise sadece yeni dış bilginin kazanılması boyutunu arttırdığı tespit edilmiştir.

Lane ve Lubatkin (1998) tarafından yapılan "ilişkili özümseme kapasitesi ve örgütlerarası öğrenme (relative absorptive capacity and interorganizational learning)" adlı çalışmada örgütlerin kendi yeteneklerinin gelişimini kolaylaştırmak için giderek diğer örgütlerden edindikleri bilgiye daha fazla güvendiği, ortak özelliklerin birlikte çalışabilirliğin başarısında rolü olduğu, bir örgütün kendi fiziksel varlıklarını yönetirken yeteneklerini yönetmeye daha az önem verdiği ve rekabet daha fazla bilgiye dayalı hale geldikçe örgütler kendi bilgisini, bilgiyi yeteneklere dönüştüren süreçleri ve bu yeteneklerin çevrenin taleplerini karşılama kapasitesini arttırdığı ortaya konulmuştur.

Lane, Salk ve Lyles (2001) tarafından yapılan "uluslararası ortak girişimlerde özümseme kapasitesi, öğrenme ve performans (absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures)" adlı çalışmada yeni bilgileri anlama yeteneğinin ortaya çıkması, uluslararası ortak girişimlerde öğrenme yapıları ve süreçleri, yeni bilgi birikiminin özümseme kabiliyeti, strateji ve eğitim yeterliliğinin asimile edilen bilginin uygulanma becerisini şekillendirmesi açısından özümseme kapasitesini Cohen ve Levinthal'ın (1990) önerdiği üç bileşene ayıran öğrenme ve performans modelini destekleyerek yabancı ortaklardan gelen güven ve yönetim desteğinin performansla ilişkili olduğu, örgütsel ilişkilerde karşılaştıkları sorunların ve üst düzey yönetimin benzerliğinin yeni bilginin tanınması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir.

Lenox ve King (2004) tarafından yapılan "iç bilgi dağılımında özümseme kapasitesini geliştirmek için olasılıklar (prospects for developing absorptive capacity through internal information provision)" adlı çalışmada özümseme kapasitesi teorilerinde önceki deneyimlerden elde edilen bilgilerin ilgili uygulamaların tanımlanmasını, seçilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırdığı savunularak yöneticilerin içsel bilgi tabanları oluşturmaları ile özümseme kapasitesini geliştirebilme, bilginin örgüt

içindeki dağılımına ve yöneticilerin örgütteki alt birimlere bilgi vermede oynadıkları rollere dayanarak yöneticilerin potansiyel olarak yeni bir uygulamayı benimseyebilecek araçlara doğrudan bilgi sağlayarak özümseme kapasitesini geliştirebilme derecesi incelenmiştir. Buna göre yönetsel bilginin etkinliğinin potansiyel alıcıların diğer kaynaklardan bilgi sahibi olma derecesine bağlı olduğunu, önceki uygulayıcılardan ve geçmiş olaylardan elde edilen bilgilerin bilgi uygulamalarının etkisini azalttığını ve uygulamalarla ilgili deneyimin ise güçlendirdiğini, örgütler için özümseme kapasitesinin sürekli bir rekabet avantajı sağlayabileceğini tespit etmişlerdir.

Liao (2006) tarafından yapılan "öğretmenlerin güçlerinin uzaktan öğrenme ortamındaki bilgi paylaşımı davranışına ve öğrenme memnuniyetine etkisi (the impact of teacher's powers to knowledge sharing behavior and learning satisfaction in distance-learning environment)" adlı çalışmada öğretmenlerin sahip olduğu güçlerin öğrencilerin bilgi paylaşımı davranışlarına olan etkisi incelenerek öğretmenin güçlerinin sanal öğrenme grubunun birbirine bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu, bilgi paylaşım davranışının ilişkisini araştırmak için 103 uzaktan öğrenme öğrencisinden elde edilen veriler kullanılarak öğrencinin öğrenme memnuniyetinin bilgi paylaşımı davranışı ile doğrudan ilişkili olduğu ve bununla birlikte, etkileşimlerin öğrenme memnuniyeti ile anlamlı bir ilişki göstermediği, öğretmenlerin ödül gücü etkileşim ve bilgi paylaşımı davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, diğer güçlerin öğrencinin bilgi paylaşımı davranışını güçlü bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.

Liao, Fei ve Chen (2006) tarafından yapılan "bilgi paylaşımı, özümseme kapasitesi ve inovasyon kabiliyeti: Tayvan'ın bilgi üreten endüstrileri hakkında ampirik bir çalışma (knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries)" adlı çalışmada Tayvan'daki bilgi yoğunluklu endüstrilerde bilgi paylaşımı, özümseme kapasitesi ve inovasyon kapasitesi arasındaki ilişkiler elektronik, sigorta ve medikal endüstriler de dahil olmak üzere 170 firmadan elde edilen verilere göre incelenerek özümseme kapasitesinin bilgi paylaşımı ve inovasyon kapasitesi arasındaki aracı faktör olduğu, bilgi paylaşımının özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve tamamen aracılık eden bir model sergilediği ortaya konulmaktadır.

Lichtenthaler (2009) tarafından yapılan “özümseme kapasitesi, çevresel türbülans ve örgütsel öğrenme süreçlerinin tamamlayıcılığı (absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes)” adlı çalışmada özümseme kapasitesinin süreç bazlı tanımını takiben, özümseme kapasitesi örgütsel öğrenme süreçlerinde teknoloji ve piyasa bilgisi önceki bağlamsal bilginin iki kritik bileşeni olarak tanımlanmaktadır. 175 endüstriyel firmadan elde edilen veriler sonucu keşif, dönüştürücü ve faydalanıcı öğrenmenin yenilik ve performans üzerinde tamamlayıcı etkileri bulunduğu, bu kavramların özümseme kapasitesinin çok boyutlu doğasını açıklamaya yardımcı olduğu, yüksek teknolojik ve piyasa türbülansı ile karakterize edilen bağlamlarda dinamik kabiliyetlerin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Lichtenthaler (2016) tarafından yapılan "özümseme kapasitesi ve örgüt performansı: faydaların ve dezavantajların bütünleştirici bir çerçevesi (absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides)" adlı çalışmada örgütün sahip olduğu bilgi kapasitesini geliştirmede, açık inovasyonu teşvik etmede, ortaklıkları yönetme sürecinde örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı; stratejik çeşitlilik yaratmada ve finansal performansı geliştirmede önemli bir rol oynadığı, genellikle bir örgütün özümseme kapasitesinin bu kapasiteyi inşa etme ile ilgili maliyetlerini önemli oranda artırabileceği, çeşitlilik ve içsel bilgi gelişimini engelleyebileceği ve bilgi paylaşımını karmaşık hale getirdiği için eylemsizliği artırabileceği tespit edilmiştir.

Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey ve Park (2003) tarafından yapılan "çok uluslu şirketlerde bilgi transferi, yardımcı özümseme kapasitesi ve İKY (MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM" adlı çalışmada ABD, Rusya ve Finlandiya'da faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin (MNC) 169 iştiraki ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları, özümseme kapasitesi ve bilgi transferi arasındaki ilişki incelenerek ilk olarak belirli İKY uygulamalarının yerine getirilmesi ile özümseme kapasitesinin ilişkili olduğu, özümseme kapasitesinin çalışanların yetenek ve motivasyonunu içeren şekilde kavramsallaştırılması gerektiği, bilginin aktarılmasını kolaylaştırmak için hem yetenek hem de motivasyonun gerekli olduğu tespit edilmiştir.

Schmidt (2005) tarafından yapılan "özümseme kapasitesi - tek tür herkese uyar mı? farklı bilgi türleri için özümseme kapasitesinin örgütsel düzeyde analizi (absorptive capacity – one size fits all? a firm level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge)" adlı çalışmada inovasyon anketinden elde edilen verilerle bilgi paylaşımının üç farklı bilgi türü için (örgütün kendi alanından aldığı bilgi, diğer alanlardan gelen bilgi ve araştırma kurumlarından temin edilen bilgi) Ar-Ge faaliyetlerinin, insan kaynağının ve bilgi yönetiminin etkisi incelenerek özümseme kapasitesinin belirleyicilerinin inovasyon faaliyetleri için özümseme kapasitesinin belirleyicilerinin inovasyon faaliyetleri için özümseme kapasitesine göre farklılık gösterdiği, özümseme kapasitesinin yola bağımlı olduğu ve örgütlerin bireylerin örgütün inovasyon projelerine katılımını teşvik ederek dışsal bilgileri kullanma yeteneklerini etkileyebileceği bulunmuştur.

Stock, Greis ve Fischer (2001) tarafından yapılan "özümseme kapasitesi ve yeni ürün geliştirme (absorptive capacity and new product development)" adlı çalışmada dış bilgiyi elde etmek ve kullanmak için daha fazla yeterlik sağlayan yüksek düzeyde özümseme kapasitesinin daha etkili yeni ürün geliştirilmesini sağladığı, 24 yıllık bir süre boyunca bilgisayar sektöründen elde edilen veriler kullanılarak özümseme kapasitesinin Ar-Ge yoğunluğuna bağlı olduğu ve yeni ürün geliştirme performansı, yeni ürünlerin teknik performansı ile ölçüldüğü, ayrıca özümseme kapasitesi ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı görülmektedir.

Todorova ve Durisin (2007) tarafından yapılan "özümseme kapasitesi: yeniden kavramlaştırmada değer (absorptive capacity: valuing a reconceptualization)" adlı çalışmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile edinme, benimseme, dönüşüm ve faydalanmanın ayrı boyutlarda olduğu dört faktörlü bir modelin, edinim ve benimsemenin potansiyel bir özümseme kapasitesi faktörü ve dönüşüm ve faydalanmanın gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak birleştirildiği iki faktörlü bir modelden açıkça daha üstün olduğu tespit edilmiştir.

Tsai (2001) tarafından yapılan "örgüt içi ağlarda bilgi aktarımı: ağ pozisyonu ve özümseme kapasitesinin iş birimi inovasyonu ve performansı üzerindeki etkileri (knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and

absorptive capacity on business unit innovation and performance)" adlı çalışmada bir petrokimya şirketindeki 24 iş biriminden ve bir gıda imalat şirketindeki 36 iş biriminden elde edilen verilerle örgütsel öğrenme üzerine bir ağ perspektifinden yararlanarak, diğer birimler tarafından geliştirilen yeni bilgiye erişim sağlayan merkezi ağ konumları üzerinden örgütsel birimlerin daha fazla yenilik üretebileceği ve daha iyi performansa sahip olabileceği, bununla birlikte bu etki birimin özümseme kapasitesine veya yeni bilgiyi başarıyla kopyalayabilmesine bağlı olduğu, özümseme kapasitesi ve ağ konumu arasındaki etkileşimin iş birimi inovasyonu ve performansı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Van Wijk, Van Den Bosch ve Volberda (2001) tarafından yapılan "keşfedilen bilgi derinliği ve genişliğinin keşif ve faydalanma düzeylerine etkisi (the impact of the depth and breadth of knowledge absorbed on levels of exploration and exploitation)" adlı çalışmada dikey bilgi aktarımlarının, özümseme kapasitesinin derinlik boyutundaki artışlarla ilişkili olduğu, ancak faydalanma aşamasındaki keşif düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı; yatay bilgi aktarımlarının özümseme kapasitesinin genişlik boyutuyla pozitif bir ilişkisi olduğu, özümseme kapasitesinin genişliği, faydalanma üzerindeki keşif seviyesine pozitif olarak bağlı olduğu tespit edilmiştir.

2.5.3. Psikolojik sözleşme araştırmaları

Bu başlık altında psikolojik sözleşme ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.5.3.1. Psikolojik sözleşme ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar

Akyürek (2017) tarafından yapılan "öğretim elemanlarında psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerine etkisi" adlı çalışmada Pamukkale Üniversitesi’nde görevli öğretim elemanlarının ilişkiel psikolojik sözleşmelerinin örgütsel güven ve alt boyutları üzerinde pozitif ve orta düzeyli ilişkiler olduğu, katılımcıların sahip olduğu

işlemsel psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Aslan ve Uyar (2018) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlali ve hissettirdiklerinin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri" adlı çalışmada 300 sağlık çalışanından elde edilen verilere göre algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif bir ilişki olduğu, algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin hissettirdikleri ile dış iş tatmini, iç iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif ilişki olduğu bulunmuştur.

Bal (2014) tarafından yapılan "presenteizm ve psikolojik sözleşmenin duygusal zekâ ile ilişkisi" adlı çalışmada presenteizm ve psikolojik sözleşmenin duygusal zekâ üzerindeki etkisi Gaziantep Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel ile incelenerek duygusal zekâ-presenteizm ve duygusal zekâ-psikolojik sözleşme arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, fakülte/ yüksekokul, çalışma süresi değişkenlerine göre duygusal zekâ, presenteizm ve psikolojik sözleşme kavramları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

Büyükyılmaz (2013) tarafından yapılan "akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi" adlı çalışmada Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan 570 akademik personelin algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreci incelenerek akademik personelin psikolojik sözleşme ihlalinde işlemsel unsurlardan çok ilişki unsurların etkili olduğu, üniversitenin vaatlerini yerine getirmemesi durumunda akademik personelin işten ayrılma niyetinde bir artış meydana geldiği ve psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek duygusal tepkilerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracı değişken olduğu; ayrıca birey ile örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin kalitesiz olması durumunda psikolojik sözleşme ihlaline gösterilen negatif duygusal tepkilerin kuvvetlendiği ve işten ayrılma niyetinin arttığı belirlenmiştir.

Çağlayan (2016) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Devlet okullarında görev yapan ilköğretim ve ortaokul öğretmenleri

üzerinde bir uygulama” adlı çalışmada Ankara ili Etimesgut ilçesinde görev yapan 356 ilkokul ve ortaokul öğretmeninin çalışma hayatı boyunca algıladıkları psikolojik sözleşme düzeylerinin, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerindeki etkileri incelenerek kamuda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sırasıyla; örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı, öğretmenlerin psikolojik sözleşme algı düzeylerinin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkişel türlerinin örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı üzerinde etkileri olduğu: psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif, devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Çetin (2010) tarafından yapılan “örgütsel bağlılığın sağlanmasında psikolojik sözleşmenin rolüne ilişkin araştırma” adlı çalışmada özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin işe başlangıçlarındaki psikolojik sözleşmelerinin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenerek cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, ortalama gelir düzeyi ve eğitim durumu değişkenlerine ilişkin psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında anlamlı bir fark olmadığı, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının sağlanmasında, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Dağlı (2016) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma" adlı çalışmada psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algısı üzerinde negatif yönlü; örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Demirkasımoğlu (2012) tarafından yapılan "Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi” adlı çalışmada, kamu ve özel okul öğretmenlerinin okul ile ilişkilerinde en çok ilişkişel, ikinci sırada dengeli, üçüncü sırada geçişsel ve son sırada işlemsel sözleşme türünde psikolojik sözleşme algısına sahip olduğu, öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulları ile olumlu bir psikolojik sözleşme geliştirdiği, okulları ile uyum düzeyleri

arttikça işlemsel sözleşme algısının azaldığı, öğretmenlerin işleri ve yöneticileri ile uyum düzeyleri arttikça ilişkisel sözleşme algısı, okul ve yöneticileri ile uyumları arttikça dengeli sözleşme algısının arttığı; öğretmenlerin meslektaşları ile uyum düzeyleri arttikça, geçişsel sözleşme algılarının azaldığı bulunmuştur.

Demirkasımoğlu (2014) tarafından yapılan "öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ve kişi-çevre uyum seviyeleri" adlı çalışmada kamu ve özel okul öğretmenleri ve okul yönetimi arasındaki işlemsel sözleşmenin zayıf, psikolojik sözleşmenin ise güçlü olduğu, işlemsel sözleşme türünde okul türü, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu, öğretmenlerin okulları ile ağırlıklı olarak ilişkisel sözleşme geliştirdiği, ilişkisel sözleşmeye ilişkin görüşlerinde okul türü, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu, öğretmenlerinin ikinci olarak en yüksek algıya sahip olduğu sözleşme türünün dengeli sözleşme olduğu, dengeli sözleşmeye ilişkin öğretmen görüşlerinde öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmazken, okul türü ve kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu, öğretmenlerin düşük düzeyde bir geçişsel sözleşme algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dikili (2012) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: bir örnek olay çalışması" adlı çalışmada işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında ters yönde, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki olduğu, işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyi ile genel iş tatmini düzeyi arasında ise düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlâli algıları ile içsel/temel iş tatmini, dışsal iş tatmini, genel iş tatmini ve toplam iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu, işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve algıladıkları psikolojik sözleşme ihlâli düzeyleri; içsel/temel iş tatmini düzeylerinin %34'ünü; dışsal iş tatmini düzeylerinin %41'ini; genel iş tatmini düzeylerinin %14'ünü ve toplam iş tatmini düzeylerinin %37'sini açıkladığı bulunmuştur.

Doğan (2017) tarafından yapılan "okulların sosyal sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki" adlı çalışmada Uşak il merkezi ve ilçelerinde çalışan 518 öğretmenden elde edilen veriler sonucunda öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri algılarının orta düzeyde olduğu, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri kıdemlerine ve okul türlerine göre farklılaştığı, aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmen görüşleri psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından ilişkisel sözleşmede farklılaştığı, 21 yıl üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin, 11-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere göre ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin liselerde görev yapan meslektaşlarına göre psikolojik sözleşmelerinin daha yüksek olduğu; psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutuna göre de aynı okulda daha az süre görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin daha yüksek olduğu, okulların sosyal sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dönmez (2015) tarafından yapılan "ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" adlı araştırmada cinsiyet, okuldaki çalışma süresi, mesleki kıdem ve çalıştığı okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı farklar olduğu, öğrenim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığı, öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gemalmaz (2014) tarafından yapılan "ilkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi" adlı çalışmada motivasyonel dilin psikolojik sözleşme ile lider üye etkileşimiyle pozitif yönlü ilişkisi bulunduğu anlamlı bir şekilde yordadığı, lider üye etkileşiminin de psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde ilişki kurduğu ve anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır.

Koçak (2016) tarafından yapılan "Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü" adlı çalışmada Uşak ili

merkezindeki 21 resmi ortaöğretim kurumunda (liselerde) çalışan 913 öğretmenle gerçekleştirilen lise öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri üzerinde, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma ve güçlendirici liderlik davranışları gösterme düzeylerinin rolü incelenerek elde edilen veriler sonucunda okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin orta, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin ise yüksek olduğu; öğretmenlere göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını yüksek düzeyde yerine getirdiği, öğretmenlerin algılarının cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okulda görev yapan öğretmen sayısı ve okul türü değişkenlerine göre farklılıklar gösterdiği, psikolojik sözleşmeye ilişkin karşılıklı algılar arasında güçlü pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, aynı zamanda güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasında da anlamlı, pozitif yönlü; güçlü bir ilişki olduğu ve okulun psikolojik sözleşmeye uyma ve güçlendirici liderlik davranışları sergileme düzeyleri öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Koçak ve Burgaz (2017) tarafından yapılan "ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü" adlı çalışmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerine uyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, okullardaki psikolojik sözleşmenin takas teorisine dayandığı, güçlendirici liderlik davranışının yenilikçi performans koçluğu, beceri geliştirme, bilgi paylaşımı ve yetki devri ile hesap verebilirlik alt ölçeklerinin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ile uyum düzeyinin pozitif yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Demircioğlu (2015) tarafından yapılan "Devlet liselerinde üretim karşıtı iş davranışları ve psikolojik sözleşme ilişkisi" adlı çalışmada Ankara ili merkez ilçelerindeki 34 kamu genel lisesinde çalışan 452 öğretmenin psikolojik sözleşme algılarının orta düzeyde olduğu belirlenirken, üretim karşıtı iş davranışları algısının ara sıra gerçekleştiği, psikolojik sözleşme ve üretim karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasında düşük ancak anlamlı ilişkiler olduğunu ve psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel alt boyutlarının üretim karşıtı iş davranışlarındaki değişkenliğin % 2'sini açıkladığı saptanmıştır.

Özgen ve Özgen (2010) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri; tıbbi satış temsilcileri üzerine bir araştırma" adlı çalışmada 457 tıbbi satış elemanı ile psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının ve psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini, örgütsel davranış ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkileri incelenerek ilişkisel psikolojik sözleşmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel psikolojik sözleşmelerin ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiği bulunmuştur.

Özler ve Ünver (2012) tarafından yapılan "psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma" adlı çalışmada 179 akademik personelden elde edilen veriler sonucunda akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu; psikolojik sözleşmenin yalnızca ilişkisel boyutunun ise iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Öztürk, Eryeşil ve Damar (2018) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü" adlı çalışmada Konya ilinde eğitim kurumlarında çeşitli kademelerde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenerek araştırmanın verilerine göre psikolojik sözleşme algısı, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik sözleşme algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Selekler (2007) tarafından yapılan "öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı" adlı çalışmada öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde, güç mesafesi algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel adalet boyutlarından

işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki olduğu, örgütlerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı, güç mesafesinin örgütsel adaletin her iki boyutunun yönetime duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasındaki negatif ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur.

Topcu (2015) tarafından yapılan "çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü" adlı çalışmada örgütsel tutum ve davranışlarda kişiliğin belirleyici bir rolü bulunduğu, bu ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolü olduğu, psikolojik sözleşmenin örgütlerdeki psiko-sosyal faktörlerin yönetilmesinde ve verimliliği artırıcı çabaların şekillendirilmesinde önemli bir yeri olduğu belirlenmiştir.

Üçler (2018) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme, örgütsel şeffaflık ve lider-üye etkileşiminin çalışan performans davranışları ile ilişkisinin incelenmesi" adlı çalışmada konaklama sektöründe 221 çalışan ve 21 yöneticiden elde edilen verilerle algılanan psikolojik güvenliğin, örgütsel şeffaflık ile çalışanların görev içi performans davranışları arasında tam aracılık rolü üstlendiği, algılanan psikolojik güvenliğin, çalışanların örgütsel şeffaflık ve görev ötesi performans davranışlarına aracılık etmediği tespit edilmiştir.

Yılmaz (2012) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma" adlı çalışmada psikolojik sözleşme ve alt boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunurken, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Yılmaz ve Altinkurt (2012)'un "özel dersane öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeleri" adlı araştırmasında elde edilen bulgulara göre öğretmenler kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülüklerini "orta düzeyde", çalışanların kurumlarına karşı yükümlülüklerini "çok" yerine getirdiğini düşünmektedir. Katılımcıların görüşleri cinsiyet, kıdem, aylık ortalama gelir ve medeni duruma göre değişmemektedir.

Yiğit (2015) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul Avrupa yakası Endüstri Meslek Lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma" adlı çalışmada İstanbul ili Avrupa yakasında hizmet veren mesleki ve teknik eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tatminine etkisi incelenerek işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu, psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tatminini negatif olarak etkilediği saptanmıştır.

2.5.3.2. Psikolojik sözleşme ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar

Bal, De Lange, Jansen ve Van Der Velde (2008) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlali ve iş tutumları: yaş aracılığıyla meta-analiz (psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator)" adlı çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile iş tutumu gelişimi arasındaki ilişkide yaş değişkeninin duyuşsal olaylara, sosyal değişime ve yaşam boyu etkisine dayanarak (1) psikolojik sözleşme ihlalinin iş tutumlarını olumsuz yönde etkilediği ve (2) yaşın bu ilişkileri yönlendirdiği ve sözleşme ihlali ile güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin genç işçiler için gerçekten daha güçlüyken, sözleşmenin ihlali ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin yaşlı işçiler için daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Dabos ve Rousseau (2004)'nin "çalışan ve işverenler arasında psikolojik sözleşmenin karşılıklılığı (mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers)" konulu çalışmada iş ilişkisinde karşılıklılığı incelemek için 16 üniversite bazlı araştırma merkezinde 80 çalışan-işveren eşleştirilerek psikolojik sözleşmede işveren olarak üniversite, bilim adamlarının istihdam şartlarının şekillendirilmesinde birincil araçlar olarak belirlenmiştir. Takas anlaşması ile ilgili olarak çalışan ve işveren inançları arasındaki tutarlılığın kapsamını değerlendiren bu çalışma, psikolojik sözleşmelerde karşılıklılığın çeşitlilik ve sonuçları ortaya çıkardığını ve işverenle çalışmaya devam etme niyetine ek olarak üretkenlik ve kariyer ilerlemesi göstergelerine pozitif olarak bağlı olduğunu göstermektedir.

De Vos, Buyens ve Schalk (2003) tarafından yapılan "örgütsel sosyalleşme sırasında psikolojik sözleşme gelişimi: gerçeğe uyum ve karşılıklılığın rolü (psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity)" adlı çalışmada, istihdam ilişkilerinin ilk yılını kapsayan 333 yeni işe alımda dört aşamalı olarak, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşme algılarındaki takaslarla ilgili iki mekanizma ele alınmaktadır: (1) algılanan vaatlerin tek taraflı olarak gerçeğe uyarlanması ve (2) karşılıklı vaatlerin bir fonksiyonu olarak algılanan vaatlerin uyarlanmasıdır. Sonuçlar, yeni gelenlerin işverenlerine yaptıkları vaatlere ilişkin algılarındaki değişikliklerin kendi katkılarıyla ilgili algılarından ve işverenlerinden aldıkları teşviklerden etkilendiğini göstermektedir.

Guest (2004) tarafından yapılan "istihdam ilişkisinin psikolojisi: psikolojik sözleşmeye dayalı bir analiz (the psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract)" konulu çalışmada istihdam ilişkilerinde değişimlere yol açan gelişmeler ve güncel geçerliliğe sahip kavramsal bir çerçeveye duyulan ihtiyaç vurgulanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin yararlı bir çerçeve sağladığı ve istihdam ilişkilerinin yönlerini incelemek için psikolojik sözleşmeyi benimsemiş olan farklı çalışmaların ana hatları çizildiği vurgulanmaktadır. Bu temelde psikolojik sözleşme kavramında içeriğe ve duruma daha fazla ağırlık vermek üzere farklı bakış açısı ve iş ilişkilerinin kalbinde yer alan adalet ve güven konularının birleştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Guest ve Conway (2002) tarafından "psikolojik sözleşmeyi iletmek: işveren perspektifi (communicating the psychological contract: an employer perspective)" konulu araştırma 1306 insan kaynakları yöneticisi ile yapılmıştır. Psikolojik sözleşmenin yönetimini ve örgütsel iletişimin rolünü inceleyen araştırmanın sonuçları başlangıç girdisi, günlük çalışma ve geleceğe yönelik, yukarıdan aşağı şeklinde örgütsel iletişimin üç ayrı yönü tanımlanarak psikolojik sözleşme yönetiminde iletişimin ayırt edici rolü olduğu, daha adil bir sözleşmenin daha fazla adalet ve güven duygusuna yol açtığı, daha kapsamlı olmasının ve çalışanlar ve örgütler için yarar sağladığı, etkili iletişimin psikolojik sözleşmenin algılanan ihlalini azalttığı ve sözleşmenin yönetiminde çalışanla ilgili olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Hao-min, Jun, Si-yan ve Su-ting (2010) tarafından yapılan "bilgi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali, özkaynak duyarlılığı ve iten ayrılma niyetine ilişkin bir çalışma (a study on psychological contract breach, equity sensitivity and turnover intention of knowledge workers)" adlı çalışmada bilgi çalışanlarının psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenerek psikolojik sözleşmenin ilişkisel psikolojik sözleşme ve işlemsel psikolojik sözleşme olarak iki boyutlu olduğu, bilgi çalışanlarının ilişkisel boyutun memnuniyetini tercih ettiği; yüksek özkaynak duyarlılığı olan çalışanların düşük düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olduğu; özkaynak duyarlılığının psikolojik sözleşme ihlali algısı ve işten ayrılma niyetine etkisi açısından bilgi çalışanlarını güçlendirmek ve psikolojik sözleşme algılarını iyileştirmek için kariyer gelişim planı yapılmasının yardımcı olacağı ifade edilmiştir.

Hattori ve Morinaga (2013) tarafından yapılan "farklı kariyer aşamaları sırasında psikolojik sözleşme gelişimi (psychological contract development during different career stages" adlı çalışmasında psikolojik sözleşme algılarının oluşumunda, erken sosyalleşme döneminin kritik olduğu, sözleşmelerdeki değişiklikler çalışanların beklenti seviyesini değiştirirse de, önemli olan referans noktasının çalışanların beklenti algıları olduğu tespit edilmiştir.

Lambert, Edwards ve Cable (2003) tarafından yapılan "psikolojik sözleşmenin ihlali ve gerçekleşmesi: geleneksel ve genişletilmiş yaklaşımların karşılaştırılması (breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views)" konulu araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinde eksik veya fazla teşvikler göz önünde bulundurulduğunda memnuniyetin belirli nitelikteki bir teşviğin var olup olmadığına bağlı bulunduğu, ayrıca verilen teşviklerin vaat edilen teşviklerden daha güçlü olduğu ve geliştirilen genişletilmiş görünümün daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Lester, Turnley, Bloodgood ve Bolino (2002) tarafından yapılan "denetim otoritesindeki farklılıklar ve psikolojik sözleşme ihlalinde uyuşmazlıklar ve atıflar (not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach)" adlı çalışmada örgütlerin adil olma,

ilerleme imkanları sunma ve iyi iş ilişkileri kurma yükümlülüğünü ihlal ettiği ölçüde çalışanların psikolojik sözleşme algısının farklılık gösterdiği bulunmuştur.

McLean Parks, Kidder ve Gallagher (1998) tarafından yapılan "koşullu çalışma düzenlemelerinin etki alanının psikolojik sözleşme üzerine haritalanması (fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract)" adlı çalışmada psikolojik sözleşmenin teorik temelini ve boyutlarını geliştirerek psikolojik sözleşmelerin boyutları (istikrar, kapsam, somutluk, odak, zaman çerçevesi, öznelcilik, çoklu kurum) ile anlamlı bir şekilde alternatif istihdam düzenlemeleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konmuştur. Ayrıca psikolojik sözleşmelerin boyutlarının, sözleşmelerin içeriğinden çok, çeşitli iş düzenlemeleri ve aynı zamanda farklı iş türleri geliştirebileceği tespit edilmiştir.

Patrick (2008) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ve iş ilişkileri (psychological contract and employment relationship)" adlı çalışmada altı psikolojik sözleşme değişkeni (ilişkisel sözleşme, işlemsel sözleşme, işverenin çalışanlara karşı yükümlülüğü/vaatleri, çalışanın işverenle olan vaatleri/yükümlülüğü, işverenin çalışanla ilişkisi ve çalışanın işverenle olan ilişkisi) incelenerek çalışanların işverenlerine karşı vaatleri/yükümlülükleri, işverenlerin çalışanlarına karşı vaatleri/yükümlülüklerinden daha yüksek olduğu, çalışanların işverenleriyle ilişkileri, işverenlerin çalışanlarıyla ilişkilerinde daha güçlü olduğu bulunmuştur.

Robinson (1996) tarafından yapılan "güven ve psikolojik sözleşme ihlali (trust and breach of the psychological contract)" konulu çalışmada çalışanların işverenlerine duydukları güven ve işverenleri tarafından psikolojik sözleşme ihlali deneyimleri arasındaki ilişki iki buçuk yıllık bir sürede 125 yeni işe alınan yöneticinin işe başladıklarında, 18 ay ve 30 ay sonra incelenmiştir. Elde edilen veriler sonucunda güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin güçlü ve çok yönlü olduğu, işe alındığı sırada başlangıç güvencesinin işyerinde 18 ay çalıştıktan sonraki psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz ilişkili olduğu, karşılanmamış beklentilerle birlikte güvenin psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların örgüte katkıları arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği tespit edilmiştir.

Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) tarafından yapılan "değişim yükümlülükleri ve psikolojik sözleşme: boylamsal çalışma (changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study)" adlı araştırmada işletme mezunu çalışanların algıladığı istihdam yükümlülüklerindeki değişiklikler incelenerek istihdamın ilk iki yılında, çalışanlar işverenlerine daha az ve işverenler de daha fazla borçlu olduklarını algıladığı, işverenlerin taahhütlerini yerine getirememesi ile bazı çalışanlar tarafından algılanan yükümlülüklerin türlerinde önemli ölçüde azalan ilişki olduğu bulunmuştur.

Robinson ve Morrison (2000) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlali ve ihlalin gelişimi: boylamsal bir çalışma (the development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study)" konulu araştırmada çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütleri tarafından ihlal edildiğine ilişkin algılarını etkileyen faktörler iş başlangıcında ve 18 ay sonra 147 yöneticiden elde edilen verilerle incelenerek bu algı sonucunda örgütsel performans ve çalışan performansının düşük olduğu, çalışanın resmi bir sosyalleşme süreci yaşamadığı, çalışanın işe başlamadan önce örgütsel araçlarla çok az etkileşime girdiği, ikinci zamandaki algılanan sözleşme ihlalinin daha muhtemel olduğu, ayrıca çalışanların her iki durumda da çalışan adil bir şekilde davranış görmediğinde, algılanan ihlalin daha yoğun olduğu bulunmuştur.

Robinson ve Rousseau (1994) tarafından yapılan "psikolojik sözleşmeyi ihlal etmek: istisna değil, norm (violating the psychological contract: not the exception but the norm)" adlı çalışmasında mezun olduktan iki yıl sonra, iki kez anket uygulanmış olan 128 çalışan üzerinde psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkması ve etkisi incelenerek psikolojik sözleşmelerde işe alım sırasında ve sonrasında gelişen istihdam koşullarına bağlı olarak katılımcıların çoğunluğu karşılıklı yükümlülükler için sözleşmelerinin (%54,8) işverenleri tarafından ihlal edildiğini, ihlallerin meydana gelmesi işgücü devir hızını pozitif yönde; güven, memnuniyet ve işte kalma niyetlerini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur.

Rousseau (1990) tarafından yapılan "kendilerine ve işverenlerinin yükümlülüklerine ilişkin yeni işe alım algıları: psikolojik sözleşmeler üzerine bir çalışma

(new hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts)" adlı araştırmada istihdam yükümlülükleri ile ilgili inançlar incelenerek sıkı çalışma karşılığında, yüksek ücret ve kariyer ilerlemesine dayanan işlemsel yükümlülüklerle karşılık iş güvencesi ve asgari kalma süresi ile sadakate dayanan ilişkisel yükümlülükler olduğu, bu tür yükümlülüklerin işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki tür yasal sözleşme ile bağlantılı olduğu, işverenlerin ilişkisel sözleşme yükümlülüklerinin çalışanın örgütten beklediği çalışma süresinin uzunluğu ile işlemsel sözleşmedeki yükümlülüklerin yeni işe alımlarda kariyerleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Sharif, Wahab ve Sarip (2017) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlali ve ihlal duyguları: yaşa bağlı farklılığın aracı rolü (psychological contract breach and feelings of violation: moderating role of age-related difference)" adlı çalışmada yaşla ilişkili farklılıkların Pakistan'daki 9 farklı örgütten 184 çalışana psikolojik sözleşme ihlali algısı ve ihlal duyguları ile ilişkili olarak aracılık etkisi incelenerek daha yaşlı çalışarlarda psikolojik sözleşme ihlali algısının daha az olacağı yönünde etkisi olduğu, psikolojik sözleşme ihlalinin algılamasında daha yaşlı çalışanların genç çalışarlara göre ihlal duygularına karşı tepkisinin daha ölçülü olduğu, yaşın psikolojik sözleşme ihlali ile ihlal duygusu arasındaki ilişkide anlamlı derecede etkili olduğu saptanmıştır.

Tekleab ve Taylor (2003) tarafından yapılan "iş ilişkisinde iki taraf yok mu? sözleşme yükümlülükleri ve ihlalleri konusunda örgüt-çalışan sözleşmesinin öncelikleri ve sonuçları (aren't there two parties in the employment relationship? antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations)" adlı çalışmada tarafların psikolojik sözleşmelerinin karşılıklı yükümlülükleri hakkındaki anlaşma seviyeleri ve tarafların psikolojik sözleşme ihlali algıları incelenerek çalışanın yükümlülükleri ve sözleşmenin ihlalleri ile ilgili olarak yöneticilerin ve çalışarlarnın, örgütün yükümlülükleri ve ihlallerine katılmama eğiliminde oldukları; yönetici tarafından rapor edilen yönetici ve lider-üye etkileşimi ile çalışarlarnın görev sürelerinin, çalışarlarnın yükümlülükleri üzerinde anlaşma ile pozitif ilişkili olduğu, çalışarlarnın yükümlülükleri ile ilgili anlaşmanın yöneticinin ihlal algılamasıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Thomas, Au ve Ravlin (2003) "kültürel çeşitlilik ve psikolojik sözleşme (cultural variation and the psychological contract)" konulu çalışmasında çalışanlar ve işverenler arasındaki takas ilişkisine yönelik kültürel farklılıkların istihdam ilişkisine ilişkin algılarında bireylerin kültürel profillerinin (a) psikolojik sözleşmenin oluşturulmasını, (b) psikolojik sözleşmenin ihlallerine ilişkin algılarını ve (c) algılanan ihlallere karşı tepkileri etkilediği, hem bilişsel hem de motivasyon mekanizmalarını etkilediği ve kültürün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisine yönelik genel mekanizmalar, bireyciliğin ve kolektivizmin etkisinin sürdüğünü tespit etmiştir.

Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood (2003) tarafından yapılan "psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin rol performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi (the impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors)" adlı çalışmada 134 denetim sorumlusu ile psikolojik sözleşme yerine getirilmesinde kurum içi performans, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içinde bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde üç tür çalışan davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi kapsamında her üç tipteki çalışan davranışının performansla olumlu ilişkili olduğu; örgüte yönelik vatandaşlık davranışının meslektaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarından daha güçlü olduğu, çalışanların örgütün taahhütlerini yerine getirmesi amacıyla kasıtlı olarak iş çabalarını azaltma olasılıklarının yüksek olduğu ve bu durumda yalnızca sınırlı destek sağlamakta oldukları tespit edilmiştir.

Turnley ve Feldman (1999) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlallerinin çıkış, ses, sadakat ve ihmal üzerindeki etkisi (the impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect)" adlı çalışmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile çıkış, ses, sadakat ve ihmal davranışları arasındaki ilişki 800'den fazla yöneticiden oluşan bir örneklem ile incelenerek psikolojik sözleşme ihlallerinin, artan düzeyde çıkış, ses ve ihmal davranışları ve örgüte olan bağlılık düzeylerinin azalmasıyla sonuçlandığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak, cazip istihdam alternatiflerinin kullanılabilirliği gibi durumsal faktörlerin psikolojik sözleşme ihlalleri ile çıkış arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği, ancak psikolojik sözleşme ihlalleri ile ses, sadakat veya ihmal arasındaki ilişkiyi etkilemediği, özellikle iş güvenliği, tazminat ve ilerleme

fırsatları açısından, şirketlerin küçültülmesi veya yeniden yapılandırılması konusunda çalışan yöneticiler arasında psikolojik sözleşme ihlallerinin daha sık ve daha yoğun olduğu görülmektedir.

Turnley ve Feldman (2000) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlallerinin etkilerini yeniden incelemek: aracı olarak iş tatminsizliği ve karşılanmamış beklentiler (re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators)" adlı çalışmada 800'den fazla yöneticiden elde edilen veriler kullanılarak psikolojik sözleşme ihlalleri ile iş bırakma niyeti, dış görevlerin ihmali ve örgütsel vatandaşlık davranışları şeklinde üç tür çalışan davranışı arasındaki ilişkilerin karşılanmamış beklentiler ve iş tatminsizliği ile ilişkisi incelendiğinde karşılanmamış beklentilerin ve iş memnuniyetsizliğinin bu tür ilişkilere kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo (2007) tarafından yapılan "psikolojik sözleşme ihlalinin işle ilgili sonuçlar üzerinde etkisi: meta analiz (the impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis)" adlı çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin fiili iş gücü devri haricindeki tüm sonuçlar ile ilgili olduğu, duyuşsal olaylar teorisine dayanarak, etkileme (ihlal ve güvensizlik), tutum (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgücü devri niyetleri) ve bireysel etkinlik (fiili iş gücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol-içi performans) ihlal ile bütünleştiren bir nedensel model olduğu, ihlalin bireysel etkinlik ve tutum üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Zhu ve Wang (2005) tarafından yapılan "Çin'de bilgi çalışanlarının psikolojik sözleşme yapılandırma araştırmaları (the research on construct of knowledge employee's psychological contract in China)" adlı çalışmada 40 şirketten 562 bilgi çalışanından elde edilen veriler sonucu işverenin psikolojik sözleşme yükümlülüğünün ekonomik motivasyondan, bağlamsal desteklerden ve gelişim fırsatından oluştuğu; çalışanın yükümlülüğünün kurallara uyma, örgütsel kimlik ve girişimcilik yönelimlerinden oluştuğu; bilgi çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri ekonomik reform ve stratejik girişimcilik konusundaki uygulamaları etkilediği tespit edilmiştir.

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın geliştirilmesi, uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, okul yöneticilerinin sosyal takas, özümleme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algısının çeşitli bağımsız değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığını tespit etmek üzere hazırlanan ilişkisel tarama modelinde nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır (Can, 2013; Karasar, 2005).

3.2. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, Bolu ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı toplam 147 ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 341 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yöntemine gidilmeyerek evrenin tamamına ulaşılmıştır. Söz konusu bu değişkenler doğrultusunda araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik değişkenlere göre dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden cinsiyet değişkeni Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin bulgular

Cinsiyet	f	%
Kadın	63	25,3
Erkek	186	74,7
Toplam	249	100,0

Tablo 3.1'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 63'ü (%25,3) kadın, 186'sı (%74,7) erkek okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Bolu Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Mart 2019 döneminde alınan verilere göre il genelinde 68 kadın yönetici ve 273 erkek yönetici görev yapmaktadır. Buna göre ölçeklerin geri dönüş oranının kadın okul yöneticileri için %92,6, erkek okul yöneticileri için % 68,1 olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden çalıştıkları okul türü değişkeni Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne ilişkin bulgular

Okul türü	f	%
İlkokul	56	22,5
Ortaokul	75	30,1
Lise	118	47,4
Toplam	249	100,0

Tablo 3.2'ye göre veri toplama araçlarının 56'sı (%22,5) "ilkokul"da, 75'i (%30,1) "ortaokul"da ve 118'i (%47,4) "lise"de görevli okul yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Bolu ilinde ilkokullarda görev yapan 109 yönetici, ortaokullarda görev yapan 103 yönetici ve liselerde yapan görev yapan 129 yönetici bulunmaktadır. Okul türlerine göre ölçeklerin geri dönüş oranları ilkokul yöneticileri için %51, ortaokul yöneticileri için %73 ve liseler için % 91 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden görev türü değişkeni Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Okul yöneticilerinin görev değişkenine ilişkin bulgular

Görevi	f	%
Okul Müdürü	95	38,2
Müdür Yardımcısı	154	61,8
Toplam	249	100,0

Tablo 3.3'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 95'i (%38,2) okul müdürü ve 154'ü (%61,8) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadırlar. Müdür başyardımcılığı grubu müdür yardımcılığı grubu ile birleştirilmiştir. Buna göre Bolu il genelinde 129 okul müdürü ve 212 müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticisi bulunmaktadır. Görev türlerine göre ölçeklerin geri dönüş oranları okul müdürleri için %73,6 ve müdür yardımcıları için % 72,6 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden eğitim durumu değişkeni Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumuna ilişkin bulgular

Eğitim durumu	f	%
Lisans	179	71,9
Lisansüstü	70	28,1
Toplam	249	100,0

Tablo 3.4'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 179'u lisans (%71,9), 70'i (%28,1) yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden medeni durum değişkeni Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Okul yöneticilerinin medeni durumuna ilişkin bulgular

Medeni durum	f	%
Evli	229	92,0
Bekâr	20	8,0
Toplam	249	100,0

Tablo 3.5'e göre 249 katılımcının 229'u (%92,0) "evli", 20'si (%8,0) "bekâr"dır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden yaş değişkeni Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin yaşı	f	%
35 yaş ve altı	46	18,5
36–40 yaş	47	18,9
41–45 yaş	67	26,9
46–50 yaş	44	17,7
51 ve üzeri	45	18,0
Toplam	249	100,0

Tablo 3.6’ya göre araştırmaya katılan 249 katılımcının 46’sı (%18,5) “35 yaş ve altı”, 47’si (%18,9) “36-40 yaş arası”, 67’si (%26,9) “41-45 yaş arası”, 44’ü (%17,7) “46-50 yaş arası”, 45’i (%18,0) “51 yaş ve üzerindeki” okul yöneticilerinden oluşmaktadır. 30 yaş ve altı grubunda 8 okul yöneticisi bulunduğundan “30 yaş ve altı” ile “31-35 yaş” grubu birleştirilerek “35 yaş ve altı” olarak ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden mesleki kıdem değişkeni Tablo 3.7’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular

Mesleki Kıdem	f	%
10 yıl ve daha az	36	14,5
11–15 yıl	34	13,6
16–20 yıl	110	44,2
21-25 yıl	47	18,9
26 yıl ve üzeri	22	8,8
Toplam	249	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 36’sının (%14,5) “10 yıl ve daha az” kıdeme, 34’ünün (%13,6) “11-15 yıl” kıdeme, 110’unun (%44,2) “16-20 yıl” kıdeme, 47’sinin (%18,9) “21-25 yıl” kıdeme ve 22’sinin (%8,8) “26 yıl ve üzeri” kıdeme sahip olduğu görülmüştür. 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip sadece 4 yönetici bulunduğundan “5 yıl ve altı” ile “6-10 yıl arası” birleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden yöneticilikteki kıdem değişkeni Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine ilişkin bulgular

Yöneticilikte Kıdem	f	%
5 yıl ve daha az	93	37,4
6–10 yıl	70	28,1
11–15 yıl	43	17,3
16–20 yıl	26	10,4
21-25 yıl	17	6,8
Toplam	249	100,0

Tablo 3.8’e göre araştırmaya katılan 249 okul yöneticisinin 93’ü (%37,4) “5 yıl ve daha az”, 70’i (%28,1) “6-10 yıl”, 43’ü (%17,3) “11-15 yıl”, 26’sı (%10,4) “16-20 yıl”, 17’si (%6,8) “21-25 yıl” aralığında yöneticilik yapmaktadırlar. 26 yıl ve üzerinde yöneticilik yapan katılımcı bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden görev yaptıkları okulda yöneticilikte geçen süre değişkeni Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulda yöneticilikte geçen süre değişkenine ilişkin bulgular

Çalışma süresi	f	%
2 yıl ve daha az	99	39,8
3-4 yıl	89	35,7
5 yıl ve üzeri	61	24,5
Toplam	249	100,0

Tablo 3.9’a göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 99’u (%39,8) “2 yıl ve daha az”, 89’u (%35,7) “3-4 yıl” ve 61’i (%24,5) “5 yıl ve üzeri” süredir buldukları okullarda yöneticilik yapmaktadır. “5-6 yıl” aynı okulda yöneticilik yapan 52, “7-8 yıl” aynı okulda yöneticilik yapan 9 okul yöneticisi bulunduğundan bu gruplar “5 yıl ve üzeri” olarak birleştirilmiştir. Yönetmelik gereği 8 yıldan uzun süre aynı okulda yöneticilik yapan okul yöneticisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait bilgilerden görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkeni Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısına ilişkin bulgular

Öğrenci Sayısı	f	%
250 ve daha az	79	31,7
251-500	73	29,3
501-750	63	25,3
751 ve üzeri	34	13,7
Toplam	249	100,0

Tablo 3.10’a göre okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayıları ise 79’u (%31,7) “250 ve daha az”, 73’ü (%29,3) “251-500” aralığında, 63’ü (%25,3) “501-750” aralığında ve 34’ü (%13,7) “751 ve üzeri” şeklindedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ait kişisel bilgilerden sendika üyeliği değişkeni Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Okul yöneticilerinin sendika üyeliğine ilişkin bulgular

Sendika Üyeliği	f	%
Var	185	74,3
Yok	64	25,7
Toplam	249	100,0

Araştırmaya katılan 249 katılımcının 185’inin (%74,3) sendika üyeliği bulunurken 64’ünün (%25,7) sendika üyeliği bulunmamaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Çalışma Bolu Valiliği’nden Araştırma İzni (Ek-1) ve Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni (Ek-7) alınarak araştırma evrenini oluşturan Bolu ilinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 341 okul yöneticisinin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama sürecindeki tüm çalışmalar Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları

Etik Kurulu'nun yönergesine göre yapılmıştır. Okul yöneticilerinin sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ile psikolojik sözleşme algısı ölçeği uygulanmak üzere 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bolu ilinde 147 resmi kurumda görev yapan 341 okul yöneticisine bilgilendirmeler yapılarak bizzat araştırmacı tarafından veya ölçek formu yoluyla internet üzerinden ulaşılmıştır. Evren kapsamındaki bütün resmî kurumların yöneticilerine veri toplama aracının dağıtımı Nisan-Mayıs 2019 tarihlerinde tamamlanmıştır. Geri dönüş sağlanan 249 ölçeğin tamamı istatistikî anlamda kullanılabilir durumda olup analizlere dahil edilmiştir. Böylece 249 ölçek ile geri dönüş oranının araştırma evreninin %73'ünü oluşturduğu görülmektedir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı “Kişisel Bilgi Formu”, “Sosyal Takas Algısı Ölçeği”, “Özümseme Kapasitesi Ölçeği” ile “Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği” olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu cinsiyet, çalıştığı okul türü, görevi, medeni durum, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdemi, çalıştıkları okuldaki yöneticilik süresi, öğrenci sayısı, sendika üyeliği değişkenlerini içermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden birincisi, okul yöneticilerinin sosyal takas algılarını ölçmek için Shore, Tetrick, Lynch ve Barksdale (2006) geliştirdiği Karagonlar, Öztürk ve Özmen (2016) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Sosyal Takas Algısı Ölçeğidir. Tek boyut ve 7 maddeden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi algılarını ölçmek için Türkçe uyarlaması Yılmaz (2013) tarafından yapılan Flatten ve diğerlerinin (2011) özümseme kapasitesinin dört boyutunu ölçmek için geliştirdikleri ölçek baz alınarak (*Edinim* / 3 madde, *Benimseme* / 4 madde, *Dönüştürme* / 4 madde, *Kullanma* / 3 madde olmak üzere) ve yeni maddeler eklenerek okul yöneticilerine uygulamaya yönelik eğitim yönetimi alanı için ölçek geliştirilmiştir. Araştırmada “Özümseme Kapasitesi Ölçeği” şeklinde isimlendirilen 19 madde ve 4 boyuta (*Edinim* / 5 madde, *Benimseme* / 5 madde, *Dönüştürme* / 4 madde, *Faydalanma* / 5 madde) sahip olan bir ölçek elde edilmiştir.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Mimaroglu (2008) tarafından yapılan 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeğinden ve Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Demirkasimoğlu (2012) tarafından yapılan "Psikolojik Sözleşme Envanteri"nin "Okulun Öğretmenlere Karşı Yükümlülükleri" boyutundan yararlanılarak ve yeni maddeler eklenerek okul yöneticilerine uygulanmasına yönelik yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmada "Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği" şeklinde isimlendirilen 20 madde ve 3 boyuta (*İşlemsel* / 5 madde, *İlişkisel* / 10 madde, *Dengeli* /5 madde) sahip bir ölçek elde edilmiştir.

Araştırmada okul yöneticilerine uygulamak için özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği araştırmacı tarafından geliştirilerek sosyal takas ölçeği ile birlikte Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi (AFA), 2018-2019 eğitim-öğretim yılı Ocak ayında homojenliği bozmayacak şekilde ulaşılan Sakarya ve Ankara'dan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerden gönüllülük esasıyla geri dönüş sağlanan 259 ölçek arasından istatistiksel olarak kullanılamayacak durumda olan ölçekler çıkarılarak 256 ölçek ölçek ile; doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise Şubat ayında İzmir, Bursa ve Düzce'den ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerden gönüllülük esasıyla geri dönüş sağlanan 252 ölçek ile yapılmıştır. Yapılan birinci uygulamadan elde edilen verilerle AFA, ikinci uygulamadan elde edilen verilerle DFA yapılarak ölçme aracı oluşturulmuştur.

Veri toplama aracında yer alan ölçeklerin puanlanma sınırları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Tablo 3.12. Sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algısı ölçeklerine ilişkin verilerin yorumlanmasında kullanılan puan aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 – 1,79
Kısmen Katılıyorum	2	1,80 – 2,59
Kararsızım	3	2,60 – 3,39
Katılıyorum	4	3,40 – 4,19
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 – 5,00

3.4.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu (Ek-6) araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına yönelik görüşlerinin kişisel değişkenlere (cinsiyet, çalıştığı okul türü, görevi, medeni durum, eğitim durumu, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdemi, çalıştıkları okuldaki yöneticilik süresi, öğrenci sayısı, sendika üyeliği) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla belirlenmiş sorulardan oluşmaktadır.

3.4.2. Sosyal takas algısı ölçeği

Shore ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği Karagonlar ve diğerleri (2016) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Sosyal Takas Algısı Ölçeği tek boyuttan ve 7 maddeden oluşmaktadır. Sosyal Takas Algısı Ölçeği'nin kullanımı için gerekli izin alınmıştır (Ek-2). Ölçeğin güvenirlik çalışmaları kapsamında Cronbach Alpha değeri ,84 olarak bulunmuştur. Bu durumda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13. Sosyal takas algısı ölçeğinin güvenirlik katsayıları

	Madde Sayısı	Karagonlar vd (2016) Çalışmasının (Cronbach α)	Bu çalışmanın Cronbach α
Sosyal Takas Ölçeği	7	,85	,844

Eğitim yönetiminde okul yöneticilerinin sosyal takas algılarını ölçmek için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri biraraya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2018). Faktör analizinin temel amacı, büyük sayıdaki gözlenen değişkenler arasındaki korelasyonların, oldukça küçük sayıdaki faktörler ile açıklanıp açıklanamayacağını ve kaç tane faktörün veriye en iyi uyumu

göstereceğini belirlemektir. Bu aşama, faktör analizinin açıklayıcı aşamasıdır. En uyumlu olan faktör sayısı belirlendikten sonra ortaya çıkan soru, orijinal gözlenen değişkenlerin belirlenen faktörlere nasıl bağlı olacağı ve faktör model ile önsel bilginin nasıl birleştirileceğidir. Bu aşama ise faktör analizinin doğrulayıcı aşamasıdır (Akıncı, 2007). Dolayısıyla faktör analizi, analizin amacı dikkate alındığında açımlayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki temel yonteme ayrılmaktadır (Büyüköztürk, 2002). Ölçek gelişiminde AFA açıklayıcı bir aşama olarak kullanılırken DFA, AFA'da tanımlanan yapının yeni bir örnekte çalışıp çalışmadığını kontrol etmede ikinci adım olarak kullanılabilir (Erkorkmaz, Etikan, Damar, Özdamar ve Sanisoğlu, 2013). AFA faktör sayısını, faktörlerin ilişkili olup olmadığını ve her faktör için hangi gözlenen değişkenin en iyi ölçüt olduğunu ortaya koymaktadır (Schumacker ve Lomax, 2016; Tezcan, 2008).

Sosyal takas algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi (AFA) 256 ölçek ile yapılmıştır. Madde sayısına göre örneklem büyüklüğünün değişken sayısının en az 5 katı, hatta 10 katı civarında olması nedeniyle (Tavşancıl, 2005) 7 maddelik Sosyal Takas Algısı Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizinin 256 katılımcı ile yapılması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ve çok değişkenli normallik varsayımının testi için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bu değerler, iyi bir faktör analizi için 0,60 ve üzerinde olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Okul yöneticilerinin sosyal takas algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Sosyal takas algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,835
	χ^2	564,243
Bartlett Küresellik Testi	df	21
	p	,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk katsayısı 0,835 ve Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2=564,243$; $p=0,00$) sonucunun ,01 düzeyinde anlamlı çıkması Tablo 3.14'de

görüldüğü gibi verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

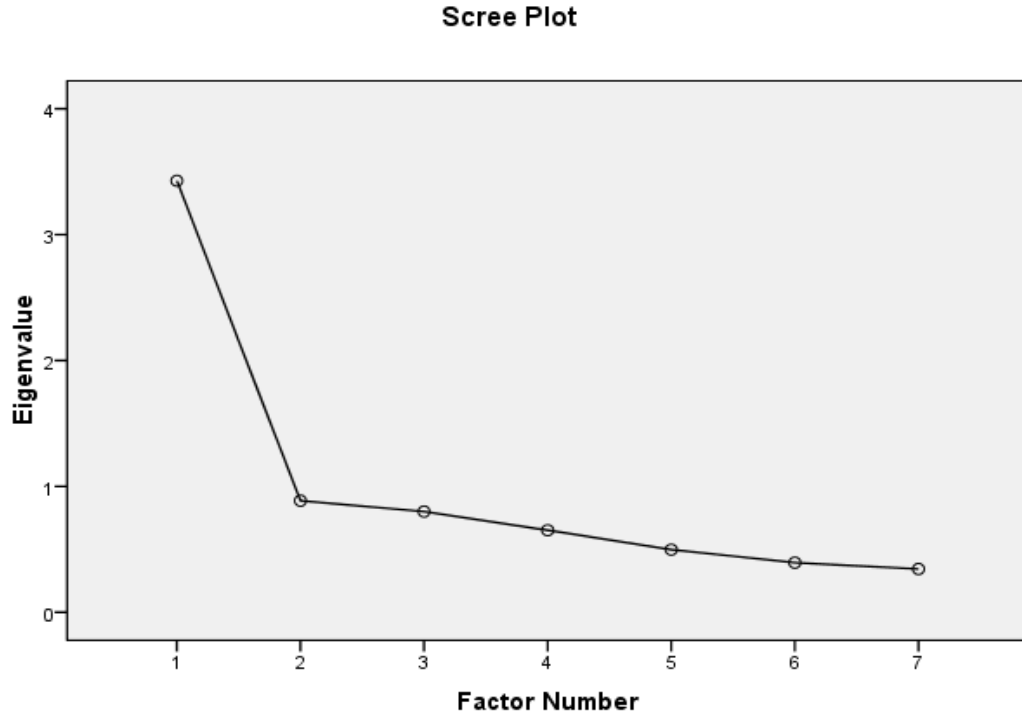
Açımlayıcı faktör analizinde dik ya da eğik olmak üzere iki temel döndürme tekniği bulunmaktadır. Döndürme teknikleri açısından temel fark, faktörler arasında korelasyon varsa eğik; faktörler ilişkisiz ise dik döndürme yöntemi kullanılmaktadır. Önsel bir bilginin olmadığı durumlarda iki yöntemin de denenip hangi sonucun daha uygun ve yorumlanabilir olduğuna karar verilebilmektedir (Güngör, 2016). Uygulamada sıklıkla dik döndürme için varimax ya da quartimax; eğik döndürme için oblimin ya da promax tekniklerinden birinin seçildiği görülmektedir (Büyüköztürk, 2002). Buna göre varimax dik döndürme ve direct oblimin tekniği uygulanarak tamamıyla aynı sonuçlar elde edilmiştir. Tek boyutlu 7 maddelik 5’li likert tipindeki ölçek için açımlayıcı faktör analizinde elde edilen sonuçlar Tablo 3.15 ve Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.15. Sosyal takas algısı ölçeğinin boyutlarının özdeğerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,876	41,089	41,089

Tablo 3.15’teki değerlere göre okul yöneticileri için sosyal takas algısı ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Tek faktörlü ölçme araçlarında açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli olarak görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Sosyal takas algısı ölçeğinin toplam varyansın %41,089’unu açıklamakta olduğu ve bu durumun yeterli kabul edildiği görülmektedir.

Faktör analizine ait özdeğer çizgi grafiği Şekil 3.1’de görülmektedir. Şekil 3.1’deki özdeğer grafiği incelendiğinde ölçeğin tek boyutlu olduğu gözlenmektedir.



Şekil 3.1. Sosyal takas algısı ölçeği özdeğer grafiği

Sosyal takas algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16. Sosyal takas algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Madde No	Faktör 1
6	,754
2	,730
5	,703
3	,638
7	,602
4	,528
1	,482

Faktör yük değeri için 0,60 ve üstü yük değeri yüksek; 0,30-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, 2002,

2018). Karagonlar ve diğerlerinin (2016) çalışmasına benzer olarak 7 maddelik tek faktör yapılı ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör çözümlemesi ise sosyal bilimlerde daha çok ölçek geliştirme ya da geçerlik çözümlerinde kullanılmakta ve önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının doğrulanması ya da teyit edilmesi amacını taşımaktadır (Tezcan, 2008). Değişken kümelerinin bir yapı ile açıklanıp açıklanamayacağına ait testlerde kullanılan DFA, daha kapsamlı olarak 1960'da Karl Jöreskog tarafından geliştirilmiş ve Jöreskog DFA yazılım programının geliştirilmesine öncülük etmiştir (Akıncı, 2007; Schumacker ve Lomax 2016). Doğrulayıcı faktör analizi için bu araştırmada Kikare uyum testi (Chi-Square Goodness), GFI- İyi Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index), RMSEA- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR- Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual), CFI- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index) ve AGFI- Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index), NFI-Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index), NNFI-Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index), IFI -Fazlalık Uyum İndeksi (Incremental Fit Index), RFI - Göreli Uyum İndeksi (Relative Fit Index) uyum indeksleri kullanılmıştır. Uyum indekslerinin yorumlanma aralıkları Tablo 3.17'de verilmiştir.

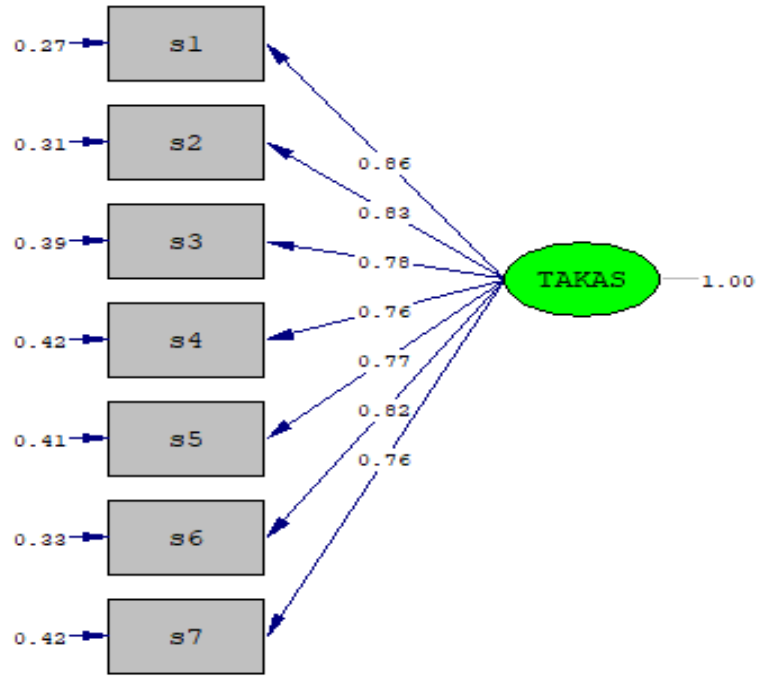
Tablo 3.17. Doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Raykov ve Marcoulides, 2006; Schumacker ve Lomax, 2016; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007)

İndeksler	Kabul edilebilir değer aralığı	Mükemmel değer aralığı
χ^2/sd	$2,00 \leq \chi^2/sd \leq 5,00$	$,00 \leq \chi^2/sd < 2,00$
RMSEA	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	$,00 \leq RMSEA < ,05$
SRMR	$,05 \leq SRMR \leq ,08$	$,00 \leq SRMR < ,05$
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,97$	$,97 \leq CFI \leq 1,00$
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,95$	$,95 \leq GFI \leq 1,00$
AGFI	$,85 \leq AGFI \leq ,95$	$,95 \leq AGFI \leq 1,00$

Modellerin birbirleri ile ya da bir model yapısına uygunluğunu test eden çok sayıda uygunluk istatistiği bulunmaktadır (Özdamar, 2013). χ^2/sd istatistiği için kabul edilebilir bir oran konusunda herhangi bir fikir birliği olmamasına rağmen, genel olarak 2,0'dan düşük olması gerektiği veya 5,0'a kadar kabul edilir olduğu ifade edilmektedir

(Hooper ve diğerleri, 2008; Tabachnick ve Fidell, 2007). 0 değerinin mükemmel uyumu gösterdiği Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değerleri için ,05'in altındaki değerler iyi uyumu ve ,08'in altındaki değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Erkorkmaz ve diğerleri, 2013; Hu ve Bentler, 1999). CFI, 0'dan 1'e doğru yüksek değerlerle daha iyi uyumu belirten değerler almaktadır. Bu indeks için temel kural ,97'nin bağımsızlık modeline göre uygunluğun göstergesi olduğudur ve ,95'ten büyük değerler ise kabul edilebilir bir uyum olarak yorumlanabilmektedir. Yine ,97 değerinin ,95'lik başlangıç değerinden daha iyi bir modelin bir göstergesi olduğu savunulmaktadır (Schermele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). GFI istatistiği serbestlik derecesine göre düzeltilerek Düzeltilmiş uyum indeksi (AGFI) olarak kullanılmaktadır (Özdamar, 2013). GFI'de olduğu gibi, AGFI için de değerler 0 ile 1 arasındadır ve genellikle 0,90 veya daha büyük değerlerin iyi uyum modellerini gösterdiği kabul edilmektedir (Hooper ve diğerleri, 2008). Başka bir deyişle AGFI, 0 ile 1 aralığında değer almakla birlikte, 1'e yaklaştıkça mükemmel uyumu göstermektedir (Schermele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003); 0,90 ya da 0,95 üzerindeki AGFI değerleri için iyi uyumdan bahsedilmektedir (Erkorkmaz ve diğerleri, 2013; Özdamar, 2013). Ayrıca bu indeksler için 0,90 iyi uyumu ifade ederken 0,85'den büyük değerler alması da kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, IFI ve RFI uyum indeksleri için 0,95 ve üstü değerler mükemmel uyumu; 0,90 ve üstü değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Sümer, 2000).

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulaması için geri dönüş sağlanan 252 ölçek ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak bulgular Şekil 3.2 ve Tablo 3.18'de paylaşılmıştır.



Chi-Square=26.29, df=14, P-value=0.02381, RMSEA=0.059

Şekil 3.2. Sosyal takas algısı ölçeğinin ölçme modeli

Tablo 3.18. Sosyal takas algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör	Maddeler	t	λ	R^2			
Sosyal Takas	1	38,40	0,86	0,73			
	2	33,17	0,83	0,69			
	3	27,60	0,78	0,61			
	4	24,49	0,76	0,58			
	5	25,50	0,77	0,59			
	6	31,68	0,82	0,67			
	7	24,54	0,76	0,58			
Uyum Değeri							
χ^2	sd	p	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	AGFI
26,29	14	0,02	0,059	0,058	0,99	0,99	0,98

Tablo 3.18'de görüldüğü gibi modeldeki faktör yükleri Sosyal Takas Algısı Ölçeği'nin geneli için (λ) 0,76 ile 0,86 arasında, bu faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar (R^2) 0,58 ile 0,73 arasında değişmektedir. Sosyal Takas Algısı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

Tablo 3.19. Sosyal takas algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

İndeks	Kabul edilebilir değer aralığı	Mükemmel değer aralığı	Değer	Karar
χ^2/sd	$2,00 \leq \chi^2/sd \leq 5,00$	$,00 \leq \chi^2/sd < 2,00$	1,88	Mükemmel
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,97$	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,95$	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
AGFI	$,85 \leq AGFI \leq ,95$	$,95 \leq AGFI \leq 1,00$	0,98	Mükemmel
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,95$	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	0,97	Mükemmel
NNFI	$,90 \leq NNFI \leq ,95$	$,95 \leq NNFI \leq 1,00$	0,98	Mükemmel
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,95$	$,95 \leq IFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
RFI	$,90 \leq RFI \leq ,95$	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	0,95	Mükemmel
SRMR	$,05 \leq SRMR \leq ,08$	$,00 \leq SRMR < ,05$	0,058	Kabul edilebilir
RMSEA	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	$,00 \leq RMSEA < ,05$	0,059	Kabul edilebilir

Analizler sonucunda modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine (Şekil 3.2; Tablo 3.19) bakıldığında; ki-kare (χ^2) iyilik uyumu değerinin $\chi^2=26,29$, $sd=14$ şeklinde olduğu; χ^2/sd oranının 1,88 ile modelin mükemmel uyuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. RMSEA 0,059 değeri ve SRMR 0,058 değeri ile model kabul edilebilir uyum aralığında bulunmuştur. Araştırmada CFI 0,99; GFI 0,99; AGFI 0,98; NFI 0,97; NNFI 0,98; IFI 0,99; RFI 0,95 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri ile okul yöneticilerine uygulanan Sosyal Takas Algısı Ölçeği'nin tek faktör ve 7 maddeden oluştuğu doğrulanmıştır.

3.4.3. Özümseme kapasitesi ölçeği

Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi algılarını ölçmek için yapılan alanyazın taraması sonucu özümseme kapasitesi ile ilgili en kapsamlı boyutlandırma çalışması olan Zahra ve George'un (2002) boyutlarına dayanarak Flatten, Engelen, Zahra ve Brettel (2011) tarafından geliştirilen özümseme kapasitesi ölçeğine ulaşılmıştır. Türkçe uyarlaması Yılmaz (2013) tarafından yapılan söz konusu ölçeğin daha çok işletmeler için kullanıma uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin amaca doğrudan hizmet etmemesi sebebi ile mevcut ölçekten yararlanılarak eğitim yönetiminde okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi algılarını ölçmek için ölçek geliştirilmesi gereği duyulmuştur. İlgili literatür incelendiğinde özümseme kapasitesi sırasıyla edinim (acquisition), benimseme (assimilation), dönüştürme (transformation) ve faydalanma

(exploitation) boyutlarından oluşmaktadır (Flatten ve diğerleri, 2011; Fosfuri ve Tribó, 2008; Zahra ve George, 2002). 13 maddeden oluşan özümseme kapasitesi ölçeği edinim (madde 1-3), benimseme (madde 4-7), dönüştürme (madde 8-10) ve faydalanma/kullanma (madde 11-13) olmak üzere 4 faktörlü bir yapı göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Yılmaz (2013) ve Flatten ve diğerlerinin (2011) çalışmalarının Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20. Özümseme kapasitesi ölçeğinin güvenilirlik katsayıları

	Boyutlar	Madde Sayısı	Yılmaz (2013) Çalışmasının (Cronbach α)	Madde Sayısı	Flatten vd. (2011) Çalışmasının (Cronbach α)	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Özümseme Kapasitesi Ölçeği	Edinim	3	,741	3	,73	5	,904
	Benimseme	4	,847	4	,85	5	,914
	Dönüştürme	3	,819	4	,93	4	,925
	Faydalanma	3	,835	3	,80	5	,929
	Genel	13		14		19	,963

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Cronbach Alfa katsayısı 0-,40 arasındaki değerler aldığında ölçek güvenilir değildir; ,41-,60 arası değerlerde ölçek düşük güvenilir düzeyindedir; ,61-,80 arası katsayılar orta düzeyde güvenilir ve ,81-1,00 arasında olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Özdamar, 2002). Bu çalışmanın Cronbach Alpha değerleri edinim boyutunda ,90; benimseme boyutunda ,91; dönüştürme boyutunda ,93; faydalanma boyutunda ,93 ve toplam özümseme kapasitesi ölçeğinde ,96 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda Özümseme Kapasitesi Ölçeği’nin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

3.4.3.1. Özümseme kapasitesi ölçeği geliştirme çalışmaları

Türkçe uyarlaması Yılmaz (2013) tarafından yapılan, Flatten ve diğerlerinin (2011) özümseme kapasitesinin dört boyutunu ölçmek için geliştirdikleri ölçekten faydalanılarak ve dört boyuta bağlı kalınarak ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Özümseme kapasitesi ölçeğinin kullanımı için gerekli izin alınmıştır (Ek-3). Exploitation boyutu çeşitli çalışmalarda (Seçkin, 2015; Kale ve diğerleri, 2017; Koç, 2008; Yılmaz, 2013) kullanma olarak ifade edilmekle birlikte mevcut çalışmada *faydalanma* (Çetin ve Fidan, 2017; Fidan, 2017; Sakarya, 2012) ifadesinin kullanılması uygun bulunmuştur.

Flatten ve diğerkleri (2011) tarafından geliştirilen ölçeğin bazı maddeleri değiştirilerek ve ölçeğe yeni maddeler eklemek suretiyle “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilen 5’li Likert tipi bir ölçek elde etmek amaçlanmıştır. Yeni maddeler eklenen 20 maddelik ölçek için Eğitim Yönetimi ile Ölçme ve Değerlendirme uzmanlarının her bir madde için “madde gereklidir”, “madde kullanılabilir ancak gereksizdir” ve “madde gereksizdir” seçeneklerinden birini seçmelerini sağlayacak şekilde form düzenlenmiştir. Lawshe’a (1975) göre her bir madde için en 5 en çok 40 uzman görüşü ile kapsam geçerlik oranı (KGO) aşağıdaki hesaplama yöntemiyle elde edilmektedir.

$$\text{Kapsam Geçerlik Oranı} = \frac{\text{Madde Gereklidir diyen Uzman Sayısı}}{\text{Görüş Bildiren Uzman Sayısı}} - 1$$

Uzman sayısına göre her bir madde ve ölçek için hesaplama yöntemiyle elde edilen kapsam geçerlik oranının (KGO) minimum değerleri Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Minimum KGO değerleri (Lawshe, 1975)

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	,99	13	,54
6	,99	14	,51
7	,99	15	,49
8	,78	20	,42
9	,75	25	,37
10	,62	30	,33
11	,59	35	,31
12	,56	40	,29

Tablo 3.21’de okul yöneticilerine yönelik özümseme kapasitesi ölçeği aday maddelerine ilişkin uzmanlardan¹ alınan dönütlerle hesaplanan kapsam geçerlik oranları sunulmuştur. Tablo 3.20’de uzman görüşü sayısına göre Lawshe (1975) tarafından verilen KGO hesaplama yöntemi ile gerekli değer ,62 ve üzerinde olması gerektiği görülmektedir. Uzman görüşüne sunulan maddeler değerlendirilerek, getirilen önerilere bağlı olarak bazı maddeler tekrar ifade edilmiş ve uzman görüşüne tekrar sunularak aday maddelerin KGO değerleri Tablo 3.22’de olduğu şekilde bulunmuştur.

¹ Prof. Dr. Türkan ARGON; Prof. Dr. Soner DURMUŞ; Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU; Prof. Dr. Raşit ÖZEN; Prof. Dr. Kaya YILDIZ; Doç. Dr. Bahri AYDIN; Dr. Öğretim Üyesi Nuri AKGÜN; Dr. Öğretim Üyesi Meriç TUNCEL; Arş. Gör. Dr. Alperen YANDI ; Arş. Gör. Elif ERGÜN.

Tablo 3.22. Özümseme kapasitesi ölçeği aday maddeleri kapsam geçerlilik oranları

ÖZÜMSEME KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ		Gerekli	Kullanılabilir ancak gereksiz	Gereksiz	KGO
1	Okulumuzda öğretmenliğe ilişkin yeni mesleki bilgileri edinmek düzenli olarak yapılan bir iştir.	10			1,00
2	Okulumuzda düzenli olarak mesleki bilgi kaynaklarına (mevzuat, resmi yazılar, kitap, e posta, film v.b.) yönelik araştırmalar yapılır.	10			1,00
3	Öğretmenlerimiz mesleklerine ilişkin mesleki bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	10			1,00
4	Öğretmenlerimizin alanları ile ilgili yeni bilgileri takip etmeleri beklenir.	10			1,00
5	Öğretmenlerimizin alanları dışındaki bilgileri (kültürel etkinlikler, sportif, sanatsal, bilimsel veya teknolojik faaliyetler...) takip etmeleri beklenir.	10			1,00
6	Okulumuzda yeni fikir ve düşünceler zümreler arasında paylaşılır.	10			1,00
7	Sorunların çözümünde öğretmenler arası yardımlaşmaya önem verilir.	10			1,00
8	Önemli bir bilgi geldiğinde bu bilgi anında öğretmenlere ve çalışanlara aktarılır.	10			1,00
9	Önemli bilgiler öğretmenlerle birlikte değerlendirilir.	10			1,00
10	Okula ilişkin konuların görüşülmesine yönelik düzenli olarak toplantılar organize edilir.	10			1,00
11	Okulumuzda edinilen yeni bilgiler var olan bilgilerle birleştirilir.	10			1,00
12	Okulumuzda yeni bilgiler farklı açılardan değerlendirilerek gerekli durumlarda kullanılır.	10			1,00
13	Okul içindeki bilgiler paylaşılarak okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	9	1		0,80
14	Okul dışındaki bilgiler var olan bilgilerle birleştirilerek okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	9	1		0,80
15	Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılır.	10			1,00
16	Okulumuzda yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi desteklenir.	10			1,00
17	Okulumuzda yeni eğitim-öğretim tekniklerinin kullanılması teşvik edilir.	10			1,00
18	Okulumuzda teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir.	10			1,00
19	Okulumuzda teknoloji yeni gelişmelere göre uyarlanır.	10			1,00
20	Okulumuzda yeni teknolojik gelişmeler kullanılarak daha verimli çalışılır.	10			1,00

Uzman görüşüne sunulan 20 maddenin KGO oranlarının gerekli değer olan ,62 ve üzerinde olduğu ve böylece gerekli değeri karşıladığı görülmüştür. Uzman görüşleri doğrultusunda “Düzenlenen toplantılarda öğretmenlerin fikirlerini ifade etmelerine fırsat verilir.” ve “Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler okul gelişimi için kullanılır.” maddelerinin özümseme kapasitesi ölçeğine eklenmesine karar verilmiştir. Eklenen maddelerle birlikte orijinal maddeler (Flatten ve diğerleri, 2011; Yılmaz, 2013) ve orijinal maddelerin düzenlenmesi ile elde edilen aday maddeler verilmiştir (Tablo 3.23).

Tablo 3.23. Özümseme kapasitesi ölçeği aday maddeleri

Orijinal maddenin düzenlenmesi ile elde edilen yeni maddeler	Orijinal Maddeler
1 Okulumuzda öğretmenliğe ilişkin yeni mesleki bilgileri edinmek düzenli olarak yapılan bir iştir.	Sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir.
2 Okulumuzda düzenli olarak mesleki bilgi kaynaklarına (mevzuat, resmi yazılar, kitap, e posta, film v.b.) yönelik araştırmalar yapılır.	Çalışanlarımız sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.
3 Öğretmenlerimiz mesleklerine ilişkin mesleki bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	
4 Öğretmenlerimizin alanları ile ilgili yeni bilgileri takip etmeleri beklenir.	
5 Öğretmenlerimizin alanları dışındaki bilgileri (kültürel, sportif, sanatsal, bilimsel veya teknolojik faaliyetler...) takip etmeleri beklenir.	Çalışanlarımızdan faaliyette bulunduğumuz sektör dışındaki bilgileri de takip etmeleri beklenir.
6 Okulumuzda yeni fikir ve düşünceler zümreler arasında paylaşılır.	İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır.
7 Sorunların çözümünde öğretmenler arası yardımlaşmaya önem verilir.	Sorunların çözümünde bölümler arası yardımlaşmaya önem verilir.
8 Önemli bir bilgi geldiğinde bu bilgi anında öğretmenlere ve çalışanlara aktarılır.	İşletmemizde bir birim önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgi anında diğer bölümlere aktarılır.
9 Önemli bilgiler öğretmenlerle birlikte değerlendirilir.	
10 Okula ilişkin konuların görüşülmesine yönelik düzenli toplantılar organize edilir.	Yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir.
11 Düzenlenen toplantılarda öğretmenlerin fikirlerini ifade etmelerine fırsat verilir.	
12 Okulumuzda edinilen yeni bilgiler var olan bilgilerle birleştirilir.	
13 Okulumuzda yeni bilgiler farklı açılardan değerlendirilerek gerekli durumlarda kullanılır.	Çalışanlarımız yeni bilgileri özümser ve daha sonra gerekli durumlarda kullanır.
14 Okul içindeki bilgiler paylaşılarak okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	Çalışanlarımız işletme içindeki ve dışındaki verileri (bilgileri) işletme için değerli bilgilere dönüştürebilir.
15 Okul dışındaki bilgiler var olan bilgilerle birleştirilerek okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	
16 Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılır.	Çalışanlarımız yeni öğrendikleri bilgileri işlerini yürütürken kullanabilir.
17 Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler okul gelişimi için kullanılır.	
18 Okulumuzda yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi desteklenir.	İşletmemizde yeni ürün modellerinin (prototiplerin) geliştirilmesi desteklenir.
19 Okulumuzda yeni eğitim-öğretim tekniklerinin kullanılması teşvik edilir.	
20 Okulumuzda teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir.	İşletmemizde teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre uyarlanır.
21 Okulumuzda teknoloji yeni gelişmelere göre uyarlanır.	
22 Okulumuzda yeni teknolojik gelişmeler kullanılarak daha verimli çalışılır.	İşletmemizde yeni teknolojiler kullanılarak daha verimli çalışılır.

Tablo 3.23'te yer alan 22 maddelik 5'li likert tipi ölçek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulaması yapılmıştır.

3.4.3.2. Özümseme kapasitesi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özelliklerle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir ve kullanım amacına, uygulandığı gruba ve uygulama biçimine göre değişebilir. Güvenirlik ise aracın, ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğünün ya da ölçme sonuçlarının hatalardan arınmış olmasının derecesidir (Karakoç ve Dönmez, 2014). Geçerlik çalışmasında faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür faktör analizi bulunmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2018; Stevens, 1996). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri elde edilen ölçme aracına sırasıyla uygulanmıştır.

Özümseme kapasitesi ölçeğinin istatistiksel anlamda geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA), güvenirliği için Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Araştırmada açımlayıcı faktör analizi için SPSS for Windows 17.0, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için ise Lisrel 8.71 programları kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi olarak ,05 alınmıştır.

3.4.3.2.1. Özümseme kapasitesi ölçeğinin geçerlik çalışmaları

Ölçek geliştirme çalışması yapılan Özümseme Kapasitesi Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizi (AFA) 256 ölçek, doğrulayıcı faktör analizi 252 ölçek ile yapılmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün, ilişkilerin güvenilir bir şekilde kestirilebilmesini sağlayacak büyüklükte olması önemlidir (Büyüköztürk, 2002). Katılımcı sayısına göre örneklem büyüklüğü belirlenmesini öneren Comrey ve Lee (1992) çalışma grubunun büyüklük ölçütünü; "50" *çok kötü*, "100" *kötü*, "200" *orta*,

“300” iyi, “500” çok iyi ve “1000 ve fazlası” mükemmel olarak belirtmiştir. Örneklem büyüklüğü madde sayısı veya faktör sayısı gibi bağıl ölçütlere dayalı tahmin edilmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2010). Kline (2011) örneklem büyüklüğü için dikkate alınacak katılımcı-değişken (madde) oranının ise 10:1 olmasını önermekle birlikte, bu oranın 2:1 e indirilebileceğini belirtmektedir. Tavşancıl (2005) ise alınacak örneklem büyüklüğünün değişken sayısının en az 5 katı, hatta 10 katı civarında olması gerektiği ifade etmektedir. Sonuç olarak 100 ile 200 arasındaki örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmekle birlikte genel bir kural olarak örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının beş katı olması gerektiği de ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bu durumda 22 maddelik taslak özümseme kapasitesi ölçeğinin açılımlayıcı faktör analizinin 256 katılımcı ve doğrulayıcı faktör analizinin 252 katılımcı ile yapılmış olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi uygulaması için örneklem uygunluğuna yönelik Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ve çok değişkenli normallik varsayımının testi için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indeks aralığı; örneklem büyüklüğü için KMO değeri 0,50’den küçük olması durumunda faktör analizine devam edilemeyeceğini, 0,50-0,60 arasında kötü, 0,60-0,70 arasında zayıf, 0,70-0,80 arasında orta, 0,80-0,90 arasında iyi, 0,90 üzerinde olan değer ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (Şencan, 2005; Tavşan, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Verilerin faktör analizine uygun olması için KMO’nun 0,60’dan yüksek olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2018). Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri Tablo 3.24’te sunulmuştur.

Tablo 3.24. Özümseme kapasitesi ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,820
	χ^2	2677,493
Bartlett Küresellik Testi	df	171
	p	,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk katsayısı 0,82 ve Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2=2677,493$; $p=0,00$) sonucunun ,01 düzeyinde anlamlı çıkması Tablo 3.24'te görüldüğü gibi verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğini sağlanması amacı ile AFA ve DFA analizlerinden yararlanılmış ve varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Dik eksen döndürme için Varimax ve Quartimax teknikleri bulunmaktadır. Varimax döndürme yöntemi faktörlerin yorumlanmasında sağladığı kolaylık sebebiyle en yaygın kullanılan yöntemdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007). Ayrıca uygulamada çok faktörlü yapının söz konusu olduğu durumlarda çoğunlukla dik döndürme için varimax'ın seçildiği görülmektedir (Büyüköztürk, 2002; Tabachnick ve Fidell, 2007). Ölçeğin çok faktörlü yapıda olması düşüncesiyle varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

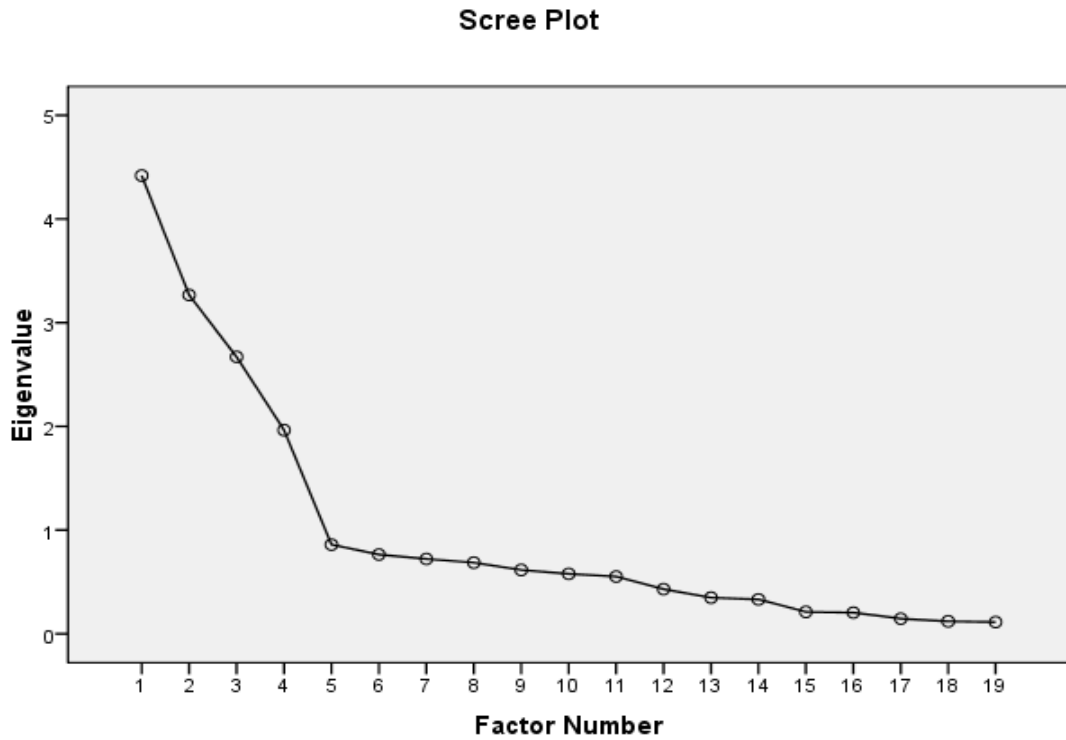
Tablo 3.25. Özümseme kapasitesi ölçeğinin boyutlarının özdeğerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Açıklanan Varyans		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,176	21,978	21,978	3,589	18,889	18,889
2	2,578	13,569	35,548	3,068	16,150	35,039
3	2,505	13,183	48,731	2,182	11,486	46,525
4	1,462	7,696	56,427	1,881	9,902	56,427

Faktör analizinde başlangıçta, genel olarak öz değeri (eigen value) 1 ve daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınmaktadır. Bu sınır değerinin seçilmesindeki ölçüt, bir faktörün en azından varyansı 1,00 olan değişkenlerden biri ile eşdeğere sahip olmasının aranmasıdır (Büyüköztürk, 2002; Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2007). Özdeğer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselir (Büyüköztürk, 2002; Tabachnick ve Fidell, 2007). Tablo 3.25'teki değerlere göre okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Tek faktörlü ölçme araçlarında açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli olarak görülebilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir

(Çokluk ve diğerleri, 2010; Tavşancıl, 2005). Birinci boyutun (benimseme) toplam varyansın %18,889'unu, ikinci boyutun (dönüştürme) toplam varyansın %16,150'sini, üçüncü boyutun (benimseme) toplam varyansın %11,486'sını ve dördüncü boyutun (faydalanma) toplam varyansın % 9,902'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Dört boyutun ölçekteki toplam varyansın % 56,427'sini açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 4 faktörlü özümseme kapasitesi ölçeğinin açıkladığı toplam varyansın (%56,427) yeterli kabul edildiği söylenebilir.

Faktör analizine ait özdeğer çizgi grafiği Şekil 3.3'te görülmektedir. Şekil 3.3'teki özdeğer grafiği incelendiğinde ölçeğin dört boyutlu olduğu gözlenmektedir.



Şekil 3.3. Özümseme kapasitesi ölçeği özdeğer grafiği

Faktörlerin özdeğerlerine dayalı olarak oluşturulan çizgi grafiği (scree graph/plot) incelendiğinde grafikte dikey eksen öz değer miktarlarını, yatay eksen ise faktörleri göstermektedir. Grafik, faktörlerin öz değerleriyle eşleştirilmesi sonucunda bulunan noktaların birleştirilmesiyle elde edilmektedir. Grafikte yüksek ivmeli, hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör, önemli faktör sayısını vermektedir. Yatay çizgiler faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002). Dolayısıyla ölçeğin dört boyutlu olduğu görülmektedir. Özümseme kapasitesi ölçeğinin açılımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.26'da verilmiştir.

Tablo 3.26. Özümseme kapasitesi ölçeğinin açılımlayıcı faktör analizi sonuçları

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
10	,938			
9	,915			
6	,899			
8	,827			
7	,514			
14		,944		
13		,890		
12		,847		
15		,754		
3			,755	
1			,723	
2			,670	
5			,540	
4			,470	
19				,694
22				,607
16				,578
18				,571
21				,457

Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir faktörü ölçtüğü anlamına gelmektedir. Bir değişkenin 0,3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu göstermektedir. Bu düzeydeki işaretine bakılmaksızın 0,60 ve üstü yük değeri yüksek; 0,30-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate

alınmaktadır (Büyüköztürk, 2002, 2018). Tabacnick ve Fidell'e (2007) göre yük değeri minimum 0,32 olması gerekmektedir. Comrey ve Lee (1992, akt. Çokluk ve diğerleri, 2010)'a göre yük değerinin;

a) 0,71 olması halinde (varyansın %50'sini açıklar) "mükemmel",

b) 0,63 olması halinde (varyansın %40'ını açıklar) "çok iyi",

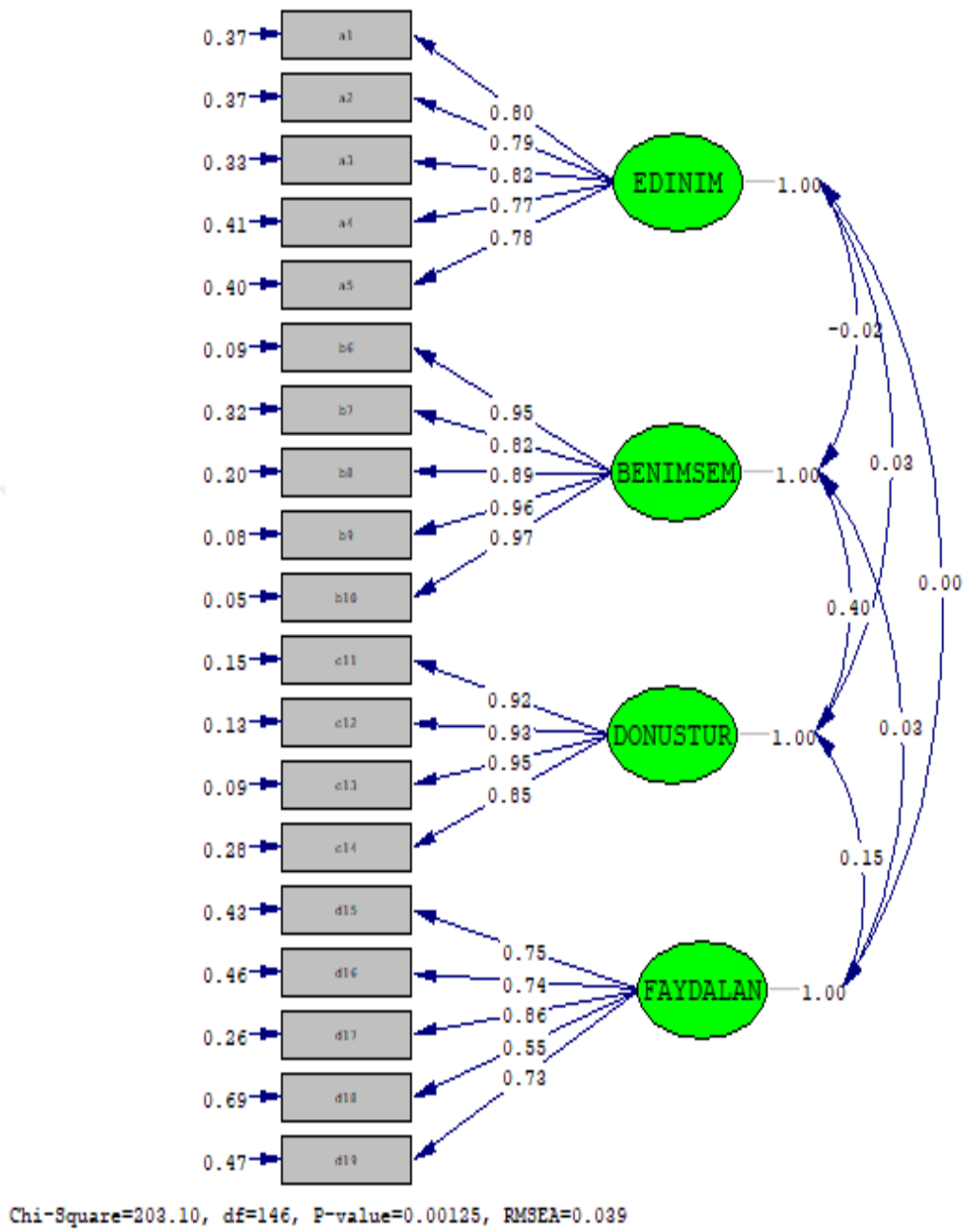
c) 0,55 olması halinde (varyansın %30'unu açıklar) "iyi",

d) 0,45 olması halinde (varyansın %20'sini açıklar) "vasat",

e) 0,32 olması halinde (varyansın %10'unu açıklar) "zayıf" olarak değerlendirilmesi önerilmiştir. Ayrıca iki faktöre yük değeri çıkan bir madde için iki faktör yük değeri arasındaki farkın minimum 0,1 olması gerekmektedir (Stevens, 1996). Tablo 3.26'da maddelerin faktörlere dağılımı incelendiğinde 19 maddenin faktör yük değerinin 0,45'ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğin 19 maddelik 4 faktör yapılı olduğu bulunmuştur.

Benimseme boyutunda olması düşünülen *madde 11*: "Düzenlenen toplantılarda öğretmenlerin fikirlerini ifade etmelerine fırsat verilir."; faydalanma boyutunda yer alması düşünülen *madde 20* "Okulumuzda teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir." ile dönüştürme boyutundaki *madde 17* "Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler okul gelişimi için kullanılır." maddeleri açımlayıcı faktör analizi sonucu ,32 minimum değeri karşılamadığından ölçek taslağından çıkarılmıştır. Sırasıyla maddeler tek tek ve ikişer ikişer çıkarıldıktan sonra her durumda minimum değeri sağlamadığından üç maddenin de çıkarılmasına karar verilmiştir.

Özümseme Kapasitesi Ölçeği'ne ilişkin veriler daha sonra açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve Tablo 3.25'te görüldüğü gibi üzere 19 maddelik dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulardan ölçeğin dört faktörlü yapının doğrulanıp doğrulanmadığının analizi için veri grubuna doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bulgular Şekil 3.4 ve Tablo 3.27'de paylaşılmıştır.



Şekil 3.4. Özümseme kapasitesi ölçeği ölçme modeli

Tablo 3.27. Özümseme kapasitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör	Maddeler	t	λ	R^2			
Edinim	1	27,24	0,80	0,63			
	2	26,69	0,79	0,63			
	3	29,65	0,82	0,67			
	4	24,69	0,77	0,59			
	5	25,41	0,78	0,60			
Benimseme	6	103,31	0,95	0,91			
	7	33,03	0,82	0,68			
	8	51,73	0,89	0,80			
	9	114,26	0,96	0,92			
	10	148,11	0,97	0,95			
Dönüştürme	11	65,84	0,92	0,85			
	12	78,44	0,93	0,87			
	13	99,25	0,95	0,91			
	14	39,34	0,85	0,72			
Faydalanma	15	22,91	0,75	0,57			
	16	20,74	0,74	0,54			
	17	31,53	0,86	0,74			
	18	11,81	0,55	0,31			
	19	21,16	0,73	0,53			
Uyum Değeri							
χ^2	sd	p	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	AGFI
203,10	146	0,001	0,039	0,069	1,00	0,99	0,99

Tablo 3.27’de görüldüğü gibi modeldeki faktör yükleri Özümseme Kapasitesi Ölçeği geneli için (λ) 0,55 ile 0,97 arasında değişmekte olup, bu faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar (R^2) 0,31 ile 0,95 arasında değişmektedir. Özümseme Kapasitesi Ölçeği edinim boyutu için faktör yükleri (λ) 0,77 ile 0,82 arasında değişirken, bu faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,59 ile 0,67 arasında; benimseme boyutu için faktör yükleri (λ) 0,82 ile 0,97 arasında değişirken faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,68 ile 0,95 arasında; dönüştürme boyutu için faktör yükleri (λ) 0,85 ile 0,95 arasında değişirken bu faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,72 ile 0,91 arasında ve faydalanma boyutu için faktör yükleri (λ) 0,55 ile 0,86 arasında değişirken faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,31 ile 0,74 arasında değişmektedir.

Analizler sonucunda modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine (Şekil 3.4; Tablo 3.27) bakıldığında; ki-kare (χ^2) iyilik uyumu değerinin $\chi^2=203,10$, $sd=146$ şeklinde

olduğu; χ^2/sd oranının 1,39 ile modelin mükemmel uyuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. RMSEA değeri 0,039 değeri ile model mükemmel uyum ve SRMR 0,069 değeri ile kabul edilebilir uyum seviyesinde bulunmuştur. Araştırmada CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) 1,00; GFI (iyilik uyum indeksi) 0,99; AGFI (düzeltilmiş iyilik uyum indeksi) 0,99; NFI (normlaştırılmış uyum indeksi) 0,99; NNFI (normlaştırılmamış uyum indeksi) 1,00; IFI (fazlalık uyum indeksi) 1,00; RFI (görelî uyum indeksi) 0,99 olarak bulunmuştur. Özümseme kapasitesi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo 3.28. Özümseme kapasitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

İndeks	Kabul edilebilir değer aralığı	Mükemmel değer aralığı	Değer	Karar
χ^2/sd	$2,00 \leq \chi^2/sd \leq 5,00$	$,00 \leq \chi^2/sd < 2,00$	1,39	Mükemmel
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,97$	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	1,00	Mükemmel
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,95$	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
AGFI	$,85 \leq AGFI \leq ,95$	$,95 \leq AGFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,95$	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
NNFI	$,90 \leq NNFI \leq ,95$	$,95 \leq NNFI \leq 1,00$	1,00	Mükemmel
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,95$	$,95 \leq IFI \leq 1,00$	1,00	Mükemmel
RFI	$,90 \leq RFI \leq ,95$	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
SRMR	$,05 \leq SRMR \leq ,08$	$,00 \leq SRMR < ,05$	0,069	Kabul edilebilir
RMSEA	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	$,00 \leq RMSEA < ,05$	0,039	Mükemmel

Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özümseme Kapasitesi Ölçeği’nin 4 faktörlü 19 maddelik yapısı doğrulanmıştır. Tablo 3.29’da özümseme kapasitesi ölçeğinin nihai faktör adları ve madde sıra numaraları verilmiştir.

Tablo 3.29. Özümseme kapasitesi ölçeğinin nihai madde sıra numaraları

Boyutlar	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Edinim	5	1-2-3-4-5
Benimseme	5	6-7-8-9-10
Dönüştürme	4	11-12-13-14
Faydalanma	5	15-16-17-18-19

Tablo 3.29 incelendiğinde özümseme kapasitesi ölçeğinin 4 boyut ve 19 maddeden (edinim / 1-2-3-4-5. maddeler; benimseme/6-7-8-9-10.maddeler; dönüştürme 11-12-13-14. maddeler; faydalanma/15-16-17-18-19.maddeler) oluştuğu görülmektedir.

3.4.4. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği

Alanyazın taraması sonucu psikolojik sözleşmenin bazı çalışmalarda işlemsel ve ilişkisel sözleşme (Aselage ve Eisenberger, 2003; De Vos, Buyens ve Schalk, 2003; Macneil, 1985; Millward ve Hopkins, 1998; Rousseau, 1995, 2000; Rousseau ve McLean Parks, 1993) iki boyut olarak ele alındığı görülmektedir. Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Mimaroglu (2008) tarafından yapılan 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçen iki boyutlu toplam 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeğine ulaşılmıştır. Ayrıca bazı çalışmalarda çalışanlarla ilgili düzenlemeler işlemsel, ilişkisel ya da hibrit (dengeli) formda ele alınmaktadır (Rousseau, 1995, 2000; Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994). Bu araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine göre psikolojik sözleşmenin işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşme şeklinde üç boyutlu değerlendirilmesine karar verilmiştir. Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Mimaroglu (2008) yapılan psikolojik sözleşme ölçeğinden ve Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Demirkasimoğlu (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan "Psikolojik Sözleşme Envanteri (PSE)" nin "Okulun Öğretmenlere Karşı Yükümlülükleri" boyutundaki özellikle dengeli ve ilişkisel sözleşme ile ilgili maddelerinden yararlanılarak okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını ölçmek için ölçek geliştirilmesi gereği duyulmuştur. Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin olarak Millward ve Hopkins (1998) ve Demirkasimoğlu'nun (2012) çalışmalarının Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3.30. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayıları

	Boyut	Madde Sayısı	Millward ve Hopkins (1998) (Cronbach α)	Madde Sayısı	Demirkasimoğlu (2012) (Cronbach α)	Madde Sayısı	Bu çalışmanın Cronbach α
Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği	İşlemsel	10	,62	6	,74	5	,697
	İlişkisel	7	,65	7	,75	10	,848
	Dengeli	-	-	7	,85	5	,953
	Genel	17	-	-	-	20	,877

Tablo 3.30 incelendiğinde Demirkasimoğlu (2012)'nin çalışmasında işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme ölçeklerinin Cronbach's alpha katsayılarının sırasıyla ,74 ve ,75 olduğu ve dengeli sözleşme ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değerinin ,85 olduğu görülmektedir. Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Psikolojik Sözleşme

Envanteri'nin güvenilirlik çalışmasında ölçeklerin her birisinin Cronbach's alpha katsayılarının ,70 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir (Akt. Demirkasımoğlu, 2012). Mimaroglu'nun (2008) çalışmasında psikolojik sözleşme ölçeğinin Cronbach's alpha katsayı ,68 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alpha değerleri işlemsel sözleşme boyutunda ,70; ilişkisel sözleşme boyutunda ,85; dengeli sözleşme boyutunda ,95 ve toplam psikolojik sözleşme ölçeğinde ,88 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4.3.1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği geliştirme çalışmaları

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Mimaroglu (2008) yapılan psikolojik sözleşme ölçeğinden ve Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Demirkasımoğlu (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan "Psikolojik Sözleşme Envanteri (PSE)"nden faydalanılarak işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşme boyutlarından oluşan ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Ölçeklerinin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır (Ek-4; Ek-5). Araştırmada 5'li Likert tipi bir ölçek elde etmek amaçlanmıştır.

Yeni maddeler eklenen 22 maddelik ölçek için Eğitim Yönetimi ile Ölçme ve Değerlendirme uzmanlarının her bir madde için "madde gereklidir", "madde kullanılabilir ancak gereksizdir" ve "madde gereksizdir" seçeneklerinden birini seçmelerini sağlayacak şekilde form düzenlenmiştir. Tablo 3.31'de okul yöneticilerine yönelik psikolojik sözleşme algısı ölçeği aday maddelerine ilişkin uzmanlardan² alınan dönütlerle hesaplanan kapsam geçerlik oranları sunulmuştur. Lawshe (1975) tarafından verilen KGO hesaplama yöntemi ile gerekli değer ,62 ve üzerinde olması gerektiği görülmektedir. Uzman görüşüne sunulan maddeler değerlendirilerek, getirilen önerilere bağlı olarak bazı maddeler tekrar ifade edilmiş ve uzman görüşüne tekrar sunulmuş aday maddelerin KGO değerleri Tablo 3.31'deki gibi bulunmuştur.

² Prof. Dr. Türkan ARGON; Prof. Dr. Soner DURMUŞ; Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU; Prof. Dr. Raşit ÖZEN; Prof. Dr. Kaya YILDIZ; Doç. Dr. Bahri AYDIN; Dr. Öğretim Üyesi Nuri AKGÜN; Dr. Öğretim Üyesi Meriç TUNCEL; Arş. Gör. Dr. Alperen YANDI ; Arş. Gör. Elif ERGÜN.

Tablo 3.31. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği aday maddeleri kapsam geçerlilik oranları

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ		Gerekli	Kullanılabilir ancak gereksiz	Gereksiz	KGO
1	Yasal düzenlemeler bana gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence vermemektedir.	9		1	1,00
2	Bu okulda belirli bir süre için görevlendirildim.	7	2	1	0,40*
3	Bu okuldaki görevim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.	10			1,00
4	Üst yönetim benim, rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.	10			1,00
5	Sadece işimin gereklerini yerine getiririm.	9	1		0,80
6	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	10			1,00
7	Fazla çalışma için maddi kazanç ve ek ödeme almayı beklerim.	10			1,00
8	Sadece belirlediğim kısa dönemli hedeflere ulaşmak için çalışırım.	9	1		0,80
9	Çalıştığım kurumda her konuda fazlasıyla sorumluluk üstlenirim.	10			1,00
10	Bu kurumda kendimi takımın önemli bir parçası gibi hissederim.	10			1,00
11	Bu okulda uzun süre çalışmak isterim.	10			1,00
12	Hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çabanın karşılığını almayı beklerim.	10			1,00
13	Yönetici olarak görevime devam etmek isterim.	9	1		1,00
14	Üst yönetim karar alırken, kişisel görüşlerimi dikkate alır.	10			1,00
15	Üst yönetim, yaşadığım sorunlara karşı duyarlı davranır.	10			1,00
16	Üst yönetim, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.	10			1,00
17	Üst yönetim, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.	9		-1	0,80
18	Üst yönetim mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.	10			1,00
19	Üst yönetim, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.	10			1,00
20	Üst yönetim değişen şartlara uyum sağlayabilmem için gerekli olanakları sağlar.	9	1		0,80
21	Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetişme olanakları sunar.	10			1,00
22	Çalıştığım kurum, görevde yükselmem için fırsatlar sunar.	10			1,00

Uzman görüşüne sunulan 21 maddenin KGO oranlarını karşıladığı görülmüştür. Buna karşın “M2. Bu okulda belirli bir süre için görevlendirildim.” maddesi gerekli KGO oranını karşılamadığından ölçekten çıkarılarak uzman görüşleri doğrultusunda “Maddi karşılığı olmayan görevleri de isteyerek yaparım.” maddesinin ölçeğe eklenmesine karar verilmiştir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeğinde 22 aday madde yer almıştır. Eklenen maddelerle birlikte orijinal maddelerin (Demirkasımoğlu, 2012; Yılmaz, 2013) ve orijinal maddelerin düzenlenmesi ile elde edilen aday maddeler karşılıklı olarak Tablo 3.32’de sunulmuştur.

Tablo 3.32. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeği aday maddeleri

	Orijinal maddelerin düzenlenmesi ile elde edilen yeni maddeler	Orijinal Madde (Demirkasımoğlu, 2012)	Orijinal Madde (Yılmaz, 2013)
1	Yasal düzenlemeler bana gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence vermemektedir.	S19. Kurumum bana, gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence vermemektedir.	
2	Bu okuldaki görevim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.	S23. İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.	
3	Üst yönetim benim, rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.	S24. Okul müdürü benden, yalnızca sıradan ve rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.	
4	Sadece işimin gereklerini yerine getiririm.		S11.Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.
5	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.		S2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.
6	Fazla çalışma için maddi kazanç ve ek ödeme almayı beklerim.		S6. Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.
7	Sadece belirlediğim kısa dönemli hedeflere ulaşmak için çalışırım.		S15.Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.
8	Maddi karşılığı olmayan görevleri de isteyerek yaparım.		
9	Çalıştığım kurumda her konuda fazlasıyla sorumluluk üstlenirim.		
10	Bu kurumda kendimi takımın önemli bir parçası gibi hissederim.		S8. Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.
11	Bu okulda uzun süre çalışmak isterim.		S16.Bu firmada sonuna kadar çalışırım.
12	Hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çabanın karşılığını almayı beklerim.		
13	Yönetici olarak görevime devam etmek isterim.		
14	Üst yönetim karar alırken, kişisel görüşlerimi dikkate alır.	S27. Okul müdürü karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alır.	
15	Üst yönetim, yaşadığım sorunlara karşı duyarlı davranır.	S26. Okul müdürü, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.	
16	Üst yönetim, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.	S25. Okul müdürü, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.	
17	Üst yönetim, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.	S28. Okul müdürü, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.	
18	Üst yönetim mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.	S32. Okul müdürü, mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.	
19	Üst yönetim, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.	S33. Okul müdürü, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.	

20	Üst yönetim değişen şartlara uyum sağlayabilmem için gerekli olanakları sağlar.	S34. Bu okulda, değişen performans gerekliliklerine uyum sağlayabilmem için gerekli olanaklar sağlanır.
21	Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetişme olanakları sunar.	S36. Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetişme olanakları sunar.
22	Çalıştığım kurum, görevde yükselmem için fırsatlar sunar.	S38. Çalıştığım kurumda, yükselme olanakları sunulmaktadır.

Tablo 3.32’de yer alan 22 maddelik 5’li likert tipi ölçek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulaması yapılmıştır.

3.4.4.2. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları

Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin istatistiksel anlamda geçerliği için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA), güvenirliği için Cronbach’s Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Araştırmada açımlayıcı faktör analizi (AFA) için SPSS for Windows 17.0, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için ise Lisrel 8.71 programları kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak kabul edilmiştir.

3.4.4.2.1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin geçerlik çalışmaları

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğini sağlanması amacı ile AFA ve DFA analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçek geliştirme çalışması yapılan psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi (AFA), 2018-2019 eğitim-öğretim yılında ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerden belirlenen uygulama alanı dışındaki gruplarından geri dönüş sağlanan 259 ölçek arasından istatistiksel olarak kullanılmayacak durumda olan ölçekler çıkarılarak 256 ölçek ile yapılmıştır.

Faktör analizinin yapılabilmesi için 22 maddelik taslak psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinin 256 katılımcıya uygulanması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör analizi uygulaması için 256 kişilik örneklem büyüklüğünün uygunluğuna yönelik Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmıştır.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı ve çok değişkenli normallik varsayımının testi için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO'nun 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2018). Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri Tablo 3.33'te sunulmuştur.

Tablo 3.33. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,823
	χ^2	3261,388
Bartlett Küresellik Testi		
	df	190
	p	,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluk katsayısı 0,823 ve Bartlett Küresellik Testi ($\chi^2=3261,388$; $p=0,00$) sonucunun anlamlı çıkması Tablo 3.34'te görüldüğü gibi verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen ki-kare değerinin ,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizinde ölçeğin çok faktörlü yapısı nedeniyle varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.34'te verilmiştir.

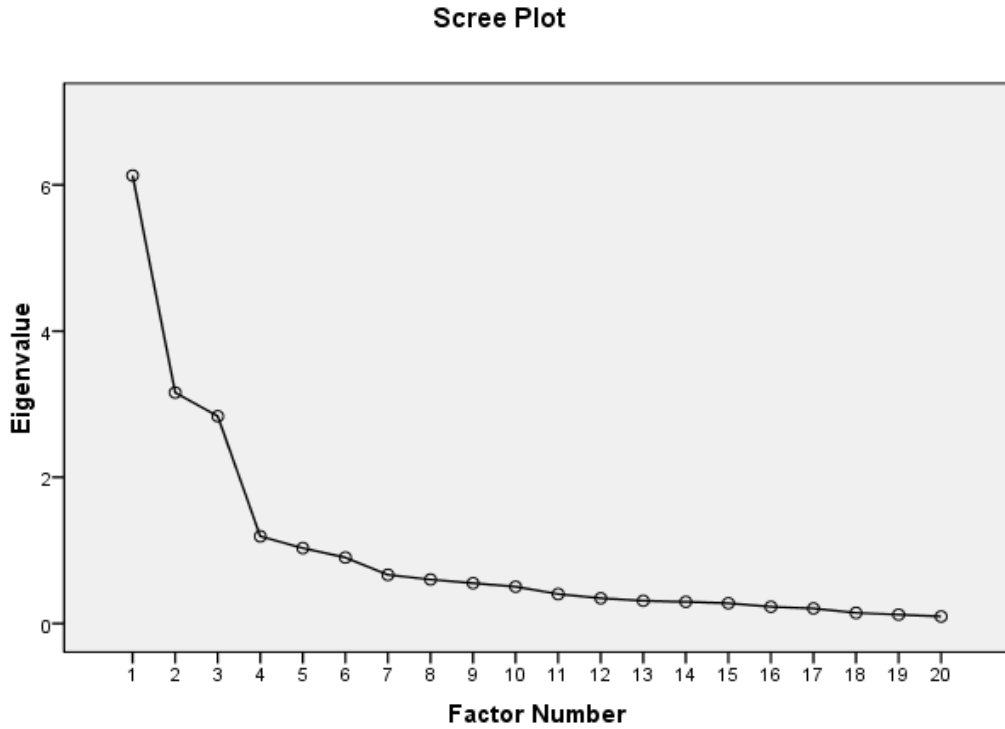
Tablo 3.34. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin boyutlarının özdeğerleri ve açıkladıkları varyans yüzdeleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Açıklanan Varyans		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,714	28,569	28,569	5,677	28,387	28,387
2	2,595	12,974	41,542	2,613	13,064	41,452
3	2,411	12,055	53,597	2,429	12,145	53,597

Tablo 3.34'teki değerlere göre okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin özdeğeri 1'den büyük üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Sosyal bilimlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2010; Tavşancıl, 2005). Birinci boyutun (ilişkisel psikolojik sözleşme) toplam

varyansın % 28,387'sini, ikinci boyutun (dengeli psikolojik sözleşme) toplam varyansın % 13,064'ünü ve üçüncü boyutun (işlemsel) toplam varyansın % 12,145'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Üç boyutun ölçekteki toplam varyansın % 53,597'sini açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu bağlamda üç faktörlü psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin açıkladığı toplam varyansın (%53,597) yeterli kabul edildiği söylenebilir.

Faktör analizine ait özdeğer çizgi grafiği Şekil 3.5'te görülmektedir. Şekil 3.5'teki özdeğer grafiği incelendiğinde ölçeğin üç boyutlu olduğu gözlenmektedir.



Şekil 3.5. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği özdeğer grafiği

Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.36'da verilmiştir.

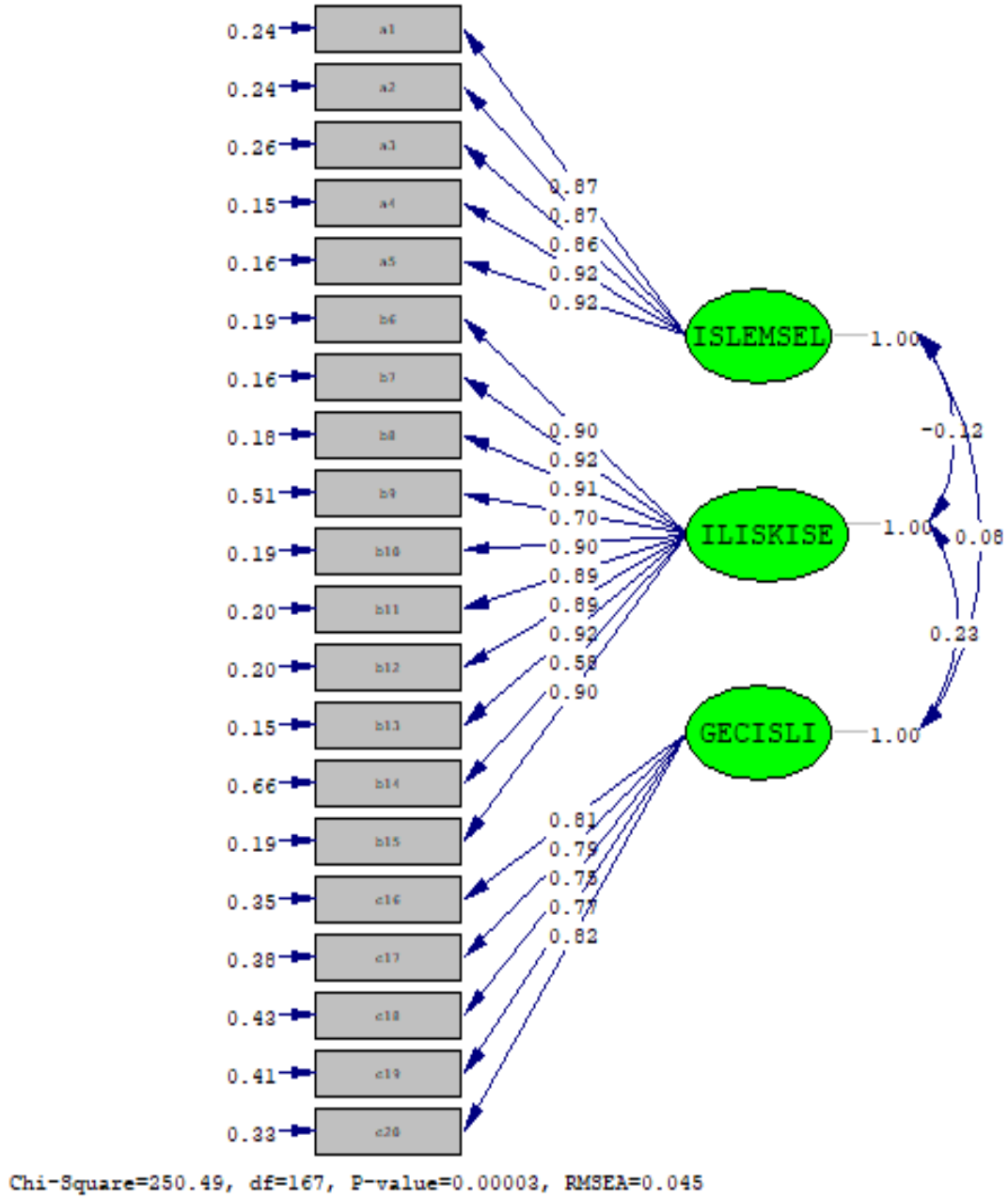
Tablo 3.35. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
9	,920		
12	,904		
10	,877		
11	,819		
8	,750		
13	,716		
16	,705		
15	,636		
14	,523		
17	,513		
18		,952	
19		,806	
20		,671	
22		,537	
21		,516	
6			,840
7			,793
2			,698
5			,560
3			,472

Faktör yük değeri için 0,60 ve üstü yük değeri yüksek; 0,30-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002, 2018). 22 maddelik 3 faktör yapılı ölçek için maddelerin faktörlere dağılımı incelenmiştir. İşlemsel sözleşme boyutundaki M1 “Yasal düzenlemeler bana gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence vermemektedir.” ile M4 “Sadece işimin gereklerini yerine getiririm.” maddeleri açımlayıcı faktör analizi sonucu ,32 minimum değeri karşılamadığından ölçek taslağından çıkarılmıştır.

Psikolojik sözleşme algısı ölçeğine ilişkin veriler önce açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve Tablo 3.36’da görüldüğü gibi üzere üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulardan ölçeğin üç faktörlü yapısının incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için 2018-2019 eğitim-öğretim yılında uygulama alanı dışında kalan farklı okullarda görev yapan okul yöneticilerine ölçek dağıtılmıştır. Geri dönüş sağlanan 252 ölçek ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 20 maddelik psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizininin 252 katılımcı ile yapılmış olması

örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Buna göre elde edilen bulgular Şekil 3.6 ve Tablo 3.36’da paylaşılmıştır.



Şekil 3.6. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği ölçme modeli

Tablo 3.36. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör	Maddeler	t	λ	R ²			
İşlemsel Sözleşme	1	43,64	0,87	0,76			
	2	40,33	0,87	0,76			
	3	36,70	0,86	0,74			
	4	55,36	0,92	0,85			
	5	52,96	0,92	0,84			
İlişkisel Sözleşme	6	51,10	0,90	0,81			
	7	58,43	0,92	0,84			
	8	51,42	0,91	0,82			
	9	19,35	0,70	0,49			
	10	51,00	0,90	0,81			
	11	47,82	0,89	0,80			
	12	50,01	0,89	0,80			
	13	58,71	0,92	0,85			
	14	13,49	0,58	0,34			
	15	49,26	0,90	0,81			
Dengeli Sözleşme	16	27,22	0,81	0,65			
	17	25,57	0,79	0,62			
	18	23,15	0,75	0,57			
	19	24,09	0,77	0,59			
	20	29,50	0,82	0,67			
Uyum Değeri							
χ^2	sd	p	RMSEA	SRMR	CFI	GFI	AGFI
250,49	167	0,00	0,045	0,099	0,99	0,98	0,97

Tablo 3.36’da görüldüğü gibi modeldeki faktör yükleri Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği’nin geneli için (λ) 0,58 ile 0,92 arasında değişmekte olup, bu faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar (R²) 0,34 ile 0,85 arasında değişmektedir. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği’nin işlemsel boyutu için faktör yükleri (λ) 0,86 ile 0,92 arasında değişirken, bu faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,74 ile 0,85 arasında; ilişkisel boyutu için faktör yükleri (λ) 0,58 ile 0,92 arasında değişirken faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,34 ile 0,85 arasında ve dengeli boyutu için faktör yükleri (λ) 0,75 ile 0,82 arasında değişirken faktör yüklerinin açıkladıkları varyanslar 0,57 ile 0,67 arasında değişmektedir. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 3.37’de gösterilmektedir.

Tablo 3.37. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

İndeks	Kabul edilebilir değer aralığı	Mükemmel değer aralığı	Değer	Karar
χ^2/sd	$2,00 \leq \chi^2/sd \leq 5,00$	$,00 \leq \chi^2/sd < 2,00$	1,50	Mükemmel
CFI	$,95 \leq CFI \leq ,97$	$,97 \leq CFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
GFI	$,85 \leq GFI \leq ,95$	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	0,98	Mükemmel
AGFI	$,85 \leq AGFI \leq ,95$	$,95 \leq AGFI \leq 1,00$	0,97	Mükemmel
NFI	$,90 \leq NFI \leq ,95$	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	0,96	Mükemmel
NNFI	$,90 \leq NNFI \leq ,95$	$,95 \leq NNFI \leq 1,00$	0,98	Mükemmel
IFI	$,90 \leq IFI \leq ,95$	$,95 \leq IFI \leq 1,00$	0,99	Mükemmel
RFI	$,90 \leq RFI \leq ,95$	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	0,95	Mükemmel
SRMR	$,05 \leq SRMR \leq ,10$	$,00 \leq SRMR < ,05$	0,099	Kabul edilebilir
RMSEA	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	$,00 \leq RMSEA < ,05$	0,045	Mükemmel

Analizler sonucunda modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine (Şekil 3.6; Tablo 3.37) bakıldığında; ki-kare (χ^2) iyilik uyumu değerinin $\chi^2=250,49$, $sd=167$ şeklinde olduğu χ^2/sd oranının 1,50 ile modelin mükemmel uyuma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. RMSEA değeri 0,045 ile model mükemmel uyum aralığında bulunmuştur. SRMR değerinin 0,05 ve daha küçük olması iyi uyuma ve 0,10 değerinden küçük olması kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir (Browne ve Cudeck, 1993, akt. İlhan ve Çetin, 2014; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, 52). Bu durumda SRMR değerinin 0,099 ile kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu söylenebilir. Araştırmada CFI 0,99; GFI 0,98; AGFI 0,97; NFI 0,96; NNFI 0,98; IFI 0,99; RFI 0,95 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak elde edilen bu uyum indeksleri modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksleri ile Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin 3 faktör ve 20 maddeden oluştuğu doğrulanmıştır. Tablo 3.38'de okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin faktör adları ve madde sıra numaraları verilmiştir.

Tablo 3.38. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin nihai madde sıra numaraları

Boyutlar	Madde Sayısı	Madde Numaraları
İşlemsel	5	1-2-3-4-5
İlişkisel	10	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15
Dengeli	5	16-17-18-19-20

Tablo 3.38 incelendiğinde psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin 3 boyut ve 20 maddeden (işlemsel /1-2-3-4-5.maddeler; ilişkisel/6-7-8-9-10-11-12-13-14-15.maddeler; dengeli/15-16-17-18-19-20.maddeler) oluştuğu görülmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada geliştirilen Özümseme Kapasitesi Ölçeği ve Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Sonuçların güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile analiz edilmiştir. Toplanan veriler SPSS programına işlenerek kişisel bilgiler için frekans (f) ve yüzde (%) değerleri bulunmuştur. Sosyal takas, özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme ölçeklerinden alınan puanların aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) değerleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını bulmak için Kolmogorov-Smirnov testi ile çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılmıştır (Ek-6). Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları -1 ile +1 arasında ise verilerin dağılımı normal kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2018). Buna göre normalite testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği bulunmuştur ve nonparametrik analizlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme algılarına yönelik görüşlerinde ikinci alt problem kapsamında cinsiyet, görev, eğitim durumu, medeni durum ve sendika üyeliğine göre Mann Whitney U testi; okul türü, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalıştıkları okuldaki yöneticilik süresi, öğrenci sayısına göre Kruskal-Wallis H testi ile bu test sonucunda anlamlı farkın kaynağını bulmak için ikişerli gruplar arasında Mann Whitney U testleri uygulanmıştır. Anlamlı fark çıkan değişkenler için etki büyüklüğü hesaplanmıştır; etki büyüklüğü eta-kare değeri (η^2) ,01 ile ,06 arasında küçük, ,06 ile ,138 arasında orta ve ,138 den büyük olduğunda büyük olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, Çokluk-Bökeoğlu ve Köklü, 2009). Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) analizi kullanılmıştır. 1,00 ile -1,00 arasında değerler alan r değerinin 1,00 veya -1,00 olması mükemmel ilişkiyi ve 0,00 olması istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını göstermektedir. Üçüncü alt problem kapsamında korelasyon katsayısı mutlak değer olarak $r \geq 0,70$ ise yüksek; $r=0,30-0,69$ ise orta ve $r \leq 0,29$ ise düşük düzeyde ilişki olarak yorumlanmıştır. Dördüncü alt problem kapsamında okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

IV. BÖLÜM

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma probleminin çözümüne ilişkin, toplanan verilerin analizlerine ait bulgular ve yorumlar alt problemler doğrultusunda yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına yönelik görüşlerine ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.1’de frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri şeklinde verilmiştir.

Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları

	Boyut	\bar{X}	SS
	Sosyal Takas	3,49	,76888
Özümseme Kapasitesi	Edinim	4,02	,71645
	Benimseme	4,29	,64152
	Dönüştürme	4,21	,62826
	Faydalanma	4,22	,65982
	Toplam	4,18	,59052
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	3,21	,82575
	İlişkisel Sözleşme	3,99	,65494
	Dengeli Sözleşme	3,58	,98283
	Toplam	3,69	,59195

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin sosyal takas algısı ($\bar{X}=3,49$) “katılıyorum” düzeyindedir. Bu durum okul yöneticilerinin sosyal takas algılarını

olumlu ve arttırabilir düzeyde değerlendirdiği şeklinde ifade edilebilir. Çildir (2008) tarafından yönetici ve öğretmenlerle yapılan çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin takas ilişkisinde karşılıklılık ilkesini öğretmenlere göre daha fazla uyguladığı, takas ilişkilerinde müdür ve öğretmenlerin yükümlülüklerini benzer düzeyde algıladıkları, müdürlerin takas ilişkilerinde kendi güçlerinin biçimlendirici olduğuna ilişkin algılarının öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özümseme kapasitesi düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut “benimseme” boyutuna ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri “tamamen katılıyorum” düzeyindedir ($\bar{X}=4,29$). En düşük ortalamaya sahip boyut ise “edinim” olarak görülmektedir ($\bar{X}=4,02$). Diğer boyutlar incelendiğinde okul yöneticileri faydalanma ($\bar{X}=4,22$) ve dönüştürme ($\bar{X}=4,21$) boyutlarında “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmektedirler. Genel olarak okul yöneticilerinin özümseme kapasitesine ilişkin toplam algıları ($\bar{X}=4,18$) “katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesine ait görüşleri benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutlarında “tamamen katılıyorum” düzeyinde iken diğer boyutlara göre okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi sürecinin ilk aşamasını oluşturan bilginin edinimi boyutuna ilişkin algıları “katılıyorum” ile düşük düzeydedir. Bu durumun günümüzde bilginin çeşitliliğinin çok olması ve bu çeşitliliğe göre edinilen bilgi miktarının nispeten az olması ile ilgili olabileceği düşünülebilir. Okul yöneticilerinin eğitim, bilim, sanat ve teknoloji gibi farklı alanlardaki gelişmeleri takip etmeleri edinilecek bilgiye ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri özümseme kapasitesinin edinim boyutundan sonra bilginin benimsenmesini, dönüştürülmesi ve bu bilgiden faydalanılmasını okulun etkinliği açısından olumlu olarak algılamaktadırlar. Bu durum bilginin ediniminde karşılaşılan güçlüklerle karşı edinimden sonra okullarda bilginin özümseme sürecinde gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin katkılarıyla örgütsel performansı arttıran sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin bilginin edinimi boyutunu takip eden benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutlarına ve toplam özümseme kapasitesi düzeyine ilişkin algılarının daha yüksek olması yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmaya ilişkin bireysel ve örgütsel

değerlendirmelerinin olumlu olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Özümseme kapasitesi ile ilgili Sakarya (2012) tarafından yapılan çalışmada da özümseme kapasitesinin “yüksek” düzeyde olduğu, yine benzer şekilde özümseme kapasitesinin edinim, asimilasyon ve dönüştürme boyutlarının da “yüksek” düzeyde olduğu, faydalanma boyutunun ise “çok yüksek” seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun “ilişkisel sözleşme” ($\bar{X}=3,99$); en düşük ortalamaya sahip boyutun “kararsızım” düzeyinde olan “işlemsel sözleşme” boyutunun olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3,21$). Psikolojik sözleşme boyutlarına bakıldığında okul yöneticilerinin görüşlerine göre dengeli sözleşme boyutu için ($\bar{X}=3,58$) ve toplam psikolojik sözleşme için ortalamaları ($\bar{X}=3,69$) “katılıyorum” düzeyinde olurken okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme algısı ($\bar{X}=3,21$) ise “kararsızım” düzeyindedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı yüksek düzeyde iken sosyal takas algısının düşük olması okul yöneticilerinin yükümlülüklerini yerine getirdiklerini düşündükleri halde üst yönetimden yeterli karşılık alamadıkları ve ödül beklentilerinin karşılanmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin müdür veya müdür yardımcısı olarak kısa süreler için görevlendirilmeleri, yüksek psikolojik sözleşme algısı oluşturabilecekleri kadar bir süre aynı okulda çalışamamaları ve görevlendirmeleri bittikten sonra yöneticiliğe devam edebilmeleri için tekrar atama sürecine girmeleri ile ilgili olabilmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ile çalıştıkları okula aidiyet hissetme, sadakat ve bağlılık duygularını güçlendirmeye yönelik başarılı yöneticilere aynı okulda çalışabilmeleri için taahhüt verilmesi önemli olmaktadır.

Bu çalışmadaki okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme algılarının en yüksek; işlemsel sözleşme algılarının en düşük düzeyde olduğu bulgusu alanyazındaki çok sayıdaki çalışma ile benzerlik göstermektedir. Dönmez (2015) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları önem sırasına göre ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve işlemsel sözleşme olarak sıralandığı; öğretmenlerin işlemsel sözleşme düzeylerinin, psikolojik sözleşme türleri arasında en düşük ortalama düzeyine sahip sözleşme türü olduğu ve ilişkisel sözleşme düzeylerinin ise en yüksek

ortalama düzeyine sahip sözleşme türü olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu, genel psikolojik sözleşme ortalamasının, ilişkisel ve dengeli sözleşme alt boyutlarından daha düşük, işlemsel sözleşme alt boyutundan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Envergil’in (2018) çalışmasında da sağlık çalışanlarının genel psikolojik sözleşme ve alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutuna ve en düşük ortalamayı ise işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutuna verdikleri görülmektedir. Topcu (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik sözleşme algısının her iki boyutunda da puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu, ilişkisel psikolojik sözleşme algısı puan ortalamasının geleneksel psikolojik sözleşme algısı puan ortalamasından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Demirkasımoğlu (2012) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre öğretmenlerin ilişkisel sözleşme düzeylerinin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu; dengeli sözleşme türündeki görüşlerine göre öğretmenler okula karşı yükümlülüklerini “çok” yerine getirirken okulun öğretmenlere karşı yükümlülüklerini ise “orta düzeyde” yerine getirdiği; işlemsel sözleşme algılarının psikolojik sözleşme türleri arasında en düşük katılım gösterdikleri sözleşme türü olduğu; bu durumda öğretmenlerin işten ayrılmayı düşünmedikleri, gelecekte de aynı okulda çalışmak istedikleri, okullarında sorumluluk almak ve okul etkinliklerine katılmak konusunda da daha istekli oldukları ifade edilmektedir.

Shuping (2009) tarafından bilgi işçileriyle yapılan çalışmada çalışanların en çok ilişkisel sözleşme ve en az işlemsel sözleşme düzeylerine sahip oldukları, eğitim ve gelişimin ilişkisel ve dengeli sözleşmelerin geliştirilmesinde en önemli insan kaynakları uygulaması olarak algılandığı; geçici ve işlemsel psikolojik sözleşme sahiplerinin tamamen ilişkisel ve dengeli çalışanların zıddı olduğu; ilişkisel sözleşme algısına sahip çalışanlara tersine geçici çalışanlar üzerinde en yüksek etkiye sahip olan insan kaynakları uygulamasının ücret olduğu ve geçici çalışanların yalnızca kendi çıkarları için örgütte buldukları ifade edilmektedir. Büyükyılmaz’ın (2013) çalışmasında Türkiye’de bulunan üniversitelerde görevli akademik personel tarafından ekonomik faktörlerden çok duygusal faktörlerle ilgili algıların önemli olduğu; dolayısıyla akademik personel için psikolojik sözleşme çerçevesinde üniversitenin yükümlülüğü

olarak gördüğü bireye işine ilişkin otonomi verilmesi, kendisini etkileyen kararlara ilişkin söz sahibi olabilmesi, bireysel gelişim olanağı sağlanması, başarılarının örgüt tarafından farkına varılıp ödüllendirilmesi, esnek çalışma saatlerinin olması, iş güvencesi verilmesi gibi manevi unsurların yerine getirilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Özler ve Ünver (2012) tarafından yapılan çalışmada akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları üzerinde; ilişkisel sözleşmenin yalnızca iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Alanyazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak Dikili'nin (2012) çalışmasında kamu sektörü çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak, çalışanların ilişkisel sözleşme düzeylerinin işlemsel sözleşmeden yüksek çıktığı çalışmaların sağlık ve eğitim alanlarında yapıldığı görülmektedir. Bu durum akademisyenler, öğretmenler ve sağlık çalışanları gibi meslek gruplarının çalışma hayatında fedakarlık, özverili çalışma, örgütsel bağlılık kavramlarının ön planda olması ile açıklanabilir.

Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyinin ise yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Türk kamu liselerinde öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının orta düzeyde olduğu belirlenirken (Özdemir ve Demircioğlu, 2015), eğitim çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının orta düzeyde (Öztürk ve diğerleri, 2018) olduğu bulunmuştur. Üniversitede yapılan çalışmada akademisyenler ve yöneticiler üniversitelerinin personele yönelik yükümlülüklerini “orta” düzeyde yerine getirdiğini, “akademik olmayan personel” ise “yetersiz” düzeyde yerine getirdiğini, akademisyenler ve akademik olmayan personel çalışanların görevlerini “maksimum” düzeyde, yöneticiler ise “orta” düzeyde” yürüttüklerini değerlendirmektedirler (Aydın, Yılmaz, Memduhoğlu, Oğuz ve Güngör, 2008). Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından yapılan çalışmada kurumun çalışanlara karşı yükümlülükleri (çalışma koşulları, yararlar, işin özellikleri, adalet) ve çalışanların kuruma karşı yükümlülükleri (kurum üyesi olma,

temel mesleki standartlar, ilişkisel sözleşme) alt bölümlerinden oluşan psikolojik sözleşme algılarına ilişkin dershanelerde çalışan öğretmenler kurumlarının çalışanlarına karşı yükümlülüklerini “orta düzeyde”, çalışanların kurumlarına karşı yükümlülüklerini “çok” yerine getirdiğini düşünmektedir.

Yöneticilerin psikolojik sözleşme algısı öğretmen olarak memuriyete adım atarken yaptığı hukuki sözleşme ile başlamaktadır. Bu sözleşme ile kurumun çalışandan beklentisi olarak nitelendirilebilen yasal yükümlülükler ve bireyin örgütten temel istekleri olan ücret gibi sosyal güvenceler şekillenmektedir. Çalışma hayatı boyunca hem bireyin hem de örgütün karşılıklılık ilkesine göre beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması psikolojik sözleşmenin etkileşim sürecinde farklılaşmasını ve döngüsel varlığını devam ettirmesini sağlamaktadır. Kautz ve Bjerknæs (2015)’e göre psikolojik sözleşmeleri birkaç döngü boyunca kötü bir şekilde devam ettiği için bireyler çalışma hayatını sona erdirmektedir. Yaşanan değişimlere göre psikolojik sözleşme algısındaki düşüş ise yöneticiler için okul değiştirme, farklı bir okul türünde çalışma, müdür yardımcısı iken müdür olarak devam etme isteğine veya öğretmenliğe dönme gibi tepkilere neden olmaktadır. Aynı zamanda bireyin psikolojik sözleşmesi yasalara bağlıdır (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Yasalar çerçevesinde aynı türdeki farklı bir okula veya farklı bir okul türüne geçiş yapmaya yönelik yöneticinin isteğinin yönetmelik ve mevzuata uygunluğuna bakılmaktadır. İstenilen okul türüne branşı uygun olmayan veya seçim sürecinde tekrar başarılı olamayan yöneticilerin değişiklik isteği gerçekleşmemektedir. Bu bağlamda yönetmelik hükümlerinin yerine getirilmesi için yöneticiliği bırakma isteği ile ilgili resmi talebinin de üst yönetim tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların görev tanımları doğrultusunda hukuki anlamda yapması gereken yükümlülükler ve sorumlulukları bulunmaktadır (Öztürk, Eryeşil ve Damar, 2018). Kısaca okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı yönetmeliklere ve mevzuatlara da bağlı olmaktadır.

Psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel unsurlara ayrılabilceğini öne süren kavramsallaştırmalar bulunmaktadır (Robinson ve diğerleri, 1994; Rousseau, 1990; Turnley ve diğerleri, 2003). Çalışanların görüşlerine göre ekonomik takasın ve kısa süreli ilişkilerin ön planda olduğu işlemsel sözleşme veya sosyal takasa ve uzun süreli

ilişkilerin ilişkisel sözleşme algılarının daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Genellikle işlemsel sözleşme algısının düşük olması olumlu değerlendirilirken ilişkisel sözleşme algısının yüksek olması beklenmektedir. Dönmez'in (2015) çalışmasında öğretmenlerin okulun işlemsel sözleşme yükümlülüklerini "az" yerine getirdiğine dair inançları olumlu bir durum niteliğinde iken işlemsel sözleşme yükümlülüklerini yüksek düzeyde yerine getirdiğine dair inanç bireyin kendisini yalnızca ekonomik bir takas unsuru olarak görmesi ve iş güvencesinin olmadığını düşünmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle okulun işlemsel yükümlülüklerini "az" yerine getirdiğini düşünen öğretmenler aslında, okulun kendileri ile güçlü bir psikolojik sözleşmesi olduğuna inançları ile okulun kendilerine değer verdiğini düşünerek okula yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir (Dönmez, 2015). İşlemsel veya ilişkisel psikolojik sözleşme algılarını şekillendiren bireysel değişkenlerin incelenmesi gereği duyulmuştur. Aynı zamanda bireysel yetenekleri anlamak özümseme kapasitesini de etkilemektedir (Zahra ve George, 2002; Todorova ve Durisin, 2007). Bu araştırmalardan biri olan Topcu ve Basım (2012) tarafından yapılan çalışmada dışadönük ve özdisiplinli kişilerin geleneksel psikolojik sözleşme algısı, gelişime açık ve uyumlu kişilerin ise ilişkisel psikolojik sözleşme algısı geliştirdikleri bulunmuştur. Topcu ve Basım (2015b) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde kişiliğin belirleyici bir rolü bulunduğu ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolü olduğu, psikolojik sözleşmenin örgütlerdeki psiko-sosyal faktörlerin yönetilmesinde ve verimliliği artırıcı çabaların şekillendirilmesinde önemli bir yeri olduğu belirlenmiştir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan okul yöneticilerinin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, görevi, çalıştığı okul türü, eğitim durumu, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalıştıkları okuldaki yöneticilikte geçen süre, öğrenci sayısı ve sendika üyeliği) göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2.1. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları

	Boyut	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Etki Büyüklüğü
Sosyal Takas	Toplam	Kadın	63	145,84	9188,00	4546,00	,008*	,021
		Erkek	186	117,94	21937,00			
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Kadın	63	127,44	8029,00	5705,00	,753	-
		Erkek	186	124,17	23096,00			
	Benimseme	Kadın	63	123,37	7772,00	5756,00	,833	-
		Erkek	186	125,55	23353,00			
	Dönüştürme	Kadın	63	126,74	7984,50	5749,50	,817	-
		Erkek	186	124,41	23140,50			
	Faydalanma	Kadın	63	129,59	8164,00	5570,00	,550	-
		Erkek	186	123,45	22961,00			
	Toplam	Kadın	63	125,44	7903,00	5831,00	,955	-
		Erkek	186	124,85	23222,00			
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Kadın	63	132,40	8341,00	5393,00	,343	-
		Erkek	186	122,49	22784,00			
	İlişkisel Sözleşme	Kadın	63	135,30	8524,00	5210,00	,188	-
		Erkek	186	121,51	22601,00			
	Dengeli Sözleşme	Kadın	63	136,42	8594,50	5139,50	,142	-
		Erkek	186	121,13	22530,50			
	Toplam	Kadın	63	134,16	8452,00	5282,00	,243	-
		Erkek	186	121,90	22673,00			

* p < ,05

Tablo 4.2’deki değerler incelendiğinde, yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında (U= 4546,00, p<,05) kadın okul yöneticileri lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından cinsiyetin yöneticilerin sosyal takas algısında %2’lik küçük bir etkiye sahip olduğu ve kadın okul yöneticilerinin erkek yöneticilere göre sosyal takas algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum kadınların sosyal ilişkiler kurma eğilimde olmaları, sosyal ilişkilerinde genellikle daha fedakar

olmaları ve maddi ödüllerden ziyade takdir, saygı görme, beğenilme gibi duygusal ödülleri tercih etmeleri ile ilgili olabilir. Araştırmada veri toplanan 249 okul yöneticisinin 63'ü kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Diğer taraftan Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre Bolu il genelinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kadın okul müdürü sayısı toplam sayının %10'unun altındadır. Buna göre kadın yöneticilerin genellikle müdür yardımcısı olarak görev yaptığı görülmektedir. Bu durum çoğunlukla erkek okul müdürlerinin üst yönetimle ilişkilerini ödüllendirici ve karşılık almaya yönelik algılamamalarından kaynaklanabilmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri arasında özümseme kapasitesinin edinim ($U=5705,00$, $p>,05$), benimseme ($U= 5756,00$, $p>,05$), dönüştürme ($U= 5749,50$, $p>,05$) ve faydalanma ($U=5570,00$, $p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($U=5831,00$, $p>,05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Ayrıca özümseme kapasitesinin tüm boyutlarında ve ölçeğin toplamında cinsiyete göre anlamlı fark olmamakla birlikte sadece benimseme boyutunda erkek okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin sıra ortalamalarının kadın okul yöneticilerinden yüksek olduğu; diğer boyutlarda ve toplam ölçekte kadın okul yöneticilerinin sıra ortalamalarının erkek okul yöneticilerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle kadın yöneticilerin yeni bilgileri edinme konusunda daha istekli oldukları, yenilikler yapma konusunda duyarlı oldukları ve daha fazla araştırma yaptıkları; edinme aşamasından başlayarak yeni bilgileri okul için faydalı bilgilere dönüştürme sürecinde kendilerini daha yeterli algıladıkları biçiminde yorumlanabilmektedir. Yöneticilerin psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme ($U= 5393,00$, $p>,05$), ilişkişel sözleşme ($U= 5210,00$ $p>,05$) ve dengeli sözleşme ($U= 5139,50$, $p >,05$) ve toplam ölçekte ($U= 5282,00$, $p>,05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Böylece anlamlı farkın çıkmaması ile kadın ve erkek okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeyi benzer şekilde algıladıkları kanaatine varılmıştır. Aynı zamanda psikolojik sözleşmenin tüm boyutlarında ve ölçeğin toplamında cinsiyete göre anlamlı farklılık olmamakla birlikte kadın okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme düzeylerine ilişkin sıra ortalamalarının erkek okul yöneticilerinden yüksek olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olmadığına ilişkin bulgular eğitim alanında (Çavuş, 2018; Çetin, 2010;

Demirkasimoğlu, 2012; Dönmez, 2015; Yılmaz ve Altinkurt, 2012), tekstil sektöründe (Keman, 2012), sağlık sektöründe (Mimaroglu, 2008); üniversite çalışanları ile (Aydın ve diğerleri, 2008), bilgi işçileri ile (Shuping, 2009) yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Yılmaz (2012) tarafından yapılan çalışmada cinsiyete göre işlemsel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmazken erkek çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamalarının kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan Envergil'in (2018) çalışmasında sağlık çalışanlarının genel ve ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmazken erkek çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algılarının kadın çalışanların algı düzeyine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dikili (2012) çalışmasında kamu sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı fark olduğunu, kadın işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin erkek işgörenlere göre, erkek işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin ise kadın işgörenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu; Koçak (2016) erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin algılarının kadın öğretmenlerin algılarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Kadın öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin algılarının tüm boyutlarda düşük olması kadın öğretmenlerin sosyal takas ilkelerine daha duyarlı olmaları ya da okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine yönelik algılarının düşük olmasıyla açıklanmaktadır (Koçak, 2016). Ayrıca bu çalışmalara benzer şekilde Gemalmaz (2014) tarafından yapılan araştırmada erkek öğretmenlerin okulun öğretmenlere karşı yükümlülüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algılarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin psikolojik sözleşme ölçeğinin tüm boyutlarında ve toplamında cinsiyete göre sıra ortalamalarının erkek yöneticilerden yüksek olması bulgusundan farklı olarak alanyazında erkek çalışanların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadın yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının diğer kadın çalışanların psikolojik sözleşme algısından daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum kadın çalışanların yönetimle birlikte çalışmak yerine kendileri yönetici olarak kararlara yön veren konumuna gelmeleri ile psikolojik sözleşme algılarının da artmasından kaynaklanabildiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

4.2.2. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türü değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin okul türüne göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

Boyut	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü	
Sosyal Takas	Toplam	(1) İlkokul	56	132,77					
		(2) Ortaokul	75	127,65	2	1,416	,493	-	-
		(3) Lise	118	119,63					
Özümseme Kapasitesi	Edinim	(1) İlkokul	56	144,63					
		(2) Ortaokul	75	124,05	2	6,000	,050	-	-
		(3) Lise	118	116,29					
	Benimseme	(1) İlkokul	56	152,58					
		(2) Ortaokul	75	137,35	2	20,925	,000*	1-3; 2-3	,091
		(3) Lise	118	104,06					
	Dönüştürme	(1) İlkokul	56	144,32					
		(2) Ortaokul	75	137,84	2	14,413	,001*	1-3; 2-3	,070
		(3) Lise	118	107,67					
	Faydalanma	(1) İlkokul	56	134,24					
		(2) Ortaokul	75	131,11	2	3,156	,206	-	-
		(3) Lise	118	116,73					
Toplam	(1) İlkokul	56	148,79						
	(2) Ortaokul	75	128,46	2	10,458	,005*	1-3	,056	
	(3) Lise	118	111,51						
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	(1) İlkokul	56	104,71					
		(2) Ortaokul	75	124,29	2	6,834	,033*	1-3	,028
		(3) Lise	118	135,08					
	İlişkisel Sözleşme	(1) İlkokul	56	135,46					
		(2) Ortaokul	75	131,44	2	3,660	,160	-	-
		(3) Lise	118	115,94					
	Dengeli Sözleşme	(1) İlkokul	56	144,49					
		(2) Ortaokul	75	127,51	2	6,993	,030*	1-3	,025
		(3) Lise	118	114,15					
	Toplam	(1) İlkokul	56	128,97					
		(2) Ortaokul	75	128,43	2	,718	,698	-	-
		(3) Lise	118	120,93					

* p < .05

Tablo 4.3'teki değerler incelendiğinde, yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında (X^2 (sd=2,n=249)= 1,416; $p>,05$) yöneticilerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Anlamlı farkın çıkmaması ile ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin sosyal takası benzer şekilde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları yönünden ilkokul yöneticilerinin sıra ortalamaları (S.O=132,77) ortaokul yöneticilerinin (S.O=127,65) ve lise yöneticilerinin sıra ortalamalarından (S.O=119,63) daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin görüşleri arasında özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim (X^2 (sd=2,n=249)= 6,000; $p >,05$) ve faydalanma (X^2 (sd=2,n=249)= 3,156; $p>,05$) boyutlarında yöneticilerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul türüne bağlı olmadan yöneticilerin bilgi edinimi ve faydalanma imkanlarından eşit şekilde yararlandıklarını ve bilgi kaynaklarının farkında olduklarını söylemek mümkündür. Diğer taraftan okul yöneticilerinin görüşleri arasında benimseme (X^2 (sd=2,n=249)= 20,925; $p<,05$), dönüştürme (X^2 (sd=2,n=249)= 14,413; $p<,05$) boyutlarında lise yöneticilerine göre ilkokul ve ortaokul yöneticileri lehine ve toplam ölçekte (X^2 (sd=2,n=249)=10,458; $p<,05$) lise yöneticilerine göre ilkokul yöneticileri lehine okul türü değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Özümseme kapasitesinin tüm boyutlarında ve toplam ölçekte en yüksek sıra ortalamaları ilkokul yöneticilerinde bulunurken en düşük sıra ortalamaları lise yöneticilerinde bulunmaktadır. Etki büyüklüğü açısından okul türü değişkeninin yöneticilerin özümseme kapasitesi düzeyinde %6'lık küçük; benimseme boyutunda %9'luk ve dönüştürme boyutunda %7'lik orta düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının ilişkisel sözleşme (X^2 (sd=2, n=249)= 3,660; $p>,05$) ve toplam ölçekte (X^2 (sd=2,n=249)=,718; $p>,05$) okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticilerin ilişkisel sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme algıları yöneticilerin çalıştıkları okul türü değişkeninden etkilenmemektedir. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme (X^2 (sd=2,n=249)= 6,834; $p<,05$) boyutunda ilkokul yöneticilerine göre lisede görev yapan yöneticiler lehine; dengeli sözleşme (X^2 (sd=2,n=249)= 6,993; $p<,05$) boyutunda lise yöneticilerine göre ilkokul yöneticileri lehine okul türü değişkenine göre

anlamli fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından okul türü değişkeninin okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme ve dengeli sözleşme algılarının herbirinde %3'lük küçük düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin görüşlerine göre sadece işlemsel sözleşme algısında ilkökul yöneticilerinin sıra ortalamaları (S.O=104,71) ortaokul yöneticilerinin sıra ortalamalarından (S.O=124,29) ve lise yöneticilerinin sıra ortalamalarından (S.O=135,08) daha düşüktür. Ayrıca ilkökul yöneticilerinin görüşlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme sıra ortalamaları ortaokul ve lise yöneticilerinden; ortaokul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme sıra ortalamaları lise yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. İlkokullarda okul yöneticilerinin, öğretmen ve öğrencilerin aynı ortamı daha fazla paylaşmaları ve öğrencilerle ilgili konularda sınıf öğretmenlerinin daha etkin olmaları okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi algılarını olumlu etkilediği söylenebilir. Diğer taraftan çoğunlukla liselerde okul büyüklüğünün fazla olması; öğretmenlerin ve öğrencilerin atölyeler, staj gibi farklı birimlerde bulunması yöneticilerin kuracakları sosyal takas ilişkilerini ve iletişimin niteliğini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Performans kriterleri ile ilgili dengeli sözleşme boyutunda lise yöneticilerinin koordine etmeleri gereken öğrencilerin üniversite sınavına hazırlık çalışmaları; ortaokul yöneticilerinin koordine etmeleri gereken öğrencilerin liseye giriş sınavlarına hazırlık çalışmaları önemli iken ilkökul yöneticilerinin öğrenci hazırlamaları gereken merkezi sistem sınavları bulunmamaktadır. Ayrıca ilkökul yöneticilerinin hem öğrencilerle psikolojik ve duygusal bağ kurma hem de velilerle işbirliği sağlama olanaklarının olması olumlu psikolojik sözleşme algıları geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. Sonuç olarak ilkökul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algılarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısına yönelik Çavuş (2018) tarafından yapılan çalışmada okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık ortaya çıkmadığı bulgusu araştırma sonuçlarına paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Demirkasımoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada özel okul öğretmenlerinin okulların dengeli sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme algılarının devlet okulu öğretmenlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

4.2.3. Okul yöneticilerinin görevine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin görev değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin görevlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları

	Boyut	Görevi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Etki Büyüklüğü
Sosyal Takas	Toplam	Okul Müdürü	95	127,61	12122,50	7067,50	,653	-
		Müdür Yardımcısı	154	123,39	19002,50			
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Okul Müdürü	95	148,02	14061,50	5128,50	,000*	,071
		Müdür Yardımcısı	154	110,80	17063,50			
	Benimseme	Okul Müdürü	95	143,33	13616,00	5574,00	,001*	,046
		Müdür Yardımcısı	154	113,69	17509,00			
	Dönüştürme	Okul Müdürü	95	140,69	13365,50	5824,50	,005*	,040
		Müdür Yardımcısı	154	115,32	17759,50			
	Faydalanma	Okul Müdürü	95	136,08	12928,00	6262,00	,051	-
		Müdür Yardımcısı	154	118,16	18197,00			
	Toplam	Okul Müdürü	95	147,59	14021,50	5168,50	,000*	,057
		Müdür Yardımcısı	154	111,06	17103,50			
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Okul Müdürü	95	113,28	10762,00	6202,00	,043*	,010
		Müdür Yardımcısı	154	132,23	20363,00			
	İlişkisel Sözleşme	Okul Müdürü	95	116,58	11075,50	6515,50	,147	-
		Müdür Yardımcısı	154	130,19	20049,50			
	Dengeli Sözleşme	Okul Müdürü	95	105,97	10067,00	5507,00	,001*	,047
		Müdür Yardımcısı	154	136,74	21058,00			
	Toplam	Okul Müdürü	95	107,92	10252,50	5692,50	,003*	,030
Müdür Yardımcısı		154	135,54	20872,50				

* p < .05

Tablo 4.4' teki değerler incelendiğinde, okul yöneticilerinin görüşleri arasında sosyal takas algısında (U= 7067,50, p>,05) görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Buradan hareketle yöneticilerin okul müdürü ve müdür yardımcısı görevinde olmalarının sosyal takas düzeyinde belirleyici olmadığı görülmektedir. Üst yönetimin çalışmalarının okul yöneticileri tarafından görev farkı gözetmeksizin aynı şekilde algılandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.4'te özümseme kapasitesi ölçeği geneli ve boyutlarından elde edilen puanların görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular sunulmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim ($U= 5128,50$, $p <,05$), benimseme ($U= 5574,00$, $p <,05$) ve dönüştürme ($U= 5824,50$, $p <,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($U= 5168,50$, $p <,05$) görev değişkenine göre okul müdürleri lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Ayrıca özümseme kapasitesi ölçeğinin faydalanma ($U= 6262,00$, $p >,05$) boyutunda görev değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından görev değişkeninin okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeyinde %6'lık küçük; edinim boyutunda %7'lik orta; benimseme boyutunda % 5'lik ve dönüştürme boyutunda % 4'lük küçük düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca özümseme kapasitesi sıra ortalamaları incelendiğinde okul müdürlerinin edinim boyutunda sıra ortalamaları ($S.O=148,02$) müdür yardımcılarının sıra ortalamalarından ($S.O=110,80$) anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Okul müdürlerinin benimseme boyutunda sıra ortalamaları ($S.O=143,33$) müdür yardımcılarının sıra ortalamalarından ($S.O=113,69$); dönüştürme boyutunda sıra ortalamaları ($S.O=140,69$) müdür yardımcılarının sıra ortalamalarından ($S.O=115,32$); özümseme kapasitesi sıra ortalamaları ($S.O=147,59$) müdür yardımcılarının sıra ortalamalarından ($S.O=111,06$) anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Okul müdürü ve müdür yardımcısı olan yöneticilerin okulun özümseme kapasitesini geliştirmek için yapması gerekenler görev tanımlarına göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin okullarda bilgi kaynağı olması; hangi bilgilerin edinileceği ve nasıl dönüştürüleceği konusunda karar veren konumunda olması okul müdürlerinin özümseme kapasitesi algılarını yükseltirken müdür yardımcılarının özümseme kapasitesi algılarının nispeten daha düşük olmasına neden olabilmektedir.

Müdür, müdür yardımcısı ve üst yönetim arasındaki hiyerarşik yapı özümseme kapasitesinin gelişimini etkilemektedir. Resmi yazı yoluyla gelen bilgilerin öncelikle üst yönetim tarafından değerlendirilmesi ve ağ konumuna bağlı olarak alt birim olan okullara ve okul yöneticilerine ulaşmasıyla okulların yeni bilgiyi özümsemesi ve performansa dönüştürmesi sağlanmaktadır. Bu anlamda Tsai (2001) tarafından yapılan çalışmada özümseme kapasitesinin aracılık rolü ile ağ pozisyonu ile yenileşme arasında

pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yöneticiler arası bağlantıların yanı sıra öğretmenlerin okul içi ve okul dışı zümre öğretmenleri ile ağ bağlantılarının olması okulun yeni bilgileri öğrenmedeki başarısı için kritik öneme sahiptir. Gelecekte okulların örgütsel özümseme kapasitesini arttırmak için hem yönetici hem de öğretmenlerin bireysel özümseme kapasitelerini geliştirmeye yönelik yeni bilgileri takip etmeleri, bilgi üretimi yapabilmeleri ve okul içi ilişkilerle tüm bu bilgileri okul için yararlı bilgilere dönüştürebilmeleri gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri arasında psikolojik sözleşme algısının ilişkiyel sözleşme ($U= 6515,50$ $p>,05$) boyutunda görev değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme ($U= 6202,00$, $p<,05$) ve dengeli sözleşme ($U= 5507,00$, $p<,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($U= 5692,50$, $p<,05$) görev değişkenine göre müdür yardımcıları lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. Etki büyüklüğü açısından okul türü değişkeninin okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme algısında % 1'lik; dengeli sözleşme algılarında %5'lik ve toplam psikolojik sözleşme algısında %3'lük küçük düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının dengeli sözleşme düzeyleri (S.O=136,74) müdürlerin dengeli sözleşme düzeylerinden (S.O=105,97) anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Müdür yardımcılarının psikolojik sözleşme düzeyleri (S.O= 135,54) müdürlerin psikolojik sözleşme düzeylerinden (S.O=107,92) anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Okul müdürleri müdür yardımcılarının amiri konumunda bulunduğundan müdür yardımcılarının psikolojik sözleşme algılarını üst yönetimden çok, okul müdürleri ile ilişkileri belirlemektedir. Müdürlerin psikolojik sözleşme ve alt boyutlarındaki algılarının düşük olması, üst yönetim tarafından beklentilerinin karşılanmadığı ile ilgili algılarından kaynaklanırken müdür yardımcıları okul müdürlerini psikolojik sözleşmenin tarafı olarak beklentileri ve yükümlülükleri karşılamada olumlu değerlendirmektedirler.

Alanyazında müdür ve müdür yardımcısı arasındaki sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşmeye ilişkin görüş farklılıkları konusunda çalışma bulunmamaktadır. Genellikle yapılan araştırmalarda çalışanlar ve yöneticiler gibi farklı unvan grupları arasındaki farklar incelenmiştir. Demiral (2008) tarafından

akademisyenlerle yapılan çalışmada profesör ile araştırma görevlileri arasındaki farkın anlamlı olduğu; psikolojik sözleşme ölçeğinden aldıkları ortalama puanlarda profesör öğretim üyelerinin araştırma görevlilerinden daha yüksek puana sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Envergil (2018) tarafından sağlık çalışanlarıyla yapılan çalışmada yönetim görevine sahip olma durumuna göre ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı; yönetim görevi olan sağlık çalışanlarının yönetim görevi olmayanlara göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamalarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Atkinson ve Cuthbert (2006) psikolojik sözleşme algısında farklı çalışan grupları arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığını, genel olarak daha fazla ilişkisel sözleşme algısına sahip olan grubun yöneticiler olduğu ifade edilmektedir. Karcıoğlu ve Türker (2010) mesleki pozisyonların yükselmesi ile psikolojik sözleşme uyum düzeyleri ortalamalarının da yükseldiğini, bunun sebebi olarak mesleki pozisyonlar yükseldikçe eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin niteliklerinin ve işin öneminin artmasının öne sürülebileceğini belirtmektedir. Örgütsel eylemler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olan ve kendilerini örgütün yönetimi ile özdeşleştirebilen kişilerin örgütün işgörenlerine verdiği sözleri yerine getirme yönündeki algılarının daha yüksek olacağı düşüncesi oluşmaktadır (Selekler, 2007). Dikili (2012) kamu sektöründe çalışan yönetici olmayan işgörenlerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin orta düzey yöneticilerin işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğunu; işgörenlerin yönetim kademesinde ilerledikçe kendilerini örgüte daha fazla bağlı hissetmesi ile ilişkisel sözleşme düzeylerinin yükseldiğini belirtmektedir. Diğer taraftan bu çalışmalardan farklı olarak Bal (2014) tarafından akademisyenlerle yapılan çalışmada farklı unvan gruplarındaki katılımcıların psikolojik sözleşmeye yönelik algıları açısından anlamlı fark olmadığı bulunmuştur.

4.2.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları

	Boyut	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Etki Büyüklüğü
Sosyal Takas	Toplam	Lisans	179	136,11	24363,50	4276,50	,000*	,059
		Lisansüstü	70	96,59	6761,50			
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Lisans	179	124,79	22338,00	6228,00	,942	-
		Lisansüstü	70	125,53	8787,00			
	Benimseme	Lisans	179	127,86	22886,50	5753,50	,310	-
		Lisansüstü	70	117,69	8238,50			
	Dönüştürme	Lisans	179	126,30	22608,00	6032,00	,634	-
		Lisansüstü	70	121,67	8517,00			
	Faydalanma	Lisans	179	125,95	22545,00	6095,00	,734	-
		Lisansüstü	70	122,57	8580,00			
	Toplam	Lisans	179	124,91	22359,00	6249,00	,975	-
		Lisansüstü	70	125,23	8766,00			
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Lisans	179	124,30	22249,50	6139,50	,805	-
		Lisansüstü	70	126,79	8875,50			
	İlişkisel Sözleşme	Lisans	179	126,79	22695,50	5944,50	,530	-
		Lisansüstü	70	120,42	8429,50			
	Dengeli Sözleşme	Lisans	179	130,76	23405,50	5234,50	,042*	,025
		Lisansüstü	70	110,28	7719,50			
	Toplam	Lisans	179	127,81	22877,50	5762,50	,325	-
Lisansüstü		70	117,82	8247,50				

* p < ,05

Tablo 4.5'teki değerler incelendiğinde, yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında (U= 4276,50, p<,05) eğitim durumu değişkenine göre lisans mezunu yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından eğitim durumu değişkeninin okul yöneticilerinin sosyal takas algılarında %6'lık küçük düzeyde etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca sıra ortalamaları incelendiğinde sosyal takas algısında lisans mezunu okul yöneticilerinin sıra ortalaması (S.O=136,11) lisansüstü

mezunu okul yöneticilerinin sıra ortalamasından (S.O= 96,59) oldukça fazla düzeydedir. Bu durum lisans mezunu yöneticilerin çalışmalarının karşılığını aldıklarını düşünmelerinden ve eğitim düzeylerine göre kurum ile ilişkilerini ödüllendirici olarak değerlendirmelerinden kaynaklanabilmektedir. Diğer taraftan lisansüstü mezunu okul yöneticilerinin kurumlarının kendilerine yatırım yapmadığını, yaptıkları çalışmalara karşılık olarak ödüllendirildiklerini veya gelecekte ödüllendireceklerini düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Yönetici atamalarında izlenen yöntemlerde yüksek lisans veya doktora yapanlara ek puan verilmektedir. Ancak bu puanın yüzde oranı alındığından atamaya esas puan içerisindeki oranı küçülmektedir. Dolayısıyla sosyal takas algısındaki anlamlı fark lisansüstü mezunu okul yöneticilerinin çalışmalarının maddi veya manevi karşılığını alamadıklarını düşünmelerinden kaynaklanabilmektedir. Vinding'e (2006) göre her bir sektörde yüksek eğitimli çalışanların payı önemli ölçüde fazla olmaktadır. Okul yöneticiliği seçimi için de alanında lisansüstü eğitim yapan kişilere öncelik sağlanması gerektiği ifade edilebilmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri arasında özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim (U= 6228,00, p >,05), benimseme (U= 5753,50, p >,05), dönüştürme (U= 6032,00, p>,05) ve faydalanma (U= 6095,00, p>,05) boyutlarında ve toplam ölçekte (U= 6249,00, p >,05) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Buradan hareketle okul yöneticilerinin lisans veya yüksek lisans mezunu olmalarının özümseme kapasitesi düzeyinde belirleyici olmadığı görülmektedir. Kısaca eğitim durumunun özümseme kapasitesi düzeyi üzerinde anlamlı etkisi olmadığı bulunmuştur. Bu durum eğitimde özümseme kapasitesi sürecinin uygulamaya yönelik olmasından dolayı okul yöneticileri bilgi kaynaklarının araştırılmasını ve kaynaklara erişimi aynı düzeyde desteklemektedirler. Aynı zamanda özümseme sürecinin etkinliğinde okul yöneticilerinin yanı sıra hem üst yönetimin hem de öğretmenlerin birlikte hareket etmesinin önemli olması nedeniyle okul yöneticilerinin görüşlerine göre özümseme kapasitesinin sadece eğitim durumuna bağlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarında işlemsel sözleşme (U= 6139,50, p>,05) ve ilişkisel sözleşme (U= 5944,50 p>,05) boyutlarında ve toplam ölçekte (U= 5762,50, p>,05) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark

bulunmamıştır. Diğer taraftan yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının dengeli sözleşme ($U= 5234,50$, $p<,05$) boyutunda eğitim durumu değişkenine göre lisans mezunu okul yöneticileri lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından okul türü değişkeninin okul yöneticilerinin dengeli sözleşme algılarında %3'lük küçük düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Eğitim durumu değişkenine göre sıra ortalamaları incelendiğinde dengeli sözleşme algısında lisans mezunu okul yöneticilerinin sıra ortalaması ($S.O=130,76$) lisansüstü mezunu okul yöneticilerinin sıra ortalamasından ($S.O= 110,28$) oldukça fazladır. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip okul yöneticileri ile lisans mezunu yöneticilerin görüşleri arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutunda anlamlı farklılık bulunmadığından okul yöneticilerinin üst yönetimden beklentilerinin benzerlik gösterdiği ve bağlılığa odaklanan uzun süreli ilişkiler kurma eğilimde oldukları söylenebilir. Ayrıca daha çok ekonomik takasa ve kısa süreli ilişkilere odaklanan işlemsel sözleşme boyutunda anlamlı farkın olmaması lisansüstü eğitimin yöneticiler için önemli düzeyde maddi getirisinin olmamasından ve eğitim düzeyine bağlı olmadan okul yöneticilerinin eşit sürelerle görev yapmalardan kaynaklanabilmektedir. Diğer taraftan eğitim ve yetiştirme olanaklarına, görevde yükselme imkanlarına ve üst yönetimin desteğine odaklanan dengeli sözleşme boyutunda lisans mezunu okul yöneticileri lehine anlamlı farkın çıkması eğitimde yaşanan sürekli değişimlere bağlı olarak, lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler için önemli ölçüde bekledikleri mesleki gelişim ve görevde yükselme imkanlarının sağlanmaması ile ilgili olabilmektedir. Roehling (2008) daha eğitilmiş katılımcıların işverenlerinin onlara ilginç ve anlamlı işler sağlama yükümlülüğüne sahip olduklarına inanma ihtimalinin çok daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Sonuçta okul yöneticiliği değişimi ve sürekli gelişimi gerektiren bir meslek niteliğinde olup başarı için eğitim düzeyi de önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın bulgularına benzer olarak Çildir (2008) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin takas teorisine ilişkin kendi yükümlülüklerini yerine getirme algılarında; Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin algılarında; Demirkasımoğlu (2012) ve Dönmez (2015) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme alt boyut

puanlarının ve genel olarak psikolojik sözleşme ölçek puanının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre dengeli sözleşme boyutunda öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmazken yapılan çalışmada lisans mezunu yöneticiler lehine anlamlı fark ortaya çıkmasında kendilerine sunulan mesleki gelişim imkanlarının ve okul yöneticilerinin sağladığı desteğin lisans veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler tarafından eşit düzeyde algılanmasının etkili olduğu söylenebilir.

Han (2014) tarafından Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada öğretmenlerin yöneticileri ile uyumlarında, hem kamu okulu hem de özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre ön lisans, lisans ya da lisansüstü dereceye sahip olmaları anlamlı fark oluşturmadığı bulunmuştur. Bal (2014) tarafından fakülte/yüksekokul gruplarındaki akademisyenlerle yapılan çalışmada farklı unvan gruplarındaki katılımcıların psikolojik sözleşmeye yönelik algılarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Dikili (2012) tarafından kamu sektöründe çalışanlarla yapılan çalışmada ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği; eğitim durumu değişkenine göre işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin ise anlamlı farklılık gösterdiği ve üniversite mezunu kamu çalışanlarının işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin lisansüstü eğitim mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme algısının eğitim durumu değişkeninden etkilenmediği bulgusu sağlık sektöründe yapılan çeşitli araştırmalarda (Envergil, 2018; Türker, 2010; Yılmaz, 2012) ve tekstil sektöründe yapılan araştırmada (Keman, 2012) elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Diğer taraftan Mimaroglu'nun (2008) çalışmasında %73,3'ünü lisans ve lisansüstü dereceye sahip tıbbi satış temsilcilerinin oluşturduğu örnekleme psikolojik sözleşmelerinin eğitim düzeylerine göre farklılaştığı belirtilmiştir.

4.2.5. Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları

	Boyut	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Sosyal Takas	Toplam	Evli	229	124,98	28619,50	2284,50	,986
		Bekar	20	125,28	2505,50		
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Evli	229	125,15	28659,50	2255,50	,910
		Bekar	20	123,28	2465,50		
	Benimseme	Evli	229	126,18	28894,50	2020,50	,377
		Bekar	20	111,53	2230,50		
	Dönüştürme	Evli	229	124,72	28562,00	2227,00	,832
		Bekar	20	128,15	2563,00		
	Faydalanma	Evli	229	126,25	28910,50	2004,50	,344
		Bekar	20	110,73	2214,50		
	Toplam	Evli	229	126,15	28887,50	2027,50	,395
		Bekar	20	111,88	2237,50		
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Evli	229	126,61	28993,50	1921,50	,230
		Bekar	20	106,58	2131,50		
	İlişkisel Sözleşme	Evli	229	124,43	28495,50	2160,50	,675
		Bekar	20	131,48	2629,50		
	Dengeli Sözleşme	Evli	229	124,46	28500,50	2165,50	,684
		Bekar	20	131,23	2624,50		
	Toplam	Evli	229	124,71	28558,00	2223,00	,828
Bekar		20	128,35	2567,00			

* p < ,05

Tablo 4.6'daki değerler incelendiğinde, yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında (U= 2284,50, p>,05), özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim (U= 2255,50, p >,05), benimseme (U= 2020,50, p>,05), dönüştürme (U= 2227,00, p >,05) ve faydalanma (U= 2004,50, p>,05) boyutlarında ve toplam ölçekte (U= 2027,50, p >,05) medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme (U= 1921,50, p>,05), ilişkisel

sözleşme ($U= 2160,50$ $p>,05$) ve dengeli sözleşme ($U= 2165,50$, $p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($U= 2223,00$, $p>,05$) medeni durum değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticilerin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları yöneticilerin evli veya bekar olmasından anlamlı düzeyde etkilenmemektedir.

Sosyal takas algısına ilişkin sıra ortalamaları incelendiğinde bekar okul yöneticilerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu; psikolojik sözleşme algılarına ilişkin sıra ortalamaları incelendiğinde bekar yöneticilerin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme ortalamalarının daha yüksek olduğu; evli yöneticilerin ise işlemsel sözleşme algı ortalamalarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla evli yöneticiler için ailevi giderlerin fazla olması nedeniyle maddi ihtiyaçları gidermenin önemli görülmesinin işlemsel sözleşme algılarının yüksek olmasına neden olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca diğer boyutlardaki farklar bekar okul yöneticilerinin evli yöneticilere göre sosyal ilişkiler kurmaya önem vermelerinden ve okulla ilgili konulara daha fazla zaman ayırabilmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Okul yöneticilerinin evli veya bekar olması sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algılarının belirleyicisi olmamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin medeni durumlarının farklı olması halinde de algıların benzer olduğunu göstermektedir. Yıldız (2017) tarafından yüksek iş performansının ortaya çıkabilmesi için öncelikle sosyal takas duygusunun oluşması gerektiği; öğretim elemanları tarafından çalıştığı birimden bir takım beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması beklenirken, bunun karşılığında yüksek iş performansı göstermeye istekli oldukları vurgulanmıştır. Psikolojik sözleşme ile ilgili çeşitli araştırmalarda akademisyenler (Bal, 2014); dersanede çalışan öğretmenler ile eğitim alanında (Çetin, 2010; Yılmaz ve Altinkurt, 2012); kamu sektöründe (Dikli, 2012); sağlık sektöründe (Envergil, 2018; Mimaroglu, 2008; Yılmaz, 2012), tekstil sektöründe (Keman, 2012) çalışanların medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Türker (2010) tarafından yapılan çalışmada evli sağlık çalışanlarının bekar sağlık çalışanlarına göre psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

4.2.6. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sosyal takas ve özümseme kapasitesine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü	
Sosyal Takas	(1) 35 ve az	46	133,87						
	(2) 36-40	47	114,06						
	Toplam	(3) 41-45	67	120,07	4	2,533	,639	-	-
	(4) 46-50	44	130,70						
	(5) 51 ve üstü	45	129,12						
Özümseme Kapasitesi	(1) 35 ve az	46	129,48						
	(2) 36-40	47	129,97						
	Edinim	(3) 41-45	67	104,03	4	9,907	,042*	2-3; 3-4	,021
	(4) 46-50	44	145,73						
	(5) 51 ve üstü	45	126,19						
	Benimseme	(1) 35 ve az	46	136,22					
		(2) 36-40	47	110,24					
		(3) 41-45	67	110,59	4	9,036	,060	-	-
		(4) 46-50	44	134,36					
		(5) 51 ve üstü	45	141,24					
	Dönüştürme	(1) 35 ve az	46	139,50					
		(2) 36-40	47	109,48					
		(3) 41-45	67	107,80	4	14,507	,006*	1-3; 2-4; 3-4	,048
		(4) 46-50	44	150,27					
		(5) 51 ve üstü	45	127,29					
Faydalanma	(1) 35 ve az	46	120,82						
	(2) 36-40	47	126,33						
	(3) 41-45	67	108,97	4	7,863	,097	-	-	
	(4) 46-50	44	145,78						
	(5) 51 ve üstü	45	131,43						
Toplam	(1) 35 ve az	46	130,90						
	(2) 36-40	47	122,48						
	(3) 41-45	67	104,89	4	8,996	,061	-	-	
	(4) 46-50	44	142,51						
	(5) 51 ve üstü	45	134,42						

Tablo 4.7’de yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında ($X^2(sd=4,n=249)=,639; p>,05$) yaş değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Sosyal takas algısında yaşa göre anlamlı fark olmamakla birlikte 35 ve daha az yaşlardaki yöneticilerin ortalamalarının (S.O=133,87) diğerlerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum 35 yaş ve altındaki yöneticilerin yöneticilik görevine yeni başlayan öğretmenlerden oluşması ve çalışmalarının karşılığını alacaklarına dair beklentilerinin yüksek olması ile açıklanabilir. Sıralamaya göre “35 ve daha az yaş” grubundaki okul yöneticilerinin sosyal takas ortalamalarından sonra “46-50 yaş” arası yöneticilerin ortalamaları (S.O=130,70) ile “51 ve üstü” yaşlardaki yöneticilerin ortalamaları (S.O=129,12) gelmektedir. Ayrıca sosyal takas algı düzeyinin “36-40 yaş” aralığındaki yöneticiler için en düşük ortalama (S.O=114,06) olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde “46 yaş ve üzeri” okul yöneticileri tarafından sosyal takas algısının olumlu değerlendirilmesi yaşa bağlı olarak yöneticilikte belirli bir kıdeme ulaşan okul yöneticilerinin geçen süreyle birlikte karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri daha iyi yorumlayabildiği ve beklentilerini dengeleyebildiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin görüşlerinde özümseme kapasitesi ölçeğinin benimseme ($X^2(sd=4, n=249)=9,036; p>,05$) ve faydalanma ($X^2(sd=4,n=249)=7,863; p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($X^2(sd=4,n=249)= 8,996; p >,05$) yaş değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin görüşleri arasında özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim ($X^2(sd=4,n=249)=9,907; p<,05$) boyutunda “41-45 yaş” aralığındaki yöneticilere göre “36-40 yaş” ve “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler lehine ve dönüştürme ($X^2(sd=4, n=249)=14,507; p <,05$) boyutunda “36-40 yaş” ve “41-45 yaş” aralığındaki okul yöneticilerine göre “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler lehine ve “41-45 yaş” aralığındaki okul yöneticilerine göre “35 yaş ve daha az” yaşlardaki okul yöneticileri lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından yaş değişkeninin yöneticilerin özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim boyutunda %2’lik ve dönüştürme boyutunda %5’lik küçük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin yaşına bağlı olarak 51 ve üzeri ile 41-50 yaş aralığında büyük işletmelerde çalışan yöneticilerde özümseme kapasitesinin 31-40 ve 20-30 yaş aralığında olanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Alanyazında yönteme bağlı ve mevcut bilgiye dayanan özümleme kapasitesinin (Cohen ve Levinthal, 1990; Liao ve diğerleri, 2007) potansiyel ve gerçekleşen özümleme kapasitesi olmak üzere iki alt kümesi bulunmaktadır (Zahra ve George, 2002). Tablo 4.7'deki değerler incelendiğinde bilgi edinme ve benimseme boyutlarından oluşan potansiyel özümleme kapasitesine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine göre edinim boyutunda "36-40 yaş" ve "41-45 yaş" aralığındaki yöneticiler lehine anlamlı fark bulunurken benimseme boyutunda anlamlı fark bulunmamaktadır. Bilginin dönüştürülmesini ve bilgiden faydalanmayı ifade eden gerçekleşen özümleme kapasitesine (Zahra ve George, 2002) ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinde faydalanma boyutunda anlamlı fark bulunmazken dönüştürme boyutunda "46-50 yaş" aralığındaki yöneticiler lehine fark ortaya çıkmıştır. Böylece potansiyel ve gerçekleşen özümleme kapasitesinin farklılığı daha da açıklığa kavuşmaktadır (Jansen ve diğerleri, 2005). Zahra ve George'a (2002) göre bu dört boyut, örgütün bilgi tabanını yeniden yapılandırmasını ve rekabet avantajı elde etmek için değişen koşullara adapte olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin, önemli insan kaynakları olan öğretmenleri bilgi üretimi için teşvik etmesi önem taşımaktadır. Bu durumda Spithoven ve diğerleri (2010) tarafından okul yöneticilerinin katkıları ile özümleme kapasitesinin arttırılması açısından yeni bilgilerin üretiminin dinamik, etkileşimli ve çok yönlü bir sisteme dönüştüğü vurgulanmaktadır.

Eğitimde değişim ve yenileşme sürecinde dış bilginin kullanımı ve bilgiyi etkili bir şekilde özümlemek son yıllarda artan bir önem kazanmaktadır. zmleme kapasitesinin gelişmesi için okul yöneticilerinin eğitim, teknoloji ve iletişim alanlarında bilgi sahibi olması beklenmektedir. Bilgiyi güçlü aktivitelere dönüştüren örgütler çalışanların beklentilerine karşılık vermektedir (Patrick, 2008). Teknolojik ilerlemelerle sağlanan bilgilerin özümsenmesi eğitimde kaliteyi arttıracaktır. Vinding'e (2006) göre yaşça büyük çalışanların diğerlerine göre bilgi teknolojisindeki en son avantajların farkında olmaması nedeniyle teknoloji ve yönetim uygulamaları hakkında en son bilgilerle yetiştirilmesi gerekli olabilmektedir. Değişken bilgi ortamlarında örgütlerin özümleme kapasitelerini arttırmaya yönelik çaba göstermeleri ve böyle ortamlarda örgütün bilgi zmsenmesinin daha çok üretkenliğe odaklanması muhtemeldir (Van den Bosch ve diğerleri, 2003).

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin yaşlarına göre psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

	Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	(1) 35 ve az	46	128,52	4	8,999	,061	-	-
		(2) 36-40	47	134,16					
		(3) 41-45	67	113,06					
		(4) 46-50	44	146,40					
		(5) 51 ve üstü	45	108,69					
	İlişkisel Sözleşme	(1) 35 ve az	46	132,80	4	7,186	,126	-	-
		(2) 36-40	47	136,07					
		(3) 41-45	67	115,77					
		(4) 46-50	44	138,01					
		(5) 51 ve üstü	45	106,48					
	Dengeli Sözleşme	(1) 35 ve az	46	129,10	4	5,703	,222	-	-
		(2) 36-40	47	131,00					
		(3) 41-45	67	125,70					
		(4) 46-50	44	135,64					
		(5) 51 ve üstü	45	103,10					
Toplam	(1) 35 ve az	46	130,50	4	10,915	,028*	1-5; 2-5; 3-4; 4-5	,036	
	(2) 36-40	47	138,82						
	(3) 41-45	67	115,34						
	(4) 46-50	44	143,35						
	(5) 51 ve üstü	45	101,39						

* p < .05

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme ($X^2(sd=4,n=249)= 8,999; p>,05$), ilişkisel sözleşme ($X^2(sd=4,n=249)=7,186; p>,05$) ve dengeli sözleşme ($X^2(sd=4,n=249)= 5,703; p>,05$) boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur (Tablo 4.8). Ayrıca yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme algısı ölçeğinde ($X^2(sd=4, n=249) = 10,915; p <,05$) “41-45 yaş” aralığındaki ve “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticilerine göre “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler lehine ve “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticilerine göre “40 yaş ve altı” yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Psikolojik sözleşme algısında “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler için (S.O=143,35) ile en yüksek değere ulaşırken “51 yaş ve üstü” yöneticilerin sıra ortalaması (S.O=101,39) diğer gruptan daha düşüktür.

Psikolojik sözleşme alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmama ile birlikte “46-50 yaş” aralığındaki okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme sıra ortalamaları (S.O=143,35), ilişkisel sözleşme (S.O=138,01) ve dengeli sözleşme sıra ortalamaları (S.O=135,64) diğer gruplardan daha yüksektir. Ayrıca “46-50 yaş” aralığındaki okul yöneticilerinin toplam psikolojik sözleşme algısı (S.O=143,35) en yüksek ortalamaya sahiptir. Diğer taraftan “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme sıra ortalamaları (S.O=108,69), ilişkisel sözleşme sıra ortalamaları (S.O=106,48) ve dengeli sözleşme sıra ortalamaları (S.O=103,10) diğer gruplara göre oldukça düşüktür. Bunun sonucunda toplam psikolojik sözleşme algısında en düşük sıra ortalaması (S.O=101,39) ile “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticilerine göre “40 yaş ve altı” ve “46-50” yaş aralığındaki yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından yaş değişkeninin yöneticilerin psikolojik sözleşme algısında %4'lük küçük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

“46-50” yaş aralığındaki yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları en yüksek iken “51 ve üstü” yaşlardaki yöneticilerin en düşüktür. “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler için işlemsel sözleşme sıra ortalamasının bu kadar yüksek olması uzun süredir yöneticilik yapmaları sonucu öğretmenliğe dönme isteklerinin azalmış olması ve kurumla ilişkilerinin ekonomik boyutunun da ön plana çıkması ile açıklanabilmektedir. “46-50 yaş” aralığındaki yöneticilerin ilişkisel ve dengeli sözleşme boyutlarında en yüksek sıra ortalamalarına sahip olmaları sorumluluk alarak okullarında önemli görevleri yerine getirmeleri ve yöneticiliğe devam etme istekleri ile ilgili olabilmektedir. “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticileri için sıra ortalamalarının düşük olması yöneticilik görevine devam etmeye ve uzun süreli hedeflere ulaşmaya odaklanan ilişkisel sözleşme boyutunda yöneticilerin uzun vadeli planlar yapmadığını göstermektedir. Ng ve Feldman (2009) tarafından yaş ve deneyimin etkisi ile yaşça büyük çalışanların 10 veya 20 yıllık çalışmalar planlaması gerçekçi değil iken 3-5 yıl süren çalışmaların tasarlanmasının daha muhtemel olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca üst yönetimin desteğine ve eğitim olanaklarına odaklanan dengeli sözleşme boyutunda “51 ve üstü” yaşlardaki yöneticiler için sıra ortalamalarının düşük olmasının bu kişilerin önemli bir süre yöneticilik görevinde bulunmasıyla üst yönetimle çok sayıda ilişki kurması ve üst yönetim tarafından kendilerine ne tür destek ve imkanlar

sağlanabileceğini bilerek deneyimleri ile değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Yaşça büyük çalışanlar psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinde olumsuz reaksiyonu engellemeye yönelik yeterli beceriye ulaşmaktadır (Ng ve Feldman, 2008). Elde edilen bulgular sonucunda “46-50” yaş aralığındaki yöneticiler kurumlarıyla ve üst yönetimle uzun süreli bağlılık ve sadakat duygusu hissetmektedir.

Adalet, sosyal ağlar, işbirliği yapma, dayanışma ve güven duygusu gibi kavramlar sosyal takas teorisine bağlı olarak ele alınmaktadır (Cook ve Rice, 2003). Ayrıca sosyal takas teorisine önemli katkıları içeren psikolojik sözleşme algısı da bu kavramlardan biri olarak sayılabilmektedir. Diğer taraftan güven temasının kaybolduğu, aidiyetin azaldığı ve istihdam edilebilirlik kavramının ön plana çıktığı çalışma hayatındaki değişimle psikolojik sözleşmeye bakış açısının önemi kaybolmaktadır (Misican ve Bedir, 2017). Dağlı'nın (2016) çalışmasında kurumdan hak ettiğini alamadığı duygusuna kapılan çalışanların adaletsizlik olduğuna ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine yönelik algıları sonucunda kuruma karşı güvenini kaybetmesi, yabancılaşması ve sonuçta işten ayrılması gibi arzu edilmeyen durumlara sebep olabileceği ifade edilmektedir. Aykanat (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütteki uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen bir çalışanın, eşitlik algısına olumlu karşılık vereceği belirtilmektedir. Yönetici ve çalışma grubundan adil muamele, yönetici ve çalışma grubu ile sosyal takasın gelişmesine katkıda bulunabilmektedir (Lavelle ve diğerleri, 2007). Dolayısıyla psikolojik sözleşme kapsamındaki örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesi çalışanın tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir (Büyükyılmaz, 2013). Sonuç olarak psikolojik sözleşme algısındaki ana unsur bir vaadin yapıldığına ve vaadin karşılıklı bir takım yükümlülüklerle bağlanmasına dayanan inancı içermesidir (Rousseau, 1989).

Örgütün başarısı insan kaynaklarına verilen öneme, çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesine, ödüllendirilmesine ve çalışanların performansına bağlıdır (Akmaz ve Erbaşı, 2017). Okul yöneticileri de kendilerine adaletli davranılmadığını düşündüklerinde ilişkiyi sonlandırma isteğinde olabilmektedirler. Bu konuda Çetinkaya ve Özkara (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali

algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin beklentileri ve deneyimleri arasındaki karşılama düzeyi ile ilgili değerlendirmeleri sonucu karşılanmayan beklentilerinin olduğunu algılamaları örgüte sağlayacakları katkıları olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda Karcıoğlu ve Türker (2010) tarafından sağlık çalışanları ile yapılan çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmenin işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşme boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığına ilişkin bulgular çeşitli çalışmalarda çalışanların psikolojik sözleşme algılarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı bulgusunu desteklemektedir. Akademisyenlerle yapılan çalışmada (Bal, 2014), sağlık sektöründe (Mimaroğlu, 2008; Yılmaz 2012), tekstil sektöründe (Keman, 2012) yaş değişkenine göre çalışanların psikolojik sözleşme algısında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Diğer taraftan sağlık çalışanları ile yapılan çalışmada Karcıoğlu ve Türker (2010) tarafından psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin katılımcıların yaşlarının artması ile arttığı bulunmuştur. Dikili (2012) tarafından yapılan çalışmada kamu sektöründe çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmazken; ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinde 38-47 yaş grubundaki çalışanlara göre 18-27 yaş grubundaki çalışanlar lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmaların farklı sektörlerde yapılmasından kaynaklanabilir. Ayrıca çalışmanın yapıldığı dönemdeki şartlar da psikolojik sözleşmeyi etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çalışan ile işveren/amir/örgüt arasında bağlılık ve karşılıklı yükümlülük ilişkisine dayanan psikolojik sözleşmeler dinamik nitelikte olup kişilere, işin niteliğine, örgütün büyüklüğüne, yapısına ve zamana göre değişmektedir (Dağlı, 2016). Benzer şekilde Katou (2013) tarafından yapılan çalışmada normal dönemler için işverenler ve çalışanlar tarafından işlemsel kısa vadeli taahhütlerin yerine getirilmesi ile ilişkisel uzun vadeli taahhütlerin yerine getirilmesi aynı öneme sahip olduğu düşünülmekle birlikte kriz dönemlerinde ve her iki taraf için işlemsel kısa vadeli taahhütlerin yerine getirilmesinin daha önemli olduğu ifade edilmektedir.

Yöneticilerin yaşa bağlı olarak yaşadığı sosyal ve psikolojik değişimler sosyal takas ve psikolojik sözleşmeye olan güven ve beklentilerinin rolünü arttırmaktadır. Yönetici seçme sürecinde Türkiye’de çok sayıda hızlı değişiklik yaşanmıştır. Bu tür kritik değişimlerin örgütsel ilişkilerin kurallarını aniden ve kalıcı bir şekilde değiştirmesine, böylece fedakarlık ya da rekabet gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ballinger ve Rockmann, 2010). Okulların başarılarını arttırmaya yönelik olarak son yıllarda insan kaynakları yönetim anlayışının değiştirilmesi; yetenekli ve yetişmiş yönetici sayısını arttırmak için yeni ek ders ücret düzenlemeleri beklentisi duyulmaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt tarafından algılanan yükümlülükler, ilişkinin parametrelerini belirlemektedir ve çalışanlara ilişki süresince takas edilecek potansiyel teşvikler hakkında ipucu vermektedir (Coyle-Shapiro, 2002). Ayrıca sosyal takasa dayalı bir istihdam ilişkisinde güven kavramının önemi sonucunda örgütlerde güvenin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekli hale gelmektedir (Aryee ve diğerleri, 2002). Sosyal takas ilişkilerini destekleyen iletişim süreçleri ve üst yönetime duyulan güvenin okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

4.2.7. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

Boyut	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü	
Sosyal Takas	(1) 0-10 yıl	36	120,35						
	(2) 11-15	34	129,00						
	Toplam	(3) 16-20	110	114,80	4	7,824	,098	-	-
	(4) 21-25	47	149,23						
	(5) 26 ve üstü	22	125,64						

Özümseme Kapasitesi	Edinim	(1) 0-10	36	114,06					
		(2) 11-15	34	132,46					
		(3) 16-20	110	128,57	4	1,768	,778	-	-
		(4) 21-25	47	119,53					
		(5) 26 ve üstü	22	125,20					
	Benimseme	(1) 0-10	36	129,44					
		(2) 11-15	34	115,74					
		(3) 16-20	110	126,54	4	,881	,927	-	-
		(4) 21-25	47	122,84					
		(5) 26 ve üstü	22	128,95					
	Dönüştürme	(1) 0-10	36	120,85					
		(2) 11-15	34	118,57					
		(3) 16-20	110	134,10	4	3,870	,424	-	-
		(4) 21-25	47	119,05					
		(5) 26 ve üstü	22	108,95					
	Faydalanma	(1) 0-10	36	104,72					
		(2) 11-15	34	139,51					
		(3) 16-20	110	127,54	4	4,660	,324	-	-
		(4) 21-25	47	126,01					
		(5) 26 ve üstü	22	120,89					
Toplam	(1) 0-10	36	112,94						
	(2) 11-15	34	131,59						
	(3) 16-20	110	128,60	4	1,726	,786	-	-	
	(4) 21-25	47	123,71						
	(5) 26 ve üstü	22	119,32						
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	(1) 0-10	36	106,49					
		(2) 11-15	34	119,00				1-4;	
		(3) 16-20	110	121,24	4	14,499	,006*	2-4;	,059
		(4) 21-25	47	159,11				3-4;	
		(5) 26 ve üstü	22	110,52				4-5	
	İlişkisel Sözleşme	(1) 0-10	36	134,31					
		(2) 11-15	34	152,97					
		(3) 16-20	110	115,06	4	8,127	,087	-	-
		(4) 21-25	47	124,69					
		(5) 26 ve üstü	22	116,91					
	Dengeli Sözleşme	(1) 0-10	36	114,33					
		(2) 11-15	34	156,38					
		(3) 16-20	110	122,88	4	8,167	,086	-	-
		(4) 21-25	47	120,50					
		(5) 26 ve üstü	22	114,16					
Toplam	(1) 0-10	36	117,49						
	(2) 11-15	34	151,41						
	(3) 16-20	110	118,33	4	6,540	,162	-	-	
	(4) 21-25	47	131,10						
	(5) 26 ve üstü	22	116,80						

* p < .05

Tablo 4.9’da okul yöneticilerinin görüşlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin puanlarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular sunulmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında sosyal takas algısında ($X^2(sd=4, n=249)=7,824; p>,05$), özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim ($X^2(sd=4,n=249)= 1,768; p>,05$), benimseme ($X^2(sd=4,n=249)=,881; p>,05$), dönüştürme ($X^2(sd=4,n=249)= 3,870; p >,05$) ve faydalanma ($X^2(sd=4,n=249)= 4,660; p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($X^2(sd=4,n=249)= 1,726; p>,05$) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Bu bulgulara göre mesleki kıdeme bağlı olmadan tüm okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının ilişkisel sözleşme ($X^2(sd=4,n=249)= 8,127; p>,05$) ve dengeli sözleşme ($X^2(sd=4,n=249)= 8,167; p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($X^2(sd=4,n=249)= 6,540; p>,05$) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme ($X^2(sd=4,n=249)=14,499; p<,05$) boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre diğer gruplara göre “21-25 yıl” kıdeme sahip yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü incelendiğinde mesleki kıdemin yöneticilerin psikolojik sözleşme algısında %6’lık orta bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. “21-25 yıl” mesleki kıdeme sahip yöneticilerin işlemsel sözleşme sıra ortalaması (S.O=159,11) en yüksek düzeydedir. “21-25 yıl” mesleki kıdeme sahip yöneticilerin işlemsel psikolojik sözleşmeye ilişkin en yüksek sıra ortalamasına sahip olmaları okulları için kısa vadeli hedefler belirledikleri; yetki ve sorumluluklarına göre yükümlülükler tercih ettikleri şeklinde açıklanabilir.

Dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme sıra ortalamaları incelendiğinde “0-10 yıl” mesleki kıdeme sahip yöneticilerin dengeli sözleşme sıra ortalamaları (S.O=114,33) ve “26 yıl ve üstü” mesleki kıdeme sahip yöneticilerin dengeli sözleşme sıra ortalamaları (S.O=114,16) ve “0-10 yıl” mesleki kıdeme sahip yöneticilerin toplam psikolojik sözleşme sıra ortalamaları (S.O=117,49) ve “26 yıl ve üstü” mesleki kıdeme sahip yöneticilerin dengeli sözleşme sıra ortalamaları (S.O=116,80) hem birbirlerine

çok yakın değerler olması hem de diğer mesleki kıdeme sahip yöneticilere göre iki grubun da en düşük seviyede olması yönünden benzerlik göstermektedir. Diğer gruplara göre, eğitimde yükselen standartlara yönelik eğitim ve yetiştirme imkanlarının ön planda olduğu dengeli sözleşme algılarının daha düşük olması mesleğe nispeten yeni başlayan yöneticilerin aldıkları eğitimler açısından kendilerini yeterli görmeleri ve 26 yıl üstü mesleki kıdeme sahip yöneticilerin ise almış oldukları hizmet içi eğitimler ve edindikleri deneyimler ile kendilerini yeterli görmeleri ile ilgili olabilmektedir. Buradan hareketle psikolojik sözleşme algısında mesleki kıdemin etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kısaca 10 yıldan az ve 26 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip yöneticilerin psikolojik sözleşme algısına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir. Demirkasımoğlu (2012) tarafından yapılan çalışmada kıdemi en fazla olan öğretmenlerin, okul ile ilişkisini daha kısa dönemli bir ilişki olarak değerlendirdiği ve gelecekte okulda çalışmaya devam etmek konusunda kendilerini daha az yükümlü hissettiği belirtilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme boyutları ve toplam ölçekte mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmazken “11-15” yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme sıra ortalamaları (S.O=152,97) ve dengeli sözleşme sıra ortalamaları (S.O=156,38) ve psikolojik sözleşme sıra ortalamaları (S.O=151,41) en yüksek düzeydedir. Bu durumda “11-15 yıl” mesleki kıdeme sahip bu grubun öğretmenlikte geçen belli bir süre sonra göreve başlayan nispeten yeni okul yöneticileri olmaları ve bunun sonucunda okullarına katkı sağlama ve ekstra çaba sarfetme eğiliminde olmaları ile açıklanabilmektedir.

Sosyal takas teorisi perspektifinden okul müdürünün sahip olduğu güç 0-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler için takas ilişkisini biçimlendirici olmaktadır (Çildir, 2008). Çalışan-yönetici ilişkisinde sosyal takas, çalışanla örgüt arasında var olduğu düşünülen informal sözleşmeye odaklanmaktadır. Yönetici, örgüt tarafını temsil etmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Bu durumda okul yöneticileri için psikolojik sözleşme algısının örgüt tarafını temsil eden üst yönetimin iletişime açık olması, ihtiyaç duyabilecekleri iletişim imkanlarını yöneticilere sağlaması; yöneticilerin yanı sıra öğretmen memnuniyetini de ön planda tutması sosyal takas teorisiyle uyum

göstermektedir. Ekonomik karşılığın veya başka ödüllerin varlığına rağmen kıdemli çalışanların paradan daha fazlasının olduğuna dair inançları bulunmaktadır. Bu tür ilişki temelli anlaşmalar, beraber kalma, istihdamı devam ettirme ve tarafların ilişkiyi sürdürme kararlılığıyla ekonomik değişimin ötesine geçmektedir ve çoğunlukla sıkı çalışma, sadakat vb. özellikleri göstermeyi sağlamaktadır (Rousseau, 1989).

Sosyal takas teorisi sosyal ilişkilerde karşılıklılık oluşturan ya da sürdüren süreçleri ya da bireyler arasındaki karşılıklı hoşgörülerini incelemektedir. Birbirine bağlı takas süreçlerinin karmaşıklığı, belirli bir sosyal ve kurumsal yapı içinde işlediğini göstermektedir. Takas teorisinin temel varsayımı, bireylerin bu ilişkilerin karşılıklı olarak avantajlı olacağı beklentilerine dayanarak sosyal ilişkileri kurmaları ve sürdürmeleridir (Blau, 1994; Zafirovski, 2005). Sosyal ilişkilerin gelişmesi için bireylerin yöneticilikte geçen sürelerinin önemli olduğu görülmektedir. Bir örgüte üyelik süresi ne kadar uzun olursa bireylerin o oranda karşılıklı yükümlülüklerini yani psikolojik sözleşmeyi algılamaları ile davranış ve tutumları bu algılardan etkilenmektedir (Rousseau, 1989). Yeni bilgi diğer bireyler ile olan doğrudan etkileşimlerdeki karşılıklı ilişkinin sayısına ve gücüne bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle, artan paylaşılan deneyimlerden elde edilen güven, ortak dil ve arkadaşlık bağları gibi pozitif kaynaklar bilgi yaratma üzerinde kaynaklara erişim fırsatını arttırmaktan daha yüksek bir etkiye sahiptir (McFadyen ve Cannella, 2004).

Psikolojik sözleşme alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ile bu çalışmanın bulguları benzerlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarında meslekteki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığına ilişkin bulgular çeşitli çalışmaların (Bal, 2014; Mimaroglu, 2008; Yılmaz ve Altinkurt, 2012) bulgularını desteklemektedir. Ortaokul öğretmenlerinin işlemsel sözleşme, dengeli sözleşme alt boyut puanlarının ve genel olarak ölçek puanlarında mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık bulunmazken ilişki sözleşme alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin ilişki sözleşme puanları 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ilişki sözleşme puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dönmez, 2015). Dikili'nin (2012) çalışmasında

kamu sektöründe çalışanların psikolojik sözleşme düzeylerinde hizmet süresine göre anlamlı farklılık bulunmazken çalışanların en yüksek işlemsel psikolojik sözleşme düzeylerinin 21-25 yıldır kamu sektöründe çalışanlarda, en düşük işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin ise 0-5 yıldır kamu sektöründe çalışanda olduğu ve en düşük ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyinin ise 16-20 yıldır kamu sektöründe çalışanlarda bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmadaki 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme algısının yüksek olması bulgusuna paralel olarak Demirkasımoğlu (2012) tarafından yapılan çalışmada 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde işlemsel sözleşme algısına sahip oldukları ve ilişkisel sözleşme yükümlülüklerini 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlardan daha fazla yerine getirdikleri ifade edilmektedir.

Devlet okulu öğretmenlerinin dengeli sözleşme algıları kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken özel okul öğretmenlerinin dengeli sözleşme algıları 1-5 yıl arası kıdeme sahip özel okul öğretmenleri yönünden anlamlı farklılık görülmektedir (Demirkasımoğlu, 2014). Kıdemin etkisinin pozitif yönde anlamlı olduğu, yani öğretmenlerin kıdemleri arttıkça okula karşı yükümlülüklerine ilişkin psikolojik sözleşme algılarının daha olumlu hale geldiği ifade edilmiştir (Gemalmaz, 2014). Üçler (2018) tarafından çalışanlar ve 21 yönetici ile yapılan çalışmada toplam iş deneyimine göre çalışanların psikolojik sözleşme puanları açısından 10 yıl ve altındaki iş tecrübesi olan çalışanların ortalama puanına göre 11 yıl ve üzeri iş tecrübesi olan çalışanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmada da ortalamalara göre psikolojik sözleşme boyutlarında 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmen puanlarının, 11 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerden anlamlı bir farkla daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Shuping (2009) tarafından yapılan çalışmada görev süresinin uzunluğu ile psikolojik sözleşme türü arasında anlamlı ilişki olduğu; katılımcıların dengeli, ilişkisel ve geçişli sözleşme türlerinde 0-5 yıl ve 11 yıl üzeri kıdeme sahip çalışanlar lehine ortalamalarının daha yüksek olduğu ve özellikle araştırmadaki kıdemi en çok grup olan 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların dengeli, ilişkisel ve geçişli sözleşme algılarının oldukça yüksek olduğu bulunmuştur. Keman (2012) çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı farklılık olduğunu ve çalışma süresinin psikolojik sözleşme algısını etkilediğini ifade etmektedir.

4.2.8. Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

	Boyut	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Sosyal Takas	Toplam	(1) 0-5 yıl	93	130,14	4	1,539	,820	-
		(2) 6-10	70	117,41				
		(3) 11-15	43	123,50				
		(4) 16-20	26	131,69				
		(5) 21-25	17	121,71				
Edinim		(1) 0-5 yıl	93	126,06	4	8,885	,064	-
		(2) 6-10	70	129,69				
		(3) 11-15	43	137,67				
		(4) 16-20	26	87,40				
		(5) 21-25	17	125,32				
Benimseme		(1) 0-5 yıl	93	118,93	4	4,925	,295	-
		(2) 6-10	70	125,68				
		(3) 11-15	43	118,05				
		(4) 16-20	26	136,31				
		(5) 21-25	17	155,71				
Dönüştürme		(1) 0-5 yıl	93	120,08	4	4,662	,324	-
		(2) 6-10	70	139,79				
		(3) 11-15	43	121,27				
		(4) 16-20	26	115,48				
		(5) 21-25	17	115,00				
Faydalanma		(1) 0-5 yıl	93	124,17	4	,737	,947	-
		(2) 6-10	70	130,60				
		(3) 11-15	43	121,19				
		(4) 16-20	26	123,38				
		(5) 21-25	17	118,59				
Toplam		(1) 0-5 yıl	93	120,89	4	4,090	,394	-
		(2) 6-10	70	136,67				
		(3) 11-15	43	125,70				
		(4) 16-20	26	105,48				
		(5) 21-25	17	127,50				

* p < .05

Tablo 4.10'daki değerler incelendiğinde, okul yöneticilerinin görüşleri arasında sosyal takas algısında (X^2 (sd=4, n=249)= 1,539; $p>,05$), özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim (X^2 (sd=4,n=249)= 8,885; $p>,05$), benimseme (X^2 (sd=4,n=249)= 4,925; $p>,05$), dönüştürme (X^2 (sd=4,n=249)=4,662; $p>,05$) ve faydalanma (X^2 (sd=4, n=249)= 0,737; $p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte (X^2 (sd=4,n=249)= 4,090; $p>,05$) yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Yönetici ile kurum arasında ortaya çıkan sosyal takas ilişkileri yöneticilikteki kıdemden etkilenmemektedir. Sosyal takas algısı sıra ortalamaları incelendiğinde en yüksek sıra ortalamalarının “16-20” yıl kıdeme sahip yöneticilerde (S.O=131,69) ve “0-5” yıl kıdeme sahip yöneticilerde (S.O=130,14) bulunduğu görülmektedir. Bu durum “0-5” yıl kıdeme sahip ve diğer gruplara göre yöneticilik görevine nispeten daha yeni başlayan okul yöneticilerinin sosyal ilişkiler kurma isteği içerisinde olmalarından ve kurdukları sosyal ilişkilerin karşılıklı saygı, hoşgörü gibi davranış beklentisi ile şekillenmesinden kaynaklanabilmektedir. Diğer taraftan “16-20” yıl kıdeme sahip yöneticiler için sosyal ilişkilerin mevcut durumunun devamlılığına olan inançtan kaynaklanabilmektedir.

Okul yöneticiliği tıpkı öğretmenlik mesleği gibi ekonomik takasın çok ötesinde sosyal takasa bağlı nitelikler taşımaktadır. Okul yöneticilerinin sosyal takas algı düzeyini yükseltmek için yaptıkları çalışmaların övgü veya takdir görmesi gibi üst yönetimden teşvik beklentileri bulunmaktadır. Ayrıca teşvikler yönlendirmeler, ödemeler veya diğer yararlar şeklinde olabilmektedir (Karcıoğlu, Aykanat ve Cınar, 2014). Dolayısıyla teşviklere bağlı olarak sosyal takas teorisine göre karşılıklı fayda maliyet analizi sonucu yöneticilik görevine yeni başlayanlar ve yöneticiliğe devam etmek isteyenler hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda daha istekli olabilmektedirler. Böylece okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre şekillenen sosyal takas algısı örgütsel başarıyı da olumlu yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi sıra ortalamaları incelendiğinde, en yüksek sıra ortalamaları edinim boyutunda “11-15 yıl” yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerde (S.O=137,67), benimseme boyutunda en yüksek “21-25 yıl” yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerde (S.O=155,71) bulunduğu görülmektedir. Yöneticilikte geçen süreye bağlı olarak diğer yöneticiler ve paydaşlarla kurulan ilişkilerin sayısının

artması sonucunda takas ilişkilerinin sayısı arttıkça bilgi kaynaklarının miktarına göre yeni bilgilerin edinim süreci hızlanmaktadır. Böylece bilgi alış verişinin devam etmesi güvene dayanan sosyal takas ilişkilerini de güçlendirmektedir. Herath ve Kishore (2007) tarafından yapılan çalışmada ilişkilerin yönetimine vurgu yapılarak bilgi teknolojilerinde kaynaklara ulaşmada en önemli konulardan birinin ilişki yönetimi olduğu ifade edilmiştir. Bir kişinin diğerlerinden farklı edinebildiği ya da erişebildiği bilgi miktarı takas ilişkisinde gücünü de nitelendirmektedir. “6-10 yıl” yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin sıra ortalamaları gerçekleşen özümseme kapasitesini oluşturan dönüştürme (S.O=139,79) ve faydalanma (S.O=130,60) boyutlarında ve toplam özümseme kapasitesi düzeyinde (S.O=136,67) oldukça yüksek düzeydedir. Sonuç olarak özümseme kapasitenin dört boyutunun da sosyal etkileşimler sonucu oluşması potansiyel özümseme kapasitesinden gerçekleşen özümseme kapasitesine geçişi kolaylaştırmaktadır (Spithoven ve diğerleri, 2010; Todorova ve Durisin, 2007; Zahra ve George, 2002).

Liao (2006) tarafından yapılan çalışmada öğrencilerin dersleri için sınıf arkadaşlarıyla veya öğretmenleriyle kurdukları ilişkiler yoluyla bilgi paylaşımı davranışı gösterdikleri ifade edilmiştir. Lenox ve King (2004) tarafından yöneticilerin çok fazla bilgi bulunan yeni bir uygulama ile ilgili az bilgiye sahip olduğu durumlarda örgüt içinde bilgilerin aktarımının yararlı olduğu; yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilikteki kıdem değişkenine bağlı olarak daha önceki ilgili deneyimleri doğrultusunda bilgi aktarımının örgütsel etkililiği artırabileceği ve aktif bilgi sağlama yoluyla yöneticilerin özümseme kapasitesini geliştirmeye yardımcı olabileceği ifade edilmiştir. Aynı zamanda okulların özümseme kapasitesi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bilgi edinme ve bilgiyi paylaşma davranışından etkilenmektedir. Ayrıca yöneticiler okullarda bilgi temin eden, öğretmenlere ve diğer paydaşlara bu bilgileri doğrudan aktaran konumunda bulunmaktadırlar. Okul yöneticilerinin bu yeterliliği ve bilgi kaynaklarına erişim gücü okulun özümseme kapasitesini de etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin okulun bilgi tabanına uygun bağlamsal bilgiyi ayırt edebilmesi için bu seçim işlemi hem merkezi bilgileri hem de çevreden sağlayabileceği bilgileri değerlendirebilmesi önem taşımaktadır. Sonuç olarak bu becerilerin geliştirilmesi okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre değişmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

Boyut	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü	
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	(1) 0-5 yıl	93	119,18	4	3,171	,530	-	-
		(2) 6-10	70	131,58					
		(3) 11-15	43	136,20					
		(4) 16-20	26	111,85					
		(5) 21-25	17	121,56					
	İlişkisel Sözleşme	(1) 0-5 yıl	93	132,37	4	16,434	,002*	1-3; 2-3; 3-5	,061
		(2) 6-10	70	139,29					
		(3) 11-15	43	86,27					
		(4) 16-20	26	128,65					
		(5) 21-25	17	118,21					
	Dengeli Sözleşme	(1) 0-5 yıl	93	135,59	4	14,330	,006*	1-3; 1-5; 2-3; 2-5	,057
		(2) 6-10	70	136,80					
		(3) 11-15	43	100,67					
		(4) 16-20	26	121,71					
		(5) 21-25	17	85,06					
Toplam	(1) 0-5 yıl	93	129,39	4	10,760	,029*	1-3; 2-3	,041	
	(2) 6-10	70	139,36						
	(3) 11-15	43	97,26						
	(4) 16-20	26	128,85						
	(5) 21-25	17	106,18						

* p < .05

Tablo 4.11’de yöneticilerin görüşlerinde yöneticilikteki kıdem değişkenine göre psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme (X^2 (sd=4,n=249)= 3,171; p>,05) boyutunda anlamlı fark olmadığı; ilişkisel sözleşme (X^2 (sd=4,n=249)= 16,434; p<,05) ve dengeli sözleşme (X^2 (sd=4, n=249)= 14,330; p<,05) boyutlarında ve toplam ölçekte (X^2 (sd=4, n=249)=10,760; p<,05) anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Anlamlı farkın kaynağı ilişkisel sözleşme boyutunda “11-15 yıl” yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre “0-10 yıl” ve “21-25 yıl” kıdeme sahip yöneticiler lehine; dengeli sözleşme boyutunda “11-15 yıl” ve “21-25 yıl” yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre “0-10 yıl” kıdeme sahip olanlar lehine ve psikolojik sözleşme algısında “11-15 yıl” yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre “0-10 yıl” kıdeme sahip yöneticiler lehine bulunmuştur.

Etki büyüklüğü açısından yöneticilikteki kıdemın yöneticilerin psikolojik sözleşme algısında %4'lük, dengeli sözleşmede %6'lık küçük bir etkiye ve ilişkisel sözleşmede de % 6'lık orta bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının sıra ortalamaları incelendiğinde "11-15 yıl" kıdeme sahip olan yöneticilerin işlemsel sözleşme sıra ortalamaları (S.O=136,20) en yüksek seviyede iken ilişkisel sözleşme sıra ortalamaları (S.O=86,27) ve toplam psikolojik sözleşme sıra ortalamaları (S.O=97,26) en düşük seviyededir. Dengeli sözleşmede "21-25 yıl" yöneticilik kıdemine sahip kişilerin sıra ortalamalarının (S.O=85,06) düşük olması yöneticilikte geçen kıdemlerine bağlı olarak ödül ve eğitim imkanlarından yeterince yararlandıkları algısına sahip olmalarından kaynaklanabilmektedir.

Yöneticilerin görüşlerine göre psikolojik sözleşme algılarının sıra ortalamalarının "6-10 yıl" yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticileri için ilişkisel sözleşme boyutunda (S.O=139,29), dengeli sözleşme boyutunda (S.O=136,80) ve toplam psikolojik sözleşmede (S.O=139,36) en yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4.11). Psikolojik sözleşme algısında "6-10 yıl" yöneticilik kıdemine sahip grubu takiben ilişkisel sözleşme boyutunda (S.O=132,37), dengeli sözleşme boyutunda (S.O=135,59) ve toplam psikolojik sözleşmede (S.O=129,39) ikinci en yüksek sıra ortalamaları "0-5 yıl" kıdeme sahip olan yöneticilerde görülmektedir. Bu durumda yöneticilikte ilk 10 yıl içerisinde olan okul yöneticileri için psikolojik sözleşme algısının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. En yüksek psikolojik sözleşme algısına sahip olan bu grubun ilk 10 yıldan sonra da yöneticilikteki kıdemlerine bağlı olarak psikolojik sözleşme algılarının yükselmesi için üst yönetimin, öğretmenlerin ve diğer yöneticilerin desteklerini almalarının önemi anlaşılmaktadır. Yöneticilikteki kıdemın yanı sıra yöneticiliğe yeni başlayan okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısını etkileyen unsurlardan biri de sosyalleşme süreci olmaktadır. Kamu sektöründe yeni başlayan çalışanlarla yapılan araştırmalarda çalışanların yükümlülükleri ile mentorla geçirilen zaman ve eğitimde geçirilen zaman şeklinde iki sosyalleşme faaliyeti arasında ilişki bulunmuştur (Payne, Culbertson, Boswell ve Barger, 2008). Buna göre yeni başlayan yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının artması için üst yönetim başta olmak üzere birlikte zaman geçirebileceği mentorların olması veya eğitimde geçirilen zamanın artırılması önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme algıları yöneticilikteki kıdem değişkeninden etkilenirken yöneticilerin işlemsel sözleşme algısı yöneticilikteki kıdem değişkeninden etkilenmemektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin seçiminde de yöneticilikteki kıdem değişkeninin etkisi çok fazla bulunmamaktadır. Alanyazında genel olarak, geçici istihdam sözleşmelerinin uzun süreli çalışanlara göre daha az statik ve daha az dayanıklı olacağı öne sürülmektedir (McLean Parks ve diğerleri, 1998; Rousseau ve McLean Parks, 1993). Okul yöneticilerinde olduğu gibi çalışma süresi arttıkça bilgi ve eğitim düzeyi giderek artan çalışanlardan en yüksek faydayı elde etmek ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek isteyen günümüzün bilgiye dayalı örgütlerinin örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2009). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın artırılması için okul yöneticilerinin beklentilerinin psikolojik sözleşme kavramı ve karşılıklılık ilkesine göre karşılanması gerekmektedir. Karşılanmadığı durumlarda ise yöneticilerin, beklentilerini yeniden düzenlenmesine yönelik iletişim yollarının kullanılması öngörülebilmektedir. Koçak ve Burgaz'a (2017) göre beklenti kuramına bağlı olarak bireyin hizmet karşılığında ödül alacağına inanması sonucu yöneticilerin psikolojik sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmeleri, üst yönetiminin yükümlülüklerini yerine getirmesiyle ilişkili görünmektedir. Yılmaz (2012) ve Envergil (2018) tarafından yapılan çalışmalarda sektördeki çalışma yılı değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmazken Üçler (2018) tarafından otel çalışanları ve 21 yönetici ile yapılan araştırmada şirket deneyimlerine göre psikolojik sözleşme puanlarının anlamlı olarak farklı olduğu; 6,5 yıl ve üzeri şirket tecrübesi olan çalışanların puanlarının 6 yıl ve az şirket deneyimi olan çalışanlardan yüksek olduğu bulunmuştur.

4.2.9. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki görev süresine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

	Boyut	Buldukları Okulda Yöneticilik Süresi	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü
Sosyal Takas	Toplam	(1) 0-2 yıl	99	141,80					
		(2) 3-4 yıl	89	123,29	2	12,722	,002*	1-3	,044
		(3) 5 ve üstü	61	100,23					
Özümseme Kapasitesi	Edinim	(1) 0-2 yıl	99	132,22					
		(2) 3-4 yıl	89	122,09	2	1,829	,401	-	-
		(3) 5 ve üstü	61	117,52					
	Benimseme	(1) 0-2 yıl	99	121,26					
		(2) 3-4 yıl	89	124,23	2	,908	,635	-	-
		(3) 5 ve üstü	61	132,19					
	Dönüştürme	(1) 0-2 yıl	99	126,00					
		(2) 3-4 yıl	89	122,76	2	,148	,928	-	-
		(3) 5 ve üstü	61	126,64					
	Faydalanma	(1) 0-2 yıl	99	131,71					
		(2) 3-4 yıl	89	123,30	2	1,822	,402	-	-
		(3) 5 ve üstü	61	116,59					
Toplam	(1) 0-2 yıl	99	127,82						
	(2) 3-4 yıl	89	120,50	2	,548	,760	-	-	
	(3) 5 ve üstü	61	126,98						
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	(1) 0-2 yıl	99	132,51					
		(2) 3-4 yıl	89	119,84	2	1,808	,405	-	-
		(3) 5 ve üstü	61	120,34					
	İlişkisel Sözleşme	(1) 0-2 yıl	99	139,42					
		(2) 3-4 yıl	89	119,98	2	7,467	,024*	1-3	,030
		(3) 5 ve üstü	61	108,92					
	Dengeli Sözleşme	(1) 0-2 yıl	99	141,45					
		(2) 3-4 yıl	89	119,65	2	10,031	,007*	1-2; 1-3	,037
		(3) 5 ve üstü	61	106,11					
	Toplam	(1) 0-2 yıl	99	140,46					
		(2) 3-4 yıl	89	116,77	2	7,748	,021*	1-2; 1-3	,037
		(3) 5 ve üstü	61	111,92					

* p < .05

Tablo 4.12’de yöneticilerin sosyal takas algısında (X^2 (sd=2,n=249) =12,722; $p<.05$) çalıştıkları okuldaki yöneticilikteki görev süresi değişkenine göre, görev yaptıkları okulda 5 yıldan uzun süredir yöneticilik yapanlara göre 2 yıldan daha az süredir yöneticilik yapanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından çalıştıkları okuldaki yöneticilikteki görev süresinin yöneticilerin sosyal takas algısında %4’lük küçük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşlerinde özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim (X^2 (sd=2, n=249)= 1,829; $p>,05$), benimseme (X^2 (sd=2, n=249)=,908; $p>,05$), dönüştürme (X^2 (sd=2, n=249)=,148; $p>,05$) ve faydalanma (X^2 (sd=2, n=249)= 1,822; $p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte (X^2 (sd=2, n=249)=,548; $p>,05$) ile psikolojik sözleşme algısının işlemsel sözleşme (X^2 (sd=2,n=249)=1,808; $p>,05$) boyutunda yöneticilerin çalıştıkları okuldaki yöneticilikteki görev süresi değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin buldukları okulda yöneticilik süresine göre özümseme kapasitesi algılarında anlamlı fark olmadığı bulgusu özümseme kapasitesi ile ilgili Yılmaz'ın (2013) yaptığı araştırma sonucu ile benzerlik taşımaktadır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerin özümseme kapasitesinde yöneticilerinin işletmedeki deneyimi açısından anlamlı fark olmadığı; büyük işletmelerin özümseme kapasitesinde yöneticilerinin örgütteki deneyimine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunduğu; özümseme kapasiteleri aynı kurumda 20 ve üzeri yıldır çalışan yöneticilerde 11-15 yıl arası ve 1-5 yıl arası aynı kurumda çalışan yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özümseme kapasitesinin gelişiminde yöneticilerin bilgi sağlama yeteneği ve örgüt içindeki bireylerin bu bilgileri asimile etme yetenekleri ile ilgili uygulamalara yönelik deneyimleri önem taşımaktadır (Lenox ve King, 2004). Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik kademeleri bilgiyi en iyi kullanma yöntemini bulmaya yönelik okulu ve öğretmenleri tanımak aynı zamanda edinilen bilgiden üst düzeyde faydalanmayı sağlamak için imkan vermektedir. Tablo 4.12'deki sıra ortalamaları incelendiğinde buldukları okulda "0-2 yıl"dır yöneticilik yapanların sıra ortalamaları edinim, faydalanma boyutlarında ve ölçeğin genelinde daha yüksek iken; buldukları okulda "5 yıl ve üstü" süredir yöneticilik yapanların sıra ortalamaları benimseme ve dönüştürme boyutlarında daha yüksek bulunmuştur. Bu boyutlarla ilgili Zahra ve George (2002) tarafından yapılan çalışmada özümseme kapasitesi yeni dışsal bilgiyi edinip benimseyen potansiyel özümseme kapasitesi ile bilgiyi dönüştüren ve faydalanan gerçekleşen özümseme kapasitesinden oluşmaktadır. Bununla birlikte potansiyel kavramı yeni bilgiyi edinme kapasitesinden ziyade, örgüte giren ve henüz asimile edilmemiş ya da dönüştürülmemiş yeni dışsal bilgileri vurgulamaktadır (Todorova ve Durisin, 2007; Zahra ve George, 2002). Okulların dışsal bilgiyi edinme

kaynakları farklılık göstermektedir. Bakanlık aracılığıyla merkezi sistemle sağlanan bilgilerin yanı sıra yöneticilerin yeni bilgi sağlama yollarını ve bu bilgilerin okul içinde dağılım yöntemlerini bilmesi gerekmektedir. Bu süreçte dönüştürme boyutu mevcut bilgi yapılarının yeniden düzenlenmesi ve değiştirilmesi ihtiyacını ifade etmektedir (Todorova ve Durisin, 2007; Zahra ve George, 2002). Tüm bu özelliklerin etkisi ile okulun özümseme kapasitesi eğitimde başarı açısından önem taşımaktadır; öğrenci ve velilerin taleplerini karşılama yönüyle rekabet avantajı sağlamaktadır. Ahmad'e (2017) göre yöneticilerin örgütlerdeki bilgi yönetimi faaliyetlerini düzenlemeleri ve dış bilginin edinimini sağlamaları olumlu örgütsel çıktılarının artmasına yol açabilmektedir.

Eğitimdeki değişimi takip etmek için özümseme kapasitesinin önemli olduğu görülmektedir. Üst yönetimin ve yöneticilerin potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasitesini yönetmede farklı gelişim yollarını takip etme yetenekleri ve özümseme kapasitelerinden değer yaratma kabiliyetleri bakımından farklılıklar görülmektedir (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005). Aralarındaki yoğun iletişim ağı, birbirlerini desteklemelerini ve yeni dışsal bilginin yorumlanmasına ve anlaşılmasına yardımcı olan iki yönlü etkileşimi sağlayabilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005). Bununla birlikte, faydalanma aşamasında geçmiş bilginin kullanılması veya yeni bir araştırma arayışıyla bağlamsal bilginin edinilmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Gupta, Smith ve Shalley, 2006). Sonuç olarak Zahra ve George (2002) tarafından bilgi yönetiminin ve dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde özümseme kapasitesinin geliştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının ilişkisel sözleşme ($X^2(sd=2, n=249)= 7,467; p<,05$) ve dengeli sözleşme ($X^2 (sd=2, n=249)= 10,031; p<,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($X^2 (sd=2, n=249) =7,748; p<,05$) çalıştıkları okuldaki yöneticilikteki görev süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Etki büyüklüğü açısından çalıştıkları okuldaki yöneticilikteki görev süresinin yöneticilerin psikolojik sözleşme algısında % 4'lük; ilişkisel sözleşmede %3'lük ve dengeli sözleşmede %4'lük küçük düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin dengeli sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme algılarında 2 yıldan daha az süredir aynı okulda yöneticilik yapan okul yöneticileri lehine anlamlı farklılık

bulunmuştur. Sosyal takas algısında olduğu gibi ilişkisel sözleşme boyutunda da anlamlı farkın kaynağı görev yaptıkları okulda 5 yıldan uzun süredir yöneticilik yapanlara göre 2 yıldan daha az süredir aynı okulda yöneticilik yapanlar lehine olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum diğer gruplara göre çalıştıkları okullarda yöneticilik görevine daha kısa zamandır devam eden yöneticilerin takdir edilme, ödüllendirme, karşılıklılık ilkesine bağlı olarak hem üst yönetimden hem de öğretmenlerden hak ettiği karşılığı görebileceği yönündeki beklentilerinin devam etmesinden kaynaklanabilmektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas algısına ilişkin sıra ortalamaları incelendiğinde buldukları okulda “0-2 yıl”dır yöneticilik yapanların sıra ortalaması (S.O=141,80), “3-4 yıl”dır yöneticilik yapanların sıra ortalaması (S.O=123,29) ve “5 yıl ve üstü” zamandır yöneticilik yapanların sıra ortalamaları (100,23) giderek azalmaktadır. Buna göre aynı okulda geçen süre arttıkça okul yöneticilerinin sosyal takas algısının azalış gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde yöneticilerin görüşlerine göre çalıştıkları okulda yöneticilikte geçen süre arttıkça ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algıları da azalmaktadır. Araştırmaya katılan 249 okul yöneticisinin 188’i aynı okulda 4 yıl ve daha kısa süredir çalışmakta iken yöneticilerin “5 yıl ve üstü” çalışan grubu oluşturan 61 yöneticinin 52’sinin görevli oldukları okulda 5-6 yıl arası ve sadece 9’unun 7-8 yıl arası sürelerde çalıştığı görülmüştür. 8 yıl üzerinde aynı okulda çalışan yönetici bulunmamaktadır. Bu durum okul yöneticileri tarafından aynı okulda sınırlı ve kısa süreli görev yapmanın olumlu algılanmadığı ve bu sürenin karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri belirlemek için yeterli görülmediği biçiminde yorumlanabilir.

Başka bir ifadeyle araştırma grubunun % 75’i 4 yıldan kısa süre ile bulunduğu okulda görev yaparken 8 yıldan uzun süre aynı okulda görev yapan yönetici bulunmamaktadır. Yönetmeliklerle yapılan düzenlemelerle okul yöneticiliği için belirli süre ile sınırlandırılan görevlendirmeler yapılmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticileri okulla ilgili kararlarını kısa vadeli olarak alabilmektedir. Diğer taraftan Miles (2012) çalışanların örgütleri ile ilgili uzun vadeli iş olanaklarına sahip olmasının örgütsel davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. Çalışanlar düşük iş güvenliği algıladıklarında veya gelecekte aynı örgütte kendilerini hayal edemediklerinde bilgi paylaşımı gibi davranışlarda örgütlerine yardım etmek için gönüllü olamayacakları görülmektedir. Ancak, çalışanların yüksek iş güvenliği algıları olduğunda bilgi paylaştığı tespit

edilmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların örgütleriyle uzun vadeli güven ve karşılıklı tatmin edici bir ilişki algısı geliştirmelerine yardımcı olması gerekmektedir. Çalışanların örgütlerine yatırım yaptıklarında, örgütün de çalışanlara yatırım yapacağını görmeleri önem taşımaktadır (Miles, 2012). Dolayısıyla okul yöneticilerinin başarısı ve motivasyonu için sosyal takas ve psikolojik sözleşme algılarının yükseltilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Alanyazında psikolojik sözleşme ile ilgili bu çalışmadaki bulgulara benzer şekilde Dönmez'in (2015) çalışmasında da öğretmenlerin görüşlerine göre işlemsel sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği; ilişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği; okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan ortaokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme puanları okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ve aynı okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ortalamasının 10 yıldan daha fazla çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dikili (2012) tarafından yapılan çalışmada işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinde halen çalışmakta oldukları kurumdaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık olmadığı; işlemsel psikolojik sözleşme düzeyinin en yüksek 11-15 yıldır, en düşük ise 0-5 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ait olduğu; ilişkisel psikolojik sözleşme algısında en yüksek düzeyin 21-25 yıldır, en düşük düzeyin ise 16-20 yıldır halen çalışmakta olduğu kurumda hizmet eden işgörenlere ait olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan Roehling (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütte geçirdikleri süreye bağlı olarak ilişkisel sözleşme algılarında artış olduğu bulunmuştur.

4.2.10. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısına göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algularına ilişkin Kruskal-Wallis H testi bulguları

Boyut	Öğrenci Sayısı	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü	
Sosyal Takas	Toplam	(1) 0-250	79	120,05	3	10,356	,016*	1-2; 1-3; 2-4	,046
		(2) 251-500	73	147,16					
		(3) 501-750	63	113,27					
		(4) 751 ve üstü	34	110,66					
Özümseme Kapasitesi	Edinim	(1) 0-250	79	129,35	3	,465	,926	-	-
		(2) 251-500	73	124,12					
		(3) 501-750	63	121,86					
		(4) 751 ve üstü	34	122,60					
	Benimseme	(1) 0-250	79	137,06	3	10,365	,016*	1-3; 2-3	,025
		(2) 251-500	73	135,13					
		(3) 501-750	63	102,91					
		(4) 751 ve üstü	34	116,15					
	Dönüştürme	(1) 0-250	79	136,37	3	5,554	,135	-	-
		(2) 251-500	73	129,08					
		(3) 501-750	63	111,38					
		(4) 751 ve üstü	34	115,06					
	Faydalanma	(1) 0-250	79	135,38	3	3,001	,392	-	-
		(2) 251-500	73	121,23					
		(3) 501-750	63	115,83					
		(4) 751 ve üstü	34	125,96					
Toplam	(1) 0-250	79	140,84	3	6,214	,102	-	-	
	(2) 251-500	73	121,33						
	(3) 501-750	63	112,12						
	(4) 751 ve üstü	34	119,96						
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	(1) 0-250	79	127,47	3	3,708	,295	-	-
		(2) 251-500	73	117,98					
		(3) 501-750	63	119,48					
		(4) 751 ve üstü	34	144,57					
	İlişkisel Sözleşme	(1) 0-250	79	105,63	3	9,718	,021*	1-2	,045
		(2) 251-500	73	140,77					
		(3) 501-750	63	126,58					
		(4) 751 ve üstü	34	133,24					
	Dengeli Sözleşme	(1) 0-250	79	104,42	3	11,952	,008*	1-2	,077
		(2) 251-500	73	144,18					
		(3) 501-750	63	126,85					
		(4) 751 ve üstü	34	128,21					
Toplam	(1) 0-250	79	104,94	3	10,540	,014*	1-2; 1-4	,050	
	(2) 251-500	73	139,28						
	(3) 501-750	63	125,39						
	(4) 751 ve üstü	34	140,24						

* p < .05

Tablo 4.13'teki değerler incelendiğinde, yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında ($X^2(sd=3, n=249)= 10,356; p<,05$) ve özümleme kapasitesi lęeęinin benimseme ($X^2(sd=3, n=249)=10,365; p<,05$) boyutunda ğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Etki byklęu açısından çalıştıkları okuldaki ğrenci sayısının yöneticilerin sosyal takas algısında % 5'lik ve özümleme kapasitesinin benimseme boyutunda % 3'lk kuk bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Benimseme boyutunda bilginin okul içindeki paylaşımı ve değerlendirilmesi için yardımlaşma düzeyinin ğretmen ve ğrenci sayısına bağlı olduğu düşünülebilir. Sosyal takas algısında çalıştıkları okuldaki ğrenci sayısı "251-500" olan yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle ğrenci sayısına bağlı olarak okulun byklęu okul yöneticilerinin kuracağı sosyal ilişkilerin niteliğinin değişmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler ile üst yönetim, öğretmenler ve öğrenciler arasında oluşan sosyal ilişkilerin meydana getirdiği sosyal takas ilişkilerinde güven faktörü önem taşımaktadır. Sosyal ilişkilerde güvenin oluşmasında ilişkide bulunan bireylerin sayısının yani okul byklęnn etkisi bulunmaktadır. Okul yöneticileri sosyal takas ilişkilerinde duygusal karşılıklar alacaklarını düşündüklerinde öğrencilere yönelik etkinlikler düzenleme, sosyal sorumluluk üstlenme, projelere katılma gibi çalışmalar için çaba ve fedakarlıklar da arttırarak göstermektedirler.

Yöneticilerin görüşleri arasında özümleme kapasitesi lęeęinin edinim ($X^2(sd=3, n=249)= ,465; p>,05$), dönüştürme ($X^2(sd=3, n=249)=5,554; p>,05$) ve faydalanma ($X^2(sd=3,n=249)= 3,001; p>,05$) boyutlarında ve özümleme kapasitesi lęeęinde ($X^2(sd=3,n=249)= 6,214; p>,05$); psikolojik sözleşme algısının işlemsel sözleşme ($X^2(sd=3,n=249)=3,708; p>,05$) boyutunda yöneticilerin çalıştıkları okuldaki ğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının ilişkisel sözleşme ($X^2(sd=3, n=249)=9,718; p<,05$) ve dengeli sözleşme ($X^2(sd=3, n=249)=11,952; p<,05$) boyutlarında ve toplam lęekte ($X^2(sd=3,n=249)=10,540; p<,05$) ğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Etki byklęu açısından çalıştıkları okuldaki ğrenci sayısının yöneticilerin psikolojik sözleşme algısında % 5'lik kuk; ilişkisel sözleşmede %5'lik kuk ve dengeli sözleşmede %8'lik orta düzeyde etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Özümseme kapasitesi sıra ortalamaları incelendiğinde toplam ölçekte ve alt boyutlarında çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “0-250” arasında olan yöneticilerin sıra ortalamalarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda öğrenci sayısının ve buna bağlı okul büyüklüğünün az olmasının okul içinde öğrenciler ve öğretmenlerle paylaşılan zamanı ve sağlanan iletişimin sıklığını ve niteliğini arttırarak bilginin özümsemesi sürecini kolaylaştırdığı ifade edilebilmektedir. Özümseme kapasitesinin benimseme boyutunda çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “501-750” arasında olan yöneticilere göre çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “0-250” ve “251-500 arasında olan yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. İlişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme boyutlarında çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “0-250” arasında olan yöneticilere göre çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “251-500” arasında olan yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları öğrenci sayısı “0-250” arasında olan yöneticilere göre öğrenci sayısı “251-500” ve “751 ve üstü” olan yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Öğrenci sayısı değişkeni aynı zamanda okulun büyüklüğü ve öğretmen sayısı ile de doğru orantılıdır. Alanyazında okulun büyüklüğü farklı değişkenler üzerinden incelenmiştir. Dönmez (2015) tarafından yapılan çalışmada işlemsel sözleşme ve dengeli sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği; 30’dan daha fazla öğretmenin görev yaptığı okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ortalamalarının 1-15 öğretmenin görev yaptığı okullarda çalışan ve 16-30 öğretmenin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu; daha kalabalık okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmada 1-40 öğretmenin görev yaptığı okullardaki okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin öğretmenlerin puanlarının 41-70 öğretmenin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin puanlarından yüksek olduğu, 41-70 arasında görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin puanlarının ise 70’den fazla öğretmenin görev yaptığı okullardan daha yüksek olduğu; anlamlı farkın 70’den fazla öğretmenin görev yaptığı okullar ile diğer iki kategori arasındaki farktan kaynaklandığı; okulda çalışan öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin öğretmen algılarının anlamlı bir şekilde olumsuzlaştığı görülmektedir.

Sakarya (2012) tarafından yapılan çalışmada çalışan sayısının artması veya azalmasının özümseme kapasitesinde farklılaşma yaratmadığı; çalışan sayısının az ya da çok olmasının, özümseme kapasitesine olumlu ya da olumsuz bir etkisi olmayacağı ve küçük, orta veya büyük bir firma olmakla, özümseme kapasitesinin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.

4.2.11. Okul yöneticilerinin sendika üyeliğine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları

Okul yöneticilerinin sendika üyeliği değişkenine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14. Okul yöneticilerinin sendika üyeliğine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin Mann-Whitney U bulguları

	Boyut	Sendika Üyeliği	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Etki Büyüklüğü																																																																																																									
Sosyal Takas	Toplam	Var	185	123,57	22860,50	5655,50	,593	-																																																																																																									
		Yok	64	129,13	8264,50				Özümseme Kapasitesi	Edinim	Var	185	122,50	22662,00	5457,00	,347	-	Yok	64	132,23	8463,00	Benimseme	Var	185	123,10	22773,50	5568,50	,473	-	Yok	64	130,49	8351,50	Dönüştürme	Var	185	120,11	22220,00	5015,00	,057	-	Yok	64	139,14	8905,00	Faydalanma	Var	185	120,95	22376,00	5171,00	,123	-	Yok	64	136,70	8749,00	Toplam	Var	185	121,42	22463,00	5268,00	,182	-	Yok	64	135,34	8662,00	Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023	Yok	64	103,23	6607,00	İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64	116,48	7454,50	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok	64	127,58	8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Var	185	122,50	22662,00	5457,00	,347	-																																																																																																									
		Yok	64	132,23	8463,00					Benimseme	Var	185	123,10	22773,50	5568,50	,473	-	Yok	64	130,49	8351,50	Dönüştürme	Var	185	120,11	22220,00	5015,00	,057	-	Yok	64	139,14	8905,00	Faydalanma	Var	185	120,95	22376,00	5171,00	,123	-	Yok	64	136,70	8749,00	Toplam	Var	185	121,42	22463,00	5268,00	,182	-	Yok	64	135,34	8662,00	Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023	Yok	64	103,23		6607,00	İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64	116,48	7454,50	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok	64	127,58	8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00						
	Benimseme	Var	185	123,10	22773,50	5568,50	,473	-																																																																																																									
		Yok	64	130,49	8351,50					Dönüştürme	Var	185	120,11	22220,00	5015,00	,057	-	Yok	64	139,14	8905,00	Faydalanma	Var	185	120,95	22376,00	5171,00	,123	-	Yok	64	136,70	8749,00	Toplam	Var	185	121,42	22463,00	5268,00	,182	-	Yok	64	135,34	8662,00	Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023	Yok	64	103,23		6607,00	İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64		116,48	7454,50	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok	64	127,58	8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																	
	Dönüştürme	Var	185	120,11	22220,00	5015,00	,057	-																																																																																																									
		Yok	64	139,14	8905,00					Faydalanma	Var	185	120,95	22376,00	5171,00	,123	-	Yok	64	136,70	8749,00	Toplam	Var	185	121,42	22463,00	5268,00	,182	-	Yok	64	135,34	8662,00	Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023	Yok	64	103,23		6607,00	İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64		116,48	7454,50	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok		64	127,58	8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																												
	Faydalanma	Var	185	120,95	22376,00	5171,00	,123	-																																																																																																									
		Yok	64	136,70	8749,00					Toplam	Var	185	121,42	22463,00	5268,00	,182	-	Yok	64	135,34	8662,00	Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023	Yok	64	103,23		6607,00	İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64		116,48	7454,50	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok		64	127,58	8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																																								
	Toplam	Var	185	121,42	22463,00	5268,00	,182	-																																																																																																									
		Yok	64	135,34	8662,00				Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023	Yok	64	103,23	6607,00		İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64	116,48		7454,50	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok	64		127,58	8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																																																					
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	185	132,53	24518,00	4527,00	,005*	,023																																																																																																									
		Yok	64	103,23	6607,00					İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-	Yok	64	116,48	7454,50		Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok	64	127,58		8165,00	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																																																																		
	İlişkisel Sözleşme	Var	185	127,95	23670,50	5374,50	,271	-																																																																																																									
		Yok	64	116,48	7454,50					Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-	Yok	64	127,58	8165,00		Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																																																																															
	Dengeli Sözleşme	Var	185	124,11	22960,00	5755,00	,737	-																																																																																																									
		Yok	64	127,58	8165,00					Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-	Yok	64	114,03	7298,00																																																																																												
	Toplam	Var	185	128,79	23827,00	5218,00	,157	-																																																																																																									
Yok		64	114,03	7298,00																																																																																																													

* p < ,05

Tablo 4.14'teki değerler incelendiğinde, yöneticilerin görüşleri arasında sosyal takas algısında ($U= 5655,50$, $p>,05$), özümleme kapasitesi lçeğinin edinim ($U= 5457,00$, $p >,05$), benimseme ($U= 5568,50$, $p >,05$), dönüştürme ($U= 5015,00$, $p >,05$) ve faydalanma ($U= 5171,00$, $p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($U= 5268,00$, $p >,05$) sendika yeliği değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin sendika yeliği bulunup bulunmaması sosyal takas ve özümleme kapasitesi algılarının belirleyicisi olmamaktadır. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının ilişkisel sözleşme ($U= 5374,50$ $p>,05$) ve dengeli sözleşme ($U= 5755,00$, $p>,05$) boyutlarında ve toplam ölçekte ($U= 5218,00$, $p>,05$) sendika yeliği değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme ($U= 4527,00$, $p<,05$) boyutunda sendika yesi olan yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Etki byklę açısından sendika üyeliğinin yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının işlemsel sözleşme boyutuna % 2'lik küçük bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan okul yöneticilerinin sendika yeliği bulunup bulunmaması ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve genel psikolojik sözleşme algılarının belirleyicisi olmamaktadır. Okul yöneticilerinin davranışları örgütsel ve yapısal farklardan etkilenmektedir. Psikolojik sözleşme algısına göre işlemsel sözleşmeler takasın parasal yapısına daha fazla odaklanmaya ve yeni sorumlulukları kabul etmeye daha az istekliliğe yol açabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1999). Yöneticilik mesleğinin ekstra çaba göstermeyi gerekli kılması nedeniyle sadece işlemsel sözleşme boyutuyla ele alınmaması gerekmektedir.

4.3. nc Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.3.1. Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümleme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki

Araştırmanın nc alt problemi olan okul yöneticilerinin sosyal takas, özümleme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Korelasyon analizi

Boyut	Sosyal Takas	Özümseme Kapasitesi						
		Edinim	Benimseme	Dönüştürme	Faydalanma	Toplam		
Psikolojik sözleşme	Sosyal Takas	r	1	,354**	,450**	,472**	,510**	,497**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	249	249	249	249	249	249
	İşlemsel Sözleşme	r	,162*	-,001	-,031	-,031	,052	-,001
		p	,010	,990	,627	,624	,416	,989
		N	249	249	249	249	249	249
	İlişkisel Sözleşme	r	,584**	,392**	,490**	,491**	,529**	,531**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	249	249	249	249	249	249
	Dengeli Sözleşme	r	,646**	,288**	,363**	,379**	,395**	,397**
		p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	249	249	249	249	249	249
Psikolojik Sözleşme	r	,648**	,336**	,411**	,418**	,475**	,458**	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	249	249	249	249	249	249	

** p< ,01

*p< ,05

Tablo 4.15. incelendiğinde, okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeyleri ile ilişkisel, dengeli ve toplam psikolojik sözleşme algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin görüşlerine yönelik toplam ölçek ve alt boyutlar ile arasındaki ilişkiler incelendiğinde elde edilen bulgular şunlardır:

Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları ile edinim ($r=,354$, $p<,01$), benimseme ($r=,450$, $p<,01$), dönüştürme ($r=,472$, $p<,01$), faydalanma ($r=,510$, $p<,01$) boyutları ve özümseme kapasitesi düzeyi ($r=,497$, $p<,01$) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları özümseme kapasitesinin en fazla faydalanma boyutu ile ilişkili bulunmaktadır. Bu durum sosyal takas teorisine göre ödül beklentisinin sonucu olarak yeni bilgidan faydalanma aşamasında performans göstergelerinin veya ürünün ortaya çıkması ile ilgili olabilmektedir. Aynı zamanda r değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin sosyal takas algısı ile özümseme kapasitesinin faydalanma boyutu arasında anlamlı ilişki düzeyinin diğer boyutlara göre daha fazla olmasının yanı sıra bilginin edinimi ile başlayan sırasıyla bilginin benimsemesi, dönüştürülmesini ve bilgidan faydalanılmasını kapsayan özümseme

sürecinde bilginin ilerleyişine bağlı olarak yöneticilerin sosyal takas algılarının özümseme kapasitesi ile ilişkisinin artmakta olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları arttıkça edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutları ve özümseme kapasitesine ilişkin olumlu görüşleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları ile ilişkisel sözleşme ($r=,584$, $p<,01$), dengeli sözleşme ($r=,646$, $p<,01$) boyutları arasında ve psikolojik sözleşme algıları ($r=,648$, $p<,01$) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları arttıkça ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşmeye ilişkin olumlu görüşleri artmaktadır. Bu bulgu çalışan-örgüt arasında zaman içinde gelişip değişen sosyal takas ilişkilerini daha iyi anlayabilmek için psikolojik sözleşme kavramının önemini desteklemektedir (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005). Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları ile işlemsel sözleşme ($r=,162$, $p>,01$) boyutu arasında $p<,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmazken $p<,05$ düzeyinde yöneticilerin sosyal takas algıları ile işlemsel sözleşme ($r=,162$, $p<,05$) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin sosyal takas ilişkilerini kurmak ve devam ettirmek istemelerinin yanı sıra maddi kaygılara bağlı olarak yöneticiler tarafından ekonomik takasın da belli oranda önemli olduğunun düşünülmesinden kaynaklanabilmektedir. Ekonomik takas temelli olan işlemsel sözleşmelerin tersine ilişkisel sözleşmeler sosyal takas temellidir (Aselage ve Eisenberger, 2003; Millward ve Hopkins, 1998; Özgen ve Özgen, 2010). Benzer şekilde Köksal (2012) tarafından yapılan çalışmada da ilişkisel sözleşmelerin sosyal takas ilişkilerinin şekillenmesinde işlemsel sözleşmelere göre daha etkili olduğu belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme ile özümseme kapasitesi algıları arasındaki ilişki incelendiğinde yöneticilerin işlemsel sözleşme algıları ile yöneticilerin özümseme kapasitesi ($r= -,001$, $p>,01$), edinim ($r= -,001$, $p>,01$), benimseme ($r= -,031$, $p>,01$), dönüştürme ($r= -,031$, $p>,01$) ve faydalanma ($r= ,052$, $p>,01$) boyutlarının hiçbiri ile arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme algıları ile yöneticilerin özümseme kapasitesi algıları ($r= ,531$, $p<,01$), edinim ($r= ,392$, $p<,01$), benimseme ($r= ,490$, $p<,01$), dönüştürme ($r= ,491$, $p<,01$) ve faydalanma ($r= ,529$, $p<,01$) boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin

edindikleri yeni bilgilerin özümseme kapasitesi boyutları arasında geçişi ile ilişkisel sözleşme algıları artarken yöneticilerin ilişkisel sözleşme algıları arttıkça yeni bilginin ediniminden faydalanma boyutuna kadar bilginin özümsemesine yönelik algıları artmaktadır. Dai ve Wang (2016) tarafından yapılan çalışmada işlemsel sözleşmenin bilgi paylaşım isteği üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu; ilişkisel sözleşmenin ise bilgi paylaşım istekliliği üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Başka bir ifadeyle ilişkisel psikolojik sözleşmenin karşılıklı tercih yoluyla bilgi paylaşım isteğini arttırabileceği ve işlemsel psikolojik sözleşme ile karşılıklı tercih arasındaki negatif ilişki sonucu bilgi paylaşım isteğinin azalabileceği belirtilmiştir. Karşılıklılık normu sosyal takasta taahhüt, işten ayrılma niyeti ve güvenle ilişkileri; ekonomik takasta işten ayrılma niyeti ile ilişkileri yönlendirmektedir (Shore, Bommer, Rao ve Seo, 2009).

İşlemsel sözleşme ekonomik takas unsurlarını içerirken ilişkisel sözleşme sosyal takas unsurlarını içermektedir. Bir bütün olarak ele alındığında takas teorisinin alanyazına en önemli katkısı sosyoloji ile ekonomiyi yaklaştırması olmaktadır. Aynı zamanda gelişmiş, yetenekli ve entelektüel olarak yalıtılmış insan bilimi ile özel koşullar altında, faydalı ve kesin sayısal değer ölçüleri ile yapılan ekonomi biliminin takasını ifade etmektedir (Homans, 1958). Böylece karşılıklı davranışlar takas edilen kaynakların kapsamını genişletmekte ve ortakların yeni bilgi, beceri ve uzmanlık edinmesine neden olmaktadır. Yeni edinilen kaynaklarla öğrenmenin gerçekleşmesinin yanı sıra aynı zamanda yeni beceriler ve yetkinlikler geliştirilmektedir (Muthusamy ve White, 2005). Bir örgütün bilgiyi işleyebilme kabiliyeti olarak örgütsel öğrenmenin kavramlaştırılmasında bilgiyi üretme, edinme, transfer etme, bütünleştirme ve yeni bilişsel duruma yansıtma süreçleri göz önüne alınmaktadır (Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, 2005). Ayrıca yönetsel biliş, yönetsel bilgi entegrasyonu ve yönetsel yetkinlikler gibi niteliklerin de özümseme kapasitesi uygulamalarının geliştirilmesinde dahil edilmesi gerekmektedir (Van den Bosch ve diğerleri, 2003). Sonuçta yöneticilerin ilişkisel sözleşme algısının özümseme kapasitesi ile orta düzeyde anlamlı ilişkili olması ve işlemsel sözleşme algısının özümseme kapasitesi üzerinde etkisinin bulunmaması olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Buna göre okul yöneticileri maddi karşılık beklemeden okulun özümseme kapasitesini artırmak için sadakat ve bağlılık ile fazladan çaba göstererek çalışmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin dengeli sözleşme algıları ile özümseme kapasitesi algıları ($r=,397$, $p<,01$), benimseme ($r=,363$, $p<,01$), dönüştürme ($r=,379$, $p<,01$) ve faydalanma ($r=,395$, $p<,01$) boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu ve edinim ($r=,288$, $p<,01$) boyutu ile arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin kendilerine sunulan yetiştirme imkanlarını ve değişen şartlara uyumu kapsayan dengeli sözleşme algıları ile bilginin edinimi arasında düşük anlamlı ilişki düzeyleri günümüzdeki değişen teknolojik ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak daha fazla desteğe ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabilir. Başlangıçta özümseme kapasitesi ile en fazla ilgili olması düşünülen boyut dengeli sözleşme boyutu iken dengeli sözleşme boyutuna ait Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) değerleri psikolojik sözleşme ve ilişkiel sözleşme boyutuna oranla daha düşüktür. Buradan hareketle yöneticiler için yeni bilgilerin özümsemesine yönelik daha fazla mesleki gelişim ile destek imkanı sağlanması ve yöneticilere bilim, teknoloji ve eğitim alanlarındaki bilgilerini ve deneyimlerini paylaşabilecekleri görevde yükselme imkanlarının sağlanmasının yararlı olacağı düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algıları ile özümseme kapasitesi algıları ($r=,458$, $p<,01$), edinim ($r=,336$, $p<,01$), benimseme ($r=,411$, $p<,01$), dönüştürme ($r=,418$, $p<,01$) ve faydalanma ($r=,475$, $p<,01$) boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bilginin edinimi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve bilgidan faydalanılması şeklinde sıralanan özümseme kapasitesi boyutları ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiler incelendiğinde psikolojik sözleşme algısının özümseme kapasitesi boyutları ile orta düzeyde anlamlı ilişkili olmasının yanı sıra bu boyutlardan en fazla faydalanma boyutundan etkilendiği anlaşılmaktadır. Edinimle başlayan özümseme kapasitesi süreci benimseme boyutuyla devam etmektedir; benimseme boyutu dönüştürme boyutuna sıkı sıkıya bağlı olup benimseme boyutunun da faydalanma boyutu üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Geylan ve Baraz, 2017). Bu durumda okul yöneticilerinin görüşlerine göre psikolojik sözleşme algılarının artması için faydalanma aşamasında daha çok var olan bilgilerle birleştirilebilecek düzeyde ve okul için eğitim-öğretim faaliyetlerinde kullanılacak bilgilere önem verilmektedir. Bu bulgulardan hareketle özümseme kapasitesindeki değişimin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi açısından yeni bilgilerin özümsemesinin okul

yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarını olumlu etkilediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algıları arttıkça özümseme kapasitesi algıları artarken; özümseme kapasitesi algılarının artması ile de psikolojik sözleşme algıları artmaktadır.

Eğitim sistemi bir bütün olarak işgücünün özelliklerini ve eğitim düzeyi, beceri, sosyal statü gibi belirli bireysel özellikleri etkilemektedir (Thomas ve diğerleri, 2003). Eğitim kurumlarının toplumsal ve kültürel işlevleri olması bu kurumların yöneticilerinin seçim sürecinin önemini ve buna bağlı olarak sosyal takas ve psikolojik sözleşme algılarının güçlendirilmesinin gereğini ortaya koymaktadır. Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi için çok farklı yöntemler kullanılmıştır. Sınavla atama şeklinde, sınav puanı ile birlikte kıdem ve eğitim durumuna bağlı çeşitli değişkenlere puan verilen değerlendirme formları ile, okul müdürünün inhası ile, değerlendirme formu ve mülakat yoluyla, seçme sınavının sonucuna göre belirlenen adaylara yönelik mülakatlar yoluyla yönetici seçimi yapılmıştır. Dolayısıyla okul yöneticiliği meslek olarak değerlendirilmediğinden eğitimden çok deneyim yoluyla öğrenilmektedir. Belirli şartları taşıyan öğretmenlerin yönetici olarak görevlendirilmeleri sonucu bireyin sahip olduğu özelliklerin işin gerektirdiği özelliklere uygunluğu ölçüsünde örgüt-çalışan uyumu gerçekleşecektir (Kaldırımcı, 1987). Göreve yeni başlayan yöneticiler için kullanılacak sosyalleşme taktikleri yeni edinilmiş ve varolan bilginin birleşimini güçlendirmektedir (Jansen, Bosch ve Volberda, 2005; Zahra ve George, 2002). Okul yöneticilerine hangi koşulları gerçekleştirdiklerinde görevlerine devam edebilme fırsatı verileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Özel şartlara bağlı çalışanlar örgütleriyle pozitif sosyal takas ilişkisine sahip olmaktadır. Çalışanlar profesyonel bir kariyeri ve yaşam şartlarını dengeleme yeteneklerini örgütleri tarafından sağlanan önemli bir teşvik olarak görebilmektedirler ve meslekleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşebilmektedirler (Van Dyne ve Ang, 1998). Böylece psikolojik sözleşmelerine ve duygusal bağlılıklarına dair olumlu görüşlere sahip olmaları sonucunda yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmektedirler.

Çok sayıda çalışmada psikolojik sözleşme, sosyal takas teorisi üzerinden incelenmiştir (Aselage ve Eisenberger, 2003; Büyükyılmaz, 2013; Cihangiroğlu ve

Şahin, 2010; Clark ve Mills, 1979; Coyle-Shapiro, 2002; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Dikili, 2012; Esmer ve Özdaşlı, 2018; Guest, 2004; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Konovsky ve Pugh, 1994; Organ, 1990; Özgen ve Özgen, 2010; Öztürk ve diğerleri, 2018; Türker, 2010; Üçler, 2018; Yıldız ve Aykanat, 2017; Yılmaz, 2012; Yiğit, 2015). Eğitim sisteminin niteliği açısından okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algıları sosyal takas teorisi ile ilişkilidir. Karşılıklılık normu da sosyal takas teorisinde önemli yer tutmaktadır (Gouldner, 1960; Özgen ve Özgen, 2010; Topcu ve Basım, 2015a; Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Psikolojik sözleşme algılarının etkisi ile çalışanlar örgütle aralarındaki takas ilişkilerine yön vermektedirler (Köksal, 2012). Sonuçta her alanda olduğu gibi okul yöneticileri de kurumlarıyla psikolojik bağ kurmaktadır. Böylece psikolojik sözleşme kavramı üst yönetime okul yöneticileriyle ilişkileri yönetmeye yönelik yararlı bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışanların, yöneticilerle olan sosyal takas ilişkisinin örgüt ile olan takas ilişkisinin göstergesi olduğu ifade edilmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2010). Yöneticiler ve çalışanlar takasın tarafları olarak, karşılıklılık boyutunda, birbirlerine olumlu sosyo-duygusal çıktılar sunmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2009). Taraflar arasındaki sosyal takas ilişkilerinin bilginin ediniminden başlayarak özümseme sürecini arttırması beklenmektedir. Özümseme kapasitesinin kaynaklarını anlamak için, dış çevre ile örgüt arasındaki iletişim yapısına, aynı zamanda örgütün alt birimlerine ve örgüt içindeki uzmanlığın karakterine ve dağılımına odaklanılmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990). Bilgi paylaşımından elde edilebilecek potansiyel faydalar nedeniyle örgütler bilginin edinimi, depolanması ve dağıtımını işlemlerini kolaylaştırmak için en son teknolojiyi kullanan bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesi de dahil olmak üzere bilgi yönetimi girişimlerine önem vermektedir (Wang ve Noe, 2010). Okul yöneticilerinin bu yeterliliklere sahip olması okulun başarılarını arttırma, okulu değişen şartlara uyumlu hale getirme ve öğretmen-öğrenci memnuniyetini sağlama açısından önem taşımaktadır.

Üst yönetim-yönetici-öğretmen-öğrenciler arasında gerçekleşen çoklu sosyal ilişkilerde aracı olan okul yöneticilerinin bakış açısıyla sosyal takas teorisinin kapsamının genişletilmesi beklenmektedir. Sosyal takas teorisinde tarafların diğerleri ile

takas ilişkilerini sürdürmeleri ve bunun ödüllendirici olacağını beklmelerine bağlı olmaktadır (Blau, 1968; Homans, 1958). Bu bağlamda sosyal takas teorisi perspektifinden psikolojik sözleşmenin tarafları olan üst yönetim ve okul yöneticileri arasındaki karşılıklılık normuna göre üst yönetim tarafından okul yöneticilerinden bağlılıkları, mevzuata uymaları, görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmeleri ve okullarını daha başarılı hale getirmeleri beklenirken yöneticiler ise kendilerine ihtiyaç duyabilecekleri eğitim fırsatlarının sunulmasını; takdir, övülme, saygı gibi ödüller verilmesini beklemektedir. Sosyal takas süreci örgütün çalışanlarına adaletli davranmasıyla başlamaktadır. Aynı zamanda çalışanın işle ilgili davranışları karşılığında yönetici tarafından adil muamele edilmesi sosyal takası ve bu davranışın yöneticiye sağladığı güveni daha da güçlendirmektedir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002). Başka bir ifadeyle çalışanlar örgüt için sık sık iyilik yaparsa ve iyiliklerinin sonucu olarak beklediklerinden daha az karşılık alırlarsa buradaki dengesizlik takas ilişkilerinde daha az üretken olma eğiliminde olmalarına neden olmaktadır (Flynn, 2003).

Çalışanların adalet algılarına ilişkin yönetsel davranışların geliştirilmesi çabalarıyla birlikte yöneticilerin çalışanın sorumluluk hissini artırma potansiyeli olan davranışları da göstermeleri gerekmektedir (Roch ve diğerleri, 2009). Okul yöneticilerinin fazladan çaba göstererek çalışmaları için üst yönetimin adaletli davrandığına güvenmeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle tarafların edindikleri veya sağladıkları ödül ile katlandıkları bedel arasındaki analize dayanan sosyal takas teorisine göre; etkileşim süresince katlanılan maliyetlerin edinilen faydalardan fazla olması durumunda söz konusu etkileşime taraflarca son verilmektedir (Erdoğan, 2013). Diğer taraftan örgütlerinde yöneticileri tarafından kendilerine her yönden adil olarak davranıldığı algılarının yani örgütsel kazanımların veya cezaların adil dağıtımının yapılması, bu kararların alınmasındaki süreçlerin adaletli olarak algılanması ve alınan kararların çalışanlara yöneticileri tarafından uygun biçimde bildirilmesinin çalışanların sosyal takas teorisine uygun olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla göstermesinde etkili olduğu şeklinde ifade edilebilmektedir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016). Ayrıca okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının güçlenmesi öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını da olumlu yönde etkilemektedir. Koçak

(2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin algılarının en büyük yordayıcısının okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri olmasının, sosyal takas teorisi gerekleri bağlamında gerçekleştiği, güçlendirici liderlik davranışlarının da öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından yapılan çalışmada ise dersane öğretmenlerinin görüşlerine göre olumlu adalet algısının ortaya çıkmasında devlet okullarında öğretmenlerin iş güvencesinin olması; gelirlerin, sosyal hakların yasalarla belirlenmesi, maaşların birbirinden çok farklı olmaması gibi nedenlerin etkili olduğu; örgütlerinin kendilerine adil olanaklar sunduğuna, örgütte çabalarının takdir gördüğüne ve adil ödüllendirme sisteminin olduğuna inandıklarında çalışanların karşılığını sıkı çalışarak ve örgütün çıkarlarını koruyarak vermeye çaba gösterecekleri ifade edilmektedir.

Psikolojik sözleşme algısını arttırmak için üst yönetimin beklentilerini okul yöneticilerine net bir şekilde açıklaması ve ödüllendirme imkanlarının hangi kriterlere göre verildiğini adalet ve güvenilirlik algısını sağlamak için açık bir şekilde ifade etmesi yararlı olacaktır. Aynı zamanda yönetici seçim kriterlerinin ve atanan yöneticilerin hangi kriterler göz önünde bulundurularak atandığının açıkça ifade edilmesi yöneticilerle birlikte görev yapan öğretmenlerin ve diğer okul yöneticilerinin sosyal takas ve psikolojik sözleşme algısını olumlu yönde etkileyecektir. Okul yöneticilerinin okullarıyla ilgili gerek öğretmen eksikliğini giderme gerekse bakım-onarım talepleri gibi ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik üst yönetimden istekleri olmaktadır. Bu tür taleplerin giderilmesi ile ilgili aldıkları tepkiler psikolojik sözleşme algılarını da şekillendirmektedir. İhtiyaçları düzenli olarak karşılanmayan veya ileride karşılanacağına dair taahhüt verilmeyen okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı düşerken işten ayrılma niyeti artacaktır. Diğer taraftan çalışanların sosyal takas ilişkilerini yöneticiden başlayarak örgüte doğru genelleştirme anlayışı açısından yöneticiler örgütle kendilerini güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğinde olumlu görüşlerini çalışanlarına aktarmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2010). Bir bütün olarak ele alındığında örgütsel amaçlara ulaşmada yönetici ve üst yönetim arasında oluşan karşılıklı güvene dayanan bağlılık hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini artıracaktır.

Okul yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu hizmetiçi eğitimlerin uzaktan eğitim yoluyla yapılması için teknolojik altyapının geliştirilmesi ve bu teknolojiyi kullanacak personelin bulunması önem taşımaktadır. Bu bağlamda sosyal takas teorisine göre bilgi teknolojisindeki önemli ilerlemeler sonucu bilgi paylaşım davranışı ile ilgili ilişkilerde geleneksel yüz yüze iletişim modeli yerine sanal ekip modeline daha fazla yönelerek maliyeti en aza indirmek ve performansı en üst düzeye çıkarmak için çeşitli yöntemlerin benimsenmesi önemli olmaktadır. Bu nedenle, üyelerinin bilgi paylaşımı davranışını bilgi teknolojisinin ilerlemesiyle ve sosyal takas teorisine göre açıklamak mümkündür (Wu ve diğerleri, 2006). Başka bir ifadeyle bilgi teknolojilerinin gelişmesi bilgi takasını mümkün kılmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998).

Sosyal takasın en belirgin örneklerinden biri olan bilgi paylaşma davranışında temel öge bireyin sahip olduğu bilgidir. Dolayısıyla bireyin bir başkası ile sahip olduğu bilgiyi paylaşmasında birtakım getiri ve maliyetler de devreye girmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016). Sosyal takas teorisine göre algılanan fayda ve maliyetlerin analizi ile örgütsel adalet ve güvenin bilgi paylaşımı üzerinde etkileri bulunmaktadır (Wang ve Noe, 2010). Karşılığını alma beklentisi ile bilgi paylaşmakta olan çalışanlar için karşılıklı güvenin sağlandığı ortamlarda bilgi paylaşımının daha fazla olacağını söylemek mümkündür. Bu durumda bireyin karşısındakine olan güveni bilgi paylaşımını artırıcı bir rol üstlenmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016). Bilgi edinimi süreci bilgi paylaşımı davranışını gerektirdiğinden bilgi paylaşımı ile sosyal takas kavramlarının ilişkili olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşım davranışı sosyal takas teorisinden etkilenmektedir (Liao, 2008; Lin, Cheng ve Wu, 2004; Tsai, Chang, Cheng ve Lien, 2013; Tsai ve Cheng, 2012; Wu, Chuang ve Hsu, 2014). Bilgi paylaşım davranışını teşvik edebilecek paylaşım istekliliğini artırmaya yönelik olarak üyeler arasında sosyal takas için etkili bir teşvik mekanizmasının oluşturulması gerektiği savunulmaktadır (Li, 2015). Bu durum bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ve teşvik edebilecek sosyal bağlar, etkileşim sıklığı, paylaşılan bir dil, güven, paylaşım için normlar, grup tanımlama, algılanan maliyet ve algılanan ödüller, öz-yeterlilik ve karşılıklılık beklentileri gibi bir dizi faktöre işaret etmektedir. Paylaşmaya elverişli bir ortamın bilgi paylaşımı davranışlarını doğrudan etkilemesinin yanı sıra olumlu tutumların ve bilgi paylaşımı normlarının paylaşma niyetleri üzerindeki etkileri

nedeniyle dolaylı olarak bilgi paylaşımı davranışlarını etkileyeceği düşünülmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2005).

Bilgi edinimi özümseme kapasitesini geliştirmek için önemli bir mekanizma olmaktadır. Bu süreç bilgi sunumu şeklinde iç seminerler, tanıtımlar ve tanıtım broşürleri aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir (Lenox ve King, 2004). Teknolojik değişimin hızı örgüt içi ilişkileri ve işbirliğini teşvik etmektedir (Vinding, 2006). Bu tür yöntemlerle edinilen bilginin öğrenilmesi kolaylaşacaktır. Okul yöneticisinin bilginin öğrenilmesi için okuldaki iç ilişkiler ve işbirliğini geliştirmesi gerekmektedir. Ön ilgili bilginin öğrenilmesinin sağlanması için bilginin depolanmasının, önceden var olan kavramlarla bağlantı kurarak hafızaya kaydedildiği ilişkiyel öğrenme yoluyla gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu durumda okul yöneticisi okulla ilgili mevcut bilgileri bilen, bunlarla ilişkilendirilebilecek yeni bilgilere erişimi sağlayan ve asimile ederek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kullanılmasını sağlayan kilit konumundadır. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesini geliştirerek yeni bilgilerin mevcut bağlantılı bilgiler yoluyla anlam kazanmasına ve sonuçta yeni bilgilerin edinilmesine imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak sosyal takas teorisinin bilgi alışverişine katkıda bulunan bireylerin davranışını başarılı bir şekilde açıklayabildiği tespit edilmiştir (Liang ve diğerleri, 2008). Bilgi paylaşımını teşvik etmek için yöneticilerin, bireyleri değerli bilgilerin edinimine katkıda bulunmaya yönelten mekanizmaları anlamaları gerekmektedir. Bilgi paylaşım davranışını incelemek için sosyal destek teorisi bağlamında bilgi teknoloji desteği ve örgüt türlerini içeren ve farklı faktörlerin bilgi paylaşım davranışını nasıl etkilediğini açıklayan genişletilmiş modelde bulgular, sosyal takas teorisinin, bireylerin bilgi paylaşım davranışının altında önemli bir rol oynadığını doğrulamaktadır (Liang ve diğerleri, 2008).

Sosyal takasın okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarına etkileri incelemiştir. Sözleşmeler bireylerin davranışlarında ve örgütlerin hareketinde başlıca nitelik taşımaktadır. Ortak görüş ve işbirliği anlamına gelen sözleşmeler bireysel algı ve

örgütsel bağlamda değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Resmi kurumlar birçok ülkede büyük bir işverendir; yasalar bir örgüt ile ilişkide izin verilen davranışlar konusunda çalışanların inançlarını etkilemektedir (Thomas ve diğerleri, 2003). Sosyal biliş ve sosyal takas motiflerine dayanan algısal bir süreç olan psikolojik sözleşme (Thomas ve diğerleri, 2003) bireyin örgüte olan bağlılığıyla bağlantılıdır (Rousseau, 1989). Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşme teorisine göre bireylerin örgütleri ile resmi evrak üzerinde yapmış oldukları sözleşme haricinde, karşılıklı beklentileri ve inançları iş tutum ve davranışlarını belirlemede önemli etkiye sahiptir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016). Bu bağlamda okul yöneticilerinin kurumla psikolojik sözleşme bağının devam edip etmemesine yönelik görüşlerini etkileyen önemli unsurlar psikolojik ve sosyal bağlardır.

Özetle okul yöneticilerinin sosyal takas ile özümseme kapasitesi ($r=,497$, $p<,01$) ve psikolojik sözleşme ($r=,648$, $p<,01$) algıları arasında ve özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme ($r=,458$, $p<,01$) algıları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin sosyal takas algısı arttıkça özümseme kapasitesi düzeyi artarken özümseme kapasitesi düzeyinin artması sosyal takas algısının artmasını sağlamaktadır. Sosyal takas teorisinin okul yöneticilerinin beklenti ve yükümlülüklerindeki etkisi psikolojik sözleşme algılarını şekillendirmektedir. Okuldaki yeni bilgilerin özümseme çalışmaları ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşmeye ilişkin olumlu görüşleri arttırmaktadır. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi algıları arttıkça ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algıları artmaktadır. Diğer taraftan yöneticilerin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algıları arttıkça sosyal takas ve özümseme kapasitesi algılarının da artacağını söylemek mümkündür.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

4.4.1. Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerine göre psikolojik sözleşme algısı için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

Yordayan Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Regresyon katsayısı	1,438	,204	-	7,053	.000
Sosyal Takas	,430	,042	,558	10,184	.000
Özümseme Kapasitesi	,181	,055	,181	3,301	.001
R=,667		R ² =,444			
F ₍₂₋₂₄₆₎ = 98,334		p=,000			

Tablo 4.16. incelendiğinde okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algısı üzerinde etkisi istatistikî olarak anlamlıdır. Sosyal takas (t=10,184) ve özümseme kapasitesinin (t=3,301) yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının anlamlı yordayıcıları olduğu anlaşılmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin psikolojik sözleşme algısı üzerindeki görelî önem sırası; sosyal takas ve özümseme kapasitesi şeklindedir. Yöneticilerin psikolojik sözleşmeye algılarına ilişkin toplam varyansın %44’ü sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeyleri ile açıklanabilmektedir (R=,667; R²=,444). Araştırma sonucu “Yöneticilerin Psikolojik Sözleşme Düzeyi=1,438+,430*Sosyal Takas +,181*Özümseme Kapasitesi” biçimindedir.

Bu bulgu alanyazındaki çalışmaları destekler niteliktedir. Psikolojik sözleşmeler bireyler ve örgütleri arasında varolan sosyal takas ilişkisini ifade etmektedir (Blau,

1964; Homans, 1961). Psikolojik sözleşme çalışan ve işveren arasında meydana gelen takas ilişkisinde değişimi anlamak için kullanılabilir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000, 2002). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler yöneticiler ve örgütleri arasında var olan sosyal takas ilişkisinin koşullarını tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Shore ve Barksdale, 1998). Dolayısıyla özümseme kapasitesine göre sosyal takasın psikolojik sözleşme üzerinde daha fazla açıklayıcı güce sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesine ilişkin görüşlerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizine göre sosyal takas ve özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme algısı arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($R=,667$, $R^2=,444$, $p<,01$). Psikolojik sözleşme algısına ilişkin toplam varyansın %44'ü okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeyleriyle açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin artması ile psikolojik sözleşme algısı da artmaktadır. Sosyal takas ve özümseme kapasitesinin okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının anlamlı yordayıcıları olduğu anlaşılmaktadır.

V. BÖLÜM

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde demografik değişkenlere göre okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1. Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algılarına ilişkin sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin sosyal takas düzeylerine ilişkin görüşleri “katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas algılarını olumlu ve artırılabilir düzeyde değerlendirdiği anlaşılmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde edinim boyutunda “katılıyorum”, benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutlarında “tamamen katılıyorum”, ölçeğin genelinde “katılıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalamaya faydalanma boyutu sahipken en düşük ortalamaya sahip boyutun ise edinim boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticileri bilginin özümsemesinde kendilerini oldukça yeterli bulmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algıları “katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme algıları “kararsızım” düzeyindedir. Psikolojik sözleşme algısında en yüksek ortalamaya sahip boyut ilişkisel sözleşme; en düşük ortalamaya sahip boyut işlemsel sözleşmedir.

5.1.2. Okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algısına ilişkin sonuçlar

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre sosyal takas algısında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Kadın okul yöneticilerinin sosyal takas algısının erkek okul yöneticilerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

2. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre özümseme kapasitesinin alt boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı fark olmamakla birlikte sadece benimseme boyutunda erkek okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin sıra ortalamalarının kadın okul yöneticilerinden yüksek olduğu; diğer boyutlarda ve toplam ölçekte kadın okul yöneticilerinin sıra ortalamalarının erkek okul yöneticilerinden yüksek olduğu görülmektedir.

3. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarında ve toplam ölçekte okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Kadın ve erkek okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeyi benzer şekilde algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticilerinin okul türü değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre sosyal takas algısında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. İlkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin sosyal takas algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında çalıştıkları okul türü değişkenine göre özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim ve faydalanma boyutlarında anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul türüne bağlı olmadan yöneticilerin bilgi edinimi ve faydalanma imkanlarından eşit şekilde yararlandıkları ve bilgi kaynaklarının farkında oldukları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan okul yöneticilerinin görüşleri arasında özümseme kapasitesi ölçeğinin benimseme, dönüştürme boyutlarında ve toplam ölçekte okul türü değişkenine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Özümseme kapasitesinin tüm boyutlarında ve toplam ölçekte en yüksek sıra ortalamaları ilkokul yöneticilerinde bulunurken en düşük sıra ortalamaları lise yöneticilerinde bulunmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarda okul türü değişkenine göre ilişkisel sözleşme boyutunda ve toplam ölçekte anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticilerin ilişkisel sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme algıları çalıştıkları okul türü değişkeninden etkilenmemektedir. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme boyutunda ilkokul yöneticilerine göre lisede görev yapan yöneticiler lehine; dengeli sözleşme boyutunda lise yöneticilerine göre ilkokul yöneticileri lehine okul türü değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin daha yüksek sosyal takas, özümseme kapasitesi, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algısına sahip oldukları ve en düşük işlemsel sözleşme algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin görev değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin görev değişkenine göre sosyal takas algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde görev değişkenine göre edinim, benimseme ve dönüştürme boyutlarında ve toplam ölçekte okul müdürleri lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Faydalanma boyutunda görev değişkenine göre anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısında görev değişkenine göre ilişkisel sözleşme boyutunda anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin

psikolojik sözleşme algılarının işlemsel sözleşme ve dengeli sözleşme boyutlarında ve toplam ölçekte görev değişkenine göre müdür yardımcıları lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Müdür yardımcılarının psikolojik sözleşme algısının okul müdürlerinden daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sosyal takas algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Lisans mezunu okul yöneticilerinin sosyal takas algısının lisansüstü mezunu yöneticilerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin sosyal takas algısı azalmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin özümseme kapasitesini benzer şekilde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısında eğitim durumu değişkenine göre işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme boyutlarında ve psikolojik sözleşme ölçeğinde anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Diğer taraftan dengeli sözleşme boyutunda lisans mezunu yöneticiler lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. Lisansüstü mezunu yöneticilerin dengeli sözleşme algısının lisans mezunu yöneticilerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre sosyal takas algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algıları yöneticilerin evli veya bekar olmasından anlamlı düzeyde etkilenmemektedir.

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sosyal takas algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeninin okul yöneticilerinin sosyal takas algısında belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde yaş değişkenine göre benimseme ve faydalanma boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında özümseme kapasitesi ölçeğinin edinim boyutunda “41-45 yaş” aralığındaki yöneticilere göre “36-40 yaş” ve “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler lehine ve dönüştürme boyutunda “36-40 yaş” ve “41-45 yaş” aralığındaki okul yöneticilerine göre “46-50 yaş” aralığındaki okul yöneticileri lehine ve “41-45 yaş” aralığındaki okul yöneticilerine göre “35 yaş ve daha az” yaşlardaki okul yöneticileri lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğu tespit edilmiştir.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısında yaş değişkenine göre işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme boyutlarında anlamlı fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme algısı ölçeğinde “41-45 yaş” aralığındaki ve “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticilerine göre “46-50 yaş” aralığındaki yöneticiler lehine ve “51 ve üstü” yaşlardaki okul yöneticilerine göre “40 yaş ve altı” yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre sosyal takas algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeninde olduğu gibi

mesleki kıdem değişkeninin de okul yöneticilerinin sosyal takas algısında belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısında mesleki kıdem değişkenine göre ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme boyutlarında ve psikolojik sözleşme ölçeğinde anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. İşlemsel boyutunda ise “21-25 yıl” kıdeme sahip yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre sosyal takas algısında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde olduğu gibi yöneticilikteki kıdem değişkeninin de okul yöneticilerinin sosyal takas algısında belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yöneticilikteki kıdem değişkeninin okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeyinde belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarına yönelik görüşlerinde yöneticilikteki kıdem değişkenine göre ilişkisel sözleşme boyutunda anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının ilişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme boyutlarında ve toplam ölçekte yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı farkın kaynağı ilişkisel sözleşme boyutunda “11-15 yıl” yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre “0-10 yıl” ve “21-25 yıl” kıdeme sahip yöneticiler lehine; dengeli sözleşme boyutunda “11-15 yıl” ve “21-25 yıl” yöneticilik kıdemine sahip

olanlara göre “0-10 yıl” yöneticilik kıdeme sahip olanlar lehine ve psikolojik sözleşme algısında “11-15 yıl” yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre “0-10 yıl” kıdeme sahip yöneticiler lehine olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresine göre;

1. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre sosyal takas algısında anlamlı fark olduğu görülmektedir. 2 yıldan daha az süredir aynı okulda yöneticilik yapan okul yöneticilerinin sosyal takas algısının görev yaptıkları okulda 5 yıldan uzun süredir yöneticilik yapanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal takas algısının okullarında yöneticiliğe yeni başlayanlar için daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Mesleki kıdem ve yöneticilikteki kıdem değişkenlerinde olduğu gibi görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi değişkeninin de okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeyinde belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısında görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre işlemsel sözleşme boyutunda anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme boyutlarında ve psikolojik sözleşme ölçeğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. 2 yıldan daha az süredir aynı okulda yöneticilik yapan okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre sosyal takas algısında anlamlı fark olduğu ve çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “251-500” olan yöneticilerin sosyal takas algısının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerine yönelik görüşlerinde görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre edinim, dönüştürme ve faydalanma boyutlarında ve özümseme kapasitesi ölçeğinde anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Özümseme kapasitesi ölçeğinin benimseme boyutunda çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “501-750” arasında olan yöneticilere göre öğrenci sayısı “0-250” ve “251-500 arasında olan yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısına yönelik görüşlerinde görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre işlemsel sözleşme boyutunda anlamlı fark olmadığı bulunmuştur. Görev yaptıkları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme boyutlarında ve psikolojik sözleşme ölçeğinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. İlişkisel sözleşme ve dengeli sözleşme boyutlarında çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “0-250” arasında olan yöneticilere göre çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “251-500” arasında olan yöneticiler lehine anlamlı fark saptanmıştır. Yöneticilerin psikolojik sözleşme algılarında çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısı “0-250” arasında olan yöneticilere göre öğrenci sayısı “251-500” ve “751 ve üstü” olan yöneticiler lehine anlamlı fark tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin sendika üyeliği değişkenine göre;

1. Okul yöneticilerinin sendika üyeliği değişkenine göre sosyal takas algısında anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin sendika üyeliğinin bulunup bulunmamasının sosyal takas algılarında belirleyici olmadığı tespit edilmiştir.

2. Okul yöneticilerinin özümseme kapasitesi düzeylerinde sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısına yönelik görüşlerinde sendika üyeliği değişkenine göre ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme boyutlarında ve psikolojik sözleşme ölçeğinde anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Sendika üyeliği değişkenine göre işlemsel sözleşme boyutunda sendika üyeliği bulunan yöneticiler lehine anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin sendika üyeliğinin bulunup

bulunmamasının sosyal takas, özümseme kapasitesi, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme boyutları ve psikolojik sözleşme algılarında belirleyici olmadığı saptanmıştır.

5.1.3. Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki

Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları ile edinim, benimseme, dönüştürme, faydalanma boyutları ve özümseme kapasitesi arasında orta düzeyde pozitif ilişki vardır. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları özümseme kapasitesinin en fazla faydalanma boyutu ile ilişkili bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları arttıkça edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutları ve özümseme kapasitesi düzeylerine ilişkin olumlu görüşleri de artmaktadır. Okul yöneticilerinin sosyal takas ile işlemsel sözleşme algıları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin sosyal takas algıları ile ilişkisel, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşme algıları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin sosyal takas algıları arttıkça ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri olumlu yönde etkilenmektedir.

Okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme algıları ile özümseme kapasitesi ve edinim, benimseme, dönüştürme, faydalanma boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme algıları ile özümseme kapasitesi, edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin dengeli sözleşme algıları ile özümseme kapasitesi algıları, benimseme, dönüştürme ve faydalanma boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu; edinim boyutu ile arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin edindikleri bilgilerin özümseme kapasitesi boyutları arasında geçişi ile ilişkisel sözleşme algıları artmaktadır. Sonuçta okul yöneticilerinin sosyal takas ile özümseme kapasitesi ($r=,497$, $p<,01$) ve psikolojik sözleşme ($r=,648$, $p<,01$) algıları arasında ve özümseme kapasitesi ile psikolojik sözleşme ($r=,458$, $p<,01$) algıları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.4. Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeylerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin sonuçlar

Okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesine ilişkin görüşlerinin psikolojik sözleşme algısını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizine göre sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeylerine ve psikolojik sözleşme algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($R=,667$, $R^2=,444$, $p<,01$); psikolojik sözleşme algısına ilişkin toplam varyansın %44'ü okul yöneticilerinin sosyal takas ve özümseme kapasitesi düzeyleriyle açıklanabildiği; yöneticilerin psikolojik sözleşme algısında özümseme kapasitesine göre sosyal takas algısının önemli olduğu; sosyal takas ve özümseme kapasitesinin okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısının anlamlı yordayıcıları olduğu araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Sosyal Takas Teorisi

- Okul yöneticilerinin sosyal takas algısının önemi açısından hem üst yönetim ile okul yöneticileri arasındaki hem de okul yöneticilerinin kendi aralarındaki sosyal ilişkilerin gelişimi teşvik edilmelidir. Yöneticilerin birlikte zaman geçirebilecekleri toplantılar ve etkinlikler düzenlenmelidir.
- Okul yöneticilerinin yaptıkları görevleri sevmelerini ve devam etmelerini sağlamak için saygı görme, itibar, takdir edilme, grup içinde sunulan övgüler gibi sosyo-duygusal etmenlerin kullanımına önem verilmelidir. Üst yönetim tarafından ödüllendirici davranılmalı; yöneticiler takdir edilmelidir ve yöneticilere yaptıkları iyi örnekleri anlatma fırsatı verilmelidir. Okul yöneticilerinin performanslarını arttırmalarına yönelik ödüllendirmeler yapılmalıdır.
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların beklentilerinin karşılanabilmesi gereklidir. Sosyal takas algısının güçlenmesi için başta üst yönetim tarafından okul yöneticilerini motive edecek, özellikle maddi olmayan teşvikler de sunulmalı ve yöneticilerin çalışmalarının karşılığını alacaklarını hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Eğitimin kalitesini arttırmaya katkı sağlamak için sosyal takas ilişki ağı geliştirilmeli ve düzenlenmelidir. Buna yönelik yasal düzenlemeler ve politikalar geliştirilebilir.
- Okul yöneticilerinin özellikle sorumluluk alanlarıyla ilgili kararların alımında uygulamaya yönelik samimi olarak görüş ve önerileri alınmalıdır. Ortak kararlarla ilerleyen bir yönetim anlayışı belirlenmelidir.

- Sosyal takas ilişkilerinde üst yönetim okul yöneticilerini gönüllü faaliyetlere teşvik edecek ilişkiler geliştirmelidir. Okul yöneticileri ise öğretmenleri ve çalışanları teşvik edecek takas ilişkileri geliştirmelidir.
- Örgütsel güven ortamının sağlanması ve örgütsel bağlılığın artırılmasına yönelik yöneticilerin sosyal takas ilişkilerinin etkin işlemlerini sağlamak için mesleğe yeni başlayan okul yöneticileri eğitim ve uygulama aşamalarından yararlandırılmalıdır.
- Sosyal takas teorisinde sosyal takasın yanı sıra ekonomik takasın da yeri bulunmaktadır. Buna göre gerek ekonomik gerek sosyal takas ilişkilerinde karşılıklılık normuna göre hareket edilmelidir. Sarf ettikleri çabanın karşılığını almaları açısından okul yöneticileri de ekstra çalışmaları için ek ders imkanlarından yararlandırılmalıdır.

Özümseme kapasitesi

- Yöneticiler eğitim örgütlerinde yeni bilgilerin özümsemesi sürecinde etkili olmaları ve yeni yöntemler geliştirebilmeleri için motive edilmelidir.
- Okul yöneticilerinin bilgi edinimi boyutuna ilişkin algılarını artırmak amacı ile bilgi kaynaklarına erişimde yöneticilere yol gösterilmelidir. Eğitim kademesine bağlı olarak bilgi miktarının artması nedeniyle özellikle ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyacı dikkate alınmalıdır.
- Okul yöneticilerinin bilgi edinimi boyutundaki görüşleri dikkate alındığında okul yöneticileri ile sivil toplum kuruluşları, belediyeler gibi kurumlar arasındaki bilgi paylaşımını arttırmaya yönelik üst yönetim katkı sağlamalıdır. Çeşitli organizasyonlarla sağlanan yazılı protokollerin uygulanmasında okul yöneticilerine yardımcı olunmalıdır.
- Yeni bilgiler ve bilgi kaynaklarına ulaşım yolları hakkında okul yöneticilerine seminer, konferans, hizmet içi eğitim gibi çeşitli imkanlar sunulmalıdır. Okulun özümseme kapasitesini arttırabilmeleri için hem bireysel hem de okul düzeyinde maddi veya sembolik niteliklerde ödüller sunularak yöneticilerin gönüllü olmaları sağlanmalıdır.

- Özümseme sürecinde bilginin benimsenmesi için öğrenci sayısının belirleyici olması nedeniyle okul büyüklüğüne göre ideal yönetici sayısının yeniden hesaplanması ve her 250 öğrenciye bir müdür yardımcısı verilmesi önerilebilir.
- Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin özümseme kapasitesi daha yüksek olduğundan müdür yardımcılarının özümseme kapasitesi düzeylerini arttırmaya yönelik yeni bilgilerin özümsemesini sağlamak için üst yönetim tarafından başta müdür yardımcıları olmak üzere okul yöneticilerine rehberlik yapılması ve bilgi kaynaklarına erişimlerinin kolaylaştırılması gibi çalışmalar yapılabilir.
- Özümseme kapasitesini arttırmak için okul yöneticileri arasında araştırma alanlarını ve bilgiye erişim yollarını paylaşmaya yönelik birlikte çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Psikolojik Sözleşme

- Üst yönetim okul yöneticileri ile etkili iletişimi sağlamak için teknikler geliştirmelidir. Okullar ziyaret edilerek, toplantılar ve birebir görüşmeler yapılarak üst yönetim ile okul yöneticileri arasındaki beklentiler ve yükümlülükler açıkça belirlenmelidir.
- Okul yöneticilerinin görüşlerine göre sosyal takas ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için yöneticilere teşvik edici ödüller sunulmalıdır. Bu ödüller okula sağlanan ayrıcalıklar ve olanaklar şeklinde olabilir.
- Üst yönetim psikolojik sözleşmenin önemini farkında olmalı ve örgütsel güveni sağlamada önemli rol oynadığının bilincinde olmalıdır. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmak için okulun yapısı ve yöneticilerin kişisel özellikleri dikkate alınmalıdır.
- Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısından etkilendiğinden okul yöneticileri öğretmenlerle birlikte kararlar almalıdır.

- Yöneticiler ile öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki beklentiler ve yükümlülükler açıkça belirlenmelidir.
- Üst yönetim tarafından yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları ile ilgili geri dönütler alınmalı, çözüm önerileri oluşturulmalıdır. Şeffaflık ve bilgi paylaşımı gibi yollarla sosyal takas ve psikolojik sözleşme algısında oluşabilecek olumsuzluklar giderilmelidir. Düzenli geri dönütün örgütsel başarı için önem taşıdığı unutulmamalıdır.
- Eğitim sistemindeki değişimlerde okul yöneticilerinin deneyimlerinden yararlanılabilir. Kararların uygulanmasında en önemli konumda bulunan okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının yükseltilmesi ve üst düzey performans sergileyebilmeleri için yetkilerinin artırılması ve kararlara katılımları sağlanmalıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi açısından yöneticilerin psikolojik sözleşme algısının önemi görülmektedir. Karşılıklı görüş alışverişini sağlayacak toplantılar düzenlenerek beklentiler ve taahhütlerle ilgili öz değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Çalışma hayatında yetenekli adayın seçimi ön planda iken yönetici seçim sürecinde insan kaynakları yönetimi ilkelerinin kullanılması ile yönetici adaylarının ihtiyaçları ve beklentileri karşılanmalıdır. Böylece okul yöneticiliği yetenekli bireylerin başlaması ve devam etmesi yönünde teşvik edilen bir meslek özelliği taşınmalıdır.
- Okul yöneticilerinin dengeli sözleşme algısını yükseltmek için üst yönetim tarafından mesleki gelişim ve yetiştirme olanakları sunulmalıdır. Özellikle lisansüstü mezunu yöneticilere eğitim düzeylerine uygun mesleki gelişim imkanları sunulmalıdır. Bu tür faaliyetlerde lisansüstü mezunu yöneticilerin akademik çalışmalarına yer verilebilir.
- Okul yöneticileri özellikle alanlarında lisansüstü eğitim almaları veya lisansüstü eğitimlerine devam etmeleri yönünde teşvik edilmeli, bunun ile ilgili mevzuat yeniden düzenlenmelidir. Çalışma saatleri içinde izin verilecek yönde veya üniversitelerle işbirliği sağlanarak çalışma saatleri dışında lisansüstü eğitim fırsatı sunulmalıdır. Üniversitelerde eğitim

yönetimi ile ilgili alanlara okul yöneticilerinin kabulü ile ilgili düzenlemeler yaygınlaştırılmalıdır.

- Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarının artmasına yönelik eğitim-öğretim faaliyetlerine daha çok zaman ve enerji verebilmeleri için maddi ve teknik konularla ilgilenecek çalışan kadroları oluşturulmalıdır. Mali konularda okul yöneticilerinin sorumlulukları azaltılmalı, konunun uzmanlarından oluşan yetkili birimler oluşturulabilir.
- Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısını azaltan etmenleri belirlemeye yönelik yöneticilere yaşadıkları sıkıntılarla ilgili ifade fırsatları verilmelidir. Okul yöneticilerinin en büyük sorunlarının başında yer alan yardımcı personel azlığı veya hiç bulunmaması; okulun fiziksel ihtiyaçlarının karşılanamaması gibi durumlarda ihtiyaç duydukları destek verilmelidir. Okul yöneticilerinin personel temini konusunda yetki alanları genişletilmelidir.
- Yönetici görevlendirme süreci ile ilgili yasal düzenlemelerle iş güvencesi ve belirli koşullarla devam hakkı verilebilecek uygun yöntemler geliştirilebilir. Alanında lisansüstü mezunu yöneticilerin çalışmalarının karşılığını almaları sağlanmalıdır. Yönetici seçim sürecinde psikolojik sözleşme algısını şekillendiren güven, adalet, sosyal takas gibi konular değerlendirilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara y6nelik 6neriler

- Çeşitli d6zey eğitim kurumlarında g6revli okul y6neticilerinin sosyal takas algısına bağlı olarak 6ęretmenlerin sosyal takas algısına ilişkin g6r6şleri arasındaki ilişkilere y6nelik araştırmalar yapılabilir.
- Eğitim 6rg6tlerindeki farkındalığını artırmaya y6nelik 6z6mleme kapasitesi ile ilgili araştırmalara ağırlık verilebilir. Farklı teorilerle 6z6mleme kapasitesi ve psikolojik s6zleşmenin ilişkisi araştırılabilir.
- Okul y6neticilerinin psikolojik s6zleşme algısı ile 6ęrencilerin akademik başarısı arasındaki ilişkiyi bulmaya y6nelik çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmada 6st y6netimin g6r6şleri de alınarak okul y6neticilerinin g6r6şleri arasındaki ilişki incelenebilir.
- Araştırmanın sonucunda bağımsız değişkenlere g6re ortaya çıkan bulgularla ilgili nitel çalışmalar da yapılabilir. Y6neticilikte kıdem, aynı okuldaki çalışma s6resi, yaş ve okul t6r6 değişkenleri açısından oluşan anlamlı farkın sebepleri araştırılabilir.
- Araştırma konusunun farklı konularla (liderlik, yaratıcılık, bağlılık, vb.) da ilişkisi incelenebilir.
- Sosyal takas teorisinin 6rg6tsel davranış literat6r6ne katkıları incelenebilir.
- Araştırma 6zel okullarda veya farklı meslek grupları için yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Akan, V. (1990). Çağdaş sosyolojide bir kuram: Sosyal alışveriş. *Eğitim ve Bilim*, 14(76), 10-15.
- Akıncı, E. D. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellerinde Bilgi Kriterleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mimar Sinan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(17), 125-154.
- Akyürek, B. (2017). *Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H. ve Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35.
- Altunel, M.C. (2009). *Yerel Halkın Turizmin Gelişmesine Verdiği Desteği Etkileyen Faktörlerin Sosyal Değişim Teorisi Açısından İncelenmesi: Alaçatı Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 637-647.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.
- Ansoff, I. H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Apaydın, M. (2016). *Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arbussa A. ve Coenders G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 36, 1545-1558.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, Dorsey Press.
- Arslan, H. B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın korunması ve işten çıkarılanlara uygulanan yardımlar. *Ege Academic Review*, 4(1), 102-114.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange

model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.

Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.

Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve hissettirdiklerinin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-38.

Atkinson, C. ve Cuthbert, P. (2006). Does one size fit all? A study of the psychological contract in the UK working population. *International Journal of Manpower*, 27(7), 647-665.

Aydın, İ., Yılmaz, K., Memduhoğlu, H. B., Oğuz, E. ve Güngör, S. (2008). Academic and Non-Academic staff's psychological contract in Turkey. *Higher Education Quarterly*, 62(3), 252-272.

Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Bal, F. (2014). *Presentizm ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ ile İlişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Bal, P. M., Chiaburu, D. S. ve Jansen, P. G. (2010). Psychological contract breach and work performance. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.

- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. ve Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Baldwin, D. A. (1978). Power and social exchange. *American Political Science Review*, 72(4), 1229-1242.
- Ballinger, G. A. ve Rockmann, K. W. (2010). Chutes versus ladders: Anchoring events and a punctuated-equilibrium perspective on social exchange relationships. *The Academy of Management Review*, 373-391.
- Bashir, S. ve Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- Becker, W. ve Peters, J. (2000). *Technological opportunities, absorptive capacities, and innovation*. Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg, 195.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Befu, H. (1977). Social exchange. *Annual review of Anthropology*, 6(1), 255-281.
- Bilgin, L. (2007). Psikolojik sözleşmelerin oluşumu, gelişimi ve ihlalinde toplu ve bireysel sözleşmelerin rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1).
- Björkman, I., Stahl, G. K. ve Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability

complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658-672.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7, 452-457.

Blau, P. M. (1994). *Structural contexts of opportunities*. Chicago: University of Chicago Press.

Boer, M. de, Van den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (1999). Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex. *Journal of Management Studies*, 36(3), 379-398.

Bolat, O. İ. , Bolat, T. ve Seymen O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing structural equation models* (ss. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage

Buunk, B. P. ve Hoorens, V. (1992). Social support and stress: The role of social comparison and social exchange processes. *British Journal of Clinical Psychology*, 31(4), 445-457.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.

- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Köklü, N. (2009). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Cabrera, E. F. ve Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Camisón, C. ve Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma süresince nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cantner, U. ve Pyka, A. (1998). Technological evolution—an analysis within the knowledge-based approach. *Structural Change and Economic Dynamics*, 9(1), 85-107.
- Cassiman B. ve Veugelers R. (2000). External technology sources: Embodied or disembodied technology acquisition. *Working paper UPF 444*, 1-22.
- Chen, M. J., Chen, C. D. ve Farn, C. K. (2010). Exploring determinants of citizenship behavior on virtual communities of consumption: The perspective of social exchange theory. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(3), 195.

- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cockburn, I. M. ve Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157-182.
- Cohen, W. ve D. Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52.
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S. ve Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. London: The Belknap Press of Harvard University Pres.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Comrey, A. L. ve Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. New Jersey: Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Conway, N. ve Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.

- Conway, N. ve Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24(71), 71-131.
- Conway, N. ve Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
- Cook, K. S. ve Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 721-739.
- Cook, K. S., Emerson, R. M., Gillmore, M. R. ve Yamagishi, T. (1983). The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results. *American Journal of Sociology*, 89(2), 275-305.
- Cook, K. S. ve Rice, E. (2003). *Handbook of social psychology*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Cook, K. S. ve Whitmeyer, J. M. (1992). Two approaches to social structure: Exchange theory and network analysis. *Annual Review of Sociology*, 18(1), 109-127.
- Coombs, R. ve Hull, R. (1998). Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. *Research Policy*, 27, 237-53.
- Cosmides, L. ve Tooby, J. (1989). Evolutionary psychology and the generation of culture, part II: Case study: A computational theory of social exchange. *Ethology and Sociobiology*, 10(1), 51-97.

- Coyle-Shapiro, J. A.M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23,927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.M. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.M. ve Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69–86.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17-34). London, UK :SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ve Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R. ve Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M.VanVugt, T. Tyler and A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions* (pp. 142-161). London: Routledge.
- Cropanzano, R., Chrobot-Mason, D., Rupp, D. E. ve Prehar, C. (2004). Accounting for corporate injustice. *Human Resource Management Review*, 14, 107-133.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.

- Cropanzano, R. ve Rupp, D. E. (2008). Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures. In S. W. Gilliland, D. P. Skarlicki, and D. D. Steiner (Eds.), *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility* (pp. 63–99). Greenwich CT: Information Age Publishing.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cullinane, N. ve Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. (doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x).
- Çağlayan, B. (2016). *Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Devlet Okullarında Görev Yapan İlkokul ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çankaya, İ. (1996). Takas kuramının okul yönetimince uygulaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 539-546.
- Çavuş, E. (2018). *Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Çetin, E. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetin S. ve Fidan Y. (2017). İnsan sermayesi özümseme kapasitesi ve yenilik performansı ilişkisi. *BMIJ*, 5(4), 1-22.

- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Academic Review*, 16(2), 241-256.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 9.
- Çildir, T.K. (2008). *Ankara İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Takas Kuramının Uygulanmasına İlişkin Algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Dabos, G. E. ve Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dai, L. ve Wang, L. (2016). Psychological contract, reciprocal preference and knowledge sharing willingness. *Open Journal of Social Sciences*, 4(08), 60.
- Dalgıç, B. (2011). *İthalat Aracılığıyla Teknoloji Yayılımları: Türkiye İmalat Sanayi Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2002). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27(3), 445-456.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press, 1-15.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- De Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 537-559.
- Deeds, D. L. (2001). The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 29-47.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığının Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirel, E. T., Derin, N. ve Çakınberk, A. (2013). *Etik Liderlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*. Dumlupınar Üniversitesi 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 686-693.

- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Alguları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirkasımoğlu, N. (2014). Teachers' psychological contract perceptions and personenvironment fit levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24, DOI: 10.14689/ejer.2014.56.1.
- Dijksterhuis, M.S., Bosch, F.A.J. van den ve Volberda, H.W. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organizational Science*, 10(5), 569-582.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dikili, A.ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205- 227.
- Doğan, Ö. (2017). *Okulların Sosyal Sermaye Düzeyleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasıda personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Emerson, R. M. (1964). Power-dependence relations: Two experiments. *Sociometry*, 282-298.
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, part II: Exchange relations and networks. *Sociological Theories in Progress*, 2, 58-87.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Ensher, E. A., Thomas, C. ve Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on proteges' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15, 419-438.
- Envergil, D. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşme Algılarının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, Ç. (2013). *Sosyal Mübadele Teorisi Kapsamında Otel İşletmeleri Çalışanlarınca Algılanan Toplam Turizm Etkisi ile Turizme Verilen Destek Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Erdoğan, B. ve Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent development and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*, (pp. 65-114). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Escribano, A., Fosfuri, A. ve Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar-Psychological contract breach, ethical leadership and prosocial behaviors in academic management*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Fidan, E. (2017). *Öğrenme Yönelimi ve Özümseme Kapasitesinin Yenilikçilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Fiol, M. ve Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. ve Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.

- Flatten, T. C., Greve, G. I. ve Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.
- Flynn, F. J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46(5), 539-553.
- Foa, U. G. ve Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Foa, E. ve Foa, U. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77–94). New York, NY: Plenum Press.
- Fosfuri, A. ve Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Freese, C. ve Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A. ve Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558.
- Gefen, D. ve Ridings, C. M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.

- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider Üye Etkileşimine Alguları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K. ve Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205-226.
- Geylan, A. ve Baraz, A. B. (2017). İşletmelerde özümleme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi: ESO araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 55-74.
- Girma, S. (2005). Absorptive capacity and productivity spillovers from FDI: A threshold regression analysis. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 67(3), 281-306.
- Giuliani, E. (2005). *Cluster absorptive capacity: Why do some clusters forge ahead and others lag behind?*, *European Urban and Regional Studies*, 12(3), 269–288.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffith, D. A., Harvey, M. G. ve Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, 24(2), 85-98.

- Grünfeld, L. A. (2003). Meet me halfway but don't rush: Absorptive capacity and strategic R&D investment revisited. *International Journal of Industrial Organization*, 21(8), 1091-1109.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Guest, D. E. ve Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guillet, E., Sarrazin, P., Carpenter, P. J., Trouilloud, D. ve Cury, F. (2002). Predicting persistence or withdrawal in female handballers with social exchange theory. *International Journal of Psychology*, 37(2), 92-104.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S. ve Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Gupta, A.K. ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. ve Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- Güngör, D. (2016). Psikolojide ölçme araçlarının geliştirilmesi ve uyarlanması kılavuzu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(38), 104-112.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Türkiye'de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 61-75.

- Güven, D. (2010). Profesyonel bir meslek olarak Türkiye’de öğretmenlik. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 27(2).
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1), 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hammerschmidt, A. (2006). A strategic investment game with endogenous absorptive capacity. *Vienna University of Economics & B.A. Working Paper No. 92*.
- Hammerschmidt, A. (2009). No pain, no gain: an R&D model with endogenous absorptive capacity. *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, 165(3), 418-437.
- Han, B. (2014). *Anadolu Liselerinde Görevli Öğretmenlerin İş Çevresine Uyum Düzeyleri Diyarbakır İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Hao-min, Z., Jun, M., Si-yan, L. ve Su-ting, W. (2010). A study on psychological contract breach, equity sensitivity and turnover intention of knowledge workers. In *Management Science and Engineering (ICMSE), 2010 International Conference on* (pp. 1002-1007), IEEE.
- Hattori, Y. ve Morinaga, Y. (2013). Psychological contract development during different career stages: a comparative study of new recruits and veterans in a Japanese company. *Yokohama*, 34, 105-124.
- Hedlund, G. (1994.) A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73–90.

- Herath, T. ve Kishore, R. (2007). Outsourcing success: Psychological contract perspective. *AMCIS 2007 Proceedings*, 58.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Hofmann, D. A. ve Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286-296.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge, innovation and technology transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8, 91-106.
- Howells, J. (1999). Research and technology outsourcing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(1), 17-29.
- Howells, J., James, A. ve Malik, K. (2003). The sourcing of technological knowledge: distributed innovation processes and dynamic change. *R&D Management*, 33(4), 395-409.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Huygens, M., Baden-Fuller, C., Van den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (2001). Coevolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry 1877-1997. *Organization Studies*, 22 (6), 971-1011.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. ve Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J. ve Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jones, C., Hesterly, W. S. ve Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.

- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: Psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.
- Kale, E., Başar, Ö. ve Aknar, A. (2017). Absorptive capacity: An empirical study on Turkey's hotel companies. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 1(1), 48-55.
- Kamdar, D. ve Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kamien, M. ve Zang, I. (2000). Meet me halfway: Research joint ventures and absorptive capacity. *International Journal of Industrial Organization*, 18, 995-1012.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. (2016). Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42(3), 411-433.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40, 39-49.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F., Aykanat, Z. ve Cınar, O. (2014). The impact of organizational justice on the perception of psychological contract breach and the role of ethical leader as a moderator: An application on developing agencies. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 74-86.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.

- Katou, A. A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 568-594.
- Kautz, K. ve Bjercknes, G. (2015). Tales of it consultants: Understanding psychological contract maintenance and employment termination. *Australasian Journal of Information Systems*, 19, 71-95.
- Keller, W. (1996). Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development. *Journal of Development Economics*, 49, 199-227.
- Keller, T. ve Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Keman, G. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kinoshita, Y. (2000). *R&D and technology spillovers via FDI: Innovation and absorptive capacity*. William Davidson Institute, University of Michigan Business School Working Paper Number, 349.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Koç, U. (2008). *Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB'de Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Koçak, S. ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42, 351-369.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment and trust. *American Journal of Sociology*, 100, 313-345.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kotabe, M., Jiang, C. X. ve Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166-176.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Koyuncu, M. ve Katlav, E. Ö. (2014). Otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 6-27.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köymen, S. (2009). *The Role Of Human Capital in Productivity Spillovers From FDI: An Empirical Analysis On Turkish Manufacturing Firms*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi Department of Economics, Ankara.

- Kumar, S. ve Seth, A. (2001). Knowledge, absorptive capacity, and the theory of the diversified firm. *Academy of Management Proceedings*, 1, E1-E6.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R. ve Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934.
- Lane, P. J. ve Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R. ve Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E. ve Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. ve Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Lawler, E. J. ve Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-244.

- Lawler, E. J., Thye, S. R. ve Yoon, J. (2000). Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*, 106(3), 616-657.
- Lawler, E. J. ve Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 465-481.
- Lawler, E. J. ve Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 89-108.
- Lawler, E. J. ve Yoon, J. (1998). Network structure and emotion in exchange relations. *American Sociological Review*, 63(6), 871-894.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Leahy, D. ve Neary, J. P. (2007). Absorptive capacity, R&D spillovers, and public policy. *International Journal of Industrial Organization*, 25(5), 1089-1108.
- Leiponen, A. (2006). Organization of knowledge exchange: An empirical study of knowledge intensive business service relationships, *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), 443-464.
- Lenox, M. ve King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.
- Leonard, D. ve Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. ve Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.

- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. ve Solley, C.M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Lewin, A.Y. ve Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Leybman, M. J., Zuroff, D. C., Fournier, M. A., Kelly, A. C. ve Martin, A. E. (2011). Social exchange styles: Measurement, validation, and application. *European Journal of Personality*, 25, 198–210.
- Li, J. (2015). Knowledge sharing in virtual communities: A social exchange theory perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 8(1), 170-183.
- Liang, T. P., Liu, C. C. ve Wu, C. H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. *ICIS 2008 Proceedings*, 171.
- Liao, L. F. (2006). The impact of teacher's powers to knowledge sharing behavior and learning satisfaction in distance-learning environment. *Journal of Information, Technology and Society*, 2(3), 1-14.
- Liao, L. F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881-1895.
- Liao, S. H., Fei, W. C. ve Chen, C. C. (2006). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.

- Liao, J., Welsch, H. ve Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-86.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52, 822– 846.
- Lichtenthaler, U. (2016). Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(6), 664-676.
- Lichtenthaler, U. ve Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Lin, B.W. (2003). Technology transfer as technological learning: A source of competitive advantage for firms with limited R&D resources. *R&D Management*, 33(3), 327-341.
- Lin, T. C., Cheng, H. K. ve Wu, S. (2004). To share knowledge or not to share: A social exchange theory perspective of virtual team members' behavior. *Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce*, 317-329.
- Lyles, M.A. ve Salk, J.E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-904.

- Lyles, M. A. ve Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29(2), 155-174.
- MacNeil, I. (1985). Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant?. *Career Development International*, 7(3), 167-180.
- Markovsky, B., Skvoretz, J., Willer, D., Lovaglia, M. J. ve Erger, J. (1993). The seeds of weak power: An extension of network exchange theory. *American Sociological Review*, 197-209.
- Markovsky, B., Willer, D. ve Patton, T. (1988). Power relations in exchange networks. *American Sociological Review*, 220-236.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McFadyen, M. A. ve Cannella Jr, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
- McInnis, K. J. (2012). *Psychological Contracts in The Workplace: A Mixed Methods Design Project*. Electronic Thesis and Dissertation Repository, 383. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/383>.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. ve Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

- McNeely, B. L. ve Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Miles, J.A. (2012). Management and organization theory: A Jossey-Bass Reader. John Wiley & Sons.
- Millward, L.J. ve Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, and job commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F. ve Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Misican, D. Ö. ve Bedir, E. (2017). Çalışma hayatında yaşanan değişimin ortaya çıkardığı R kuşağının psikolojik sözleşme algısı. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 242-273.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S. ve Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of social resource theory* (pp. 99-118). Springer, New York, NY.
- Molm, L. D. (1990). Structure, action, and outcomes: The dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*, 427-447.

- Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57, 163–76.
- Molm, L.D. (2001). *Theories of social exchange and exchange networks*. In G. Ritzer and B. Smart, (pp. 260-272). Sage, London.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-17.
- Molm, L. D., Collett, J. L. ve Schaefer, D. R. (2006). Conflict and fairness in social exchange. *Social Forces*, 84, 2331–2352.
- Molm, L. D., Collett, J. L. ve Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Molm, L. D., Collett, J.L. ve Schaefer, D. R. (2009). Fragile and resilient trust: Risk and uncertainty in negotiated and reciprocal exchange. *Sociological Theory*, 27(1),1-32.
- Molm, L. D. ve Cook, K. S. (1995). Social exchange and exchange networks. *Sociological Perspectives on Social Psychology*, 2, 209-235.
- Molm, L. D., Peterson, G. ve Takahashi, N. (1999). Power in negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 876-890.
- Molm, L., Peterson, G. ve Takahashi, N. (2003). In the eye of the beholder: Procedural justice in social exchange. *American Sociological Review*, 68, 128-152.
- Molm, L. D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.

- Morrison, E.D. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management, 33*(3), 353-372.
- Morrison, E.W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*, 226–256.
- Muthusamy, S. K. ve White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies, 26*(3), 415-441.
- Nicholson, N. ve Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract — Who's in control of absence? *Academy of Management Review, 10*, 397-407.
- Nieto, M. ve Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation, 25*(10), 1141-1157.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*(1), 14-37.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C. ve Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review, 3*(4), 337-351.
- Nonaka, I. ve Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles. *Knowledge and Process Management, 13*(2), 73-82.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 268-277.

- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds), *Research In Organizational Behavior* (pp. 43-72). JAI Press, Greenwich, CT.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ouyang, H. (2008). Resources, absorptive capacity, and technology sourcing, *International Journal of Technology Management*, 41, 183-202.
- Özaslan, B. Ö., Acar, A. B. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(64), 98-111.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ve istatistiksel veri analizi (Çok değişkenli analizler)*. 4. Baskı. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdamar, K. (2013). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi- Psychological contract: conceptual framework and a content analysis. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). Devlet liselerinde üretim karşıtı iş davranışları ve psikolojik sözleşme ilişkisi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(1), 41-59.

- Özgen, M. H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri; Tıbbi satış temsilcileri üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Öztürk, M., Eryeşil, K. ve Damar, A. (2018). Psikolojik sözleşme algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Electronic Turkish Studies*, 13(26), 985-1000.
- Patrick, H. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, VII (4), 7-24.
- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Boswell, W. R. ve Barger, E. J. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: Does perceived balance in obligations matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 465-472.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. (2006). On multilevel model reliability estimation from the perspective of structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 13(1), 130-141.
- Redmond, M. V. (2015). *Social exchange theory*. English Technical Reports and White Papers, 5. (http://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5, 30.12.2018 tarihinde erişildi).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. ve Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289–298.
- Robinson, S. L. ve Morrison, W. E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rocha, F. (1999). Inter-firm technological cooperation: effects of absorptive capacity, firm-size and specialization. *Economics of Innovation and New Technology*, 8(3), 253-271.
- Roch, S.G., Shannon, C.E., Martin, J.J., Swiderski, D., Agosta, J.P. ve Shanock, L.R. (2009). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal Applied Social Psychology*, 1–13. <https://doi.org/10.1111/jasp.12578>.
- Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or “Much to do about nothing”? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 261-290.
- Rothaermel, F. T. ve Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759-780.

- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). *The psychological contract inventory*. Technical Report, CCER, Heinz School of Public Policy, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 1-52.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D.M. ve McLean Parks, I.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 41-43.
- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19, 679-695.

- Rousseau, D. M. ve Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514-528.
- Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Sakarya, F. (2012). *Teknopark İçerisindeki, Teknoloji Transferini Artırmaya Dönük İşbirlikleri ve Teknopark Destek Faaliyetlerinin, Firmaların Özümseme Kapasitesi Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Schalk, R. ve Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Schalk, R. ve Rousseau, D. M. (2009). Psychological contracts in employment. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 133-142. (https://www.researchgate.net/publication/254795562_Psychological_contracts_in_employment 31.08.2018 tarihinde erişildi).
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(1), 75-119.

- Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. V. ve Gorp, K. V. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225-237.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organisational needs*. Reading, Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmidt, T. (2005). Absorptive capacity – one size fits all? A firm level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge, *ZEW Discussion papers* 05-72.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. NY: Routledge.
- Seçkin, B. (2015). *Firma Seviyesi Özümseme Kapasitesi ve Uluslararası Teknoloji Transferinin Başarısı; Türkiye Havacılık ve Uzay Sanayi Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Selekler, Z. O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219-227.
- Shahsavarani, A. M., Heyrati, H., Mohammadi, M., Jahansouz, S., Saffarzadeh, A. ve Sattari, K. (2016). Social exchange theory and attachment theory: Combination of sociological and psychological approaches to form a bio-psychosocial viewpoint to human social and interpersonal relationships. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, *1*(1), 451-467.
- Sharif, I., Wahab, S. R. A. ve Sarip, A. (2017). Psychological contract breach and feelings of violation: moderating role of age-related difference. *International Journal of Asian Social Science*, *7*(1), 85-96.
- Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(1), 731-744.
- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N. ve Seo, J. (2009). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: The moderating role of reciprocation wariness. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(8), 701-721.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91–109). New York: Wiley.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. ve Barksdale, K.. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*, 837-867.

- Shuping, J.G. (2009). *The impact of human resource practices on the psychological contract: A quantitative study*. Yüksek Lisans Tezi, University of Pretoria, Pretoria. (<http://repository.up.ac.za/dspace/bitstream/handle/2263/24583/dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 02.07.2019 tarihinde erişildi.)
- Sierra, J. J. ve McQuitty, S. (2005). Service providers and customers: Social exchange theory and service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 392-400.
- Song, Z. J. ve Sun, Q. L. (2008). The analysis of technical innovation firms' horizontal R&D of duopoly based on the absorptive capacity. *In Management Science and Engineering, 2008. ICMSE 2008. 15th Annual Conference Proceedings., International Conference on* (1435-1441). IEEE.
- Spithoven, A., Clarysse, B. ve Knockaert, M. (2010). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 30(2), 130-141.
- Steensma, H.K. ve Corley, K.G. (2001). Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing. *Academy of Management Journal*, 44, 271–291.
- Steensma, H. K. ve Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge - based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8), 831-851.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for social sciences. (Fourth Edition)*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Stock, G. N., Greis, N. P. ve Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91.

- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tann, J., Platts, A.E. ve Stein, J. (2002). The roles of independent research and technology organizations in the United Kingdom's technology transfer mechanism to SMEs, *Technology Analysis and Strategic Management*, 14(2), 241-249.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi SPSS veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- TDK. (2018). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b7d9a0a470ba9.24284245, 28.08.2018 tarihinde erişildi.)
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. ve Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Tekleab, A. ve Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement

on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–608.

Tezcan, C. (2008). *Yapısal Eşitlik Modelleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Thérin, F. (2007). *Absorptive capacity: An empirical test of Zahra and George's contribution in small business settings*, *Gestion* 2000, 24(4), 17-30.

Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The Social psychology of groups*. Hoboken, NJ: Wiley.

Thomas, D. C., Au, K. ve Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 451-471.

Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.

Topcu, M, K. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Topcu, M. K. ve Basım, H. N. (2012). Kişilik özelliklerinin psikolojik sözleşme algısına etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma. 8. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, 1-12.

- Topcu, M. K. ve Basım, H. N. (2015a). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-103.
- Topcu, M. K. ve Basım, H. N. (2015b). KOBİ'lerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish Studies*, 10, 861-886.
- Torun, A. ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.
- Toylan, N.V. (2014). *Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, Y. C. (2006). Effect of social capital and absorptive capability on innovation in internet marketing. *International Journal of Management*, 23(1), 157-166.
- Tsai, M. T., Chang, H. C., Cheng, N. C. ve Lien, C. C. (2013). Understanding IT professionals' knowledge sharing intention through KMS: A social exchange perspective. *Quality & Quantity*, 47(5), 2739-2753.
- Tsai, M. T. ve Cheng, N. C. (2012). Understanding knowledge sharing between IT professionals—an integration of social cognitive and social exchange theory. *Behaviour & information technology*, 31(11), 1069-1080.

- Tsoukas, H. (1994). Refining common sense: Types of knowledge in management studies. *Journal of Management Studies*, 31(6), 761-780.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter), 11–25.
- Tsoukas, H. ve Papoulias, D.B. (1996). Creativity in OR/MS: From technique to epistemology'. *Interfaces*, 26, 73-79.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. ve Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 7(52), 895-922.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Üçler, Ç. (2018). *Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Şeffaflık ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performans Davranışları ile İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van den Bosch, F., Van Wijk, R. ve Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes. *Erasmus Research Institute of Management*, 1-54.

- Van den Bosch, F., Volberda, H. ve de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568.
- Van Dyne, L. ve Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Wijk, R., Van Den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W. (2001). The impact of the depth and breadth of knowledge absorbed on levels of exploration and exploitation. *Academy of Management Meeting*, BPS Division, Insights into Knowledge Transfer, Washington DC, USA, August 3-8.
- Veugelers, R. (1997). Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy*, 26(3), 303-316.
- Veugelers, R. ve Kesteloot, K. (1996). Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: Is the Matthew effect catalyzing? *Journal of Economics*, 64 (1), 23-51.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of innovation and New Technology*, 15(4-5),507-517.
- Volberda, H. W., Foss, N. J. ve Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.

- Wang, S. ve Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Westphal, J. D. ve Zajac, E. J. (1997). Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity, and the diffusion of board independence in US corporations. *Administrative Science Quarterly*, 161-183.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiethaus, L. (2005). Absorptive capacity and connectedness: Why competing firms also adopt identical R&D approaches. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5-6), 467-481.
- Winch, G. ve Schneider, E. (1993). Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice. *Journal of Management Studies*, 6, 923-937.
- Wu, L., Chuang, C. H. ve Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Wu, S., Lin, C. S. ve Lin, T. C. (2006). Exploring knowledge sharing in virtual teams: A social exchange theory perspective. In *System Sciences, 2006. HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on* (Vol. 1, pp. 26). IEEE.

- Yamagishi, T. ve Cook, K. S. (1990). Power relations in exchange networks: A comment on network exchange theory. *American Sociological Review*, 55(2), 297-300.
- Yamagishi, T., Gillmore, M. R. ve Cook, K. S. (1988). Network connections and the distribution of power in exchange networks. *American Journal of Sociology*, 93(4), 833-851.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105-118.
- Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2017). Psikolojik sözleşme kavramının evrimsel gelişiminin bilimsel haritalama yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 243-263.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A. (2013). *İşletmelerde Özümseme Kapasitesi ile İşletme Performansı İlişkisi: ESO'da Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Özel dersane öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeleri. *Electronic Journal of Education Sciences*, 1(2),1-12.
- Yiğit, İ. (2015). Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul Avrupa yakası Endüstri Meslek Lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 11(43), 119-144.

- Young-Ybarra, C. ve Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 2(2), 1-40.
- Zahra, A.S. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.
- Zahra, S. ve Hayton, J.C. (2008). The effect of international venturing on firm performance. The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23,195-220.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhu, X. M. ve Wang, Z. (2005). The research on construct of knowledge employee's psychological contract in China. *Studies in Science of Science*, 23(1), 118-122.



EKLER

EK-1. Valilik Oluru

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 39307281-605.01-E.7468246
Konu : Araştırma İzni
(Sibel DEMİRER)

12/04/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Abant İzzet Baysal Üniversitesinin 05.04.2019 tarih ve 6982146 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığının 22.08.2017 tarih ve 35558626-10.06.01-E.12607291 (2017/25) sayılı genelgesi.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Sibel DEMİRER' in "Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas ve Özümseme Kapasitesi ile Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışmasına veri sağlamak amacıyla Müdürlüğümüze bağlı resmi tüm ilkokul, ortaokul ve liselerde okul müdürü, müdür yardımcısı, müdür başyardımcılarına anket uygulama talebine ilişkin ilgi (a) yazı ve ekleri incelenmiştir.

Söz konusu uygulamanın; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimi ilgili okul müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere, eğitim öğretimin aksatılmaması kaydıyla ve ilgi (b) Genelge doğrultusunda uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yasin TEPE
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12/04/2019

Ahmet ATILKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK-2. Sosyal Takas Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları

Ölçek izni

Gelen Kutusu



21 Mar 2018 Çar 08:54

Sibel

Demirer <223444.sibel@gmail.com>

Alıcı: gokhan.karagonlar, engin.ozturk, omur.ozmen

Sayın Hocam

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora yapmaktayım.

Türkçe uyarlamasını yaptığınız Sosyal Mübadele Algısı Ölçeğini tez çalışmamda kullanmak için izninizi istiyorum. Ölçeğin maddelerini gönderirseniz şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Sibel DEMİRER



21 Mar 2018 Çar 11:38

Engin

Ozturk <engin.ozturk@deu.edu.tr>

Alıcı: ben

Merhaba Sibel,

Ölçeği kullanabilirsin ve ilgili maddelerini aşağıda bulabilirsin. İlgini çekmesine sevindim. Tezinde ve çalışmalarında başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Engin Bağış ÖZTÜRK, PhD

21 Mar 2018 Çar 13:58

Sibel

Demirer <223444.sibel@gmail.com>

Alıcı: Engin

Sayın Hocam

Çok teşekkür ederim. İyi çalışmalar diliyorum.

21 Mart 2018 11:38 tarihinde Engin Ozturk <engin.ozturk@deu.edu.tr> yazdı

EK-3. Özümseme Kapasitesi Algısı Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları

Re: Ölçek izni

Gelen Kutusu

19 Mar 2018 Pzt 13:52

Aslı
Geylan <asligeylan@gmail.com>

Alıcı: ben

Merhaba,

Tabi kullanabilirsiniz.
Calismalarinizda basarilar dilerim...



19 Mar 2018 Pzt 11:05

Sibel
Demirer <223444.sibel@gmail.com>

Alıcı: Aslı

19 Mar 2018 Pzt, saat 11:05 tarihinde Sibel Demirer
<223444.sibel@gmail.com> şunu yazdı:

Sayın Hocam

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora yapmaktayım.

Doktora tezinizde Türkçe uyarlamasını yaptığınız Özümseme Kapasitesi Ölçeğini izninizle tez çalışmamda kullanmak istiyorum şimdiden teşekkür ederim.

Sibel DEMİRER



YanıtlaYönlendir

EK-4. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları**Ölçek izni**

Gelen Kutusu



19 Mar 2018 Pzt 10:49

Sibel**Demirer <223444.sibel@gmail.com>**

Alıcı: hozgen

Sayın Hocam

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora yapmaktayım.

Doktora tezinizde kullandığınız ve Türkçe uyarlamasını yaptığınız Psikolojik Sözleşme Ölçeğini izninizle tez çalışmamda kullanmak istiyorum şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Sibel DEMİRER

Virüs bulunmuyor. [Güvenli](#)

19 Mar 2018 Pzt 10:56

Hande**Özgen <hozgen@todaie.edu.tr>**

Alıcı: ben

Kullanabilirsiniz Sibel Hanım,

Kolaylıklar dilerim.

Hande Özgen

From: Sibel Demirer [mailto:223444.sibel@gmail.com]**Sent:** Monday, March 19, 2018 9:49 AM**To:** Hande Özgen**Subject:** Ölçek izni

EK-5. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği İzni ile İlgili Mail Yazışmaları

Ölçek izni

Gelen Kutusu



25 Ara 2018 Sal 12:03

Sibel

Demirer <223444.sibel@gmail.com>

Alıcı: nihan.demirkasimoglu

Sayın Hocam

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında doktora yapmaktayım.

Türkçe uyarlamasını yaptığınız Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin okul yöneticileri için işlemsel-ilişkisel-dengeli sözleşme boyutlarındaki maddeleri tez çalışmamda kullanmak için izninizi istiyorum.

Sibel DEMİRER

Virüs bulunmuyor.



25 Ara 2018 Sal
14:33

Nihan

DEMIRKASIMOGLU <nihan.demirkasimoglu@hacettepe.edu.tr>

Alıcı: ben

Merhaba,

Ölçeği, kaynak göstererek kullanmanızdan memnuniyet duyuyorum. Kolaylıklar dilerim.



26 Ara 2018 Çar 11:19

Sibel

Demirer <223444.sibel@gmail.com>

Alıcı: Nihan

Çok teşekkür ederim.

Nihan DEMIRKASIMOGLU <nihan.demirkasimoglu@hacettepe.edu.tr>, 25 Ara 2018 Sal, 14:33 tarihinde şunu yazdı

EK-6. Veri Toplama Aracı

Değerli Katılımcı,

Okul yöneticileri ile yapılan *Sosyal Takas, Özümseme Kapasitesi ile Psikolojik Sözleşme Alguları Arasındaki İlişki* konulu çalışmada görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün cümleleri okuyunuz ve her cümleyi cevaplandırınız. Bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir. Sizce en doğru olan seçeneği işaretlemeye dikkat ediniz. Cevaplandırmayı parantez içine (x) işareti koyarak yapınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Sibel DEMİRER

Göreviniz: () Müdür () Müdür Yardımcısı
Okul türü: () İlkokul () Ortaokul () Lise
Yaşınız: () 30 ve daha az () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri
Mesleki Kıdem: () 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 21-25 yıl arası () 26 yıl ve üzeri
Yöneticilikteki Kıdeminiz: (Müdür /Müdür Başyardımcılığı/ Müdür Yardımcılığında geçen toplam süre) () 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 21-25 yıl arası () 26 yıl ve üzeri
Bulduğunuz Okulda Yönetici olarak Görev Süreniz: () 2 yıl ve daha az () 3 – 4 yıl () 5 – 6 yıl () 7 – 8 yıl () 9 yıl ve üzeri
Öğrenci sayısı: () 250'den az () 251-500 () 501-750 () 751-1000 () 1001 ve üzeri
Sendika Üyeliği: () Var () Yok
Cinsiyet: () Kadın () Erkek
Eğitim durumunuz: () Lisans () Yüksek lisans/Doktora
Medeni durum: () Evli () Bekar

SOSYAL TAKAS ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Sosyal takas: Kurum ve çalışanlar arasında sosyo-duygusal faydalar, karşılıklı güven ve bağlılık değişimi, uzun vadeli ve açık uçlu taahhütlerle karakterize olan öznel ve ilişki odaklı etkileşimlerdir. Okul yöneticisi olarak;					
1	Kurumum, bir çalışanı olarak bana önemli derecede yatırım yapmaktadır.	()	()	()	()	()
2	Kurumum ile olan ilişkim karşılıklı güvene dayalıdır.	()	()	()	()	()
3	Kurumum ile olan ilişkimde büyük miktarda karşılıklı fayda alış-verişimiz mevcuttur.	()	()	()	()	()
4	İşimdeki çabalarımı kurumumun gelecekte ödüllendireceğini biliyorum.	()	()	()	()	()
5	Kurumumun çıkarlarını kollamaya çalışırım çünkü kurumumun bana destek olacağına güvenebilirim.	()	()	()	()	()
6	İşimde şu an yaptıklarım uzun vadede kurumumdaki geleceğime fayda sağlayacaktır.	()	()	()	()	()
7	Bugün kurumum için çok çalışmam sorun değildir çünkü gelecekte kurumum tarafından bunun için ödüllendirileceğimi bilirim.	()	()	()	()	()

EK-6. Veri Toplama Aracı

	ÖZÜMSEME KAPASİTESİ ÖLÇEĞİ Özümseme Kapasitesi: Örgüt tarafından yeni bilginin değerinin fark edilmesi, bu bilginin benimsenmesi ile dönüştürülmesi ve bilgiden faydalanılması olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisi olarak;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Okulumuzda öğretmenliğe ilişkin yeni mesleki bilgileri edinmek düzenli olarak yapılan bir iştir.	()	()	()	()	()
2	Okulumuzda düzenli olarak mesleki bilgi kaynaklarına (mevzuat, resmi yazılar, kitap, e posta, film v.b.) yönelik araştırmalar yapılır.	()	()	()	()	()
3	Öğretmenlerimiz mesleklerine ilişkin mesleki bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	()	()	()	()	()
4	Öğretmenlerimizin alanları ile ilgili yeni bilgileri takip etmeleri beklenir.	()	()	()	()	()
5	Öğretmenlerimizin alanları dışındaki bilgileri (kültürel, sportif, sanatsal, bilimsel veya teknolojik faaliyetler...) takip etmeleri beklenir.	()	()	()	()	()
6	Okulumuzda yeni fikir ve düşünceler zümreler arasında paylaşılır.	()	()	()	()	()
7	Sorunların çözümünde öğretmenler arası yardımlaşmaya önem verilir.	()	()	()	()	()
8	Önemli bir bilgi geldiğinde bu bilgi anında öğretmenlere ve çalışanlara aktarılır.	()	()	()	()	()
9	Önemli bilgiler öğretmenlerle birlikte değerlendirilir.	()	()	()	()	()
10	Okula ilişkin konuların görüşülmesine yönelik düzenli olarak toplantılar organize edilir.	()	()	()	()	()
11	Okulumuzda edinilen yeni bilgiler var olan bilgilerle birleştirilir.	()	()	()	()	()
12	Okulumuzda yeni bilgiler farklı açılardan değerlendirilerek gerekli durumlarda kullanılır.	()	()	()	()	()
13	Okul içindeki bilgiler paylaşılarak okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	()	()	()	()	()
14	Okul dışındaki bilgiler var olan bilgilerle birleştirilerek okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	()	()	()	()	()
15	Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılır.	()	()	()	()	()
16	Okulumuzda yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi desteklenir.	()	()	()	()	()
17	Okulumuzda yeni eğitim-öğretim tekniklerinin kullanılması teşvik edilir.	()	()	()	()	()
18	Okulumuzda teknoloji yeni gelişmelere göre uyarlanır.	()	()	()	()	()
19	Okulumuzda yeni teknolojik gelişmeler kullanılarak daha verimli çalışılır.	()	()	()	()	()

EK-6. Veri Toplama Aracı

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Psikolojik sözleşme: Birey ve örgüt arasındaki iş ilişkisine ilişkin karşılıklı bir dizi sorumluluk ve taahhütlerden oluşur. Psikolojik sözleşme birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.						
Okul yöneticisi olarak;						
1	Bu okuldaki görevim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlanmıştır.	()	()	()	()	()
2	Üst yönetim benim, rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.	()	()	()	()	()
3	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
4	Fazla çalışma için maddi kazanç ve ek ödeme almayı beklerim.	()	()	()	()	()
5	Sadece belirlediğim kısa dönemli hedeflere ulaşmak için çalışırım.	()	()	()	()	()
6	Maddi karşılığı olmayan görevleri de isteyerek yaparım.	()	()	()	()	()
7	Çalıştığım kurumda her konuda fazlasıyla sorumluluk üstlenirim.	()	()	()	()	()
8	Bu kurumda kendimi takımın önemli bir parçası gibi hissederim.	()	()	()	()	()
9	Bu okulda uzun süre çalışmak isterim.	()	()	()	()	()
10	Hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çabanın karşılığını almayı beklerim.	()	()	()	()	()
11	Yönetici olarak görevime devam etmek isterim.	()	()	()	()	()
12	Üst yönetim karar alırken, kişisel görüşlerimi dikkate alır.	()	()	()	()	()
13	Üst yönetim, yaşadığım sorunlara karşı duyarlı davranır.	()	()	()	()	()
14	Üst yönetim, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.	()	()	()	()	()
15	Üst yönetim, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.	()	()	()	()	()
16	Üst yönetim mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.	()	()	()	()	()
17	Üst yönetim, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.	()	()	()	()	()
18	Üst yönetim değişen şartlara uyum sağlayabilmem için gerekli olanakları sağlar.	()	()	()	()	()
19	Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetişme olanakları sunar.	()	()	()	()	()
20	Çalıştığım kurum, görevde yükselmem için fırsatlar sunar.	()	()	()	()	()

EK-7: Etik Kurul İzni

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

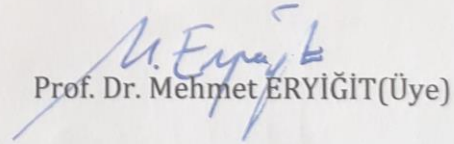
Sibel DEMİRER

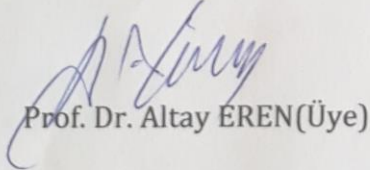
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

Sayın **Sibel DEMİRER**

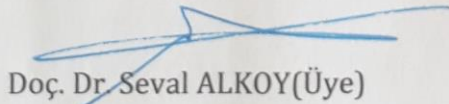
“Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas ve Özümseme Kapasitesi ile Psikolojik Sözleşme Alguları Arasındaki İlişki” İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2019/136) kurulumuzun 26.03.2019 tarihli ve 2019/03 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

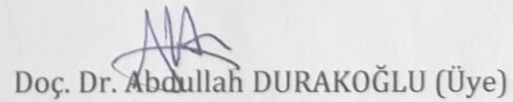

 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


 Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)

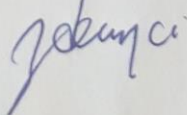

 Prof. Dr. Altay EREN (Üye)


 Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)


 Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

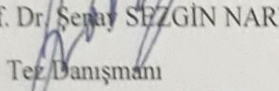

 Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)

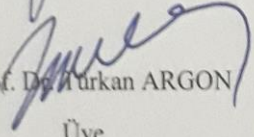
Av. Zuhal Demirci (Üye)

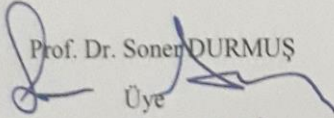


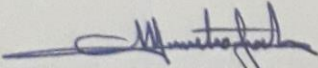
EK-8. Tez Başlığının Tez Savunması Esnasında Değiştirildiğine İlişkin Tutanak**TUTANAK**

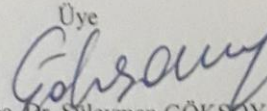
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Sibel DEMİRER'in 26.11.2019 tarihinde yapılan tez savunmasında "Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas İle Özümseme Kapasitesi Düzeyleri Ve Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki" tez başlığının "Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas, Özümseme Kapasitesi Düzeyleri Ve Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki" olarak değiştirilmesinin uygun olduğuna. (26.11.2019)


Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN
Tez Danışmanı


Prof. Dr. Türkan ARGON
Üye


Prof. Dr. Soner DURMUŞ
Üye


Doç. Dr. Mustafa KALE


Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY
Üye

EK-9. Sosyal Takas Ölçeği ve Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	S.N.	Maddeler	\bar{x}	SS
Sosyal Takas Ölçeği	1	Kurumum, bir çalışanı olarak bana önemli derecede yatırım yapmaktadır.	3,21	1,177
	2	Kurumum ile olan ilişkim karşılıklı güvene dayalıdır.	3,98	,950
	3	Kurumum ile olan ilişkimde büyük miktarda karşılıklı fayda alış-verişimiz mevcuttur.	3,48	,955
	4	İşimdeki çabalarımı kurumumun gelecekte ödüllendireceğini biliyorum.	3,02	1,244
	5	Kurumumun çıkarlarını kollamaya çalışırım çünkü kurumumun bana destek olacağına güvenebilirim.	3,78	,838
	6	İşimde şu an yaptıklarım uzun vadede kurumumdaki geleceğime fayda sağlayacaktır.	3,78	1,011
	7	Bugün kurumum için çok çalışmam sorun değildir çünkü gelecekte kurumum tarafından bunun için ödüllendirileceğimi bilirim.	3,15	1,237
Sosyal Takas			3,49	,76888
Özümseme Kapasitesi Ölçeği	1	Okulumuzda öğretmenliğe ilişkin yeni mesleki bilgileri edinmek düzenli olarak yapılan bir iştir.	3,86	,894
	2	Okulumuzda düzenli olarak mesleki bilgi kaynaklarına (mevzuat, resmi yazılar, kitap, e posta, film v.b.) yönelik araştırmalar yapılır.	3,75	,930
	3	Öğretmenlerimiz mesleklerine ilişkin mesleki bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	4,14	,790
	4	Öğretmenlerimizin alanları ile ilgili yeni bilgileri takip etmeleri beklenir.	4,16	,804
	5	Öğretmenlerimizin alanları dışındaki bilgileri (kültürel, sportif, sanatsal, bilimsel veya teknolojik faaliyetler...) takip etmeleri beklenir.	4,18	,785
	6	Okulumuzda yeni fikir ve düşünceler zümreler arasında paylaşılır.	4,25	,753
	7	Sorunların çözümünde öğretmenler arası yardımlaşmaya önem verilir.	4,22	,730
	8	Önemli bir bilgi geldiğinde bu bilgi anında öğretmenlere ve çalışanlara aktarılır.	4,45	,665
	9	Önemli bilgiler öğretmenlerle birlikte değerlendirilir.	4,35	,738
	10	Okula ilişkin konuların görüşülmesine yönelik düzenli olarak toplantılar organize edilir.	4,18	,824
	11	Okulumuzda edinilen yeni bilgiler var olan bilgilerle birleştirilir.	4,25	,697
	12	Okulumuzda yeni bilgiler farklı açılardan değerlendirilerek gerekli durumlarda kullanılır.	4,22	,692
	13	Okul içindeki bilgiler paylaşılarak okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	4,20	,701
	14	Okul dışındaki bilgiler var olan bilgilerle birleştirilerek okul için değerli bilgilere dönüştürülür.	4,15	,690
	15	Okulumuzda yeni öğrenilen bilgiler eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılır.	4,23	,649
	16	Okulumuzda yeni eğitim yöntemlerinin geliştirilmesi desteklenir.	4,26	,739
	17	Okulumuzda yeni eğitim-öğretim tekniklerinin kullanılması teşvik edilir.	4,25	,693
	18	Okulumuzda teknoloji yeni gelişmelere göre uyarlanır.	4,20	,817
	19	Okulumuzda yeni teknolojik gelişmeler kullanılarak daha verimli çalışılır.	4,16	,824
Toplam			4,18	,59052

EK-10. Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

S.N.	Maddeler	\bar{x}	SS
1	Bu okuldaki görevim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlanmıştır.	3,53	1,188
2	Üst yönetim benim, rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.	3,82	1,122
3	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	3,24	1,382
4	Fazla çalışma için maddi kazanç ve ek ödeme almayı beklerim.	3,14	1,377
5	Sadece belirlediğim kısa dönemli hedeflere ulaşmak için çalışırım.	2,30	1,033
6	Maddi karşılığı olmayan görevleri de isteyerek yaparım.	4,22	,906
7	Çalıştığım kurumda her konuda fazlasıyla sorumluluk üstlenirim.	4,39	,733
8	Bu kurumda kendimi takımın önemli bir parçası gibi hissederim.	4,43	,726
9	Bu okulda uzun süre çalışmak isterim.	4,17	,975
10	Hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çabanın karşılığını almayı beklerim.	4,21	1,081
11	Yönetici olarak görevime devam etmek isterim.	4,04	1,039
12	Üst yönetim karar alırken, kişisel görüşlerimi dikkate alır.	3,71	1,155
13	Üst yönetim, yaşadığım sorunlara karşı duyarlı davranır.	3,67	1,097
14	Üst yönetim, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.	3,54	1,103
15	Üst yönetim, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.	3,53	1,153
16	Üst yönetim mümkün olan en üst düzeyde performansını gösterebilmem için beni destekler.	3,55	1,132
17	Üst yönetim, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.	3,54	1,066
18	Üst yönetim değişen şartlara uyum sağlayabilmem için gerekli olanakları sağlar.	3,60	1,081
19	Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetişme olanakları sunar.	3,67	,981
20	Çalıştığım kurum, görevde yükselmem için fırsatlar sunar.	3,54	1,089
Toplam		3,69	,59195

EK-11. Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas Algısı Ölçeği, Özümseme Kapasitesi Ölçeği ve Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov Testine ait Bulgular ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Cinsiyet değişkeni)

	Boyut	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	Kadın	,137	63	,005	-,926	1,946
		Erkek	,129	186	,000	,031	-,315
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Kadın	,260	63	,000	-1,880	5,358
		Erkek	,163	186	,000	-1,280	2,590
	Benimseme	Kadın	,220	63	,000	-2,106	7,700
		Erkek	,178	186	,000	-1,607	4,472
	Dönüştürme	Kadın	,322	63	,000	-1,941	7,988
		Erkek	,189	186	,000	-,916	2,430
	Faydalanma	Kadın	,252	63	,000	-1,982	6,628
		Erkek	,162	186	,000	-1,188	3,153
	Toplam	Kadın	,221	63	,000	-2,379	9,978
		Erkek	,135	186	,000	-1,387	3,955
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Kadın	,189	63	,000	-,301	-,027
		Erkek	,139	186	,000	-,484	,177
	İlişkisel Sözleşme	Kadın	,122	63	,021	-,537	-,073
		Erkek	,091	186	,001	-,428	-,589
	Dengeli Sözleşme	Kadın	,202	63	,000	-1,041	,586
		Erkek	,143	186	,000	-,531	-,250
	Toplam	Kadın	,089	63	,200	-,140	-,318
		Erkek	,110	186	,000	-,202	-,483

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Okul türü değişkeni)

	Boyut	Okul türü	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	İlkokul	,108	56	,157	-,323	,386
		Ortaokul	,123	75	,007	,258	-1,037
		Lise	,115	118	,001	-,282	-,181
Özümseme Kapasitesi	Edinim	İlkokul	,134	56	,013	-,482	,105
		Ortaokul	,169	75	,000	-1,656	4,489
		Lise	,225	118	,000	-1,432	2,723
	Benimseme	İlkokul	,164	56	,001	-,105	-1,324
		Ortaokul	,167	75	,000	-,547	-,647
		Lise	,222	118	,000	-1,810	4,513
	Dönüştürme	İlkokul	,255	56	,000	,143	-1,484
		Ortaokul	,232	75	,000	-,269	-,675
		Lise	,286	118	,000	-1,688	5,086
	Faydalanma	İlkokul	,297	56	,000	,306	-1,549
		Ortaokul	,198	75	,000	-,306	-,899
		Lise	,231	118	,000	-1,770	4,487
	Toplam	İlkokul	,160	56	,001	,451	-1,136
		Ortaokul	,115	75	,015	-,292	-,581
		Lise	,235	118	,000	-1,959	5,441
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	İlkokul	,168	56	,000	-,009	-,234
		Ortaokul	,215	75	,000	-,762	,324
		Lise	,104	118	,003	-,147	,003
	İlişkisel Sözleşme	İlkokul	,180	56	,000	-,430	-1,066
		Ortaokul	,088	75	,200*	-,027	-,559
		Lise	,106	118	,002	-,594	-,482
	Dengeli Sözleşme	İlkokul	,209	56	,000	-,769	-,434
		Ortaokul	,136	75	,002	-,227	-,311
		Lise	,196	118	,000	-,769	-,434
	Toplam	İlkokul	,125	56	,030	-,227	-,311
		Ortaokul	,110	75	,025	-,769	-,434
		Lise	,101	118	,005	-,227	-,311

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Görev değişkeni)

	Boyut	Görevi	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	Okul Müdürü	,111	95	,006	-,366	-,222
		Müdür Yardımcısı	,116	154	,000	-,049	-,005
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Okul Müdürü	,122	95	,001	-,627	,924
		Müdür Yardımcısı	,202	154	,000	-1,360	2,624
	Benimseme	Okul Müdürü	,138	95	,000	-,590	,071
		Müdür Yardımcısı	,219	154	,000	-1,651	4,297
	Dönüştürme	Okul Müdürü	,267	95	,000	,069	-1,027
		Müdür Yardımcısı	,243	154	,000	-1,373	4,082
	Faydalanma	Okul Müdürü	,256	95	,000	,391	-1,372
		Müdür Yardımcısı	,181	154	,000	-1,373	2,982
	Toplam	Okul Müdürü	,110	95	,006	-,010	-,310
		Müdür Yardımcısı	,170	154	,000	-1,604	4,553
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel	Okul Müdürü	,133	95	,000	,063	-,270
	Sözleşme	Müdür Yardımcısı	,157	154	,000	-,789	,766
	İlişkisel	Okul Müdürü	,118	95	,002	-,212	-,816
	Sözleşme	Müdür Yardımcısı	,116	154	,000	-,611	-,177
	Dengeli	Okul Müdürü	,113	95	,004	-,463	-,401
	Sözleşme	Müdür Yardımcısı	,174	154	,000	-,769	,278
	Toplam	Okul Müdürü	,098	95	,025	,178	-,615
	Müdür Yardımcısı	,125	154	,000	-,386	,001	

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Eğitim durumu değişkeni)

	Boyut	Eğitim	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	Lisans	,084	179	,003	-,259	-,042
		Lisansüstü	,181	70	,000	,019	,161
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Lisans	,215	179	,000	-1,467	3,703
		Lisansüstü	,142	70	,001	-1,506	3,425
	Benimseme	Lisans	,144	179	,000	-,940	1,610
		Lisansüstü	,251	70	,000	-2,019	4,858
	Dönüştürme	Lisans	,220	179	,000	-,572	1,227
		Lisansüstü	,214	70	,000	-1,666	4,760
	Faydalanma	Lisans	,163	179	,000	-,836	1,494
		Lisansüstü	,242	70	,000	-1,920	5,271
	Toplam	Lisans	,112	179	,000	-,921	2,318
		Lisansüstü	,216	70	,000	-2,024	5,564
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Lisans	,134	179	,000	-,455	-,252
		Lisansüstü	,188	70	,000	,012	1,659
	İlişkisel Sözleşme	Lisans	,121	179	,000	-,565	-,346
		Lisansüstü	,097	70	,171	-,142	-,802
	Dengeli Sözleşme	Lisans	,150	179	,000	-,580	-,194
		Lisansüstü	,158	70	,000	-,661	-,313
	Toplam	Lisans	,102	179	,000	-,181	-,462
		Lisansüstü	,075	70	,200	-,177	-,335

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Medeni durum değişkeni)

Boyut	Medeni durum	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık	
		İstatistik	sd	p			
Sosyal Takas	Toplam	Evli	,121	229	,000	-,233	-,139
		Bekar	,200	20	,034	,358	,339
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Evli	,190	229	,000	-1,589	4,148
		Bekar	,155	20	,200	-,705	,197
	Benimseme	Evli	,191	229	,000	-1,997	7,234
		Bekar	,211	20	,020	-,350	-1,202
	Dönüştürme	Evli	,223	229	,000	-1,311	5,078
		Bekar	,215	20	,016	-,768	-,128
	Faydalanma	Evli	,184	229	,000	-1,599	5,457
		Bekar	,182	20	,082	-,236	-1,294
	Toplam	Evli	,168	229	,000	-1,919	7,581
		Bekar	,184	20	,073	-,474	-,498
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Evli	,145	229	,000	-,353	,109
		Bekar	,223	20	,011	-,881	-,146
	İlişkisel Sözleşme	Evli	,098	229	,000	-,482	-,441
		Bekar	,163	20	,173	-,144	-1,123
	Dengeli Sözleşme	Evli	,149	229	,000	-,683	,067
		Bekar	,232	20	,006	-,646	-,860
	Toplam	Evli	,068	229	,012	-,146	-,455
		Bekar	,302	20	,000	-,787	-,148

Sosyal takas algısı ölçeği ve özümseme kapasitesi ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Yaş değişkeni)

Boyut	Yaş	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
		İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	35 ve az	,179	46	,031	,632	-,602
	36-40	,169	47	,002	-,256	-,587
	Toplam	,142	67	,002	-,265	-,778
	46-50	,172	44	,002	-,143	-1,082
	51 ve üstü	,116	45	,156	-,677	,811
Özümseme Kapasitesi	35 ve az	,225	46	,002	-1,006	,467
	36-40	,265	47	,000	-1,439	3,648
	Edinim	,165	67	,000	-,990	1,679
	46-50	,220	44	,000	-2,324	6,187
	51 ve üstü	,195	45	,000	-1,639	6,333
	35 ve az	,200	46	,009	-1,544	2,387
	36-40	,239	47	,000	-1,058	1,244
	Benimseme	,165	67	,000	-1,544	4,901
	46-50	,153	44	,011	-,075	-,911
	51 ve üstü	,220	45	,000	-2,888	12,767
Özümseme Kapasitesi	35 ve az	,199	46	,010	-,577	-,787
	36-40	,219	47	,000	-,543	1,464
	Dönüştürme	,286	67	,000	-1,415	4,435
	46-50	,213	44	,000	-,145	-1,250
	51 ve üstü	,219	45	,000	-2,323	11,654
	35 ve az	,197	46	,010	-,536	-,876
	36-40	,235	47	,000	-,729	1,481
	Faydalanma	,275	67	,000	-1,668	5,005
	46-50	,216	44	,000	-,271	-1,494
	51 ve üstü	,222	45	,000	-2,694	13,643
Toplam	35 ve az	,167	46	,060	-,979	,243
	36-40	,209	47	,000	-1,139	2,603
	41-45	,251	67	,000	-1,859	6,290
	46-50	,167	44	,003	-,122	-1,317
	51 ve üstü	,185	45	,001	-2,709	13,628

Psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Yaş değişkeni)

Boyut	Yaş	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık	
		İstatistik	sd	p			
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	35 ve az	,180	46	,029	-1,212	2,572
		36-40	,175	47	,001	-,348	-1,002
		41-45	,189	67	,000	-,486	-,564
		46-50	,095	44	,200	,068	-,437
		51 ve üstü	,177	45	,001	,745	1,543
	İlişkisel Sözleşme	35 ve az	,172	46	,046	-,270	-,659
		36-40	,130	47	,046	-,396	-,004
		41-45	,183	67	,000	-1,057	,960
		46-50	,207	44	,000	-,705	-,914
		51 ve üstü	,237	45	,000	,483	-1,302
Dengeli Sözleşme	35 ve az	,249	46	,000	-,656	-,985	
	36-40	,162	47	,003	-,396	-,117	
	41-45	,197	67	,000	-,324	-,690	
	46-50	,160	44	,007	-1,016	,212	
	51 ve üstü	,162	45	,004	-,230	-,751	
Toplam	35 ve az	,197	46	,011	-,312	-,694	
	36-40	,131	47	,042	-,171	-,108	
	41-45	,153	67	,001	-,577	,251	
	46-50	,150	44	,015	-,597	-,558	
	51 ve üstü	,143	45	,022	,663	-,245	

Sosyal takas algısı ölçeği ve özümseme kapasitesi ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Mesleki kıdem değişkeni)

Boyut	Kıdem	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
		İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	0-10 yıl	,230	36	,000	1,104	,271
	11-15 yıl	,178	34	,008	,730	,723
	Toplam	,147	110	,000	-,055	-1,023
	21-25 yıl	,148	47	,011	-,656	1,129
	26 ve üstü	,180	22	,063	-1,225	2,475
Özümseme Kapasitesi	0-10 yıl	,170	36	,019	-,609	,115
	11-15 yıl	,240	34	,000	-1,568	6,579
	Edinim	,216	110	,000	-1,589	3,140
	21-25 yıl	,191	47	,000	-1,932	7,080
	26 ve üstü	,230	22	,004	-,276	,238
	0-10 yıl	,246	36	,000	-,991	,283
	11-15 yıl	,285	34	,000	,108	-,802
	Benimseme	,146	110	,000	-1,431	4,534
	21-25 yıl	,248	47	,000	-2,677	9,370
	26 ve üstü	,226	22	,005	,702	-1,180
	0-10 yıl	,205	36	,002	-,146	-,905
	11-15 yıl	,212	34	,000	-,353	1,665
	Dönüştürme	,249	110	,000	-1,408	4,304
	21-25 yıl	,224	47	,000	-1,988	6,915
	26 ve üstü	,373	22	,000	1,390	,585
	0-10 yıl	,145	36	,086	-,411	-,443
	11-15 yıl	,215	34	,000	-,764	1,410
	Faydalanma	,219	110	,000	-1,442	4,511
	21-25 yıl	,235	47	,000	-2,641	10,136
	26 ve üstü	,244	22	,001	,752	-,167
0-10 yıl	,164	36	,028	-,663	,071	
11-15 yıl	,178	34	,008	-1,110	4,222	
Toplam	,189	110	,000	-1,743	5,962	
21-25 yıl	,228	47	,000	-2,766	11,211	
26 ve üstü	,227	22	,004	,737	,059	

Psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Mesleki kıdem değişkeni)

Boyut	Kıdem	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
		İstatistik	sd	p		
İşlemsel Sözleşme	0-10 yıl	,234	36	,000	-,858	-,708
	11-15 yıl	,174	34	,010	-,352	-,691
	16-20 yıl	,187	110	,000	-,193	-,093
	21-25 yıl	,173	47	,001	-,763	,156
	26 ve üstü	,238	22	,002	1,772	3,386
İlişkisel Sözleşme	0-10 yıl	,135	36	,146	-,432	-,162
	11-15 yıl	,141	34	,082	-,250	-,373
	16-20 yıl	,107	110	,004	-,305	-,773
	21-25 yıl	,155	47	,006	-,722	,123
	26 ve üstü	,260	22	,000	,097	-1,836
Dengeli Sözleşme	0-10 yıl	,125	36	,200	-,410	-,606
	11-15 yıl	,230	34	,000	-,876	2,331
	16-20 yıl	,157	110	,000	-,652	-,090
	21-25 yıl	,135	47	,031	-,540	-,161
	26 ve üstü	,238	22	,002	-,631	-,172
Toplam	0-10 yıl	,198	36	,003	-,315	-,209
	11-15 yıl	,142	34	,081	,092	-,339
	16-20 yıl	,127	110	,000	-,174	-,578
	21-25 yıl	,101	47	,200	-,282	-,474
	26 ve üstü	,179	22	,065	,351	-,515

Sosyal takas algısı ölçeği ve özümseme kapasitesi ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Yöneticilikteki kıdem değişkeni)

Boyut	Yöneticilik Kıdemi	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık	
		İstatistik	sd	p			
Sosyal Takas	0-5 yıl	,083	93	,124	-,166	,113	
	6-10 yıl	,222	70	,000	,200	-,978	
	11-15 yıl	,151	43	,015	,169	-,476	
	16-20 yıl	,275	26	,000	-,234	-1,737	
	21-25 yıl	,192	17	,098	-,869	1,217	
Özümseme Kapasitesi	Edinim	0-5 yıl	,127	93	,001	-,580	,287
		6-10 yıl	,229	70	,000	-1,708	3,061
		11-15 yıl	,215	43	,000	-,685	,310
		16-20 yıl	,263	26	,000	-1,862	3,798
		21-25 yıl	,251	17	,006	-1,944	5,710
	Benimseme	0-5 yıl	,170	93	,000	-1,239	2,894
		6-10 yıl	,228	70	,000	-2,193	6,401
		11-15 yıl	,192	43	,000	,085	-1,129
		16-20 yıl	,186	26	,022	-1,028	1,826
		21-25 yıl	,297	17	,000	-3,368	12,692
	Dönüştürme	0-5 yıl	,237	93	,000	-,116	-,327
		6-10 yıl	,235	70	,000	-1,894	4,384
		11-15 yıl	,371	43	,000	,756	-,817
		16-20 yıl	,377	26	,000	1,017	-,457
		21-25 yıl	,234	17	,014	-1,837	5,429
	Faydalanma	0-5 yıl	,171	93	,000	-,693	,795
		6-10 yıl	,202	70	,000	-1,636	3,884
		11-15 yıl	,230	43	,000	-1,409	4,157
		16-20 yıl	,239	26	,001	,547	-,835
		21-25 yıl	,346	17	,000	-2,668	9,668
Toplam	0-5 yıl	,108	93	,010	-,691	1,153	
	6-10 yıl	,223	70	,000	-2,389	6,615	
	11-15 yıl	,189	43	,001	-,296	,932	
	16-20 yıl	,166	26	,065	,558	,981	
	21-25 yıl	,319	17	,000	-2,811	10,170	

Psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Yöneticilikteki kıdem değişkeni)

Boyut	Yöneticilik Kıdemi	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
		İstatistik	sd	p		
İşlemsel Sözleşme	0-5 yıl	,160	93	,000	-,826	,389
	6-10 yıl	,204	70	,000	-,521	-,503
	11-15 yıl	,244	43	,000	-,172	1,038
	16-20 yıl	,180	26	,030	,810	,540
	21-25 yıl	,199	17	,071	,220	-,269
İlişkisel Sözleşme	0-5 yıl	,097	93	,030	-,472	-,326
	6-10 yıl	,167	70	,000	-1,074	,851
	11-15 yıl	,178	43	,002	,254	-,395
	16-20 yıl	,183	26	,025	-,183	-1,606
	21-25 yıl	,275	17	,001	-,418	-,991
Dengeli Sözleşme	0-5 yıl	,202	93	,000	-,875	,202
	6-10 yıl	,151	70	,000	-,691	,073
	11-15 yıl	,144	43	,026	-,177	-,771
	16-20 yıl	,182	26	,026	-,006	-,954
	21-25 yıl	,305	17	,000	-1,414	1,656
Toplam	0-5 yıl	,101	93	,021	-,331	,200
	6-10 yıl	,114	70	,025	-,572	-,202
	11-15 yıl	,122	43	,107	,421	-,237
	16-20 yıl	,240	26	,000	,204	-1,158
	21-25 yıl	,205	17	,055	-1,194	,824

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Görev yaptıkları okulda yöneticilik süresi değişkeni)

	Boyut	Buldukları okulda yöneticilik süresi	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	0-2 yıl	,102	99	,014	-,250	,205
		3-4 yıl	,085	89	,143	-,124	-,752
		5 yıl ve üzeri	,253	61	,000	,389	,393
Özümseme Kapasitesi	Edinim	0-2 yıl	,162	99	,000	-1,233	2,444
		3-4 yıl	,250	89	,000	-1,643	4,320
		5 yıl ve üzeri	,204	61	,000	-,867	,579
	Benimseme	0-2 yıl	,224	99	,000	-1,743	4,508
		3-4 yıl	,156	89	,000	-1,129	2,759
		5 yıl ve üzeri	,200	61	,000	-,757	-,296
	Dönüştürme	0-2 yıl	,271	99	,000	-1,255	3,928
		3-4 yıl	,229	89	,000	-,559	1,520
		5 yıl ve üzeri	,154	61	,004	-,402	-,556
	Faydalanma	0-2 yıl	,199	99	,000	-1,533	3,752
		3-4 yıl	,259	89	,000	-,490	2,255
		5 yıl ve üzeri	,139	61	,015	-,880	,916
	Toplam	0-2 yıl	,132	99	,000	-1,565	4,247
		3-4 yıl	,183	89	,000	-,959	4,805
		5 yıl ve üzeri	,153	61	,004	-,977	,214
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	0-2 yıl	,192	99	,000	-,833	,356
		3-4 yıl	,074	89	,200	-,015	-,306
		5 yıl ve üzeri	,267	61	,000	-,801	-,608
	İlişkisel Sözleşme	0-2 yıl	,136	99	,000	-,632	-,111
		3-4 yıl	,105	89	,016	-,378	-,358
		5 yıl ve üzeri	,217	61	,000	-,241	-1,210
	Dengeli Sözleşme	0-2 yıl	,181	99	,000	-,603	-,466
		3-4 yıl	,144	89	,000	-,682	-,096
		5 yıl ve üzeri	,176	61	,000	-,373	-,427
	Toplam	0-2 yıl	,090	99	,045	-,195	-,638
		3-4 yıl	,089	89	,081	-,126	-,164
		5 yıl ve üzeri	,179	61	,000	-,029	-1,246

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Öğrenci sayısı değişkeni)

	Boyut	Öğrenci sayısı	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	0-250	,132	79	,002	-,376	-,232
		251-500	,094	73	,186	,279	-,840
		501-750	,189	63	,000	-,006	-,749
		751 ve üstü	,153	34	,043	,352	-1,173
Özümseme Kapasitesi	Edinim	0-250	,174	79	,000	-1,761	4,364
		251-500	,192	73	,000	-1,510	4,004
		501-750	,279	63	,000	-1,855	3,945
		751 ve üstü	,136	34	,113	-,045	-,907
	Benimseme	0-250	,176	79	,000	-2,228	8,265
		251-500	,198	73	,000	-2,055	6,432
		501-750	,196	63	,000	-1,657	5,206
		751 ve üstü	,197	34	,002	-,397	-,380
	Dönüştürme	0-250	,253	79	,000	-1,580	4,465
		251-500	,213	73	,000	-,265	-,127
		501-750	,316	63	,000	-2,208	8,355
		751 ve üstü	,327	34	,000	,512	-1,412
	Faydalanma	0-250	,169	79	,000	-1,665	4,722
		251-500	,188	73	,000	-,878	2,020
		501-750	,294	63	,000	-1,822	5,109
		751 ve üstü	,205	34	,001	,229	-,943
Toplam	0-250	,206	79	,000	-2,213	7,480	
	251-500	,149	73	,000	-1,071	4,094	
	501-750	,208	63	,000	-2,244	7,509	
	751 ve üstü	,185	34	,005	,212	-1,315	
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	0-250	,150	79	,000	-,283	,239
		251-500	,173	73	,000	-,686	-,034
		501-750	,192	63	,000	-,511	-,471
		751 ve üstü	,124	34	,200	,154	-,826
	İlişkisel Sözleşme	0-250	,186	79	,000	,135	-1,353
		251-500	,131	73	,003	-1,020	2,150
		501-750	,182	63	,000	-,694	-,180
		751 ve üstü	,165	34	,019	-,087	-,368
	Dengeli Sözleşme	0-250	,152	79	,000	-,377	-,966
		251-500	,183	73	,000	-,505	,124
		501-750	,171	63	,000	-,306	-,757
		751 ve üstü	,135	34	,118	-,341	,137
	Toplam	0-250	,139	79	,001	,258	-,963
		251-500	,151	73	,000	-,188	,885
		501-750	,120	63	,024	-,447	-,313
		751 ve üstü	,120	34	,200	,167	-,076

Sosyal takas algısı ölçeği, özümseme kapasitesi ölçeği ve psikolojik sözleşme algısı ölçeği ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testine ait bulgular ile çarpıklık ve basıklık değerleri (Sendika üyeliği değişkeni)

	Boyut	Sendika üyeliği	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
			İstatistik	sd	p		
Sosyal Takas	Toplam	Var	,113	185	,000	-,225	,129
		Yok	,085	64	,200	-,111	-,648
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Var	,185	185	,000	-1,531	4,309
		Yok	,197	64	,000	-1,415	2,462
	Benimseme	Var	,197	185	,000	-1,942	7,018
		Yok	,168	64	,000	-1,447	2,868
	Dönüştürme	Var	,233	185	,000	-1,415	5,778
		Yok	,197	64	,000	-,895	,617
	Faydalanma	Var	,179	185	,000	-1,486	4,933
		Yok	,201	64	,000	-1,324	2,412
Toplam	Var	,155	185	,000	-1,899	7,647	
	Yok	,163	64	,000	-1,299	2,217	
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel Sözleşme	Var	,170	185	,000	-,649	,554
		Yok	,135	64	,006	,243	-,003
	İlişkisel Sözleşme	Var	,107	185	,000	-,512	-,351
		Yok	,145	64	,002	-,287	-,742
	Dengeli Sözleşme	Var	,128	185	,000	-,476	-,326
		Yok	,249	64	,000	-,873	-,118
	Toplam	Var	,074	185	,015	-,152	-,502
Yok		,127	64	,012	-,268	-,310	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Sibel DEMİRER
Doğum yeri ve yılı : Bolu / 1981
Adres :Canip Baysal Anadolu Lisesi Müdürlüğü-Merkez/BOLU
İletişim : 223444.sibel@gmail.com
Yabancı Dil : İngilizce

Öğrenim Durumu

Ortaöğretim :Bolu Atatürk Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise)-1998
Lisans :Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi
 Matematik Öğretmenliği
Tezsiz Yüksek Lisans :Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi
 Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanlar Eğitimi-2003
Tezli Yüksek Lisans :Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri
 Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim
 Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı - 2014
Doktora :Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri
 Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim
 Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı - 2019

Çalışma Hayatı

2003-2006 :Nejla Türk İlköğretim Okulu / Matematik Öğretmeni
 2006-2009 :Akşemseddin İmam-Hatip Lisesi / Matematik Öğretmeni
 2009-2010 :Bolu Atatürk Anadolu Lisesi / Matematik Öğretmeni
 2010-2013 :İzzet Baysal Anadolu Lisesi/ Müdür Yardımcısı
 2013-2015 :100.Yıl Ortaokulu/ Müdür Yardımcısı
 2015-2016 :Bolu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi/ Müdür
 Yardımcısı
 2016-2017 :Bolu Spor Lisesi/ Müdür Yardımcısı
 2017-.... :Canip Baysal Anadolu Lisesi/ Müdür Yardımcısı