

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI

ANKARA İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN TAKAS KURAMININ UYGULANMASINA İLİŞKİN
ALGILARI

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Tuğba KUŞKONMAZ ÇİLDİR

Ankara
Mart, 2008

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI

ANKARA İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN TAKAS KURAMININ UYGULANMASINA İLİŞKİN
ALGILARI

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Tuğba KUŞKONMAZ ÇİLDİR

Danışman: Prof. Dr. İnayet AYDIN

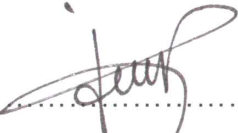
Ankara
Mart, 2008

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Bu alışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi ve Politikası Anabilim Dalında
Y¼KSEKLİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....(İmza)

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

¼ye (Danışman) .....(İmza)

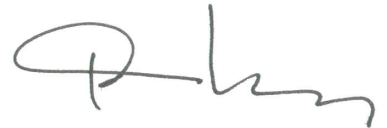
Prof. Dr. İlayet AYDIN

¼ye .....(İmza)

Yrd. Doç. Dr. şakir ÇINKIR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.



26/03/2008

Prof. Dr. Ayşe ÇAKIR İLHAN

Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Öğretmenlik yaşıntım boyunca çeşitli uygulamalarına şahit olduğum takas ilişkileri, yüksek lisans derslerinde bir yönetim kuramı olarak karşıma çıkınca takas kuramı bende merak uyandırdı. Yaşamın her alanında yer almasının yanında öğretmenler ve yöneticiler arasında sıklıkla yaşanan, kimi zaman güdüleyici olurken kimi zaman da etik ihlallere kadar varabilen takas kuramının uygulanma durumunu incelemekten ve yöneticilerle öğretmenler arasında ne derece uygulandığına dair bir araştırma yapmaktan mutluluk duydum.

Araştırmanın her aşamasında beni yönlendiren, önemli katkıları ve yapıcı eleştirileri ile hep yanımda olan danışmanım Sayın Prof. Dr. İnayet AYDIN'a, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Şakir ÇINKIR'a, anketlere gereken ilgiyi göstererek araştırmamı gerçekleştirmemi sağlayan tüm ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenlere, Ömer SONGUR'a, ön uygulamayı tamamlamamı sağlayan Sinan ÇAKMAK'a, ilçeler arası koordinasyonla uygulamayı hızlandıran öğretmenim Nurten ERGÜÇ'e, Aslı DERYALI ÇETİN'e, Filiz BİDAK'a, Dilek UYAN'a, sevgileri ve inançlarıyla bana destek olan başta Serpil Çiçek AYGÜN, Jale GÜLGEN, Adem BEYHAN olmak üzere tüm arkadaşlarıma, sabrını, zamanını ve manevî desteğini hiç esirgemeyen varlığından güç aldığım değerli eşim Hüseyin ÇİLDİR'e ve beni ben yapan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Tuğba KUŞKONMAZ ÇİLDİR

ÖZET

ANKARA İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TAKAS KURAMININ UYGULANMASINA İLİŞKİN ALGILARI

KUŞKONMAZ ÇİLDİR, Tuğba

Yükseklisans, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet AYDIN

Mart 2008, 103+xii sayfa

Bu araştırmanın amacı, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili, merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenler arasında takas kuramının uygulanma durumuna ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın verileri Ankara ili Büyükşehir Belediye sınırları içindeki sekiz merkez ilçede bulunan 221 kamu ilköğretim okulunda görevli 221 müdür ve 377 öğretmenden oluşan örneklemden elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri öğretmen ve yönetici için geliştirilen anketler aracılığı ile toplanmıştır. Veri toplama aracının geçerliliği faktör analizi ve güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 14.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Analizde yüzde, frekans, t-testi, varyans analizi ve ikili karşılaştırmalar (post-hoc) testi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okulu müdürleri takas ilişkisinde karşılıklılığı öğretmenlere göre daha fazla uygulamaktadır. Takas ilişkilerinde müdür ve öğretmenlerin yükümlülükleri benzer düzeydedir. Yüksek lisans mezunu müdürler ön lisans mezunu olanlara göre takas ilişkilerinde kendilerini öğretmenlere karşı daha yükümlü hissetmektedirler. Müdürlerin takas ilişkilerinde kendi güçlerinin biçimlendirici olduğuna ilişkin algıları, öğretmen algılarına göre daha yüksek bulunmuştur. Müdürün sahip olduğu güç 0-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler için takas ilişkisini biçimlendirici olmaktadır.

ABSTRACT

PRINCIPALS' AND TEACHERS' PERCEPTIONS OF APPLICATION OF SOCIAL EXCHANGE THEORY IN THE PRIMARY SCHOOLS IN ANKARA

KUŞKONMAZ ÇİLDİR, Tuğba

M.A., Department of Educational Administration and Policy

Thesis Advisor: Prof. Dr. İnayet AYDIN

March 2008, 103+xii page

The purpose of this research is to determine opinions of principals and teachers related to application status of Exchange Theory between teachers and principals working in primary schools in central districts of Ankara in the educational year of 2007-2008.

Survey model was used in this research. Data of the search were obtained from a sample consisting of 221 principals and 377 teachers working in 221 primary schools placed in eight central districts in the borders of Ankara Metropolitan Municipality.

The data of the research were obtained by questionnaires which developed for principals and teachers. Validity and reliability of the questionnaires were calculated with factor analysis and Cronbach Alpha coefficient. The data obtained was analyzed via SPSS 14.0 software. Percentage, frequency, t-test, analysis of variance and post-hoc tests were used in the analysis.

According to findings of the research, primary school principals use reciprocity much more than teachers. In the exchange relation, obligations of the principals and teachers are at the similar level. Post graduated principals feel more obligations to teachers more than principals who have associated degree. Perceptions of the principals that their own powers are formative to determined, higher than teacher perception. The power of the principal is formative for 0-5 and 6-10 year experienced teachers in exchange relation.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
Tanımlar.....	7

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Sosyal Takas Kuramının Gelişimi.....	8
Karşılıklılık.....	11
Pozitif ve negatif karşılıklılık.....	13
Birbirine bağıllık olarak karşılıklılık.....	14
Halk inancı olarak karşılıklılık.....	14
Bir norm olarak karşılıklılık.....	15
Takas İdeolojisi.....	15
Yükümlülük.....	16
Güven.....	17
Güç.....	18
Takas ve Güç.....	22
Takas İlişkileri.....	24
Sosyal ve Ekonomik Takas.....	25
Örgütte Takas.....	25
Algılanan örgütsel destek (Perceived Organizational Support- POS).....	27
Yönetici işgören takası (Leader-Member Exchange-LMX).....	27

Psikolojik sözleşme.....	28
Yönetimde Takas.....	29
Eğitim Yönetiminde Takas.....	31
Borçlandırma.....	31
Sosyal Takasa Eleştiriler.....	34
 BÖLÜM III	
YÖNTEM.....	36
Araştırmanın Modeli.....	36
Evren ve Örneklem.....	36
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	39
Verilerin Toplanması.....	42
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılım.....	43
Kıdem Değişkenine İlişkin Dağılım.....	43
Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Dağılım.....	44
Verilerin Analizi.....	45
 BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMLAR.....	46
1. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Takas Kuramının İlköğretim Okullarında Uygulanma Durumuna İlişkin Bulgular.....	46
Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	46
Yükümlülük Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	48
Güç Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	50
2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Takas Kuramının İlköğretim Okullarında Uygulanma Durumuna İlişkin Bulgular.....	52
Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri.....	52
Yükümlülük Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	54
Güç Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri.....	56
3. Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farka İlişkin Bulgular....	58
Karşılıklılık Boyutunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark.....	58
Yükümlülük Boyutunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark.....	59

Güç Boyutunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark.....	59
4. Müdür Görüşlerinin Cinsiyet, Kıdem ve Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	60
Karşılıklılık Boyutunda Müdür Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	60
Yükümlülük Boyutunda Müdür Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	61
Güç Boyutunda Müdür Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	62
Karşılıklılık Boyutunda Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	62
Yükümlülük Boyutunda Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	64
Güç Boyutunda Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	64
Karşılıklılık Boyutunda Müdür Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	65
Yükümlülük Boyutunda Müdür Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	66
Güç Boyutunda Müdür Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	67
5. Takas Kuramının Uygulanma Durumunun Öğretmenlerin Cinsiyet, Kıdem ve Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular...	67
Karşılıklılık Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	68
Yükümlülük Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	68
Güç Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	69

Karşılıklılık Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	69
Yükümlülük Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	71
Güç Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	72
Karşılıklılık Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	73
Yükümlülük Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	75
Güç Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	76
Anketteki Açık Uçlu Soruya Verilen Yanıtlar.....	76
 BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	80
Yükümlülük Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	81
Güç Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	81
Öneriler.....	82
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	95
EK 1. Ön Uygulama Yapılan Okul Listesi.....	91
EK 2. Anket Uygulanan Okul Listesi.....	92
EK 3. Anketler.....	96
EK 4. İzin Yazısı.....	102

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. Ankara İli Merkez İlçelerdeki Öğretmen ve Müdür Sayıları.....	37
2. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Müdür Sayılarının Ankara İli Merkez İlçelerine Göre Dağılımı.....	38
3. Karşılıklılık Boyutunun Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	40
4. Yükümlülük Boyutunun Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	41
5. Güç Boyutunun Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları.....	41
6. Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Kişisel Bilgileri.....	42
7. Müdür ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	43
8 . Müdür ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	44
9. Müdür ve Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı....	44
10. Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	46
11. Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	49
12. Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	50
13. Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	52
14. Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	54
15. Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	56

16. Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerin Göreve Göre T-Testi Sonuçları.....	58
17. Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerin Göreve Göre T-Testi Sonuçları.....	59
18. Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerin Göreve Göre T-Testi Sonuçları.....	60
19. Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	61
20. Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	61
21. Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	62
22. Müdürlerin Kıdemine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşleri.....	62
23. Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	63
24. Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	64
25. Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	64
26. Müdürlerin Öğrenim Düzeyine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşleri.....	65

27. Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	66
28. Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	66
29. Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	67
30. Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	68
31. Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	68
32. Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	69
33. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşleri.....	70
34. Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	71
35. Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	71
36. Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	72

37. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşleri.....	74
38. Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	74
39. Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	75
40. Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	76

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil

Sayfa

1. Lise Öğretmenleri, Zümre Başkanları ve Yöneticileri Arasındaki Takas İlişkisi Modeli.....33

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem

Toplum içinde yaşamak, örgütlerle yaşamayı gerekli kılmaktadır. Örgüt, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir araya gelen insan topluluğu olarak tanımlanabilir. İnsanlar, bireysel olarak karşılayamadıkları ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Modernleşmeyle birlikte artan insan ihtiyaçları, günlük yaşamda eğitim, sanayi, sağlık, din örgütlerinin bir üyesi olarak, örgütlerle ilişki içinde yaşamayı gerektirmektedir.

Örgütler açık sistemler olarak ele alınmaktadır. Tüm açık sistemler gibi örgütler de çevreden girdi alır, bu girdileri işler ve çevreye çıktı verirler. Açık sistemlerde çevreye verilen çıktının bir kısmı, sisteme yeniden girdi olarak döner. Örgütler bir çok öge ve bu ögelerin etkileşiminden oluşmuş dinamik, sosyal sistemlerdir. Örgütlerin dinamik yapısı, ögeler arasındaki ilişkilerle ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır (Bursalıoğlu, 2003, 64-69).

Örgüt üyeleri arasında iletişimin kurulması, eşgüdümün sağlanması ve örgütsel yaşamın düzenlenmesi için yönetime ihtiyaç vardır. Balcı (2005, 201) yönetimi, “örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlenmesi, kaynaklara rehberlik edilmesi ve bu kaynakların değerlendirilmesi süreçlerinin bütünü” olarak tanımlamaktadır. Örgüt, “yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten süreçtir. Örgüt bir anatomi ise yönetim bir fizyolojidir”. Örgütün fizyolojisi üst basamakların, alt basamaklar tarafından verilecek kararları etkileme yollarını kapsamaktadır (Bursalıoğlu, 2002, 15,120).

Taymaz (2003, 45) etkiyi, “örgütün amaçları doğrultusunda insan çabalarına yön ve bütünlük kazandırma süreci; yetkiyi (2003, 58) ise

“yöneticinin, maiyetinde çalışanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücü”, çalışanlardan “itaat isteme hakkı” olarak tanımlamaktadır. Emir ve kontrol sadece yetkiye dayanır. Etki ise iletişimle sağlanır Önceleri güç, yetki ve kontrolün örgütü bir arada tuttuğu vurgulanırken, günümüzde bir örgütün sadece üyeleri üzerinde yetki kullanılarak yönetilemeyeceği vurgulanmaktadır. Yetki, etki sağlamada kullanılacak en son yoldur, işgöreni etkilemede tek başına kullanıldığında yetkinin etkisiz kaldığı görülür (Bursalıoğlu,2002, 121).

Hall, (1972) örgütte birliğin sağlanmasında, üst yönetimin örgütü harekete geçirmek, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için etki süreçlerini kullanmasının önemini vurgulamaktadır (Akt: Mansfield, 1984, 120). İşgörenin etki yoluyla yaptığı bir işi, isteyerek yerine getirdiği ve böylece çalışırken daha mutlu olduğu söylenebilir.

Bursalıoğlu (2002, 120) etkinin dış yollarını yetki, enformasyon, hizmet içi eğitim; iç yollarını ise örgüt üyelerinin gereksinimlerinin karşılanması, işgörenin karar sürecine katılması ve örgütün, üyeleri tarafından sahiplenilmesi olarak belirtmektedir. Eğitimde iç kontrol etkileme ile sağlanır (Bursalıoğlu, 2002, 120). Örgüt üyelerinin gereksinimlerinin karşılanması ve üyelerin örgütü sahiplenme derecesi örgüt içinde kurulan iletişimle ilgilidir.

Bir yöneticinin formal yetkisinin yanında, çeşitli etkileme yollarını da kullanabilmesi gerekmektedir. Etki yollarını bilmeyen ve kullanmayan bir yönetici örgütün işleyişinde yalnız formal yetkiyi kullandığında emirlerin etkisiz kaldığını görecektir (Bursalıoğlu, 2002, 121). Örgütte etkili bir kültür yaratmada liderlik, güç ve takas önemli bir yer tutmaktadır. İşgöreni işe koşmada takas kuramı iyi bilinir ve doğru uygulanırsa informal güç oluşturmada etkili olabilir (Uğurlu, 2006, 40).

Peter Blau “On The Nature of Organization” adlı kitabında sosyal takas kuramını, iş gruplarında resmi olmayan süreçler başlığı altında işlemektedir (Blau, 1983, 186). Buradan yola çıkılarak, resmi bir süreç olmasa da sosyal takas kuramının örgütlerde işlediği söylenebilir.

Blau'ya göre (1983, 205) insanların sosyal ilişkiye girme nedeni; bu ilişki karşılığında kazanç sağlamaları ve ilişkinin devamı, etkileşimin artması yoluyla bu kazancın da artması beklentisi içinde olmalarıdır. Her sosyal etkileşim karşılıklı yararlarla yönetilir ve sosyal takasın merkezini sosyal etkileşimlerden kazanç sağlandığı görüşü oluşturur.

Sosyal takas anlayışının altında yatan temel ilke, birine hizmet veya yarar sağlayan kişinin onu yükümlülük altında bırakmasıdır. Bu yükümlülüğü yerine getirmek ve borçlu kalmamak için diğer kişi kendi hizmetlerinden fazlasını verme eğiliminde olacaktır (Blau, 1986, 89). Takas kuramı, sosyal süreçleri kullanarak sosyal ilişkilerle desteklenen karşılıklılığı ve bireyler arasındaki karşılıklı doyumu inceler. Takas kuramının temel varsayımı bireylerin temel beklentileri üzerine ilişki kurup, bu ilişkiyi karşılıklı kazanç sağlamak amacıyla devam ettirdikleridir (Zafirovski, 2006). Goulde' a (1960) göre, takas ilişkilerinden sağlanmış kazançlar sosyal etkileşimi teşvik eder ve takas süreçleri sosyal etkileşimi düzenleyen mekanizmalar olarak hizmet eder (Blau, 1986, 92).

Sosyal takas bireylerden gelecek karşılıklara bağlı olan, karşılık gelmediğinde sona erdirilen gönüllü hareketlerdir. Blau'nun sosyal takas anlayışının temelini karşılık, yükümlülük, güç ve güven oluşturur (Blau,1983, 208).

Takas işleminin özünde, insanların birbirleriyle etkileşime girerek sosyal ilişkilerinde karşılık elde etme isteği vardır. İstediklerini elde etmek için ilişki kuran kişi, aynı zamanda karşısındaki kişiye bu ilişkiden onun da fayda sağlayacağını göstermek zorundadır. Beklenen karşılığı sağlamak için kişi, karşısındakine bu ilişkinin onun için de kazançlı olacağı garantisini üstü kapalı olarak verir. Karşılık, maddi olabileceği gibi yardım, hediye, sosyal onay, saygı ve itaat şeklinde de olabilir (Blau,1983, 204, 205, 208).

Sosyal takasta birine yapılan bir iyiliğin karşılığı beklenir, fakat karşılıklıla ilgili önceden bir koşul konulmaz. Sosyal ilişkisinden fayda sağlayan birey, faydanın karşılığını ödemek için yükümlülük altına girer. Yükümlülükler önceden belirlenmemiş olduğu halde, yerine getirilmediğinde

bu durumdan aynı ortam ve çevredekiler de haberdar olacaktır. Böylece kişinin, sadece karşısındaki kişiyle olan takası değil, gelecekte olabilecek takasları da tehlikeye girecektir (Blau, 1986, 93, 96).

İyilik yapan kişi karşılığında aynı değerde ya da daha değerli bir karşılığın dönmesini bekler. Karşılığın değeri vericiye bırakılır, zorlama yapılmaz. Fakat verilen karşılık, alınanla aynı değerde değilse alıcı hayal kırıklığına uğrayacaktır (Blau, 1986, 99). Blau' ya (1964) göre, takasta alan kişi, aldığıının karşılığında vereceği bir kaynağa sahip değilse kendi üzerindeki gücünü vererek karşısındakinin her zaman, her istediğini yapmaya gönüllü olabilir (Akt: Pavitt, 1998).

Önemli yardımların sürekli olarak tek taraflı olması gücün temel kaynağını oluşturur. Aldığı yardımın karşılığında sunacak kaynağı olmayan kişi, karşısındakinin gücünü tanıyarak, onun isteklerine razı olarak, sağladığı faydanın karşılığını vermiş olur. Bu şekilde elindeki kaynakları az olan kişi, takas ilişkisine daha bağımlı olacaktır (Blau, 1983, 212).

Sosyal takas diğer insanlara güvenmeyi gerektirir. Takas ilişkisi öncelikle çok az güven gerektiren ve her iki kişinin güvenilirliğini kanıtlayabileceği küçük isteklerle başlar çünkü başlangıçta karşılık alamama riski vardır (Blau 1986, 94). Bireyler yükümlülüklerini düzenli olarak yerine getirdiğinde, daha sonrası için de güvenilir olduklarını ispatlamış olurlar. Sosyal takasın ilerlemesi, bu kişilerin yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirip, güven kazanmalarına bağlıdır (Blau, 1983, 209).

Sosyal takas kuramı, insanların sosyal etkileşime başlama ve devam etme nedenlerinin anlaşılmasını sağlar. Kişiler arasındaki yönetim ilişkilerinde takas etkinliklerinin payı vardır (Ndonga, 2006).

Eğitim örgütleri sosyal sistemlerdir ve iki yönetici, iki işgören veya yönetici işgören arasında da takas süreci işlemektedir. Eğitim yöneticisi çevresindeki gruplar ve kişilerle olan ilişkilerinde takas kuramını işletebilir. Burada önemli olan, eğitim yöneticisinin takasta yapılan hizmete karşı göstereceği tutumdur (Bursalıoğlu, 2003, 41). Tosun'a (1990) göre, takas

durumunda yönetici her hizmetin karşılığında bir pazarlık gücü oluşabileceğini bilmeli ve duruma göre karşı koymalı ya da ödün vermelidir (Akt: Çankaya,1996, 140).

Takas uygulamaları sonucunda eğitim örgütlerinde verim ve etkileşim artabileceği gibi, takasın yetkiyi aşacak durumlarda kullanılması etik olmayan uygulamalara da neden olabilmektedir. Yöneticinin her şeyden önce yetkisini adil bir biçimde kullanması gerekmektedir. Yöneticinin işgörenden karşılığını veremeyeceği yardımları kabul etmesi, işgörenin gücünü tanımasını gerektirecektir. Yöneticinin işgörenden kabul ettiği bir yardımın karşılığını sunmada yetkisini aşacak kadar cömert davranması da yetkisini kötüye kullanmaya kadar varabilmektedir.

Bu araştırmanın problemi, takas kuramının ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin müdür ve öğretmen algılarının neler olduğudur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili, merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenler arasında takas kuramının uygulanmasına ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Takas kuramının ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin,

- a) karşılıklılık,
- b) yükümlülük,
- c) güç boyutlarında

1. Okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Müdür ve öğretmen görüşlerinin arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Müdürlerin görüşleri cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

İnsan ilişkileri yaklaşımıyla beraber, klasik yaklaşımda örgütte dikkate alınmamış olan insan ögesi ön plana alınmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımıyla işgörenin alınan kararlara katılması, iş doyumu, performansı dikkate alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, yetki yerine etkinin kullanılmasının, astlara yönelik demokratik tutum ve yöneticinin liderlik vasıflarının örgütün verimliliğini arttırdığı kanıtlanmıştır.

Diğer taraftan, yöneticinin örgütü yönetirken işgörenle kurduğu ilişki ve işgöreni etkilemesiyle, çalışanların örgütü sahiplenmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yöneticinin işini kolaylaştıran yollardan bir kaçıdır. Yönetici örgütü yönetirken ne kadar demokratik davranır, işgörenin haklarını gözetir ve onlara değer verdiğini hissettirirse, çalışanların gözünde değeri artacak ve yöneticinin onlara etki yolunu kullanması kolaylaşacaktır.

Yapılan yardımların, iyiliklerin karşılığını beklemek insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. İnsanların, yaptıkları eylemlerin karşılığını beklemelerini ve karşılıklı alışveriş yoluyla etkileşimlerini sürdürmeleri takas kuramı ile açıklanmıştır. Eğitim örgütlerinde, örgütü yönetmede, örgüte kaynak sağlamada, çevre ile etkili iletişim kurmada takas etkinliğinin sıklıkla kullanıldığı düşünülmektedir.

Bu araştırma, takas kuramının Türkiye'deki eğitim örgütlerinde ne derecede uygulandığının belirlenmesi, ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenlerin kuramın uygulanmasına ilişkin algılarını saptaması, ve örgüt içi etkileşimle doğrudan ilgili olması nedeniyle önem taşımaktadır. Çalışmanın, takas kuramıyla ilgili sonraki araştırmalara öncülük etmesi umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma; 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili, merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapanlar arasından seçilen okul müdürü ve bu müdürlerin çalıştığı okullardaki öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada yer alan bazı kavramların tanımı şöyledir:

Takas: 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve müdürlerin karşılık, yükümlülük ve güç boyutlarında aralarında yaptıkları alışveriştir.

Takas Kuramı: İki kişi ya da grup arasında açıkça belirtilmediği halde sunulan yardım, tavsiye, onay gibi kazançların karşılığının dönmesini bekleyerek sürdürülen sosyal etkileşimdir.

Karşılıklılık: Takas ilişkisinde sunulan, verilen bir şeyin ya da yapılan bir iyiliğin karşılık beklenerek yapılmasıdır.

Yükümlülük: Takas ilişkisinde alınan bir yardım, iyilik ya da bir şeyin sonucunda alan kişinin, karşılığını ödeyene kadar veren kişiye karşı kendini borçlu, sorumlu hissetmesidir.

Güç: Takas ilişkisinde güç, sunacağı kaynakları fazla olan kişidedir ve güç sahibi kişi, takasta diğerlerini kendine bağımlı kılıp takas ilişkisini biçimlendirir.

Müdür: 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerdir.

Öğretmen: 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenleridir.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde, sosyal takas kuramının gelişimi, sosyal takasla ilgili kavramlar, örgütte takas, yönetimde takas, eğitim yönetiminde takas ve ilgili diğer araştırmalara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Sosyal Takas Kuramının Gelişimi

Sosyal takasın her ortamda olması, eski çağlardan beri filozofların üzerinde tartıştıkları bir konudur. Aristoteles, Nicomachean Ethics adlı eserinde sosyal takasa şu şekilde değinmiştir (Blau, 1983, 207).

“... ödül veya hizmet veren kişi bunu -sanki karşılıksız bir şey değil de bir ‘borçmuş’ gibi- eşdeğer veya daha büyük bir karşılığın dönüşünü bekleyerek bir arkadaşına vermiştir.”

Geçen yüzyıllarda La Rochefoucauld (1664), Mandeville (1714) ve Adam Smith (1759) gibi yazarlar, takasın, sosyal yaşamın büyük bir kısmında bağlantı noktası olduğunu vurgulamışlardır (Blau, 1983, 207).

Antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji kuramcılarının sosyal takas kuramında baskın bulduğu temalar farklılık göstermektedir. 1950’lerde antropolog Malinowski ve Mauss hediye vermenin törel yükümlülüğü üzerinde dururken Homans ve Blau takasın karşılıklı ve sıralı ilerleyişi üzerinde odaklanmıştır. Emerson, sosyal takas sürecinde en önemli temayı güç olarak tanımlamıştır (Hall, 2003, 292).

Gouldner’a göre (1960, 177), elde edilen faydaların devamını sağlamak için karşılıklı alıp verme ihtiyacı sosyal ilişkilerin başlangıç mekanizmasıdır. Takas ilişkilerinden sağlanan kazançlar sosyal etkileşimi teşvik eder. Takas işlemlerini düzenleyen kurallar, yükümlülükleri yerine getirmede grup yaptırımını altındadır.

Emerson (1976), sosyal takas kuramına en büyük katkıyı yapan kuramcılar Homans, Thibaut, Kelly ve Blau olarak sıralamaktadır. Bu kuramcılar, kurama yaklaşımları arasında sosyoloji ve sosyal psikoloji

kökenli olmalarına göre belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Homans ve Blau çağdaş sosyal takas kuramını en başta temsil eden kuramcılardandır. Homans ve Blau'nun sosyal takas yaklaşımındaki farkı, Homans'ın yararlı ve etkili davranışlar üzerine, Blau'nun ise karşılıklılık çözümlemesi üzerine odaklanmasıdır. Homans'ın sosyal takas görüşü insan ihtiyaçlarıyla ilgilenirken, Blau, ekonomik güdüler üzerine odaklanmıştır. Diğer bir ifadeyle Blau' ya göre ekonomik yarar sağlama, uygun sosyal durumlarda güdüleyici olmaktadır (Gibson, 2002).

George Homans insanları sosyal takasta yer almaya iten psikolojik süreçler üzerinde durmuştur. Bu kuramın merkezindeki düşünceye göre, insanlar ödül karşılıklarını arttırarak sosyal eylemlerini genişletirler. Arttırma davranışı genellikle en az bir kişinin diğeriyle takasını içerir. Böylece kişilerin karşılıklı davranış formlarını desteklemesi sosyal eylemin merkezi olarak açıklanır (Blau, 1983, 206).

Peter Blau, takas kuramını biraz daha geliştirmiş; sosyal yapıları anlamanın temelinde, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri yöneten kuralları kullanmıştır. Blau, “bireysel takas işleminden” “statü ve gücün farkı” nedeniyle “meşrulaştırma ve örgüt” üzerinde ve “karşıtlık ve değişim” içerisinde dört aşamalı sıra geliştirmiştir. Böylece takasın sosyal yapı ve sosyal değişimin ikisine de nasıl rehberlik edebileceğini ayrıntılı olarak vurgulamıştır. Blau, kişiler arasındaki etkileşimden ortaya çıkan sosyal yapılara önem vermiştir. Ayrıca takas kuramının sınırlarını çizmiştir. Büyük ölçekli, karmaşık sosyal yapılar ile küçük gruplar arasındaki farkı tanımlamış ve farklı rollerin bu bütünlüğü yönettiğini iddia etmiştir. Ona göre sosyal yapılar, normlar ve değerlerle yönetilir (Ritzer ve Goodman, 2004).

Sosyal takas her zaman iki kişi ya da grup arasında doğrudan olmayabilir. Kişi bir grupta çalışıyorsa yükümlülük kuralları dolaylı takası üretir. A kişisi B kişisine yardım eder, B kişisi de C kişisine yardım eder. Eğer C kişisi, A kişisine yardım ederse, C kişisi B kişisine doğrudan yardım etmediği halde takasın grup içinde karşılıklılığı ortaya çıkmış olur. B' nin yardım çabaları grup içindeki her hangi birine geri döndüğünde dolaylı takas meydana gelmiş olur (Blau, 1983, 256). Blau, sosyal takas kuramında

çoğunlukla bireyler ve küçük gruplara odaklanır, resmi örgütler ve bürokrasilerde dolaylı takas süreçlerini inceler (Knottnerus ve Guan, 1997, 118). Örgütlerde, örgütsel takas makro yapılar, kişiler arası ilişkilerdeki takas ise mikro yapılar içerisinde incelenmektedir (Cox ve Kramer, 1995, 183).

Emerson'un takas ağ kuramı da benzerlik göstermektedir. Takas ağ kuramında A ile B arasında ve B ile C arasında bir bağ varsa muhtemelen A ve C arasında da bağ vardır. Sonuç olarak aradaki ağ A, B ve C yi kapsar (Zhou, 2001).

Sosyal takas kuramının öğretilerinden biri, ilişkilerin güven, bağlılık ve karşılıklı yükümlülük içinde gelişmesidir. Taraflar takasın belirli kurallarına uymak zorundadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 875). Blau'nun takas kuramı süresini görüşmeksizin ve karşılığının ne zaman ödeneceğini bilmeden sunulan yardım, tavsiye, onay gibi kazançların karşılıklı eylemlerini kapsar (Molm, Takahashi ve Peterson, 2000, 1396). Foa ve Foa'nın (1980) kaynak kuramı takasta altı tür kaynağın var olduğu üzerinde durur. Bu kurama göre, bireyler takas ilişkilerinde sevgi, statü, bilgi, para, iyilik ve hizmeti takas ederler (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 880, Cox ve Kramer 1995, 158).

Blau'nun takas kuramı, çoğunlukla statü farklılıklarını, kaynak dağıtımlarını ve takas süreçlerinde güç farklılıklarını içerir. Sosyal takasta kaynakların dağıtımı üzerinde rekabet ortaya çıktığında güç ayrışması belirginleşir (Knottnerus ve Guan, 2003, 111). Yüksek statüdeki kişiler düşük statüdeki kişilere, saygı ve itaatleri karşılığında gerekli yardımı sağlayarak güç ayrışmasını destekler (Blau, 1964, akt: Knottnerus ve Guan, 1997, 111).

Sosyal takas kuramcılarının vurguladığı nokta, bireylerin kazançlarını artırma amacıyla diğerleri ile iletişim içine girdikleridir (Asalage ve Eisenberger, 2003, 491). Takas kuramcılarına göre sosyal davranış, kişilerin karşılığını tartarak istedikleri ödül elde etme temeline dayanır (Wettersten, 1994, 9).

Sosyal takas kuramı sadece bir kuram olarak alınmamalıdır. Takas kuramı, sosyal süreçler boyunca değerli kaynakların hareketini içeren kaynağın çerçevesini sunar. Takasın kapsamı, eğer ortamda ona bağlı değerli bir geri dönüş varsa kaynak takibi devam edecektir varsayımıyla tanımlanabilir. Psikologlar bu olası geri dönüşü pekiştirme, sosyologlar ise takas kavramı ile tanımlamışlardır (Emerson, 1976, 359).

Blau, sosyal takas kuramını açıklarken karşılıklılık, yükümlülük, güven, güç gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Takas kuramını açıklamada kullanılan belli başlı kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

Karşılıklılık

Literatürde, karşılıklılık üzerine ilk çalışma Gouldner tarafından yapılmıştır. Gouldner'ın çalışması sosyal ilişkileri geliştirme ve sürdürmede karşılıklılık rolünün desteğini ortaya koymuştur (Gouldner, 1960, 172).

Gouldner karşılıklılığı evrensel etik kodlarından biri olarak görür. Her iki tarafın da hak ve sorumluluk sahibi olduğu karşılıklılık, karşılıklı bağımlılığı ve karşılıklı hizmetlerin eşdeğer düzenlemede olmasını gerektirir (Gouldner, 1960, 161, 169). Adam Smith de Gouldner'ın bu görüşünü paylaşır. Karşılıklılığı ahlaki bir kural olarak ele alır ve sosyal süreçlerin karşılıklılık kuralıyla paralel sürede işlediğini vurgular (Nord, 1973, 430). Malinowski (1922) karşılıklılığı, her iki tarafın eşit kazandığı, uzun dönem dengede giden, eşdeğer hizmetlerin takası olarak tanımlamaktadır (Akt: Bien ve Maslyn, 2003, 513). Takas kurallarının altında yatan temel ilke, sunulan hizmet ya da iyiliğin karşılığının mutlaka verilmesi gerekliliğidir. Karşılık ile ilgili önceden bir hesaplama ve pazarlık yapılmadığı halde veren kişi, en az verdiğiyle eşdeğer bir karşılığın dönmesini bekler (Blau, 1983, 93). Tüm yazarların karşılıklılık tanımlarında uzlaştıkları nokta, ödenen karşılığın alınanla en az eş değerde olması veya alınandan daha fazlasını içermesi gerekliliğidir.

Gouldner (1960, 173), sosyal sistemlerin devamının, sistemin üyeleri arasındaki karşılıklılık kuralına bağlı olmasını kuramsallaştırmıştır. Bu kurama göre karşılıklılık, insanın medenileşmesinin evrensel bir özelliğidir.

Bireyler, güzel eylemlerin karşılığını vererek, gelecekte kazanç sağlama fırsatını artırır. Karşılıklılık kuralının olmaması durumunda birey, diğerine yardım etmekte isteksiz olabilir. Emerson da (1976, 338) benzer şekilde karşılıklılığı, edimsel koşullanmanın pekiştirme ilkesi ile açıklamaktadır. Pekiştirilen davranışın tekrarlanma sıklığında meydana gelen artış gibi, ödenen karşılığın sonucunda karşılıklılık ilişkisinin de devamı gelir.

Blau ve Gouldner'ın karşılıklılık normunda, bireylerin diğerlerinden aldığı hoş giden davranışların karşılığını olumlu şekilde verme zorunluluğu vurgulanır (Shapiro, Conway, 2005, 774). Gouldner'ın karşılıklılık normunun temelinde, insanlar kendilerine yardım edenlere yardım ederler ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermezler varsayımları bulunur (Akt: Wayne, Shore, Liden, 1997, 85).

Blau sosyal takasın, karşılıklılık ve belirtilmemiş yükümlülükler içerdiği, karşılıklılıkla ilgili bir koşul konulmayacağı üzerinde dururken, bazı yazarlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 878; Molm, Takahaski ve Peterson, 2000, 1399) sosyal takası karşılıklı ve görüşülmüş takas olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre karşılıklı takasta sunulanın karşılığında ne ödeneceği ve ne zaman ödeneceğinin hesabı yapılmayıp, görüşülmediği halde, görüşülmüş takasta taraflar sunduklarının karşılığının ne olarak ve ne zaman ödeneceğini açıkça belirtirler.

Görüşülmüş takasta kişiler, açıkça pazarlık edip, takas süresi üzerinde ortak bir karara varırlar. Karşılıklı takasta ise kesinlikle önceden görüşme yoktur. Kişiler, takası bireysel olarak başlatır ve diğeri için kazançlı olan eylem sonunda karşılık, gelecekte de devam eder (Molm, Takahaski, Peterson, 2000, 1400).

Gallucci ve Perugini (2003, 473) karşılıklılığı birbirine bağlı kuramlar içerisinde inceler. Buna göre karşılıklılık, insanların birbirine bağlı olduğu durumlarda sürekli takip ettikleri davranışsal kurallar veya bireylerin kurallara bağlılık ile kendilerine doyum sağladıkları iç dürtü olarak düşünülebilir. Karşılıklılık, bireylerin, mükâfatlandırıcı mükâfatlandırdıkları; cezalandırıcı cezalandırdıkları bir kural olarak tanımlanabilir. Emerson'a göre (1962)

sosyal ilişki, her bir katılımcının diğerine az veya çok bağımlı olduğu karşılıklı bağımlılığı içerir (Scott, 2001, 138).

Yapılan araştırmalarda, ekonomik güdü olmaksızın bağımsız durumlarda bireylerin karşılıklılık rolleri incelenmiştir. Bu araştırmalar sonucunda insanların genel olarak karşılıklı hareket etme eğiliminde olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında bir grup psikolog (Perugini, Gallucci, Presaghi ve Ercolani), karşılıklılığı sosyal yaşamda özümsemiş norm olarak tanımlar. Birey, karşısındakinin önceki davranışına göre, ödül veya cezayı hak ettiğini belirler ve davranışın karşılığını verir (Perugini, Gallucci, Presaghi ve Ercolani, 2003, 251, 253).

Yapılan davranışın olumlu ya da olumsuz olmasına göre, geri dönen karşılığın da aynı eğilimi göstermesi pozitif karşılıklılık ve negatif karşılıklılık kavramlarıyla açıklanmaktadır.

Pozitif ve negatif karşılıklılık

Araştırmacılar (Uhl-Bien ve Maslyn, 2003; Perugini ve Gallucci, 2001; Cropanzano ve Mitchell, 2005) karşılıklılığın pozitif ve negatif karşılıklılık eğilimleri gösterdiğini savunur.

Negatif karşılıklılık yönelimi, negatif davranış için negatif davranışın geri dönme eğilimini, pozitif karşılıklılık yönelimi de pozitif davranış için pozitif davranışın geri dönme eğilimini içerir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 878). Yapılan araştırmalarda, negatif karşılıklılığı yüksek bireylerin, diğerlerine kötü niyetle baktıkları ve daha sinirli oldukları bulunmuştur (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 878).

Pozitif karşılıklılığı işleten kişiler, kişiler arası pozitif davranışa duyarlıdır ve ödüllendirme gibi pozitif yaptırımları kullanırlar. Negatif karşılıklılığı işleten kişiler ise kişiler arası negatif davranışa duyarlıdır ve birini cezalandırma gibi negatif yaptırımları kullanırlar (Perugini, Gallucci, Presagni ve Ercolani 2003, 256).

Cropanzano ve Mitchell (2005, 876), takas içindeki karşılıklılığın doğasına ve karşılıklılığın, birbirine bağlılık olarak karşılıklılık, halk inancı olarak karşılıklılık ve ahlaki norm olarak karşılıklılık olmak üzere ayırt edici üç farklı çeşidine dikkat çeker.

Birbirine bağlılık olarak karşılıklılık

Tamamen bağlılık ya da tamamen bağımsızlık sosyal takas değildir. Takas, alınan ve geri verilen bazı şeylerin çift yönlü hareketini gerektirir. Karşılıklı ve tamamlayıcı uzlaşmaları içeren birbirine bağlılık sosyal takasın açıklayıcı bir özelliği olarak düşünülebilir (Cropanzano ve Mitchell 2005, 876).

Bir kişinin diğerine götürdüğü tepki sayesinde o kişi fayda sağlarsa, kazanç sağlayan kişi aynı karşılığı vermelidir. Kelley ve Thibault (1959), takas sıralamasının modelini araştırmıştır. Karşılıklı takas, belirlenmiş bir pazarlığı içermez, kişinin eylemleri, diğerinin davranışlarına bağlıdır. Bu sebeple, birbirlerine bağlı olma, riski azaltır ve işbirliğini teşvik eder. Süreç en az bir katılımcı hareket ettiğinde başlar ve diğeri karşılık verirse takasın yeni turu başlar. Süreç hareket halindedir, her sonuç kendini pekiştirmiş bir döngü meydana getirir (Cropanzano ve Mitchell 2005, 876).

Halk inancı olarak karşılıklılık

Halk inancı olarak karşılıklılık, insanların hak ettiklerini alacağına dair kültürel beklentileridir. Malinowski (1932), bu tür karşılıklılığı çiftçilik ve balıkçılıkla uğraşan toplumlar arasındaki ticari ilişkilerde tanımlar. Bu ilişkilerde tüm takaslar iyi bir dengededir, yardımcı olmayan kişi cezalandırılacaktır ve yardımcı olan kişi, gelecekte yardımının karşılığını alacaktır (Cropanzano ve Mitchell 2005, 876).

Bies ve Tripp'e (1996) göre, bu görüşte olanlar intikam için çabalamazlar çünkü suç işleyenin sonunda yaptıklarının karşılığını alacağına inanırlar. Karşılıklılığa dayalı halk inancı, toplumdaki yıkıcı davranışların bazı durumlarda olabilirliğini azaltmaktadır (Akt: Cropanzano ve Mitchell 2005, 876).

Bir norm olarak karşılıklılık

Karşılıklılık, uymayanın cezalandırıldığı kültürel buyruk olarak düşünülebilir (Malinowski ve Mauss, 1967, akt: Cropanzano ve Mitchell 2005, 877). Normlar kişinin nasıl davranması gerektiğini tanımlar ve normları takip edenler karşılıklı davranmak zorundadır.

İşgörenin karşılıklılık normunu kabulü ile algıladığı örgütsel destek ve örgütte hissettiği yükümlülük artar (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades 2001, 42).

Takas İdeolojisi

Bireylerin karşılıklılığı destekleme derecesine göre farklılık gösterdiğine dikkat çeken sosyal psikologlar, bireylerin karşılıklılığı destekleme derecesini yüksek veya düşük takas yönelimli olma ile açıklamışlardır (Clark ve Mills 1979, Cerreto ve MacDonald, 1977, akt: Cropanzano ve Mitchell 2005, 877). Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986, akt: Cropanzano ve Mitchell, 2005, 877), Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades (2001, 49) takas yönelimini takas ideolojisi olarak tanımlamışlardır. Bazı bireyler, insanlara verdiklerden daha büyük değeri onlardan alma yükümlülüğünün uygun ve etkili olduğuna inanırlar. Bu inanç Greenberg ve Westcott (1983) tarafından karşılıklılık ideolojisi olarak kavramlaştırılmıştır (Eisenberger, Cotterell ve Marvel 1987, 743).

Takas ideolojisi güçlü olanlar yükümlülükleri dikkatle yerine getirir. Takas ideolojisi zayıf olanlar yükümlülüklerle ve takasın karşılıklılığı ile daha az ilgilidirler. Takas inancı ile katılımcı kararı, grup onayı ve memnunluk arasında orta düzeyde bir ilişki bulgulanmıştır (Cropanzano, ve Mitchell, 2005, 877).

Witt ve Broach (1993) mesleki doyumu arttırmada güçlü takas ideolojisinin önemini vurgulamıştır. Last, Witt ve Wilson'un (1999) araştırma bulguları, takas ideolojisinin kazanç algısı ile işgören tutumu arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği yönündedir (Akt: Cropanzano ve Mitchell, 2005, 877).

Araştırma bulguları, olumlu eylemlerin yüksek takas yönelimli bireylere, düşük takas yönelimli bireylere göre dönme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Einsenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986), takas ideolojisini araştırmışlardır. Bu araştırmada, algılanan örgütsel destek ve göreve mazeretsiz devamsızlık, yüksek takas ideolojisine sahip bireylerde daha fazla bulgulanmıştır. Takas ideolojisi, hissedilen yükümlülük, algılanan örgütsel destek, çaba ve performansı kuvvetlendirir. Takas inancı, katılımcı kararı, grup normlarının kabulü ve terfi olanakları ile memnunluk arasındaki ilişkiyi yumuşatır. Witt ve meslektaşları, güçlü takas ideolojisini, eğitim ve mesleki doyumu arttırmada ve yönetici takdir yükümlülüğünde önemli bulmuşlardır (Akt: Eisenberger, Cotterell ve Marvel 1987, 744).

Yükümlülük

Sosyal ilişkiden fayda sağlayan kişi, sırası geldiğinde faydanın karşılığını ödemek için yükümlülük altına girer. Kabul ettiği yardımlar karşılığında, karşı tarafa aldığından eş değerini veya daha fazlasını sunmak durumundadır (Blau, 1983, 205).

Birine hizmet ya da yarar sağlayan kişi, karşındakini karşılık vermeye zorlar. Bu yükümlülüğü yerine getirmek için alan kişi, hizmeti verene bir fayda sağlamalıdır. Bir kere girilen takas ilişkisi sonucunda her birey diğerini desteğini arttırmaya teşvik etmek ve ona karşı borçlu kalmamak için aldığı hizmetlerden fazlasını sağlama eğilimindedir. Bu şekilde takasın sürekliliği ile takas ilişkilerinden sağlanan faydalar sosyal etkileşimi teşvik eder (Blau, 1983, 89, 90).

Sosyal ilişkiye dahil olan bireyler, fedakarlıkta bulunarak güvenilir olduklarını ispatlamak için çaba harcarlar. Kişilerden biri veya her ikisi ilişkinin değerini güçlendirmek için sağlanan faydanın oranını arttırmaya çalışır. Karşılıklı yükümlülüklerini güçlendirmek için ilişkiye yatırım yaparlar (Burns, 1990, 140). Bir kişi, ilişkiden sağladığı kazancın, karşısındakine verdiğinden daha fazla olduğunu düşünürse, diğerine fazladan iyilik yapma yükümlülüğü hissedecektir. Kişiler arasındaki faydaların takasındaki artış, kişileri birbirine

daha bağımlı yapar ve karşılıklı güveni geliştirir. Karşılık vermede başarısızlık, güvenin kaybına neden olur ve gelecekteki takasları engeller (Blau, 1986, 103, 107–108). Yükümlülükler yerine getirilmediğinde aynı ortam içindeki diğer bireyler de bundan haberdar olacaktır. Böylece kişinin sadece karşısındaki kişiyle olan takası değil, gelecekte olabilecek takasları da tehlikeye girecektir (Blau, 1986, 97).

Bazı örgütsel davranış yaklaşımları, işgören işveren arasındaki karşılıklı yükümlülük içerisinde özel etkinlikleri yerine getirmeyi işgörenin motivasyonu içinde alır (Aselage ve Eisenberger, 2003, 492). Örgütten yüksek değerde kaynak sağlayan işgören karşılıklılık temelinde örgüte yardım için yükümlülük hisseder (Aselage ve Eisenberger 2003, 492). Davranışsal yükümlülük, güç kullanımını ve eşitsizliği azaltabilir (Cook ve Emerson 1978, akt: Molm, Takahashi ve Peterson, 2000, 1405).

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades'in (2001, 49) işgören ilişkilerinde karşılıklılığın rolünü inceleme amacıyla 413 işgören üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları, güçlü takas ideolojisi olan işgörenlerin düşük takas ideolojisi olan işgörelere göre örgütte hissettikleri yükümlülüğün daha fazla olduğu yönündedir. Algıladıkları örgütsel destek düşük dahi olsa, güçlü takas ideolojisine sahip olan işgörelenler, örgütlerin onlara az da olsa karşılık vereceklerine inandıklarında yükümlülük hissederler. Bu araştırmadan hareketle, işgörelenlerin işyerinde hissettikleri yükümlülükler ile sahip oldukları takas düşüncesi arasında bağlantı olduğu söylenebilir. Bulgular göstermektedir ki, örgütte karşılıklılık normunun belli derecede uygulandığı konusunda algılanan örgütsel destek ve hissedilen yükümlülük yüksek ve düşük olan işgörelenler aynı fikirdedir.

Güven

Sosyal takas ilişkileri oldukça yavaş bir süreç içerisinde gelişir; oldukça az risk içerdiğinden çok az güven gerektiren ve her iki partnerin güvenirliliğini kanıtlayabileceği küçük hareketlerle başlar ve onlara ilişkilerini genişletmeyi sağlayarak daha büyük hareketler içerisine işlemeye doğru ilerler. Böylece, sosyal takasın ilerlemesi, kendinden üretilen bir şekilde,

tarafları istenen güvene götürür. Güven yaratma sosyal takasın büyük bir fonksiyonu olarak görünür ve yükümlülük altında olma süresini uzatan mekanizmalar mevcuttur, böylece sosyal takas güven ve borçluluğun bağlarını kuvvetlendirir (Blau, 1983, 208–210).

Takas ilişkilerinin kuruluşu, karşıdaki kişiye yükümlülükleri oluşturan yatırım yapmayı gerektirir. Sosyal takastaki karşılıklı alıp verme, karşıdaki kişiye güveni gerektirdiğinden başlangıçtaki zorluk, kişilerin kendilerini kanıtlamalarıdır. Bireyler yükümlülüklerini düzenli olarak yerine getirdiklerinde daha sonrası için de güvenilirliklerini ispatlamış olacaklardır (Blau, 1986, 93, 98) Sosyal takas, yükümlülüklerin yerine getirilmesi için diğerlerine güveni gerektirdiğinden takas ilişkileri başlangıçta az güven gerektiren küçük işlerle başlar. Bu şekilde karşılık gelmediğinde kayıp fazla olmaz. Bir işgören meslektaşına yaptığı yardımın karşılığını görmezse, işgörenin kaybı olur ve işgören kendini daha büyük kayıplardan korumak için yapacağı yardımları durdurur. Eğer meslektaşları yapılan gönüllü yardımın karşılığını verirse, kendisinin yapacağı ve devam ettireceği karşılıklar için güvenilir biri olduğunu ispatlamış olur (Blau, 1983, 94).

Risk, takas partnerinin davranışlarına bağlı güvenin gelişmesi için gerekli bir koşuldur. Molm, Takahaski ve Peterson (2000, 1422) karşılıklı takasın, takas partnerleri arasındaki güveni görüşülmüş takasa göre daha fazla geliştirdiği hipotezinden hareketle bir araştırma yapmışlardır. Karşılıklı takasta kişiler her hangi bir resmi güvence olmadan karar verdikleri halde, kişiler arasındaki güveni geliştirmede görüşülmüş takastan daha baskın bulgulanmıştır. Görüşülmüş takasta, geri dönüş zamanının bilinmesi ve bağlayıcı anlaşma güvence oluşmadan güvence sağlar.

Güç

Literatürde güç kavramına değinen pek çok kuramcı ve her bir kuramcının kendi alanına göre farklı güç tanımlaması bulunmaktadır.

Weber (1947) gücü, “sosyal ilişki içindeki bir kişinin, direnmelere rağmen, bir konumda kendi iradesini uygulama olasılığı” olarak

tanımlamaktadır (Akt: Rogers ve McIntire, 1983, 237). Tawney'in (1931) tanımlamasına göre güç, "birey veya grupların davranışlarını kendi istediği tarzda değiştirme kapasitesidir" (Blau, 1986, 115). Kotter'a (1979) göre ise güç, diğer insan ve olayları etkileme imkanıdır (Akt:Kocev, 2001).

Blau'nun güç kavramı kişiler ve gruplar arasındaki etkinin her türü ile ilgilidir ve birinin diğerlerini ikna ederek, onları ödüllendirme ile onlara isteklerini kabul ettirdiği takas işlemlerini kapsar (Blau, 1986, 115). Blau'nun güç tanımı Weber'in tanımıyla benzerlik göstermektedir. Blau, Weber'den farklı olarak güç sahibi kişinin, ödül veya ceza sağlama yoluyla iradesini uygulayacağını vurgular.

Sosyolojinin ilkeleri, sosyal ilişkilerin güç ilişkileri olduğu önermesine dayanır (Touraine, 1981, akt: Özaslan, 2006, 2). Güç, kişiler arası ilişkileri ifade eder. Kişinin gücü ancak diğerleri ile kurduğu ilişkiler sonucu anlaşılabilir (Kirel, 1998, 10). Kişiler gelecek yaptırımdan korkuyorlarsa ve bu korkuyla hareket ediyorlarsa Bachrach ve Morton'a göre aralarında güç ilişkisi vardır (Akt: Rogers ve McIntire, 1983, 242).

Jay'ın güç tanımı, "üstünlüğün, başkaları tarafından kabul edilmesi anlamındadır" (Akt: Geybullayev, 2002, 106). Güç, bir kişinin diğerlerini etkilemesi olarak tanımlandığında, gücün kapsamını belirleyen, etki altında olan kimsedir. Buna göre bir işgörenin, yöneticisinin gücü hakkındaki tahmini, o gücün gerçek değerinden daha fazla olabilir. Yöneticiler blöf yaparak bu gerçekten yararlanabilirler. Blöf tutarsa yönetici gerçekten bu güce sahipmişçesine etkili olur (Hicks,1967, akt: Özaslan, 2006, 7).

Literatürdeki tanımlardan, "bir bireyin, bir birey ya da grubu kendi iradesi doğrultusunda etkileyerek isteklerini yaptırmayı" gibi ortak bir güç tanımı yapılabilir. Literatürde güç ve etkiyi ayrı kavramlar olarak ele alıp, açıklayan yazarlar vardır. Abell (1977) gücün davranışı değiştirip, görüşü değiştirmediğini; etkinin ise görüş ve davranışı birlikte değiştirdiğini vurgulamıştır. Bierstedt 'e göre (1969) etki ikna edici, güç ise zorlayıcıdır (Akt: Kocev, 2001).

Etzioni gücü, üyelerinin örgüte bağlılık derecesine göre sınıflar. Etzioni bu sınıflamada zorlayıcı gücün hüküm sürdüğü örgütlere toplama kampları, cezaevleri, akıl hastaneleri ve esir kamplarını; kazançlı gücün üstün geldiği örgütlere meslek ve yönetim örgütlerini, kuralcı gücün üstün geldiği örgütlere ise dini mezhepleri, siyasi partileri, hayır kurumları, okul ve üniversiteleri örnek olarak gösterir. Toffler (1996) bu sınıflamayı, insanları belirli bir yolda davranmaya zorlamak amacıyla bilgi, para veya zorlamanın kullanımı olarak düzenler. Şimdiki ekonomik ve sosyal sistemlerde güç kaynağı olarak zorlama yerine bilgiye başvurma eğiliminin tercih edildiğini vurgular (Akt: Kocev, 2001).

French ve Raven (1959), ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşim gücü olmak üzere beş tür sosyal güç kaynağına dikkat çeker (Akt: Peiro ve Melia, 2003, 16). Birey, diğerleri onun kendilerine istenen karşılığı sağlayacağına inanırlarsa ödül gücüne, kendilerini cezalandırabileceğine inanırlarsa zorlayıcı güce sahip olur. Belirli etki alanı ya da genelde bilgili olarak algılanan birey uzmanlık gücüne sahiptir. Bireyde diğerleri üzerinde etki kullanma hakkı görüyorlarsa o kişi yasal güce; diğerlerinin onda beğendiği, çekici bulduğu özellikler taşıdığına onlara karşı özdeşim gücüne sahip olur (Carli, 1999). French ve Raven'ın güç tiplerinde bireyin sahip olduğu gücün derecesini belirleyen, diğerlerinin o kişiye atfettiği özelliklerdir.

French ve Raven (1959), gücün iki etmenli kuramında kişiler arası gücü, informal ve formal güç olarak ikiye ayırır. Formal gücü konum gücü, informal gücü ise kişisel güç olarak tanımlar. Bu sınıflamaya göre formal güç, yasal, ödül ve zorlayıcı gücü; informal güç ise uzmanlık ve özdeşim gücünü içerir. Formal güç hiyerarşiyle ilişkilidir, karşılıklı ilişkiler yoktur, informal güç ise karşılıklı ilişkilere dayanır (Akt: Peiro ve Melia, 2003, 14).

Eğer A kişisi B kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilirse, A kişisi B kişisine kendi ihtiyaçlarını karşılayacağı koşullar koyabilir. Böylece iki taraf bir takas ilişkisine girer. Alan ve veren taraf arasında eşitsizlik varsa bu ilişki güç ilişkisidir. Bu ilişkide bir taraf diğerinden daha kazançlı çıkar çünkü ilişkinin konumu diğerinin güçsüzlüğünün ve ihtiyaçlarının fark edilmesine izin verir

(Barry, 1976, akt: Kocev, 2001). Emerson'un aynı yöndeki ifadesiyle; gücü kontrol ettiğini veya diğerlerini etkilediğini iddia eden kişi, diğer için önemli olan şeylerin kontrolünde de yer alır (Akt: Kocev, 2001).

Bir kişinin diğer bir kişiye bağımlılığı ne kadar fazla ise, bağımlı olan kişi üzerindeki güç o kadar fazla olur. Diğerlerinin gereksinim duyduğu kaynaklara tek başına sahip olan kişi diğerleri üzerinde güç sahibidir. Sahip olunan kaynak sayısı arttıkça bağımlılık azalır. Bir örgütte, üstün sahip olmadığı önemli yeteneklere sahip olan ast, üst karşısında güç kazanır. Bir kişinin sahip olduğu gücün derecesi, diğerlerinin ihtiyaçlarını gidermeleri için bu kişiye bağımlılıklarının bir göstergesidir (Kirel, 1998, 12, 31).

Yöneticinin resmi konumu ve gücü, astlarına önemli hizmetler sağlamak yoluyla onları kendine yükümlü bırakmasına fırsat sağlar (Blau, 1986, 206). Güç ilişkileri, her birinin kendi avantaj ve isteklerinin peşine düştüğü yönetici ve astın ilişkilerinde de görülebilir (Scott, 2001, 137). Deneyim ve enerji de güç etmenleridir. Bir işgören işinde iyiyse, diğerleri ondan yardım talep eder ve onunla beraber çalışmak ister. Yönetici de bu kişiye güvenir ve destekler (Hodgetts, 1975, 183). Bu durumda deneyim ve uzmanlık gücünün işgörenin yöneticiye karşı takas edebileceği önemli bir güç türü olduğu söylenebilir.

Her bireyin bağımlılığı diğer için bir güç kaynağıdır. A' nin B üzerindeki gücü, B' nin A' ya bağımlılığı ile artar ve B' nin A' ya bağımlılığı, B' nin alternatif takas partneri elde etmesiyle azalır. Güçte eşitsizlik ve bağımlılık, daha az bağımlı olan kişinin diğer üzerinde güç üstünlüğüne sahip olduğu dengesiz güç ilişkisini oluşturur (Emerson, 1972, akt: Molm, Takahaski, Peterson, 2000, 1398).

Güç, tüm sosyal ilişkilerde olduğu gibi takas süreçlerini içerir. Yöneticileri güç sahibi yapan, astların onlara bağımlı olmalarıdır. Yönetici astlarını işe koşmada elindeki güç kaynaklarını kullanabilir. Diğer taraftan, yöneticinin gücü, astın performansına bağlı olduğu için, fazladan bazı yeteneklere sahip olan ast, bu yeteneklerini örgütte kullanma karşılığında

yöneticinin güç kaynaklarından taleplerde bulunabilir. Örgütlerde yönetici ve işgören arasındaki takas ilişkisinin bu şekilde işlediği söylenebilir.

Takas ve Güç

Bir gruba yeni giren kişi, gruptaki bireylerin istekleriyle karşılaşır. Kişi, grupta kabul görebilmek için istekleri yerine getirecektir. Aynı örgütteki mesai arkadaşlarından birine iyilik yapan kişiye, diğerinin ödeyeceği karşılık yoksa, yükümlülüklerini o kişiye saygı göstererek yerine getirir (Blau, 1983, 206). Alan kişinin veren kişiye karşılık olarak sunacak bir kaynağı olmadığında, kişi kendi üzerindeki gücünü kaynak olarak teklif edebilir; veren kişi ne isterse yapmaya gönüllü olabilir. Blau' ya göre güç her zaman tek taraflıdır ve insanlar kendi üzerlerinde güç vermeyi sevmezler. Ancak takas tek taraflı olduğunda, güç ilişkisi takasın merkezini oluşturur (Pavitt, 1998). Bu durumda, karşılıklılık takasta bir tür dengesizlik ortaya çıkarır (Blau, 1983, 27).

Karşısındakine hediye veren veya önemli hizmet sunan kişi, daha yüksek statüde olanları yükümlülük altına sokarak üstü örtülü talepte bulunabilir ve böylece daha üst bir konuma geçmiş olur. Yaptığının karşılığı ona dönerse yükümlülükler yerine getirilmiş olacaktır. Ödenen karşılık daha büyükse bu kez ödeyen, verene karşı üstünlük iddiasında olacaktır. Karşılıklı takasın devam etmesi, aynı seviyede olan kişiler arasındaki ilişkiyi güçlendirir. Fakat taraflardan biri karşılık ödemedi başarısız olursa diğerinin üstünlüğünü kabul edecektir. Takasta sunacağı olanakları daha az olan kişinin, takas ilişkisinden beklentisi ve diğer kişiye bağımlılığı daha fazla olacaktır (Blau, 1986, 99).

Takas, bir tür güç çeşitlenmesini ortaya çıkarır. Diğerlerinin ihtiyaç duydukları hizmetleri yöneten; onların komutasında olan herhangi bir hizmetinde özgür olan; diğerlerince başka bir yerden elde edilemeyen ya da bu kişiden zorla alınamayan özelliğe sahip hizmetleri olan kişi, olası ihtiyaçlarını tatmin ederek diğerleri üzerinde güç elde edecektir. Diğerleri, onun isteklerine razı olarak, sağladığı faydalara karşılık vermiş olur. Sürekli bir şekilde diğerlerine, ihtiyaç duydukları hizmetleri sağlayan kişi, onları

bağımlı ve kendisine karşı yükümlü hale getirir. Diğerlerinin biriken yükümlülükleri onları, daha fazla hizmet sağlamayı keseceği korkusu ile onun isteklerine uymaya mecbur eder (Blau, 1983, 212).

Emerson (1972), güç ilişkilerinin oluşumu için dört koşul belirtmiştir. Birinci koşul, bireyin ona yardımda bulunacak kişinin gereksinim duyduğu şeylere sahip olmaması koşuludur. Bu şekilde birey aldığı karşılığını ödeyemeyecektir. İkincisi, bireyin aldığı yardımı ona sağlayacak başka kaynaklara sahip olmamasıdır. Bu şekilde birey diğerine muhtaç olacak, bağımlılığı artacaktır. Üçüncüsü, bireyin isteklerini baskıyla elde edememesidir. Dördüncüsü, bireyin gereksinim duyduğu faydalardan vazgeçememesidir. Bu dört koşul sağlandığında birey, gereksinim duyduklarını alabilmek için karşısındakinin isteklerine uymak ve onun gücünü tanımak zorunda kalacaktır (Akan, 1990, 15).

Takas dengesi, tek yönlü hizmet ve tek yönlü güç olmak üzere iki dengesizliğe dayanır. Bu iki dengesizlik, bir bakış açısından denge oluşturduğu halde, diğeri açısından takas dengesini pekiştirerek bağımlılığın dengesizliğini sürdürür. Bu dengesizliği devam ettiren güçtür. Sosyal tepkilere güç uygulaması, karşılıklılık ve dengesizlik ilkesini yansıtır. Diğerleri üzerindeki güç, onların etkinliklerini düzenleme ve yönlendirmeyi mümkün kılar. Örgütten kazanç sağlayan üyeler, mali bedel olarak, takasta yöneticinin emirlerine uyar ve örgüte çeşitli katkılar yaparlar (Blau, 1986, 28,29).

Levi-Strauss'un ifadesiyle; karşıdaki kişiye daha verici olmak, onu karşılayamayacağı yükümlülükler altında bırakmak, o kişinin unvan, otorite, prestij ve ayrıcalıklarının ele geçirilmesini sağlar. Modern toplumlarda da karşıdakine fayda sağlama arkadaşlığın bir gereği olabileceği gibi, onlar üzerinde üstünlük kurma amacıyla da yapılabilir (Akt: Blau, 1983, 211). Grubun üye üzerindeki yaptırım gücünün fazlalığı, üyenin, ihtiyaçlarını gidermede gruba bağlılığına, değer ve ihtiyaçlarının giderilmesi için alternatif gruplardan yoksunluğuna bağlıdır (Burns, 1990,142).

Takas süreçleri güç ayrımlaşmasını artırır. Diğerlerinin ihtiyacı olan hizmete hakim olan kişi, itaatleri üzerinde olası ihtiyaçların tatmini ile

diğerleri üzerinde güç elde eder. Diğerlerinin hayati ihtiyaçlar için bağı olduğu kişi onun isteklerini yerine getirmede güç sahibidir (Blau, 1983, 22).

Takas İlişkileri

Takas ilişkileri kademeli olarak ilerler. Aynı eylem bir takası tamamlayıp diğerini başlatabilir. Bu ilişkilerin eşitliği ve eşitsizliği sadece birinin diğerine verdiği karşılık oranlarıyla ortaya çıkar (Molm, Takahaski, Peterson, 2000, 1400).

Karşılıklı takas ilişkisinde kişiler, takası geri dönüşün ne olacağını bilmeden ve diğerinin karşılık garantisi olmadan başlatırlar. Takas ilişkisinin başlangıcında geri dönüşün hiç olmaması ya da verilenden az olması riski her zaman vardır. Bu risk takas partnerlerinin güvenilirliklerini göstermeleri için fırsat sağlar (Molm, Takahaski ve Peterson, 2000, 1401).

Fiziksel zorlama ile elde edilmiş kazançlar takas değildir. Simmel'e (1908) göre kişinin ilk seferki iyiliği tamamen geri ödenemez çünkü ilk yapılan iyilik hazırlıksız, doğal olarak ortaya çıkmış bir iyi niyet hareketidir. Oysa bir sonraki iyilik karşılığını verme amacıyla yükümlülük ile harekete geçirilir (Blau, 1986, 98).

Takasta genel olarak karşılığın çabuk ödenmesi beklenir gibi gözükse de, iş ilişkilerinde hemen ödeme uygunsuz görünür. Yükümlülüğü yerine getirmedeki fazla isteklilik kişisel çıkar olarak algılanır. Sosyal bağlarda yükümlülüklerin uzun süre aralığı içinde yerine getirilmesi güveni ve bağlılığı kuvvetlendirir (Blau, 1986, 99).

Bir kere girişilen takas ilişkisi sonucu her birey, diğerine borçlu kalmadan, onun desteğini arttırmak için kendi hizmetlerinden fazlasını sağlama eğiliminde olacaktır (Blau, 1986, 88). Takas ilişkilerinde birine yapılan iyiliğin en azından zaman ve emek maliyeti vardır. Karşılığında saygı ve takdir görmek de bir tür takas karşılığıdır. Meslektaşlarının bir konuyu danışması üzerine onlara açıklama yapan birey, dikkatli dinlenmesi ile kendisine ihtiyaç olunduğunu, meslektaşlarının bu işi tek başlarına

yapamayacağını düşünecektir. Kişinin alacağı karşılık da budur (Blau,1986, 102).

Sosyologlar takası, tüm ilişkilerin temeli olarak görürken, sosyologların tersine Clark ve Mills (1979) takas ilişkileri ile toplumsal ilişkilerin aynı olmadığını vurgular. Clark ve Mills'e göre takas ilişkileri karşılıklılık kuralına dayanır, oysa toplumsal ilişkilerde diğerinin mutluluğu ve iyiliği ön plandadır (Batson, 1993, 677).

Yapılan araştırmalar, sosyal takas ilişkilerinin işgören tutumu, iş doyumunu, örgütsel yükümlülük ve örgütsel adanmışlığı artırdığını kanıtlar niteliktedir (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005, 146).

Sosyal ve Ekonomik Takas

Sosyal ve ekonomik takas arasındaki en temel farklılık sosyal hareketlere giren yükümlülüklerin önceden açık bir şekilde belirlenmemiş olmasıdır. Ekonomik hareketlerde her iki grubun da tam yükümlülükleri eşzamanlı bir şekilde kararlaştırılır; bir ürünün satış fiyatı ve koşulları önceden belirlenir. Sosyal takasta, bir grubun diğerine sağladığı faydanın geri ödenmesine yönelik beklenti olmasına rağmen, karşılığın özelliği belirsiz bırakılır (Emerson, 1976, 350).

Sosyal takas diğerlerine güvenmeyi gerektirir, ekonomik takasta resmi sözleşmeler güveni gerektirmez. Sosyal takasın en önemli faydası -sosyal onay ve saygı gibi- üzerinde tam bir fiyatın konulamayacağı değerlere sahip olmasıdır (Blau, 1983, 208).

Örgütte Takas

Örgüt kuramcıları, işgörenin örgütten materyal ve sosyo duygusal kazançlar sağlamak için, kendi çabasını ve örgüte bağlılığını takas ettiğini vurgular (Etzioni, 1961; Gould, 1979; Levinson, 1965; March ve Simon, 1958; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1979; akt: Aselage ve Eisenberger, 2003, 491). Örgütte işveren işgören takası, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek kavramları ile

açıklanmaktadır (Shapiro, Conway, 2005, 774; Wayne, Shore, Liden 1997, 82; Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000, 740; Aselage ve Eisenberger, 2003, 492). Psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek ve yönetici-ast takası (LMX kuramı) karşılıklılığa bağlıdır ve sosyal takasın temelini oluşturur (Shapiro, Conway, 2005, 774, Settoon; Bennett ve Liden, 1996, 219). Algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ve yönetici-ast takası kuramları işveren işgören ve yönetici ast ilişkilerinde sosyal takas süreçlerini vurgular (Aselage ve Eisenberger, 2003, 491).

Cox ve Kramer (1995, 180,181) örgütte işgören çıkarma süresince sosyal takas ilkelerinin ne şekilde kullanıldığını incelemişlerdir. İnceleme sonucunda ortaya konulan model, yöneticilerin ilişkilerinde sürekli olarak örgütsel norm ve beklenti düzeyinde işgörenler için maliyet-kazanç oranını hesapladıklarını önerir. Yöneticiler astları ile kaynakların takasında maliyet ve kazancı hesaplayıp gözettiklerini ima etmişlerdir. Yapılan görüşmelerde bir yönetici, bir çalışan diğerinin bir malı çaldığını söylediğinde ilgilenmediğini çünkü o kişinin en üretken işgöreni olduğu ve geçmiş yıllarda örgüte alışılmışın dışında kazançlar sağladığını vurgulamıştır. Bu durumda yöneticinin örgüt için işlettiği takasın, maliyet yarar analizi yaparak işgörenin geçmiş ve gelecek yıllardaki faydasını dikkate almak olduğu söylenebilir.

Farklı altyapıya sahip işgörenlerin ve heterojen görevlerin olduğu örgütlerde karşılıklı hareket etmeyi gerçekleştirmek zordur. İş ilişkilerinde karşılıklılık, işgöreni örgütte tutma ve işgörenin terfi beklentisine neden olabilir. İşgören ve işveren arasındaki karşılıklılık sadece daha nitelikli ilişkiyi kolaylaştırmakla kalmaz, bireysel performans ve kariyer başarısının geliştirilmesine de katkı sağlar (Dabos ve Rousseau, 2004, 67–69).

Moreland ve Levine'in (1982, akt: Cox ve Kramer, 181) araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin maliyet-kazanç hesapları sadece güncel davranışlara dayalı değildir. Yöneticiler, geçmiş, şimdiki ve gelecek takasları da düşünüp, hesaba katmaktadırlar. Örgütün işgörelere sağladığı olumlu kazançlı eylemler yüksek nitelikli takas ilişkisi kurulmasına katkı sağlar. İşgörenin kazançlı eylemler karşılığında vereceği yükümlölükleri artar (Settoon, Bennett ve Liden, 1996, 219).

Deckop, Cirka ve Andersson'un (2003, 107) örgütlerde yardım davranışının karşılıklılığını incelediği araştırmada, sosyal takas kuramı kullanılarak işgörenin iş arkadaşlarına niçin yardım ettiği araştırılmıştır. Araştırmada, işgörenlerin diğerlerine yardım etme nedeni, karşılığında diğerlerinden yardım almaları olarak bulgulanmıştır. Buradan yola çıkılarak örgütsel yaşamda karşılıklılığın önemli olduğu söylenebilir. İşgören yönetici arasındaki takas da en az iki işgören arasındaki takas kadar önemlidir.

Algılanan örgütsel destek (Perceived Organizational Support- POS)

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin, örgütlerinin onlarla ilgilendiğine, onların katılım ve katkılarına değer verdiğine dair inançlarıdır (Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000, 740; Aselage ve Eisenberger, 2003, 493). Algılanan örgütsel destek, örgüt ile üye arasındaki sosyal takas ilişkisini içerir (Eisenberger, 1986, akt: Wayne, Shore ve Liden, 1997, 82). Algılanan örgütsel destek kuramı işgörene verilen taahhüt değil, işgörene verilen sosyo duygusal bağın şiddetini saptamak olarak da tanımlanır (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005, 148). İşgörenlerde algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda hissettikleri örgütsel yükümlülük de artmaktadır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996, 224).

Algılanan örgütsel desteğin performans ve örgütsel bağlılığa katkı sağladığı yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Örgütleri tarafından fazla desteklendiğini hisseden işgörenler, örgüte karşılığını daha çok verir ve örgüte bağlılıkları gönüllüdür (Wayne, Shore, Liden 1997, 90).

Yönetici işgören takası (Leader-Member Exchange-LMX)

Literatürde işgören yönetici takasının niteliği yönetici-ast takas kuramı olarak yer almaktadır (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005, 153). LMX, yönetici-ast veya yönetici-işgören arasındaki sosyal takas ilişkisini içerir. Yönetici ast takası, resmi örgütlerin altyapısına karşı yönetici ile astlar arasında kişiler arası iletişimi geliştirir (Wayne, Shore, Liden 1997, 83).

LMX kuramı yöneticilerin astlarının davranışlarını nasıl etkilediğini inceler (Erdoğan, Liden, Kraimer, 2006, 395). Bu kurama göre liderler, güven

sağlayarak ve bazı astlarıyla ilgilenererek yüksek nitelikli sosyal takasa şekil verirken, diğerleri istihdam sözleşmesinin ötesinde genişlemeyen düşük nitelikli ekonomik takasa şekil verir. Bu şekilde takas, örgüt üyeleri tarafından hissedilen bir yükümlülük yaratır (Erdoğan, Liden, Kraimer, 2006, 395).

Yüksek nitelikte LMX ilişkisinde olan astların performansları daha yüksektir çünkü bu astlara ilave destek, geri bildirim, kaynak gibi fazladan fırsatlar sağlanır (Wayne, Shore, Liden, 1997, 91). Bu ilişkilerde yöneticinin astına sağladığı örgütsel destek yüksektir. Yüksek LMX ilişkileri sevme, bağlılık, profesyonel saygı ile de tanımlanabilir. (Erdoğan, Liden, Kraimer, 2004, 310,323).

Psikolojik sözleşme

İşgören, örgütsel amaçları gerçekleştirdiği ölçüde örgütte kalabilmektedir. İşgören, örgütsel amaçların gerçekleşmesine çalışmalarıyla katkıda bulunurken karşılığında da örgütten kendi beklentilerini yerine getirmesini ister (Keser, 2002, 210).

Psikolojik sözleşme bireylerin, bireyler ve örgütleri arasında takas ilişkisinin koşulları hakkında örgütleri tarafından şekillendirilen inançları olarak tanımlanır. İşgören, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini fark ettiğinde psikolojik sözleşme bozulur (Tekleab, Takeuchi ve Taylor, 2005, 147). Psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel desteğin tersine örgütte işgören arasındaki sosyo-duygusal bağı kapsayan her tür taahhüdü içerir. Psikolojik sözleşmeler temel olarak söz tabanlı inançlardır ve sözleşmenin dayanağı tarafların karşılıklı güvenleridir. Toplamların sözlere yüklediği anlamlara göre bu söz, onur kavramının sosyal baskı olarak kullanılmasından, söz tutmanın kişisel hedef haline getirilmesine kadar farklılık gösterebilir (Hui, Lee ve Rousseau, 2004, 319).

Psikolojik sözleşme işveren ve işgören arasında karşılıklılık yükümlülüklerini ilgilendiren inançları kapsar. Psikolojik sözleşme hem işverenin, hem işgörenin hem de her ikisinin perspektifinden işletilebilir. Bu inançlar sözlerin takasının yapıldığı ve her iki taraf için de kabul edildiği

algısına dayanır. Psikolojik sözleşme işveren-işgören ilişkilerinde düzenleyici olarak önemli rol oynar (Hui, Lee ve Rousseau, 2004, 312).

Shore ve Barksdale (1998, 731) psikolojik sözleşmeyi, işgören-işveren arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin işgören algısına odaklı, örgüt-işgören takasının bir biçimi olarak tanımlar. Schein'in (1978) tanımladığı psikolojik sözleşme, bireyin örgütten, örgütün de bireyden bekledikleri üzerine kurulu karşılıklı güvene dayalı, taraflar arasında yazılı olmayan sözleşmeyi ifade eder (Keser, 2002, 10).

Dabos ve Rousseau'nun araştırma bulguları (2004, 67) psikolojik sözleşme koşullarında çalışanların, kendileri ve işverenleri tarafından gerçekleştirilen karşılıklılığa inandığı yönündedir. Tarafların karşılık beklentilerine dayalı bir ilişkinin oluşması ve beklentilerin belirli dönemlerde alınan geribildirimlerle yeniden düzenlenmesi psikolojik sözleşme sayesinde gerçekleşmektedir (Keser, 2002, 9).

Yönetimde Takas

Yönetim ve liderlik bir tür karşılıklılık sürecidir. Yöneticiler astlarını, astlar da yöneticilerini belirli ortamda, belirli varsayımlar içinde görür. Yöneticiler astlarını belirli bir etki üzerinde etkilerler (Rogers ve McIntire, 1983, 182). Yönetimlerin çoğu, karşılıklı beklentilere odaklıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 875). Takas ilişkileri, yöneticilerin astı etkilemede kullandıkları informal etki yollarından biridir.

Yönetimsel takas, literatürde yönetici-ast takası (LMX) olarak yer almaktadır. Yönetici-ast arasındaki ilişkinin niteliğinde karşılıklılık önemli bir yer tutmaktadır (Bien ve Maslyn 2003, 513). Bien ve Maslyn (2003, 522, 528) yönetici-ast ilişkilerinde karşılıklılığın bileşenlerine dayalı olarak yaptığı araştırmasında, tüm ast ve yöneticilerin verdiği raporlara göre yönetici-ast ilişkilerinde eşdeğerlik, karşılığın dönüş zamanı ve kişisel çıkar ile ilişki kalitesi arasında negatif ilişki, karşılıklı çıkar ile ilişki kalitesi arasında da pozitif ilişki bulunmuştur. Buna göre, yönetimsel iş ilişkilerinin pozitif ve

negatif karşılıklılık normunu içerdiği söylenebilir. Bireyin karşısındakinden sağlayacağı çıkar, onunla daha nitelikli bir ilişki kurmasını sağlamaktadır.

İşgörenler, yöneticilerini adil olarak algıladıklarında yöneticilerinin onlara karşı yükümlülükleri olduğunu anlarlar ve bu, yönetici ast arasındaki takas ilişkinin yüksek kalitede olmasını sağlar (Erdoğan, Liden, Kraimer, 2006, 395). Tekleab, Takeuchi ve Taylor'ın (2005, 154) araştırma bulguları, sosyal takas ilişkisinin başlangıcının örgütsel adaletle kurulduğu yönündedir. İşgörenler ve örgütleri arasındaki güçlü takas ilişkileri işgörende yüksek iş doyumu oluşturmada önemlidir.

İşverenin ücret gibi sürekli sağladığı karşılıklar dışında vereceği özel ödüller, işgören tarafından sürekli verilen ödül olarak anlaşılabilir. Düzenli verilen yılbaşı ikramiyesi işgörenler tarafından sürekli olarak algılanırsa, bu ikramiye uygulaması devam etmediğinde işgören cezalandırıldığını düşünebilir (Blau, 1983, akt: Rogers ve McIntire, 1983, 238). Bu durumda, işgörene fazladan sunulan faydanın verilme amacı açıklanmalıdır.

Yöneticiye hediyeler veren ast, borçlandığı kazançlar nedeniyle yöneticiyi yükümlü yapar. Kurumsallaşmış güç, yöneticinin gücünü destekleyen asta fayda sağlayan hizmetleri yönetir. Böyle bir güç de, üst ile eşitlik oluşturmak isteyen astın hizmetlerinin görülmesini sağlar. Ast üstten bir şey aldığı anda minnettarlığını gösterir. Ast diğerlerine göre üstünlük talep edebilir fakat bu talep üstün üstünde olamaz. Tek taraflı verme, diğerleri arasında emsal oluşturur. Fakat üst, mevkisini ve bulunduğu pozisyonu tehlikeye sokmadan tek taraflı hizmetler talep edebilir (Blau, 1986, 110–111).

Üyelerine çıkar sağlayan bir örgütün yatırımları, örgüt üyelerinin örgüt içindeki sosyal kabulü, kabul için takas yapacağı karşılıkların değerini belirler. Sosyal ilişkilerde doğrudan maliyet saygı gösterme, itaat etmedir ve bu, karşısındaki güçle ödüllendirmek anlamındadır (Blau, 1986, 101).

Grup içindeki takas işlemleri takasın yaygınlık derecesini belirler ve grup normu bundan ayrılan üyeler üzerinde baskı kurar. Bunlar kuralcı baskılar olmasa da mevcut olanaklardan kaynaklanan baskılardır. Grubun

zayıf üyeleri arasındaki birleşmeler, güçlü üyelerin takas işlemlerinden sağladıkları kazançlardan yararlanmalarını engelleme eğilimindedirler. Yöneticinin takas ilişkisini meşru kılan, astların toplu onayıdır (Blau, 1986, 104, 200).

Hediye ve hizmet takası üyeler arasındaki ilişkiyi ve güveni sağlamlaştırmanın yanında ast ve üst arasında farklılıklar oluşturur (Blau, 1986,106). Değerli kaynakları adil dağıtma yeteneği, Blau tarafından üstünlüğün sosyal tanımı olarak vurgulanmıştır (Blau, 1986, 109).

Eğitim Yönetiminde Takas

Okul yöneticisinden okulu yönetirken okuldaki işgören beklentileri ile okul dışındaki grupların beklentilerini uzlaştırması beklenir (Şişman ve Turan, 2004, 110). Eğitim yöneticisi çevredeki gruplar ve grup liderleri ile olan ilişkilerinde takas kuramını işletebilir. Yönetici, çevredeki liderlerle kurduğu etkileşim sonucu yetkisini sosyal güçle destekleyebilir. Ayrıca hizmetlerin takasında önemli olan, eğitim yöneticisinin örgüt içi ve örgüt dışından gelen hizmetlere göstereceği tepkidir (Bursalıoğlu, 2003, 41). Yöneticinin, aldığı hizmetin karşılığında yetkisini aşarak cevap vermesi işgörende, okul içinde adaletsizlik düşüncesi geliştirebilir. Bu nedenle yönetici, örgütün kaynaklarını dağıtırken adil davranmalı, kaynakları işgörenin hizmetleriyle orantılı olarak dağıtmalıdır.

Yönetici, gelecek ödül ve hizmetlerin kabulünde dikkatli davranmalıdır. Aldığının karşılığını veremeyeceği durumlarda, verene güç tanınması gerekecektir (Bursalıoğlu, 2003, 42). Yöneticinin yetkisini aşacak karşılıklarda bulunması etik olmayan davranışlara neden olabilmektedir. Yönetici, çevresindeki her çıkar grubunun zamana ve koşula bağlı olarak pazarlık gücü oluşturabileceğini düşünerek, gerektiğinde çevreden gelebilecek bu güçlere karşı ödün vermemelidir (Çankaya, 1996, 540).

Borçlandırma. Yönetimde borçlandırma, işgörene diğer işgörenlerden farklı olarak verilen ayrıcalıklarla işgörenin borç altına sokulmasıdır. Borçlanma karşılığı işgörenin, üstün isteklerini yerine getirmesi sağlanır. Bu

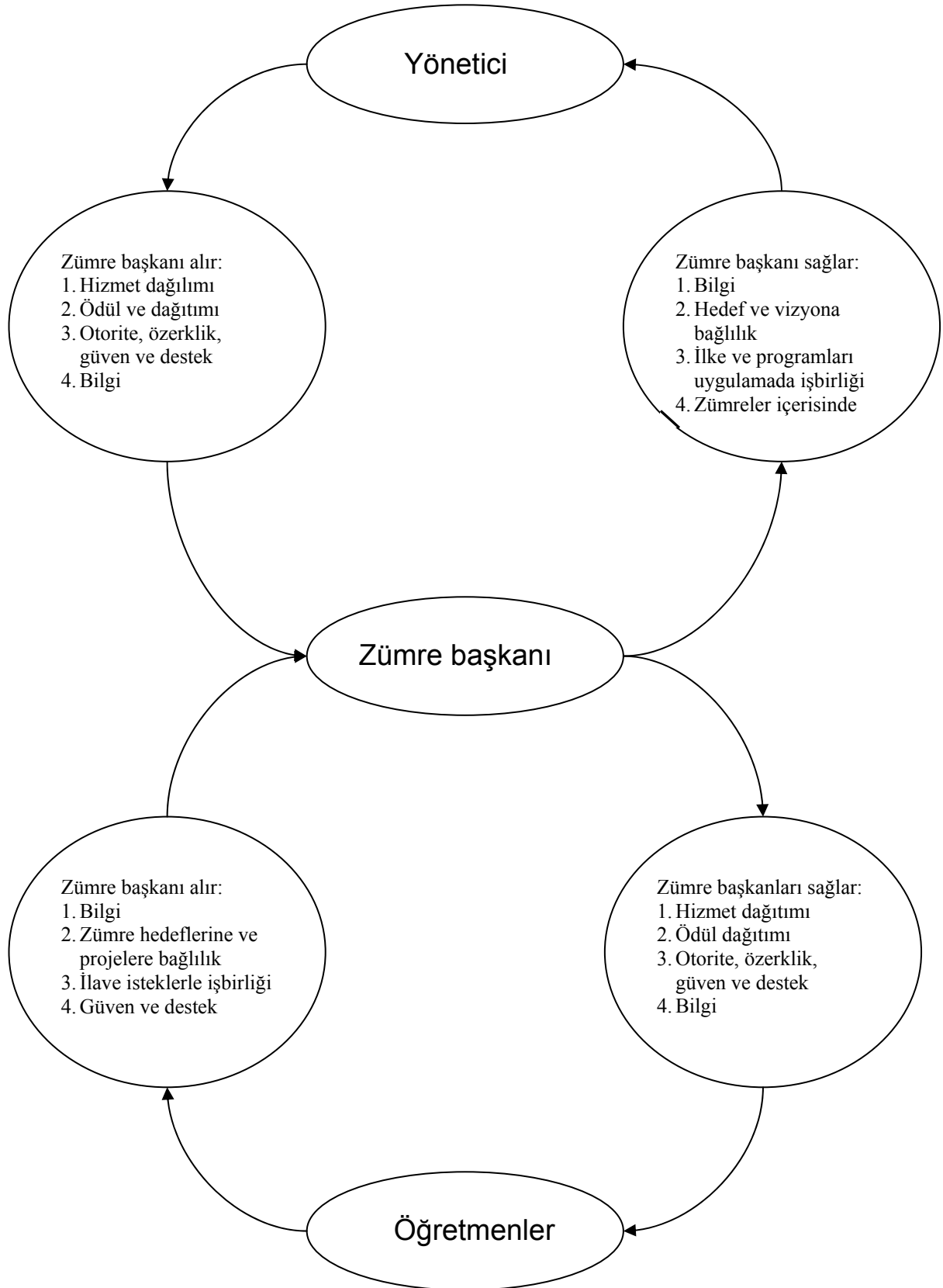
istekler aynı zamanda ast ve üst arasındaki bir takas işlemidir. Takas kuramında olduğu gibi, borçlandırmanın altında yatan temel görüş de yapılan iyiliğin karşılığının bir gün mutlaka ödeneceğidir (Başaran, 2000a, 125–126).

Yöneticinin işgörene, gücünün üstünde vaatlerde bulunması sonucu bu vaatler yerine getirilmediğinde, yönetici işgörene borçlu kalacağı için, işgörene karşı yetkisini kullanmada zorluk yaşayabilir. Eğitim yöneticisi için önemli olan nokta, örgütsel amaçlara ulaşmada zorluk yaşatacak takas ilişkilerine girmemesidir (Çankaya, 1996, 541).

Başaran (2000b, 245) bir işgörenin yetke yapısını kullanarak örgütü kendi çıkarları için kullanabileceği üzerinde durur. Örgütü kullanan işgören örgütün kendisini kullanması karşılığında, kendisinin de örgütü kullanmaya hakkı olduğu düşüncesindedir. Örgütü kullanma, örgütün adını vererek ayırım istemekten örgütün varlığını kendi çıkarı için kullanmaya kadar farklı boyutlarda görülebilir. Başaran'a göre örgütü kullananlar çoğunlukla, elinde yönetsel erk bulunanlardır.

Urungu (2000, 128,129) araştırmasında borçlandırmayı yöneticilerin koordinasyon yöntemlerinden biri olarak incelemiştir. Araştırma sonuçlarında borçlandırma, yöneticilerin en az kullandıkları yöntem olarak bulunmuştur. Yöneticilerin borçlandırma yöntemini kullanma düzeyine göre öğretmen algıları düşük bulunmuştur. Bunun nedeni yöneticilerin ayrıcalık tanıma, ödül verme davranışlarını bilinçli kullanmayıp, tüm öğretmenlere yaygın olarak uygulamasından kaynaklandığı yorumu yapılmıştır.

Wettersten (1994), zümre başkanlarının, öğretmen ve yöneticilerin beklentilerini nasıl karşıladıklarını sosyal takas kuramına dayandıran bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu beklentileri karşılamak iki grup arasında bir dizi takas ilişkisini gerektirir. Dört özel lisede görev yapan yönetici, zümre başkanı ve öğretmenler ile yapılan araştırma bulgularına dayanılarak geliştirilen model şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Lise Öğretmenleri, Zümre Başkanları ve Yöneticileri Arasındaki Takas İlişkisi Modeli Wettersten (1994, 24).

Wettersten' in (1994, 23–25) zümre başkanları ile yönetici ve zümre başkanları ile öğretmenler arasındaki takas ilişkisini modelleştiren çalışmasında zümre başkanları, yöneticilere zümre sorunlarıyla ilgili bilgi sunma, yönetsel ilke ve hedefler için kişisel ve zümresel destek ve işbirliği, zümre içinde üretkenlik ve uyum, vizyon ve hedeflere bağlılık karşılığında yöneticilerden okul ilkeleri hakkında bilgi, zümrenin istediği hizmet ve kaynaklar için destek, özerklik ve güven, övgü, onay ve terfi önerisi elde ederler.

Zümre başkanları, zümredeki öğretmenlere sağladıkları sınıf boyutu, programda zamanlama tercihi, özel projeler için finansal destek, yönetsel ilkeleri uygulamada bilgi, profesyonel ve kişisel gelişim için hizmet ve ödül, özerklik, güven işbirliği gibi katkıların karşılığında, öğretmenlerinden bölümsel ilke ve projelere bağlılık, bölümün sorunlarından haberdar olmayı ve yönetimin isteklerinde işbirliği beklerler.

Wettersten (1994,12) zümre başkanları ile yönetici ve zümre başkanları ile öğretmenler arasındaki beklentilerin iki grup arasında takas ilişkileri yoluyla karşılandığını vurgular. Yüksek etkili zümre başkanları, görevlerini başarılı biçimde gerçekleştirmek amacıyla takas ilişkileri yoluyla zümre öğretmenleri ve yöneticileri ile resmi olmayan ilişkiler oluştururlar.

Sosyal Takasa Eleştiriler

Takas ilişkileri, grup yapısı ağının gelişmesini sağlarken diğer taraftan da statü farklılığını ortaya çıkarır. Blau, sosyal takasın, ilişki bağı kurmanın yanında kişiler arasında statü farklılıkları yaratmasını takas kuramının bir çelişkisi olarak belirtmiştir (Blau, 1983, 92). Karşılıklı takas, eş taraflar arasındaki bağları kuvvetlendirirken, bir tarafın sağladığı faydalar diğer tarafın sağladıkları kadar önemli değilse karşılık o tarafın gücünü tanımayla ödenir. Ortaya çıkan bu güç ilişkisi iki taraf arasında statü farkı yaratır (Akan, 1990, 14).

Kişiler arasında eşitsizlik üreten sosyal yapılar takas ilişkileriyle bağlantılıdır. Blau, sosyal takasın günlük yaşamda bireyler arasında sıkça

kullanılmasıyla sosyal etkileşimin geliştiğini vurgulamıştır. Bir birey diğerinden bir yardım gördüğünde verecek karşılığı yoksa, veren kişi alan kişiden daha yüksek statü elde eder, daha fazla güce sahip olur. Bu durum da sosyal eşitsizliği geliştirir (Ndonga, 2006). Blau'nun kuramı, takas ilişkilerinde kişiler arasındaki statü ve güç farklılıklarına dikkat ederken aynı zamanda gruplar ve örgütler de incelenmiştir (Knottnerus ve Guan, 1997, 114).

Takas ilkeleri sosyal örgüt ve kurumlarda çekim, bütünleşme, rekabet, ayrımlaşma ve karşıtlık gibi süreçleri açıklamada da kullanılabilir (Knottnerus ve Guan, 1997, 114). Takas süreçlerini inceleyen araştırma sayısının az olması nedeniyle Liden (1997) takas süreçlerini “sosyal takasın kara kutusu” olarak isimlendirmiştir. Takas kuramının özü henüz tam olarak açıklanamamıştır. (Cropanzano ve Mitchell, 2005, 880). Cropanzano ve Mitchell (2005, 875) takas kuramının pek çok kritik kuramsal değişkeninin sınınamadığını ve bunun da kuram içinde belirsizlik yarattığı görüşündedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin sosyal takas kuramının uygulanmasına ilişkin algılarını belirlemek amaçlandığından, araştırma tarama modelindedir. Araştırmada, takas kuramının uygulanma durumuna ilişkin okul müdürü ve öğretmen algılarının görev, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu yönüyle araştırma mevcut durumu ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir araştırma niteliğindedir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim öğretim yılı içerisinde Ankara İli Büyükşehir Belediye sınırları içindeki sekiz merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 561 ilköğretim okulunda görev yapan 561 müdür ve 20.666 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Evrendeki müdür ve öğretmen sayılarının ilçelere göre dağılımı tablo 1'de verilmiştir.

Müdür ve öğretmen sayısının fazla olmasının evrene ulaşmada sıkıntı yaratacağı dikkate alınarak, müdür ve öğretmenlerden örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Tablo 1
Ankara İli Merkez İlçelerdeki Öğretmen
ve Müdür Sayıları

İlçeler	Öğretmen Sayısı	Müdür Sayısı
Altındağ	2.326	73
Çankaya	4.174	108
Etimesgut	1.624	37
Gölbaşı	477	34
Keçiören	4.140	86
Mamak	2.475	93
Sincan	2.080	44
Yenimahalle	3.370	86
Toplam	20.666	561

Örneklem belirlemede sekiz merkez ilçedeki kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmen sayıları göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek üzere, Cochran'ın (1962; akt: Balcı, 2005, 95) tabakalı örneklemede yaygın olarak kullanılan formülünden yararlanılmıştır. Buna göre;

N= Evren Büyüklüğü

n= Örneklem Büyüklüğü

d= Tolerans Düzeyi (.05)

t= Güven Düzeyi

PQ= (.50) x (.50)= .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

Örnekleme girecek öğretmen sayısını belirlemek için;

$$n = \frac{t^2 (PQ)/d^2}{1+(1/N)t^2(PQ)/d^2} \quad n = \frac{1,96^2(0,25)/0,05^2}{1+(1/20666)1,96^2(0,25)/0,05^2}$$

$$n = \frac{384,16}{1+0,0185895} \quad n = \frac{384,16}{1,0185895} \quad n = 377$$

Örnekleme girecek okul müdürü sayısını belirlemek için;

$$n = \frac{t^2 (PQ)/d^2}{1+(1/N)t^2(PQ)/d^2} \quad n = \frac{1,96^2(0,25)/0,05^2}{1+(1/561)1,96^2(0,25)/0,05^2}$$

$$n = \frac{384,16}{1+0,68477672} \quad n = \frac{384,16}{1.68477672} \quad n = 228$$

Araştırmanın örnekleme tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Buna göre örneklem, $nh = Nh \times n/N$ (Örneklem tabaka genişliği = Evren tabaka genişliği x Örneklem büyüklüğü / Evren büyüklüğü) formülüne göre hesaplanmıştır (Balcı, 2005, 95). Formül sonucuna göre örnekleme alınacak müdür ve öğretmen sayılarının ilçelere göre dağılımı tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Öğretmen ve Müdür Sayılarının Ankara İli Merkez İlçelerine Göre Dağılımı

İlçeler	Öğretmen Sayısı	Müdür Sayısı	Öğretmen Örneklem Tabaka Genişliği	Müdür Örneklem Tabaka Genişliği
Altındağ	2.326	73	42	29
Çankaya	4.174	108	76	44
Etimesgut	1.624	37	30	15
Gölbaşı	477	34	9	14
Keçiören	4.140	86	76	35
Mamak	2.475	93	45	38
Sincan	2.080	44	38	18
Yenimahalle	3.370	86	61	35
Toplam	20.666	561	377	228

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesinde, önce takas kuramına ilişkin alanyazın ve ilgili araştırmalar taranarak; takas kuramının uygulanma durumları belirlenmiştir. Tarama sonucunda takas ilişkisinin ilköğretim okulu müdür ve öğretmenleri arasında hangi durumlarda ne şekilde uygulandığına dair ifadeler yazılmış, yazılan ifadeler beş okul yöneticisi ve beş öğretmen ile karşılıklı görüşülerek düzenlenmiş ve anket taslağı geliştirilmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin takas kuramını uygulama durumuna ilişkin maddeleri içeren anket taslağı, okul müdürü ve öğretmenler için ayrı olarak düzenlenmiştir. Anket taslaklarının kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla konuyla ilgili şu uzmanların görüşüne sunulmuştur: Prof. Dr. İnayet AYDIN, Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR, Doç. Dr. Emin KARİP, Doç. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ, Doç. Dr. Selahattin GELBAL, Doç. Dr. Nükhet ÇIKRIKÇI, Doç. Dr. Ömer KUTLU, Doç. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY, Yrd. Doç. Dr. Şakir ÇINKIR, Dr. Tülay ÜSTÜNDAĞ ve Araş. Gör. Mustafa ERDEM.

Geliştirilen anket taslağı iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde “kişisel bilgiler”, ikinci bölümde ise “takas kuramının uygulanma durumu” na ilişkin karşılıklılık, yükümlülük ve güç boyutlarında toplam 29 madde yer almıştır.

Araştırmanın veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik analizleri ön uygulama ile elde edilen verilere göre yapılmıştır. Ankara ile benzer özelliklere sahip olması nedeniyle Eskişehir’de (Ek 1. ön uygulama yapılan okulların listesi) 33 okulda 33 müdür ve 64 öğretmen ile ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucu yapılan faktör analizi ile faktör yükü ve madde toplam korelasyonu .30’un altındaki maddeler, karşılıklılık boyutundan beş, güç boyutundan bir olmak üzere toplam altı madde çıkarılarak, anket formu 23 madde ile nihai şeklini almıştır. Altı maddenin anketten çıkarılması ile 23 maddenin Cronbach Alfa ile hesaplanan toplam güvenirliği .87 bulunmuştur.

Karşılıklılık boyutu dokuz maddeden oluşmaktadır. Analiz sonuçlarına göre bu faktörün açıkladığı varyans %65'tir. Karşılıklılık boyutundaki maddelerin faktör yük değeri ve madde toplam korelasyonu tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3
Karşılıklılık Boyutunun Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu
Sonuçları

Takasın Uygulanma Durumu	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
M 1	,64	,37
M2	,76	,33
M3	,70	,39
M4	,83	,41
M5	,47	,34
M6	,81	,59
M7	,62	,51
M8	,62	,61
M9	,66	,35
Açıklanan Toplam Varyans=%65		
Alfa= .77		

Karşılıklılık boyutunu yoklayan bu alt ölçeğinin güvenirliği .77'dir. Buna göre ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri .33 ile .61 arasındadır. Bu da ölçeğin maddelerinin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yükümlülük boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Analiz sonuçlarına göre bu faktörün açıkladığı varyans %65'tir. Yükümlülük boyutundaki maddelerin faktör yük değeri ve madde toplam korelasyonu tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4
Yükümlülük Boyutunun Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu
Sonuçları

Takasın Uygulanma Durumu	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
M10	,83	,45
M11	,79	,69
M12	,70	,64
M13	,64	,44
M14	,90	,52
M15	,68	,30
Açıklanan Toplam Varyans=%65		
Alfa= .76		

Yükümlülük boyutunu yoklayan bu alt ölçeğinin güvenirliği .76'dır. Buna göre ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri .30 ile .70 arasındadır. Bu da ölçeğin maddelerinin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Güç boyutu sekiz maddeden oluşmaktadır. Analiz sonuçlarına göre bu faktörün açıkladığı varyans %68'dir. Güç boyutundaki maddelerin faktör yük değeri ve madde toplam korelasyonu tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5
Güç Boyutunun Faktör Analizi ve Madde Toplam Korelasyonu Sonuçları

Takasın Uygulanma Durumu	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
M16	,84	,52
M17	,76	,54
M18	,75	,64
M19	,68	,48
M20	,63	,45
M21	,56	,50
M22	,66	,61
M23	,88	,72

Tablo 5'in devamı

Açıklanan Toplam Varyans=%68
Alfa= .83

Güç boyutunu yoklayan bu alt ölçeğinin güvenirliği .83'tür. Buna göre ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri .45 ile .72 arasındadır. Bu da ölçeğin maddelerinin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Örneklemdeki 377 öğretmenin tamamından anketler geri dönmüştür (%100). Örneklemdeki 228 okul müdürünün 221'inden anketler geri dönmüştür (% 97). Örneklemde yer alan okul listesi Ek 1'de yer almaktadır. Örneklemdeki katılımcıların kişisel bilgileri tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Kişisel Bilgileri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	292	49
	Erkek	306	51
Görev Türü	Öğretmen	377	63
	Müdür	221	37
Meslekteki Kıdem	1-5 Yıl	46	8
	6-10 yıl	123	20
	11-15 yıl	143	24
	16-20 yıl	94	16
	21 yıl ve üstü	192	32
Öğrenim Düzeyi	Ön Lisans	108	18
	Lisans	430	72
	Yüksek Lisans	55	9
	Doktora	5	1
	Toplam (N)	598	100

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılanların %49'unun kadın, %51'inin erkek; %63'ünün öğretmen, %37'sinin müdür olduğu görülmektedir. Örneklem meslekteki kıdem bakımından değerlendirildiğinde %32'si 21 yıl ve üzerinde, %16'sı 16-20 yıl, %24'ün 11-15 yıl, %20'si 6-10 yıl ve %8'i 1-5 yıl arasında kıdemlere sahiptir. Öğretmenlerin %72'sinin lisans, %18'inin önlisans ve %10'unun lisans üstü öğrenim düzeyinde olduğu görülmektedir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılım

Araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Müdür ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

		Cinsiyet		Toplam
		kadın	erkek	
Öğretmen	n	249	128	377
	%	66.0	34.0	100.0
Müdür	n	43	178	221
	%	19.5	80.5	100.0
Toplam	n	292	306	598
	%	48.8	51.2	100.0

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılanların % 48.8'inin kadın, %51.2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Gruplardaki cinsiyet dağılımına bakıldığında, öğretmenlerin %66'sı kadın, %34'ü erkek; müdürlerin ise %20'si kadın, %80'i erkektir. Öğretmen grubunda kadın sayısının; müdür grubunda ise erkek sayısının fazla olduğu görülmektedir.

Kıdem Değişkenine İlişkin Dağılım

Araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre dağılımı tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8
Müdür ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Görev		Kıdem					Toplam
		0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	
Öğretmen	n	43	106	105	49	74	377
	%	11.4	28.1	27.9	13.0	19.6	100.0
Yönetici	n	3	17	38	45	118	221
	%	1.4	7.7	17.2	20.4	53.4	100.0
Toplam	n	46	123	143	94	192	598
	%	7.7	20.6	23.9	15.7	32.1	100.0

Tablo 8'e bakılarak araştırmaya katılan müdürlerin en yüksek yüzde ile %53.4'ünün 21 yıl ve üstü en düşük yüzde ile %1.4'ünün de 0-5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Buna göre örnekleme katılan müdür yüzdesinin kıdemle doğru orantılı olarak artış gösterdiği söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 28.1'i 6-10 yıl, %27.9'u 11-15 yıl, %13'ü 16-20 yıl ve %11.4'ü de 0-5 yıl arası kıdeme sahiptir.

Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Dağılım

Araştırmaya katılan müdür ve öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre dağılımı tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9
Müdür ve Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

		Öğrenim Düzeyi				Toplam
		Ön lisans	Lisans	Yüksek lisans	Doktora	
Öğretmen	n	60	276	36	5	377
	%	15.9	73.2	9.5	1.3	100.0
Yönetici	n	48	154	19	0	221
	%	21.7	69.7	8.6	0.0	100.0
Toplam	n	108	430	55	5	598
	%	18.1	71.9	9.2	0.8	100.0

Tablo 9'a bakılarak araştırmaya katılan öğretmenlerin %73.2'sinin lisans, %15.9'unun ön lisans, % 9.5'inin yüksek lisans ve %1.3'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir. Müdürlerin %69.7'si lisans, %21.7'si ön lisans ve %8.6'sı yüksek lisans mezunudur.

Verilerin Analizi

Anket aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 14.0 (Statistical Packet for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde ve aritmetik ortalama gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada likert tipi beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Ankette kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine göre elde edilen ortalama puanların yorumlanması için 1.00-1.79 (hiçbir zaman), 1.80-2.59 (çok nadir) 2.60-3.39 (ara sıra), 3.40-4.19 (çoğu zaman), 4.20-5.00 (her zaman) puan aralıkları kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak ilköğretim müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet ve görev değişkenine göre farklılık olup olmadığına bağımsız örneklem için t testi kullanılarak bakılmıştır. Öğretmen ve müdür görüşlerinin kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine varyans analizi ile; farkın anlamlı olup olmadığına ise ikili karşılaştırmalar testlerinden (post-hoc testler) varyanslar eşit olduğunda Tukey HSD, varyanslar eşit olmadığına ise Tamhane kullanılarak bakılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Ankara İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, sosyal takas kuramının uygulanmasına ilişkin görüşlerini ortaya koymak için geliştirilen anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

1. Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Takas Kuramının İlköğretim Okullarında Uygulanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 221 ilköğretim okulu müdürünün görüşlerine ilişkin bulgular karşılıklılık, yükümlülük ve güç boyutları için ayrı olarak incelenmiştir.

Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Takas kuramının karşılıklılık boyutuna ilişkin okul müdürü görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Karşılıklılık boyutunda yer alan dokuz ifadeye ait aritmetik ortalamalar ve sıra değerler tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Görüşleri

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M1	Başarılı olduğunu düşündüğüm öğretmenin aylıkla, takdir ve teşekkür belgeleriyle ödüllendirilmesini teklif ederim	4.57	0.68	3	Her zaman
M2	Yüksek performans gösteren öğretmeni takdir ederim.	4.75	0.49	1	Her zaman
M3	Bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenleri desteklerim.	4.67	0.58	2	Her zaman

Tablo 10'un devamı

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M4	İşini iyi yaptığını düşündüğüm öğretmenlerin izin isteklerinde esnek davranırım.	3.10	1.20	8	Ara sıra
M5	Açılan kurs ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerine daha fazla çalıştığını düşündüğüm öğretmenlerin gitmesini isterim.	3.59	1.08	4	Çoğu zaman
M6	Okul içi faaliyetlerde gönüllü görev alan öğretmenlere izin vermede kolaylık sağlarım.	3.26	1.11	6	Ara sıra
M7	Okula maddi kaynak ya da materyal sağlayan öğretmeni değerlendirirken bu yardımlarını dikkate alırım.	3.21	1.18	7	Ara sıra
M8	Görevi dışında okul için yaptıklarının karşılığında yeri geldiğinde öğretmenlere esnek davranırım.	3.10	1.17	9	Ara sıra
M9	Ders dışı görevlerde bulunmaya istekli öğretmenlere karşı daha hoşgörülü davranırım.	3.43	1.14	5	Çoğu zaman
Toplam		3.74	—	—	Çoğu zaman

İlköğretim okulu müdürlerinin takas kuramını karşılıklılık boyutunda kullanmalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.10$) ile ($\bar{X}=4.75$) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Müdürler, “yüksek performans gösteren öğretmeni takdir etme” ($\bar{X}=4.75$), “bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenleri destekleme” ($\bar{X}=4.67$), ile “başarılı olduğunu düşündüğü öğretmenin aylıkla, takdir ve teşekkür belgeleriyle ödüllendirilmesini teklif etmeyi” ($\bar{X}=4.57$) her zaman derecesinde en çok kullanılan karşılık olarak belirtmişlerdir.

Müdürler, “görevi dışında okul için yaptıklarının karşılığında yeri geldiğinde öğretmenlere esnek davranma” ($\bar{X}=3.10$) ve “işini iyi yaptığını düşündüğü öğretmenlerin izin isteklerinde esnek davranmayı” ($\bar{X}=3.10$) ara sıra derecesinde en az kullanılan karşılık olarak belirtmişlerdir.

Karşılıklılık boyutuna ilişkin toplam dokuz ifadeye göre müdürlerin puanlarının ortalaması 33.69, standart sapması 5.08’dir. Müdürlerin öğretmenlerle takas ilişkilerinde ($\bar{X}=3.74$) çoğu zaman karşılık uyguladıkları şeklinde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Okul müdürleri çalışan ve başarılı olan öğretmenleri takdir ederek, ödüllendirilmelerini teklif ederek, bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenlere karşı onları destekleyerek karşılık vermektedirler. Görevi dışında fazladan çalışan öğretmenlere ve işini iyi yapanlara karşı daha esnek davranma karşılığını ara sıra kullanmaktadırlar.

Dönüşümcü liderlik kuramı, okulun gelişmesine katkı sağlayan öğretmenlerin bireysel çabalarının takdir edilmesinin, öğretmenin motivasyonunu arttırdığını vurgular (Eraslan, 2004,15).

Wettersten (1994) araştırmasında, zümre öğretmenleri ve yönetici arasındaki takas ilişkisinde yöneticilerin, zümre öğretmenlerinin çalışmaları sonucunda, zümre için kaynak, destek, onay ve terfi teklifi gibi karşılıkları kullandığını bulmuştur.

Yükümlülük Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Takas kuramının yükümlülük boyutuna ilişkin müdür görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Yükümlülük boyutunda yer alan altı ifadeye ait aritmetik ortalamalar ve sıra değerler tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11
Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutuna İlişkin Görüşleri

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M10	Öğretmenin bana gösterdiği iyi niyetinin karşılığını ödemeye gayret ederim.	3.53	1.21	6	Çoğu zaman
M11	Başarılı bir öğretmenin benden istediğini yerine getiremediğimde açıklama yapma ihtiyacı hissederim.	4.02	1.00	3	Çoğu zaman
M12	Öğretmenlerin bana olan desteği sonucunda kendimi onlara karşı sorumlu hissederim.	3.76	1.24	4	Çoğu zaman
M13	Gösterdiğim hoşgörünün suiistimal edilmemesini isterim.	4.69	0.77	2	Her zaman
M14	Yeri geldiğinde öğretmenlere sağladığım inisiyatif nedeniyle, öğretmenlerin isteklerimi yerine getirmede kendilerini sorumlu hissetmesini beklerim.	3.54	1.31	5	Çoğu zaman
M15	Öğretmenlerimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.	4.72	0.56	1	Her zaman
Toplam		4.04	—	—	Çoğu zaman

İlköğretim okulu müdürlerinin takas kuramını yükümlülük boyutunda kullanmalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.53$) ile ($\bar{X}=4.72$) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Müdürler, “öğretmenlerin güvenini kaybetmekten rahatsız olma” ($\bar{X}=4.72$) ve “gösterdiği hoşgörünün suiistimal edilmemesini isteme” ($\bar{X}=4.69$) ifadelerini her zaman derecesinde en çok hissedilen yükümlülük olarak belirtmişlerdir. Müdürler, öğretmenlerin güvenini kaybetmekten rahatsız olarak kendilerini öğretmenlere karşı yükümlü hissetmektedirler; gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmemesini isteyerek de öğretmenlerin, müdürün hoşgörüsü karşısında kendilerini yükümlü hissetmelerini beklemektedirler.

Müdürler, kendini yükümlü hissederken, aynı şekilde öğretmenden de kendini yükümlü hissetmesini beklemektedirler.

Müdürler, “öğretmenin gösterdiği iyi niyetin karşılığını ödemeye gayret etmeyi” ($\bar{X}=3.53$) çoğu zaman derecesinde en az hissedilen yükümlülük olarak belirtmişlerdir. Öğretmen müdüre karşı iyi niyet sergilediğinde müdürler çoğu zaman kendilerini yükümlü hissetmemektedirler denebilir.

Tablo 11 incelendiğinde müdürlerin, en az kullandıklarının söylenebileceği yükümlülük ifadelerinin bile, çoğu zaman derecesinde belirtilmiş olması dikkat çekmektedir. Yükümlülük boyutuna ilişkin toplam altı ifadeye göre yöneticilerin puanlarının ortalaması 24.26, standart sapması 3.79’dur. Müdürlerin öğretmenlerle giriştikleri takas ilişkisinde kendilerini öğretmenlere karşı ($\bar{X}=4.04$) çoğu zaman yükümlü hissettikleri söylenebilir.

Güç Boyutuna İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Takas kuramının güç boyutuna ilişkin müdür görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Güç boyutunda yer alan sekiz ifadeye ait aritmetik ortalamalar ve sıra değerler tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12
Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutuna İlişkin Görüşleri

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M16	Disiplin amiri olmam öğretmenlerin davranışlarına yön verir.	3.24	1.21	6	Ara sıra
M17	Öğretmenlikteki uzmanlığım, öğretmenlerin öğretmenlik bilgi ve becerilerine katkı sağlamamda etkilidir.	4.06	0.75	2	Çoğu zaman
M18	Öğretmenler beni sevdikleri için işlerini daha itinalı yaparlar.	3.85	0.89	3	Çoğu zaman
M19	Sicil amiri olduğum için, öğretmenler benimle iletişimlerine dikkat ederler.	3.08	1.09	7	Ara sıra

Tablo 12'nin devamı

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M20	Makamımdan kaynaklanan yetkilerim, öğretmenlerden istediklerimi yapmalarını sağlar.	2.79	1.18	8	Ara sıra
M21	Yöneticilik becerilerim, memuriyet gereği öğretmenlerin yapması gereken işlemlere rehberlik eder.	4.27	0.73	1	Her zaman
M22	Öğretmenler benimle ilişkilerini bozmamak için işlerine özen gösterirler.	3.41	1.01	5	Çoğu zaman
M23	Öğretmenler beni üzmemek için çalışmalarında daha dikkatli davranırlar.	3.73	1.02	4	Çoğu zaman
Toplam		3.55	—	—	Çoğu zaman

İlköğretim okulu müdürlerinin takas kuramını güç boyutunda kullanmalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X}=2.79$) ile ($\bar{X}=4.27$) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Müdürler, “yöneticilik becerilerinin, memuriyet gereği öğretmenlerin yapması gereken işlemlere rehberlik etmesini” ($\bar{X}=4.27$) her zaman derecesinde ve “öğretmenlikteki uzmanlığının, öğretmenlerin öğretmenlik bilgi ve becerilerine katkı sağlamada etkili olmasını” ($\bar{X}=4.06$) çoğu zaman derecesinde en çok kullanılan güç olarak belirtmişlerdir.

Müdürler, “makamdan kaynaklanan yetkilerinin öğretmenlerden istediklerini yapmalarını sağlamayı” ($\bar{X}=2.79$) ve “sicil amiri olduğu için, öğretmenlerin müdürle iletişimlerine dikkat etmesini” ($\bar{X}=3.08$) ara sıra derecesinde en az kullanılan güç olarak belirtmişlerdir.

Güç boyutuna ilişkin toplam 8 ifadeye göre müdürler takas ilişkilerinde güçlerinin öğretmenler tarafından ($\bar{X}=3.55$) çoğu zaman tanındığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. Müdürlerin algıları, takas ilişkilerinde en çok kullandıkları

güç türünün uzmanlık gücü, en az kullandıkları güç türünün ise yasal güç olduğu yönündedir. Müdürlerin uzmanlık gücünün, öğretmenlerle kurduğu takas ilişkilerinde ilişkiyi biçimlendirici olduğu söylenebilir.

2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Takas Kuramının İlköğretim Okullarında Uygulanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 377 öğretmenin görüşlerine ilişkin bulgular karşılıklılık, yükümlülük ve güç boyutları için ayrı olarak incelenmiştir.

Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Takas kuramının karşılıklılık boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Karşılıklılık boyutunda yer alan dokuz ifadeye ait aritmetik ortalamalar ve sıra değerler tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13

Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Görüşleri

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M1	Okul müdürüm, başarılı olduğunu düşündüğü öğretmenin aylıkla, takdir ve teşekkür belgeleriyle ödüllendirilmesini teklif eder.	3.09	1.29	4	Ara sıra
M2	Okul müdürüm, yüksek performans gösteren öğretmeni takdir eder.	3.62	1.12	3	Çoğu zaman
M3	Okul müdürüm bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenleri destekler.	3.87	1.05	1	Çoğu zaman
M4	Okul müdürüm işini iyi yaptığını düşündüğü öğretmenlerin izin isteklerinde esnek davranır.	2.99	1.22	7	Ara sıra

Tablo 13'ün devamı

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M5	Okul müdürüm açılan kurs ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerine daha fazla çalıştığını düşündüğü öğretmenlerin gitmesini ister.	2.94	1.27	8	Ara sıra
M6	Okul müdürüm, okul içi faaliyetlerde gönüllü görev alan öğretmenlere izin vermede kolaylık sağlar.	3.09	1.21	5	Ara sıra
M7	Okul müdürüm, okula maddi kaynak ya da materyal sağlayan öğretmeni değerlendirirken bu yardımlarını dikkate alır.	3.01	1.25	6	Ara sıra
M8	Okul müdürüm, görevim dışında okul için yaptıklarının karşılığında yeri geldiğinde bana esnek davranır	2.51	1.22	9	Çok nadir
M9	Okul müdürüm, ders dışı görevlerde bulunmaya istekli öğretmenlere karşı daha hoşgörülü davranır.	3.76	1.24	2	Çoğu zaman
Toplam		3.21	—	—	Ara sıra

İlköğretim okulu öğretmenlerinin takas kuramını karşılıklılık boyutunda kullanmalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X}=2.51$) ile ($\bar{X}=3.87$) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Öğretmenler, “okul müdürünün bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenleri desteklemesi” ($\bar{X}=3.87$) ve “okul müdürünün, ders dışı görevlerde bulunmaya istekli öğretmenlere karşı daha hoşgörülü davranmasını” ($\bar{X}=3.76$) çoğu zaman derecesinde en çok kullanılan karşılık olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler “okul müdürünün, görevi dışında okul için yaptıklarının karşılığında yeri geldiğinde öğretmene esnek davranmasını” ($\bar{X}=2.51$) çok nadir derecesinde, “okul müdürünün açılan kurs ve hizmetiçi eğitim

faaliyetlerine daha fazla çalıştığını düşündüğü öğretmenlerin gitmesini istemesini" ($\bar{X}=2.94$) de ara sıra derecesinde en az kullanılan karşılık olarak belirtmişlerdir.

Müdürlerin en çok kullandıkları karşılıktan "bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmeni destekleme" ve en az kullandıkları karşılıktan "görevi dışında okul için yaptıklarının karşılığında yeri geldiğinde öğretmene esnek davranma" karşılığı öğretmen görüşleriyle benzerlik göstermektedir. Urungu'nun (2000,129) araştırmasında, yöneticilerin öğretmene ayrıcalık tanınmasına ilişkin öğretmen algılarının düşük olmasının nedeni, yöneticilerin ayırım gözetmeden tüm öğretmenlere ayrıcalık tanınması olarak yorumlanmıştır.

Karşılıklılık boyutuna ilişkin toplam dokuz ifadeye göre öğretmenlerin puanlarının ortalaması 28.89, standart sapması 6.15'dir. Öğretmenlerin yöneticilerle takas ilişkilerinde ($\bar{X}=3.21$) ara sıra karşılıklılık uyguladıkları şeklinde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Yükümlülük Boyutuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Takas kuramının yükümlülük boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Yükümlülük boyutunda yer alan altı ifadeye ait aritmetik ortalamalar ve sıra değerler tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14

Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutuna İlişkin Görüşleri

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M10	Okul müdürümün bana gösterdiği iyi niyetin karşılığını çalışmalarım ile ödemeye gayret ederim.	4.16	1.06	2	Çoğu zaman
M11	Okul müdürümün verdiği bir görevi yapmadığımda kendimi suçlu hissederim.	4.04	1.08	5	Çoğu zaman

Tablo 14'ün devamı

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M12	Okul müdürümün bana olan güveni sonucunda kendimi ona karşı sorumlu hissedirim.	4.16	1.04	3	Çoğu zaman
M13	Okul müdürümün bana gösterdiği hoşgörüyü suiistimal etmemeye çalışırım.	4.43	1.04	1	Her zaman
M14	Okul müdürümün yeri geldiğinde bana sağladığı inisiyatif nedeniyle, onun isteklerini yerine getirmede kendimi zorunlu hissedirim.	3.31	1.33	6	Ara sıra
M15	Yaptığım bir hata nedeniyle okul müdürümün güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.	4.09	1.13	4	Çoğu zaman
Toplam		4,03	—	—	Çoğu zaman

İlköğretim okulu öğretmenlerinin takas kuramını yükümlülük boyutunda kullanmalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.31$) ile ($\bar{X}=4.43$) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Öğretmenler, “okul müdürünün gösterdiği hoşgörüyü suiistimal etmemeye çalışmayı” ($\bar{X}=4.43$) her zaman derecesinde, “okul müdürünün gösterdiği iyi niyetin karşılığını çalışmalarıyla ödemeye gayret etmeyi” ($\bar{X}=4.16$) çoğu zaman derecesinde en çok hissedilen yükümlülük olarak belirtmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre, “okul müdürünün yeri geldiğinde sağladığı inisiyatif nedeniyle, onun isteklerini yerine getirmede kendini zorunlu hissetme” ($\bar{X}=3.31$) ara sıra derecesinde en az hissedilen yükümlülüktür.

Müdürlerin en çok hissettikleri yükümlülüklerden “gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmemesini isteme” öğretmen görüşleriyle benzerlik

göstermektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin en çok hissettiği diğer yükümlülük “okul müdürünün gösterdiği iyi niyetin karşılığını çalışmalarla ödemeye gayret etme” iken, “öğretmenin gösterdiği iyi niyetin karşılığını ödemeye gayret etme” müdürlerin en az hissettiği yükümlülük olarak bulgulanmıştır.

Yükümlülük boyutuna ilişkin toplam altı ifadeye göre öğretmenlerin puanlarının ortalaması 24.19, standart sapması 4.62’dir. Öğretmenlerin yöneticilerle takas ilişkilerinde ($\bar{X}=4.03$) çoğu zaman yükümlülük hissettikleri şeklinde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Güç Boyutuna İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Takas kuramının güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Güç boyutunda yer alan sekiz ifadeye ait aritmetik ortalamalar ve sıra değerler tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15

Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutuna İlişkin Görüşleri

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M16	Okul müdürümün disiplin amiri olması davranışlarıma yön verir.	2.69	1.43	8	Ara sıra
M17	Okul müdürümün öğretmenlikteki uzmanlığı, benim öğretmenlik bilgi ve becerilerime katkı sağlar.	3.15	1.36	6	Ara sıra
M18	Okul müdürüme olan sevgim işimi daha itinalı yapmamı sağlar.	3.66	1.29	2	Çoğu zaman
M19	Okul müdürüm sicil amirim olduğu için, onunla iletişimime dikkat ederim.	3.19	1.35	5	Ara sıra
M20	Okul müdürümün makamından kaynaklanan yetkileri, benden istediklerini gönüllü yapmamı sağlar.	2.81	1.33	7	Ara sıra

Tablo 15'in devamı

Md. No	İfade	$\bar{X}$	S	Sıra	Derece
M21	Okul müdürümün yöneticilik becerileri, memuriyet gereği yapmam gereken işlemlere rehberlik eder.	3.75	1.08	1	Çoğu zaman
M22	Okul müdürüm ile ilişkilerimi bozmamak için işime özen gösteririm.	3.54	1.35	3	Çoğu zaman
M23	Okul müdürümü üzmemek için çalışmalarım da daha dikkatli davranırım.	3.54	1.28	4	Çoğu zaman
Toplam		3.29	—	—	Ara sıra

İlköğretim okulu öğretmenlerinin takas kuramını güç boyutunda kullanmalarına ilişkin görüşleri ($\bar{X}=2.69$) ile ($\bar{X}=3.75$) ortalama puanları arasında değişmektedir.

Öğretmenler, “okul müdürünün yöneticilik becerilerinin, memuriyet gereği yapmaları gereken işlemlere rehberlik etmesi” ($\bar{X}=3.75$), “okul müdürüne olan sevginin işini daha itinalı yapmalarını sağlaması” ($\bar{X}=3.66$), “okul müdürü ile ilişkilerini bozmamak için işine özen göstermeleri” ($\bar{X}=3.54$) ve “müdürü üzmemek için çalışmalarında daha dikkatli davranmalarını” ($\bar{X}=3.54$) çoğu zaman derecesinde en çok kullanılan güç olarak belirtmişlerdir.

Öğretmenler, “okul müdürünün disiplin amiri olmasının davranışlarına yön vermesini” ($\bar{X}=2.69$) ve “müdürün makamından kaynaklanan yetkilerinin, öğretmenlerden istediklerini gönüllü yapmalarını sağlamasını” ($\bar{X}=2.81$) ara sıra derecesinde en az kullanılan güç olarak belirtmişlerdir.

Güç boyutuna ilişkin toplam sekiz ifadeye göre öğretmenlerin puanlarının ortalaması 26.32, standart sapması 7.01'dir. Öğretmenlerin, müdürün gücünün takas ilişkisini ($\bar{X}=3.29$) ara sıra biçimlendirdiği şeklinde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Takas ilişkisinin güce bağlı olarak şekillenmesine ilişkin öğretmen görüşleri müdür görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenler de müdürler gibi en fazla kullanılan güç türünü uzmanlık gücü, en az kullanılan güç türünü ise yasal güç olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler, müdürlerden farklı olarak özdeşim gücünü de en çok kullanılan güç türü olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin müdürüne karşı olan saygı ve sevgisi de öğretmenin müdürle kurduğu takas ilişkisinde biçimlendirici olmaktadır.

3. Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 221 müdür ve 377 öğretmenin görüşleri arasındaki farka ilişkin bulgular karşılıklılık, yükümlülük ve güç boyutları için ayrı olarak incelenmiştir.

Karşılıklılık Boyutunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Takas Kuramının karşılıklılık boyutunun uygulanma durumunda müdür ve öğretmen görüşlerinin görev değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerin Göreve Göre T - Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Karşılıklılık	Öğretmen	377	28.89	6.14	-9.808	596	0.000*
	Müdür	221	33.69	5.07			

*P<0.05

Tablo 16 incelendiğinde müdür ve öğretmenlerin takas kuramının karşılıklılık boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [$t(596)=-9.808$, $p<0.05$]. Müdürler ($\bar{X}=33.69$) takas ilişkilerinde karşılıklılığı öğretmenlere ($\bar{X}=28.89$) göre daha çok kullanmaktadırlar.

Müdürlerin karşılıklılığı daha çok kullanmaları, yönetimde takas kuramını bir tür etkileme, güdüleme ve öğretmenleri işe koşmada kullanıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Yükümlülük Boyutunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Takas Kuramının yükümlülük boyutunun uygulanma durumunda müdür ve öğretmen görüşlerinin görev değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerin Göreve Göre T - Testi Sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Yükümlülük	Öğretmen	377	24.18	4.61	-0.209	596	0.834
	Müdür	221	24.26	3.79			

Tablo 17 incelendiğinde müdür ve öğretmenlerin takas kuramının yükümlülük boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t(596)=-0.209$, $p>0.05$].

Öğretmen ve yöneticilerin yükümlülük boyutuna ilişkin görüşleri birbirine benzerdir. Karşılıklı takas ilişkisinde karşıdakinden fayda sağlayan kişi kendini yükümlü hissedecektir. Yükümlülük tek taraflı olduğunda takas ilişkisi sona erer. Takas ilişkilerinde olması beklenen, yükümlülüklerin karşılıklı olmasıdır.

Güç Boyutunda Müdür ve Öğretmen Görüşleri Arasındaki Fark

Takas Kuramının güç boyutunun uygulanma durumunda müdür ve öğretmen görüşlerinin görev değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerin
Göreve Göre T - Testi Sonuçları

	Görev	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Güç	Öğretmen	377	26.32	7.01	-3.993	596	0.000*
	Müdür	221	28.43	4.60			

*P<0.05

Tablo 18 incelendiğinde müdür ve öğretmenlerin takas kuramının güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [t(596)=-3.993, p<0.05]. Müdürlerin ($\bar{X}$ =28.43) takas kuramda güç kullanımına ilişkin algıları öğretmenlere ($\bar{X}$ =26.32) göre daha yüksektir.

Takas ilişkisinde gücü elinde tutan kişi, takas ilişkisini en çok biçimlendiren kişidir (Blau, 1983, 212). Yöneticilerin elindeki güç de öğretmenlerle olan takas ilişkilerini biçimlendirebilir. Öğretmenin yönetici gücünü tanımasına ilişkin yönetici algısının yüksek çıkmasının nedeni, yöneticinin gücü elinde bulundurup, astından kendi gücüne itaat etmesini beklemesi olabilir.

4. Müdür Görüşlerinin Cinsiyet, Kıdem ve Öğrenim Düzeyi Değişkenin Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Takas Kuramının ilköğretim okullarında uygulanma durumlarına ilişkin müdür görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklemeler için t-testi yapılarak çözümlenmiştir.

Karşılıklılık Boyutunda Müdür Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Karşılıklılık boyutunun uygulanma durumunun müdürlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T - Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Karşılıklılık	kadın	43	33.02	5.52	-0.963	219	0.337
	erkek	178	33.85	4.96			

Tablo 19 incelendiğinde kadın ve erkek müdürlerin takas kuramının karşılıklılık boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t(219)=-0.963$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek müdürlerin karşılıklılık boyutundaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Yükümlülük Boyutunda Müdür Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yükümlülük boyutunun uygulanma durumunun müdürlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Yükümlülük	kadın	43	24.27	4.10	0.032	219	0.975
	erkek	178	24.25	3.72			

Tablo 20 incelendiğinde kadın ve erkek müdürlerin yükümlülük boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t(219)=0.032$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek müdürlerin yükümlülük boyutuna ilişkin görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Güç Boyutunda Müdür Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Güç boyutunun uygulanma durumunun müdürlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Yöneticilerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Güç	kadın	43	29.53	4.82	1.753	219	0.081
	erkek	178	28.16	4.522			

Tablo 21 incelendiğinde kadın ve erkek müdürlerin güç boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t(219)=1.753$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek müdürlerin güç boyutuna ilişkin görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Karşılıklılık Boyutunda Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Takas Kuramının ilköğretim okullarında uygulanma durumuna ilişkin müdür görüşlerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve müdür görüşlerinin kıdeme göre dağılımı tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Müdürlerin Kıdemine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşleri

	Kıdemler	N	$\bar{X}$	S
Karşılıklılık	0-5 yıl	3	29.00	8.54
	6-10 yıl	17	34.71	3.89
	11-15 yıl	38	33.37	6.35
	16-20 yıl	45	33.36	4.62
	21 yıl ve üstü	118	33.90	4.85

Tablo 22'nin devamı

Yükümlülük	0-5 yıl	3	25.00	4.36
	6-10 yıl	17	25.29	3.06
	11-15 yıl	38	24.68	3.95
	16-20 yıl	45	24.38	2.73
	21 yıl ve üstü	118	23.92	4.16
Güç	0-5 yıl	3	27.67	4.16
	6-10 yıl	17	29.53	4.36
	11-15 yıl	38	26.97	4.32
	16-20 yıl	45	29.13	4.70
	21 yıl ve üstü	118	28.50	4.66

Tablo 22'de müdürlerin kıdemlerine göre takas kuramının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları görülmektedir. Müdür görüşlerinin onların kıdemlerine göre değişip değişmediği varyans analizi ile incelenmiş olup, karşılıklılık boyutunun uygulanma durumunun müdürün kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23

Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Karşılıklılık	Gruplar arası	97.615	4	24.404	0.946	0.438
	Gruplar içi	5569.462	216	25.785		
	Toplam	5667.077	220			

Tablo 23 incelendiğinde müdürlerin kıdemlerine göre takas kuramının karşılıklılık boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(4-216)=0.946$, $p>0,05$].

Yükümlülük Boyutunda Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yükümlülük boyutunun uygulanma durumunun müdürlerin kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yükümlülük	Gruplar arası	41.308	4	10.327	0.715	0.582
	Gruplar içi	3119.470	216	14.442		
	Toplam	3160.778	220			

Tablo 24 incelendiğinde müdürlerin kıdemlerine göre takas kuramının yükümlülük boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(4-216)=0.715$, $p>0,05$].

Güç Boyutunda Müdür Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Güç boyutunun uygulanma durumunun müdürlerin kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25

Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Güç	Gruplar arası	125.723	4	31.431	1.493	0.205
	Gruplar içi	4546.576	216	21.049		
	Toplam	4672.299	220			

Tablo 25 incelendiğinde müdürlerin kıdemlerine göre takas kuramının güç boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(4-216)=1.493$, $p>0,05$].

Karşılıklılık Boyutunda Müdür Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Takas Kuramının ilköğretim okullarında uygulanma durumuna ilişkin yönetici görüşlerinin, öğrenim düzeylerine göre dağılımı tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26

Müdürlerin Öğrenim Düzeyine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşleri

	Öğrenim Düzeyleri	N	$\bar{X}$	S
Karşılıklılık	Ön lisans	48	33.88	5.03
	Lisans	154	33.51	5.08
	Yüksek lisans	19	34.74	5.30
	Doktora	—	—	—
Yükümlülük	Ön lisans	48	23.44	4.62
	Lisans	154	24.31	3.5
	Yüksek lisans	19	25.95	3.03
	Doktora	—	—	—
Güç	Ön lisans	48	27.54	5.05
	Lisans	154	28.74	4.29
	Yüksek lisans	19	28.21	5.81
	Doktora	—	—	—

Tablo 26'da müdürlerin öğrenim düzeylerine göre takas kuramının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin öğrenim düzeyine göre ortalamaları görülmektedir. Müdür görüşlerinin onların öğrenim düzeylerine göre değişip değişmediği varyans analizi ile incelenmiş olup, karşılıklılık boyutunun uygulanma durumunun müdürün öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27

Müdürlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Karşılıklılık	Gruplar arası	27.649	2	13.825	0.534	0.587	
	Gruplar içi	5639.428	218	25.869			
	Toplam	5667.077	220				

Tablo 27 incelendiğinde müdürlerin öğrenim düzeylerine göre karşılıklılık boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(2-218)=0.534$, $p>0,05$].

Yükümlülük Boyutunda Müdür Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yükümlülük boyutunun uygulanma durumunun müdürün öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Müdürlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yükümlülük	Gruplar arası	86.979	2	43.490	3.084	.048*	Ön lisans ile yüksek lisans
	Gruplar içi	3073.799	218	14.100			
	Toplam	3160.778	220				

Tablo 28 incelendiğinde müdürlerin öğrenim düzeyine göre yükümlülük boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir olduğu

anlaşılmaktadır [$F(2-218)=3.084$, $p<0.05$]. Fark, öğrenim düzeyi ön lisans olan müdürler ($\bar{X}=23.44$) ile öğrenim düzeyi yüksek lisans olan müdürler ($\bar{X}=25.95$) arasındadır. Bulunan bu farka göre, yüksek lisans mezunu olan müdürler, ön lisans mezunu olanlara göre takas ilişkisinde kendilerini öğretmenlere karşı daha yükümlü hissetmektedirler.

Güç Boyutunda Müdür Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Güç boyutunun uygulanma durumunun müdürün öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29

Müdürlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Güç	Gruplar arası	53.614	2	26.807	1.265	0.284	
	Gruplar içi	4618.685	218	21.187			
	Toplam	4672.299	220				

Tablo 29 incelendiğinde müdürlerin öğrenim düzeylerine göre güç boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(2-218)=1.265$, $p>0.05$].

5. Takas Kuramının Uygulanma Durumunun Öğretmenlerin Cinsiyet, Kıdem ve Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Takas Kuramının ilköğretim okullarında uygulanma durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi yapılarak çözümlenmiştir.

Karşılıklılık Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Karşılıklılık boyutunun uygulanma durumunun öğretmenin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30

Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Karşılıklılık	kadın	249	28.48	6.40	-1.802	375	0.072
	erkek	128	29.68	5.56			

Tablo 30 incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin takas kuramının karşılıklılık boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t(375)=-1.802$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin karşılıklılık boyutundaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Yükümlülük Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yükümlülük boyutunun uygulanma durumunun öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Yükümlülük	kadın	249	24.62	4.41	2.581	375	0.010*
	erkek	128	23.33	4.88			

* $P<0.05$

Tablo 31 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin takas kuramının yükümlülük boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [$t(375)=2,581$, $p<0.05$]. Kadın öğretmenler ($\bar{X}=24.62$) takas ilişkilerinde erkek öğretmenlere ($\bar{X}=23.33$) göre daha fazla yükümlülük hissetmektedirler. Kadın öğretmenlerin karşılıklılığa dayalı takas ilişkisinde kendilerini daha yükümlü hissettikleri söylenebilir.

Güç Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Güç boyutunun uygulanma durumunun öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32
Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna
İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	t	Sd	P
Güç	kadın	249	26.55	7.28	0.892	375	0.373
	erkek	128	25.87	6.45			

Tablo 32 incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin takas kuramının güç boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t(375)=0.892$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin güç boyutundaki görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

Karşılıklılık Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Takas Kuramının ilköğretim okullarında uygulanma durumuna ilişkin öğretmen görüşlerinin, kıdemlerine göre dağılımı tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33
Öğretmenlerin Kıdemine Göre Takas Kuramının Uygulanma Durumuna
İlişkin Görüşleri

	Kıdemler	N	$\bar{X}$	S
Karşılıklılık	0-5 yıl	43	27.98	6.07
	6-10 yıl	106	29.30	6.26
	11-15 yıl	105	29.09	6.13
	16-20 yıl	49	28.59	5.63
	21 yıl ve üstü	74	28.77	6.47
Yükümlülük	0-5 yıl	43	24.56	3.40
	6-10 yıl	106	25.23	4.14
	11-15 yıl	105	24.04	4.72
	16-20 yıl	49	24.08	4.50
	21 yıl ve üstü	74	22.76	5.44
Güç	0-5 yıl	43	28.28	5.98
	6-10 yıl	106	27.60	6.57
	11-15 yıl	105	26.23	7.24
	16-20 yıl	49	24.80	6.50
	21 yıl ve üstü	74	24.53	7.67

Tablo 33'te araştırmaya katılan öğretmenlerin takas kuramının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre ortalamaları görülmektedir. Öğretmen görüşlerinin onların kıdemlerine göre değişip değişmediği varyans analizi ile incelenmiş olup, karşılık boyutunun uygulanma durumunun öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34

Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Karşılıklılık	Gruplar arası	63.28	4	15.82	0.416	0.797	
	Gruplar içi	14146.47	372	38.02			
	Toplam	14209.75	376				

Tablo 34 incelendiğinde öğretmenlerin kıdemlerine göre takas kuramının karşılıklılık boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır $[F(4-372)=0.416, p>0.05]$.

Yükümlülük Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yükümlülük boyutunun uygulanma durumunun öğretmenin kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35

Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yükümlülük	Gruplar arası	274.68	4	68.67	3.299	0.011*	6-10 yıl ve 21 yıl üzeri
	Gruplar içi	7744.31	372	20.81			
	Toplam	8019.00	376				

*P<0.05

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre takas kuramının yükümlülük boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [$F(4-372)=3.299$, $p<0.05$]. Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin yükümlülük boyutuna ilişkin görüşleri ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X}=27.60$) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere ($\bar{X}=24.53$) göre, müdürleriyle takas ilişkilerinde kendilerini daha yükümlü hissetmektedirler.

Öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça, müdürle takas ilişkilerinde hissettikleri yükümlülük azalmaktadır. 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin hissettikleri yükümlülüğün anlamlı fark göstermemesinin nedeni, göreve yeni başlayan öğretmenlerin düzene alışana kadar belli bir süre geçmesinin gerekmesi olarak düşünülebilir. Öğretmenlerin öğretmenliğe ve müdürle ilişki kurmaya alışana kadar yükümlülük hissetmediği, daha sonra okul içindeki işleyişe alışıldığında ve diğer meslektaşlarla ilişkiler gözlemlendiğinde hissedilen yükümlülüğünün arttığı söylenebilir.

Güç Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Güç boyutunun uygulanma durumunun öğretmenin kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36

Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Güç	Gruplar arası	689.64	4	172.41	3.601	0.007*	1) 21 yıl üzeri ve 0-5 yıl
	Gruplar içi	17760.77	371	47.87			

Tablo 36'nın devamı

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Toplam	18450.41	375				2) 21 yıl üzeri ve 6-10 yıl

*P<0.05

Tablo 36 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre takas kuramının güç boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [$F(4-371)=3.601$, $p<0.05$]. Güç boyutuna ilişkin görüşler bakımından kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenler ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri; kıdemi 6–10 yıl olan öğretmenler ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan farka göre kıdemi 0-5 yıl ($\bar{X}=28.28$) ve 6-10 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}=27.60$) müdürün gücünü, kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlere ($\bar{X}=24.53$) göre daha fazla tanımaktadırlar.

Yöneticinin sahip olduğu güç 0-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler için takas ilişkisini biçimlendirici olmaktadır. Öğretmenlik mesleğinde yeni olmanın, müdürün gücünü daha çok tanımada etkili olduğu, mesleki kıdemi 10 yılın üzerinde olan öğretmenler için müdürün gücünün biçimlendirici olmadığı söylenebilir.

Karşılıklılık Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Takas kuramının ilköğretim okullarında uygulanma durumuna ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37
Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Takas Kuramının Uygulanma
Durumuna İlişkin Görüşleri

	Öğrenim Düzeyleri	N	$\bar{X}$	S
Karşılıklılık	Ön lisans	60	27.40	5.65
	Lisans	276	29.15	6.17
	Yüksek lisans	36	29.64	6.82
	Doktora	5	27.20	2.68
Yükümlülük	Ön lisans	60	23.00	5.83
	Lisans	276	24.42	4.36
	Yüksek lisans	36	24.03	4.27
	Doktora	5	26.80	1.92
Güç	Ön lisans	60	24.58	8.04
	Lisans	276	26.79	6.81
	Yüksek lisans	36	25.77	6.56
	Doktora	5	25.60	6.39

Tablo 37’de öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre takas kuramının alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin onların öğrenim düzeylerine göre değişip değişmediği varyans analizi ile incelenmiş olup, karşılık boyutunun uygulanma durumunun öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38
Öğretmenlerin Takas Kuramının Karşılıklılık Boyutunun Uygulanma
Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans
Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S	Kareler Ortalaması	F	P
Karşılıklılık	Gruplar arası	186.642	3	62.214	1.655	0.176
	Gruplar içi	14023.114	373	37.595		

Tablo 38'in devamı

		Kareler Toplamı	S	Kareler Ortalaması	F	P
	Toplam	14209.756	376			

Tablo 38 incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre karşılıklılık boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(3-373)=0.416$, $p>0.05$].

Yükümlülük Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yükümlülük boyutunun uygulanma durumunun öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39

Öğretmenlerin Takas Kuramının Yükümlülük Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S	Kareler Ortalaması	F	P
Yükümlülük	Gruplar arası	134.147	3	44.716	2.115	0.098
	Gruplar içi	7884.856	373	21.139		
	Toplam	8019.003	376			

Tablo 39 incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre yükümlülük boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(3-373)=2.115$, $p>0.05$].

Güç Boyutunda Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Güç boyutunun uygulanma durumunun öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablo 40'ta verilmiştir.

Tablo 40

Öğretmenlerin Takas Kuramının Güç Boyutunun Uygulanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	S	Kareler Ortalaması	F	P
Güç	Gruplar arası	254.072	3	84.691	1.731	0.160
	Gruplar içi	18196.342	373	48.915		
	Toplam	18450.415	376			

Tablo 40 incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre güç boyutunun uygulanma durumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$F(3-373)=1.731$, $p>0.05$].

Anketteki Açık Uçlu Soruya Verilen Yanıtlar

Müdür anketinde “Bunların dışında öğretmenlerinize hangi durumlarda inisiyatif kullanırsınız?” sorusuna verilen yanıtlar:

1. Özel eğitime muhtaç çocuklarla ilgilenen öğretmenlere elimden geleni yaparım.
2. İhtiyaç duyduklarında, kullanılmadığımı hissettiğim zaman her riski göze alarak inisiyatif kullanırım.
3. Çalışkan öğretmenlerin başına gelebilecek bir problemin çözümünde görevimin dışında bile olsa elimden geleni yapar, yardımcı olmaya çalışırım.
4. Birden fazla yabancı dil bilen, halk oyunu, satranç ve briç bilenler diğer öğretmenlerden farklı olurlar.

5. Görevinin hakkını veren öğretmenimin okul müdürü olarak beni aşan konular dahi olsa onun için her türlü riski almayı tercih ederken, devlet memuru zihniyeti ile çalışan ve bunu alışkanlık haline getiren öğretmenime de bırakın sahip çıkmayı eyvallah derim.
6. Şartlar, durum ve olaylara bağlı olarak inisiyatif kullanırım.
7. Kendine verilen asli görevler dışında okula fazladan yardımcı olan öğretmenlere karşı daha toleranslı davranırım.
8. Öğrencisinin davranış alışkanlıklarını düzenli yürütülmesinde yönlendirici olan öğretmenleri her yerde takdir ederim.
9. Öğrenci velilerinin memnun olmaları ve bunu yönetime yansıtması sonucu inisiyatif kullanırım.
10. Yasa ve yönetmelikler dışında inisiyatif kullanmayı sevmem.
11. Gereksiz birçok bürokratik işlemleri kaldırır, öğretmenlerin yetkilerini ve inisiyatifi daha da genişletir, karşılığını da beklerim.
12. Çalışan öğretmenimi zümre toplantılarında açıkça söyleyip her zaman onurlandırırım. Çalışan öğretmenimin sonuna kadar arkasında olurum, desteğimi esirgemem.
13. Öğrenciyi ön plana alan öğretmenimi daha ayrıcalıklı tutarım.
14. Çalışmalarında emsallerine göre üstün gayret gösteren öğretmenlerimi okulu temsilen katıldığım toplantılara yanımda götürür, onure ederim.
15. Yasa ve yönetmelikler doğrultusunda müfredat programını en iyi uygulayan, idareyle, veliyle ve öğrencileriyle en iyi iletişim kuran ve özverili çalışan her öğretmene inisiyatif kullanırım.
16. Yeniliğe açık, çalışmayı seven, katma değer üreten öğretmenlere her zaman destek sağlarım.
17. Görevlendirme konusunda inisiyatif kullanırım.
18. Dürüst davrandıkları sürece öğrencinin ve velinin lehine olan pek çok konuda inisiyatif kullanırım.

Müdürlerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlara göre, yeniliğe açık, çalışma seven, satranç, folklor, yabancı dil, briç gibi fazladan beceriye sahip olan, öğrenciyi ön planda tutan, özel eğitim gereksinimi olan çocuklarla ilgilenen, emsallerine göre fazladan çabalayan öğretmenlere karşı yeri geldiğinde toleranslı davranan müdürlerin yanında, kendisine

verilen yetkinin, yasa ve yönetmeliklerin dışında inisiyatif kullanmaktan kaçınan müdürler de mevcuttur.

Öğretmen anketinde “Bunların dışında okul müdürünüz hangi durumlarda inisiyatif kullanır? Farklı bir örneğiniz varsa lütfen yazınız” sorusuna verilen yanıtlar:

1. Okul müdürüm görev ve sorumluluk vermesi gerektiğinde mümkün olduğunca kişisel özelliklere dikkat eder.
2. Sınıfların akademik başarısını (SBS) dikkate alır.
3. Eşleri üst düzey mevkilerde bulunan öğretmenlerden faydalanır.
4. Okul müdürüm, okula yeni gelenlere ve bazı öğretmenlere ileride kendisine muhalefet olmasınlar, seslerini çıkarmasınlar diye çok iyi davranır.
5. Okullarımızdaki müdürlerin, yöneticilerin inisiyatif kullanabilme yeteneği ile ilgili çok ciddi eksikleri var.
6. Okul müdürümüz, problemlili öğretmenlere inisiyatifli davranır, sebebi ise daha yüksek makamdan gelen telefonlar ve koltuk kaybetme kaygısıdır.
7. Okul müdürüm, kendisinin 2. kademe öğretmeni olması nedeniyle 1. kademe öğretmenlerine karşı daha mesafeli durur. Bu, her çalıştığım okulda gözlemlediğim bir olay.
8. Müdür ve müdür yardımcısı kuralların dışına çıkmazlar, bu nedenle hiçbir konuda esneklikleri yoktur.
9. Yapılan çalışma ve projeleri destekler, ödüllendirir, takdir eder. Kendi yaptığı çalışma ve gayretlerin de fark edilmesini ve takdir edilmeyi bekler.
10. Kendine yakın hissettiği öğretmenlere daha hoşgörülü olduğunu düşünüyorum.
11. Okul müdürümüz, inisiyatif kullanırken kendini riske edecek konularda taraf olmaktan kaçındığı gibi, kendini kurtarmak için karşısındaki kişiyi riske atmaktan çekinmez. Ayrıca, herkese hak verir, kişileri birbirine hedef haline getirir.

- 12.Okul müdürüm, ilişkileri sıcak olan öğretmenlere karşı inisiyatif kullanır. Diğerlerine kullanıyormuş gibi görünse de gerçeğin böyle olmadığını herkes bilir. Makamından dolayı ve yetkileri gereği sicillerle de oynamayı ihmal etmez.
- 13.Müdürümle aynı düşünceyi paylaşmasanız bile paylaşıyor gibi görünürseniz size karşı inisiyatif kullanır.
- 14.Kendisine yakın hissettiklerine izin vermede esneklik sağlarken yakın bulmadığı öğretmenlerine bu esnekliği sağlamaz. Kendisine yakın olduğu öğretmenlere daha güler yüzlü ve samimi davranır. Yakın olduğu öğretmenler rapor alınca kızmaması ve hoşgörü göstermesine tanık oldum, üzüldüm.
- 15.Okul müdürümüz gözüne hoş görünen bayan öğretmenlere daha inisiyatifli davranır, öğretmenleri arasında ayırım yapar.
- 16.Çalıştığım bir okul müdürü bir öğretmene aylıkla ödüllendirme vermişti. Aylıkla ödüllendirme alan bayan öğretmen yakındaki bir okulun müdürünün eşi. O müdür ise birkaç sene önce bizim okulun müdür yardımcısı ve müdürün yakın ahabıydı. Aradan 2,3 yıl geçti. Bir başka öğretmen aylıkla ödüllendirme aldı. O da bizim okulun müdür baş muavininin eşiydi. O baş muavin şimdi bu okulun müdürü. Bir iki bayan öğretmen standarttı. Okulda bir sürü özverili çalışan mastır, doktora yapan öğretmen olmasına rağmen bu iki bayanın aylıkla ödül almasına herkes şaşırmıştı. Hatta 2. bayanın aylıkla ödüllendirilmesini kimseye söylemediler ama okulda duyuldu.

Öğretmenlerin açık uçlu soruya verdikleri yanıtlara göre, akademik başarısı yüksek sınıfların öğretmenlerine, eşleri üst düzey mevkilerde bulunan öğretmenlere, kendine yakın hissettiği, aynı görüşü paylaştığını düşündüğü, gözüne hoş görünen bayan öğretmenlere ve kendisine muhalefet olabilecek öğretmenlere karşı inisiyatif kullanan müdürlerin yanında, inisiyatif kullanmayan, hiçbir konuda esneklikleri olmayan müdürler de mevcuttur.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgularla dayalı olarak ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin takas kuramını uygulama durumuna ilişkin şu sonuçlara varılmıştır.

Karşılıklılık Boyutuna İlişkin Sonuçlar:

1. İlköğretim okul müdürleri ilişkilerinde öğretmenlerden daha fazla karşılık kullanmaktadırlar.
2. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı en çok kullandıkları karşılık, bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmeni destekleme ve okul için fazladan çalışan ve başarılı öğretmeni ödüllendirme, takdir etmedir.
3. Öğretmenler de müdürün en çok kullandığı karşılığı, bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenin müdür tarafından desteklenmesi ve görevi dışında okul içi etkinliklerde bulunan öğretmenlere müdürün daha hoşgörülü davranması olarak algılamaktadırlar.
4. Okul müdürlerinin en az kullandıkları karşılık, görevi dışında okul için çalışan öğretmene ve işini iyi yapan öğretmenlerin izin isteklerinde esnek davranmadır.
5. Öğretmenler de müdürlerin en az kullandıkları karşılığı, görevi dışında okul için yaptıklarının karşılığında müdürün öğretmene esnek davranması ve açılan kurs, hizmetiçi eğitim gibi faaliyetlere daha fazla çalışan öğretmenin gitmesini isteme olarak algılamaktadırlar.
6. Karşılıklılık boyutuna genel olarak bakıldığında müdürler, takas ilişkilerinde okul için daha fazla çalışan ve bilgisayar bilen öğretmeni takdir edip, çalışmalarını desteklerken fazladan çalışan öğretmene

alışmaları karşılığında daha esnek ve hoşgörülü davranma karşılığın en az uygulamaktadırlar.

Yükümlülük Boyutuna İlişkin Sonuçlar:

1. Müdürlerin en çok hissettiği yükümlülük, öğretmenlerin güvenini kaybetmekten rahatsız olma ve gösterilen hoşgörünün suiistimal edilmemesini istemedir.
2. Öğretmenlerin en çok hissettiği yükümlülük müdürün gösterdiği hoş gry suiistimal etmemeye çalışma ve müdürün gösterdiği iyi niyetin karşılığın çalışmalarıyla ödemeye gayret etmedir.
3. Müdürlerin en az hissettiği yükümlülük, öğretmenin gösterdiği iyi niyetinin karşılığın ödemeye gayret etmedir.
4. Öğretmenlerin en az hissettiği yükümlülük, okul müdürünün yeri geldiğinde sağladığı inisiyatif nedeniyle müdürün isteklerini yerine getirmede kendini zorunlu hissetmedir.
5. Yükseklisans mezunu müdürlerin öğretmenlere karşı hissettiği yükümlülük, nlisans mezunu müdürlere göre daha fazladır. Müdürlerin ğrenim düzeyi yükseldikçe, hissettikleri yükümlülük de artmaktadır.
6. Kadın ğretmenler, müdürlerine karşı kendilerini erkek öğretmenlere göre daha yükümlü hissetmektedirler.
7. Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler, 21 yıl ve üzeri kıdemde olanlara göre, yöneticiyle takas ilişkilerinde kendilerini daha yükümlü hissetmektedirler. Kıdem arttıkça yükümlülük de artmaktadır.

G Boyutuna İlişkin Sonuçlar:

1. Müdür algılarına göre öğretmenle takas ilişkilerini en çok biçimlendiren g, müdürün yöneticilik becerilerinin, memuriyet gereği öğretmenlerin yapması gereken işlemlere rehberlik etmesi ve ğretmenlikteki uzmanlığının, öğretmenlerin öğretmenlik bilgi ve becerilerine katkı sağlamada etkili olmasıdır.
2. Öğretmen algılarına göre müdürle takas ilişkilerini en çok biçimlendiren g, müdürün yöneticilik becerilerinin memuriyet gereği

yapılması gereken işlemlere rehberlik etmesi, öğretmenlerin müdürü sevdikleri için işlerini daha itinalı yapmaları, müdürü üzmemek için çalışmalarında daha dikkatli davranmaları ve müdürle ilişkilerini bozmamak için işlerine özen göstermeleridir.

3. Müdür ve öğretmen görüşlerine göre, aralarındaki takas ilişkisini en fazla biçimlendiren güç kaynağı müdürün uzmanlık gücüdür. Öğretmenler için ayrıca özdeşim gücü de takas ilişkisini biçimlendirici olmaktadır.
4. Müdür algılarına göre öğretmenle takas ilişkilerini en az biçimlendiren güç, müdürün makamından kaynaklanan yetkilerinin, öğretmenlerden istediklerini yapmalarını sağlaması ve müdürün sicil amiri olmasının öğretmenlerin onunla iletişimlerine dikkat etmelerine neden olmasıdır.
5. Öğretmen algılarına göre, takas ilişkilerini en az biçimlendiren güç okul müdürünün disiplin amiri olmasının öğretmen davranışlarına yön vermesi ve müdürün makamından kaynaklanan yetkilerinin öğretmenden istediklerini gönüllü yapmalarını sağlamasıdır.
6. Müdür ve öğretmen görüşlerine göre, aralarındaki takas ilişkisini en az biçimlendiren güç yasal güçtür.
7. Müdürlerin takas ilişkilerinde güç uygulanma durumuna ilişkin algıları öğretmenlere göre daha yüksektir. Müdürün gücü, öğretmen davranışlarını biçimlendirici olmaktadır.
8. Öğretmenlerin kıdemi arttıkça müdürün gücünün biçimlendirici etkisi azalmaktadır.

Öneriler

Elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

1. Eğitim yöneticisi, çalışan, okul için fazladan çabalayan öğretmenin azmini kırmadan, çabasının devam etmesini sağlamak için takası etkili kullanılmalıdır.
2. Yöneticiler her bir öğretmenin potansiyelini tanımalı ve öğretmenlerin, potansiyellerini okul içinde en doğru şekilde kullanmalarını sağlamalıdır.

3. Öğretmenler de sahip oldukları yetenekleri okul için kullanıp, yeri geldiğinde müdürle takas işletmelidirler.
4. Takas ilişkileri, yapılmaması gereken kötü bir uygulamaymış gibi algılanmayıp, hem yönetici hem de öğretmenlerin takası bilinçli bir etkileme yolu olarak kullanmaları sağlanmalıdır.
5. Benzer araştırma farklı tür eğitim kademeleri için de yapılmalıdır.
6. Eğitim yöneticilerine öğretmenleri etkileme yollarından biri olarak takas kuramını bilinçli kullanmaları için hizmet içi eğitim faaliyeti düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akan, V. (1990). "Çağdaş Sosyolojide Bir Kuram: Sosyal Alışveriş". **Eğitim ve Bilim**. 14: 76.
- Aselage J. ve Eisenberger R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. **Journal of Organizational Behaviour**, 24.
- Aydın, M. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- Başaran, İ. E. (2000a). **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası.
- _____. (2000b). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Feryal Matbaası.
- Balcı, A. (2005). **Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Tekağaç Basım, Yayım, Dağıtım Ltd.
- _____. (2005). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Batson, C. D. (1993). Communal and Exchange Relationship: What Is the Difference? **Personality and Social Bulletin**, 19: 6.
- Bien, M. U. ve Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations and Outcomes. **Journal of Management**, 29:4.
- Blau, P. M. (1963). **The Dynamics of Bureaucracy**. USA: The University of Chicago Press.
- _____. (1983). **On The Nature of Organization**. Florida: R.E. Krieger Pub.Co.
- _____. (1986). **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley

- Burns, T. R. (1990). Models Of Social And Market Exchange: Toward A Sociological Theory of Games and Social Behaviour. **Structures of Power and Constraint: Papers in Honor of Peter M. Blau**. Craig Calhoun, C., Meyer W. M., Scott, W., R. (Eds). USA: Cambridge University Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- . (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carli, L. L. (1999). Gender, Interpersonal Power, and Social Influence-Social Influence and Social Power: Using Theory for Understanding Social Issues. *Journal of Social Issues*, Erişim 28 Nisan 2007, Web: <http://findarticles.com/p/articles>
- Cox, S. A. ve Kramer, M. W. (1995). Communication During Employee Dismissals: Social exchange Principles and Group Influences on Employee Exit. **Management Communication Quarterly**, 9: 2.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, 31: 6.
- Çankaya, İ. (1996). Takas Kuramının Okul Yönetimince Uygulanması. **Eğitim Yönetimi**. 2: 4.
- Deckop, J.R., Cirka, C. C. ve Andersson, L. M. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity of Helping Behaviour in Organizations. **Journal of Business Ethics**, 47.
- Eisenberger, R., Cotterell, N. ve Marvel, J. (1987). Reciprocity Ideology. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53: 4.

- Eisenberger, R., Armeni, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 56: 1.
- Emerson R. M. (1987). Toward a Theory of Value in Social Exchange. Cook K. **Social Exchange Theory**. London: Sage Publications.
- Emerson R. M. (1976). Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**, 2.
- Eraslan, Levent. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6:1.
- Erdoğan, B., Liden, R. C., ve Kraimer M.L. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-member Exchange and Perceived Organizational Support. **Personal Psychology**, 57.
- . (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. **Academy of Management Journal**, 49: 2.
- Gallucci, M. ve Perugini, M. (2003). Information seeking and reciprocity: A Transformational Analysis. **European Journal of Social Psychology**, 33.
- Geybullayev, G. (2002). **Yönetimin Esasları**. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 28.
- Gibson, G.,C. (2002). Carnegie Heroes: A social Exchange Theory Examination. Social Sciences: Sociology Master Thesis, Erişim 21 Ocak 2007, Web: <http://www.humboldt.edu/~soc/thesis/gibson03.pdf>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**, 25: 2.

- 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.
- Hall, H. (2003). Borrowed Theory: Applying Exchange Theories in Information Science Research. **Library and Information Science Research**, 25: 3.
- Hodgetts, R.M. (1975). **Management: Theory, Process and Practice**. London: W. B. Saunders Company.
- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behaviour in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. **American Psychological Association**, 89:2.
- Keser, A. (2002). Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5: 7.
- Kirel, Ç. (1998). **Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, no: 113.
- Knottnerus, J. D. ve Guan, J. (1997). The Works of Peter M. Blau: Analytical Strategies, Developments and Assumptions. **Sociological Perspectives**, 40: 1.
- Kocev, E. N. (2001). Modern Concept of Power as a Social and Economic Category. Journal of International Research Publication, 2. Erişim 20 Nisan 2007, Web: www.ejournalnet.com
- Mansfield, R. (1984). "Formal and Informal Structure". **Social Psychology and Organizational Behaviour**. Gruneberg M. and Wall T. (Eds). Scotland: John Wiley and Sons Ltd.
- 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.

Molm, L. D., Takahaski, N., ve Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. **American Journal of Sociology**, 105.

Ndonga, B. N. (2006). Peter Blau's Conception of Social Exchange Theory: A Critique. Erişim 11 Kasım 2006, Web: <http://www.fiuc.org/iaup/esap/publications/cuea/eajourn1Blau.php>

Nord, W. R. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory, **American Journal of Economics and Sociology**, 32, 4.

Özaslan, G. (2006). **Yöneticilerin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Pavitt, C. (1998). Small Group Communication: A Theoretical Approach. Erişim 26 Aralık 2006, Web: <http://www.udel.edu/communication/COMM356/pavitt/chap5.htm>

Peiro, J. M. ve Melia, J. L. (2003). Formal and Informal Interpersonal Power in Organizations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets. **Applied Psychology**, 52: 1.

Perugini, M., Gallucci, Presaghi, F. ve Ercolani, A. P. (2003). The Personal Norm of Reciprocity. **European Journal of Personality**, 17: 4.

Ritzer, G. ve Goodman, D. (2004). Sociological Theory. Erişim, 21 Ocak 2007, Web: <http://www.highered.mcgraw-hill.com>.

Rogers, R.E. ve McIntire, R.H. (1983). **Organization and Management Theory**. New York: John Wiley & Sons.

Scott, J. (2001). **Power**. Hong Kong: Best-set Typesetter Ltd.

- 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.
- Shapiro, C. ve Conway N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 90: 4.
- 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 Behaviour**, 19.
- Spreat, P. (1984). Blau's Exchange Theory, Support and the Macrostructure. **The British Journal of Sociology**, 35.
- Şişman, M. ve Turan S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- 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.
- Uğurlu, C. T. (2006). Okul Yönetiminde Etkileme ve Takas Kuramı. **Çağdaş Eğitim**. 332
- Urungu, A. (2000). **İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Koordinasyon Yöntemlerini Kullanma Düzeyleri**. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tez, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zafirovski, M. (2005). Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of Its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*. Erişim 9 Aralık 2006,

Web: <http://www.sociology.org/content/2005/tier2/SETheory.pdf>

Zhou, P. B. (2001). An Analysis on Exchange Theory and Conflict Theory. Erişim 21 Ocak 2007, Web:

<http://www.superdirector.com/petersonbz.html>

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.

Wettersten, J. A. (1994). **Low Profile, High Impact: Four Case Studies of High School Department Chairs Whose Transactions “Transform” Teachers and Administrators**. New Orleans: Paper Presented to Annual meeting of The American Educational research Assiciation.

EK 1

ÖN UYGULAMA YAPILAN OKUL LİSTESİ

Muttalip Atatürk İ.ÖÖ Ali Fuat Cebesoy İ.ÖÖ Huzur İ.ÖÖ Korg. Lütfü Akdemir İ.ÖÖ Çukurhisar İ.ÖÖ. Plt. Bnb. Ali Tekin İ.ÖÖ. Ticaret Borsası İ.ÖÖ. Çamlıca Ticaret Odası İ.ÖÖ. Cumhuriyet İ.ÖÖ. 1. Hava İkmal Bakım Müh. İ.Ö.O. 100. Yıl İ.ÖÖ. Ali Rıza Efendi Adalet İ.ÖÖ. Kireç Sedat Buhume İ.ÖÖ. Şeker İ.ÖÖ. M.Ali Yasin İ.ÖÖ. Yavuz Selim İ.ÖÖ.	Cahit Kural İ.ÖÖ. Mehmetçik İ.ÖÖ. Yakakayı İ.ÖÖ. Milli Zafer İ.ÖÖ. Sami Sipahi İ.ÖÖ. Yunus Emre İ.ÖÖ. Yenikent İ.ÖÖ. Fatih Sultan Mehmet İ.ÖÖ. Fahri Günay İ.ÖÖ. Ahmet Olcay İ.ÖÖ. Fevzi Paşa İ.ÖÖ. Agapınar İ.ÖÖ. Ata İ.ÖÖ. Org. Halil Sözer İ.ÖÖ. İsmetpaşa İ.ÖÖ. Osmangazi İ.ÖÖ.
--	--

EK 2
ANKET UYGULANAN OKULLARIN LİSTESİ

İlçenin Adı	Okulun Adı	
Altındağ	İhsan Sungu İ.Ö.O. Atıfbey İ.Ö.O. Telsizler İ.Ö.O. Tandoğan İ.Ö.O. Milli Müdafaa İ.Ö.O. Çalışkanlar İ.Ö.O. Yıldırım Beyazıt İ.Ö.O. Aydınlıkevler İ.Ö.O. Ahiler İ.Ö.O. Halim Şaşmaz İ.Ö.O. Yeni Turan İ.Ö.O. Evliya Çelebi İ.Ö.O. Mehmet Memişoğulları İ.Ö.O.	Cebeci İ.Ö.O. İnönü İ.Ö.O. Cumhuriyet İ.Ö.O. Ulus İlk Meclis İ.Ö.O. Yeni Hayat İ.Ö.O. Sakalar İ.Ö.O. Atatürk İ.Ö.O. Seymenler İ.Ö.O. Yahya Galip Kargı İ.Ö.O. Nazım Akcan İ.Ö.O. Hacıbayram İ.Ö.O. Ali Ersoy İ.Ö.O. Gürpınar İ.Ö.O.
Çankaya	İl Genel Meclisi İ.Ö.O. İncesu İ.Ö.O. İzzet Latif Aras İ.Ö.O. Kavaklıdere İ.Ö.O. Kemal Atatürk İ.Ö.O. Kurtuluş İ.Ö.O. Kütükçü Ali Bey İ.Ö.O. Maltepe İ.Ö.O. Mimar Kemal İ.Ö.O. Mithatpaşa İ.Ö.O. Mohaç İ.Ö.O. Namık Kemal İ.Ö.O. Nenehatun İ.Ö.O. Reşatbey İ.Ö.O.	27 Aralık Lions İ.Ö.O. Akpınar İ.Ö.O. Ahmet Haşim İ.Ö.O. Alparslan İ.Ö.O. Anıttepe İ.Ö.O. Büyükhanlı Kardeşler İ.Ö.O. Dedeman İ.Ö.O. Öğretmen Necla Kızılbağ İ.Ö.O. Dr. Reşit Galip İ.Ö.O. Fahri Çaldağ İ.Ö.O. Gökçe Karataş İ.Ö.O. Gülten Kösemen İ.Ö.O. Hürriyet İ.Ö.O.

Çankaya	Sarar İ.Ö.O. Seyranbağları İ.Ö.O. Hamdullah Suphi İ.Ö.O. Gülen Muharrem Pakoğlu İ.Ö.O. Mehmet İçkale İ.Ö.O. Mustafa Kemal İ.Ö.O. Ayten Tekişik İ.Ö.O. Metin Oktay İ.Ö.O.	Sokollu Mehmet Paşa İ.Ö.O. Talatpaşa İ.Ö.O. Teğmen Kalmaz İ.Ö.O. Tevfik İleri İ.Ö.O. Timur İ.Ö.O. Turhan Feyzioğlu İ.Ö.O. Ulubatlı Hasan İ.Ö.O. Yenilik İ.Ö.O. Yücepete İ.Ö.O.
Etimesgut	İstiklal İ.Ö.O. Nurettin Ersin İ.Ö.O. Sakarya İ.Ö.O. Samime Talat İ.Ö.O. Şeyhşamil İ.Ö.O. İ.Ö.O. Şehhşamil İ.Ö.O. İstiklal İ.Ö.O. İlhan Gerim İ.Ö.O.	Ali Suavi İ.Ö.O. Atatürk İ.Ö.O. Dumlupınar İ.Ö.O. Emirler İ.Ö.O. Etimesgut İ.Ö.O. Güneşevler İ.Ö.O. Hasan-Şükran Saruhan İ.Ö.O.
Gölbaşı	İnönü İ.Ö.O. Örencik (Ayşe Özbağı)İ.Ö.O. Şahin Sevin İ.Ö.O. Yaylabağı İ.Ö.O. Sevgi Çiçeği İ.Ö.O	Atatürk İ.Ö.O. Baldudak İ.Ö.O. Ballıkpınar İ.Ö.O. Gündüzalp İ.Ö.O. Hacılar İ.Ö.O. TEK İ.Ö.O.
Keçiören	Hüseyin Güllüoğlu İ.Ö.O. Faik Erbağı İ.Ö.O. Cemal Gürsel İ.Ö.O. Osman Hamdibey İ.Ö.O. Danışment Çiçekli İ.Ö.O. Ahmet Cevdet Paşa İ.Ö.O. Kocatepe İ.Ö.O.	120.yıl İ.Ö.O. Satuk Buğra İ.Ö.O. İsmail Enderun İ.Ö.O. H. Mustafa Tarman İ.Ö.O. Şenlik İ.Ö.O. Çizmecici İ.Ö.O. Hacı Sabancı İ.Ö.O.

Keçiören	Kuyubaşı İ.Ö.O. Gülhane İ.Ö.O. T. Sağ. İşçileri Send. İ.Ö.O. Orhan Gazi İ.Ö.O. Osman Gazi İ.Ö.O. Hun İ.Ö.O. Halit Fahri Ozansoy İ.Ö.O. Mehmet Örucü İ.Ö.O. Vildan Nurettin Demirer İ.Ö.O. Bağlum İ.Ö.O.	Fevzi Atıloğlu İ.Ö.O. Atapark İ.Ö.O. Şenyuva İ.Ö.O. Şinasi İ.Ö.O. Fahrettin Altay İ.Ö.O. İhsan Aras İ.Ö.O. Talia Yaşar Bakdur İ.Ö.O. Talip Yener İ.Ö.O. İbni Sina İ.Ö.O. Mehmet Akif İ.Ö.O.
Mamak	Fatih Sultan Mehmet İ.Ö.O. Oğuzhan İ.Ö.O. Demirlibahçe Ata İ.Ö.O. Ahmet Hızırlı İ.Ö.O. Mutlu İ.Ö.O. Açıkalın İ.Ö.O. Kuvay-i Milliye İ.Ö.O. Selçuklu İ.Ö.O. Köşklüdere İ.Ö.O. Kayaş İ.Ö.O. Sakarya İ.Ö.O. Vehbi Dinçerler İ.Ö.O. Esentepe İ.Ö.O. Derbent İ.Ö.O. Mehmet Çekiç İ.Ö.O. Refet bele İ.Ö.O. Yeşiltepe İ.Ö.O. Yavuz Sultan Selim İ.Ö.O. Şafaktepe İ.Ö.O. Demirlibahçe İ.Ö.O.	Batuhan İ.Ö.O. Cengizhan İ.Ö.O. Hamdi Bulgurlu İ.Ö.O. Alper Tunga İÖO Kıbrıs Köyü İ.Ö.O. Mehmet Yetkin İ.Ö.O. Gazeteci Hasan Tahsin İ.Ö.O. Nedim İnal İ.Ö.O. Mamak İ.Ö.O. Piri Reis İ.Ö.O. Yahya Kemal İ.Ö.O. Şehit Cihan Yıldız İ.Ö.O. Çocuk sevenler Derneği İ.Ö.O. 29 Ekim İ.Ö.O. Ayşe Zeki Sayan İ.Ö.O. Uluönder İ.Ö.O. Şehitlik İ.Ö.O. Şehitler İ.Ö.O.

Sincan	Maraşal Fevzi Çakmak İ.Ö.O. Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O. Plevne İ.Ö.O. Semiha İsen İ.Ö.O. Sincan İ.Ö.O. Sühendan İ.Ö.O. Taylan Araslı İ.Ö.O. Yenikent İ.Ö.O. Korkut Ata İ.Ö.O.	100. Yıl İ.Ö.O. Ahmet Andıçen İ.Ö.O. Burak Reis İ.Ö.O. Cemal Yüksel İ.Ö.O. Cumhuriyet İ.Ö.O. Dr. Faruk Timurtaş İ.Ö.O. Hacı Bektaş-ı Veli İ.Ö.O. Kazım Karabekir İ.Ö.O. Koç İ.Ö.O.
Yenimahalle	Celayir İ.Ö.O. Çalışanlar İ.Ö.O. Dede Korkut İ.Ö.O. Demetevler İ.Ö.O. Emin Sağlamer İ.Ö.O. Ergazi İ.Ö.O. Fatih İ.Ö.O. Gazi Osmanpaşa İ.Ö.O. İsmail Erez İ.Ö.O. İstiklal İ.Ö.O. İvedik İ.Ö.O. Kardelen İ.Ö.O. Kent-Koop İ.Ö.O. Kürşad Bey İ.Ö.O. Yahya Çavuş İ.Ö.O. Yeşilevler İ.Ö.O. Yunus Emre İ.Ö.O. Ziya Gökalp İ.Ö.O.	Abay İ.Ö.O. Afet İnan İ.Ö.O. Afşin Bey İ.Ö.O. Ali Rıza Bey İ.Ö.O. Atatürk İ.Ö.O. Ayşe Tokur İ.Ö.O. Barbaros İ.Ö.O. Batıkent İ.Ö.O. Batıkent M.E.V. İ.Ö.O. Mevlana İ.Ö.O. Mimar Sinan İ.Ö.O. Necmi Şahin İ.Ö.O. Oğuzlar İ.Ö.O. Orhan Eren İ.Ö.O. Osman Ülkümen İ.Ö.O. Refika Aksoy İ.Ö.O. Haydar Aliyev İ.Ö.O.

EK 3

AÇIKLAMA

Sayın yönetici,

İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramını ne derece uyguladıklarını belirlemek amacıyla bir araştırma yürütülmektedir. Bu amaçla konu ile ilgili görüşlerinize başvurulması gerekmiş ve ilişikteki ölçek geliştirilmiştir.

Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. I. Bölümde, kişisel bilgiler, II. Bölümde ise konu ile ilgili görüşlerinizi ortaya koymayı amaçlayan 23 madde bulunmaktadır. Sizden beklenen, her bir maddeyi okuduktan sonra karşısında bulunan **“Hiçbir zaman, Çok nadir, Ara sıra, Çoğu zaman, Her zaman”** seçeneklerinden uygun gördüğünüz birini işaretlemenizdir.

Bu çalışmada toplanan bilgiler birleştirilerek yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır; başka kişi ya da makama verilmeyecektir. **Lütfen, isim ve soyadınızı yazmayınız.** Cevaplarınızın gerçek düşüncelerinizi yansıtmaları çalışmanın geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Tuğba KUŞKONMAZ

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı

e-posta: tugbakuskonmaz@yahoo.com

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

- | | | | |
|---------------------------|--|---|--|
| 1. Cinsiyetiniz: | ¹
☐ Kadın | ²
☐ Erkek | |
| 2. Meslekteki kıdeminiz : | ¹
☐ 0-5 yıl | ²
☐ 6-10 yıl | ³
☐ 11-15 yıl |
| | ⁴
☐ 16-20 yıl | ⁵
☐ 21 yıl ve üstü | |
| 3. Öğrenim düzeyiniz : | ¹
☐ Önlisans | | |
| | ²
☐ Lisans | | |
| | ³
☐ Yüksek lisans | | |
| | ⁴
☐ Doktora | | |

4. Bitirdiğiniz bölüm:

II. BÖLÜM

TAKAS KURAMININ UYGULANMA DURUMU

Bu bölümde takas kuramının uygulanma durumuyla ilgili maddelere yer verilmektedir. Her maddenin karşısında uygulanma sıklığına ilişkin derecelendirme bulunmaktadır. Her bir maddede tanımlanan durumu düşünerek, size en uygun gelen seçeneğin kutusuna (X) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve birden fazla işaretleme yapmayınız.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
	1	2	3	4	5
1. Başarılı olduğumu düşündüğüm öğretmen ayılla, takdir ve teşekkür belgeleriyle ödüllendirilmesini teklif ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yüksek performans gösteren öğretmeni takdir ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenleri desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşini iyi yaptığını düşündüğüm öğretmenlerin izin isteklerinde esnek davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Açılan kurs ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerine daha fazla çalıştığını düşündüğüm öğretmenlerin gitmesini isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Okul içi faaliyetlerde gönüllü görev alan öğretmenlere izin vermede kolaylık sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Okula maddi kaynak ya da materyal sağlayan öğretmeni değerlendirirken bu yardımlarını dikkate alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Görevi dışında okul için yaptıklarının karşılığında yeri geldiğinde öğretmenlere esnek davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ders dışı görevlerde bulunmaya istekli öğretmenlere karşı daha hoşgörülü davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Öğretmenin bana gösterdiği iyi niyetinin karşılığını ödemeye gayret ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Başarılı bir öğretmenin benden istediğini yerine getiremediğimde açıklama yapma ihtiyacı hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Öğretmenlerin bana olan desteği sonucunda kendimi onlara karşı sorumlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Gösterdiğim hoşgörünün suiistimal edilmemesini isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yeri geldiğinde öğretmenlere sağladığım inisiyatif nedeniyle, öğretmenlerin isteklerini yerine getirmede kendilerini sorumlu hissetmesini beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Öğretmenlerimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Disiplin amiri olmam öğretmenlerin davranışlarına yön verir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Öğretmenlikteki uzmanlığım, öğretmenlerin öğretmenlik bilgi ve becerilerine katkı sağlamamda etkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Öğretmenler beni sevdikleri için işlerini daha itinalı yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐

AÇIKLAMA

Sayın öğretmen,

İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramını ne derece uyguladıklarını belirlemek amacıyla bir araştırma yürütülmektedir. Bu amaçla konu ile ilgili görüşlerinize başvurulması gerekmiş ve ilişikteki ölçek geliştirilmiştir.

Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. I. Bölümde, kişisel bilgiler, II. Bölümde ise konu ile ilgili görüşlerinizi ortaya koymayı amaçlayan 23 madde bulunmaktadır. Sizden beklenen, her bir maddeyi okuduktan sonra karşısında bulunan **“Hiçbir zaman, Çok nadir, Ara sıra, Çoğu zaman, Her zaman”** seçeneklerinden uygun gördüğünüz birini işaretlemenizdir.

Bu çalışmada toplanan bilgiler birleştirilerek yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır; başka kişi ya da makama verilmeyecektir. **Lütfen, isim ve soyadınızı yazmayınız.** Cevaplarınızın gerçek düşüncelerinizi yansıtmaları çalışmanın geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Tuğba KUŞKONMAZ

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı

e-posta: tugbakuskonmaz@yahoo.com

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

- | | | | |
|---------------------------|--|---|--|
| 1. Cinsiyetiniz: | ¹
☐ Kadın | ²
☐ Erkek | |
| 2. Meslekteki kıdeminiz : | ¹
☐ 0-5 yıl | ²
☐ 6-10 yıl | ³
☐ 11-15 yıl |
| | ⁴
☐ 16-20 yıl | ⁵
☐ 21 yıl ve üstü | |
| 3. Öğrenim düzeyiniz : | ¹
☐ Önlisans | | |
| | ²
☐ Lisans | | |
| | ³
☐ Yüksek lisans | | |
| | ⁴
☐ Doktora | | |
| 4. Bitirdiğiniz bölüm: | | | |
| 5. Branşınız: | | | |

II. BÖLÜM

TAKAS KURAMININ UYGULANMA DURUMU

Bu bölümde takas kuramının uygulanma durumuyla ilgili maddelere yer verilmektedir. Her maddenin karşısında uygulanma sıklığına ilişkin derecelendirme bulunmaktadır. Her bir maddede tanımlanan durumu, şu anki okul müdürünüzü düşünerek, size en uygun gelen seçeneğin kutusuna (X) işareti koyarak cevaplayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve birden fazla işaretleme yapmayınız.

		Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
		1	2	3	4	5
1.	Okul müdürüm, başarılı olduğunu düşündüğü öğretmenin aylıkla, takdir ve teşekkür belgeleriyle ödüllendirilmesini teklif eder.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Okul müdürüm yüksek performans gösteren öğretmeni takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Okul müdürüm bilgisayar bilgi ve becerisini okul için kullanan öğretmenleri destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Okul müdürüm işini iyi yaptığını düşündüğü öğretmenlerin izin isteklerinde esnek davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Okul müdürüm açılan kurs ve hizmetiçi eğitim faaliyetlerine daha fazla çalıştığını düşündüğü öğretmenlerin gitmesini ister.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Okul müdürüm okul içi faaliyetlerde gönüllü görev alan öğretmenlere izin vermede kolaylık sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Okul müdürüm okula maddi kaynak ya da materyal sağlayan öğretmeni değerlendirirken bu yardımlarını dikkate alır.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Okul müdürüm görevim dışında okul için yaptıklarımın karşılığında yeri geldiğinde bana esnek davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Okul müdürüm bana hoşgörülü davrandığında ders dışında verdiği görevleri isteyerek yerine getiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Okul müdürümün bana gösterdiği iyi niyetin karşılığını çalışmalarım ile ödemeye gayret ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Okul müdürümün verdiği bir görevi yapmadığımda kendimi suçlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Okul müdürümün bana olan güveni sonucunda kendimi ona karşı sorumlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Okul müdürümün bana gösterdiği hoşgörüyü suiistimal etmemeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Okul müdürümün yeri geldiğinde bana sağladığı inisiyatif nedeniyle, onun isteklerini yerine getirmede kendimi zorunlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Yaptığım bir hata nedeniyle okul müdürümün güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Okul müdürümün disiplin amiri olması davranışlarıma yön verir.	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Okul müdürümün öğretmenlikteki uzmanlığı, benim öğretmenlik bilgi ve becerilerime katkı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/1076
KONU : Tuğba KUŞKONMAZ

23.11.2007

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ : a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 08.11.2007 tarih ve 13426 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi yüksek lisans programı öğrencisi Tuğba KUŞKONMAZ'ın "**Peter Blau'nun Sosyal Takas Kuramının Ankara İli İlköğretim Okullarında Uygulanma Durumu**" konulu tezi ile ilgili araştırma çalışmalarının, ilimiz okullarında uygulama isteği ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, ekte adı geçen okullarda gönüllülük esasına dayalı olarak (Yönetici Anketi 3 sayfa 29 soru, Öğretmen anketi 3 sayfa 29 sorudan oluşan) anket uygulama isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Murat Bey BALTA
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
22.11.2007
Ahmet Erten YÜCEL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ekler:

- 1-Yönetici anketi (3 sayfa)
- 2- Öğretmen anketi (3 sayfa)
- 2- Okul Listesi (3 sayfa)

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

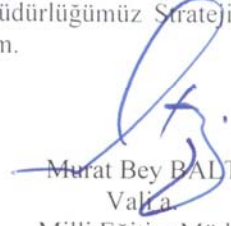
BÖLÜM : Strateji Geliştirme
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 115,
KONU : Tuğba KUŞKONMAZ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İLGİ : a) Ankara Üniversitesi 'nin 08.11.2007 tarih ve 13426 sayılı yazısı.
b) 23.11.2007 tarih ve 1096 sayılı Valilik Oluru.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi,Teftişi yüksek lisans öğrencisi Tuğba KUŞKONMAZ'ın ilgi (a) yazınız ekindeki tez çalışması kapsamında anket uygulama isteği ilgi (b) Valilik Oluru ile uygun görülmüş olup, konu hakkında anketin uygulanacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bilgi verilmiştir.

Mühürlü anket örneği (Yönetici Anketi 3 sayfa 29 soru, Öğretmen Anketi 3 sayfa 29 sorudan oluşan) ve uygulanacak okul listesi yazımız ekinde gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/ disket) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Murat Bey BALTA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EK: 1-Yönetici Anketi (3 sayfa)
2-Öğretmen Anketi (3 sayfa)
3- Okul Listesi (1 sayfa)
4-Valilik Onayı (1 sayfa)