

**T.C.**  
**Marmara Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME  
İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Güliz AYDIN TURAN**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**İstanbul-2019**

**T.C.**  
**Marmara Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME  
İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Güliz AYDIN TURAN**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman**  
**Doç.Dr.A.Faruk LEVENT**

**İstanbul-2019**

## ONAY

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Güliz AYDIN TURAN tarafından hazırlanan “**Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**” konulu bu çalışma, 27/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

### ADI SOYADI

### İMZA

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. A.Faruk LEVENT

JÜRİ ÜYESİ : Prof. Dr. Münevver ÇETİN

JÜRİ ÜYESİ : Doç. Dr. Hanifi PARLAR

## TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın her aşamasında mesleki ve kişisel geliőimime önemli katkılar sunarak yol gösteren sayın tez danıőmanım Doç.Dr. A.Faruk Levent'e ve çok değerli hocam sayın Prof.Dr.Münevver ÇETİN'e içten teőekkürlerimi sunmak istiyorum.

Hayatımın en zor zamanlarında olduğu gibi bu yoğun ve nispeten zor sürecin her aşamasında beni dinlemekten yorulmadığı ve verdiği güçle yorulduğum anlarda dinlenip tekrar başlamak için yol arkadaşım, eőim Deniz TURAN ve oğlum Doruk TURAN'a minnettarım. Her vazgetiğimde yeniden başlamak için güç veren ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili babam Cihangir AYDIN'a çok teşekkür ediyorum.



## ÖZET

### ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sosyalleşme, bireyin kimlik bulma sürecidir. Çalışanların örgüte uyumunu sağlamak için örgütsel sosyalleşme faaliyetleri yapmak gerekir. Bu faaliyetler, bireyin yeni bir ortama uyumu için yapılır. Birey, sosyalleşmede başarısız olduğunda, işten ayrılmayı düşünecektir. Bu nedenle sosyalleşme süreci birey ve örgüt bakımından önemlidir. Günümüzde her şey gibi örgütler de hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Bu bakımdan, her türlü donanım ve yetkinliği taşıyan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderliğin odak noktası insan ve değişimdir. Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin incelenmesi için İstanbul ili Tuzla ilçesindeki ortaöğretim kurumları öğretmenleri evren olarak seçilmiştir. Rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen okullardaki öğretmenlerden 302 öğretmene ulaşılmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve kişisel özellikleri belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunun hem örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek seviyede olduğu hem de algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. İki ölçek puanı arasındaki ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları arasındaki ikili ilişkilerin de yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmada demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığının tespit edilmesine yönelik analizler sonucunda; örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan kurum türünde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte okulda çalışma süresinde anlamlı farklılık bulunmuş, 0-5 yıldır bulunduğu okulda çalışan öğretmenlerin daha düşük örgütsel sosyalleşme puanına sahip olduğu belirlenmiştir. Algılanan dönüşümcü liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında ise cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum türü ve bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur, 51-60 yaş aralığında olan öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı farklılık bulunmuştur, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme, lider, değişim, dönüşümcü liderlik

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND TRANSFORMER LEADERSHIP ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS

Socialization is the process of finding an individual's identity. Organizational socialization activities should be carried out to ensure the harmony of employees to the organization. These activities are carried out to adapt the individual to a new environment. When the individual fails to socialize, he / she will consider leaving the job. herefore, the process of socialization is important for the individual and the organization. Nowadays, organizations like everything else are experiencing a rapid change and transformation. In this regard, all kinds of hardware and competence leaders are needed. Transformer leadership focus mainly on human ve change. In this study, the relationship between organizational socialization and transformer leadership according to teachers' opinions is examined. In order to examine this relationship, teachers of secondary education institutions in Tuzla, Istanbul were selected as universe. A total of 302 teachers were reached from the teachers in the schools selected by random sampling method. Organizational Socialization Scale , Transformer Leadership Scale and data were collected through the personal information form prepared by the researcher to determine demographic characteristics. The data were analyzed in SPSS program. According to the results of the analysis, it was found that most of the participants had high levels of organizational socialization and also perceived high level of transformational leadership. The relationship between two scale scores was found to be highly significant in a positive way. It was observed that the relationship between the sub-dimensions of the scales was highly significant. As a result of the analyzes to determine whether there is any variation in demographic characteristics; No significant differences were found between the levels of organizational socialization in terms of gender, age, marital status, vocational seniority and the type of institution studied. A significant difference was found in the duration of study in the current school, and it was found that teachers working in the school where they were in the age of 0-5 years had a lower organizational socialization score. There were no significant differences in terms of gender, marital status, the type of institution studied, and the duration of study in the school. A significant difference was found according to the age variable, and it was determined that the transformational leadership levels perceived by the teachers in the 51-60 age group were higher than the others. There was also a significant difference according to the professional seniority variable. It was determined that the transformational leadership levels perceived by the teachers who have 21 years or more of seniority were higher than the others.

**Keywords:** Socialization, organizational socialization, leader, change, transformational leadership

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	1
ÖZET .....	2
ABSTRACT.....	3
İÇİNDEKİLER .....	4
TABLolar LİSTESİ .....	7
BÖLÜM I. GİRİŞ.....	10
1.1. Problem .....	10
1.2. Amaç .....	13
1.3. Önem.....	14
1.4. Sınırlılıklar .....	15
1.5. Sayılıtlar .....	15
1.6. Tanımlar .....	15
BÖLÜM II. ALANYAZIN.....	16
2.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı .....	16
2.1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi.....	18
2.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri .....	19
2.1.3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci .....	21
2.1.4. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları .....	24
2.1.4.1. Ön (Beklenen) Sosyalleşme .....	24
2.1.4.2. Seçme .....	24
2.1.4.3. Yerleştirme .....	25
2.1.4.4. İş Başında Yetiştirme .....	25
2.1.4.5. Arkadaş ve İş Grupları Desteği.....	26
2.1.4.6. Deneme ve Yanılma.....	26
2.1.4.7. Çıraklık.....	26
2.1.5. Örgütte Uyum ve Örgütsel Sosyalleşme .....	27
2.1.6. Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri .....	27
2.1.6.1. İş Tatmini .....	28
2.1.6.2. Motivasyon .....	28
2.1.6.3. Örgütsel Bağlılık.....	29
2.1.6.4. Örgütsel Kabullenme .....	30
2.1.7. Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları .....	30
2.1.8. İlgili Araştırmalar .....	31
2.2. Örgütlerde Değişim .....	37

2.2.1. Değişimin Nedenleri .....	38
2.2.2. Örgütsel Değişimin Etki Alanı .....	39
2.2.3. Örgütlerde Yenilikçi Çalışma Davranışı .....	41
2.3. Dönüşümcü Liderlik .....	43
2.3.1. Liderlik Kavramı .....	44
2.3.2. Liderlerin Tutum ve Özellikleri.....	44
2.3.3. Dönüşümcü Liderlik .....	46
2.3.3.1. Dönüşüm Kavramı .....	47
2.3.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	48
2.3.3.2.1. İdeal Etki (Karizma).....	48
2.3.3.2.2. İlham Verme .....	48
2.3.3.2.3. Bireye Yönelik İlgi.....	49
2.3.3.2.4. Zihinsel Teşvik .....	49
2.3.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri .....	49
2.3.3.3.1. Kararlılık, Cesaret, Risk Alma.....	49
2.3.3.3.2. Etkili İletişim ve Güdüleme Becerisi .....	50
2.3.3.3.3. Değişimin Önderi Olma .....	50
2.3.3.3.4. Etkin Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	50
2.3.4. İlgili Araştırmalar .....	51
<b>BÖLÜM III. YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
3.1. Araştırma Modeli.....	60
3.2. Evren ve Örneklem .....	60
3.3. Veri Toplama Araçları .....	62
3.4. Verilerin Çözümlemesi .....	63
<b>BÖLÜM IV. BULGULAR.....</b>	<b>66</b>
4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	66
4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	66
4.1.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	67
4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	67
4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	68
4.1.5. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türüne Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	68
4.1.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ...	69
4.2. Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri .....	70
4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri .....	71
4.2.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri .....	71



4.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	72
4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	73
4.2.5. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türüne Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	75
4.2.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	75
4.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	76
4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	76
4.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Toplam ve Alt Ölçek Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Toplam ve Alt Ölçeklerinin Puanları Arasındaki İlişki	78
4.3.3. Demografik Özelliklere Göre Alt Ölçek Puanlarına Ait Bulgular	80
4.3.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	80
4.3.3.2. Yaşa Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	82
4.3.3.3. Medeni Duruma Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	89
4.3.1.4. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	92
4.3.1.5. Çalışılan Kurum Türüne Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	101
4.3.1.6. Bulunulan Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	103
BÖLÜM V. SONUÇ VE ÖNERİLER	110
5.1. Sonuç ve Tartışma	110
5.2. Öneriler	115
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	115
5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	115
KAYNAKÇA	117
EKLER	130
EK 1. Anket Formu	130
EK 2. Ölçek Kullanım İzinleri	134
EK 3. Uygulama İzni	135

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Sosyalleşme Aşamaları .....	22
Tablo 2.2. Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları .....	31
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	61
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	61
Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	61
Tablo 3.4. Katılımcıların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.5. Katılımcıların Çalıştığı Kurum Türüne Göre Dağılımı .....	62
Tablo 3.6. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	62
Tablo 3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Çözümleme Teknikleri ve Araştırmanın Değişkenleri.....	64
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri .....	66
Tablo 4.2. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları .66	
Tablo 4.3. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Anova Testi .....	67
Tablo 4.4. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre t Testi Sonuçları.....	67
Tablo 4.5. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Faktörüne Göre Anova Testi .....	68
Tablo 4.6. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çalışılan Kurum Türüne Göre t Testi Sonuçları.....	68
Tablo 4.7. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi .....	69
Tablo 4.8. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki Farkların Kaynakları.....	70
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri .....	70
Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları.71	
Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Anova Testi .....	71
Tablo 4.12. Yaşa Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin LSD Testi.....	72
Tablo 4.13. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre t Testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Faktörüne Göre Anova Testi .....	73
Tablo 4.15. Mesleki Kıdeme Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin LSD Testi.....	74
Tablo 4.16. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Çalışılan Kurum Türüne Göre t Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4.17. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi .....	75

Tablo 4.18. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ile Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 4.19. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri .....	77
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri .....	77
Tablo 4.21. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Toplam ve Alt Ölçek Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Toplam ve Alt Ölçeklerinin Puanları Arasındaki İlişki .....	79
Tablo 4.22. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki .....	80
Tablo 4.23. Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	81
Tablo 4.24. Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	82
Tablo 4.25. Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	83
Tablo 4.26. Katılımcıların Yaşları Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Yaşlara Göre Dağılımı .....	84
Tablo 4.27. Yaşlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar .....	85
Tablo 4.28. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Yaşlara Göre Dağılımı .....	86
Tablo 4.29. Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	87
Tablo 4.30. Yaşlarına Göre Katılımcıların İlham Verme Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları.....	88
Tablo 4.31. Yaşlarına Göre Katılımcıların Bireysel Etki Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları.....	89
Tablo 4.32. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	90
Tablo 4.33. Medeni Durumlarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	91
Tablo 4.34. Medeni Durumlarına Göre Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	92
Tablo 4.35. Katılımcıların Mesleki Kıdemi ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 4.36. Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı .....	94
Tablo 4.37. Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar .....	95

Tablo 4.38. Mesleki Kıdeme Göre Katılımcıların Mesleki Yeterlilik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları .....	96
Tablo 4.39. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	97
Tablo 4.40. Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar .....	98
Tablo 4.41. Mesleki Kıdemlerine Göre Katılımcıların İdeal Etki Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları.....	99
Tablo 4.42. Mesleki Kıdemlerine Göre Katılımcıların Bireysel Etki Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları .....	100
Tablo 4.42. Katılımcıların Çalıştığı Kurum Türü ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 4.44. Çalışılan Kurum Türüne Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	102
Tablo 4.45. Çalışılan Kurum Türüne Göre Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	103
Tablo 4.46. Katılımcıların Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki .....	104
Tablo 4.47. Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Bulunulan Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	105
Tablo 4.48. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	106
Tablo 4.49. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Dil Tarih Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları .....	107
Tablo 4.50. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Bulunulan Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	108
Tablo 4.51. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar.....	109

## BÖLÜM I. GİRİŞ

### 1.1. Problem

Kavram olarak sosyalleşme; bireylerin, çocukluklarından toplumda etkin bir birey olana ve toplum hayatına dahil olana kadar geçirilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 2005, s. 47). Sosyalleşme, bütün olarak ele alındığında yaşam boyu öğrenme sürecinin ifadesi olmaktadır.

Birey, toplumu her boyutuyla öğrenip benimsedikten sonra bir kimlik sahibi olur. Sosyalleşme sürecinde birey; bilgisini, görgüsünü arttırmakta, beceri ve davranış kazanmaktadır. Yani bireyin kimlik bulma sürecidir. Ayrıca, insanı sosyal yaşama ve sosyokültürel kimliklerine hazırlayan bir süreç olarak da ele alınabilir.

Sosyalleşmeyle birlikte bireyin, toplumsal hayatı için gerekli olan bilgi ve becerileri büyük ölçüde elde etmiş olmasına rağmen, bu bütün hayatı için yeterli düzeyde olmayacaktır. Dolayısıyla bireyin, her geçen gün yaşanan sosyokültürel değişimler karşısında yeni bilgiler öğrenmesi de gerekmektedir. Bu bakımdan bireyin hayattaki başarısını bir ölçüde kendini geliştirmeler karşısında duyarlı kılabacak sosyalleşmeyle uyum göstermesi oluşturacaktır (Kağıtçıbaşı, 2005, s. 326). Bu bağlamda bireyin, yaşamının her aşamasında sosyalleşmeyle nasıl karmaşık ve iç içe olduğu görülmektedir. Bu da sosyalleşmenin önemini ayrıca ortaya koymaktadır.

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulur, fakat sosyal bir yapı olmaları nedeniyle örgütler, örgütteki paydaşların sosyolojik, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalı ve kendilerini gerçekleştirmeleri için olanak sağlamalıdır. Örgüte yeni katılan iş görenlerin bu ihtiyaçlarının karşılanması, işyerindeki ortama ve kültüre uyum sağlamaları, işlerinde verimli, işinden haz duyan birey olmaları ve yaptıkları işten memnun olmaları ise başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmelerine bağlıdır (Memduhoğlu, 2008, s. 140).

Örgütsel sosyalleşmede ilk amaç, çalışanı örgütün etkin bir üyesi yapmaktır. İş görenlerin örgütün amaç ve değerleriyle uyum sağlaması, görevde uzmanlaşması, iş tanımını öğrenmesi ve iş arkadaşlıklarının kalitesi, etkili bir sosyalleşme sürecinin geçirildiğine işaretler. Başarılı sosyalleşme süreci geçiren iş görenlerin örgüte bağlılığını ve adanmışlığını büyük ölçüde artacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duymaları beklenmektedir. Örgüte karşı bu şekilde inanç duyan iş görenler yüksek verimlilik ve sistemin başarısı için gönüllü işbirliğine yönelirler (Seymen, 2008, s. 86).

Bu iş görenlerin örgüte uyumunu sağlamak için örgütsel sosyalleşme faaliyetleri yapmak gerekir. Sosyalleşme faaliyetleri bir örgütten diğerine değişiklik gösterebilir ancak amaç hep aynıdır. Bu amaç ise çalışanı örgütün etkin bir üyesi pozisyonuna getirmek için kişisel ve örgütsel çıkarları kesiştirmektedir. (Can, 1992, s. 303).

Örgütsel sosyalleşmenin hem birey hem de örgüt açısından önemi büyüktür. Bireyin örgüte uyum sağlaması, kariyerinde başarı göstererek ilerlemesi ve işinden duyduğu tatmin, onun sosyalleşme sürecinin fonksiyonlarıdır. Diğer taraftan onun örgüt içinde başarılı bir şekilde sosyalleşmesi, işine sadakatini, uyumunu ve iş başarısını arttıracaktır. Diğer taraftan sosyalleşmede başarısızlık yaşanması durumunda birey, işten ayrılmayı düşünecektir. Bu nedenle sosyalleşme süreci birey ve örgüt bakımından önemlidir (Balcı, 2000, s. 112).

Sosyalleşme aslında bir öğrenme olayıdır. Bireyin örgütçe onaylanan rol ve davranışları öğrenmesidir. Sosyalleşme bir anlamda ahenktir çünkü bireyin ait olduğu grubun tutum ve davranışları öğrenip kabullenmesidir. Bireyin ait olduğu grubun tutum ve davranışlarını tartışmasız tam olarak benimsemesi beklenemez. Tamamıyla uyum iyi bir sosyalleşme olarak değerlendirilemez, aksi halde bireyin değişken koşullara uyumu zorlaşır. Bu da ne birey ne de örgüt tarafından istenir (Balcı, 2003, s. 5).

Eğitim örgütlerindeki sosyalleşme ise, öğretmen, öğrenci ve yönetici gibi üyelerin, okuldaki normlar ve değerleri öğrenerek bunlara uyma sürecidir. Öğretmenlerin sosyalleşmesi ise, öğretmenlik mesleğine ilişkin tutum/davranış, değer ve mesleğe ilgilerini kabul ederek bunların ne yönde değiştirilebileceğini öğrenmeyi içermektedir (Memduhoğlu, 2008, s. 142). Öğretmenler, öğretmenlik mesleğine yeni başladıkları dönemde, öğrencilikten öğretmenlik mesleğine geçmekle bir statü değişimine uğramışlardır. Bu süreçte öğretmenler, zaman içerisinde yeni mesleklerine uyum sağlamaktadırlar (Balcı, 2003, s. 113). Sosyalleşmenin başladığı adaylık dönemi bir öğretmen için oldukça önemli bir dönemdir. Sosyalleşme sürecine iyi bir başlangıç yapıp, bu süreci iyi bir şekilde tamamlayan öğretmenlerin mesleklerinde başarılı olma oranları daha yüksek olmaktadır (Kartal, 2003, s. 5). Mesleğine ilk başlayan bir öğretmenin karşılaşılabileceği sorunların bilinmesi, öğretmenin örgütsel sosyalleşme süreciyle ilgili doğru yaklaşımların ortaya konularak geliştirilmesi, onların hizmet için eğitim programlarının düzenlenmesine katkıda bulunacaktır (Güçlü, 1996, s. 59).

Örgütlerin başarılarında yöneticilerin büyük rolü olduğu değerlendirildiğinde, okul yöneticileri de eğitim kurumlarında kilit unsurlardan birisidir (Katman, 2010, s. 2). Tüm

örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de zamanın gerektirdiği gelişimin yakalanması, yöneticilerin gerekli bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışlarla donanmış olmalarını gerektirmektedir (Özdemir, 2012, s. 94). Yöneticinin insan kaynaklarını etkili kullanmasının yollarından biri de kurumunda etkili bir örgütsel sosyalleştirme gerçekleştirmesidir.

Eğitim örgütlerinde öğretmenler öğrenme aracıdır ve mesleğe başladıklarında öğrencilikten öğretmenliğe geçtiklerinde profesyonel hayatlarına başlarlar (Çelikten, Şanal, & Yeni, 2005, s. 208). Zamanla öğretmenler mesleğe uyum gösterirler. Öğretmenler becerilerini zamanla geliştirmekte ve uzun dönemli kariyer gelişimine girişmektedirler (Balcı, 2003, s. 113). Bu süreç iyi yönetildiği takdirde yeni iş görende işyeri ortamına uyum, iş tatmini, örgüte bağlılık, motivasyonun artması gibi olumlu sonuçlar getirecektir. Ancak sürecin iyi yönetilmemesi durumlarında motivasyon kaybı, tükenmişlik ve işten çıkış şeklinde sonuçlanabilir (Araza, Aslan ve Bulut, 2013, s. 5558).

Eğitim yönetimi; öğrenci ve öğretmen davranışlarında beklenen değişiklikleri sağlama sürecidir ve bu süreci de eğitim yöneticileri yönetir (Çelik, 2009, s. 28-29). Lider pozisyonundaki eğitim yöneticileri; eğitim örgütlerini, belirli hedeflere ulaştırmak için gerek maddi gerekse insan kaynaklarını etkin kullanma koşuluyla eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun olarak, örgüt kapsamındaki eğitim politikalarını ve kararları uygulayarak yöneten kişilerdir (Köse ve Uzun, 2017, s. 1059).

Okulu diğer örgütlerden farklı ve özel kılan, temel uğraşının öğrenci ve öğretmen olmasıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için tüm planlamaları yapan kişi de okul yöneticisidir. Okul yöneticisi liderlik ederken, örgütü önemseyen kadar bireyleri de önemsemelidir. Bu konuda yapılan araştırmalar çevreden okula destek sağlayan ve öğretmenlerini baskılara karşı koruyan yöneticileri iyi lider olarak tanımlamaktadır. Eğer okul müdürü bunları sağlayamazsa yalnızca yönetici olarak görülür. Lider bir yönetici, örgütün tüm işleyişine hakim bir anlayışa sahip olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 174).

Eğitimde öğretmenlerin motivasyonunu yükselten, yeni yaklaşımlarla öğretmenlerin kişisel ve öğrencilerin memnun olmasını sağlayan ise dönüşümcü liderdir. Geleceğin başarılı liderleri risk alan ve değişimi destekleyenler olacaktır. Bu açıdan eğitim kurumlarında okul müdürü değişimin karşısında duran değerleri değiştirerek yerine değişimi destekleyen ve önemseyen değerleri getirebilirse, değişimi vizyon haline getirip ve bu vizyonu da okul kültüründe yaşatabilirse başarılı olacaktır (Çelik, 2002, s. 81).

Son yıllarda kurumlardaki yöneticilerin yenilikçi olma, değişimi yönetebilme, etkin kararlar alabilme, karizma sahibi olma, çalışanlara ilham veren ve birebir destek verme gibi özelliklerinin varlığı dönüşümcü lider olup olmaması şeklinde yorumlanır. Bu özelliklere sahip liderler örgütlerini başarıya taşıyacaktır.

Günümüzde sürekli değişim içinde olan dünyada, her alanda zorunlu olan yenilenmenin, eğitim örgütlerinde de yaşanması gerekmektedir. Bu açıdan okul yöneticilerinin; hızlı ve etkin kararlar alabilme, bu kararları uygulamaya geçirebilme, kararlı ve tutarlı olma, ikna kabiliyetine sahip olma, motive etme, güven oluşturma gibi özellikleri taşımalıdır. Dönüşümcü lider, iş birliğine dayalı anlayışa sahiptir ve öğretimi geliştirmek için kesintisiz gelişim uğraşı içindedir. Bu tür yöneticiler, öğretmenlerin ortak hedefe yürümelerine destek verir; öğretmeni okul ile bütünleştirmeye çalışır (Çelik, 2003, s. 80). Eğitim kurumları da sosyal bir yapı olduklarından, örgüte yeni katılımlarda bireylerin sosyolojik, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalı ve kendilerini gerçekleştirmeleri için olanak sağlanmalıdır. Bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması, iş ortamlarına uyum sağlamaları, işlerinde verimli, tatmin edici olmaları ve yaptıkları işte mutlu olmaları ise başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecine bağlıdır (Memduhoğlu, 2008, s. 140). Dolayısıyla okullarda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesinde etkili olup olmadığının araştırılması bu çalışmanın ana problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Eğitim örgütleri olarak çok önemli bir görevi olan okullar da tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi insanlardan, insanların karşılıklı ilişkilerinden ve teknolojiden oluşan bir yapıya sahiptir. Bu yüzden okullar ve okulların verdiği eğitim incelenirken insani ilişkiler asla göz ardı edilmemelidir (Balcı, 2014, s. 195).

Liderlik tarzları ya da eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlar içerisinde liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin, örgütsel sosyalleşme ile ilişkisine ülkemiz alan yazınında pek değinilmemiştir. Oysaki örgütsel sosyalleşme üzerinde liderlerin değişimci davranışlarının etkisi büyüktür. Bu doğrultuda, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek ve araştırmak, konuyu ayrıntılı olarak değerlendirmemizi sağlayacaktır. Dolayısıyla bu çalışmada temel amaç, dönüşümcü liderlikle örgütsel sosyalleşme ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Bunun yanı sıra, çalışma da kişisel özelliklere göre örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik düzeyinde farklılaşma olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Ayrıca



örgütsel sosyalleşme alt boyutları ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve alt boyut puanlarının kişisel özelliklere göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek de amaçlanmıştır.

### 1.3. Önem

Eğitim kurumlarının başarılı olabilmesi için lider özelliklere sahip yöneticiler gereklidir. Etkili okul oluşturma ve idamesinin sağlanmasında, okul yöneticisinin yerini konu eden çok sayıda araştırma vardır. Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin yüksek olması gerektiği ve eğitime aktif olarak dahil olmalarının iyi okullar yaratacağı da çok kez ortaya konmuştur. Okul yöneticisi ile öğrenci ve öğretmenler arasındaki ilişkiler öğretmen ve öğrencinin motivasyonunu ve başarısını artırmaktadır (Celep, 2014, s. 117).

Yönetime başarının anahtarı liderlik özelliklerine sahip olmaktır. Yalnızca kurallar çerçevesinde bir kurumu başarılı yönetmek mümkün değildir. İyi bir lider; değişimi iyi yöneten kişidir, açık görüşlüdür ve çalışanları etkileyebilir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip kişi, çalışanlarını telkin eder, yaratıcılığı destekler, onlarda motivasyon oluşturur, onların ilham kaynağıdır ve onları ortak hedefler etrafında birleştirir. Okuldaki tüm personel ile iletişim içinde olmalıdır, her birine kişisel alaka gösterir, eleştirileri dinler, çalışanların karar katılımını destekler ve fırsat verir, farklılıkları önemser ve yönetmesini bilir. En büyük hedeflerinden biri de eğitim kalitesini yükseltmektir.

Eğitimde kalitenin artırılmasında, öğrencilerde hedeflenen davranış değişikliğinin ortaya çıkmasında, öğretmenlerin görevlerinin etkin yapabilmeleri için sosyalleşmesi gereklidir. Örgüte yeni gelen iş görenlerin örgüt kültürünü öğrenmeleri, örgütün beklediği davranışları sergilemeleri, rollerini yerine getirmeleri ve planlı olarak faaliyetleri öğrenme süreci örgütsel sosyalleşme süreci sayesinde gerçekleşir (Balcı, 2014, s. 38).

Bu anlamda bu çalışmanın sonuçlarının uygulayıcılara ve gelecekte yapılacak olan örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik çalışmalarına kaynaklık etmesi nedeniyle araştırmacılar açısından önem taşıdığı, aynı zamanda da literatürde bu boşluğu dolduracağından dolayı önemli olduğu düşünülmektedir. Bu yönüyle yapılan araştırma, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel sosyalleşme alanında yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlayabilir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

- a) Bu araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki Ortaöğretim kurumları öğretmenleri ile sınırlıdır.
- b) Araştırma, katılımcıların anketlere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- c) Araştırma bulguları ankette yer alan maddelerle sınırlıdır.
- d) Araştırmanın alan yazın kısmı, yayımlanmış kaynaklardan elde edilenler bilgilerle sınırlıdır.

#### **1.5. Sayıtlar**

- a) Araştırmada kullanılan istatistik ve analizlerin yeterliliği ve geçerliliği varsayılmaktadır.
- b) Katılımcıların anket sorularını yansız ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.
- c) Araştırmada seçilen örneklem evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Sosyalleşme:* Bir bireyin değişimler geçirerek yeni bir örgüte veya ortama uyum sağlama sürecidir (Balcı, 2000, s. 1).

*Örgütsel Sosyalleşme:* çalışanın örgüt kültürünü benimsemesi ve kendi değerlerini bunun paralelinde oluşturmasıdır (Kartal, 2003, s. 7).

*Liderlik:* Bir grubu, belirli hedeflere yönlendirebilmek ve bu hedeflere ulaşmak için onları canlandırmak, etkileyebilmek kabiliyetleri bütünüdür (Zel, 2011, s. 110).

*Dönüştürücü Lider:* Kişilere hedefler koyan, bu hedeflere koşmaları için gerekli potansiyele sahip olduklarını gösteren ve canlanıp yeniden başlamalarını sağlayabilme yeteneği olan kişilerdir (Eren, 2001, s. 483).

## BÖLÜM II. ALANYAZIN

### 2.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Bireyin her yönüyle yaşadığı toplumu özümsemesidir. Birey, toplumu tüm boyutlarıyla öğrenip benimsedikten sonra bir sosyal kimlik kazanmaktadır. Sosyalleşme sürecinde birey; bilgisini, görgüsünü arttırmakta, beceri ve davranış kazanmaktadır. Yani bireyin kimlik bulma sürecidir. Ayrıca, insanı sosyal yaşama ve sosyokültürel kimliklerine hazırlayan bir süreç olarak da ele alınabilir (Güçlü, 1996, s. 28).

Toplum içinde yer alan her bireyin toplumu değiştirme rolü vardır. Sosyalleşme sürecinde birey sosyal rolde kendi hayatını oynar ve sosyal rolünü öğrenerek içselleştirir. Toplum, her üyesinden birtakım görevler bekler. İnsan hayatı boyunca çocuk, öğrenci, anne, baba, memur, amir gibi rollere girebilir. Bu roller kişinin yaşına, cinsiyetine, mesleğine ve sosyoekonomik durumlara göre değişir. Birey, mensubu olduğu milletin, etnik grubun, mezhebin, dinin özelliklerini yaşamak zorunda kalabilir. Birey üzerine düşen rolleri başarılı bir şekilde yürütür ve rollerin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirirse, ruh sağlığı yerinde olur (Balkış Baymur, 2004, s. 298). Yaşadığı toplum hayatından ve üstlendiği rollerden mutlu olan birey toplum ile olan uyumunu sağlıklı bir şekli de gerçekleştirmiş olur. Toplum hayatına üstlendiği rol ile etki eden birey, genç kuşaklara kültür aktarımı görevini de yerine getirir. Birey bir taraftan sosyalleşirken, diğer taraftan sosyalleştirme aktörü olarak görev yapar.

Genel olarak, birey sosyalleşme ile birlikte toplumun kendisinden beklediği gibi, bu doğrultuda kişiliğini oluşturmuş olur. Sosyalleşme sürecinde toplum, bireyin kişiliğinin oluşmasında oldukça etkilidir. Çünkü bireyler, toplumun davranış kalıplarını, norm ve değerleri öğrenip, içselleştirerek bunları kişiliklerine mal ederler ve böylelikle de toplumun bir üyesi olurlar. Yani bireyin seçimleri, davranışları, toplumda oynayacağı rolleri aslında toplumun ondan beklediği, ona benimsettiği ve gerçekleştirdiği takdirde onu uyumlu bir birey sayarak kendi bünyesine kabul ettiği davranış kalıplarıdır. Aksini gerçekleştiren yani toplumu göz ardı eden, değerleri içselleştirmeyen birey, normsuzluk ve yabancılaşma davranışlarını gösterecektir (Tezcan, 2000, s. 60-61). Ayrıca kişiliğini sağlıklı bir yönde geliştiremeyen birey de, bireysel açıdan; mutsuz, kendine güveni olmayan, asosyal, kendine yetmeyen, ihtiyaçlarını karşılayamayan, problemlerini çözemeyen bir üye olacaktır.

Sosyalleşme sayesinde insan, yaşadığı toplumun kültürünü öğrenerek, yaşadığı topluma uyum sağlamaya başlar ve böylece de toplumsal kültürle bütünleşmiş olur. Toplumsal açıdan

bakıldığında ise, toplumun var olan kimliğinin sürekliliğini koruyacak ve yeni nesillere aktarımını gerçekleştirecektir. Sosyalleşmenin toplumsal açıdan bakıldığında, kültürel sürekliliği sağlama ve böylece varlığını koruma anlamında ne denli önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların hayatları boyunca devam eden bir süreçtir. İş görenler kendilerinden beklenen görevlere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yüzden her çalışanın örgütsel sosyalleşme sürecine dahil olması gerekmektedir. Örgütsel sosyalleşme, bir kerelik bir şey değildir; bir anlamda hayat boyu öğrenmeye paralel olarak iş yaşamı boyunca farklı zamanlarda gerçekleşen bir süreçtir (Balcı, 2003, s. 2).

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulur, fakat sosyal bir yapı olmaları nedeniyle örgütler, örgütteki paydaşların sosyolojik, psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalı ve kendilerini gerçekleştirmeleri için olanak sağlamalıdır. Örgüte yeni katılan iş görenlerin bu ihtiyaçlarının karşılanması, işyeri ortamlarına uyum sağlamaları, işlerinde verimli, haz duyan bireyler olmaları ve yaptıkları işte mutlu olmaları ise etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmelerine bağlıdır (Memduhoğlu, 2008, s. 140).

Yeni bir çalışan önceden edindiği bireysel tecrübeleriyle edindiği kişisel özellikleri ile örgüte dahil olur. Bu kişisel özellikler, yeni görevin özellikleriyle uyumlu veya uyumsuz olabilmektedir. Bütün örgütler kendilerine özgü değerler içerirler. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi çalışanların bireysel tutumu ile örgütün amaçlarının uyumu ile mümkündür (Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2015, s. 59). Yeni iş görenin beraberinde getirdiği tutum ve beklentiler ile örgütün tutum ve değerlerinin örtüşebilmesi için yeni iş görenin geçireceği örgütsel sosyalleşme süreci çok önemlidir.

Bireyin iş ile ilgili becerilerini koruyarak, iş arkadaşları ile destekleyici sosyal etkileşimler kurması, işlevsel bir örgütsel anlayış düzeyi kazanması ve örgüte özgü belirlenmiş yöntemleri kabul etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi örgütsel ve bireysel amaçların paralelleştirilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu süreç, örgütsel sosyalleşme olarak değerlendirilebilir (Aşçıbaşıoğlu Çapar, 2007, s. 1).

Literatürde örgütsel sosyalleşme için uyum kavramı ve öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Genel bir ifadeyle örgütsel sosyalleşme, işe yeni girenlerin örgüt kültürünü, örgütün hedeflerini, değerlerini, politikalarını, işleyişini, örgütsel tarihini, dilini, sembolleri, sosyal değerlerini ve işle ilgili bilgileri öğrenmesi ile birey-örgüt arası karşılıklı beklentileri karşılama ve örgüte uyum sağlamaya yönelik bir süreç olarak düşünülebilir.

Neticede birey, bir örgüte girdiğinde örgütsel sosyalleşmenin bu aşamalarının gerçekleşmesi beklenir. Yöneticilerin örgütsel sosyalleşme aşamalarını uygulayarak işe yeni giren iş görenlere örgüt kültürünü aktarmaları ve var olan kültüre uyum sağlamalarını başarmaları önemlidir. Örgütsel sosyalleşme ile iş gören birçok bilgi öğrenir. Öğrendikleri temel bilgiler; örgütün temel amaçları, örgütteki rol sorumlulukları, örgütün kültürü ile bütünleşmeyi sağlayan normları ve olayların anlamlarını öğrenir (Yüksel, 2007, s. 114-115).

### **2.1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi**

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, iş göreni örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. İş görenlerin örgütün amaç ve değerleriyle uyum sağlaması, görevde uzmanlaşması, rollerini öğrenmesi ve iş ortamında arkadaşlıklarının kalitesi, başarılı bir örgütsel sosyalleşme sürecinin geçirildiğine işarettir. Başarılı sosyalleşme süreci geçiren iş görenlerin örgüte bağlılığı ve uyumu büyük ölçüde artacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duymaları beklenmektedir. Örgüte karşı bu şekilde inanç duyan iş görenler yüksek verimlilik ve sistemin başarısı için gönüllü iş birliğine yönelirler (Özkan, 2005, s. 7). Bu iş görenlerin örgüte uyumunu sağlamak için örgütsel sosyalleşme faaliyetleri yapmak gerekir. Örgütsel sosyalleşme faaliyetleri, bireyin yeni bir ortama uyumu için yapılan düzenlemelerdir. Sosyalleşme faaliyetleri bir örgütten diğerine değişiklik göstermesine karşın tek bir amaca hizmet eder. Bu amaç ise iş göreni örgütün etkili bir üyesi pozisyonuna getirmek için bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir (Can, 2006, s. 303). Örgütsel sosyalleşme sürecinin amacını altı ana başlık altında toplamak mümkündür (Balci, 2003, s. 13-14).

- a) *İşin gereklerini öğrenmek;*
- b) *Bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak;*
- c) *Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak;*
- d) *Ortak örgüt dilini öğretmek;*
- e) *Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek;*
- f) *Örgüt tarihini öğretmek;*

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, bireyin örgüte adanmasını ve bağlılığını sağlamaktır. Örgütün yeni üyeye daha çok yatırım yapması, daha çok zaman harcaması, karşılığında da hıza bağlılık, çalışkanlık ve hızlı öğrenme beklentilerini karşılması, bunu bir dereceye kadar sağlayabilir (Balci, 2000, s. 10). Örgüte yeni gelen iş görenlerin örgüt kültürünü öğrenmeleri, örgütün beklediği davranışları sergilemeleri, rollerini yerine getirmeleri ve planlı

olarak faaliyetleri öğrenme süreci örgütsel sosyalleşme süreci sayesinde gerçekleşir (Kartal, 2007, s. 3).

Örgüte yeni katılan bir bireyin, örgütün içindekilerden biri olmasını sağlayan örgütsel sosyalleşme, yeni gelen bireyleri yetiştirmenin büyük harcamalar gerektirmesi; bu sürecin başarılı olamaması halinde yüksek düzeyde işten ayrılmanın örgüte getireceği maliyetin yüksek olması sebebiyle önemlidir (Balcı, 2000, s. 12). Örgütsel sosyalleşme sürecinde iş gören örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini ve örgütteki diğer iş ve işlemleri öğrenir. Kısacası, örgüt kültürünü öğrenir (Kartal, 2007, s. 4). Örgüt kültürünü öğrenen birey örgüte kolay bir şekilde uyum sağlar ve örgütün amaçlarını benimser. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan bireyin örgüt içerisinde sosyalleşmesi bu sebeplerden dolayı önem kazanmaktadır.

Sosyalleşme etkinliklerinin iş gören ve örgüt açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bu etkinliklerden beklenen faydalar şu şekilde sıralanabilir (Yüksel, 2007, s. 129-130);

- a) Sosyalleşme yeni başlayan kişiler için gerekli harcamayı düşürür. İşe yeni başlayan birinin alışması ne kadar uzun sürerse, o kadar az üretime dahil olur.
- b) Sosyalleşme korkuyu azaltır, stresi azaltır.
- c) Sosyalleşme işten ayrılma kararını da etkiler. Gruba dahil olan kişiler işten çıkmak istemezler.
- d) Sosyalleşmede başarılı olan yeni çalışan yöneticisine ve işe arkadaşlarına eğitim için ekstra vakit harcatmaz, dahil olduğu grup içinde öğrenir.

### **2.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri**

Örgütsel sosyalleşmenin dikkati çeken özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Can, 2006, s. 326; Kartal, 2007, s. 12-13; Yüksel, 2007, s. 118):

*Tutum, değer ve davranışların değişimi:* Örgütün temel amaçlarını, bu amaçların uygulanma durumunu, işin temel sorumluluklarını, iyi bir performans için bilinmesi gereken davranışları ve örgütsel norm ve değerleri öğrenmeyi içerir. Tutum, değer ve davranışların değişimindeki başarı iş görenin sosyalleşme öncesindeki bilgilerinin niteliğine bağlıdır. Eğer iş gören katıldığı örgütün normlarını önceden iyi öğrenmişse sosyalleşme sürecinin görevi çeşitli iletişim kanalları, diğer iş görenlerin, yöneticilerin, denetmenlerin örnek olmaları ile bu normların onanmasının sağlanması şeklinde olur. Bunun yanında yeni çalışanın sahip olduğu değerler beklenenden farklı ise, sosyalleşme sürecinde yapılacak iş eski değer ve davranışların

değiştirilmesi yoluna gidilmesi, verilen yeni görevine uygun olarak kendisini yeniden yapılandırması gerektiğinin belirtilmesidir.

*Sosyalleşmenin sürekliliği:* Bu konuda önemli iki şeyden söz edilebilir. İlki; bireyin örgüte katılmadan önce, özellikle tercih edilen nitelikleri, bu niteliklere uygun davranış edinme ve seçme süreci ile başlar. İkincisi; genellikle sosyalleşmede ‘karşılaşma’ aşamasıdır. Bu aşamada yeni çalışan işin gerçek yönünü yakından görür ve onun etkin bir üyesi olur. “Başkalaşma aşaması” geçirerek örgüte uyum için gerekli davranışlara sahip olur.

*Grup ve grup kurallarına uyum:* Yeni çalışanların dahil oldukları gruplara uyumudur.

*Yeni iş görenler ile yöneticiler arasındaki etkileşim:* Yeni iş görenlerle yöneticileri arasındaki iletişim, örgütsel sosyalleşmenin birey ile örgüt arasındaki iki yönlü karşılıklı etkileşimini gösterir. Yöneticiler, yeni iş görenlerin işe uyumlarını ele alarak onların güçlü yönlerini bir avantaj olarak öne çıkarmalı, zayıf yönlerini de minimize etmeye çalışmalıdırlar.

*Sosyalleşme yeni üyelerin kişisel sorumluluklarının kavranmasını sağlar:* Sosyalleşme süreci iş görenin sorumluluklarının anlaşılması, performans değerlendirme ve rolleri hakkında bilgilenmesini sağlar. Örgüt, yeni iş görenlerin sosyalleşmelerinde kontrolü tamamen sağlamayabilir. Ancak, sistemde tesadüflere de yer verilmemesi gerekir. Çünkü örgütteki her olay keyfi, gelişigüzel ve spontane şeylerden etkilenebilir.

*Sosyalleşme tek bir standarda uygunluğun aksine, davranış ve tutumlarda aşırılığın giderilmesini kapsar:* Sosyalleşme süreci tek bir konuya yoğunlaşmaktan ziyade, örgütün genel olarak kabul ettiği tüm değer ve tutumlara uygunluk üzerinde durur. Çoğu örgütler maddi kaynaklarını tamamen uyum için harcamazlar ve tüm fonksiyonlarda uygunluğa ihtiyaç ta duymazlar. Ancak, tümüne yakın kısmı da uygunluğu reddetmez.

*Sosyalleşme boyunca yeni iş görenlerin ilgisi genel özelliklerden özele (işin gerekleri) doğru çekilir:* İş gören örgüte dahil olmadan önce genel olarak yönetim stilleri ile ilgilenir. Fakat sosyalleşme süreci yeni iş göreni var olan iş ortamı uyumlu hale getirmeye çalışır. Aslında bu durum yeni iş görenin korkusunu azaltacağı gibi, sisteme uyumluluğunu ve işine bağlanmasını da sağlar.

*İş, beceri ve kabiliyetlerin geliştirilmesi süreci olarak sosyalleşme:* iş, beceri ve kabiliyetlerin geliştirilmesinde; seçme sistemi, iş başında yetiştirme ve performans değerlendirme politikaları üzerinde durulur. Personel seçiminde çoğu endüstri psikoloğu, seçimde adayların

kabiliyet düzeyi, onların işteki performansının nasıl olacağı konusunda önemli noktalar belirtmişlerdir. Bunun yanında araştırmalar mesleki başarının da iş görenin seçiminde etkili olduğunu göstermektedir. Böylece eğer yeni iş görenler örgüte girdiklerinde uygun beceri ve kabiliyetlere sahip iseler daha sonra başarı gösterdikleri, diğer görevlerde kariyer yaptıkları görülmektedir.

*Uygun rol davranışlarının kazanılması olarak sosyalleşme:* İşe uygun bir rolün elde edilmesinde etkili sosyalleşme merkezi rol oynar. Uygun rolün kazanılmasında üç önemli unsur vardır. Bunlar; iş gruplarının rol tanımı, işte çelişen rol istekleri ve iş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki çatışmadır. (Can, 2006, s. 326; Kartal, 2007, s. 12-13; Yüksel, 2007, s. 118):

### **2.1.3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci**

Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüt ile iş gören arasındaki etkileşimi kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin süreç ve sonuçları iş gören ve örgüt açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Sosyalleşmenin süreç boyutunda iş görenlerin, örgütün amaç ve değerlerine uyum sağlama, rol açıklığı, görev de uzmanlaşma ve örgütte kişiler arası sosyal bütünleşme yaşama gibi faktörler bulunmaktadır. Başarılı örgütsel sosyalleşmenin sonucunda ise, örgütte yüksek bağlılık ve örgütte kalma isteği görülmektedir (Özkan, 2005, s. 12).

Örgütsel sosyalleşme süreci, örgüte girişle başlar. Bu süreçte tüm örgütler eski ve yeni iş görenleri için uygun ve değişik sosyalleştirme yöntemleri uygularlar. Bu yöntemler diğer örgütlerden farklı olarak örgüte özgü olabilir. Ancak örgütler iş görenlerinin sosyalleşmesinde genel olarak ortak sayılabilecek süreçler kullanır (Kartal, 2007, s. 29).

#### *Giriş aşaması;*

Örgüte veya yeni bir işe giren iş görenler kendileriyle birlikte, önceden edindikleri bazı tecrübeleri ile gelirler. Böylece çalışan, belli önyargılara sahip olarak örgüte dahil olmuş olabilir. Örgüte girişte iki anlayış üzerinde (ayrılma ve sosyalleşme) durulur (Şengül Doğan, 2013, s. 102).

*Ayrılma:* İşe yeni başlayan çalışanların kurumdan ayrılmasının iki ayrı nedeni vardır. Birincisi, yeni çalışanın kuruma gerçek üstü beklentiler ile gelmeleridir. İkinci ayrılma nedeni ise yeni iş görenlerin beklentilerinin karşılanmamasına bağlanabilir (Kartal, 2007, s. 31-32):



a) *Gerçekçi olmayan beklentiler*: Yeni üye örgüte giriş öncesinde, örgüt hakkında edindiği bilgilerin örgütteki gerçek işleyişle uyuşmamasıdır. Yeni iş görenler örgüte girdiklerinde, giriş öncesi edindikleri bilgileri görmek isterler. Bu yeni gelenler için çok önemlidir. Bunun için yeni gelenlere gerçeğe uygun iş görüşmeleri düzenlenir.

b) *Umulmayan beklentiler*: Realizm yaklaşımına karşılık olarak birincil beklentiler (veya ihtiyaçlar) ve gerçek beklentiler arasındaki farklılık olarak gerçekleştirilmişlerdir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaklaşımı gibi umulmayan beklentiler yaklaşımı da, daimi olmayan beklentilerden tatminsizlik ve dönüşüm sonucu “hayal kırıklığı” görülmektedir.

*Sosyalleşme*: Örgütsel sosyalleşme, dört temel nokta üzerinde odaklaşır. Bunlar; sosyalleşmenin doğası, sosyalleşme aşamaları, sosyalleşmenin niceliği ve sosyalleşme uygulamaları şeklinde sıralanır. Sosyalleşmenin doğası örgütün genel karakteristiğinden etkilendiği için bunu genelleştirme zordur. Bunun yerine diğer üç aşama açıklanacaktır (Kartal, 2007, s. 30). Sosyalleşme aşamalarını beklenen sosyalleşme, karşılaşılan sosyalleşme ve değişim ve kazanım şeklinde sıralamak mümkündür. Sosyalleşme aşamaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Kartal, 2007, s. 33).

**Tablo 2.1. Sosyalleşme Aşamaları**

<b>Beklenen Sosyalleşme</b>	<b>Karşılaşma</b>	<b>Değişim ve Kazanım</b>
Beklentiler; işe başlama, kabul olma ve analiz bilgileri, iş konusunda karar	<b>Bireysel</b> Yeni görevlerin öğrenilmesi, roller setinin açıklanması, örgütteki kişisel gelişimin değerlendirilmesi, yeni kişiler arası ilişkilerin kurulması, örgütsel değerlerin öğrenilmesi.	İş ilişkilerinde güven ve uyumun kurulması, iş hayatı ile ev hayatı arasındaki ayrımın yapılması, örgütteki sorunların çözümü
	<b>Örgütsel</b> Yeni iş görenlerin yetiştirilmesi, işin yeniden tanımlanması, iş görenlerin ilerlemelerinin değerlendirilmesi, iş görenlerin uyumu, etkilenen iş gören değerleri.	İş görene rehberlik yapılması, yeni iş görenin mesleki gelişimi için planlar yapma.

(Kartal, 2007, s. 33).

a) *Beklenen sosyalleşme*: Bu aşama yeni iş görenin beklentilerini kapsar. Gerçeklik ve uygunluk olmak üzere iki kısımdır: Gerçeklik, bireyin işi ve örgüt hakkındaki beklentileridir. Bireyin örgüte girerken, alacağı ilk bilgi örgütün kültürüdür. Örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılması örgüt deneyimlerini anlamayı kolaylaştıracaktır. Örgüt ve yeni iş gören arasında uygunluğun iki çeşidi vardır. Birincisi, bireyin kabiliyetleri ile işin istekleri arasındaki uygunluktur. İkincisi bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uygunluktur (Kartal, 2007, s. 33).

b) *Karşılaşılan sosyalleşme*: Bu aşamada yeni çalışan, beklentilerle gerçeğin birbirinden ayrı olabileceği ihtimaliyle karşılaşır ve yeni iş görenin beklentileri yeni iş deneyimlerinin gerçekliğine karşı test edilir. Bu aşama genel olarak yeni iş görenin işi ile ilgili görevleri, rollerinin açıklanması ve yeni arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasını kapsar (Şengül Doğan, 2013, s. 58).

c) *Değişim ve kazanım*: Yeni çalışan örgütün verdiği olanaklarla değişime uğrayacaktır. Bu aşamada diğer aşamalardan sonra davranış ve fikirlerde değişim oluşur ve öğrenme artar. Kazanımlar dört kısımdır (Balcı, 2003, s. 15):

- a) İş görenin kendisiyle ilgili yeni bir imaj edinmesi
- b) Yeni ilişkiler
- c) Yeni değerler
- d) Yeni davranış yöntemleri: asıl roller, uygun roller, yüzeysel roller.

Sosyalleşme konusunda temelde iki rol vardır. Birincisi işi ile ilgili rolleri anlama, ikinci rol ise kültürü anlamaktır. İdeal olan sosyalleşme süresince, özellikle karşılaşma aşamasında yeni iş görenin rolleriyle ilişkili yeteneklerinin tanımlanması, diğerlerinin beklentilerinin belirlenmesi, gerekli uyarım ve onaylamaların yapılması gerekir. Yeni iş görenler kendilerinden beklenenleri yapmayı öğrendikleri zaman örgüt kültürünü öğrenmiş olurlar (Şengül Doğan, 2013, s. 106).

Örgütsel sosyalleşme perspektiflerini anlamak için, öncelikle yeni iş görenlerin tecrübelerini anlamak gerekir. Değişim, karşıtlık ve sürpriz giriş deneyimlerinin temel bileşenleridir (Kartal, 2007, s. 36).

- a) *Değişim*: Anlam olarak, bireyin uyum gereksinimi durumunda yeni duruma göre değişmesidir.

- b) *Karşıtlık*: Bu kavram kişisel boyutu ve örgüte girmeden önceki bilgiyi kapsar.
- c) *Sürpriz*: Giriş deneyimleri ile ilgili üçüncü deneyim olan sürpriz, bireyin beklentileri ile yeni işi arasındaki farklılığı gösterir.

#### **2.1.4. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları**

Sosyalleşme, örgütte giriş ile başlamaz. Örgütten önce ve sonrası da dahildir. Bireyin örgütle iyi bir uyum sağlayabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir (Kartal, 2007, s. 21).

##### **2.1.4.1. Ön (Beklenen) Sosyalleşme**

Bu aşama, işyerinde yeni çalışmaya başlayan kişinin işe başlamadan önce oluşan tüm tecrübeleri içerir ve birey beklentiler edinmeye ve belirsizlikle mücadeleye çalışır. Bireyin geçmişi, kişiliği, örgüt hakkındaki ön bilgisi ve işin kendisi bireyin beklentilerini şekillendirir. Bireyin örgüte uyumu için bazı faaliyetler yapılır. Bu faaliyetlerde amaç, çalışanın örgüt hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır (Can, 2006, s. 308).

##### **2.1.4.2. Seçme**

Örgütte duyurulan işe başvuran iş görenler arasından görevlerin istediği niteliklere en uygun nitelikleri olanların ayırımına iş gören seçme denir. Bireyler çalışacakları örgütleri, aynı şekilde örgütler de istihdam edecekleri bireyleri, önceden belirlenmiş karakteristiklere göre seçerler. Geleneksel anlayışlara göre seçme süreçleri deneyim, zekâ, bilgi, beceri ve yetenekler gibi işle ilgili karakteristikleri değerlendirir. Bu değişkenleri esas alan bir seçme sürecinin bireylerin iş doyumuna, buna bağlı olarak örgütün de performansının artışına yol açacağı kabul edilir (Balcı, 2000, s. 35). Örgütler yeni iş gören edinmede aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadırlar (Kartal, 2007, s. 22):

- a) Gazete, dergi, radyo, televizyon, vb. gibi yazılı ve görsel basına ilan vererek,
- b) Kendi işlerine yönelik eleman yetiştiren okulları ziyaret ederek,
- c) Kamu veya özel iş bulma kurumları aracılığıyla,
- d) Kulaktan duyularla,
- e) Sendikalar aracılığıyla,

f) Meslek odaları aracılığı ile. Ayrıca test, biyografi, görüşme, tavsiye mektupları, referanslar, örgüt ve denetim elemanlarının yargıları ve değerlendirme merkezleri personel seçiminde başvurulan kaynaklardır.

#### **2.1.4.3. Yerleştirme**

İşe yerleştirme aşaması, iş görenin örgütüne tanımaya başladığı aşamadır. Çeşitli etkinlikler yardımıyla iş görenin işe dahil olması sağlanır. İş görenin örgütünün değerleri ile tanışır ve işini yaparken kendisinden beklenenleri ve işyerinin beklentilerini öğrenmeye çalışır. İşe yerleştirmede insan unsuru değişken kabul edilirken, işin kendisi sabit olarak varsayılır. Buna göre iş gören seçilebilir ve eğitilebilir. Örgüt, bütün işgücü piyasası içerisinde, örgütsel geleneklere uygun veya en azından bu gereklere uyacak şekilde eğitilmesi mümkün olanları bulmaya çalışır (Schein, 1980, s. 12).

İş görenin yeni ve değişik durumlarla karşılaştığı bir dönemdir, belirsizliklerin yarattığı kaygılardan dolayı stres yaratmaktadır. Alıştırma aşaması bazı temel faaliyetleri içermektedir. Bireyler bir dereceye kadar gerek iş arkadaşları gerekse üstleriyle kişiler arası ilişkileri geliştirmeli (benimsenme), görevlerini öğrenmeli (yeterlik), örgütteki rolleri açıklığa kavuşturmalı (rol tanımı) ve görevin-rolün gerekliliklerini yerine getirebilmek için yaptıkları katkı ve gelişmeleri değerlendirmelidir (değerlendirmenin uygunluğu) (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s. 138).

İşe alıştırma sürecinde iş görenin işe ve örgüte uzaklaşmasını önleyecek, kaynaşmasını sağlayacak çabalar harcanması istenir. Yeni iş görenlerin ilk günlerinde duydukları çekingenlikten ve ürkeklikten kurtarılarak, örgütünün bir üyesi, bir parçası olduğunu hissetmesi sağlanmalıdır. Bu kaynaşma sağlandığı takdirde bireyin yeteneklerini en iyi ölçüde geliştirme olanağı kazanılmaktadır. (Schein, 1980, s. 18). Bu nedenle yeni iş görenin çalışma grubu ve örgütünün geleneksel yapısını tanıması, işe alıştırma sürecinin amaçlarından biri olmalıdır.

#### **2.1.4.4. İş Başında Yetiştirme**

Çoğu kurumlarda ilk işe gelenlerin sosyalleşmesinde eğitim seminerleri, asıl sosyalleştirme sürecidir (Balcı, 2000, s. 17). Eğitim aşaması bireyin işe başladıktan sonra başlar ve bu aşamada birey örgütüne ya da işi daha iyi tanır. Çeşitli etkinlikler yoluyla birey örgüte dahil olmaya ve yeni işinde başarı göstermeye çalışır. Bu süre, yeni bir ortama girmenin oluşturduğu

endişelerden dolayı birey için streslidir. Yetiştirme aşaması dört temel faaliyeti içerir (Can, 2006, s. 309);

- a) *Benimsenme*: Örgüttekiler ile paylaşımlarda bulunmak
- b) *Yeterlik*: Başarılı olmak için verilen işleri öğrenmek.
- c) *Rol tanımı*: Örgütteki rollerini açığa kavuşturmak.
- d) *Değerlendirmenin uygunluğu*: Görevin ne kadar doğru yapıldığını doğru değerlendirmek.

#### **2.1.4.5. Arkadaş ve İş Grupları Desteği**

İş grubunun ve arkadaşların çalışanın sosyalleşmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt tarafından kabul alma, bireyin toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında önemlidir (Balcı, 2000, s. 18). Arkadaş gruplarının, örgütsel değerler ile zıtlaşmadığı sürece bireyin sosyalleşmesi açısından etkili olduğu söylenebilir. Diğer taraftan arkadaş gruplarının oluşturdukları normlar sosyalize edici güçlere karşı güçler şeklinde oluşması ve sabote etme ve ayaklanmanın ortaya çıkması riski de bulunmaktadır. Gruplar oluşturmanın örgüte olumlu kazançlar getirdiği, bireyi görevlerini gerçekleştirmesi için teşvik eder (Schein, 1980, s. 23).

#### **2.1.4.6. Deneme ve Yanılma**

Örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşmesinde şans faktörünün etkili olduğu durumlardır. Her örgüt sosyalleşmenin başarılı olmasını ister. Örgütün sosyalleşme aşamaları yeni çalışan için rahatça uyumu sağlayabilmelidir. Bu eğitim bireyleri işbaşında yetiştirmeyi de kapsadığından deneme ve yanılma bunun bir yanıdır. İnsanların bu tecrübeleri, tüm hayatını etkilediği için çok önemlidir (Kartal, 2007, s. 29).

#### **2.1.4.7. Çıraklık**

Çıraklık, örgüt değerlerinin yeni iş görene açıklandığı bir yöntemdir. Çıraklık, örgütün eski bir çalışanı ile yeni başlayan çalışan arasındaki ilişkiyi içerir. Deneyimli çalışan yeni başlayanı, örgüt hakkındaki bilgi beceriler kazandırır ve sorumluluklar verir. Bir de örgüt politika ve uygulamaları hakkında bilgiler verir. Aynı zamanda, diğer örgütün üyeleri ile de iletişim kurması için onlardan da yeni çalışana bir takım sorumluluklar vermesini ister. Bu örgüt üyeleri yeni başlayan için rol model de olurlar (Özkan, 2005, s. 19).

### 2.1.5. Örgütte Uyum ve Örgütsel Sosyalleşme

Bireyin değerleri örgütün değer kalıpları ile etkileşime girdiğinde, bireyin davranış ve tutumlarının nasıl etkilendiği birey- örgüt uyumu açısından önemlidir (Balcı, 2003, s. 34). Yeni bir iş gören örgütte işe başlarken, iş görenin sahip olduğu değerler ile örgütün değerlerinin çakışıp çakışmadığı iyi bir biçimde analiz edilmelidir. Bu birey-örgüt uyumu açısından önemlidir.

Sosyalleşme aslında bir öğrenme olayıdır. Bireyin örgütçe onaylanan rol ve davranışları öğrenmesidir. Sosyalleşme bireyin ait olduğu grubun tutum ve davranışları öğrenip kabullenmesidir. Bireyin ait olduğu grubun tutum ve davranışlarını tartışmasız tam olarak benimsemesi beklenemez. Tamamıyla uyum etkin bir sosyalleşme olarak değerlendirilmez, aksi halde bireyin değişken koşullara uyumu zorlaşır. Bu da ne birey ne de örgüt tarafından istenir (Balcı, 2003, s. 36).

Birey işe girdikten sonra uyum süreci başlar. İşe alınmanın ilk bir yılı çok önemlidir. Bu dönemde iş görenle örgütün birbirlerine uyum göstermesi beklenir. İki taraf arasındaki bu ilişki aslında psikolojik bir sözleşmedir. Uyum dönemi iş görenin sonraki iş hayatı için kritik bir dönemdir. Birey ile örgüt uyumu olumlu yönde olmaz ise bu durum iş değiştirmeye kadar gidebilir. Bu da hem örgüt hem de iş gören için olumsuz maliyetler oluşturur.

Örgütte uyumu üçe ayırmak mümkündür (Schein, 1980, s. 76);

- a) *İsyan*. Bireyin sosyalleşme girişimlerine, tüm norm ve değerlere karşı çıkması.
- b) *Yaratıcı bireysellik*. Örgütün temel, gerekli norm ve değerlerini kabul edip, diğerlerini reddetmesi.
- c) *Uyum*. Bütün normları kabul etmesi.

### 2.1.6. Örgütsel Sosyalleşme Belirtileri

Wanous örgütsel sosyalleşmenin belirtilerini iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme olarak belirtmektedir (Kartal, 2007, s. 53).

### **2.1.6.1. İş Tatmini**

İş tatmini, iş görenin işinden memnuniyet duyması ve işin özellikleri ile bireysel özelliklerin uyumun sağlanmasıdır. İş tatmini dinamik bir olgudur, bir kez iş doyumunu sağlandığında daha sonra konudan uzaklaşmak doğru değildir. İş doyumunu hızlıca ortaya çıkabildiği gibi, hızla iş tatminsizliğine dönebilir. Örgütte doyumun düşük olması koşulların kötüleştiğini gösterir. İş tatmininin olmaması, verimin düşmesi, disiplinsizlik, diğer örgütsel sorunlara neden olur. İş doyumunun eksikliği, örgütün savunma sistemini zayıflatır, tehditlere karşı tepki veremez hale getirir (Akıncı, 2002, s. 3).

Çalışılan ortamın yeni iş görenlerin beklentilerini yüksek düzeyde karşıladığı, örgütsel değerlere uyumun sağlandığı örgütlerde iş tatmininin olumlu etkilendiği görülmektedir (Kuşdemir, 2005, s. 35). İş tatmini, organizasyona bağlılığı arttırmakta, bununla birlikte işçi devri ve işe devamsızlık oranlarını azaltmaktadır. İş doyumunu düşük olan çalışanlar psikolojik rahatlığa ulaşamamakta, kendi yeteneklerini gösterememekte ve bu durum da verimsizliğe yol açabilmektedir. Ayrıca iş tatmini düşük olan bireylerde ortaya çıkan işe yabancılaşma ve beraberinde getirdiği ilgisizlik ve uyumsuzluk hem çalışan hem de işletme verimliliği açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Tikici, 2005, s. 310).

İş tatmininin, çalışanın, işyeri ile ilgili bilgi ve deneyimlerinin artmasıyla birlikte oluştuğu, belirli koşullar altında artma ya da azalma eğilimi gösteren dinamik bir yapıyı içerdiği ve gelişiminden çok daha hızlı bir şekilde düşme eğilimi göstereceği söylenebilir. Bu noktada, çalışanda iş doyumunu ya da doyumunsuzluğu yaratan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Solmuş, 2004, s. 187). Bireyin kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, işin kendisi, ücret ve personel, örgütteki çalışma süresi (deneyim), bireyin özel yaşamı, gelişme ve yükselme olanakları, takdir, fiziksel ortam, iş arkadaşları, denetim ve yönetim biçimi.

### **2.1.6.2. Motivasyon**

Çalışanlar isterlerse başarıyı ve üretimi artırabilir, isterlerse sınırlandırabilirler. İnsanın bu etkisi güdüleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Güdüleme (motivasyon), çalışanları işe olan isteğinin artırılması ve verimli çalıştıklarında karşılığını alacağına inandırmak için yapılan etkinliklerdir (Yüksel, 2007, s. 30). Bireylerin var olan ihtiyaçları giderilene kadar birey motive olamaz. Giderilmesi gereken ihtiyaca psikolojide motivasyon adı verilir (Can, 2006, s. 164).

Bir örgüt iş görenlerinin performansını artırmak istiyorsa onların ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını sağlamalıdır. Zira motive edilmiş bir iş gören gerilimli değildir. Bu durum iş görenin çaba sarf etmesini de sağlar. Yüksek gerilim yüksek çaba girişimini de getirebilir. Eğer bu ihtiyacın doyumuna yönelik başarılı çaba sarf etme yönünde ise gerilim azalır. Ama iş görenin işteki davranışı ile ilgilendiğimizden bu gerilim azalma çabası örgütsel amaçlardan etkilenebilir. Motivasyon sürecinin başarılı olabilmesi için bireyin ihtiyaçları ile örgütün amaçlarının uygun olması gerekmektedir (Kartal, 2007, s. 71-72).

Motivasyonda ilk kural, sadece teşvik değil; performansla olumsuz etkide bulunacak uyaranların etkisinin azaltılması veya tamamen yok edilmesidir, daha sonra sorumluluğun paylaşılmasına yönelik istek oluşturmaktır. Motive olmak için ilk şart, motive olmayı ister duruma gelmektir (Kaya, 2014, s. 283).

### **2.1.6.3. Örgütsel Bağlılık**

İşe bağlılık; örgütsel başarıyı sağlamak ile yakından ilgilidir. Buchanan'a göre örgütsel bağlılık kişilerin, örgütün faydalı değerinin dışında, örgüt uğruna, örgütün normlarını, bu normlarla ilişkili olarak kişinin üstlendiği role ve örgüte duygusal olarak bağlanmalarınıdır (Uygur, 2009, s. 11).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarının ötesinde bir davranışı sergilemektedir. Bireyin örgütte geçirdiği zaman içinde elde ettiği maddi manevi tüm değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği korkusu sonucu oluşan bağlılık olarak değerlendirilmektedir (Balay, 2000, s. 8).

Örgütsel bağlılık, kurum içindeki başarının arka planında yer alan sürükleyici bir güç olmaktadır. Çalışanlar örgüte bağlıysa, düşüncelerini serbest olarak belirtmekten kaçınmamaktadırlar, zira kendi düşüncelerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerine bağlı olarak çalışanlar, kuruluşun amaç, hedef ve değerlerini özümseyerek, verimliliği artan ve işi terk etme gibi düşüncesi olmayan kişilere dönüşmektedir (Ölçüm Çetin, 2004, s. 42).

Bağlılık, bireyin psikolojik tutumunu yansıttığı için birçok faktörden etkilenebilmektedir. Örgüt kültürünün çeşitlilik göstermesi ve bireyin psikolojik kimliğinin her kültürle uyum içinde olamayışının araştırmacıların kavram birliğine varmalarını engellediği görülmektedir. Örgüte bağlı olan bireyin, örgüt kültürünü özümseme ve örgütte kalma



noktasında kararlı tavır sergileyeceği düşünülmektedir. Tersi durumda ise çalışan, örgütü kabullenmeme, psikolojik reddetme durumu yaşayabilir ki bu tutumdaki çalışanın örgütte verimli olması çok fazla mümkün görülmemektedir (Bakan, 2011, s. 13).

#### **2.1.6.4. Örgütsel Kabullenme**

Örgüt açısından her üyenin öğrenmesi ve kabullenmesi gereken değer, kural ve davranış biçimlerini kapsar. Örgütün üyesi olmanın bir anlamda karşılığıdır. Bu değer, kural ve davranış biçimleri genellikle şu öğeleri içerir (Can, 2006, s. 307) ;

- a) Örgütün ana hedefleri,
- b) Bu amaçların ulaşmak için kullanılan araçlar,
- c) Üyelere tanımlanmış sorumluluklar,
- d) İşin gerçekleştirilmesi için gereken davranış tarzları,
- e) Kurallar ve ilkeler.

#### **2.1.7. Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları**

Örgütlerde grupların ve bireylerin sahip olduğu durumlar sürekli değişiklik gösterdiği gibi, örgüte yeni giren bireyin bu değişik ortama uyum sağlaması da oldukça önem göstermektedir. Bireyin gerek kariyer edinmesinde gerekse de iş doyumunu sağlamasında hizmet öncesi eğitim faaliyetleri ve örgüte girdikten sonra yapılan faaliyetler, birey ve örgüt için üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgüt-birey uyumu çerçevesinde bireyin kendi değerleri ile kuruma hâkim olan örgüt değerleri arasında uyum sağlaması sosyalleşme faaliyetleri ile mümkün kılınabilir. Bu dengeyi sağlayanın sosyalleşme olduğu gibi, bireysel ve örgütsel çıkarların uzlaştırılmasını sağlar. Sosyalleşme sürecinin sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Kartal, 2007, s. 91).

**Tablo 2.2. Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları**

Başarılı Sosyalleşme	Başarısız Sosyalleşme
<ul style="list-style-type: none"><li>• İş doyumunu</li><li>• Rol açıklığı</li><li>• Yüksek güdülenme</li><li>• İşe alaka</li><li>• İşe bağlılık</li><li>• İşten ayrılmama</li><li>• Verimli performans</li><li>• Kabullenilmiş değerler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş tatminsizliği</li><li>• Rol karmaşası</li><li>• Düşük güdülenme</li><li>• İşe ilgisizlik</li><li>• İşe düşük bağlılık</li><li>• İşten ayrılma</li><li>• Verimsiz performans</li><li>• Değerlere karşı çıkma</li></ul>

(Kartal, 2007, s.91)

Sosyalleşme ile yeni iş gören genel olarak şu kazanımları edinir (Yüksel, 2007, s. 127);

- a) Örgütün temel amaçlarını,
- b) Bu hedeflerde kullanılan araçları,
- c) Örgüt tarafından verilen sorumlulukları,
- d) Başarılı olmak için gerekli hareket tarzları,
- e) Normları, değerleri,
- f) Örgütte kullanılan dili,
- g) Geçmiş yaşantıların anlamları.

### 2.1.8. İlgili Araştırmalar

Çelik'in (1998) branşı dışında atama görerek ilköğretim öğretmenlerinin aday sürecinde karşılaştıkları sorunları incelediği araştırmasında, 294 aday sınıf öğretmenine ulaşmıştır. Araştırmanın sonucunda, alan dışından atanan öğretmenlerin ciddi sorunlar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Sorun listesinin en başında mesleki bilgilerinin yetersiz olması belirtilmiştir. Öğretmenler bunun sebebinin yeterli seviyede hizmet içi eğitim alınmaması olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu yüzden alan dışı atanan aday sınıf öğretmenlerinin örgüte uyum sağlamada sıkıntı yaşadıkları görülmüştür.

Kartal'ın (2003) yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, yönetici ve öğretmenlere anket uygulanmıştır. Uygulanan anket; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarından oluşmaktadır.

Analizler sonucunda, “iş tatmini” boyutunda yöneticilerin öğretmenlerden daha yüksek puanlar elde ettiği görülürken; motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında karşılaştırma yapıldığında ise motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda üzere anlamlı farklılık varken; iş doyumunu boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Mesleki kıdeme göre kabullenme alt boyutunda gruplar arasındaki fark anlamlı değildir.

Kuşdemir’in (2005) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini sağlayabilmek için sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, 80 okul müdürü ve 200 öğretmene anket uygulanmıştır. Öğretmenler müdürlerini değerlendirirken, müdürler aynı zamanda kendini değerlendirmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini her zaman gösterdikleri, öğretmenlerin görüşlerine göre ise okul müdürlerinin örgütsel sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerilerini sık sık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin görüşleri “yönetimdeki kıdemlerine” göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak mezun oldukları okullara göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çapar’ın (2007) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme seviyelerini belirlemek için yaptığı araştırmasında, 600 öğretmenden veri toplanmıştır. Veriler analiz edildiğinde, İlköğretim okulunda göre yapan örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sosyalleşme ölçeği dört alt boyut içermektedir; iş doyumunu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutlarında görev, yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutlarında cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Mutlu’nun (2008) öğretmenlerin sosyalleşme düzeyleri ile okul kültür ve değerleri arasında olan ilişkiyi belirlemek üzere yaptığı araştırmada, anketler ortaöğretim kurumu öğretmenlerine uygulanmıştır. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçek puanlarında cinsiyet, yaş, kıdem yılları, mezun oldukları okullara göre anlamlı farklılaşma tespit edilememiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortaöğretim kurumlarındaki örgütsel değerleri algılama düzeyleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur.

Elçi'nin (2008) örgütsel sosyalleşme düzeylerinin kişisel özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yaptığı araştırmasında, 830 branş ve sınıf öğretmeninden veri toplanmıştır. Kullanılan ölçek dört boyuttan oluşmaktadır; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme. Tüm boyutlardaki puanlarda branşa kıdeme ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, en yüksek örgütsel sosyalleşme düzeyinin örgütsel bağlılık boyutunda olduğu ortaya konmuştur.

Çalışkan'ın (2009) özel eğitim öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinin; yöneticilerinin algıladıkları liderlik tarzları ile ilişkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı araştırmada, özel eğitim öğretmenlerinin algıladıkları göreve yönelik liderlik tarzı puanları ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarının kurumda çalışma süresine, kıdeme ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği, ancak medeni durum, çalışılan kurum tipi ve cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Karadağ'ın (2011) örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek üzere yaptığı araştırmada; örgütsel sosyalleşme ölçeği dört alt boyut içermektedir: iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme. Yaş ve kıdem faktörünün, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık boyutların da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin süreç üzerinde etkili olması, kurum değerlerini öğrenebilmeleri ve benimsemelerinin önemini ortaya çıkarmıştır.

Erdoğan'ın (2012) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yaptığı ve bu algılarının kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini de belirlemek amacıyla yaptığı araştırma da verileri ilköğretim okulu öğretmenlerinden toplamıştır. Araştırmanın sonunda, öğretmenlerinde sosyalleşme düzeyleri yüksek ve bürokratik yapı algıları çoğunlukla kolaylaştırıcı olduğu bulunmuştur.

Güneş'in (2012) örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yaptığı araştırmada, veriler İngilizce öğretmenlerinden toplanmıştır. Richmond, Wrench ve Gorham (2001) tarafından geliştirilen "Öğretmen Tükenmişlik Ölçeği" ile ilk kez araştırmacı tarafından İngilizceye uyarlanan Erdoğan'ın (2012) "Örgütsel

Sosyalleşme Ölçeği" araştırmanın nicel verilerini; araştırmacının geliştirdiği yarı-yapılandırılmış görüşme ise nitel verileri toplamak için kullanılmıştır. Analizler sonucunda, İngilizce örgütsel sosyalleşme puanları yüksek iken tükenmişlik puanlarının düşük olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik artarken, örgütsel sosyalleşmenin azalacağı ortaya konmuştur.

Öğretir'in (2013) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek üzere yaptığı çalışmada, veriler 364 ilköğretim okulu öğretmeninden toplanmıştır. Araştırma için gerekli veriler, ölçek ve öğretmenlerin kişisel bilgi formu ile toplanmıştır. Ölçeğin tüm alt boyutlarında yüksek puanlar alındığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin tüm alt boyutları kapsar şekilde medeni hal, hizmet süresi ve cinsiyete göre farklılık göstermezken, mezuniyet durumu ve kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kıdem ile sosyalleşme düzeyinin doğru orantılı ve eğitim seviyesi ile sosyalleşme düzeyinin ters orantılı olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre, bağlılık boyutu hariç tüm boyutlarda anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir.

Demirer'in (2014) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ile arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlere anket dağıtılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterliklerinde medeni durum, çalıştıkları okul türü, yaş, kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunun yanı sıra öğretmenlerin eğitim durumu ve branşına göre ise anlamlı fark bulunamamıştır.

Andur'un (2014) öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı çalışmada, 730 ilköğretim öğretmeninden veriler alınmıştır. Araştırma verilerine göre, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde sendika üyesi olup olmama durumu, branş, okul mevkisi ve yaşa göre anlamlı farklar bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sosyalleşme düzeyinin, cinsiyet, medeni durum ve branş değişkenlerine göre örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Kuyumcu'nun (2014) öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ile adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada temel amaç içsel güdülenmenin aracı rolünü belirlemektir. . Araştırmanın sonucunda, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık ilişkisinde içsel güdülenmenin rolünün kısmi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri

arttırıldığından öğretmenlerin içsel motivasyonların ve adanma düzeylerinin artacağı belirlenmiştir.

Uyguralp-Gizdem'in (2015) örgütsel sosyalleşme sürecine enformel grupların etkisini belirlemek üzere yaptığı araştırması durum çalışması modelinde nitel bir çalışmadır. Çalışma grubu 61 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin göreve başladığı andan itibaren buldukları enformel gruplardaki öğretmenlerden destek gördüğü belirlenmiştir. Mesleğin ilk günlerinde gerçek dünya ile karşılaşan öğretmenlerin yaşadıkları zorlukları hızla atlatıp, mesleğe adanmalarında varlık gösterdikleri arkadaş gruplarının etkisinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Dahil olunan gruplar kişinin sosyale ihtiyaçlarının yanısıra, mesleki ihtiyaçlara da karşılık vermektedir.

Demirkart'ın (2015) okul müdürlerinin kişisel özellikleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda; yöneticilerin görüşlerine göre en yüksek puanların bağlılık boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda sosyalleşme düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin örgütsel sosyalleşme puanlarının yönetici olarak toplam hizmet yılı, mesleki kıdem ve yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur.

Vural'ın (2015) örgütsel sosyalleşme seviyelerine ilişkin görüşlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırmasında, veriler hem yöneticilerden hem de öğretmenlerden toplanmıştır. Kullanılan ölçek beş boyuttan oluşmaktadır: mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, örgüt dili ve tarihi, amaç ve değerler ile politika. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların örgütsel sosyalleşme puanlarına bakıldığında mesleki yeterlilik alt boyutundan elde edilen puanların en yüksek olduğu görülmüştür. Kişisel özelliklere göre farklılaşmalar incelendiğinde; cinsiyete göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunamamıştır. Görev değişkenine göre kişiler arası ilişkiler hariç tüm boyutlarda, kıdem değişkeninde tüm boyutlarda, branşa göre yalnızca politika alt boyutunda, okul türü değişkenine göre mesleki yeterlilik boyutunda, anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Dönmez'in (2016) örgütsel sessizlik ile örgütsel sosyalleşme arasında var olan ilişkiyi incelemek üzere yapılan araştırmada, 454 katılımcıya, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Erdoğan (2012) ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kahveci ve Demirtaş (2013) uygulanmıştır. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek

olduğu, sessizlik düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin dil – tarih boyutunda cinsiyete göre farklılık erkekler lehine çıkmıştır. İdari görev verilen öğretmenlerin, örgütsel sosyalleşmenin politika ile amaç ve değerlere uyum boyutlarında daha yüksek puanlar aldıkları görülmüştür.

Baş'ın (2016) örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada, kişisel değişkenlere göre farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Veriler 230 okul öncesi öğretmeninden alınmıştır. Kartal (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”, tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Ergin (1992) tarafından Türkçe' ye uyarlanan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve kişisel bilgi formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme puan ortalamalarının orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütsel sosyalleşme ile tükenmişliğin ters orantılı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca farklılık testleri uygulandığında; yaşa, görev süresine, cinsiyete, çalışılan okul türüne ve mesleği isteyip istememe durumuna göre anlamlı bir farklılıklar bulunmuştur.

Yıldırım'ın (2017) örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki yordama ilişkisini incelediği araştırmada, 480 lise öğretmeni örneklemini oluşturmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanlarında eğitim durumu, yaş, cinsiyet, hizmet süresi, medeni hale göre anlamlı farklar bulunmuş, ancak öğretmenlerin teneffüslerini nasıl değerlendiği kriterine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Lise öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme seviyesinin örgütsel vatandaşlık seviyesini olumlu şekilde etkilediği ve orta düzeyde yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Kurtulmuş'un (2018) örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, devlet okullarında görev yapan 400 öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme toplam ve alt boyut puanlarının yüksek olduğu bulunmuştur. Cinsiyete göre örgütsel sosyalleşme puanının anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Öğretmenlere göre örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Gencer'in (2018) okul yöneticisi tarafından kullanılan güç merkezi oluşturma stratejilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerine ve sessizliklerine etkisini incelediği araştırmada veriler öğretmenlerden toplanmıştır. Araştırmada verileri, "Güç Merkezi Oluşturma Oyunları Ölçeği", "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Örgütsel sosyalleşmelerine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme puanlarının okulda çalışma süresi ve kıdeme göre anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çelik'in (2018) örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelediği araştırmada, Beden Eğitim ve Spor yüksekokulunda görev yapan 410 öğretim elemanından veriler toplanmıştır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu ile veriler toplanmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütsel sosyalleşme düzeylerinde idari görev, mesleki kıdem, akademik unvan ve buldukları fakülte/yüksekokuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin mesleki yeterlilik alt boyutunda en az puan ortalamasına sahip grubun araştırma görevlileri olduğu bulunmuştur. Mesleki yeterlilik ve dil-tarih alt boyutlarında kıdem ve o okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik puanları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Yetimakman'ın (2018) örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile karara katılma durumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, ortaöğretimde çalışan 594 öğretmenden ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizine göre, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanlarının yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sosyalleşme puanları; öğrenim durumu, yöneticilik deneyimine sahip olma, cinsiyet, mesleki kıdeme göre farklılık anlamlı iken, diğer bağımsız değişkenlere göre farklılık anlamsızdır. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyi ile karara katılma durumları arasındaki düşük düzeyde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca yordama testi sonucunda, karara katılım düzeyinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyini anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

## **2.2. Örgütlerde Değişim**

Günümüzde değişim hayatımızın değişmez bir parçası olmuştur. Değişme; bir halden başka bir hale geçişe verilen addır (Kozak ve Güçlü, 2003, s. 1).



Günümüzde işletmeler hızla değişiklik gösteren bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, iş yaşamının sürekli karşılaştığı olgulardır. Bu olguların değişimi ile yalnızca işletmeler değil tüm toplum yüzleşmektedir. 1950'li yıllarda başlayan değişim, 1970'lerden sonra etkisini arttırarak toplumda daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Yönetim konusunda araştırma yapanlar, bugüne kadar yaşanan değişimin en büyük değişim olduğu söylenmektedir (Baltaş, 2002, s. 3). Avcı toplumundan başlayarak bilgi ve teknoloji toplumuna dönüşen insanlığın gelecekte değişime devam edeceği kesindir.

Örgütsel değişim, girişimin beşeri yönünü oluşturan tüm örgüt üyelerinin davranış ve eylem kalıplarında oluşan olumlu değişimlerdir (Saylı, 2002, s.81). Örgütsel değişim insan ve çevre etmenleri de kapsanarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bir örgütün, kendi çevresine entegre olmasında ve çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rolü olan tüm idari ve örgütsel davranışların geliştirilme sürecinde her seviyedeki bireyin beceri, kişilik özelliği ve bilgisinden faydalanma sürecidir (Özkara, 1999, s. 12)

Değişim olgusunun sosyal, ekonomik, siyasal ve toplumsal boyutlarını araştıran yaklaşımlar, değişimin açıklanmasında öncelikli olarak değer yargıları ve eğitimden hareket ederler. Bir başka ifadeyle, değişimin söz konusu olabilmesi için başta insan davranışlarını yönlendiren kültürel değerlerin değişmesinin gerekliliğini ifade ederler. Kültürel değerlerdeki değişim yaşandığında bu doğrultuda davranışlar da değişecektir. Bir başka yaklaşımda ise, farklı toplumsal boyutlarda yaşanan değişim ve gelişmeleri ekonomik düzen, üretim seviyesi ve sermaye varlığı edinerek gelişen ülkelerin kontrolünden ayrılmaya bağlamaktadırlar. Bu yaklaşımı benimsemiş olanlar, ilerleme, gelişme ve kalkınma düşüncelerine odaklanmışlardır (Özkara, 1999, s. 26)

### **2.2.1. Değişimin Nedenleri**

Mevcut durumlarda sorunlar çıktığında ve bireylerde tatmin olma düzeyi düştüğünde değişim gereği hissedilir. Herhangi bir sorun olmadan değişime ihtiyaç duyulmaz. Grubu değişime iten bir nedene ihtiyaç duyulur. Değişimin hızla olduğu, bir sonraki adımın bilinmediği günümüz dinamiklerinden değişimden kaçınmak mümkün değildir. Her kurum yaşanan hızlı değişimlerden kendine pay çıkarmakta ve kendi öz yapısına uygun değişimler geçirmektedir (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1989, s. 438).

Belirli amaçlar etrafında oluşturulmuş örgütlerde değişim farklı sebepler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bazı örgütler için kar etme amacındayken ve düzenlemeleri bunu sağlamak için yaparken; kamu hizmeti veren örgütler ve gönüllülük esasıyla çalışan örgütlerde amaç topluma hizmettir, asla kar amacı güdülmez, bu yüzden gelişmeleri hizmet esaslı düzenleyeceklerdir. Tabii aynı değişken şartlar içinde bulunmaları dolayısıyla zaman zaman amaçları farklı olsa da aynı değişimi yaşamaları mümkün olabilir. Teknolojik gelişmeler buna örnek olarak verilebilir, herkes için kaçınılmaz değişime sebep olur (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1989, s. 439).

#### *İçsel nedenler;*

Örgütler alt örgütlerden oluşur ve bu alt örgütlerin etkileşmesi ile çalışmalarını sürdürmektedir. Bir grupta olan değişiklik diğerinde gerçekleşecek bir değişikliğe sebep olacaktır (Aktan, 2003, s. 36-39; Şimşek & Akın, 2003, s. 296). Örgüt yapısında meydana gelen tüm değişimler değişime neden olan içsel nedenler arasında sayılabilir.

#### *Dışsal nedenler;*

Alt gruplar ile çevre arasında durağan olmayan ilişkiler yaşayan ve süregelen değişim içinde bulunan bir örgütün örgüt dışı tüm değişikliklerden etkilenmesi doğaldır. Örgüt bulunduğu çevre ile etkileşim halindedir ve kaynaklarını o çevreden elde etmektedir. Dolayısıyla o çevrenin değişken ihtiyaçlarına göre şekillenmek durumundadır. Örgüt bunu sağlayamazsa süreklilik sağlayamaz, zamanla çevre ile ilişkisi bozulur. Ancak örgüt kendi sınırlarını da korumalıdır, aşırı zorlamalar yapıyı bozup tersine etki edebilir. Uygulamada en zor iş, çevrenin ihtiyaçlarına cevap verirken yapısal problemleri önleyebilmektir (İzğören, 2001, s. 64). Değişime neden olan dışsal etkenler örgüt çevresinde meydana gelen tüm değişimleri kapsamaktadır (Kotter, 1996, s. 34-35; Aytemiz Seymen, 2000, s. 58; Şimşek & Akın, 2003, s. 74-76);

### **2.2.2. Örgütsel Değişimin Etki Alanı**

Etki alanı örgütün işleyişi ile ilgili tüm konuları kapsar. Ancak değişimin etki alanının ne kadar büyük olduğu önem arz etmezken, niteliği önem arz eder. Etki alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

### *Örgütün insan kaynağı;*

Dünyadaki bütün ülkeler ülkesindeki refah seviyesini yükseltmeyi ve daha iyi şartlar sunmayı hedeflemektedirler. Bu doğrultuda her yönden kalkınma sağlamaya çalışarak, mutlu insan yüzdesini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu hedeflere ulaşılmasındaki en önemli görev, örgütlerdeki insan kaynaklarının nasıl değerlendirildiğidir (Bingöl, 2006, s. 55).

Küreselleşen dünyada sanayi ve üretimin gelişmesi insan kaynakları yönetimi anlayışının da yeniden gözden geçirilmesine ve geliştirilmesine neden olmuştur (Ertürk, 2011, s. 106). Bu gelişmenin nedeni insan kaynağının verimli kullanıldığında diğer değişimlerinde başarılı şekilde gerçekleştirileceğine olan inançtan ileri gelmektedir. İnsan kaynağı değişimin etki alanında ilk sıradadır. Rekabetin zirvede olduğu ortamda insan kaynağını başarılı şekilde yöneten, geliştiren ve kullanan örgütler başarıya en yakın örgütlerdir. Değişim insan kaynağını yetiştirme ve geliştirme üzerine planlanmalıdır (Geylan & Tonus, 2013, s. 68).

### *Örgüt yapısı;*

Örgüt içindeki tüm unsurların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan en önemli araçtır. Örgüt yapısı, kimin kime karşı sorumlu olduğunu, görev kapsam ve tanımlarını ve yetkileri kapsar (Keçecioğlu, 2006, s. 89). Bu yüzden incelendiğinde örgütsel yapı da değişim ile yakından ilişkilidir. Etkinliğin artırılması ve yeni ihtiyaçların giderilmesi için değiştirilebilir. Değişim stratejileri, ihtiyaca göre farklılaşabilir (Tüz, 2004, s. 25). Başarılı bir değişim olabilmesi için örgüt yapısının değişime engel olan nitelikte olmaması gerekir. Hızlı karar almanın kaçınılmaz olduğu günümüzde, katı kurallar ve hiyerarşiden kurtulup, ihtiyacı karşılamaya yönelik örgüt yapılarının oluşturulması gereklidir (Güzeltik, 1999, s. 115).

### *Örgüt kültürü;*

Etki alanlarından diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, grup üyelerince kabullenilen tüm kuralları içermektedir (Demir N. , 2007, s. 14). Küreselleşen dünyada, örgüt amaçlarına ulaşılmasında örgüt kültürü önemli bir faktördür. Eğer örgüt kültürü değişime engel olacak yapıda ise, değişim planlanırken kültüründe değiştirilmesi planlanmalıdır. Örgüt yapısında ve yönetim tarzında yapılması planlanan değişikliklere kültür değişimi de eşlik etmek zorundadır (Doğan, 2007, s. 38). Her birey tarafından kabul gören örgüt kültürü oluşturma, tüm çalışanlara yön göstermesi açısından önemlidir (Kara, 2011, s. 135). O halde değişim gerçekleşirken insanı direk etkileyen kültürün değişmesi de kaçınılmazdır.

### *Örgütün teknolojisi;*

Örgütler, rekabetin artmasının yanı sıra taleplerin değişimi açısından da teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen kurumlardır. Teknolojik değişime hızla ayak uyduramayan örgütler, birçok sorunla karşı karşıya geleceklerdir. Günümüzde ortaya çıkan üretim teknolojileriyle birlikte örgütler rekabet gücü açısından zayıf duruma düşebilmektedir (Aydoğan & Semiz, 2007, s. 115-116). Örgütlerde üretim ve yönetim teknolojileri değişime ayak uydurma ve rekabette öne çıkmaktadır. Artık yeni üretim ve yönetim araç ve yöntemleri, daha kaliteli ve daha çeşitli mal/hizmetlerin, daha etkin ve daha rasyonel bir şekilde üretim ve sunumunu olanaklı kılmaktadırlar. Bu da değişimin teknolojiye uygulanmasını gerekli hale getirmektedir.

### *Örgütün amaçları;*

Örgütsel amaçlar, örgütlerin çevresel baskılarla bir taraftan varlıklarını devam ettirme ve bütünlüklerini koruma şeklindeki ihtiyaçlarına diğer taraftan da örgüt mensuplarıyla diğer bireyler ve grupların ihtiyaçlarına dayalı oldukları için dinamik özelliklere sahiptir. Bir başka anlatımla, iç/dış çevreden gelen talep, ihtiyaç ve baskı değişimiyle birlikte örgütsel amaçlar da değişebilmekte ve yeniden tanımlanabilmektedir. Bu nedenle hızla değişen çevresel şartlara uyum gösterme zorunluluğu sebebiyle örgütlerin amaçlarını da devamlı surette yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir (Tokat, 1998, s. 91-92).

### **2.2.3. Örgütlerde Yenilikçi Çalışma Davranışı**

Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında yeniliklerin sürekli olarak izlenmesi ve bu yeniliklerin başarılı olarak uygulanması, günümüzdeki örgütlerde sahip olmaya çalışılan bir beceri olarak giderek daha önem kazanmaktadır. Örgütlerin daha yenilikçi kurumlar haline gelebilmeleri için bir alternatif, iş görenlerin de yenilikçi davranış sergilemeleri için teşvik edilmesidir. Nitekim yeniliğin temelinde, bu düşünceleri ortaya koyarak geliştiren, uygulamaya koyan ve değişimler yaşan birey yer alır. Örgütlerin dinamik iş ortamlarında uzun zaman varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için iş görenlerin yenilikçi davranışlar göstermelerinin gerekliliği araştırmacılar tarafından benimsenmektedir (Eroğlu, Topçu, & Basım, 2018, s. 124).

Yenilik teorisinde sürekli vurgulandığı gibi yeniliğin yaratıcılıktan daha geniş olduğu ve fikirlerin uygulanışını da kapsamaktadır. Dolayısıyla, yenilikçi çalışma davranışı birçok defa

vurgulandığı gibi yalnız fikir üretmeyi değil, aynı zamanda fikirlerin uygulanışını ve kişisel ve/veya iş performansını arttıracak iyileştirmelerin gerçekleşmesini gerektiren davranışları içermektedir (De Jung & Den Hartog, 2008, s. 6).

Yenilikçi çalışma davranışının yapısı, yaratıcılıkla yakından ilişkilidir. Ancak mevcut yapılar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yaratıcılıktan farklı olarak, Yenilikçi davranışın açıkça bir çeşit yarar sağlaması amaçlanmaktadır. Daha net biçimde uygulanmış bileşene sahip olmaktadır ve yenilikçi çıktıya neden olması beklenir. Yaratıcılık, yenilik sürecinin başlangıcındaki en belirgin yenilikçi davranışın önemli bir bileşeni olarak görülmüştür. Sorunların ve performans boşluklarının farkına varıldığı zaman, yenilik ihtiyacı algılandığında fikirler buna bir cevap olarak üretilmektedir (De Jung & Den Hartog, 2008, s. 6).

Birçok yenilikçi davranış ölçeklerinde, genellikle yenilik sürecinin farklı aşamalarına bağlı olan çeşitli boyutlar arasında ayırım yapılmıştır. Örneğin, Scott ve Bruce (1994), yenilikçi çalışma davranışını çok kademeli bir süreç olarak ele almıştır. Kanter'in (1988) yaklaşımı doğrultusunda, onlar yenilikçi davranış ile ilgili fikir üretme, koalisyon kurma ve uygulama olarak isimlendirilen üç aşama şeklinde özetlemişlerdir. Bireysel yenilik sorunların tanımlanması ve fikir veya çözümlerin üretilmesi ile başlamaktadır ve hem özgün hem de benimsenmiş olmalıdır. Sonrasında yenilikçi bir birey, fikir için sponsorluk aramakta ve koalisyon kurulması yoluyla destek almayı denemektedir. Son olarak, yenilikçi birey fikrin uygulanmasına katkıda bulunmaktadır. Örneğin, yeniliğin bir modeli veya prototipinin üretilmesi veya farklı yollarda fikrin yürütülmesi üzerine çalışılması gibi (Scott & Bruce, 1994, s. 6; De Jung & Den Hartog, 2008, s. 6)

Birey, yeni fikrin kaynağı olarak görülmektedir. Yenilik yapabilmek için bir ihtiyaç veya bir fırsattan haberdar olmanın yanında, ihtiyaca yönelik yeni yollar yaratma becerisi de oldukça önemlidir. Fikir üretme, iyileştirme amacı ile kavramlar üretmektir. Fikrin üretimi, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler, yeni pazarlara giriş, mevcut iş süreçlerinin veya genel şartların iyileştirilmesi, belirlenen problemlerin çözümleri ile ilgilidir. Fikir üretmenin anahtarı, sorunları çözmek için veya performansı geliştirmek için bilginin ve var olan konseptlerin yeniden düzenlenmesi ve kombinasyonun yapılması olarak görülmektedir. İyi fikir üreticileri, sorunlara veya performans boşluklarına farklı açılarla yaklaşabilen bireylerdir. Fikir üretimi çoğunlukla mevcut parçaların yeni bir bütün haline getirilmesini içerir (De Jung & Den Hartog, 2008, s. 6).

Yenilik sürecinin bir sonraki boyutu, potansiyel katılımcılar için fikir yaymayı içerir. Fikirlerin bazı geçerlilikleri olmasına ve bir performans boşluğunu dolduracak gibi görünmesine rağmen, birçok fikir için onların sağladıkları faydaların geliştirilme ve uygulanma maliyetlerini aşacağı belirsizdir ve değişim için direniş beklenmektedir. Fikrin uygulanması için koalisyona gerek duyulmaktadır. Bu potansiyel iş birliklerine fikrin satılmasıyla güç kazanmayı içermektedir. Fikir yayma, diğer çalışanların veya yönetimin ikna edilmesi ve etkilenmesi, itme ve tartışma gibi destek bulma koalisyon kurma ile ilgili davranışları içermektedir (De Jung & Den Hartog, 2008, s. 6-7).

Yenilik sürecinin son boyutu, bir iş görevi, bir grup veya örgütün tamamını kapsamında deneyimlenebilir ve sonucunda uygulanabilir yenilik modelini veya prototipini üretmek suretiyle fikri hayata geçirme ile ilgilidir. Basit yenilikler, sıklıkla çalışanların bireysel katılımıyla tamamlanırken, daha karmaşık yeniliklerin başarıyla tamamlanması için spesifik uzmanlık bilgisine, yeterliliğe ve iş görevlerinin çeşitliliğinin olduğu takım çalışmasına gerek duyulmaktadır. Uygulama, mevcut ürünleri veya prosedürleri iyileştirmek veya yenilerini geliştirmek anlamına gelebilmektedir. Fikirlerin uygulanması için çalışanların çok fazla çabasına ve sonuç odaklı tutumlarına ihtiyaç vardır. Uygulama davranışı, geliştirilmek için seçilen fikrin pratikteki bir öneriye uygulanmasında bireylerin ortaya koymak zorunda olduğu çabalar ile ilgilidir. Uygulama sıklıkla yenilikleri iş süreçlerinin normal bir parçası haline getirmek şeklinde ima edilmekte ve yeni ürünler veya iş süreçleri geliştirmek ve onları test etmek ve modifiye etmek gibi davranışları içermektedir (De Jung & Den Hartog, 2008, s. 7).

### **2.3. Dönüşümcü Liderlik**

Örgütlerdeki değişimler, insanlar tarafından yapılmaktadır. İnsan, tüm bunların kaynağı olarak görülür. Örgütteki tüm değişimlerin yapılması insana bağlıdır. İnsanları etkin çalıştıracak, onlara ortak hedef vermek, insanların o hedefe kendilerini adanmalarını sağlamak ve dönüşümün gerçekleşmesini sağlayacak kişi liderdir. İnsanlara değer veren yaklaşımdaki liderler, çalışanlarının örgütün hedeflerine ulaşması dolayısıyla örgütün de kendi hedeflerine ulaşma konusunda başarılıdır (Yılmaz, 2010, s. 24). Dönüşümcü liderlik, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının da ötesinde ortak bir hedefe odaklanan, ödüllere ve kişilerin ruhsal ihtiyaçlarına yönelik ve çalışanlara vaat edilen ödüllerin çalışanlar ile birlikte geliştirildiği bir kavram olarak görülebilir (Duralı, 2007, s. 9).

### **2.3.1. Liderlik Kavramı**

Toplum içinde önem taşıyan olgulardan bir tanesi liderliktir. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların nitelik ve nicelik açıdan çokluğu bunun göstergesidir. Liderliğe dair çok sayıda tanım vardır. Genellikle liderlik ile ilgili beklentiler, kişisel algı, değerlendirme ve beklentilere göre şekillenmektedir (Erçetin, 2000, s. 11).

Liderler, yöneticiler gibi yazılı kurallara bağlı mekanik bir yönetim tarzı dışında daha etkileyici güç sahibi kişilerdir. Bu bağlamda liderlik, örgüt hedefleri kapsamında yeniden düzenleme ve değişimi başlatma gibi düşünülebilir. Başka bir anlatımla lider, amacı doğrulara ulaşmak olan kişidir. Liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayan yeni durumların oluşması ile mümkündür. Dolayısıyla lider atanmaz, grupların içerisinde kendileri var olurlar (Erdoğan, 1996, s. 47).

Erden'e (2008, s. 17) göre lider, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda çalışanları motive eden ve onlara güç verendir. Liderlik, bir amaca yönelik gelişim hedefli olmalıdır. Dolayısıyla liderler, temel değerleri, amaç ve vizyonu seçer ve onlar etrafında birleşen çalışan grupları oluştururlar. Bursalıoğlu'na (2012, s. 301) göre ise lider, grubun tecrübelerini iyi analiz edip yine grubun menfaatine kullanabilen kimsedir.

Bennis (1995, s. 7) liderliğin, "liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olduğunu, liderlik sürecinin esasının bir kişinin başkasını etkileyebilmesinin oluşturduğunu" ifade etmektedir. Lider, yapabilecekleri ve yetenekleri açısından benzersiz olan bir kişiliğe sahip olmalıdır. Gruptaki diğer insanları etkileyebilen ve bir hedefe yönlendiren kişilerin de "lider" olduğu düşünülebilir (Şişman, 2014, s. 49).

### **2.3.2. Liderlerin Tutum ve Özellikleri**

Günümüzde liderlerin sahip olması gerekli olan önemli niteliklerinden biri, yönetme ve yönlendirme farkını görebilmeleridir. Bu farkın aynı zamanda liderleri yöneticilerden ayıran en önemli özellik olduğu söylenebilir. Bu yeteneği olan liderler, iş görenlerle etkin ve karşılıklı ilişkiler geliştirebilen, takımını geleceğe hazırlayan stratejileri ve tekniği geliştirme suretiyle herkesin güven ve saygı atmosferinde çalışmasını temin eden ve çeşitli sorunlara ilişkin olarak tarafların yarattığı çözümler üreterek uzlaşmazlıkları kolaylıkla ve kolay yoldan elimine edebilen bireylerdir (Cox & Hoover, 2003, s. 32). Bu nitelikteki kişiler aynı zamanda açık görüşlü olup çeşitli insanları güdüleyebilen ve hatta iletişim eksikliğinden doğan sorunları

gidererek iyi bir dinleyici, hoşgörülü bir işveren ve arkadaş olmayı başarabilen bireylerdir (Bolat, 2008, s. 16).

Tekin'e (2008, s. 39) göre ise liderlerin özellikleri şu şekildedir;

- a) Liderler değişim mühendisleri olarak inovasyonlara sürekli açıktır.
- b) Mücadele ruhu, çalışkanlık ve girişimcilik gücüne sahiptirler. Örgütü başarılı kılan bireydir.
- c) İşletme içi gelişmeyi özendirir ve güdüleyici bir ortam oluşturur.
- d) Aydın, açık fikirli ve sorgulayandır ve hatalardan sürekli olarak ders çıkarır. İletişim becerisi gelişmiştir.
- e) Avantajlı ve dezavantajlı yönleri iyi bilerek hatalarından ders alırlar.
- f) Grup ruhu felsefesine ve başarının tüm iş görenlere ait olduğuna inanırlar.

Bir yöneticinin gücünü etkin kullanamaması çalışanların motivasyonunu ve yetkinliğini düşürebileceği gibi, tam tersi etki de gösterebilir. Örgütlerde güce sahip liderler, çalışanlarını istediği yönde yönlendirebilen ve çalışanlarını etkileyebilen kişilerdir (Saruhan & Yıldız, 2009, s. 232). Etkilenen çalışan, durumu olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirebilir. Bu çalışanın anlayışına göre değişebilmektedir. Liderlerdeki sosyal güç, çalışanlarını kontrol altında tutabilme yeteneğidir. Sosyal etki ise liderlerin çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarında gerçekleştirilen değişim olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002, s. 297).

Her sosyal ilişki de güç temel bir etkidir. Diğer insanları etki altına alabilme özelliğini içeren bir güç biçiminden oluşur. Sosyal psikoloğlara göre altı güç kaynağı vardır (Kırel, 1998, s. 79-80). Bu güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, referans gücü, uzmanlık gücü, otorite gücü, karizmatik güç.

Yöneticilerin liderlik modeli seçimi örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir süreçtir. Seçilen liderlik stili, örgütün verimliliğini, çalışanların güdülenmesini ve karar alma etkinliğini ciddi şekilde etkilemektedir (Kırel, 1998, s. 79-80).

Yönetici liderlik stiline karar vermeden önce örgütü ve çalışanları iyi analiz etmelidir. Çalışanların kişisel özellikleri, eğitim seviyeleri, beklentileri ve yeterliliklerini bilmesi önemlidir. Ayrıca yöneticinin çalışanlarına ne kadar yakın olduğu da liderlik stili seçiminde önem arz eder (Bennis, 1995, s. 43). Yakın ilişki kurmayı başaran liderlerin işlerin daha kolay olacağı bilinmelidir. Ayrıca yapılan işin mahiyeti de önemlidir. Zor ve karmaşık yapıları



yönetmek için ihtiyaç duyulan liderlik stili ile kolay ve yapılandırılmış işlerde gerekli liderlik stili farklıdır. Bir başka önemli etken de liderin kendi kişisel özellikleridir (Kirel, 1998, s. 79-80).

### **2.3.3. Dönüşümcü Liderlik**

Günümüzde değişim yerine dönüşüm kavramını kullanma yaygınlaşmıştır. Dönüşüm, var olan statik yapıdan ve kurallardan vazgeçerek, dış gelişmelere paralel şekilde geleceğin eğilimlerine göre şekil almaktır (Güney, 2008, s. 414). Dönüşümcü liderlik, yeniliklere ve değişikliklere sebep ve destek olan bir liderlik stildir. Bu kavramı, ilk olarak Burns ele almıştır. Daha sonra Bass bu liderlik modeli geliştirerek daha ileriye taşımıştır (Aslan, 2013, s. 129).

Burns'a (1978) göre lider olabilenler, takipçilerinin değişkenlerini iyi analiz ederek bunları güdüleme için kullanırlar (Karip, 1998, s. 446). Bass'a (1991) göre ise dönüşümcü liderlik, performansı yükseltme, ilerlemeyi hedefleme, ikna etme gücüne sahip olma, farkındalık yaratma ve çalışanların örgüte bağlanmasını ortaya koyar (Şahin, 2004, s. 367).

Hızla değişen dünyada değişime ayak uydurmayı sağlayan liderler dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip kişilerdir. Değişim ve dönüşüm ani ve etkili olmalıdır (Çelik, 2003, s. 53). Dönüşümcü liderlik; itaat eden astları değil, eleştiri yeteneğine sahip ve bağımsız düşünebilme yeteneği olan yenilikçi kişileri desteklemeyi içerir. Bu liderler kendine güvenir, risklerden korkmaz, her hatanın bir fırsat olduğunu düşünür (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Çalışanlara misyon ve vizyon oluşturduğunda, farkındalık oluşturduğunda ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önün koymayı başardığında dönüşümcü lider üst düzey bir performans ortaya koymuş olur (Bass, 1991, s. 21).

Eğitim kurumlarında dönüşümcü liderin varlığı değişimi kolaylaştırır. Öğretmenlerin iş doyumunu artar, motivasyonları yükselir ve dolayısıyla eğitimin çıktıları iyileşir ve genişler. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de risk alan, hatadan kaçınmayan eğitim liderleri başarılı olacaktır (Celep, 2004, s. 118-119). Bu açıdan okullarda okul yöneticisi değişimi destekleyen bir vizyon oluşturur ve okul kültürünü buna dönüştürür ve başarı sağlayabilir (Çelik, 2009, s. 81).

### 2.3.3.1. Dönüşüm Kavramı

Dönüşüm içinde bulunduğumuz bu çağın en önemli gerçeğidir. Her şey hızla değişim ve dönüşüm gösterirken örgütler de bu hızlı değişime ve dönüşüme uyum sağlama ve bunların karşısında ayakta kalma mücadelesi içindedirler. Ancak bu değişime ayak uydurmak, her kurum için bunu gerçekleştirmek oldukça zordur ve planlı, programlı bir çalışmayı zorunlu kılar. Bu değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesi için her türlü donanımı ve yetkinliği bünyesinde bulunduran liderlere ihtiyaç vardır (Tunçer, 2011, s. 57).

Değişim, örgütü ve örgütün çevresi ile beraber bütünü ilgilendirmektedir. Örgütün bulunduğu çevrenin etrafında başlayan değişim, örgüte olan girdiler yoluyla örgütü etkilemeye başlar. Böylelikle örgütün geleneksel yapısı yavaş yavaş bu değişime direnemez ve bozulmaya uğramaya başlar. Başlayan bu değişimin sonucu olarak örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmek için geleneksel yapılarından koparak çevrenin talepleri doğrultusunda değişime uyum sağlaması ve değişmesi kaçınılmazdır (Tunçer, 2011, s. 58).

Değişimin çok hızlı yaşandığı bu çağda varlıklarının devamlılığını ve gelişimlerini sağlayabilmek isteyen örgütlerin, çevrelerindeki istekleri karşılayabilecek yönde planlı, başarılı değişim süreçleri oluşturması ve bunu sürekli hale getirmesi gereklidir (Sönmez & Özmen, 2007, s. 179). Hem bireyler hem örgütler buldukları çevre ile sürekli ve devamlı iletişim halinde olan açık sistemlerdir. Bu nedenledir ki, örgütler sürekli olarak değişime ve değişim koşullarına ayak uydurmak durumundadırlar. Bu anlamda değişimin tanımı herhangi bir şeyi var olan durumdan başka bir duruma geçirmek ve geliştirmek şeklinde ifade edilebilir (Özkan, 2004, s. 10). Örgütlerin çevreleri ile devamlı bir iletişim ve ilişki içinde olması gerekir ve bunun sürekli ve sürdürülebilir olabilmesi için çevrelerindeki değişime uyum sağlamak durumundadırlar (Önal, 1995, s. 65).

Örgütler, değişime ayak uydurmak durumundadırlar çünkü değişimin çok hızlı yaşandığı dünyada varlıklarını idame ettirebilmeli, sürdürebilmelidirler. Örgütler eğer varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, çevrelerinde oluşan değişimleri önceden sezmeli, gereken önlemleri almalı, dış çevrelerini bir tehlike unsuru olmaktan çıkarmalıdır (Yeniçeri, 2002, s. 55). Bunun için örgütlerin değişimi ve yenileşme sürecini doğru yönetmeleri gerekmektedir. Gelişimler karşısında örgüt yöneltebilir olmaktan çıkar. Bu da örgütlerin değişimi ve yenileşme sürecini yönetmek için gerekli fiziksel, yönetsel donanım ve insan kaynaklarına neden sahip

olmaları gerektiğini göstermektedir. Bunu yaparken yöneticinin insanların ilişki yapıları ve değerleri hakkında bilgi sahibi olması yöneticiye önemli faydalar sağlar (Tokat, 1998, s. 79).

Yeniliğin karşısında olan her insan, her örgüt ve her ülke çağın gerisinde kalması olağandır. Bu sebeple çeşitli araştırma yollarıyla örgütlerin gelişime olan ihtiyaçlarını, ortaya koymaları ve buna yönelik plan ve tedbirleri ortaya koymaları gerekmektedir (Şimşek ve Akın, 2003, s. 62).

### **2.3.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik; ideal etki, ilham verme, bireye yönelik ilgi ve zihinsel teşvik şeklinde dört boyutta toplanmıştır.

#### **2.3.3.2.1. İdeal Etki (Karizma)**

Dönüşümcü liderler, çalışanları bir amaç etrafında toplayabilme yeteneğine sahip kişiler oldukları gibi çevreleri tarafından saygı ve sevgi görürler. İdeal etki boyutunda; liderin karizmatik özellikleri öne çıkmaktadır. Lider, risk alır, sebeplerini çalışanlarına aktarır. Tüm ilişkilerini etik kurallarına uyararak düzenler. Amaç ve vizyon rehberliğinden ayrılmaz (Gül ve Şahin, 2011, s. 6).

Cho ve Dansereau (2010) göre; yönetici veya lider, işlerini doğru ve iyi yaparlarsa, çalışanlarca takdir edilir, güven duyulur ve rol model olarak kabul edilir. En önemli başarılarından bir tanesi de çalışanlar tarafından takip edilmesidir (Gül ve Şahin, 2011, s. 6).

Kısacası bu boyutu; dönüşümcü liderlerin çalışanları tarafından ne kadar ideal olduklarını düşünmeleri olarak ifade edilebilir. Çalışanlar liderine hayranlık duyar ve güvenir. Lider takdir edilir ve kararları desteklenir (Gül & Şahin, 2011, s. 6).

#### **2.3.3.2.2. İlham Verme**

Bu boyutta lider, çalışanlarının motivasyonunu artırır ve örgütün hedeflerine ne kadar ulaşılması konusunda bilgilendirme yapar, ihtiyaçlar ve yöntem konusunda destek olur (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 4). Lider, çalışanlarından bir takım oluşturur ve takıma ilham kaynağı olur. Lider, çalışanları teşvik ederek harekete geçmesini sağlar (Cemaloğlu, 2007, s. 81).

### **2.3.3.2.3. Bireye Yönelik İlg**

Bireysel düzeyde ilgi boyutu; liderin çalışanlarını bireysel olarak analiz etme yeteneği ile ilgilidir. Avolio ve arkadaşları (1999); bireysel düzeyde ilgi boyutunda lider, çalışanların ihtiyaçlarını fark eder, odaklanır ve gelişimleri için çalışmanın gerekliliğini vurgular. Çalışanlara sürekli geri bildirimler verir ve projelerle öğrenme ve deneyim kazanmalarını sağlar (Arslantaş & Pekdemir, 2007, s. 3). Lider, çalışanlara iş yapma gücü ve motivasyonun yanısıra cesaret verir. Her bir çalışanın özel olduğu ve özelliklerinin lider tarafından bilindiği durumları içerir, tek tek motive edilmeleri ile ilgili lider çaba harcar (Gül & Şahin, 2011, s. 243).

### **2.3.3.2.4. Zihinsel Teşvik**

Zihinsel teşvik boyutu, değişim sürecinde önemli etkiye sahiptir. Lider öncelikle problemlerin farkında olmalı ve sorunlara müdahale konusunda yetenekli olmalıdır. Ortaya çıkan güçlükler ile mücadele konusunda yol gösterici, destek verici ve değer yargılarını hatırlatıcı rol oynar. Böylece çalışan sorunu bizzat kendi zihninde hızlı şekilde çözer ve yaratıcı çözüm önerileri ortaya sürmesini sağlar. Çalışanların bu kapsamdaki düşüncelerini ve önerilerini eleştirmek doğru değildir (Iraz & Şimşek, 2004, s. 110).

### **2.3.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri; kararlılık, cesaret, risk alma, etkili iletişim ve güdüleme becerisi, değişim önderi olmadır.

#### **2.3.3.3.1. Kararlılık, Cesaret, Risk Alma**

Dönüşümcü liderler oluşturacakları yeniliklerde, ürettikleri ve uygulamaya koydukları fikirlerde kararlılık gösterirler. Bir dönüşümcü lider, karşı karşıya kaldığı olaylar, risk ve tehlikelerde kararlı duruşunu koruduğundan grubun üyeleri de kendisini takip ederek tehlikeyi bertaraf edebilirler. Liderler beklenmedik zaman ve durumlarda, çözümü güç olan çok sayıda sorunla karşılaşabilirler. Dönüşümcü lider, bu tür durumlarda ortaya çıkan sorunları iyi değerlendirerek zaman geçirmeden kararlar alır ve bu kararları da tüm risklere karşın cesaretle uygular (Taş, 2009, s. 4).

### **2.3.3.3.2. Etkili İletişim ve GÜdüleme Becerisi**

Liderler etkin iletişim bir iletişim sistemi kurmak suretiyle takipçilerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda teşvik ederek yönlendirirler ve güdülerler. Liderlerin görevi kendisini izleyenleri harekete geçirmek ve izleyenlerin dahil olma hissini hissetmelerini sağlayarak dinamizm aşılama ve harekete geçirmektir. Etkin bir lider olmak için mükemmel bir iletişim, olmazsa olmazdır. Lider, insanları harekete başlatmak için aklındakileri paylaşmak durumundadır. Bir liderin mesajını açık şekilde vermesi ve insanlara aktarıp onları motive etmesi çok önemlidir, aksi halde bir mesaja sahip olması hiçbir şey ifade etmez (Eraslan, 2006, s. 17-18).

### **2.3.3.3.3. Değişimin Önderi Olma**

Değişim, statükocu düşünceden farklı olarak, yeniyi deneyimlemek ve yaratıcı olmak manasına gelmektedir. Dönüşümcü lider, eski yöntemleri uygulamaz. Sorunları çözmek için, daha önce uygulanmamış yenilikçi fikirler ortaya koyar. Tekdüzelikten hoşlanmaz. Değişimin ön şartı tabulardan sıyrılmaktır. Dönüşümcü lider, eskiyen ilkeleri yıkan kişidir (Maxwell, 2004, s. 79).

Dönüştürücü liderlik, değişim odaklı bir liderlik stildir. Dönüştürücü liderlik, takipçiler için mücadeleye motive eden istenen davranışlar seti olarak ifade edilebilir (Kotter, 1996, s. 254). Yüksek değerler için ilham kaynağı olmaya ve takipçileriyle duygusal bağlar kurmaya yönelik bir liderlik anlayışıdır. Bu anlayış takipçilerin örgütsel bağlılığının artmasını sağlar ve takipçiler, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar (Tekin, 2008, s. 112).

### **2.3.3.3.4. Etkin Dönüşümcü Liderin Özellikleri**

Dönüştürücü lider; yol gösteren, ileri görüşlü ve fedakar olan ve bir vizyon ortaya koyan liderdir Aynı zamanda karizmatiktir, güven ve cesaret verir, takipçileri ile etkin bir iletişim içerisinde, izleyicilerinin çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutar, izleyicilere esin kaynağı olur, onların duygusal gereksinimlerini karşılar ve onları entelektüel olarak teşvik eder, izleyicilerinin kendine özgü durumlarını kabul eder, yol gösterici olur ve değişimi örgüt vizyonuna dahil eder. Dönüştürücü lider, adalet ve eşitlik sağlayan bir yapıda olmalıdır (Tüz, 2004, s. 67-68).

Dönüşümcü lider özellikleri aşağıdaki gibidir (Aykut, 2000, s. 33-34);

a) Bu tür liderler vizyon sahibi ve cesaretlidir. Değişim yaratacak faaliyetleri gerçekleştiren ve kimi zaman da alışılmış sistem, yöntem ve düşünceleri değiştiren, mücadele duygusuna sahip ve bunun için tüm koşullara karşı koyan liderlerdir.

b) Yaşamları süresince öğrenen, öğrendiklerinden ders alan, deneyimleyen ve uygulamaya koyan bireylerdir. Her zaman akıllıca düşünen dönüşümcü liderlerin bu özelliğinin kendini geliştirme eğiliminde olmalarından kaynaklı olduğundan söz edilebilir.

c) Dönüşümcü liderler, değişimin destekçisidirler.

d) Örgüt ve çevreyi bir bütün olarak görür ve uyumlaştırılmasını sağlar.

e) İnsanlara güvenirlere ve bireysel ilgi gösterirler, sorunların çözümünde etkili olurlar.

f) Vizyon oluştururlar

g) Değerleri dikkate alarak karar verirler

h) Belirsiz durumları yönetir ve vazgeçmezler.

#### **2.3.4. İlgili Araştırmalar**

Açıkalmın'ın (2000) empati becerileri ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, yöneticilere ölçekler uygulanmıştır. Müdürlerin liderlik özelliklerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçek yaş, eğitim düzeyleri ve mesleki kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Müdürler ve müdür yardımcılarının yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

Oran'ın (2002) araştırmasında dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri belirlemek amaçlanmıştır. Kullanılan ölçek dört boyuttan oluşmaktadır: ilham verme, ideal etki, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi. Kişisel özelliklere göre fark testlerinde hizmet sürelerinin ve eğitim durumlarının anlamlı farklılaşmaya sebep olduğu bulunmuştur.

Erarslan'ın (2003) dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği çalışmada, okul müdürlerinden ve öğretmenlerden veriler toplanmıştır. Müdürlerin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin değerlendirmelerine göre ise farklar ortaya çıkmıştır. Cinsiyet ve meslekteki kıdeme göre dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı farklılaşma söz konusu iken eğitim durumuna göre fark anlamsız bulunmuştur.

Çobanoğlu'nun (2003) müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını incelediği araştırmada, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılarak veriler öğretmenlerden ve müdürlerden toplanmıştır. Hem öğretmenlerin hem müdürlerin görüşlerine göre müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bağımsız değişkenlere göre farklılaşma testlerine göre; öğretmenlerin görev yaprakları okulun durumu, yayınları takip etme değişkenlerine göre dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bolat ve Seymen (2003) yaptıkları araştırmada, tüm liderlik çeşitleri ve bunların etik çalışma üstündeki etkilerini incelerken özellikle dönüştürücü liderlik tarzı üzerinde durmuşlardır. Yaptıkları bu çalışmada dönüştürücü liderlerin sahip oldukları dört temel boyut sayesinde örgütlerde etkili bir şekilde dönüşüm ihtiyacının fark edilmesinden, buna yönelik bir örgüt yapısının meydana getirilmesine ve bu örgüte işlevsellik kazandırılmasına değin geçen bütün basamaklarda ehemmiyet içeren bir görev üstlenerek bu sürecin başarıya ulaşmasını kolaylaştıracakları bulgusuna varmışlardır.

Çakar ve Arbak (2003), yapmış oldukları çalışmalarında duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma ölçeklerini 106 yöneticiye uygulamışlardır. Ölçek sonuçlarına bakarak duygusal zekâsı iyi olan bireylerin dönüştürücü liderlik davranışlarını yapmaya daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadırlar.

Cömert'in (2005) dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini saptamak amacıyla yaptığı araştırmada, Oran (2002) tarafından geliştirilen Dönüşümsel Önderlik Anketi, bu araştırmanın amacını gerçekleştirmek için uygun olduğundan, bilgi toplama aracı olarak kullanılması yeğlenmiştir. Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir: 1. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. 2. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan ve diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. 3. 3 yıllık mezun olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. 4. 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticiler 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilere göre; diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticiler ise 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 5. 2 yıllık ve 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü

liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 6. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu ve 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 7. Önlisans programı mezunu olan öğretmenler lisans programından mezun olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. 8. Okul yöneticiliğindeki toplam hizmet süresi 1-15 yıl olan yöneticiler, 6-10 yıl olan yöneticilere ve 16 yıl ve üstü olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 9. Hizmeti 5 yıl ve altında olan öğretmenler, 6-10 yıl olan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. 16 yıl ve üstünde hizmet etmiş olan öğretmenler ise 6-10 yıl hizmet etmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. 10. Sınıf öğretmeni olan yöneticiler, branş öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Branş öğretmeni olan yöneticiler ise sınıf öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 11. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini ve gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 12. Yöneticiler kendilerinin dönüşümcü liderlik rollerini, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla yerine getirdiklerini ve getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. 13. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri boyut "Zihinsel Teşvik", en az başarılı gördükleri boyut ise "Bireysel İlgi" boyutudur. Öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, yöneticilerini en başarılı gördükleri boyut "İlham Verici Motivasyon" en az başarılı gördükleri boyut ise "Bireysel İlgi" boyutudur.

Eryılmaz'ın (2006) araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından değerlendirilmesinin amaçlanmıştır. Müdürlerin ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Kullanılan anket dört boyuttan oluşmaktadır: İdeal etki, ilham verme, bireysel etki ve zihinsel teşvik. Müdürlerin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik düzeyleri yüksek bulunmuşken, öğretmen değerlendirmelerine göre orta düzeyde bulunmuştur. İki değerlendirme arasındaki fark manidar düzeydedir. Öğretmen değerlendirmeleri ile en başarılı



boyu ideal etki iken, zihinsel teşvik en başarısız oldukları boyut olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlere göre dönüşümcü liderlik puanları anlamlı farklılık içermemektedir.

Koçak'ın (2006) dönüşümcü liderlik stilleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, dönüşümcü liderlik anketi ve iş doyumunu anketi kullanılmıştır. Veriler ilköğretimde görevli 264 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, müdürlerin dönüşümcü liderlik gösterme düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik puanlarında yalnızca görev yaptıkları kademe değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuşken, diğer değişkenlere göre farklılık bulunamamıştır. En yüksek puan elde edilen dönüşümcü liderlik boyutu bireysel destek boyutudur.

İşcan (2006), araştırmasında çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini sağlamada dönüştürücü liderliğin önemini ortaya çıkarmaya çalışmış ve dönüştürücü liderliğin bu konuda önemli olduğuna dair geçerli kanıtlara varmıştır. Araştırmayı 213 iş gören üzerinde yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre dönüştürücü liderler, grup hedeflerinin iş görenler tarafından onaylanmasını sağlayarak iş görenlerin örgütle özdeş olmalarını hızlandırmaktadırlar. İş görenlerin kendilerine olan güven duygularını ve yükselme isteklerini arttırmaktadırlar. Karizmatik yapısı ve davranışlarıyla çalışanlarda kuvvetli bağlanma ve arzu hislerini oluşturmaktadırlar. Çalışanları ile kişisel ilişkiler kurarak onların şahıslarını ehemmiyetli ve manalı algıladıkları bir çalışma alanı oluşturmaktadırlar. Bu durum çalışanların kuvvetli bağlarla örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır.

Zeren'in (2007) araştırmasında dönüşümcü liderlik özellikleri ile okula bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada veri toplamak için "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonunda, öğretmen görüşlerine göre müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Bağımsız değişkenlere göre dönüşümcü liderlik puanı anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bilir'in (2007) araştırmasında, dönüşümcü liderlik düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu arasında bir ilişki de incelenmiştir. Veri toplamak için ölçekler kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça iş doyumunun da artacağı ortaya konmuştur.

Saylı ve Tüfekçi (2008), yapmış oldukları çalışmada, örgüt değişiminin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin etkisini incelemiştir. İlk olarak değişimi ve

örgütsel değişimi irdelemişler daha sonra bu değişim üzerinde dönüştürücü liderliğin etkisini incelemişlerdir. Dönüştürücü liderliğin bu rolünü incelerken bir kamu üniversitesinde orta ve alt kademede yöneticilik yapan bireyler üzerinde uygulama yapmışlardır. Ölçek sonuçlarına bakarak dönüştürücü liderlerin örgütteki yenilenmenin harekete geçirilmesinde ve yeniliğin gerçekleştirilmesinde olumlu katkısının olduğu kanısına varmışlardır.

Çetiner'in (2008) araştırmasında, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Veri toplamak için kişisel bilgiler ve dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Mesleki kıdem ve branş faktörüne göre dönüştürücü liderlik puanları arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir.

Keleş'in (2009) araştırmasında, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. 304 öğretmenlerden dönüştürücü liderlik ölçeği ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin, dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarına sahip oldukları belirlenmiştir. En başarılı olan boyutun idealleştirilmiş etki iken, en az başarılı oldukları boyutun bireysel destek boyutu olduğu görülmüştür. Cinsiyete, branşa, kıdem yılına, okulda çalışma sürelerine göre ölçek puanları arasında anlamlı farklılaşma bulunamamıştır.

Tabak ve arkadaşları (2009), tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik davranışları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmada, kendilerinde dönüştürücü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunu belirten yöneticilerin, sorun çözme yetenekleri hakkında şahıslarını yeterli hissettikleri, dönüştürücü liderlik özelliklerinin düşük düzeyde olduğunu belirten yöneticilerin ise sorun çözme yetenekleri hakkında şahıslarını yeterli hissetmedikleri kanısına varmışlardır.

Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009) 43 girişimci firmanın 163 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında dönüştürücü liderliğin çalışanların yaratıcılığı ve organizasyonel yenilikle anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide uyumlaştırıcı bir rol üstlendiği görülmüştür.

Ulutaş'ın (2010) çalışmasında, kriz yönetimi becerileri ve dönüştürücü liderlik düzeyine arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler ölçekler aracılığıyla ilköğretim okulundaki 567 öğretmenden alınmıştır. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik algılarının çoğunlukla düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlere göre dönüştürücü liderlik ölçek puanları arasında farklılık yoktur. Müdürlerin kriz yönetme becerileri ile dönüştürücü liderlikleri

arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanları arttıkça kriz yönetimi becerilerinde artış gözlenmektedir.

Yılmaz'ın (2010) öğretmenlere görüşlerine göre, dönüşümcü liderlik düzeyini belirleme amacıyla yaptığı çalışmasında, veri toplamak için ölçek ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin tümüyle dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularına göre; cinsiyet, kıdem, değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Halk Eğitim Merkezinde çalışma süresi, yaş ve branş değişkenine göre anlamlı farklar bulunmuştur..

Çelik'in (2010) araştırmasında amacı, müdürlerin özbilinç yeterliliği ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca bağımsız değişkenlere göre farklılaşmalar da incelenmiştir. Veriler ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda; özbilinç yeterlilikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri toplam ve alt boyut puanları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bağımsız değişkenlere göre dönüşümcü liderlik düzeyi anlamlı farklılık göstermemiştir.

Uzer'in (2010) çalışmasının amacı okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarıyla hangi düzeyde olduğunu tespit etmektir. Veriler Dönüşümcü Liderlik anketi ile 176 öğretmenden toplanmıştır. Öğretmenlere göre, okul müdürleri yeterli düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptirler. En yüksek puan alınan boyut entelektüel uyarım boyutudur. En düşük puan alınan boyutlar ise karizma ve telkin özelliklerine sahip değildir.

Güneş'in (2011) araştırmasının amacı dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın verileri 350 öğretmen ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik konusunda yeterli düzeyde olmadıkları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik düzeyi ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bireysel etki dışındaki tüm boyutlarda örgütsel adalet anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.

Tuncel'in (2013) araştırmasında, okulların etkililik düzeyi ile yöneticinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Okulların etkililik düzeyi ile yöneticinin dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Fark testleri sonucunda, dönüşümcü liderlik puanının cinsiyete göre farklılaşmadığı fakat branş, mesleki kıdem ve hizmet süresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çelik'in (2013) araştırmasında amaç, ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Veriler, ölçek uygulama ve kaynak tarama ile toplanmıştır. Sonuç olarak, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve girişimci becerileri yeterli düzeydedir. Aynı zamanda iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Kiriş'in (2013) yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerini inceleme amacıyla yaptığı çalışmada, veriler öğretmenlerden ölçek aracılığıyla toplanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yeterli düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları tespit edilmiştir.

Çipa'nın (2014) çalışmada amaç, dönüşümcü liderlik düzeyinin performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Veriler öğretmen ve öğrencilerden edinilmiştir. Müdürün gösterdiği dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkilidir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin varlığı, öğrenci ve öğretmen memnuniyetini ciddi düzeyde arttırmaktadır.

Tosun'un (2015) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırdığı çalışmada, veriler öğretmenlerden ölçek aracılığıyla toplanmıştır. Bağımsız değişkenlere göre dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilmemiştir. Bağımsız değişkenlere göre alt boyut puan karşılaştırmalarında, medeni durum değişkenine göre ideal etki boyutu puanlarında anlamlı farklılaşma bulunmuştur.

Doğanalp Kesmez'in (2015) çalışmada amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının incelenmesidir. Veriler öğretmenlerden toplanmıştır. Dönüşümcü liderlik puanlarında cinsiyete ve kıdeme göre farklılaşma tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından elde edilen puanlar yeterli düzeydedir, en yüksek puan ortalamasına sahip boyut ideal etki boyutu olmuştur.

Yüksel'in (2015) araştırmasında amacı, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Veriler ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 468 öğretmenden ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Sonuç olarak, öğretmene göre müdürler dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puan ve tüm alt boyut puanları olmak üzere yeterli düzeyde sahiptir. İlham verme boyutunda cinsiyete göre farklılaşma tespit edilmiş ve kadınların lehine sonuçlar bulunmuştur. Ayrıca mesleki kıdeme göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Yüksek performans beklentilerini gündemde tutma, Davranış modelleri oluşturma, Entellektüel istek uyandırma boyutlarında farklılaşmaktadır.

İlişki analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik seviyesi ile psikolojik sermaye algı arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kiriş'in (2016) araştırmasında amaç, dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örneklemi ilkököl, ortaokul ve lisede görev yapan 369 öğretmenden oluşur. İlişki analizi sonucunda iki ölçek puanı arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin dönüşümcü liderlik puanları eğitim düzeyi dışındaki tüm bağımsız değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılaşma göstermiştir.

Aksel'in (2016) araştırmasında amaç, motivasyon ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Veriler öğretmenlerden ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Öğretmenlerin ölçeklerden aldığı puanlara göre kendi motivasyonları ve müdürlerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışları yeterli düzeydedir. Ölçek puanlarında müdür ile çalışma süresi ve okulun büyüklüğüne farklılaşma olmuştur. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyona etkisi %20.8 olarak hesaplanmıştır ve bu zayıf ilişki olduğunu gösterir.

Akar'ın (2017) araştırmasında amaçlardan biri, dönüşümcü liderlik özelliklerinin iş yaşam kaliteleri üzerine etkisini ortaya koymaktır. Örneklem 658 öğretmen oluşturmaktadır, veriler ölçekler ile toplanmıştır. Öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik özelliklerinin mesleki yaşam kalitesine pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur.

Kandemir'in (2018) çalışmasının amacı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi irdelemektir. Motivasyonun ara rolü olup olmadığı diğer bir amacdır. Veriler 8 öğretmen 3 müdürle görüşülerek, mülakat yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonunda dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Motivasyonun da bu ilişkideki aracı etkisi ortaya konmuştur.

Mete'nin (2018) araştırmasının amacı, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre; algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri yaş, görev ve öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Fakat cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Algılanan problem çözme becerisi cinsiyet değişkeninde kaçınan, planlı, aceleci yaklaşım alt boyutlarında; öğretmen sayısı değişkeninde kendine güven, planlı, düşünen yaklaşım alt boyutlarında ve toplam problem çözmede; görev değişkeninde kaçınan, kendine güven, planlı, aceleci, düşünen yaklaşım alt boyutlarında ve toplam problem çözmede anlamlı farklılık göstermektedir.

Şar'ın (2018) araştırmasının genel amacı; öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarını belirlemek ve öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları "kararsızım" düzeyinde bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin boyutları açısından bakıldığında, öğretmenlerin kadın yöneticilerde en yüksek algıladıkları boyut yüksek başarı beklentisine sahip olma, bunu ikinci sırada grup amaçlarının kabulünü sağlama takip etmektedir. En düşük algılanan dönüşümcü liderlik boyutu ise entelektüel teşvikte bulunmadır. Öğretmenlerin algılarında cinsiyet, yaş ve kıdem yılı değişkenine göre farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında medeni durum ve öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklar bulunmuştur.

Gelmez'in (2018) araştırmasının amacı, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemektir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek düzeyde puan almıştır. Araştırmada ayrıca, cinsiyet, yaş, okuldaki kıdem, mesleki kıdem ve görev unvanını değişkenlerinin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan birer unsur olduğu tespit edilmiştir. Okul türü ve öğrenim durumu değişkenlerinin ise dönüşümcü liderlik özellikleri algılarında farklılık oluşturan birer etmen olmadıkları tespit edilmiştir.

## **BÖLÜM III. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **3.1. Araştırma Modeli**

Bu araştırma, örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı için tarama modelindedir. Tarama modelleri dünden bugüne süregelen durumları, değişiklik yapmadan tasvirlemeyi hedefleyen araştırma yaklaşımlarıdır. İstanbul ili Tuzla ilçesi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan bu araştırma, süregelen durumu açıklayan ilişkisel tarama türü bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, en az iki değişken arasında olan birlikte değişim varlığını ve bu değişimin derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modelleridir (Karasar, 2016, s. 83).

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Evren, araştırma sonuçlarının genele uyarlanmak istendiği elemanlar bütünüdür. Evren, “genel evren ve çalışma evreni” olarak ele alınmaktadır. Genel evren soyut bir kavramdır; tanımlanması kolay olsa da ulaşılması güçtür. Çalışma evreni ise ulaşılan evrendir ve daha somuttur (Karasar, 2016, s. 109-110). Bu nedenle bu çalışmada “çalışma evreni” kavramı kullanılacaktır. Araştırmanın evrenini; 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında, İstanbul İli Tuzla İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Tüm evrene ulaşılması mümkün olmadığından, örneklem seçim yoluna gidilmiştir. Örneklemin yansız ve temsili olması gereklidir (Kaptan, 1983, s. 135).

Seçkisiz örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme tercih edilmiştir. İstanbul ili Tuzla ilçesinde 19 adet ortaöğretim kurumu bulunmaktadır. Rastgele 11 adet okul seçilmiş ve bu okullardaki öğretmenler örneklem grubunu oluşturmuşlardır. Örneklem grubundaki öğretmenlere araştırmacı tarafından bilgi verilmiş ve gönüllülük esasına göre katılan 302 öğretmenden veriler toplanmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Kadın	179	59,3	59,3	59,3
Erkek	123	40,7	40,7	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	

**Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
21-30	72	23,8	23,8	23,8
31-40	158	52,3	52,3	76,2
41-50	56	18,5	18,5	94,7
51-60	16	5,3	5,3	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	

**Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Evli	220	72,8	72,8	72,8
Bekar	82	27,2	27,2	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	

**Tablo 3.4. Katılımcıların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
0-5 YIL	72	23,8	23,8	23,8
6-10 YIL	94	31,1	31,1	55,0
11-15 YIL	48	15,9	15,9	70,9
16-20 YIL	45	14,9	14,9	85,8
21 YIL VE ÜZERİ	43	14,2	14,2	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	



**Tablo 3.5. Katılımcıların Çalıştığı Kurum Türüne Göre Dağılımı**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Devlet	189	62,6	62,6	62,6
Özel	113	37,4	37,4	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	

**Tablo 3.6. Katılımcıların Bulunduğu Okuldaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
0-5 Yıl	211	69,9	69,9	69,9
6-10 Yıl	63	20,9	20,9	90,7
11-15 Yıl	17	5,6	5,6	96,4
16-20 Yıl	3	1,0	1,0	97,4
21 Yıl ve üzeri	8	2,6	2,6	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgular; katılımcıların %59,3'ü kadındır %40,7'si erkektir. Katılımcıların %52,3'ü 31-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların %72,5'i evlidir. Katılımcıların %31,1'inin mesleki kıdemi 6-10 yıl arasındadır. Katılımcıların %62,6'sı devlet okulunda çalışmaktadır. Katılımcıların %69,9'unun bulunduğu okuldaki görev süresi 0-5 yıl arasındadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” ve “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, diğer iki ölçeğin kullanımı için gerekli izinler e-posta yoluyla alınmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Bu araştırmada araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan kurum türü, bulunduğu okulda çalışma süresi ile ilgili soruların bulunduğu kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Araştırmada bireylerin algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeylerini ölçmek amacıyla Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Oran (2002) tarafından geliştirilmiştir. Kullanılan ölçek 5’li likert tipindedir. Ölçek; İlham Verme, İdeal Etki, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ilham verme boyutunu ölçen 12 madde, ideal etki boyutunu ölçen 7 madde, bireysel ilgi boyutunu ölçen 8 madde ve zihinsel teşvik boyutunu ölçen 11 madde olmak üzere 38 madde yer almaktadır. Ölçekten alınan puan yükseldikçe sosyal onay ihtiyacının da arttığı belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına dair bulunan iç tutarlık katsayıları .68 ve .94 arasındadır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin tamamının yapı geçerliğinin iyi düzeyde olduğu ve Cronbach Alfa ile hesaplanan güvenilirlik katsayısının .88 olduğu tespit edilmiştir.

**Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği:** Örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek için Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada, Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen, 24 sorudan oluşan, “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” tercih edilmiştir. Ölçekte mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum olmak üzere beş boyuttan oluşan 24 madde yer almaktadır. 1.-5. maddeler mesleki yeterlilik alt boyutunu, 6.-11. Maddeler kişiler arası ilişkiler alt boyutunu, 12.-15. maddeler dil-tarih alt boyutunu, 16.-19. Maddeler politika alt boyutunu ve 20.-24. maddeler amaç ve değerlere uyum alt boyutunu ölçmektedir. Kullanılan ölçek 5’li likert tipindedir. Ölçekten alınan puanların yükselmesi, öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin arttığını göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarına dair bulunan iç tutarlık katsayıları .79 ve .84 arasındadır. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin yapı geçerliğinin iyi düzeyde olduğu ve Cronbach Alfa ile hesaplanan güvenilirlik katsayısının .90 olduğu tespit edilmiştir.

### **3.4. Verilerin Çözülmesi**

Veriler “SPSS for Windows ver:10.0” programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum  $p < ,05$  düzeyinde sınanmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için cronbach alpha değeri ile elde edilmiştir. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği için cronbach alpha değeri; **,929** olarak, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için cronbach alpha değeri; **,985** olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğin güvenilirliğinin de oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma ve yüzde ve frekans olarak elde edilmiştir.

**Tablo 3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Çözümleme Teknikleri ve Araştırmanın Değişkenleri**

Değişkenler	Kullanılan Veri Çözümleme Teknikleri
Araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki farklılaşma incelenmiştir.	Aritmetik Ortalama
	Frekans
	Yüzde
	Standart Sapma
	Normallik testleri
Bağımlı Değişkenler:	(Kolmogorov Smirnov, Basıklık-çarpıklık)
	Madde Varyans Homojenlik Testi (Levene's Test)
	Güvenirlilik Testi (Cronbach's Alpha)
Örgütsel Sosyalleşme (mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum)	Fark Testleri
Dönüşümcü Liderlik (ilham verme, ideal etki, bireysel etki, zihinsel teşvik)	(Bağımsız Örneklem t Testi, Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi, Kruskal Wallis
	Farklılığın Kaynağını Belirlemek Üzere Yapılan Tamamlayıcı Testler
Bağımsız Değişkenler:	(LSD Testi, Mann Whitney U)
	Korelasyon Testi (Pearson Korelasyon Çözümlemesi)

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ölçek verileri üzerinde araştırmanın bağımlı değişkenleri (Örgütsel Sosyalleşme ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik ölçeği) ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan kurum türü, bulunduğu okulda çalışma süresi) arasında neden sonuç ilişkisinin varlığını test etmek üzere; öncelikle alt ölçeklerden elde edilen madde puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ölçek maddelerinin basıklık (kurtosis) - çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiş ve örgütsel sosyalleşme ölçeği ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt ölçeklerinin maddelerinin (-1,96 ile +1,96 arasında) normal dağılım sergiledikleri gözlenmiş ve ölçekler üzerinde parametrik testler yapılması kararlaştırılmıştır. Devamında birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık düzeyinde (.05), istatistiksel olarak anlamlı, önemli olup olmadığını test etmek amacıyla; ikili küme

karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi ile ikiden çok küme karşılaştırmalarında tek yönlü varyans çözümlemesinden ANOVA yararlanılmıştır. İkiden çok küme karşılaştırmalarında gruplar arasında anlamlı farklılık çıktığı durumlarda, varyansların homojenliğini görmek amacıyla Levene's testi kullanılmış, homojenliğin sağlandığı görüldüğü durumlarda da LSD testi ile gruplar arasındaki anlamlı düzeydeki puan ortalaması farklılığının kaynağı tespit edilmiştir.

Araştırma sorularına yanıt bulmak üzere elde edilen veriler; aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), Frekans (f), Yüzde (%), Standart sapma (std), bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans çözümlemesi, Levene's test ve LSD testleri yardımıyla çözümlenerek yorumlanmıştır. Yanı sıra araştırmada kullanılan ölçekler gerek kendi aralarındaki ilişki ve farklılık sınamalarında gerekse demografik özellikleri test etmek amacıyla yürütülecek istatistik çözümler öncesi, madde gruplarına ait puanların normallik gösterip göstermemesini incelemek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve adı geçen ölçek puanlarının demografik özelliklerin bulunduğu okulda çalışma süresi değişkeni dışında tüm bileşenlerinde normal dağılımlar göstermesi nedeniyle gruplar üzerinde parametrik testler uygulanmıştır. Çalışma süresi değişkenine göre oluşturulan alt grupların 0-5 yıl seçeneğinde yığılma olduğu tespit edilmiştir, ancak Tuzla ilçesinde birçok okulun son yıllarda açıldığı tespit edildiğinden veri sayısı arttırılsa da durumun değişmeyeceği öngörülmüştür. Bu yüzden bulunulan okulda çalışma süresi değişkeninde, gruplar arası karşılaştırmalar için nonparametrik yöntemlerden Kruskal Wallis tercih edilmiştir, gruplar arası farklılığın kaynağını belirlemek içinse Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde analizlerden elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

### 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.1.'de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri**

Boyut	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
Örgütsel Sosyalleşme	302	185,56	30,694

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam puanlarının ( $\bar{x}=185,56$ ,  $ss=30,694$ ) olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

**Tablo 4.2. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Sosyalleşme	Kadın	179	187,93	25,316	1,892	1,516	198,998	,131
	Erkek	123	182,11	37,002	3,336			

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.3.'de verilmiştir.

**Tablo 4.3. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Anova Testi**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Örgütsel Sosyalleşme	21-30	72	186,17	35,762	G.Arası	1348,785	3	449,595		
	31-40	158	184,38	29,768	G.İçi	282228,208	298	947,075	,475	,700
	41-50	56	185,72	25,862	Toplam	283576,994	301			
	51-60	16	193,86	32,156						
	Toplam	302	185,56	30,694						

Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Anova testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.4.'de verilmiştir.

**Tablo 4.4. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Sosyalleşme	Evli	220	183,83	32,507	2,192	-1,604	300	,110
	Bekar	82	190,19	24,783	2,737			

Tablo 4.4.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.5.'de verilmiştir.

**Tablo 4.5. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Faktörüne Göre Anova Testi**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	
Örgütsel Sosyalleşme	0-5 Yıl	72	183,19	34,281	G.Arası	5829,162	4	1457,291	1,558	,185	
	6-10 Yıl	94	180,82	33,559	G.İçi	277747,831	297	935,178			
	11-15 Yıl	48	190,70	21,732	Toplam	283576,994	301				
	16-20 Yıl	45	187,44	26,727							
	21 Yıl ve üzeri	43	192,17	29,255							
	Toplam	302	185,56	30,694							

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Anova testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.5. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türüne Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin çalıştığı kurum türüne göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.6.'da verilmiştir.

**Tablo 4.6. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çalışılan Kurum Türüne Göre t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$	<i>t</i> Testi		
						<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>P</i>
Örgütsel Sosyalleşme	Devlet	189	183,35	31,093	2,262	-1,618	300	,107
	Özel	113	189,25	29,786	2,802			

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin çalışılan kurum türüne göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.1.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri

Öğretmenlerin kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri Tablo 4.7.'de verilmiştir.

**Tablo 4.7. Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi**

Ölçek	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Sosyalleşme	0-5 Yıl	211	141,92	11,019	4	,026
	6-10 Yıl	63	165,22			
	11-15 Yıl	17	188,94			
	16-20 Yıl	3	231,00			
	21 Yıl ve üzeri	8	186,81			

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklı çalışma süresine sahip katılımcıların örgütsel sosyalleşme puan ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gruplar kendi aralarında ikili olarak Mann Whitney-U analizi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 4.8'de verilmiştir.



**Tablo 4.8. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
0-5 Yıl	6-10 YIL	5594,500	-1,906	,057
	11-15 YIL	1257,000	-2,051	<b>,040</b>
	16-20 YIL	135,000	-1,704	,088
	21 YIL VE ÜZERİ	592,000	-1,433	,152
6-10 Yıl	11-15 YIL	435,500	-1,177	,239
	16-20 YIL	43,000	-1,586	,113
	21 YIL VE ÜZERİ	216,000	-,655	,512
11-15 Yıl	16-20 YIL	21,000	-,477	,634
	21 YIL VE ÜZERİ	63,500	-,262	,793
16-20 Yıl	21 YIL VE ÜZERİ	11,000	-,206	,837

Çözümlemede elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel sosyalleşme puan ortalamaları arasındaki fark, bulunduğu okulda 0-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanların puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın, bulunduğu okulda 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanlar lehine çıktığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle bulunduğu okulda 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanların örgütsel sosyalleşme düzeyinin 0-5 yıl çalışma süresine sahip katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.2. Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.9.'da verilmiştir.

**Tablo 4.9. Öğretmenlerin Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri**

Boyut	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
Dönüşümcü Liderlik	302	145,26	29,841

Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeğinin toplam puanlarının ( $\bar{x}=145,26$ ,  $ss=29,841$ ) olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.10.'da verilmiştir.

**Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	179	144,11	30,033	2,245	-,814	300	,417
	Erkek	123	146,95	29,600	2,669			

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.11.'de verilmiştir

**Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Anova Testi**

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü Liderlik	21-30	72	145,81	31,431	G.Arası	7086,909	3	2362,303	2,698	,046
	31-40	158	141,72	31,126						
	41-50	56	150,25	23,534	Toplam	268040,808	301			
	51-60	16	160,44	23,441						
	Toplam	302	145,26	29,841						

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Anova testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı test yapılmıştır. Levene testi sonucu ( $p > 0,05$ ) anlamsız bulunarak, varyansların homojen olduğu tespit edilmiş ve LSD testi tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo 4.12.'de verilmiştir.

**Tablo 4.12. Yaşa Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin LSD Testi**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
21-30	31-40	4,090	4,208	,332
	41-50	-4,444	5,273	,400
	51-60	-14,632	8,179	,075
31-40	21-30	-4,090	4,208	,332
	41-50	-8,535	4,602	,065
	51-60	-18,722(*)	7,764	,016
41-50	21-30	4,444	5,273	,400
	31-40	8,535	4,602	,065
	51-60	-10,188	8,389	,226
51-60	21-30	14,632	8,179	,075
	31-40	18,722(*)	7,764	,016
	41-50	10,188	8,389	,226

Söz konusu farklılığın 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler ile 51-60 yaş aralığındaki öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

#### 4.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.13.'de verilmiştir.

**Tablo 4.13. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	220	145,47	29,908	2,016	,194	145,486	,847
	Bekar	82	144,72	29,837	3,295			

Tablo 4.13.'de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik düzeylerinin medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.14.'de verilmiştir.

**Tablo 4.14. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Mesleki Kıdem Faktörüne Göre Anova Testi**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Dönüşümcü Liderlik	0-5 Yıl	72	146,24	31,723	<b>G.Arası</b>	10884,652	4	2721,163	3,143	<b>,015</b>
	6-10 Yıl	94	138,00	28,647	<b>G.İçi</b>	257156,155	297	865,846		
	11-15 Yıl	48	145,35	31,153	<b>Toplam</b>	268040,808	301			
	16-20 Yıl	45	147,96	29,568						
	21 Yıl ve üzeri	43	156,60	24,545						
	Toplam	302	145,26	29,841						

Tablo 4.14.'de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Anova testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı test yapılmıştır. Levene testi sonucu ( $p>0,05$ ) anlamsız bulunarak, varyansların homojen olduğu tespit edilmiş ve LSD testi tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo 4.15.'de verilmiştir.

**Tablo 4.15. Mesleki Kıdeme Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarına İlişkin LSD Testi**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
0-5 Yıl	6-10 Yıl	8,236	4,608	,075
	11-15 Yıl	,882	5,483	,872
	16-20 Yıl	-1,719	5,592	,759
	21 Yıl ve üzeri	-10,369	5,671	,069
6-10 Yıl	0-5 Yıl	-8,236	4,608	,075
	11-15 Yıl	-7,354	5,220	,160
	16-20 Yıl	-9,956	5,334	,063
	21 Yıl ve üzeri	-18,605(*)	5,417	,001
11-15 Yıl	0-5 Yıl	-,882	5,483	,872
	6-10 Yıl	7,354	5,220	,160
	16-20 Yıl	-2,601	6,106	,670
	21 Yıl ve üzeri	-11,250	6,179	,070
16-20 Yıl	0-5 Yıl	1,719	5,592	,759
	6-10 Yıl	9,956	5,334	,063
	11-15 Yıl	2,601	6,106	,670
	21 Yıl ve üzeri	-8,649	6,275	,169
21 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	10,369	5,671	,069
	6-10 Yıl	18,605(*)	5,417	,001
	11-15 Yıl	11,250	6,179	,070
	16-20 Yıl	8,649	6,275	,169

Söz konusu farklılığın 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

#### 4.2.5. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türüne Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin çalıştığı kurum türüne göre algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.16.'da verilmiştir.

**Tablo 4.16. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Çalışılan Kurum Türüne Göre t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Devlet	189	143,88	26,948	1,960	-1,044	300	,297
	Özel	113	147,58	34,141	3,212			

Tablo 4.16.'da görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalışılan kurum türüne göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.2.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Algıladığı Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Öğretmenlerin kurumdaki çalışma süresine göre algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyleri Tablo 4.17.'de verilmektedir.

**Tablo 4.17. Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi**

Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	0-5 Yıl	211	149,63	3,087	4	,543
	6-10 Yıl	63	147,51			
	11-15 Yıl	17	179,06			
	16-20 Yıl	3	205,83			
	21 Yıl ve üzeri	8	153,25			

Tablo 4.17.'de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılması amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puanlarında grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

### 4.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada yanıtı aranan temel sorulardan biri, örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla katılımcıların, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Algılanan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden elde ettikleri puanlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla, iki değişken de sürekli olduğundan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmeye ilişkin bulgular Tablo 4. 18. 'de verilmiştir.

**Tablo 4.18. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri ile Algılanan Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	N	r	p
Örgütsel Sosyalleşme	302	,468	,000
Dönüşümcü Liderlik			

Tablo 4. 18. 'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme puanları ve dönüşümcü liderlik puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson analizi sonucunda değişkenler arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur.

#### 4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada yanıtı aranan diğer soru ise katılımcıların örgütsel sosyalleşme ile algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin belirlenmesine dönüktür. Bu amaçla bireylerin, katılımcıların, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamaları hesaplanmıştır. Yanı sıra her bir alt ölçeğin puan ortalaması madde sayısına bölünerek standardize edilmiş puanlar hesaplanarak, ilgili ölçeğin altına eklenmiştir.

Katılımcıların alt ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları, puan dağılımlarının standart sapmaları ile her bir alt ölçekteki madde sayısı Tablo 4. 19. ve Tablo 4. 20.'de verilmiştir.

**Tablo 4.19. Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri**

Örgütsel Sosyalleşme Boyutları	Madde Sayısı	$\bar{x}$	SS
Mesleki Yeterlilik	5	4,1026	,72483
Kişiler Arası İlişkiler	6	4,0530	,85716
Dil-Tarih	4	4,0820	,67196
Politika	4	4,1232	,76462
Amaç ve Değerlere Uyum	5	3,9696	,65005

Tablo 4. 19.'a göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt ölçeklerinden elde etmiş oldukları standardize puanlar incelendiğinde en yüksek puan ortalamasını ( $\bar{x}=4.12$   $SS=.76$ ) politika adlı alt ölçekten elde ettikleri ve en düşük puan ortalamasını ( $\bar{x}=3.96$   $SS=.65$ ) amaç ve değerlere uyum adlı alt ölçekten elde ettikleri görülmektedir.

Örgütsel Sosyalleşme ölçeğindeki 24 maddenin toplamı “Örgütsel Sosyalleşme” puanını, alt ölçeklerin toplamı ise her bir alt ölçeğe ilişkin örgütsel sosyalleşme puanını vermektedir. Puanın yüksekliği, örgütsel sosyalleşme düzeyinin yüksekliğini ifade etmektedir. Bulgular incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sosyalleşme boyutlarının orta-yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği'nin alt ölçeklerinde elde edilen puan ortalamalarının katılımcıların kişisel özellikleriyle ilişkilendirilen istatistiksel çözümler bir sonraki başlıkta detaylı olarak çözümlenmiştir.

**Tablo 4.20. Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri**

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Madde Sayısı	$\bar{x}$	SS
İlham Verme	12	3,8364	,83530
İdeal Etki	7	3,9352	,85234
Bireysel Etki	8	3,7835	,83959
Zihinsel Teşvik	11	3,7649	,81637



Tablo 4. 20.'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin alt ölçeklerinden elde etmiş oldukları standardize puanlar incelendiğinde en yüksek puan ortalamasını ( $\bar{x}=3.93$   $SS=.85$ ) ideal etki adlı alt ölçekten elde ettikleri ve en düşük puan ortalamasını ( $\bar{x}=3.76$   $SS=.82$ ) zihinsel teşvik adlı alt ölçekten elde ettikleri görülmektedir.

Dönüşümcü Liderlik ölçeğindeki 38 maddenin toplamı “Dönüşümcü Liderlik” puanını, alt ölçeklerin toplamı ise her bir alt ölçeğe ilişkin dönüşümcü liderlik puanını vermektedir. Puanın yüksekliği, algılanan dönüşümcü liderlik düzeyinin yüksekliğini ifade etmektedir. Bulgular incelendiğinde, katılımcıların algıladığı dönüşümcü liderlik boyutlarının orta-yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt ölçeklerinde elde edilen puan ortalamalarının katılımcıların kişisel özellikleriyle ilişkilendirilen istatistiksel çözümler bir sonraki başlıkta detaylı olarak çözümlenmiştir.

#### **4.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Toplam ve Alt Ölçek Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Toplam ve Alt Ölçeklerinin Puanları Arasındaki İlişki**

Araştırmada yanıtı aranan diğer soru katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin alt ölçekleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla Pearson korelasyon çözümleri yapılmıştır. Alt ölçekler arasındaki ilişki durumunu ortaya çıkarmak için yapılan istatistiksel çözümlere ilişkin bulgular Tablo 4.21.'de verilmiştir.

**Tablo 4.21. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Toplam ve Alt Ölçek Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Toplam ve Alt Ölçeklerinin Puanları Arasındaki İlişki**

Örgütsel Sosyalleşme Boyutları	Dönüşümcü Liderlik Boyutları				
		İlham verme	İdeal Etki	Bireysel Etki	Zihinsel Teşvik
Mesleki Yeterlilik	r	,397(**)	,343(**)	,398(**)	,402(**)
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	302	302	302	302
Kişiler Arası İlişkiler	r	,497(**)	,424(**)	,457(**)	,453(**)
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	302	302	302	302
Dil-Tarih	r	,417(**)	,445(**)	,390(**)	,384(**)
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	302	302	302	302
Politika	r	,448(**)	,456(**)	,443(**)	,442(**)
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	302	302	302	302
Amaç ve Değerlere Uyumu	r	,559(**)	,505(**)	,562(**)	,524(**)
	p	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	302	302	302	302

Tablo 4.21.'e göre Örgütsel Sosyalleşme alt ölçekleri ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği alt ölçekleri arasında anlamlı düzeyde ilişkinin varlığını belirlemek üzere Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmış ve örgütsel sosyalleşme ölçeğinin tüm boyutları ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu ve orta düzeyde belirlenmiştir. Bu bulguya göre, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından herhangi bir tanesindeki artış, örgütsel sosyalleşme boyutlarının her birinin artmasına sebep olmaktadır. Hesaplanan r değerleri karşılaştırıldığında, en anlamlı pozitif ilişkinin örgütsel sosyalleşme *kişiler arası ilişkiler* boyutu ile dönüşümcü liderlik *ilham verme* boyutu arasında olduğu belirlenmiştir ( $r=.497$ ;  $p<0.001$ ). Ayrıca örgütsel sosyalleşme *mesleki yeterlilik* boyutu ile dönüşümcü liderlik *ideal etki* boyutu arasındaki ilişki anlamlılığı en düşük olan ilişki olarak belirlenmiştir ( $r=.343$ ;  $p<0.001$ ). Bu bulgulara göre, kişiler arası ilişkilerdeki gelişiminde, liderlerin ilham verme

kabiliyetinin büyük etkisi olduğu söylenebilir. Mevcut alan yazına katkı sunan bu bulguların ileri araştırmalarla desteklenmesi yararlı olacaktır.

#### 4.3.3. Demografik Özelliklere Göre Alt Ölçek Puanlarına Ait Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkenleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan kurum türü, bulunulan okuldaki görev süresi) ile bağımsız değişkenleri (mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil-tarih, politika, amaç ve değerlere uyum, ilham verme, ideal etki, bireysel etki, zihinsel teşvik) arasındaki ilişki düzeylerinin belirlenmesi de araştırmanın bir diğer amacıdır. Ölçeklerden alınan toplam puanlar gibi, ölçeklerden alınan alt boyut puanlarının da demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını, farklılaşıyorsa hangi düzeyde farklılaştığını ve farklılığın kaynağının hangi gruplar arası farklılardan kaynaklandığını ortaya koymak istenmiştir.

##### 4.3.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Katılımcının cinsiyeti ile örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon çözümlenmesi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 4.22.'de verilmiştir.

**Tablo 4.22. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**

Alt Ölçekler	Cinsiyet		
	r	p	N
Mesleki Yeterlilik	-,101	,080	302
Kişiler Arası İlişkiler	-,037	,518	302
Dil-Tarih	-,005	,936	302
Politika	-,026	,654	302
Amaç ve Değerlere Uyumu	-,100	,082	302
İlham Verme	,047	,411	302
İdeal Etki	,051	,380	302
Bireysel Etki	,009	,875	302
Zihinsel Teşvik	,062	,279	302

Tablo 4.22.'ye göre, bireyin cinsiyetinin, örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisinin varlığını belirlemek üzere Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmış ve hiçbir alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerinin örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi çözümlemesinde elde edilen değerler Tablo 4.23. ve Tablo 4.24. de verilmiştir.

**Tablo 4.23. Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Mesleki Yeterlilik	Kadın	179	20,82	3,082	,230	1,755	300	,080
	Erkek	123	20,07	4,268	,385			
Kişiler Arası İlişkiler	Kadın	179	23,94	3,303	,247	,648	300	,518
	Erkek	123	23,64	4,643	,419			
Dil-Tarih	Kadın	179	3,77	,726	,054	,081	300	,936
	Erkek	123	3,76	,845	,076			
Politika	Kadın	179	16,39	2,445	,183	,449	300	,654
	Erkek	123	16,24	3,015	,272			
Amaç ve Değerlere Uyum	Kadın	179	20,93	3,473	,260	1,745	300	,082
	Erkek	123	20,15	4,254	,384			

Kadın ve erkek katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin alt ölçek puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunamamıştır. Cinsiyetin örgütsel sosyalleşme toplam puanına etkisi olmadığı gibi, alt boyutlarına da etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.24. Cinsiyetlerine Göre Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İlham Verme	Kadın	179	45,64	9,917	,741	-,824	300	,411
	Erkek	123	46,61	10,191	,919			
İdeal Etki	Kadın	179	179	27,30	6,037	-,879	300	,380
	Erkek	123	123	27,91	5,867			
Bireysel Etki	Kadın	179	179	30,22	6,709	-,157	300	,875
	Erkek	123	123	30,34	6,754			
Zihinsel Teşvik	Kadın	179	40,95	9,163	,685	-1,084	300	,279
	Erkek	123	42,09	8,700	,784			

Kadın ve erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt ölçek puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunamamıştır. Cinsiyetin dönüşümcü liderlik toplam puanına etkisi olmadığı gibi, alt boyutlarına da etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.3.3.2. Yaşa Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Katılımcının yaşı ile örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 4.25.'de verilmiştir.

**Tablo 4.25. Katılımcıların Yaşları ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**

Alt Ölçekler	Yaş		
	r	p	N
Mesleki Yeterlilik	,030	,608	302
Kişiler Arası İlişkiler	-,042	,469	302
Dil-Tarih	,023	,693	302
Politika	,000	,995	302
Amaç ve Değerlere Uyumu	,007	,908	302
İlham Verme	<b>,146(*)</b>	<b>,011</b>	<b>302</b>
İdeal Etki	,064	,269	302
Bireysel Etki	,075	,194	302
Zihinsel Teşvik	,076	,189	302

Tablo 4.25.'e göre, öğretmenin yaşının, örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmış ve ilham verme boyutu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .146$ ;  $p < 0.05$ ).

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaşa göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans çözümlemesinde (ANOVA) elde edilen değerler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 4.26. Katılımcıların Yaşları Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Yaşlara Göre Dağılımı**

Yaş	Örgütsel Sosyalleşme Boyutları					
		Mesleki Yeterlilik	Kişiler Arası İlişkiler	Dil-Tarih	Politika	Amaç ve Değerlere Uyumu
21-30	$\bar{X}$	20,68	24,40	3,80	16,67	20,97
	N	72	72	72	72	72
	ss	3,834	4,255	,712	2,897	4,118
31-40	$\bar{X}$	20,37	23,64	3,73	16,11	20,35
	N	158	158	158	158	158
	ss	3,800	3,813	,804	2,737	3,797
41-50	$\bar{X}$	20,20	23,27	3,75	16,23	20,64
	N	56	56	56	56	56
	ss	2,951	3,952	,727	2,449	3,768
51-60	$\bar{X}$	22,25	24,88	4,02	17,25	21,56
	N	16	16	16	16	16
	ss	3,624	2,419	,938	1,693	2,780

Katılımcılar yaşlarına göre, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt alanlarına ilişkin birbirlerine yakın değerler elde etmişlerdir. Katılımcıların yaş gruplarına göre alt ölçeklerden en yüksek puan ortalamalarını tüm alt boyutlar da 51-60 yaş grubu katılımcılar elde etmişlerdir. Bu bulgulara göre; farklı yaşlardaki katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin boyutlarında farklı puan ortalamaları elde ettikleri gözlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans çözümlemesi yapılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 4.27.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.27. Yaşlarına Göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Alt Ölçek	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Mesleki Yeterlilik	<b>G.Arası</b>	58,987	3	19,662	1,505	,213
	<b>G.İçi</b>	3894,460	298	13,069		
	<b>Toplam</b>	3953,447	301			
Kişiler Arası İlişkiler	<b>G.Arası</b>	64,495	3	21,498	1,419	,237
	<b>G.İçi</b>	4514,488	298	15,149		
	<b>Toplam</b>	4578,983	301			
Dil-Tarih	<b>G.Arası</b>	1,290	3	,430	,714	,545
	<b>G.İçi</b>	179,627	298	,603		
	<b>Toplam</b>	180,917	301			
Politika	<b>G.Arası</b>	29,615	3	9,872	1,371	,252
	<b>G.İçi</b>	2144,932	298	7,198		
	<b>Toplam</b>	2174,546	301			
Amaç ve Değerlere Uyumu	<b>G.Arası</b>	34,850	3	11,617	,793	,498
	<b>G.İçi</b>	4364,594	298	14,646		
	<b>Toplam</b>	4399,444	301			

Yaşlarına göre katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği alt ölçekleri ile ilgili olarak elde ettikleri sayısal değerler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans sınımasında (ANOVA) elde edilen değerler incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre tüm alt boyutlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık söz konusu değildir. Diğer bir deyişle katılımcılar arasında örgütsel sosyalleşme durumu yaşlarından etkilenmemektedir.



**Tablo 4.28. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Yaşlara Göre Dağılımı**

Yaş	Dönüşümcü Liderlik Boyutları				
	İlham Verme	İdeal Etki	Bireysel Etki	Zihinsel Teşvik	
21-30	$\bar{X}$	45,17	27,96	30,93	41,75
	N	72	72	72	72
	ss	11,392	6,423	6,653	8,893
31-40	$\bar{X}$	45,08	26,84	29,26	40,54
	N	158	158	158	158
	ss	9,999	6,106	7,022	9,654
41-50	$\bar{X}$	48,52	28,34	31,25	42,14
	N	56	56	56	56
	ss	7,783	4,944	5,857	6,921
51-60	$\bar{X}$	50,69	29,94	33,81	46,00
	N	16	16	16	16
	ss	8,600	4,959	4,916	7,729

Katılımcılar yaşlarına göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin alt alanlarına ilişkin birbirlerine yakın değerler elde etmişlerdir. Katılımcıların yaş gruplarına göre alt ölçeklerden en yüksek puan ortalamalarını tüm alt boyutlar da 51-60 yaş grubu katılımcılar elde etmişlerdir. Bu bulgulara göre; farklı yaşlardaki katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutlarında farklı puan ortalamaları elde ettikleri gözlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans çözümlemesi yapılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 4.29.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.29. Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Alt Ölçek	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
İlham Verme	G.Arası	889,249	3	296,416	3,009	,031*
	G.İçi	29353,350	298	98,501		
	Toplam	30242,599	301			
İdeal Etki	G.Arası	218,763	3	72,921	2,070	,104
	G.İçi	10496,088	298	35,222		
	Toplam	10714,851	301			
Bireysel Etki	G.Arası	447,324	3	149,108	3,384	,019*
	G.İçi	13131,951	298	44,067		
	Toplam	13579,275	301			
Zihinsel Teşvik	G.Arası	495,632	3	165,211	2,071	,104
	G.İçi	23777,629	298	79,791		
	Toplam	24273,262	301			

Yaşlarına göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği alt ölçekleri ile ilgili olarak elde ettikleri sayısal değerler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans sınavında (ANOVA) elde edilen değerler incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre *ilham verme* ( $F = 3.009, p < .05$ ) ve *bireysel etki* ( $F=3.384, p < .05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. İdeal etki ve zihinsel teşvik boyutlarına ilişkin görüşleri arasında ise anlamlı düzeyde farklılıklar söz konusu değildir.

Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların ilham verme boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği sıvanmış ( $Lf=2.186, p > .05$ ) ve homojen dağılım gözlemlendiği için puan farklılığının kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Test sonunda Tablo 4.30.'daki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 4.30. Yaşlarına Göre Katılımcıların İlham Verme Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
21-30	31-40	,084	1,411	,952
	41-50	-3,351	1,768	,059
	51-60	<b>-5,521(*)</b>	<b>2,743</b>	<b>,045</b>
31-40	21-30	-,084	1,411	,952
	41-50	<b>-3,436(*)</b>	<b>1,543</b>	<b>,027</b>
	51-60	<b>-5,605(*)</b>	<b>2,604</b>	<b>,032</b>
41-50	21-30	3,351	1,768	,059
	31-40	<b>3,436(*)</b>	<b>1,543</b>	<b>,027</b>
	51-60	-2,170	2,813	,441
51-60	21-30	<b>5,521(*)</b>	<b>2,743</b>	<b>,045</b>
	31-40	<b>5,605(*)</b>	<b>2,604</b>	<b>,032</b>
	41-50	2,170	2,813	,441

Çözümlemede elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların ilham verme alanındaki puan ortalamaları arasındaki fark, 21-30 yaş grubundakiler ile 51-60 yaş grubundaki katılımcıların puan ortalamaları arasındaki farklılıktan, 31-40 yaş grubundakiler ile 41-50 yaş grubundaki katılımcılar ve 51-60 yaş grubundaki katılımcıların puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın, 51-60 grubundaki katılımcıların lehine ve 31-40 grubundaki katılımcıların aleyhine çıktığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle 51-60 yaş grubundaki katılımcıların ilham verme konusundaki dönüşümcü liderlik algısının diğer yaşlardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğunu, 31-40 yaş grubundaki katılımcıların ise ilham verme konusunda diğer yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik algısının en alt düzeyde olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle en yaşlı katılımcı grubu en fazla ilham verme liderlik boyutunu hissederken, en genç grup en az ilham verme algısı taşımaktadırlar. Bu durum yaş ilerledikçe müdür ile olan ilişkilerin güçlenmesi ve iletişimin artması anlayışıyla açıklanabilir.

Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların bireysel etki boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği sınanmış ( $Lf=0.940$ ,  $p>.05$ ) ve

homojen dağılım gözleendiği için puan farklılığının kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Test sonunda Tablo 4.31.'deki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 4.31. Yaşlarına Göre Katılımcıların Bireysel Etki Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
	31-40	1,671	,944	,078
21-30	41-50	-,319	1,183	,787
	51-60	-2,882	1,835	,117
31-40	21-30	-1,671	,944	,078
	41-50	-1,991	1,032	,055
	51-60	<b>-4,553(*)</b>	<b>1,742</b>	<b>,009</b>
41-50	21-30	,319	1,183	,787
	31-40	1,991	1,032	,055
	51-60	-2,563	1,882	,174
51-60	21-30	2,882	1,835	,117
	31-40	<b>4,553(*)</b>	<b>1,742</b>	<b>,009</b>
	41-50	2,563	1,882	,174

Çözümlemede elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların bireysel etki alanındaki puan ortalamaları arasındaki fark, 31-40 yaş grubundakiler ile 51-60 yaş grubundaki katılımcıların puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın, 51-60 grubundaki katılımcıların lehine çıktığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle 51-60 yaş grubundaki katılımcıların bireysel etki konusundaki dönüşümcü liderlik algısının 31-40 yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle en yaşlı katılımcı grubu en fazla bireysel etki liderlik boyutunu hissederken, 31-40 yaş grubundakiler daha az bireysel etki algısı taşımaktadırlar. Bu durum da yaş ilerledikçe müdür ile olan ilişkilerin güçlenmesi ve iletişimin artması anlayışıyla açıklanabilir.

#### 4.3.3.3. Medeni Duruma Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Katılımcının medeni durumu ile örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon çözümü yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 4.32.'de verilmiştir.

**Tablo 4.32. Katılımcıların Medeni Durumları ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**

Alt Ölçekler	Medeni Durum		
	r	p	N
Mesleki Yeterlilik	,086	,135	302
Kişiler Arası İlişkiler	,078	,175	302
Dil-Tarih	,059	,306	302
Politika	,000	,995	302
Amaç ve Değerlere Uyumu	,065	,258	302
İlham Verme	-,022	,699	302
İdeal Etki	-,019	,749	302
Bireysel Etki	,003	,954	302
Zihinsel Teşvik	-,002	,966	302

Tablo 4.32.'ye göre, bireyin medeni durumunun, örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisinin varlığını belirlemek üzere Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmış ve hiçbir alt boyut ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgudan hareketle araştırmaya katılan kişilerin medeni durumunun örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi çözümlemesinde elde edilen değerler Tablo 4.33. ve Tablo 4.34.'de verilmiştir.

**Tablo 4.33. Medeni Durumlarına Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Mesleki Yeterlilik	Evli	220	20,32	3,779	,255	-1,499	300	,135
	Bekar	82	21,02	3,135	,346			
Kişiler Arası İlişkiler	Evli	220	23,63	4,037	,272	-1,360	300	,175
	Bekar	82	24,32	3,481	,384			
Dil-Tarih	Evli	220	3,74	,804	,054	-1,025	300	,306
	Bekar	82	3,84	,692	,076			
Politika	Evli	220	16,33	2,827	,191	-,006	300	,995
	Bekar	82	16,33	2,288	,253			
Amaç ve Değerlere Uyum	Evli	220	20,46	3,939	,266	-1,134	300	,258
	Bekar	82	21,02	3,482	,384			

Evli ve bekar katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin alt ölçek puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunamamıştır. Medeni durumun örgütsel sosyalleşme toplam puanına etkisi olmadığı gibi, alt boyutlarına da etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.34. Medeni Durumlarına Göre Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İlham Verme	Evli	220	46,17	10,089	,680	,387	300	,699
	Bekar	82	45,67	9,898	1,093			
İdeal Etki	Evli	220	27,61	6,063	,409	,320	300	,749
	Bekar	82	27,37	5,732	,633			
Bireysel Etki	Evli	220	30,25	6,628	,447	-,058	300	,954
	Bekar	82	30,30	6,990	,772			
Zihinsel Teşvik	Evli	220	41,43	8,886	,599	,042	300	,966
	Bekar	82	41,38	9,284	1,025			

Evli ve bekar katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt ölçek puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunamamıştır. Medeni durumun dönüşümcü liderlik toplam puanına etkisi olmadığı gibi, alt boyutlarına da etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.3.1.4. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Katılımcının mesleki kıdemi ile örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 4.35.'de verilmiştir.

**Tablo 4.35. Katılımcıların Mesleki Kıdemi ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**

Alt Ölçekler	Mesleki Kıdem		
	r	p	N
Mesleki Yeterlilik	<b>,166(**)</b>	<b>,004</b>	302
Kişiler Arası İlişkiler	,037	,527	302
Dil-Tarih	,102	,077	302
Politika	,103	,073	302
Amaç ve Değerlere Uyumu	,086	,137	302
İlham Verme	<b>,164(**)</b>	<b>,004</b>	302
İdeal Etki	,107	,062	302
Bireysel Etki	,095	,099	302
Zihinsel Teşvik	<b>,118(*)</b>	<b>,040</b>	302

Tablo 4.35.'e göre, öğretmenin yaşının, örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmıştır ve su sonuçlar elde edilmiştir. Mesleki yeterlilik boyutu ile mesleki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .166$ ;  $p < 0.01$ ). İlham verme boyutu ile mesleki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .164$ ;  $p < 0.01$ ). Zihinsel teşvik boyutu ile mesleki kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .118$ ;  $p < 0.01$ ).

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans çözümlemesinde (ANOVA) elde edilen değerler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.



**Tablo 4.36. Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	Örgütsel Sosyalleşme Boyutları					
		Mesleki Yeterlilik	Kişiler Arası İlişkiler	Dil-Tarih	Politika	Amaç ve Değerlere Uyumu
0-5 Yıl	$\bar{X}$	19,72	23,50	3,76	16,40	20,71
	N	72	72	72	72	72
	ss	4,112	4,309	,729	2,991	4,407
6-10 Yıl	$\bar{X}$	20,03	23,89	3,62	15,63	19,97
	N	94	94	94	94	94
	ss	4,057	4,211	,816	2,966	3,925
11-15 Yıl	$\bar{X}$	21,63	23,88	3,88	16,88	20,60
	N	48	48	48	48	48
	ss	2,266	3,213	,682	1,684	3,079
16-20 Yıl	$\bar{X}$	20,73	23,96	3,77	16,53	21,11
	N	45	45	45	45	45
	ss	3,493	3,015	,828	2,436	3,352
21 Yıl ve üzeri	$\bar{X}$	21,42	23,98	3,97	16,91	21,37
	N	43	43	43	43	43
	ss	2,584	4,132	,768	2,438	3,691

Katılımcılar mesleki kıdemlerine göre, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt alanlarına ilişkin birbirlerine yakın değerler elde etmişlerdir. Katılımcıların yaş gruplarına göre alt ölçeklerden en yüksek puan ortalamalarını tüm alt boyutlar da 51-60 yaş grubu katılımcılar elde etmişlerdir. Bu bulgulara göre; farklı yaşlardaki katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin boyutlarında farklı puan ortalamaları elde ettikleri gözlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans çözümlemesi yapılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 4.37.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.37. Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Alt Ölçek	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Mesleki Yeterlilik	<b>G.Arası</b>	163,583	4	40,896	3,205	<b>,013</b>
	<b>G.İçi</b>	3789,864	297	12,760		
	<b>Toplam</b>	3953,447	301			
Kişiler Arası İlişkiler	<b>G.Arası</b>	9,909	4	2,477	,161	,958
	<b>G.İçi</b>	4569,074	297	15,384		
	<b>Toplam</b>	4578,983	301			
Dil-Tarih	<b>G.Arası</b>	4,378	4	1,094	1,841	,121
	<b>G.İçi</b>	176,539	297	,594		
	<b>Toplam</b>	180,917	301			
Politika	<b>G.Arası</b>	77,181	4	19,295	2,732	<b>,029</b>
	<b>G.İçi</b>	2097,365	297	7,062		
	<b>Toplam</b>	2174,546	301			
Amaç ve Değerlere Uyumu	<b>G.Arası</b>	75,694	4	18,924	1,300	,270
	<b>G.İçi</b>	4323,749	297	14,558		
	<b>Toplam</b>	4399,444	301			

Mesleki kıdemlerine göre katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği alt ölçekleri ile ilgili olarak elde ettikleri sayısal değerler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans sınamasında (ANOVA) elde edilen değerler incelendiğinde, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre *mesleki yeterlilik* ( $F = 3.205$ ,  $p < .05$ ) ve *politika* ( $F = 2.732$ ,  $p < .05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. Diğer boyutlara ilişkin görüşleri arasında ise anlamlı düzeyde farklılıklar söz konusu değildir.

Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların mesleki yeterlilik boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği sınamış ( $Lf=1.935$ ,  $p > .05$ ) ve homojen dağılım gözlemlendiği için puan farklılığının kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Test sonunda Tablo 4.38.'deki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 4.38. Mesleki Kıdeme Göre Katılımcıların Mesleki Yeterlilik Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
0-5 Yıl	6-10 Yıl	-,310	,559	,580
	11-15 Yıl	-1,903(*)	,666	<b>,005</b>
	16-20 Yıl	-1,011	,679	,137
	21 Yıl ve üzeri	-1,696(*)	,688	<b>,014</b>
6-10 Yıl	0-5 Yıl	,310	,559	,580
	11-15 Yıl	-1,593(*)	,634	<b>,012</b>
	16-20 Yıl	-,701	,648	,280
	21 Yıl ve üzeri	-1,387(*)	,658	,036
11-15 Yıl	0-5 Yıl	1,903(*)	,666	<b>,005</b>
	6-10 Yıl	1,593(*)	,634	<b>,012</b>
	16-20 Yıl	,892	,741	,230
	21 Yıl ve üzeri	,206	,750	,783
16-20 Yıl	0-5 Yıl	1,011	,679	,137
	6-10 Yıl	,701	,648	,280
	11-15 Yıl	-,892	,741	,230
	21 Yıl ve üzeri	-,685	,762	,369
21 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	1,696(*)	,688	<b>,014</b>
	6-10 Yıl	1,387(*)	,658	,036
	11-15 Yıl	-,206	,750	,783
	16-20 Yıl	,685	,762	,369

Çözümlemede elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların mesleki yeterlilik alanındaki puan ortalamaları arasındaki fark, 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ve 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların puan ortalamaları arasındaki farklılıktan, yanı sıra 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın, 51-60 grubundaki katılımcıların lehine ve 31-40 grubundaki katılımcıların aleyhine çıktığı söylenebilir. Bu bulgudan hareketle 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların mesleki yeterlilik konusundaki örgütsel sosyalleşme düzeyinin diğer yaşlardaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.39. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	Dönüşümcü Liderlik Boyutları				
	İlham Verme	İdeal Etki	Bireysel Etki	Zihinsel Teşvik	
0-5 Yıl	$\bar{X}$	45,58	28,11	30,93	41,61
	N	72	72	72	72
	ss	11,149	6,150	7,050	9,305
6-10 Yıl	$\bar{X}$	44,00	26,04	28,63	39,33
	N	94	94	94	94
	ss	9,835	6,048	5,912	8,962
11-15 Yıl	$\bar{X}$	46,06	27,42	30,00	41,88
	N	48	48	48	48
	ss	9,601	6,361	7,325	9,213
16-20 Yıl	$\bar{X}$	46,60	27,78	31,04	42,53
	N	45	45	45	45
	ss	9,882	5,530	7,006	8,735
21 Yıl ve üzeri	$\bar{X}$	50,63	29,79	32,23	43,95
	N	43	43	43	43
	ss	7,663	4,693	6,244	7,801

Katılımcılar mesleki kıdemlerine göre, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin alt alanlarına ilişkin birbirlerine yakın değerler elde etmişlerdir. Katılımcıların yaş gruplarına göre alt ölçeklerden en yüksek puan ortalamalarını tüm alt boyutlar da 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar elde etmişlerdir. Bu bulgulara göre; farklı mesleki kıdeme sahip katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutlarında farklı puan ortalamaları elde ettikleri gözlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans çözümü yapılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 4.40.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.40. Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Alt Ölçek	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
İlham Verme	G.Arası	1325,440	4	331,360	3,403	<b>,010</b>
	G.İçi	28917,159	297	97,364		
	Toplam	30242,599	301			
İdeal Etki	G.Arası	455,349	4	113,837	3,295	<b>,012</b>
	G.İçi	10259,502	297	34,544		
	Toplam	10714,851	301			
Bireysel Etki	G.Arası	481,068	4	120,267	2,727	<b>,030</b>
	G.İçi	13098,206	297	44,102		
	Toplam	13579,275	301			
Zihinsel Teşvik	G.Arası	755,017	4	188,754	2,384	,051
	G.İçi	23518,245	297	79,186		
	Toplam	24273,262	301			

Mesleki kıdemlerine göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği alt ölçekleri ile ilgili olarak elde ettikleri sayısal değerler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans sınavında (ANOVA) elde edilen değerler incelendiğinde, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre *ilham verme* ( $F = 3.403$ ,  $p < .05$ ) , *ideal etki* ( $F = 3.295$ ,  $p < .05$ ) ve *bireysel etki* ( $F = 2.727$ ,  $p < .05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. Zihinsel teşvik boyutuna ilişkin görüşler arasında ise anlamlı düzeyde farklılık söz konusu değildir.

Farklı mesleki kıdeme sahip katılımcıların ideal etki boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği sıvanmış ( $Lf = .786$ ,  $p > .05$ ) ve homojen dağılım gözlemlendiği için puan farklılığının kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Test sonunda Tablo 4.41.'deki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 4.41. Mesleki Kıdemlerine Göre Katılımcıların İdeal Etki Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
0-5 Yıl	6-10 Yıl	2,069(*)	,920	<b>,025</b>
	11-15 Yıl	,694	1,095	,527
	16-20 Yıl	,333	1,117	,766
	21 Yıl ve üzeri	-1,680	1,133	,139
6-10 Yıl	0-5 Yıl	-2,069(*)	,920	<b>,025</b>
	11-15 Yıl	-1,374	1,043	,189
	16-20 Yıl	-1,735	1,065	,104
	21 Yıl ve üzeri	-3,748(*)	1,082	<b>,001</b>
11-15 Yıl	0-5 Yıl	-,694	1,095	,527
	6-10 Yıl	1,374	1,043	,189
	16-20 Yıl	-,361	1,220	,767
	21 Yıl ve üzeri	-2,374	1,234	,055
16-20 Yıl	0-5 Yıl	-,333	1,117	,766
	6-10 Yıl	1,735	1,065	,104
	11-15 Yıl	,361	1,220	,767
	21 Yıl ve üzeri	-2,013	1,253	,109
21 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	1,680	1,133	,139
	6-10 Yıl	3,748(*)	1,082	<b>,001</b>
	11-15 Yıl	2,374	1,234	,055
	16-20 Yıl	2,013	1,253	,109

Çözümlemede elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların ilham verme alanındaki puan ortalamaları arasındaki fark, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcıların puan ortalamaları arasındaki farklılıktan ve 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcılar ile 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcıların arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar lehine çıktığı söylenebilir.

Farklı mesleki kıdeme sahip katılımcıların bireysel etki boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek

amacıyla Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği sınanmış ( $Lf=.528, p>.05$ ) ve homojen dağılım gözleendiği için puan farklılığının kaynağını belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Test sonunda Tablo 4.42.'deki değerler elde edilmiştir.

**Tablo 4.42. Mesleki Kıdemlerine Göre Katılımcıların Bireysel Etki Alanına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
0-5 Yıl	6-10 Yıl	2,303(*)	1,040	<b>,028</b>
	11-15 Yıl	,931	1,237	,453
	16-20 Yıl	-,114	1,262	,928
	21 Yıl ve üzeri	-1,302	1,280	,310
6-10 Yıl	0-5 Yıl	-2,303(*)	1,040	<b>,028</b>
	11-15 Yıl	-1,372	1,178	,245
	16-20 Yıl	-2,417(*)	1,204	<b>,046</b>
	21 Yıl ve üzeri	-3,605(*)	1,223	<b>,003</b>
11-15 Yıl	0-5 Yıl	-,931	1,237	,453
	6-10 Yıl	1,372	1,178	,245
	16-20 Yıl	-1,044	1,378	,449
	21 Yıl ve üzeri	-2,233	1,394	,110
16-20 Yıl	0-5 Yıl	,114	1,262	,928
	6-10 Yıl	2,417(*)	1,204	<b>,046</b>
	11-15 Yıl	1,044	1,378	,449
	21 Yıl ve üzeri	-1,188	1,416	,402
21 Yıl ve üzeri	0-5 Yıl	1,302	1,280	,310
	6-10 Yıl	3,605(*)	1,223	<b>,003</b>
	11-15 Yıl	2,233	1,394	,110
	16-20 Yıl	1,188	1,416	,402

Çözümlemede elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların ilham verme alanındaki puan ortalamaları arasındaki fark, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcıların puan ortalamaları ile 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcılar, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcılar ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcılar

arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip gruptaki katılımcıların aleyhine çıktığı söylenebilir. Diğer gruplara göre dönüşümcü liderlik bireysel etki algılarının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

#### 4.3.1.5. Çalışılan Kurum Türüne Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Katılımcının çalıştığı kurum türü ile örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 4.43.'de verilmiştir.

**Tablo 4.42. Katılımcıların Çalıştığı Kurum Türü ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**

Alt Ölçekler	Çalışılan Kurum Türü		
	r	p	N
Mesleki Yeterlilik	,112	,053	302
Kişiler Arası İlişkiler	,068	,240	302
Dil-Tarih	,072	,213	302
Politika	<b>,171(**)</b>	<b>,003</b>	302
Amaç ve Değerlere Uyum	<b>,164(**)</b>	<b>,004</b>	302
İlham Verme	,055	,344	302
İdeal Etki	,034	,561	302
Bireysel Etki	,059	,308	302
Zihinsel Teşvik	,073	,208	302

Tablo 4.43.'e göre, bireyin çalıştığı kurum türünün, örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisinin varlığını belirlemek üzere Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmış ve örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından *politika* ( $r=.171$ ;  $p<.01$ ) ve *amaç ve değerlere uyum* ( $r=.164$ ;  $p<.01$ ) boyutundan aldıkları puan ortalamaları ile çalışılan kurum türü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle araştırmaya katılan kişilerin çalıştığı kurum türünün örgütsel sosyalleşme üzerinde politika ve amaç-değerlere uyum boyutunda etkili olduğu ve dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.



Katılımcıların örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerinin çalıştığı kurum türünün göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi çözümlemesinde elde edilen değerler Tablo 4.44. ve Tablo 4.45.'de verilmiştir.

**Tablo 4.44. Çalışılan Kurum Türüne Göre Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi																																																						
						t	Sd	p																																																				
<b>Mesleki Yeterlilik</b>	Devlet	189	20,20	3,616	,263	-1,945	300	,053																																																				
	Özel	113	21,04	3,593	,338				<b>Kişiler Arası İlişkiler</b>	Devlet	189	23,61	4,048	,294	-1,177	300	,240	Özel	113	24,16	3,632	,342	<b>Dil-Tarih</b>	Devlet	189	3,72	,808	,059	-1,248	300	,213	Özel	113	3,84	,716	,067	<b>Politika</b>	Devlet	189	15,97	2,761	,201	-3,001	300	<b>,003</b>	Özel	113	16,92	2,461	,232	<b>Amaç ve Değerlere Uyum</b>	Devlet	189	20,13	3,912	,285	-2,877	300	<b>,004</b>	Özel
<b>Kişiler Arası İlişkiler</b>	Devlet	189	23,61	4,048	,294	-1,177	300	,240																																																				
	Özel	113	24,16	3,632	,342				<b>Dil-Tarih</b>	Devlet	189	3,72	,808	,059	-1,248	300	,213	Özel	113	3,84	,716	,067	<b>Politika</b>	Devlet	189	15,97	2,761	,201	-3,001	300	<b>,003</b>	Özel	113	16,92	2,461	,232	<b>Amaç ve Değerlere Uyum</b>	Devlet	189	20,13	3,912	,285	-2,877	300	<b>,004</b>	Özel	113	21,42	3,540	,333										
<b>Dil-Tarih</b>	Devlet	189	3,72	,808	,059	-1,248	300	,213																																																				
	Özel	113	3,84	,716	,067				<b>Politika</b>	Devlet	189	15,97	2,761	,201	-3,001	300	<b>,003</b>	Özel	113	16,92	2,461	,232	<b>Amaç ve Değerlere Uyum</b>	Devlet	189	20,13	3,912	,285	-2,877	300	<b>,004</b>	Özel	113	21,42	3,540	,333																								
<b>Politika</b>	Devlet	189	15,97	2,761	,201	-3,001	300	<b>,003</b>																																																				
	Özel	113	16,92	2,461	,232				<b>Amaç ve Değerlere Uyum</b>	Devlet	189	20,13	3,912	,285	-2,877	300	<b>,004</b>	Özel	113	21,42	3,540	,333																																						
<b>Amaç ve Değerlere Uyum</b>	Devlet	189	20,13	3,912	,285	-2,877	300	<b>,004</b>																																																				
	Özel	113	21,42	3,540	,333																																																							

Devlet okulu ve özel okulda çalışan katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin alt ölçek puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda; grupların *politika* alt ölçeği puan ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=-3.001; p<.01) ve grupların *amaç ve değerlere uyum* alt ölçeği puan ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur (t=-2.877; p<.01). Özel okul öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri politika ve amaç-değerlere uyum boyutunda anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 4.45. Çalışılan Kurum Türüne Göre Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İlham Verme	Devlet	189	45,61	9,306	,677	-,948	300	,344
	Özel	113	46,74	11,129	1,047			
İdeal Etki	Devlet	189	27,39	5,398	,393	-,583	300	,561
	Özel	113	27,81	6,829	,642			
Bireysel Etki	Devlet	189	29,96	6,108	,444	-1,021	300	,308
	Özel	113	30,78	7,628	,718			
Zihinsel Teşvik	Devlet	189	40,91	8,065	,587	-1,262	300	,208
	Özel	113	42,26	10,314	,970			

Devlet okulu ve özel okulda çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt ölçek puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunamamıştır. Çalışılan kurum türünün dönüşümcü liderlik toplam puanına etkisi olmadığı gibi, alt boyutlarına da etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.3.1.6. Bulunulan Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Katılımcının bulunduğu okulda çalışma süresi ile örgütsel sosyalleşme ve algılanan dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 4.46.'da verilmiştir.

**Tablo 4.46. Katılımcıların Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi ile Örgütsel Sosyalleşme ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**

Alt Ölçekler	Bulunulan okulda çalışma süresi		
	r	p	N
Mesleki Yeterlilik	,029	,616	302
Kişiler Arası İlişkiler	,094	,102	302
Dil-Tarih	,238(**)	<b>,000</b>	302
Politika	,097	,091	302
Amaç ve Değerlere Uyum	,035	,541	302
İlham Verme	,065	,257	302
İdeal Etki	,074	,199	302
Bireysel Etki	,053	,360	302
Zihinsel Teşvik	,054	,349	302

Tablo 4.46.'ya göre, öğretmenin yaşının, örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon çözümlemesi yapılmıştır ve su sonuçlar elde edilmiştir. Dil-Tarih boyutu ile bulunulan okuldaki çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r = .238$ ;  $p < 0.001$ ). Bulunulan okulda çalışma süresi arttıkça, dil-tarih puan ortalamasının artacağı görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin okuldaki çalışma süresine göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla oluşturulan aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4.47.'de verilmiştir.

**Tablo 4.47. Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Bulunulan Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	Örgütsel Sosyalleşme Boyutları					
		Mesleki Yeterlilik	Kişiler Arası İlişkiler	Dil-Tarih	Politika	Amaç ve Değerlere Uyumu
0-5 Yıl	$\bar{X}$	20,43	23,55	3,64	16,21	20,64
	N	211	211	211	211	211
	ss	3,833	4,019	,756	2,651	3,877
6-10 Yıl	$\bar{X}$	20,46	24,51	3,97	16,43	20,30
	N	63	63	63	63	63
	ss	3,350	3,379	,777	2,821	3,684
11-15 Yıl	$\bar{X}$	22,06	23,53	4,22	16,47	20,41
	N	17	17	17	17	17
	ss	2,304	4,926	,838	3,002	4,287
16-20 Yıl	$\bar{X}$	20,33	26,00	4,33	18,00	23,00
	N	3	3	3	3	3
	ss	2,309	,000	,144	,000	,000
21 Yıl ve üzeri	$\bar{X}$	19,88	25,13	4,22	17,63	21,88
	N	8	8	8	8	8
	ss	2,100	1,553	,248	2,264	3,182

Katılımcılar bulunduğu okulda çalışma sürelerine göre, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt alanlarına ilişkin birbirlerine yakın değerler elde etmişlerdir. Katılımcıların yaş gruplarına göre alt ölçeklerden alınan puan ortalamalarının okulda bulunulan süre arttıkça arttığı gözlenmiştir. Bu bulgulara göre; farklı yaşlardaki katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin boyutlarında farklı puan ortalamaları elde ettikleri gözlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için alt gruplarda N<30 olan gruplar bulunduğundan nonparametrik analizlerden Kruskal Wallis tercih edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 4.48.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.48. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Alt Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
Mesleki Yeterlilik	0-5 Yıl	211	151,97	4,552	4	,336
	6-10 Yıl	63	144,79			
	11-15 Yıl	17	188,09			
	16-20 Yıl	3	117,17			
	21 Yıl ve üzeri	8	127,00			
Kişiler Arası İlişkiler	0-5 Yıl	211	145,02	6,529	4	,163
	6-10 Yıl	63	165,67			
	11-15 Yıl	17	149,29			
	16-20 Yıl	3	227,50			
	21 Yıl ve üzeri	8	187,06			
Dil-Tarih	0-5 Yıl	211	135,67	27,949	4	,000
	6-10 Yıl	63	176,25			
	11-15 Yıl	17	209,59			
	16-20 Yıl	3	242,50			
	21 Yıl ve üzeri	8	216,56			
Politika	0-5 Yıl	211	146,03	5,926	4	,205
	6-10 Yıl	63	156,53			
	11-15 Yıl	17	167,50			
	16-20 Yıl	3	227,00			
	21 Yıl ve üzeri	8	193,94			
Amaç ve Değerlere Uyumu	0-5 Yıl	211	153,14	3,376	4	,497
	6-10 Yıl	63	140,97			
	11-15 Yıl	17	146,41			
	16-20 Yıl	3	211,00			
	21 Yıl ve üzeri	8	179,75			

Bulunduğu okulda çalışma süresine göre katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği alt ölçekleri ile ilgili olarak elde ettikleri sayısal değerler arasındaki farkın istatistiksel olarak

anamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis sınımasında elde edilen değerler incelendiğinde, katılımcıların bulunduğu okulda çalışma sũrelerine gũre *dil-tarih* boyutuna ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı dũzeyde farklılık bulunmaktadır ( $\chi^2 = 27,949$ ,  $p < 0.001$ ). Diğer boyutlara ilişkin puan ortalamaları arasında ise anlamlı dũzeyde farklılıklar sũz konusu değildir.

Farklı alışma sũresine sahip katılımcıların dil-tarih boyutuna ilişkin ortalamaları arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gruplar kendi aralarında ikili olarak Mann Whitney-U analizi ile karşılaştırılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 4.49.'da verilmiştir.

**Tablo 4.49. Bulunduğu Okulda alışma Sũresine Gũre Katılımcıların Dil Tarih Alanına İlişkin Gũrũřleri Arasındaki Farkların Kaynakları**

Gruplar (i)	Gruplar	U	z	p
0-5 Yıl	6-10 Yıl	4828,500	-3,337	<b>,001</b>
	11-15 Yıl	947,500	-3,267	<b>,001</b>
	16-20 Yıl	97,000	-2,082	<b>,037</b>
	21 Yıl ve ũzeri	387,000	-2,626	<b>,009</b>
6-10 Yıl	11-15 Yıl	396,500	-1,681	,093
	16-20 Yıl	47,500	-1,485	,138
	21 Yıl ve ũzeri	179,500	-1,361	,174
11-15 Yıl	16-20 Yıl	22,500	-,326	,745
	21 Yıl ve ũzeri	62,500	-,331	,740
16-20 Yıl	21 Yıl ve ũzeri	8,500	-,757	,449

özũmlemede elde edilen sonuçlara gũre, katılımcıların dil tarih alanındaki puan ortalamaları arasındaki fark, bulunduğu okulda 0-5 yıl çalışma sũresine sahip olanlar ile diğer tũm grupların arasındaki puan ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı gũrũlmũřtir. Bu bulguya dayalı olarak, puan ortalamaları arasındaki farkın, bulunduğu okulda 0-5 yıl çalışma sũresine sahip olanlar aleyhine çıktığı sũylenbilir. Bu bulgudan hareketle bulunduğu okulda 0-5 yıl çalışma sũresine sahip olanlar dil tarih konusundaki örgũtsel sosyalleşme dũzeyinin diğer yaşlardaki katılımcılara gũre daha dũřũk olduğu sũylenbilir.

Katılımcıların algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin okulda çalışma süresine göre farklılaşma durumunun anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla oluşturulan aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 4.50.'de verilmiştir.

**Tablo 4.50. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerinden Elde Ettikleri Puanların Bulunulan Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	Dönüşümcü Liderlik Boyutları				
	İlham Verme	İdeal Etki	Bireysel Etki	Zihinsel Teşvik	
0-5 Yıl	$\bar{X}$	45,63	27,35	30,11	41,21
	N	211	211	211	211
	Ss	10,282	6,115	7,016	9,277
6-10 Yıl	$\bar{X}$	46,38	27,41	30,02	40,95
	N	63	63	63	63
	Ss	9,923	6,184	6,275	8,726
11-15 Yıl	$\bar{X}$	48,82	29,59	32,65	44,82
	N	17	17	17	17
	Ss	7,634	4,638	4,987	7,187
16-20 Yıl	$\bar{X}$	50,33	29,67	33,33	46,33
	N	3	3	3	3
	Ss	2,309	1,155	3,055	,577
21 Yıl ve üzeri	$\bar{X}$	46,50	28,63	30,25	41,25
	N	8	8	8	8
	Ss	10,447	2,446	5,970	7,166

Katılımcılar mesleki kıdemlerine göre, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin alt alanlarına ilişkin birbirlerine yakın değerler elde etmişlerdir. Katılımcıların yaş gruplarına göre alt ölçeklerden alınan puan ortalamalarının okulda bulunulan süre arttıkça arttığı gözlenmiştir. Bu bulgulara göre; farklı yaşlardaki katılımcıların örgütsel sosyalleşme ölçeğinin boyutlarında farklı puan ortalamaları elde ettikleri gözlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için alt gruplarda N<30 olan gruplar bulunduğundan nonparametrik analizlerden Kruskal Wallis tercih edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 4.51.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.51. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklar**

Alt Ölçek	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
İlham Verme	0-5 Yıl	211	148,64	1,934	4	,748
	6-10 Yıl	63	153,69			
	11-15 Yıl	17	170,29			
	16-20 Yıl	3	198,67			
	21 Yıl ve üzeri	8	152,00			
İdeal Etki	0-5 Yıl	211	149,64	2,839	4	,585
	6-10 Yıl	63	147,06			
	11-15 Yıl	17	178,15			
	16-20 Yıl	3	197,83			
	21 Yıl ve üzeri	8	161,69			
Bireysel Etki	0-5 Yıl	211	150,59	3,163	4	,531
	6-10 Yıl	63	146,49			
	11-15 Yıl	17	180,47			
	16-20 Yıl	3	196,67			
	21 Yıl ve üzeri	8	136,31			
Zihinsel Teşvik	0-5 Yıl	211	150,38	4,846	4	,303
	6-10 Yıl	63	143,44			
	11-15 Yıl	17	181,74			
	16-20 Yıl	3	226,50			
	21 Yıl ve üzeri	8	152,06			

Bulunduğu okulda çalışma süresine göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği alt ölçekleri ile ilgili olarak elde ettikleri sayısal değerler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis sınamasında elde edilen değerler incelendiğinde, katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık söz konusu değildir.



## BÖLÜM V. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde analiz edilen verilerin değerlendirilmesine ve tartışılmasına yer verilmiştir. Araştırmanın temel amacı öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyi ve algıladıkları dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Bu çalışmada, İstanbul ili ve Tuzla ilçesindeki öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiler kişisel özellikler bağlamında betimlenmiştir.

Örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik ilişkisinin incelendiği bu çalışmada, elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının (%59) kadın olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların hemen hemen yarısı (%52,3) 31-40 yaş aralığındadır. Medeni durumlarına göre katılımcıların yaklaşık dörtte üçü (%72,8) evli grubundadır. Araştırmaya katılanların yaklaşık dörtte üçü (%73,1) evli bireylerden oluşmaktadır. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin sayısı katılımcıların üçte ikisine (%62,2) tekabül etmektedir. Katılımcıların üçte biri (%31,1) mesleklerinde 6-10 yıllarını çalışmaktadırlar. Ayrıca katılımcıların bulunduğu okulda çalışma süresinin üçte iki oranında (%69,9) 0-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında Tuzla ilçesinde kadın öğretmenlerin daha fazla olduğu, öğretmenlerin çoğunun henüz mesleğin ilk on yılında olduğu, yaş ortalamasının oldukça genç olduğu, devlet okullarının çoğunlukta olduğu ve bulunulan okuldaki çalışma süresi genelde 0-5 yıl olduğu söylenebilir. Tuzla ilçesinin gitgide nüfus sayısı artan bir ilçe olması dolayısıyla birçok okulun son birkaç yılda açıldığı ve öğretmenlerin bu yüzden 0-5 yıl arasında yığıldığı düşünülmektedir. Evren değerleri ile örneklem değerleri örtüşmektedir.

Ölçeklerden elde edilen verilere göre ise, katılımcıların çoğunun örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ve algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin de aynı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İki ölçek arasındaki ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları arasındaki ikili ilişkilerinde yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür.

Örgütsel sosyalleşmenin araştırıldığı ölçeğe göre katılımcıların, mesleklerini ince ayrıntılara kadar öğrendikleri, mesleğinin gerektirdiği görevleri iyi bildikleri ve nasıl yerine getireceklerini öğrendikleri görülmektedir. Katılımcılar okuldaki sorumluluklarını ve mesleğe ilişkin mevzuatı da bildiklerini ifade etmişlerdir. Okulda iş arkadaşlarının katıldıkları sosyal faaliyetlere katıldıklarını, çalışan bireylerle iyi ilişkiler içinde olduklarını ve meslektaşlarının işle ilgili hususlarda gönüllü olarak kendisine yardım ettiklerini belirten katılımcılar, meslektaşlarını arkadaş olarak görmekte, genel olarak herkes tarafından seilmekte ve okulun bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Okulun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini, önemli olayları, kullanılan kısaltma ve kodlamaları bildiğini ifade eden katılımcılar, okuldaki sosyal etkileşim örüntüsünü bildiklerini de vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, okulda geçerli olan normları, belirlenen ve onaylanan davranış kalıplarını bildikleri, kurallara uydukları belirlenen katılımcılar, okulun amaçlarını, öğrencilere kazandırılan değerleri de benimsediklerini belirtmişlerdir. Okul amaçlarının açık ve net olduğunu vurgulayan katılımcılara göre, okulun amaç ve değerleri ile kendi kişisel değerleri örtüşmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde yöneltilen sorulara verilen yanıtlarda da katılımcıların okuldaki yönetici ve öğretmenlerin iyi bir eğitimin ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahip olduklarını düşündükleri ve müdürün kendilerine heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizdiğini ve okula ilişkin olarak belirlenen hedeflere ulaşmada tutarlılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Müdürün derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediği şeyler hususunda kendileriyle görüş alışverişinde bulunduğunu ifaden eden katılımcılara göre okul müdürü okul müdürü okul hedeflerini ayrıntılı olarak kendileriyle paylaşmakta ve üzerinde birlikte düşünmektedirler.

Okul müdürünün okul sorunları hakkında kendilerini bilgilendirdiğini belirten katılımcılara göre müdürün yapılan işlerde hep başarıya odaklanılmasını sağladığı, çalışma şevkini sürekli canlı tuttuğu, amaçların gerçekleştirilmesinde kendilerine güvendiği, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izlediği ve eğitim faaliyetleri hakkında öğretmenlerden yeni bakış açısı geliştirmelerini beklemektedir.

Öğretmenlere göre okul müdürü, eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate almakta, karşılıklı güvenin sorunları çözümedeki önemini vurgulamakta, ideal ve değerlerine bağlı olmakta, işe yönelik eylemlerin gerisindeki temel amacı görmelerini sağlamakta, önem verdiği ve inandığı hususları kendileriyle paylaşmakta, herkesin paylaştığı ortak amaca sahip olmanın ve inanılan şeylerin yapılmasında kendilerini adamalarının önemini vurgulamaktadır. Diğer taraftan okul müdürü, kendilerine grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranmakta, kendilerini geliştirmesine olanak sağlamakta, sorunlarını dikkatle dinlemekte, mesleki olarak güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda kendilerine destek olmakta, her birine farklı ihtiyaç ve becerilere sahip bireyler olarak davranmakta ve iyi bir çalışma ortaya koyan kişiden de övgü ile söz etmektedir.

Okul müdürünün, genel kabul gören ve tartışılmamış fikirlerin bile yeniden sorgulanmasını ve düşüncelerini ortaya koymasını için kendilerini teşvik ettiğini belirten katılımcılara göre okul müdürü, işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yeni yaklaşımlar önermekte, sorunları çözerken birbirinden farklı bakış açıları aramakta, karşılaşılan sorunlara alışılmadık

çözüm yolları denemeleri için kendilerini teşvik etmektedir. Bunun yanı sıra okul müdürü, önemli yargıların bile yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanmakta, okulun geleceğini şimdiden görmelerine yardımcı olmakta, işi yapma yöntemlerini geliştirmelerine katkıda bulunmakta, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açık olmaktadır.

Araştırmada demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığının tespit edilmesine yönelik analizler sonucunda; örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan kurum türüne anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. Yalnızca bulunan okulda çalışma süresinde anlamlı farklılık bulunmuş, 0-5 yıldır bulunduğu okulda çalışan öğretmenlerin daha düşük örgütsel sosyalleşme puanına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte; Yetimakman' (2018) a göre, ortaöğretim okulunda görevli öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kurtulmuş' (2018) a göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile yaş, mesleki kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Baş' (2016) a göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak bu bulgudan farklı olarak; Çelik' (2018) e göre cinsiyet, okul türü, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Gencer' (2018) e göre örgütsel sosyalleşme algıları kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Kurtulmuş' (2018) a göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Yıldırım' (2017) a göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı fark bulunmuştur. Baş'ın (2016) okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin cinsiyete, yaşa, görev süresine ve çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ardur' (2014) a göre öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinde yaş, branş, çalışılan okulun bulunduğu mevki ve sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Literatürde yapılan araştırmanın sonucunu destekler nitelikte çok sayıda araştırmanın var olmasına karşın, farklı sonuçların bulunduğu araştırmaların da olduğu tespit edilmiştir.

Alt ölçek puanları karşılaştırıldığında ise; mesleki yeterlilik alt boyutunda mesleki kıdeme göre farklılaşma olduğu, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip grubun mesleki yeterlilik alt ölçek puanının diğer gruplardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dil-Tarih alt boyutunda ise bulunan okulda çalışma süresine farklılaşma olduğu, çalışma süresi 0-5 yıl olan öğretmenlerin dil-tarih alt ölçek puanının en düşük olduğu belirlenmiştir. Bu bulguyu

destekler nitelikte; Çelik' (2018) e göre öğretim elemanlarının mesleki kıdemlerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelendiğinde, mesleki yeterlilik ve dil tarih boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışılan okul türüne göre, politika ve amaç-değerlere uyum alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir, özel okul öğretmenlerinin politika ve amaç-değerlere uyum alt boyutlarında daha yüksek puanlar elde ettiği belirlenmiştir. Kurtulmuş' (2018) e göre örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından örgüt politikası ve dil - tarih alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdem yılı değişkeni ile anlamlı farklılaşma göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın örgüt politikası alt boyutunda 11 – 15 yıl arasında olanlar lehine olduğu görülmektedir. Örgüt dil – tarih alt boyutunda ise mesleki kıdem yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Yıldırım' (2017) a göre, örgüt dili ve tarihi boyutunda 16 yıl ve üzeri öğretmenlerin sosyalleşme düzeyleri, 0-5 yıl öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu durum öğretmenlerin hizmet sürelerinin artmasıyla, mesleki yeterlik algısının arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Alt ölçeklerde yapılan ilişki analizleri sonuçlarına göre, mesleki kıdem ile mesleki yeterlilik boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki kıdem arttıkça, mesleki yeterlilik boyutuna ait puanın yükseldiği görülmüştür. Erdoğan' (2012) a göre, mesleki yeterlik boyutunda, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerden, 11-20 arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Buna göre kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi daha az olan öğretmenlere göre kendilerini mesleki yönden daha yeterli algıladıkları belirlenmiştir.

Bulunulan okulda çalışma süresi ile Dil-Tarih boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süresi arttıkça, dil-tarih alt ölçek puanının artacağı belirlenmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte, Erdoğan'ın (2012) araştırmasına göre, Dil-tarih boyutunda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerden, 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmüş ve dil-tarih boyutunda kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin, kıdemi daha az olan öğretmenlere göre kendilerini daha fazla sosyalleşmiş olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Ayrıca çalışılan kurum türü ile politika ve amaç değerlere uyum alt boyutlarının arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özel okul öğretmenlerinin daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan aynı alt boyutları içeren ölçeklerin

kullanıldığı önceki araştırmalarda, öğretmenın çalıştığı kurum türü (özel/devlet olması) ile ölçek puanlarında farklılaşma bakılmamıştır.

Algılanan dönüşümcü liderlik ölçeği puanları karşılaştırıldığında, cinsiyet, medeni durum, çalışılan kurum türü ve bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılaşma bulunamamıştır. Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur, 51-60 yaş aralığında olan öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin en yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı farklılık bulunmuştur, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin en yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulguları destekler nitelikte; Gelmez'in (2018) araştırmasında yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan birer unsur olduğu tespit edilmiştir. Yaş ve mesleki kıdem arttıkça algılanan dönüşümcü liderlik düzeyinin arttığı görülmüştür. Kiriş'in (2016) araştırmasında da öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili algıları, yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bulgulardan farklı olarak; Şar'ın (2018) araştırmasında öğretmenlerin algılarında cinsiyet, yaş ve kıdem yılı değişkenine göre farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Mete'nin (2018) araştırmasında da kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Literatürde yapılan araştırmanın sonucunu destekler nitelikte çok sayıda araştırma var olmasına karşın, farklı sonuçların bulunduğu araştırmaların da olduğu tespit edilmiştir.

Alt ölçek puanları karşılaştırıldığında ise, yaş değişkenine göre ilham verme ve bireysel etki alt boyutlarında farklılaşma tespit edilmiştir, 51-60 yaş aralığında olanların iki alt boyutta da daha yüksek puanlar aldıkları görülmüştür. Mesleki kıdem değişkenine göre, ilham verme, ideal etki ve bireysel etki boyutunda anlamlı farklılıklar bulunurken, zihinsel teşvik boyutunda anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. İlham verme ve ideal etki alt boyutlarından elde edilen puanlara göre, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek puanları aldıkları belirlenmiştir. Bireysel etki alt boyutundan elde edilen puanlar karşılaştırıldığında ise 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip grubun en düşük puanlara sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bulguları destekler nitelikte, Ulutaş'ın (2010) araştırmasına göre, öğretmenler mesleki kıdem gruplarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamasında ilham verici motivasyon, ideal etki ve bireysel ilgi alt boyutları ile anket genelinde anlamlı farklılık görülmüştür. İlham verme ve ideal etki alt boyutlarında 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin lehine sonuçlar bulunurken, bireysel etki alt boyutunda 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip grup aleyhinde sonuçlar bulunmuştur. Kiriş (2013) e göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre ilham verme, bireysel etki ve ideal etki alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Zihinsel teşvik puanlarında ise anlamlı farklılık

bulunmamıştır. Bu bulgulardan farklı olarak Keleş (2009) a göre, ilham verme, bireysel etki ve ideal etki boyutunun mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Alt ölçeklerde yapılan ilişki analizleri sonuçlarına göre, yaş ile ilham verme boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş arttıkça, ilham verme boyutuna ait puanın yükseldiği görülmüştür. Mesleki kıdem ile ilham verme boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki kıdem arttıkça, ilham verme alt ölçek puanının artacağı belirlenmiştir. Ayrıca mesleki kıdem ile zihinsel teşvik boyutu arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça, zihinsel teşvik alt ölçek puanının artacağı belirlenmiştir. Bu bulgular, Ulutaş (2010) ve Kiriş (2013) araştırma sonuçları ile örtüşürken, Keleş (2009) araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Araştırma sonuçlarına göre araştırmacılar için aşağıdaki öneriler verilebilir

- Gerçekleştirilen araştırmada sonuçların daha fazla genellenebiliyor olması araştırma açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bu seçilen örneklemin daha fazla kişiden oluşması sağlanabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile algıladıkları dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki konusu, ilkökul ve ortaokul gibi diğer eğitim seviyesindeki okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler açısından değerlendirilebilir.
- İstanbul'un Tuzla İlçesindeki resmi ve özel liseler ile sınırlı olan bu araştırma Türkiye'nin başka illerinde ve ilçelerinde yapıp farklı sonuçlar alınabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri farklı alt boyutlar içeren ölçekler kullanılarak ölçülebilir. Bu sayede konunun farklı boyutları da ele alınabilir ve farklı bakış açılarının ortaya çıkması sağlanabilir.
- Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri ile algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı araştırma müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel sosyalleşmeleri arasındaki ilişki şeklinde yapılabilir.

### **5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

- Son yıllarda her tür örgütte yönetici pozisyonundaki bireylerin değişimin karşısında durmama, hızlı ve etkin olma, karara astlarını katma, karizmatik olma, ilham kaynağı olabilmek ve birbir ilgi ve destek sağlama gibi özelliklere sahip olması dönüşümcü lider

stiline sahip olması ile ilişkilendirilir. Bu vasfı taşıyan liderlerin örgütleri başarılı olmaktadır.

- Eğitimde öğretmenlerin motivasyonunu ve öğrenci memnuniyetini arttıran dönüşümcü lider özelliklerine sahip müdürlerdir. Risk almaktan kaçınmayan, hata yapmaktan korkmayan ve hatalarından ders çıkaran eğitim liderleri başarılı olacaktır. Bu açıdan okullarda okul müdürü değişime engel olmak yerine değişimi okul vizyonuna entegre edebilir ve gerekli desteği sağlarsa oldukça başarılı olabilir.
- Eğitim sistemi ve kurumları değişimin öncüsü konumundadır. Eğitim kurumlarında eski yönetim anlayışları ile değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Kurum yönetimlerinin değişime açık olması, kurum dışı gelişmelere eşlik edebilmesi, kişiler arası ilişkilerin sağlam ve iletişim güçlü olması ve çalışanlarını motive ederek değişime giden yolda onlara rehber olması gerekmektedir.
- Okul yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının önem arz ettiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin bu tür özelliklerini geliştirmeleri yönünde teşvik edilmeleri gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı koordinesinde yöneticilerin bu tür özelliklerini geliştirecek seminer ve kurslar düzenlenmesinin gerekliliği ortadadır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akar, H. (2017). Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi. *Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(2), 1-25.
- Akkaş Baysal, E. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, N. (2016). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aktaş, Z., Türk Aktaş, M., ve Erol, H. (2015). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Mustafa Kemal Atatürk. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39(2), 222-236.
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Yüksek Lisans tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andur, A. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Manisa ili örneği). *Yükseklisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Araza, A., Aslan, G., ve Bulut, Ç. (2013). Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması. *Journal of Yasar University*, 8(32), 5556-5582.
- Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayıncılık.
- Aşçıbaşıoğlu Çapar, D. (2007). İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya ili örneği). *Yükseklisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşçıbaşıoğlu Çapar, D. (2007). İlköğretim Okulu Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Antalya İli Örneği). *Yükseklisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 23(2), 257-274.
- Aydoğan, E., ve Semiz, S. (2007). İşletmelerde Teknoloji Yönetimi Bağlamında İleri Üretim Teknolojileri. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 115-133.
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Aytemiz Seymen, O. (2000). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli: Örgütsel Bağlılık (Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme, Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balkış Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2002). *Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baş, A. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yükseklisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Bennis, W. (1995). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (M. Özel, Çev.) İstanbul: İz Yayıncılık.
- Bennis, W. (1999). *"Liderlerin Lideri Olmak" Geleceği Yeniden Düşünmek*. (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Yayınları.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bolat, T., ve Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değeriendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2006). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, ř., ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Ceylan, A., ve Begeç, S. (2001). Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı'nda Yapılan Bir Araştırma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. Nevşehir.
- Coşkun, F. (2005). Askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri (Doğu Anadolu bölgesi örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cox, D., ve Hoover, J. (2003). *Kızışan Ortamda Liderlik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cömert, M. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekiştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çalışkan, İ. G. (2009). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarına göre incelenmesi:Özel eğitim öğretmenleri örneği. *Yükseklisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çapar, D. A. (2007). İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Antalya İli örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, B. (2018). Öğretim elemanlarının örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Yükseklisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2013). Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin özbilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 199-219.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelikten, M., Şanal, M., ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 207-237.
- Çetin, M., ve Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21-38.
- Çetiner, A. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çıpa, D. (2014). Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dal, A. (2012). İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş.'de çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi. *Yükseklisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- De Jung, J. P., ve Den Hartog, D. N. (2008). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. 06 18, 2018 tarihinde Working Paper: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200820.pdf> adresinden alındı
- Demir, H., ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 61, 72-90.

- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirer, S. (2014). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Yükseklisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirkart, M. (2015). İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Yükseklisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğanalp Kesmez, Ö. (2015). Özel ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 131-146.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Yükseklisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Drucker, P. (1999). *Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil*. (S. Atay, Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Duralı, M. (2007). Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, D. (2008). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi. *Yükseklisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Ankara Üniversitesi İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, A. (2015). Eğitim Yönetimi Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kitiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10), 1-15.
- Erden, M. (2008). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, U. (2012). İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği). *Yükseklisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğdu, M. Y., Umurkan, F., ve Kuru, T. (2013). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler. *İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 37-54.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Ergün, E., ve Taşgıt, E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A., ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Eroğlu, A., Topçu, M. K., ve Basım, H. N. (2018). Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları ile Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 123-136.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Garip, N. E. (2009). Okul Yöneticilerinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerine Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi Tekirdağ İli Örneği. *Yükseklisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gelmez, S. (2018). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gencer, M. (2018). Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi. *Doktora Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Geylan, R., ve Tonus, H. Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gong, Y., Huang, J. C., ve Farh, J. L. (2009). Employee Learning Orientation Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Güçlü, N. (1996). Öğretmen Olma Süreci: Sosyalleşme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 20(99), 55-63.
- Gül, H., ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gümüşeli, A. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 23-24.
- Gümüşlüoğlu, L., ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Güneş, A. M. (2011). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Güneş, Ç. (2012). Öğretmen tükenmişliği ve örgütsel sosyalleşme: Türkiye'deki ingilizce öğretmenleri örnekleme. *Yükseklisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D., ve Mathis, R. L. (1989). *Management Concepts and Effective Practice*. West Publishing Company.
- Iraz, R., ve Şimşek, G. (2004). “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 99-117.
- İşcan, Ö. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- İşcan, Ö. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 171-185.
- İzğören, A. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Jaussi, K. S., ve Dionne, S. D. (2003). Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475-498.
- Jung, D. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kandemir, M. (2018). Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinde motivasyonun aracı rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kara, H. (2011). *Yönetmel ve Örgütsel Değerler*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Karadağ, T. F. (2011). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Elazığ ili örneği). *Yükseklisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara : Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri . *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi Yayınları.

- Katman, H. (2010). Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kaya, S. (2015). İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, T. (2014). Okul Yönetiminde Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioglu, T. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keleş , G. Ö. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Hayatında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kiriş, B. (2016). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kiriş, İ. (2013). İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri: Adana ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, T. (2006). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kotter, J. (1996). *Değişim*. (M. Tüzel, Çev.) İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- Kozak, M. A., ve Güçlü, H. (2003). *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*. 06 17, 2018 tarihinde İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi: <http://www.isguc.org/?p=articleveid=29vecilt=5vesayi=1> adresinden alındı
- Köse, A., ve Uzun, M. (2017). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Kadın Yönetici Olmak: Sorunlar ve Eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1058-1083.
- Kurtulmuş, Ö. F. (2018). Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yükseklisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kuşdemir, Y. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerileri (Kırıkkale İli örneği ). *Yükseklisans Tezi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyumcu, N. (2014). Kamuda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolü. *Yükseklisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marşap, A. (1995). *Yönetim Kontrol Sistemleri*. Ankara: KHO Yayınevi.
- Marşap, B. (1995). Muhasebe mesleğinde iş tatmininin Türkiye açısından incelenmesi. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maxwell, J. (2004). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Memduhoğlu, H. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Mete, U. (2018). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mutlu, B. (2008). İstanbul ortaöğretim okullarında okul kültürü ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri. *Yükseklisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oran, N. (2002). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. *Yükseklisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğretir, M. (2013). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri. *Yükseklisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Önal, G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara:: Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. (2005). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özkan, Y. (2004). Göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları Ordu ili örneği. *Yükseklisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkan, Y. (2004). *İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*. 06 19, 2018 tarihinde İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi: <https://www.isguc.org/?p=articleveid=176vecilt=6vesayi=1veyil=2004> adresinden alındı



- Özkan, Y. (2005). Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi. *Yükseklisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği). *Yükseklisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2009). *Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Saylı, H. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği. *Doktora Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylı, H., ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişim Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 30, 193-210.
- Schein, E. (1980). *Örgütsel Psikoloji*. (A. Sağtürk, Çev.) Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin, O. B., Uçar, Z., ve Duygulu, E. (2015). Güven, Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-20.
- Shah, T. A., Nisar, M., Rehman, K., ve Rehman, L. (2011). Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8558-8566.
- Shung, J. S., ve Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Yönetimi)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Sönmez, Y., ve Özmen, F. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Şahin, S. (2004). Kul Müdürlerinin Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler: İzmir İli Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.

- Şar, E. (2018). Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeker, M., ve Kutanis, Ö. (2015). Hayvan Çiftliği Romanındaki Koca Reis Dönüştürücü Lider midir? 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Şengül Doğan, E. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., ve Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Eroğlu, A., ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.
- Tekin, S. (2008). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Tezcan, M. (1980). Eğitim ve Bilim Dergisi. *Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri*, 5(25), 28-40.
- Tezcan, M. (2000). *Sosyolojik Kuramlarda Eğitim*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Toksöz, S. (2010). 21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tosun, F. (2015). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması: Başakşehir ilçe örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncel, H. (2013). Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.

- Turgut, E., ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. Bursa: Alfa Akademi Yayıncılık.
- Ulutaş, S. (2010). Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uyguralp Gizdem , Ö. (2015). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde informal grupların etkileri. *Yükseklisans Tezi*. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uzer, M. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri: Silivri ilçesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, F. (2015). İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi (İzmir ili örneği). *Yükseklisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wang, A. C., ve Cheng, B. S. (2010). When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yetimakman, F. (2018). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumu ve örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki. *Yükseklisans Tezi* . Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Yıldırım, Ç. (2017). Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme. *Yükseklisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yılmaz, L. (2010). Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, L. (2010). Halk Eğitimi Merkezlerinin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, H. İ. (2015). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. *Verimlilik*, 97-100.

Zeren, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (ř.urfa ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



## **EKLER**

### **EK 1. Anket Formu**

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Anket sorularına verdiğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından çok önemlidir. Verdiğiniz tüm bilgiler saklı tutulacaktır. Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

- 1) Cinsiyetiniz
  - a) Kadın
  - b) Erkek
- 2) Yaşınız
  - a) 21-30
  - b) 31-40
  - c) 41-50
  - d) 51-60
  - e) 61 ve üzeri
- 3) Medeni Durum
  - a) Evli
  - b) Bekar
- 4) Mesleki kıdeminiz
  - a) 0-5 yıl
  - b) 6-10 yıl
  - c) 11-15 yıl
  - d) 16-20 yıl
  - e) 21 yıl ve üzeri
- 5) Çalıştığınız kurum
  - a) Devlet Okulu
  - b) Özel Okul
- 6) Bulduğunuz okuldaki görev süreniz
  - a) 0-5 yıl
  - b) 6-10 yıl
  - c) 11-15 yıl
  - d) 16-20 yıl
  - e) 21 yıl ve üzeri

<b>ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1) Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.					
2) Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.					
3) Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.					
4) Okulumdaki sorumluluklarımı biliyorum.					
5) Mesleğimle ilgili mevzuatı biliyorum.					
6) Okulumdaki iş arkadaşlarımla katıldığım sosyal etkinliklere ben de katılırım.					
7) Okulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
8) Okulumdaki meslektaşlarım işimle ilgili konularda gönüllü olarak bana yardım ederler.					
9) Okulumdaki meslektaşlarımla çoğumu arkadaşım olarak görüyorum.					
10) Okulumda herkes tarafından sevilirim.					
11) Okulumdaki meslektaşlarımla çoğu beni bu okulun bir parçası olarak kabul ederler.					
12) Okulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.					
13) Okulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.					
14) Okul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri biliyorum.					
15) Okulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların anlamlarını biliyorum.					
16) Okulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu biliyorum.					
17) Okulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler) örüntüsünü anlıyorum.					
18) Okulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan davranış kalıpları) biliyorum.					
19) Okulumda geçerli olan kurallara uyarım.					
20) Okulumun amaçlarını destekliyorum.					
21) Okulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri benimsiyorum.					
22) Okulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.					
23) Okulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum.					
24) Okulumun amaçları aynı zamanda benim de amaçlarımdır.					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>					
<b>İlham Verme</b>					
1) Müdürümüz bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer					
2) Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler iyi bir eğitimin ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.					
3) Müdürümüz okulla ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.					
4) Müdürümüz, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişinde bulunur.					
5) Müdürümüzle okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz.					
6) Müdürümüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.					
7) Müdürümüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.					
8) Müdürümüz, okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.					
9) Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.					
10) Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz hususunda bize güvenir.					
11) Müdürümüz, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler.					
12) Müdürümüz okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.					
<b>İdeal Etki</b>					
1) Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
2) Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
3) Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.					
4) Müdürümüz, işle ilgili eylemlerimizin altında yatan birincil amacı görmemizi sağlar.					
5) Müdürümüz, çok önem verdiği ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.					
6) Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.					
7) Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular.					

<b>Bireysel Etki</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
1) Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.					
2) Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.					
3) Okul müdürümüz, kendi kendimizi geliştirmemize olanak sağlar.					
4) Okul müdürümüz, sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.					
5) Okul müdürümüz, kafamızı kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.					
6) Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.					
7) Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.					
8) Okul müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.					
<b>Zihinsel Teşvik</b>					
1) Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana kadar hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile yeniden sorgulanmasını teşvik eder.					
2) Müdürümüz, kendi düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder.					
3) Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.					
4) Müdürümüzle, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar.					
5) Müdürümüz, alışlagelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.					
6) Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilemez olarak görünen yargılarımızın bile yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.					
7) Müdürümüz, problemler üzerinde gelişigüzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.					
8) Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (içe kapanıklık gibi) kişisel ilgi gösterir.					
9) Müdürümüz okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.					
10) Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.					
11) Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.					



## EK 2. Ölçek Kullanım İzinleri

### Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Kimden: UFUK ERDOĞAN [<mailto:uerdogan@firat.edu.tr>]  
Gönderilmiş: Paz 08.07.2018 13:41  
Kime: GULIZ AYDIN TURAN  
Konu: Re: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Kullanım İzni

??


Merhaba Sayın hocam,

Tez çalışmam kapsamında geliştirmiş olduğum Öğretmenler için Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğini araştırmanızda kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Çalışmanızda başarılar ve kolaylıklar dilerim.

Ufuk Erdoğan.

### Dönüşümcü Liderlik Ölçeği


 **necibe oran mete** <[necibeoran@hotmail.com](mailto:necibeoran@hotmail.com)>  
Alıcı: ben ▾ 7 Ağu 2018 Sal 13:06 ☆ ↶

Sayın Hocam,  
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması ana bilim dalında yazmış olduğum "İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri" başlıklı tezimde kullandığım ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.  
Kolaylıklar diliyorum. İyi çalışmalar.  
**Necibe Oran METE**

iPhone'umdan gönderildi

GÜLİZ AYDIN TURAN <[gulizaydinturan@gmail.com](mailto:gulizaydinturan@gmail.com)> şunları yazdı (7 Ağu 2018 09:

### EK 3. Uygulama İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.16595360  
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

18/09/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Marmara Üniversitesi'nin 14.08.2018 tarih ve 1800216674 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/2017/25 No'lu Gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 13.09.2018 tarihli tutanağı.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Güliz AYDIN TURAN'ın "Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sosyalleşme ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki: İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneği" konulu tezi kapsamında, ilimiz Tuzla ilçesinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere; kişisel bilgi formu, örgütsel sosyalleşme ölçeği ve dönüşümcü liderlik ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
18/09/2018

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d937-46b4-3ea3-a1cf-9512 kodu ile teyit edilebilir.