

**T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİLİN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİSİ:  
ÇANAKKALE İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sedat YAKUT**

**ÇANAKKALE  
Ocak, 2020**

**T.C.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı  
Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği**

**Sedat YAKUT  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman  
Doç. Dr. İlknur MAYA**

**Çanakkale  
Ocak, 2020**

## Taahhütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum **“Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği”** adlı çalışmanın bilimsel ahlak ve değerlere aykırı bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih: 24/01/2020

  
Sedat YAKUT


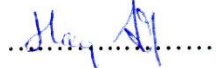
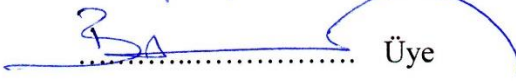
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Sedat YAKUT tarafından hazırlanan çalışma, 24/01/2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : 10325317

Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza	
Doç. Dr.	İlknur MAYA		Danışman
Prof. Dr.	Hasan ARSLAN		Üye
Doç. Dr.	Bertan AKYOL		Üye

Tarih: .....

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ  
Enstitü Müdürü

## Önsöz

Eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için güvenlik koşullarının, fiziksel şartların, eğitim araç gereçlerinin, insan kaynaklarının mevcut şartlara göre öğrencilere en iyi düzeyde sunulması gerekir. Eğitim sürecinin yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi eğitim lideri tarafından sağlam yapılmalıdır ve dönütler dikkate alınmalıdır, bu sayede olumlu çıktılar elde edilebilir.

Okullar, her ne kadar eğitim öğretimin yapıldığı formel örgütler diye adlandırılrsa da, eğitimin hammaddesi insan olduğu için her zaman formel yönetim tarzı işlemeyebilir. İnfomal yönetim tarzı da gerektiğinde işe koşulmalıdır. İnsanoğlunun duygusal bir varlık olması bunu gerektirir. Örgütlerin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Okul yöneticileri başarılı olmak istiyorsa, mutlaka öğretmenlerini olumlu şekilde harekete geçirmeli, motivasyonel dil kullanmalı, öğretmenleri o okulda çalışmaya istekli kılmalıdır. Motive öğretmenlerin oluşturduğu pozitif enerji, öğrencileri de motive edecektir. Motive öğretmenlerin ve öğrencilerin bulunduğu bir okulda başarı kaçınılmazdır. Her okulun başarı hedefi farklıdır, çünkü her okul aynı akademik düzeye sahip öğrenci girdisine sahip değildir. Nitekim fen lisesi öğrencisinden beklenen başarı hedefi ile meslek lisesi öğrencisinden beklenen başarı hedefi aynı olmamalıdır. Girdi ve çıktı arasındaki performans ölçülmeli, hedeflenen ilerleme dikkate alınmalıdır. Çağımız eğitim anlayışında, başarı isteyen okul müdürleri motivasyonel dili kullanmalı, öğretmenlerini çalışmaya istekli kılmalıdır.

Yönetici olarak çalışmak aynı zamanda eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmak, hem teoriyi hem de pratiği yaşama şansı sunuyor, bana özgüven aşıyor, beni güçlü kılıyor. Eğitimim sırasında destek olan danışman hocam Doç. Dr. İlknur MAYA'ya, eşim Serap YAKUT'a, arkadaşım Mehmet ÖKSÜZ'e teşekkürler. Bu tezi, bilime meraklı: "Tez nasıl gidiyor baba?" diye soran oğlum Salih YAKUT' a armağan ediyorum.

# Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği

Sedat YAKUT

## Özet

Bu araştırmanın amacı, Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde ve nicel araştırma şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Verileri toplamak için “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 58 resmi lisede görev yapan 826 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS programına aktarılarak; frekans, yüzde analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis-H testi analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu, motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasında yüksek seviyede bir ilişki olduğu ve okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyi arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonel dil algı düzeyleri ile öğretmen cinsiyeti, öğretmenlerin eğitim durumu, okul müdürü cinsiyeti, okul türü ve ilçe değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile öğretmen cinsiyeti, öğretmenlerin eğitim durumu, okul türü ve ilçe değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel bağlılık, Motivasyonel dil, Okul müdürü, Öğretmen

**The Impact of Motivational Language Used by School Principals on Teachers'  
Organizational Commitment: The Case of Çanakkale Province**

**Sedat YAKUT**

**Abstract**

The aim of this study is to determine the impact of motivational language use of school principals on organizational commitment according to the perceptions of teachers working in state high schools of Çanakkale Provincial Directorate of National Education. The research was conducted in a scanning model and quantitative research.

“Motivational Language Scale” and “Organizational Commitment Scale for Teachers” were used to collect the data. The scale was applied to 826 teachers working in 58 state high schools of Çanakkale Provincial Directorate of National Education. By transferring the collected data to SPSS program; frequency, percentage analysis, correlation analysis, multiple regression analysis, Mann Whitney-U test and Kruskal Wallis-H test analyzes were conducted.

According to the results of the research, it was determined that the use of motivational language by school principals was a significant predictor of organizational commitment, that there was a high level of relationship between motivational language and organizational commitment, and that the level of organizational commitment of teachers increased as the level of motivational language use by school principals increased.

A statistically significant relationship was found between teachers’ motivational language perception levels and teacher gender, teachers' education level, school principal gender, school type and district variables. A statistically significant relationship was found between the teachers’ organizational commitment perception levels and teacher gender, teachers' educational level, school type and district variables.

**Key Words:** Organizational commitment, Motivational language, School principal,  
Teacher





## İçindekiler

Önsöz.....	v
Özet .....	vi
Abstract .....	vii
İçindekiler.....	ix
Tablolar Listesi.....	xiv
Kısaltma ve Semboller .....	xvii
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu .....	1
Araştırma problemi.....	4
Alt problemler. ....	4
Araştırmanın Amacı .....	5
Araştırmanın Önemi .....	6
Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
Araştırmanın Varsayımları .....	7
Tanımlar .....	7
Bölüm II: Kuramsal Çerçeve.....	8
Liderlik .....	8
Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar. ....	11
Motivasyonel Dil .....	13
Etkisöz edimi.....	16
Edimsöz edimi.....	16

Düzsöz edimi .....	16
Motivasyonel Dil ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	19
Motivasyonel Dil İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	24
Örgütsel Bağlılık .....	29
Etzioni'nin Yaklaşımı.....	31
Kanter'in Yaklaşımı .....	32
O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı .....	33
Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	33
Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	34
Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	36
Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	40
<b>Bölüm III: Yöntem .....</b>	<b>44</b>
Araştırmanın Modeli .....	44
Evren ve Örneklem.....	45
Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	46
Veri Toplama Araçları.....	53
Motivasyonel Dil Ölçeği .....	53
Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	54
Verilerin Toplanması.....	55
Verilerin Analizi .....	55
Güvenilirlik analizleri.....	56

Bölüm IV: Bulgular.....	59
Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil Düzeyine İlişkin Bulgular .....	59
Motivasyonel Dil Puanlarının Bağımsız Değişkenlere Göre Analizine İlişkin Bulgular.....	61
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının öğretmenlerin cinsiyeti bağımsız değişkenine göre incelenmesi.....	61
MD geneli ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre incelenmesi .....	63
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının katılımcıların eğitim durumuna göre incelenmesi.....	64
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresi bağımsız değişkenine göre incelenmesi.....	66
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul müdürü cinsiyeti bağımsız değişkenine göre incelenmesi.....	67
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul müdürünün lisansüstü eğitim durumuna göre incelenmesi .....	69
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre incelenmesi.....	69
Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının ilçe bağımsız değişkenine göre incelenmesi.....	73
Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgular.....	76

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	77
Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin cinsiyeti değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	78
Örgütsel bağlılık puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi. ....	78
Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre incelenmesi	79
Örgütsel bağlılık puanlarının şimdiki okulda çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi.....	79
Örgütsel bağlılık puanlarının okul müdürü cinsiyeti değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	80
Örgütsel bağlılık puanlarının okul müdürlerinin eğitim durumuna göre incelenmesi.....	80
Örgütsel bağlılık puanlarının okul türüne göre incelenmesi .....	81
Örgütsel bağlılık puanlarının ilçe değişkenine göre incelenmesi.....	82
Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	82
Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Spearman Rho korelasyon analizi değerlendirilmesi.....	82
Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin regresyon analizi ile değerlendirilmesi.....	83
Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bulgular .....	84

Motivasyonel dil kullanımı en yüksek ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek beş lisenin aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgular .....	85
Motivasyonel dil kullanımı en düşük ve örgütsel bağlılık düzeyi en düşük beş lisenin aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgular .....	86
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	88
Tartışma.....	88
Sonuçlar.....	90
Öneriler.....	99
Kaynakça.....	100
Ekler .....	116
Ek A: İzin Yazıları .....	116
Ek B: Ölçekler.....	119
Özgeçmiş.....	121

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Öğretmen Cinsiyet Değişkeninin Frekans Analizi.....	46
2	Mesleki Kıdem Değişkeninin Frekans Analizi.....	46
3	Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Analizi.....	47
4	Şimdiki Okulda Çalışma Süreleri Değişkeninin Frekans Analizi.....	47
5	Okul Müdürü Cinsiyet Değişkeninin Frekans Analizi.....	48
6	Okul Müdürlerin Lisansüstü Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Analizi.....	48
7	Okul Türü Değişkeninin Frekans Analizi.....	49
8	Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeninin Frekans Analizi.....	50
9	Okul Değişkeninin Frekans Analizi.....	51
10	Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Cronbach Alfa Katsayı Değerleri.....	57
11	Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Cronbach Alfa Katsayı Değerleri .....	58
12	Motivasyonel Dil Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı .....	59
13	Motivasyonel Dil Ölçeğinin Geneli ve Alt Boyutları İstatistikleri .....	61
14	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Öğretmen Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	62
15	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Ait İlişkisiz Ölçümler İçin Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	63
16	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Mann -Whitney U-Test Sonuçları	65

17	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Şimdiki Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Ait İlişkisiz Ölçümler İçin Kruskal Wallis H-Test Sonuçları .....	66
18	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Okul Müdürü Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	68
19	Motivasyonel Dil Alt Boyut Puanlarının Okul Müdürünün Lisansüstü Eğitim Değişkenine Göre Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	69
20	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Okul Türü Değişkenine Ait İlişkisiz Ölçümler İçin Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	70
21	Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının İlçe Değişkeni Açısından Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	73
22	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	76
23	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmen Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	78
24	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	78
25	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann -Whitney U-Test Sonuçları.....	79
26	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Şimdiki Okulda Çalışma Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	80
27	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Müdürü Cinsiyeti Değişkenine Göre Mann-Whitney U-Testi Sonuçları.....	80

28	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Mann -Whitney U-Test Sonuçları.....	81
29	Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	81
30	Örgütsel Bağlılık Puanlarının İlçe Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Test Sonuçları.....	82
31	Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman RHO Korelasyon Analizi Tablosu.....	83
32	Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu .....	83
33	Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Okullara İlişkin Aritmetik Ortalamaları.....	84
34	En Yüksek Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Algısına Sahip Beş Lisenin Aritmetik Ortalamaları.....	86
35	En Düşük Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Algısına Sahip Beş Lisenin Aritmetik Ortalamaları.....	87



## Kısaltma ve Semboller

MD: Motivasyonel Dil

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör

Vd. : ve diğeri

M-W-U: Mann Whitney U

K-W-H: Kruskal Wallis H



## **Bölüm I: Giriş**

Bu bölümde öncelikle problem durumu ortaya konulacak, daha sonra araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına ve varsayımlarına değinilecek ve en sonunda da araştırma ile ilgili temel kavramlara yer verilecektir.

### **Problem Durumu**

Eğitim, genel manada, insanı kültürel hayata hazırlayan bütün sosyal süreçleri içermektedir. Eğitim, düşünsel ve resmi manada ise; bireylerin ilgi, yetenekler, değerler ve bilgi bakımından eğitildiği sosyal kurumlar olarak nitelendirilen okullarda yapılmaktadır (Gutek, 2014). Eğitim insan yaşamında doğumdan ölüme kadar yer almakta; ailede, okulda, sosyal çevrede ve iş yaşamında değişerek ve gelişerek devam etmektedir.

İnsanlar hayatları boyunca daha iyi şartlarda bir yaşam sürmek için çeşitli çabalar içinde bulunurlar. Örgütler de insanların bu talebini sağlayabilmek için çalışanlarının yardımıyla birçok faktörü bir araya getirerek çeşitli faaliyetler yaparlar. Son zamanlarda yapılan birçok araştırmaya göre, bir örgütün başarısı örgüt üyelerinin gösterdiği yüksek performansı ile mümkün olmaktadır (Latifoğlu, 2015). Eğitim örgütü olan okullar da başarı elde etmek için öğretmenlerin etkin katkısına ihtiyaç duymaktadırlar.

Eğitim-öğretimin en önemli öğelerinden biri olan okullar, ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu örgüttür. Okul yöneticilerin kullandığı motive edici söylemler, eğitim-öğretim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde yararlı performans çıktıları oluşması bakımından oldukça önem arz etmektedir. Bu çerçevede, yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik oluşturucu dil, motivasyonel dilin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Okul müdürleri motivasyonel dilin alt boyutlarından biri olan yönlendirici dili kullanarak öğretmenleri ve diğer çalışanları, yapması gereken işleriyle ve kurumla ilgili bilgilendirerek belirsizliklerini azaltır ve onlara yol gösterir. Benzer şekilde, cesaret verici dil

kullanarak öğretmenlerin ve diğer personelin başarılarını takdir eder, problemleri ile ilgilenir ve söylemleri ile empati ile yaklaşır, onları anlamaya çalıştığı algısı oluşturur. Ayrıca, aitlik oluşturuca dil kullanarak öğretmenlerin hem okulun kültürünü ve değerlerini hem de hedeflerini içtenlikle benimsemelerine yardımcı olur. Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil tüm personelin işlerine daha iyi motive olmasını sağlar. Motivasyonel dil sayesinde okulda oluşan olumlu duygular, sadece öğretmenlerde değil, diğer çalışanlarda ve en önemlisi öğrencilerde de olumlu duygular oluşturur, onları derslerine motive eder. Değişime ve gelişime açık, çalışma arzusu yüksek düzeyde olan öğretmenlerin ve öğrencilerin var olduğu okulların diğer okullara nazaran mutlu ve başarılı olma ihtimali daha yüksektir, bu da bu okullara avantaj sağlar (Demir, 2018). Okul müdürünün kullandığı motive edici dil, öğretmenleri, çalışanları ve öğrencileri olumlu etkiler, bu olumlu etkinin de okula başarı getireceği aşıkardır.

Örgüt yöneticileri tarafından kullanılan dil, yapıcı ve kapsayıcı olduğunda, çalışanların o örgüte daha fazla bağlı oldukları, örgütün amacına ulaşması için daha çok hizmet ettikleri ve o örgüte yönelik hissettikleri örgütsel bağlılık düzeylerinin artabileceği söylenebilir (Yavuz, 2018). Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin iyi bir şekilde yapılabilmesi için okul müdürünün motive edilmiş bir atmosfer oluşturması, okulun tüm üyelerinde o okula yönelik bağın güçlenmesini sağlayacak ve sonrasında okulun başarı ivmesi artacaktır.

Örgütler amaçlarına ulaşmak için bileşenleri arasında sağlıklı bir iletişime gerek duyarlar. İletişim, eğitim-öğretim faaliyetlerinin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Okul müdürlerinin iletişim için kullandıkları dil, öğretmenlerin ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt liderlerinin motive edici dil kullanması öğretmenlerin tutum ve davranışlarını olumluya yöneltmektedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları motive edici dilin, öğretmenlerin görevlerini anlamlı bulmasına, haliyle öğretmenlerin o okulun

başarısı için daha istek ve arzu ile çalışmalarına katkı sağlayacaktır (Demir, 2018). İyi motive edilmiş öğretmenlerin çalıştığı bir okulda, öğrencilerin de başarıya daha iyi motive olacağı ve oluşan bu motive ortam ile o okulun daha iyi performans göstereceği düşünülmektedir.

Okul müdürünce kullanılan motive edici dil, okulun amaçlarına erişmesinde olumlu katkılar sunarken, bunun yanında öğretmenleri güdülemede ve iş tatmini sağlamada avantajlar sağlar. Hem kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi hem de öğretmenlerin millî eğitimin ortak hedefleri doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanmasında kurum müdürlerinin rolü büyüktür (Sönmez, 2018). Okul müdürleri, kurumun en önemli insan kaynağının ve beyin gücünün öğretmenler olduğunu dikkate almalı ve onları okulun hedefleri doğrultusunda motive etmeli, yetiştirmeli, kontrol etmeli ve en önemlisi çalışmaya istekli kılmaya gayret göstermelidir.

Birçok örgütün hammaddesi insandır ve insan oldukça kıymetlidir. Bir örgütteki en önemli kaynak insan kaynağıdır. Birçok örgüt bu insan kaynağından mümkün olduğunca en iyi şekilde yararlanmak ister. Örgüt liderleri insan gücünü etkili olarak kullanarak örgütün amaçlarına ulaşacağını düşünürler ve örgüt üyelerini motive ederek canlı tutmaya çalışırlar (Mert, 2012). Aksi durumda örgüt üyeleri pasif, isteksiz ve atıl duruma düşebilir, bu da örgütün sonunu getirebilir. Bundan dolayı yöneticiler örgütün devamlılığı ve başarısı için çalışanlarını motive etmelidir.

Okul üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının göz ardı edildiği ve okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve okulun diğer paydaşlarını özne konumundan nesne konumuna düşürüldüğünde başarının düştüğü görülmektedir. Bu sebeple, başarılı bir okul için öğretmenlerin, öğrencilerin, okul yöneticilerinin ve velilerin etkin olması gerekmektedir. Bir örgüt olarak okulu pasif olmaktan kurtarıp, okulu ön plana çıkaracak güçlü bir sisteme gerek duyulmaktadır (Özen, 2015). Okul sadece merkezi sisteme ayak uyduran

değil, çağın ihtiyaçlarına, öğrencilerin beklentilerine cevap verebilecek, insan yaşamını kolaylaştırabilecek ve sadece çevresinden etkilenen değil ayrıca çevresini etkileyen bir örgüt olmalıdır.

**Araştırma problemi.** Araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ile lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusundan oluşmaktadır.

**Alt problemler.** Araştırmanın alt problemleri aşağıda belirtildiği gibi gösterilmiştir:

- 1- Öğretmenler okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dili hangi düzeyde algılamaktadır?
- 2- Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları motive edici dilin düzeyinin belirlenmesinde;
  - a- Öğretmenlerin cinsiyetlerine,
  - b- Öğretmenlerin mesleğindeki kıdem süresine,
  - c- Öğretmenlerin eğitim durumlarına (Lisans/ Lisansüstü),
  - d- Öğretmenlerin şu anki okulda çalışma süresine,
  - e- Okul müdürlerinin cinsiyetine,
  - f- Okul müdürlerinin eğitim durumlarına (Lisans/ Lisansüstü),
  - g- Lise okul türüne (Anadolu/ Meslek/ İmam Hatip/ Fen-Sosyal Bilimler),
  - h- İlçelere,

göre anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
- 4- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde;
  - a- Öğretmenlerin cinsiyetlerine,
  - b- Öğretmenlerin mesleğindeki kıdem süresine,

- c- Öğretmenlerin eğitim durumlarına (Lisans/ Lisansüstü),
  - d- Öğretmenlerin şu anki okulda çalışma süresine,
  - e- Okul müdürlerinin cinsiyetine,
  - f- Okul müdürlerinin eğitim durumlarına (Lisans/ Lisansüstü),
  - g- Lise okul türüne (Anadolu/ Meslek/ İmam Hatip/ Fen-Sosyal Bilimler),
  - h- İlçelere,
- göre anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- 5- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin en yüksek ve düşük olduğu 5 (beş) okul hangileridir? Öğretmenlerin gözünden, okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyi en fazla ve en az olan 5 (beş) okul hangileridir?
- 6- Öğretmenlerin gözünden, motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık düzeyi en fazla ve en az olan okullar benzemekte midir? Bu okullarda motivasyonel dil kullanımı örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?
- 7- Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı, lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ile ilgili algısını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada; Motivasyonel Dil Teorisi ile Örgütsel Bağlılık konularının incelenmesi ve okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkilerinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Çanakkale ilinde faaliyet gösteren İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerde çalışan öğretmenler dâhil edilmiştir. Liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilden ne derece etkilendiğini belirlemek ve motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık ilişkisini farklı değişkenleri dikkate alarak bilimsel açıdan açıklamak hedeflenmektedir.

## **Araştırmanın Önemi**

Örgütleri birbirinden farklı kılan, çalışanlarının örgütü sahiplenmesi ve yaptıkları işi en üst düzeyde verimli olması yapması olduğu düşünülmektedir. Bunun da örgütsel bağlılıkla sağlanabileceğine inanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütün amaçlarına inanmasını ve örgütle bütünleşmesini sağladığı söylenebilir.

Yöneticilerin örgütü başarıya ulaştıracak stratejiler geliştirmenin yanında kullandıkları dil ile de çalışanları harekete geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Günümüzde otokratik yönetim tarzı yerine etkileşimli yönetim tarzı tercih edilmektedir. Yönetici, motivasyonel dil kullanarak çalışanları ile etkileşime geçerse, çalışanın mesajı doğru algılayarak iş verimliliğini artırması ve örgüte daha çok bağlanması beklenmektedir (Latifoğlu, 2015). Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin düşük olanlara göre iş yerlerini daha çok sahiplenmesi ve daha başarılı olması beklenmektedir. Böylece verimlilik artacak ve örgüt de başarılı olacaktır.

Okul müdürleri, motivasyonel dil ile ilgili bu tip araştırmaları inceleyerek liderler tarafından kullanılan motive edici dilin öğretmenlerin performansını nasıl etkileyebileceği hakkında bilgi edinebileceklerdir (Holmes, 2012). Örneğin, okul müdürlerinin, motive edici dil kullanımını ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri dikkate almaları sonucunda eğitim yönetimi yapılan kurumlarda kalitenin artabileceği düşünülmektedir (Sönmez, 2018). Bu araştırmanın sonuçları sayesinde birçok okul yöneticisi çalışanlarının örgütsel bağlılığını iyi bir düzeye getirebilmek için motive edici dilin kullanımında okul yöneticilerine katkı sağlayabilir.

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırma, Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki ortaöğretim kurumlarında 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev alan 846 öğretmen ile sınırlıdır.

- Araştırma ortaöğretim kurumları öğretmenlerinin “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve "Motivasyonel Dil Ölçeği" ne verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.
- Araştırma ulaşılan yerli ve yabancı kaynaklarla sınırlıdır.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Araştırmaya katkı sunan öğretmenler “Örgütsel Bağlılık” ve "Motivasyonel Dil" ile ilgili sorulara güvenilir ve gerçeğe uygun cevaplar vermiştir.
2. Araştırmadaki veri toplama araçları, araştırmanın amacına uygun sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

### **Tanımlar**

Araştırmada başlıca tanımlar şunlardır:

**Motivasyonel dil:** Cesaret verici dil, yönlendirici dil ve aitlik oluşturuvcu dil alt boyutlarının etkili olarak kullanılmasıyla meydana gelen ve olumlu çıktılar sağlayan yönetici üslubuna motivasyonel dil denir.

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanı örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde istekli kılan ve çalışanın işten ayrılma niyetini azaltan, çalışan ile örgüt arasında oluşan psikolojik bağıdır.



## Bölüm II: Kuramsal Çerçeve

### Liderlik

Örgütler, çağımızdaki değişim ve gelişmelere karşı uyum sağlayabilmesi için liderler tarafından iyi yönetilmeli ve liderler bilgi yönetiminde oldukça etkili olmalıdırlar (Karamanoğlu, vd., 2019). Etkili liderler nitelikli bilgeliklerini ortaya koyarak, örgüt üyelerini örgütün amaçları doğrultusunda güdüler ve onları daha kolay ve hızlı bir şekilde hedefe yönlendirir.

Geçmişten günümüze liderlik ile ilgili yaklaşımlar zamanla değişmiştir. Örneğin, 1950'lerde özellikler yaklaşımı önem kazanmış ve lider özelliklerinin doğuştan geldiğine inanılırken, 1950-1970 arası yıllarda liderlerin göstermiş olduğu etkili davranışlara yönelik davranışsal yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Liderlik konusu geçmişten günümüze popüler olmuştur ve liderlik hakkındaki farklı çalışmalar liderliği önemli kılmaya devam ettirmektedir. Literatürde, liderlik davranışları ve özellikleri hakkında farklı bakış açıları vardır. Liderlik, örgütünü ve işgörenlerini etkili ve iyi yönetebilmeyi gerektirmektedir. Başarılı bir lider, işgörenlerini başarıya ulaştırmak için teşvik eden, onlara güven duygusu aşıl原因, ikna kabiliyetini kullanabilen ve genellikle çalışanlarını motive edebilen birisi rolündedir (Önen ve Kanayran, 2015). Lider, işgörenlerini harekete geçirebilen, örgütün hedeflerine ulaşması için başı çeken kişidir. Liderin bilge, alanında uzman, kararlı, istekli ve iletişim becerisinin yüksek olması örgütün başarısı için fevkalade önemlidir; liderin bu özellikleri örgütü olumlu etkileyecek ve örgütü daha hızlı ve kolay bir şekilde başarıya ulaştıracaktır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz toplumlarında örgütlerin üyelerinin ortak amaçlarına erişebilmeleri için kendilerine etkin liderlik yapabilecek insanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Arslan ve Uslu, 2014). Güçlü ve etkin liderlerin, örgütlerini başarıya

ulaştırma ihtimali daha yüksektir. Etkili liderlik tüm başarılı organizasyonların merkezinde yer alır (Brannon, 2011). Örgüt üyelerini en güçlü bir şekilde etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişi lider olarak tanımlanabilir. Liderler yönlendirme gücünü hukuki yetkisinden veya uyguladıkları liderlik tipinden de alabilirler. Güçlü liderler incelendiğinde tarih boyunca onların yönetsel anlayışlarının, toplumsal ve kültürel yapıları ile ayrıca yaşadıkları bölge ile uyumlu oldukları görülmektedir. Bundan dolayı, liderlik modellerinin uygulama alanında başarı sağlaması için toplumsal ve kültürel öğelerin önemi büyüktür (Özmen, 2019).

1980'lerden günümüze kadar liderlik alanında çalışmaların arttığı görülmektedir. Özellikle 2005 yılından sonra liderlik ile ilgili yayınların artması ve bu konu hakkındaki çalışmalara katkı sağlayan yazarların sayısındaki artış, okulların başarısında önemli bir yer tutan okul müdürlerinin daha etkili liderler olmasını sağlayacak çabaların arttığını göstermektedir. Günümüzde şeffaflık ve hesap verebilirlik gittikçe önemli hale gelmekte okul müdürlerinden beklenen roller ve beceriler değişmektedir. Okul müdürleri becerilerinin edinilmesi sürecinde lider yetiştirme ve geliştirme programlarının etkisi büyüktür. Literatürde liderlik ile ilgili çalışmaların sayısı artmakta ve bu alanda başarı ile uygulanan lider yetiştirme ve geliştirme programları sayesinde eğitim alan bireylerin, liderlik uygulamalarında başarılı olmalarına yönelik etkinliklere olan ilginin giderek artacağı düşünülmektedir (Gümüş vd., 2016). Okul yöneticilerinin çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek eğitim öğretim ortamı oluşturabilmek için, liderlik alanındaki gelişmeleri takip etmeleri ve bu gelişmeleri çalıştıkları kuruma entegre etmeleri gerekir.

Yüksek düzeyde başarılı organizasyonlar oluşturabilmenin en temel unsurlarından bir tanesi, iyi performans becerilerine sahip olan insanlar ile birlikte çalışmaktır. Örgüt çalışanlarının performansını geliştirmeye teşvik etmek için personelin kişisel hedefleri ile örgütün hedefleri arasındaki ilişkiyi net bir şekilde anlamalarını sağlamak gerekir.

Çalışanların amaçları, kurumun amaçlarını birbirini destekleyecek şekilde oluşturulması başarı ihtimalini arttırması beklenmektedir. Liderler içinde buldukları işletme ya da kurumun başarısını istenilen düzeyde hedeflere ulaştırmak isterler. Liderler için astları tarafından kuruma daha fazla katkı sağlayan çalışanlarına daha fazla ilgi göstermeleri ve etkili bir iletişim beklenir. Daha fazla performans gösteren işgörenler ödüllendirilmeleri halinde daha çok motive olurlar, ayrıca bu durum diğer işgörenler için rol model olur ve onlara itici güç etkisi yaratabilir (Uludağ, 2019). Etkili liderler, çalışanlarının yaptığı olumlu işleri görür ve onları ödüllendirir. Bu ödüllendirme, örgütün diğer üyelerini de başarılı olmaya motive edecektir.

Liderlik hakkında farklı tanımlar incelendiğinde, yöneticilik ve liderlik kavramları arasında bazı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Liderlik tanımları 1900-1950 yılları arasında klasik yönetim anlayışındaki yönetici ile lider kavramını aynı görmekte, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrolünden bahsedilmekte ve liderin bireysel özellikleri ön plana çıkmaktaydı. “Nasıl lider olunur?” sorusuna aranan cevabın 1950-1970 yılları arasında ihtiyacı karşılamamasından dolayı liderlik ile ilgili araştırmalar liderin davranışlarına odaklanmaya başlamıştır. Liderlik kavramı 1970- 1980 yılları arasında ise Durumsallık Teorisi ile ön plana çıkmıştır. Örgütün yapısı, üyelerin nitelikleri, grup içi iletişim, liderin yönetsel becerileri, liderin örgütsel otoritesi gibi durumlar belirli zaman diliminde ve belirli durumlarda iyi kullanılırsa hem örgüt hem de lider bu süreçte oldukça başarılı olabilir. 1980-2000 yılları arasında ise liderlik ile ilgili çok sayıda kitap çıkarılmış ve liderlik hakkında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ön plana çıkan nokta, çalışmaların çoğunluğunun Durumsallık Teorisi içeren öğelerden oluşmasıdır (Canbolat, 2019). Görüldüğü üzere 1900’lü yıllardan bu yana liderlik hakkında birçok çalışma yapılmıştır, liderlik olgusu klasik anlayıştan modern anlayışa doğru kaymaktadır.

Liderler saygınlıklarını takipçilerine ispatlamak için devletin bir kurumunda danışmanlık görevi alabilmekte ya da güven duygusu yüksek başka kurumsal firmaların yönetim kurulu üyesi olarak çalışabilmektedirler (Canbolat, 2019). Bazı örgüt liderleri, liderliğini güçlendirmek ve liderliğinin takipçileri üzerindeki etkisini daha da arttırabilmek adına sadece özel kurum ve kuruluşlarda değil saygınlık kazanmış devlet kurumlarında veya sivil toplum örgütlerinde görevler yapmaktadır. Liderlerin kendi örgütleri dışında arda kalan zamanlarında diğer kurumlarda da faaliyetlerde bulunması, onlara olan saygınlığı arttırmaktadır. Liderin takipçilerinin liderlerinin sadece o kurumda değil, başka kurumlarda da etkili olduğunu biliyor olması liderin saygınlığını arttırmaktadır.

**Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar.** Liderlik ile yönetim genellikle birbirine yakın kavramlar olarak anılmaktadır. Liderlik ve yönetim kavramları zaman zaman hatalı olarak birbirine alternatif olarak kullanılıyor. Aslında liderlik ve yönetim kavramları kendi içinde birçok farklılık içermektedir.

Örgütler büyüdükçe iş bölümü karmaşık hale gelmekte bundan dolayı iş paylaşımının düzgün bir şekilde koordine edilmesi için yönetici ve yönetim yapılanmasına gerek duyulmuştur. Örgütlerin başarılı olabilmesi için iyi yönetilmesi kaçınılmazdır, yöneticilerden çalışanlarının görev tanımları açıkça yapmaları, işleri planlanmaları, koordine etmeleri ve denetlenmeleri, eksiklik ve hatalar varsa çözüm yolları bulmaları beklenmektedir.

Liderlik bir işin gerçekleştirilmesinde insani taraflarıyla ilgilenen, takipçileri motive etme, harekete geçirme, koordine etme ve yetkilendirmeyle ilgili bir kavram iken, yöneticilik ise planlama, örgütlenme, yönetim ve denetim gibi görevlerin yapılması ilgili bir kavramdır (Leblebici, 2008).

Koçel'e (2001) göre yöneticiler; gücünü makamdan alır ve bu yasal gücünü çalışanlarına devretmeyi ve örgüte karşı sorumluluğa ön planda tutar iken liderler;

çalışanlarının amaçlarına ulaşmasını, çalışanlarından edindiği otoriteyi, tam kurallara uymak yerine başarı için kuralları zorlamayı ve çalışanlarına karşı sorumlu olmayı ön planda tutar.

Yönetici ile lider kavramları arasında birçok farklılık vardır. Bu farklılıkların bazıları şu şekildedir: Lider yenilikçidir, özgündür, değiştirici ve geliştiricidir, insancıldır, doğrucudur, uzun vadeli plan yapar, var olan sisteme kafa tutar. Yönetici ise mevcut durumu devam ettiricidir, idarecidir, var olan sisteme odaklanır, kısa vadeli plan yapar, geleneksel denetçi rolü üstlenir ve durumu korumaya çalışır (Demiral, 2009).

Liderler örgütlerini etkilemek ve örgütün amaçları doğrultusunda kontrol etmek isterler. Liderlerin güç kullanırken örgüt üyelerinin özelliklerini bilmesi, onları öncelikle tanıması, bilgilendirmesi, olumlu yönde değiştirmesi ve geliştirmesi beklenir (Beycioğlu ve Şahin, 2017). Uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, yasal, zorlayıcı ve karizmatik güç kaynaklarını liderler örgütlerini etkilemek için kullanırlar. Gerçek bir lider bu güçlerini etkili ve doğru bir biçimde kullanarak başkalarını etkileyebilir ve davranışlarını değiştirebilir (Lunenburg, 2012). Okul müdürü yetki ve sorumluluklarını dikkate alarak bu liderlik güçlerini yerinde ve zamanında kullanarak başarıya erişebilir.

Sorumluluk sahibi ve yetkin okul müdürleri, okulları canlı bir organizasyon olarak görebilmeli, liderlik vasıflarını ön plana çıkarabilmeli, yenilikleri okula entegre edebilmeli, öğretmenleri motive edebilmeli ve öğrenciler için etkili öğrenme ortamları oluşturabilmelidir (Akyol, vd., 2017). Ayrıca okul müdürleri, yönetimin risk taşıyan bir çaba ve girişim olduğunu bilmeli, yaşanabilecek krizlere karşı tedbirli olmalıdır. Böylece krizler önlenebilir ya da krizin maliyetleri azaltılabilir (Maya, 2014). Eğitim örgütlerinde başarılı olabilmek için sadece yönetici olmak yeterli gelmeyecektir, okul müdürünün etkili bir lider olması gerekmektedir. Lider olmayı gerçekleştiremeyen okul müdürleri sadece yöneticilik yaparak öğretmenleri ve öğrencileri iyi düzeyde etkileyemez, zayıf kalır. Hammaddesi insanlardan

oluşan okul örgütünün başarıya ulaşmasında motive edici dil kullanabilen liderler okulları yönetmesi oldukça önem arz etmektedir.

### **Motivasyonel Dil**

Motivasyon; insanların bir hedefe ulaşmak için istekli olmaları, bu yönde davranmaları ve bu doğrultuda çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Motivasyonun, insanların ihtiyaçlarını, amaçlarını ve davranışlarını harekete geçiren psikolojik bir dürtü olduğu söylenebilir.

Konuşmanın kökeninin; anlatma eğilimi, toplumsal köken ve amaçlılık olarak üç ayrı temele dayandığı Stern tarafından ileri sürülmektedir. Toplumsal köken ve anlatma eğilimi hayvanlarda var olan konuşmanın temelini oluştururken, üçüncüsü olan amaçlılık sadece insanoğluna özgüdür. Dil kullanma becerisi amaçlılık içeren ve düşünce ile konuşmanın bütünleşmesi olarak kabul edilebilir, ayrıca dil kullanma becerisi insanlığın toplumsal evriminde önem arz etmektedir (Vygotsky, 1998). Bundan dolayı insanoğlunun, konuşurken yaptığı eylemleri belli bir amaç ile yaptığı söylenebilir.

Motivasyonel Dil Kuramı Sullivan (1988) tarafından geliştirilmiş olup liderin işgörenler ile etkileşiminde kullandığı dilin işlevi üzerinde durmuştur. Liderin işgörenleri ile iletişimde esas aldığı dilin belirsizlikleri azaltma, empati kurma ve anlam oluşturmayı ihtiva ettiği görülmüştür. Liderin bu üç edimi bir arada kullanması ile işgörenleri arasında başarılı bir etkileşim oluşacağı görüşü ortaya çıkmaya başlamıştır (Karaaslan, 2010; Mayfield vd., 1995; Özen, 2013a; Sullivan, 1988).

Motivasyon farklı değişkenlerle birlikte incelenebilir ancak yöneticinin işgörenlerinin motivasyonunu artırmada en büyük araçlardan birinin, kullandığı dil olarak söylenebilir. Yöneticinin kullandığı dilin işgören çıktılarında ve dolayısıyla örgüt bağlılığında etkili bir güç olabilmesi için işgörenler üzerinde motivasyonel bir etkisi olması beklenir.

Motivasyonel dil ile birçok değişken arasında bağlantılardan bahsetmek mümkündür. Örneğin, liderin motive edici dili ile çalışanın işyerindeki yaratıcılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Böylesine güçlü bir ilişki, motivasyonel dilin yaratıcılığı teşvik ettiğini göstermekte ve bir çalışanın iş yaşamını iyileştirme potansiyeli olduğunun altını çizmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2017). Ayrıca liderin stratejik sözlü iletişimi ile çalışanların etkili bir şekilde karar vermesi arasında güçlü ve anlamlı bir bağlantı vardır. Liderin motivasyonel dili etkili kullanarak konuşması, çalışanları karar verme sürecinde kararın niteliğini ve miktarını olumlu olarak etkilemektedir (Mayfield ve Mayfield, 2016). Çalışanlarının yaratıcılığını ve etkili karar verme düzeylerini arttırmak isteyen yöneticiler, motive edici dili etkili kullanarak bunu başarabilirler, böylece motive olmuş çalışanlar örgüte katkı sağlayabilecektir.

Dilin yönetici davranışları üzerindeki etkisi ve önemi 1950-1990 yılları arasındaki liderlik araştırmalarında yeterince ilgi görmemiştir. Bu dönemde, yöneticilerin kullandığı dilin işgörenler ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi üzerine araştırmalar sınırlı sayıda kalmıştır (Conger, 1991; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995). İlerleyen yıllarda liderliğe verilen önem artacak haliyle liderlik araştırma sayıları artacaktır.

Liderlerin, örgüt üyelerine istediği şeyleri yaptırması gerekir ve lider bunların istekle yapılmasını sağlamalıdır. Örgütün hedefleri, üyelerin hedefler doğrultusunda verimli ve etkili çalıştığı takdirde gerçekleşebilir. Motive olmuş bir çalışan, örgütün amaçları gerçekleşinceye kadar kararlı bir şekilde çalışır.

Dur (2014) ve Kurt (2013) tarafından yapılan araştırmalara göre, Türkiye'deki okullarda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Okul çalışanlarının motivasyonun orta düzeyde olması kabul edilebilir ancak her türlü değişime açık olması nedeniyle risk oluşturabilir. Eğitim bir ülkenin geleceği için oldukça kıymetlidir

ve eğitime özen gösterilmelidir. Eğitim doğru uygulamalar ile üst seviyelere çıkarılabilir, hatalı uygulamalar ile de aşağıya düşürülebilir.

Lider Üye Etkileşimi teorisinde, lider ile takipçilerinin ilişkilerinde aynı yaklaşım olmadığı, liderin takipçilerinin her biriyle iletişimin diğerlerine nazaran farklılık arz edebileceği bundan dolayı yapılacak çalışmaların lider ve takipçileri arasındaki etkileşim olması gerekliliği varsayımına dayanmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları içeren araştırmalar, lidere veya üyeler üzerine odaklanırken, Lider Üye Etkileşimi teorisinde liderin takipçileri ile etkileşimine odaklanır (Mert, vd. 2011). Lider, takipçilerinin farklı özelliklerini dikkate alarak daha doğru bir üslup ve yaklaşım sergileyebilme becerisine sahip olmalıdır.

Motivasyonel Dil (MD) teorisi Sullivan (1988) tarafından geliştirilmiş, liderin takipçileri ile kurduğu etkileşimde dilin işlevini farklı yönleri ile ön plana çıkararak Lider Üye Etkileşimi teorisine katkı sunmuştur.

Motivasyonel dil, lider tarafından bir kuruluşa bağlılık oluşturmak için kullanılacak bir iletişim stratejisidir. MD kullanımının artması, örgüte olumlu etki sağlar, bu da çalışanların performansını ve örgütün cirosunu arttıracaktır. (William ve Susan, 2006). Böylece motive olmuş çalışanların işe devamsızlığı azalacağı ve o örgütün gereksiz maliyetlerinin düşeceği beklenmektedir. Yöneticiler motivasyonel dil kullanırken çalışanların inançlarına ve değerlerine uygun bir stratejik iletişim sergilemelidir (Theodore ve Sarah, 1998). Örgüt lideri, üyelerinin özelliklerini dikkate alarak motive edici kullanırsa daha hızlı ve etkili sonuçlar alabilir. Aksi takdirde çalışanların motive olması zor olacaktır.

Dil edinmek için dört dil becerisine sahip olmak gerekir, bu dört dil becerisinden bir tanesi de konuşmadır. Konuşurken kullandığımız dil farklı işlevleri içerebilir, kurduğumuz bazı cümleler değişik amaçlara hizmet edebilir. Austin (2009) dil kullanımına kapsayıcı bakmakta olup, Söz Edimi Teorisinde dilin eylemlerini; etkisel, düz söz ve edimsel olarak üç



boyutta incelemektedir. Sullivan (1988), Motivasyonel Dil Teorisi'nde, liderin işgörenleri ile kurduğu iletişim Söz Edimi Teorisi kapsamında bulunan üç belli başlı söz edimi bağlamında değerlendirilmiştir. Bahsedilen bu söz edimleri aşağıdaki gibi tasnif edilebilir:

**Etkisöz edimi.** Bir eylemin yapılması için astlara söz söylenmesi ve o işin yaptırılmasıdır. Lider tarafından astlara verilen görevin düzgün olarak yerine getirilmesinin temelinde işgörenin görev tanımlarıyla belirlenmiş olması gerekir. Liderin verdiği emir astlarının yeteneklerine uygun olmalı ve beklenen sonuç açık bir şekilde belirtilmelidir (Özen, 2015). Etkisöz edimi, bilgilendirme yapar ve belirsizliği ortadan kaldırır. Liderin, bir işin nasıl yapılacağına ilişkin yaptığı açıklamalar etkisöz edimi içerisinde gösterilebilir (Sullivan, 1988). Lider aynı zamanda aynı zamanda etkisel eylem dili kullanarak örgütün vizyon ve misyonun gerçekleşmesine katkı sağlayabilir ve çalışanlarını kullandığı dille motive edebilir.

**Edimsöz edimi.** Lider ile astları arasında güçlü bir duygusal bağın kurulabilmesi için insani sözcüklerin kullanıldığı bir motivasyonel dildir. Bir lider izleyenlerine ne kadar empatik davranabiliyorsa o kadar duygusal bağlar güçlenir (Özen, 2015). Edimsöz ediminde empatik bir dil kullanıldığı için bu insanlığın ifadesini yansıtır. Lider bu edimi esas alarak astlarına duygularını aktarır. Bu edim liderin astlarının tamamladığı başarılı bir süreç sonrasında onları ödüllendirdiğinde hayata geçirilmiş olur (Sullivan, 1988). Örneğin “Başarı ile tamamladığımız projenin hedef kitle tarafından takdir görmesi ve övülmesinden dolayı sizlerle çalışmaktan bir kez daha gurur duydum” ifadesi, liderin başarılı bir iş sonrasında olumlu duygularını paylaşması, astlarını mutlu edebilecek ve onları teşvik ettiğini gösteren bir yaklaşımdır.

**Düzsöz edimi.** “Düzsöz edimi”, kısaca “düzsöz” dür. Dilin anlatma ya da gönderme işlevlerini kasteder. Mantıkçı pozitivistlerin “bildirim” dedikleri dil kullanımı ile benzetilmektedir. Düzsöz edimi anlamlı bir söz söyleme veya anlam oluşturma şeklinde

tanımlanabilir, bu edim kurum kültürünün yapısının, kurallarının ve normlarının üyelere iletilmesi ile alakalıdır (Austin, 2009:20; Karaaslan; 2010; Mayfield, vd., 1995; Mert, vd., 2011; Özen, 2015; Sullivan, 1988). Düz söz edimi, bir nevi kuruma yeni katılan çalışanlara oryantasyon eğitimi sırasında, kurum yapısının, kurallarının, işleyişinin, kültürünün ve normlarının aktarılması ile ilgilidir.

Sullivan'a (1988) göre liderlerin üç temel söz edimini; etkisöz, edimsöz, düzsöz becerilerini birlikte başarı ile kullanılması lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Lider bu söz edimlerini doğru ve yerinde kullandığı takdirde takipçileri ile iletişimi motivasyonel dil sayesinde daha sağlıklı olacaktır. Hargie, Tourish ve Wilson, (2002); Lüscher ve Lewis, (2008) in yaptığı araştırmalar incelendiğinde, söylem ile eylemin tutarsız olması halinde dilin etkisinin azaldığını görülmektedir. Anlaşıyor ki, liderin astları ile iletişimdeki kullandığı dilin kalitesinin belirlenmesinde motivasyonel dilin kullanımı önemli olup bu etkinin kalıcı olması için, liderin sözleri ile eylemlerinin uyumlu olması gerektiği söylenebilir.

Örgütlerin sahip olduğu en kıymetli öge insan kaynağıdır. Örgütlerin hedeflerine ulaşması için insan kaynağının etkili bir biçimde kullanılması hem örgüt için hem de işgörenler için en önemli hususlardandır. Nitekim insan kaynağının etkili kullanılmadığı örgütlerde edilgin durumda olan işgörenler yeteri kadar güdülenmemiş olacak, atıl duruma geçecek, haliyle örgütün başarı düzeyi hızla düşecektir (Mert, 2011). Yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşimde en temel ögenin iletişim olduğu söylenebilir. Düzgün bir iletişim stratejisinin işgörenleri motive ederek performansı olumlu yönde artırıcı bir etki göstermesi beklenmektedir. Örgütün her manada performansının artmasında motivasyonel dilin kullanımı ön plana çıkmaktadır.

Bir liderin motive edici dil kullanması; kurumda takipçilerinin iş tatminini, verimliliklerini, memnuniyetlerini ve yeterliklerini destekleyen bir kültür ortaya çıkarmada liderlerin kullandığı mühim bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım örgüt kültüründe uyumu arttırabilir ve bireysel kariyer için daha fazla motivasyon sağlayabilir. Motivasyonel dil lider ile takipçi arasındaki mesafeyi kapatmayı hedefler (Larsson vd., 2007; Özen, 2015; Simmons ve Sharbrough III, 2013). Bu sayede kurum kültürünün oluşmasının kolaylaşacağı ve motivasyonel dil kullanımının örgüt çalışanlarının kendi alanlarında kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmasına olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir.

Liderlerin motivasyonel dili kullanması kurumda işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi işgörenlerin istenmeyen tutumlarını önlemeye katkı sunmaktadır (Mayfield ve Mayfield, 2007, Mayfield ve Mayfield, 2009b). Dolayısıyla lider tarafından kullanılan motive edici dilin örgüt çalışanlarının olumlu hal ve hareketlerini arttırmakta iken, olumsuz hal ve hareketlerini ise azalttığı görülmektedir.

Liderin kullandığı motive edici dil, çalışanların iş doyumunu, memnuniyetlerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Gutierrez-Wirsching vd., 2015). Söz edimleri teorisi Austin tarafından dil bilimi alanında geliştirilmiştir ve bu teori Sullivan (1988) aracılığıyla geliştirilerek Motivasyonel Dil Teorisi ile yönetim bilimine aktarılmıştır.

Motivasyonel dil teorisinde, lider ve takipçileri arasındaki iletişimin üç farklı konuşma tipi ile yapıldığı savunulmaktadır. Sullivan (1988), bu konuşma tarzlarını etkisöz, edimsöz ve düzsöz şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ise Mayfield vd., (1998) tarafından yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil şeklinde belirtilmiştir. Araştırmacılar, bu konuşma tiplerinin hep birlikte kullanılırsa etkili sonuçlar ortaya çıkaracağını söylemekte ve motivasyonel dil teorisinin temelindeki varsayımları şu şekilde bahsetmektedirler (Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010).

a) İş yaşamında, liderin takipçileriyle kurduğu sözlü iletişimin çoğunluğu motivasyonel dilin üç ögesi çatısında yapılmaktadır.

b) Liderin motive edici dili ile davranışları arasındaki uyum işgören çıktılarına olumlu etkilemektedir.

c) Liderler en üst düzeyde verim için motive edici dilin üç ögesini de bir arada kullanmalıdırlar.

d) Motive edici dilin etkilediği alan, lider ve takipçileri arasındaki sözlü iletişim üzerine çıktılarıyla sınırlandırılmıştır.

Mayfield ve Mayfield'e (2002) göre Motivasyonel dil teorisi, işgören performansını artırmak için etkili iletişim taktiklerinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Liderlerin etkili bir iletişim için, dili stratejik bir şekilde kullanması oldukça önem arz etmektedir. Motivasyonel dil teorisinde temeli oluşturan üç söz edimleri (yöneltilici dil, empatik dil, anlam oluşturu dil) birlikte kullanarak mümkün hale gelebilir (Sullivan, 1988). Okullar eğitim öğretimin yapıldığı, öğrencilerin sosyalleştiği, hammaddesinin insan olduğu bir örgüt olarak kabul edilebilir, böylece hammaddesi insan olan bu okul örgütünde çalışanlarının öğretmen olması ve motivasyonel dilin etkili kullanılmasının başarıyı arttıracığı düşünülmektedir.

### **Motivasyonel Dil ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Sivik (2018), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider-üye etkileşimi ve motive edici dil kullanımı ilişkisini incelemiştir. Çalışma 32 devlet ortaokulunda çalışan 595 öğretmenin katılımı ile yapılmıştır. Araştırmada korelasyon analizleri sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ile motive edici dil kullanımı arasında orta seviyede, lider-üye etkileşimi ile motive edici dil kullanımı arasında ise yüksek seviyede olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır.

Sönmez (2018), çalışmasında okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dil ile okul iklimi arasındaki ilişkilerin belirlenmesini amaçlamıştır. Bilecik il genelinde tüm kamu okullarında çalışan 407 öğretmenin görüşü alınarak Okul İklimi Ölçeği ve Motivasyonel Dil Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Okul müdürlerinin motive edici dil kullanımı, okul ikliminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin motive edici dili yeterince kullanmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürleri motive edici dili her ne kadar çok kullanmak istese de umursamaz öğretmen davranışları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Yavuz (2018) çalışmasında Düzce ili ve ilçelerindeki devlet okullarında çalışan 416 öğretmenin görüşleri alınarak, okul müdürlerinin kullandıkları motive edici dilin öğretmenlerin rol fazlası davranış göstermeleri ile olan ilişkisi farklı demografik değişkenler yönünden incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin motivasyonel dil alt boyutlarını en çoktan en aza doğru kullanma düzeyleri sırasıyla yönlendirici motivasyonel dil, aitlik yaratıcı motivasyonel dil ve son olarak cesaret verici motivasyonel şeklindedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile yöneticilerin kullandığı motivasyonel dil algısı arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark görüldüğü ve bu farklılığın motivasyonel dilin tüm alt boyutlarda liseler lehine olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin, öğretmenlerin rol fazlası davranış göstermelerini çok az seviyede yordadığı saptanmıştır.

Demir (2018a) çalışmasında okul müdürlerinin kullandığı motive edici dil ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Hatay'da görev yapan 321 öğretmen ile gerçekleştirilmiş ve araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandığı motive edici dilin öğretmen öz yeterliğini olumlu olarak yordadığı bulunmuştur. Buna ek olarak araştırmada okul müdürlerinin en az kullandığı motive edici dil

boyutunun anlam oluşturucu dil, en çok kullandığı motive edici dil alt boyutu ise yönlendirici dil olduğu görölmüştür. Bu alışma sonucunda; öğretmen öz yeterlilik düzeyinin daha iyi seviyelere çıkması için okul müdürlerinin algılanan motive edici dilini geliştirmesi ve güçlendirmesi önerilmiştir.

Demir (2018b) alışmasında okul müdürlerinin kullandığı motive edici dil düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma Hatay’da 2016-2017 eğitim-öğretim yılında 52 devlet ortaokulunda çalışan 781 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmada regresyon analizi yapılmış ve okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilinin öğretmen motivasyonunu pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2018c) alışmasında okul müdürlerinin kullandığı motive edici dil düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi nicel ve nitel araştırma yöntemi birlikte kullanılarak incelemiştir. Araştırmada Hatay’da 2016-2017 eğitim-öğretim yılında 52 devlet ortaokulunda çalışan 781 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin motive edici dili yükseldikçe öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yükseldiği ve motivasyonel dil kullanımı azaldıkça öğretmen motivasyonun azaldığı, okul müdürleri tarafından motivasyonel dil kullanımı en fazla seviyede olan beş okul ile en az seviyede olan beş okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyon seviyeleri arasında anlamlı farklılık olduğu, öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma süreleri arttıkça motivasyon düzeylerinin düştüğü ve olumsuzlaşmaya başladığı tespit edilmiştir.

Latifoğlu (2015) alışmasında Rize’de bulunan aykur Genel Müdürlüğü kapsamındaki dokuz çay fabrikasının 260 işğöreni ile yöneticilerin motive edici dil kullanımının işğörenlerin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilin, işğörenlerin örgütsel bağlılığını olumlu anlamda etkilediği görölmüştür.

Özen (2015) çalışmasında okul müdürlerinin motive edici dil becerilerinin ve intibak ettirici liderlik özelliklerinin, mesleki kıdem, cinsiyet ve okulun başarısı ve benzeri bağımsız değişkenlere göre nasıl algılandığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; birinci tabaka okullarda (sosyo-ekonomik olarak gelişmiş) okul müdürlerinin intibak ettirici liderlik ve motive edici dil kullanım becerilerinin düşük olmasına rağmen okul başarısının yüksek olmasının temelinde okul müdürü ve öğretmen faktöründen öte okul başarısına ailenin katkısı olduğu düşünülmektedir. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre intibak ettirici liderlik ve motivasyonel dil algısının düşük olmasının nedeni kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığına işaret olarak gösterilebilir. Her üç tabakadaki okullarda aitlik yaratıcı dil özelliği düşük bulunmuş olup sebebi ise okul müdürlerinin kısa süre görev yapmasından ve kurum kültürü oluşturacak kadar uzun süreli çalışmamasına bağlanabilir (Özen, 2015).

Özen (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin kullandığı motive edici dil ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinin olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Gerçekleştirilen araştırma sonuçları ışığında, motive edici dilin alt boyutlarından birisi olan cesaret verici dilin, diğer alt boyutlara göre okul müdürleri tarafından daha az kullanıldığı saptanmıştır. Motivasyonel dilin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiki açıdan pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Özen, 2014).

Özen (2013) çalışmasında 1995 yılında Mayfield, Mayfield ve Kopf isimli araştırmacılar aracılığıyla geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmasını hedeflemiştir. Araştırma sonucunda; MD Ölçeği'nin Türkçe metni, makul seviyede geçerlik ve güvenilirlik istatistiklerine sahip ölçek olarak kabul edilmiştir. Özen'in 2013 yılında gerçekleştirdiği araştırma ile motivasyonel dilin alt boyutları; yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil olarak tespit edilmiştir.

Mert ve diğeri (2011) çalışmalarında bir bankaya ait değişik şubelerde çalışan 3000 işgörenin katılımı ile Mayfield, vd. (1995) aracılığıyla geliştirilen MD Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlamıştır. Daha sonra motive edici dil ile örgütsel bağlılık, iş doyumu, yönetici memnuniyeti ve görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre Motivasyonel Dil Ölçeği Türkçe formu güvenilir ve geçerli kabul edilmiştir.

Mert (2011) çalışmasında Ankara'daki bir kamu kurumunda çalışan 126 beyaz yakalı personelin katılımı örneklem alınarak Motivasyonel Dil Teorisi'ni incelemeyi ve yönetici tarafından kullanılan motive edici dil ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici tarafından kullanılan motivasyonel dilin işgörenlerin performanslarına ilişkin algılarını ve yöneticilerinin performanslarına ilişkin algılarını olumlu olarak etkilediği ayrıca kurumdaki işgörenlerin ve yöneticilerin performansını yükselttiği görülmüştür. Yöneticilerin kullandığı söz edimi incelendiğinde, etkisöz edimi (yönlendirici dil) boyutunun en fazla olduğu söz edimi, düzsöz edimi (aitlik yaratıcı dil) boyutunun ise en az kullanılan söz edimi olduğu tespit edilmiştir.

Karaaslan (2010) çalışmasında ülke çapında faaliyet gösteren kamuya ait bankanın çeşitli şubelerinde görev yapan 366 servis görevlisi personelin katılımı ile motive edici dil kullanımını ve kişilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre motive edici dilin alt boyutlarından empatik dil ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye, lider üye etkileşiminin katkı boyutunun tam olarak aracılık ettiği saptanmıştır. Haliyle çalışanların beklenen tutum ve davranışlarını geliştirmek için motivasyonel dilin etkili kullanılması yanında kaliteli lider üye etkileşimi ile motive edici dil kullanımının uyumlu olması gerektiği tespit edilmiştir.



## **Motivasyonel Dil İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Haroon (2018) doktora tezinde Sullivan'ın (1988) Motivasyonel Dil Teorisi'ne dayanan modeli kullanarak, bu model bünyesinde bulunan üç bileşen ile çalışan performansı ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca iş tatmini ve duygusal bağlılık ile motivasyonel dilin üç bileşeninin hepsinin kullanımı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Araştırma 633 üniversite hocasının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Yönlendirici ve empatik dilin dekan ve diğer yöneticiler tarafından kullanımının, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile olumlu olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğu ancak anlam oluşturuvcu dil ile daha az anlamlı düzeyde negatif ilişki olduğu saptanmıştır. Dekanlar ve diğer yöneticiler tarafından kullanılan yönlendirici ve empatik dil, öğretmenlerin iş tatmini ile pozitif doğrultuda anlamlı bir ilişki gösterirken, anlam oluşturuvcu dil kullanımı ile negatif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve duygusal bağlılığın, yönlendirici dil kullanımı ile iş performansı arasındaki ilişki ve empatik dil ile iş performansı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği görülmüştür. Ancak, iş tatmini ve duygusal bağlılığın, anlam oluşturuvcu dil kullanımı ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği saptanmıştır.

Sun vd. (2016) çalışmalarında 277 personelin katılımı ile motivasyonel dil, denetimsel etkililik, iş performansı, içsel motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmayı hedeflemişlerdir. Araştırma sonuçları motivasyonel dilin denetleyici etkinlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkili olduğunu göstermiştir ve ayrıca çalışma insan kaynakları yönetimi, iletişim, liderlik ve örgütsel davranış literatürüne katkıda bulunmaktadır. Ancak, araştırma, motivasyonel dilin iş performansını etkilediğine dair bir kanıt sunmamaktadır. Araştırma ayrıca, bir kişinin orduda veya havayolu kuruluşunda olmasına bakılmaksızın, motive edici dilin aynı sonucu verebileceğini ve kültürler arasında çok fazla değişiklik göstermemektedir.

Gutierrez-Wirching vd. (2014) çalışmalarında hizmetkar liderliğin çalışanların sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini arttırmak ve motive edici dilin aracılık etkisini saptamayı hedeflemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; dilin kendisini motive etmesi, hizmetkar liderlerin, arzu edilen bağımlı tutum ve davranışları arttırmak için astları ile etkili bir şekilde iletişim kurmak için kullanabilecekleri güçlü bir araç olduğu, motive edici dilin, hizmetkar liderliğin sözel tarafına aracılık ettiği ve sözel olmayan tarafına ise aracılık etmediği tespit edilmiştir. Motivasyonel dil sayesinde hizmetkar liderliğin; işgören performansını, işgörenlerin bağlılığını, işe devamını ve yenilikçiliğini, özyeterliliğini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve yöneticiden duyulan memnuniyeti arttırdığı saptanmıştır.

Banks (2014) doktora tezinde liderin kullandığı dilin işgörenlerin öz saygısı üzerindeki etkisini incelemeyi hedeflemiştir. Çalışma 139 kişi ile yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin çalışanın öz saygısını olumlu yönde arttırdığı, kontrollü lider konuşmasının çalışanın öz saygısını olumlu yönde arttırdığı, kontrolsüz lider konuşmasının ise çalışanın öz saygısını azalttığı tespit edilmiştir.

Sarros vd. (2014) araştırmalarında liderlerin ani değişim zamanlarında Motivasyonel Dil Teorisi çerçevesinde motivasyonel dil alt boyutlarından hangilerini daha fazla kullandıklarını belirlemeyi hedeflemiştir. Yapılan analiz sonucunda yönetici tarafından en çok kullanılan motivasyonel dil boyutu yönlendirici dil olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin örgütlerini yönetirken, örgütlerini başarıya ulaştırmak için bu üç söz ediminin her birinden yararlanarak etkili bir şekilde kullanmaları tavsiye edilmektedir.

Simmons ve Sharbrough III (2013) araştırmalarında 135 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında denetçilerin motive edici dili ile işgörenlerin iş doyumunu, yönetici iletişim becerileri ve yönetici etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma

bulgularına göre denetçilerin kullandığı motive edici dilinin işgörenlerin iş doyumunu, yönetici iletişim becerileri ve yönetici etkililiği değişkenleri ile olumlu anlamda ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu araştırmanın denetçilerin kullandığı motive edici dili ile liderlik stilleri arasında yapılan ve yapılacak araştırmalar için başlangıç noktası oluşturduğu düşünülmektedir.

William Tobias Holmes (2012) çalışmalarında okul müdürlerinin kullandığı dilin motivasyonel dil çerçevesinde sürekli gelişen okullar ve zigzag çizen okullara göre, öğretmenlerin davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre başlıca bulgular okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanmasının oldukça faydalı olduğu ve öğretmenlerin iş doyumunu ve iş performansları arasında olumlu yönde ilişkiler saptanmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2010) çalışmalarında 151 sağlık sektöründe çalışan personel ile lider düzeyinde ve karşılıklı iletişimin işgören performansına ve iş doyumuna etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; lider düzeyindeki motivasyonel dil odaklı iletişimin çalışanların performansını anlamlı ve olumlu bir şekilde arttırdığını ve lider ile işgören arasında karşılıklı düzeyde motive edici dil kullanımının işgörenlerin iş doyumlarını ayrıca performanslarını anlamlı olarak arttırdığı saptanmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2009a) çalışmalarında işgören sonuçlarının en iyi seviyeye çıkartmak için yöneticinin iletişimi ile davranışının, yani yaptıklarının uyumlu olması gerektiği varsayılarak bu araştırmayı tasarlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; motive edici dil ile iş doyumunu ve işgören performansı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık ettiği saptanmıştır. Bu araştırmada motive edici dilin işgören çıktıları üzerinde etkili olabilmesi için yönetici ile çalışan arasında etkili bir iletişim oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2009b) çalışmalarında motivasyonel dil teorisinde yer alan liderin motivasyonel dili ile çalışanların iş devamsızlığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan bu çalışmada liderin kullandığı motivasyonel dilin, çalışanların işe devamını arttırdığı tespit edilmiştir.

Wang vd. (2009) çalışmalarında takım üyesi olarak görev yapan 50 lisans öğrencisi ve takım lideri olarak görev yapan 23 yüksek lisans öğrencisi ile deneysel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, liderlerin kullandığı motivasyonel dilin (empatik, yönlendirici ve karma kullanım) ekip üyelerinin yaratıcı performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Motivasyonel dilin alt boyutlarından bir tanesi olan anlam oluşturuucu dil bu araştırmada dikkate alınmamış olup onun yerine empatik ve yönlendirici dilden oluşan karma boyut dikkate alınmıştır. Belli başlı anahtar bulgular, üç tür motive edici dil yaklaşımı arasında az düzeyde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Çalışma, sanal ekip üyelerine hem yönlendirmeli hem de empatik yazılı iletişim yoluyla geri bildirim veren liderlerin daha etkili ve daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bu araştırmada, motivasyonel dilin yaratıcı performans üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2007) çalışmalarında Amerika Birleşik Devletleri'nin güneybatısındaki orta ölçekli kar amacı gütmeyen bir hastanede 416 kişinin gönüllü katılımı ile motive edici dilin, çalışanın işte kalıp işe devam etmesi niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda liderin kullandığı motivasyonel dil ile bir çalışanın o kurumda kalma niyeti arasında olumlu olarak önemli bir ilişki bulunmuştur.

Mayfield ve Mayfield (2006) araştırmalarında liderin kullandığı motive edici dilin tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar için işgören performansı ve iş tatmini üzerindeki farklı etkileri üzerine bulgular sunulmaktadır. Araştırma 121 yarı zamanlı çalışan ve 326 tam zamanlı katılımcılardan oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları hem yarı zamanlı hem de tam zamanlı çalışanlar için motivasyonel dil kullanımıyla ölçülen lider iletişiminin iş tatmini üzerinde aynı anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte,

çalışan performans durumunda, liderin ML kullanımını yalnızca tam zamanlı çalışanların çıktısı ile önemli bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2004) çalışmalarında Amerika'nın güney batısında bir üniversitede yönetim mezunu veya yönetim bölümünde okumakta olan 133 öğrenci katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada liderin motivasyonel dili ile işgörenlerinin yenilik yapmaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma yapısal eşitleme modeli sonuçlarına göre, yöneticinin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların yenilik üretmesi arasında pozitif olarak güçlü ve anlamlı bir ilişkili olduğu saptanmıştır. Araştırmada insan kaynaklarının doğru ve etkili yönetildiğinde kurumlara rakipleri ile daha iyi düzeyde rekabet edebilecek üstünlük kazandıracağı belirtilmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2002) araştırmalarında lider iletişimi ile işgören bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Liderin motivasyonel dil kullanımı çalışan bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir, ayrıca Motivasyonel Dil Ölçeği sayesinde liderler kendi örgütlerindeki eksiklikleri tespit etme fırsatı sağlayabileceğinden bahsedilmiştir. Örgütler sadık çalışanlara yönelik anlamlı ilerleme kaydetmektedirler. Bundan dolayı araştırmada liderlerin rekabet avantajı sağlamak ve bunu sürdürmek için günümüzün iş dünyasında iletişim tarzlarını stratejik olarak uyarlamayı öğrenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Mayfield vd. (1998) çalışmalarında motive edici dilin çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelenmişlerdir. Çalışma Amerika'da kamuya ait sağlık kuruluşlarında görev yapan 151 hemşirenin katılımı ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ölçek formu yöntemi ile toplanan bilgilere bakılarak, motive edici dil ile iş performansı ve iş tatmini arasında olumlu doğrultuda istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır.

Sullivan (1988) çalışmasında Motivasyonel Dil Kuramı'nı incelemektedir. Liderin iletişim yeteneklerine önem vermiş ve lider ile çalışanları arasındaki etkileşimde dilin

fonksiyonlarını birçok yönden inceleyerek lider üye etkileşimi teorisine katkıda bulunmuştur. Liderlerin takipçileri ile iletişimde kullandığı dilin sadece belirsizliğini azaltmak değil ayrıca anlam oluşturma ve empati kurma edimlerini de içermesi gerektiği ve örgüt etkileşiminin başarılı olabilmesi için bu üç edimin bir arada kullanılmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Araştırmacı, çalışanları motive etmede başarılı liderlerin, motivasyonel dil teorisi ışığında nasıl iletişim sağladıklarını anlatmaktadır. Bu başarılı yöneticiler sadece çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri ve geri bildirimini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda daha fazlasını da yaparlar. Kuruluşun değerlerini ve hedeflerini savunurlar ve çalışanlarla sık sık informal yöntemlerle de iletişim kurma konusunda alışkanlıklarını geliştirirler. Böylece örgütün ihtiyaçlarını, güçlü ve eksik yönlerini tespit edebilirler.

### **Örgütsel Bağlılık**

Ortak bir çaba ile mümkün olan amaçları gerçekleştirmek için, iki veya daha fazla birey bir araya gelerek örgüt oluşturabilirler. Örgüt üyeleri farklı ilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak hem kendi hedeflerine ulaşabilirler hem de örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilirler. Böylece örgüt ve ayrıca örgüt üyeleri de amaçlarına ulaşma şansını yakalar.

İnsan, örgütlerin var olma sürecinde en önemli unsurdur, ayrıca örgütlerin devamlığında veya yok oluşunda yine en önemli unsur insandır. Bundan dolayı örgütler işgörenlerinin örgütlerine bağlılıklarına ihtiyaç duyar ve bu bağlılığı devam ettirmek için çeşitli yöntem ve tekniklere başvurabilirler (Aslan ve Bakır, 2014). Örgütler amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde varlıklarını devam ettirebilirler. Amaçlarına ulaşamayan örgütler zamanla güç kaybeder ve kaybolup gidebilir. Örgütler varlığı devam ettirmek için üyelerinin örgüte bağlılıklarını canlı tutmaya çalışırlar.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin motivasyonu, performansı, iş doyumunu ve sadakatini üzerinde olumlu etkileri olan, ayrıca işe devamsızlığı azaltan 20. yüzyılın ortalarından beri

araştırılan önemli konular arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık hakkında birçok tanımlama yapılmıştır. Örneğin Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık kavramını, kişi ile örgüt arasında oluşan psikolojik bağ olarak, O'Reilly ve Chatman (1986) kişinin örgütü ne kadar içselleştirdiği ve ne düzeyde örgütün ilkelerini benimsediği olarak, Mowday ve arkadaşları (1982) çalışanların ve örgütün amaçları arasındaki bütünlük ve uyumluluk olarak, Ruokkolien (2011) çalışanların örgütün amacını ve kurallarını benimsemesi, içselleştirmesi ve onlara uyum sağlaması olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı tanımlamak için ortak nokta oluşturmak gerekirse, kişiyi örgüte bağlı tutan psikolojik durum olarak tanımlanabilir (Taş, 2017). Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin örgüte olan tutumları ve hisleri olarak veya işgörenlerin örgütte kalma isteği olarak da ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar 1950'li yılların ortalarında başlamıştır. Whyte 1956 yılında örgütsel bağlılığı ilk olarak inceleyen kişidir, daha sonra ise 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütsel bağlılık ilgi çekici hale gelmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık konusu, 1980 ve 2000'li yıllarda işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılığın önemine inanan araştırmacılar (Grusky, 1966, Kanter, 1968, Porter vd.,1974, Bateman ve Strasser, 1984, Allen ve Meyer, 1990, Becker, Billings Evelenth ve Gilbert, 1996, Meyer ve Hercovitch, 2001), tarafından daha fazla ilgi çekmiştir.

Örgütsel bağlılık hakkında 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmalara bakıldığında; örgütsel bağlılığın, öğretmen güçlendirme, mesleki bağlılık (Bogler ve Somech, 2004), yükselme sınavında öğretmenlerin başarı seviyeleri (Zeyrek, 2008), iş çevresi, iş stresi, iş doyumu, tükenmişlik (Griffin vd., 2010), örgütsel destek (Panaccio ve Vandenberghe, 2009), okul kültürü (Sezgin, 2010), örgütsel sessizlik (Kahveci, 2010), örgütsel sinizm (Mousa, 2017), örgütsel adalet (Buluç ve Güneş, 2014), motivasyonel dil (Latifoğlu, 2015), örgütsel vatandaşlık (Devece, Palacios-Marqués ve Alguacil, 2016), iş stresi, örgütsel vatandaşlık

(Pooja, Clercq ve Belausteguigoitia, 2016), iş doyumu (Culibrik, Delic ve Culibrik, 2018, Kim ve Ryu, 2017), örgütsel adalet, örgütsel güven (Lashari, Moazzam ve Salman, 2017), iş performansı (Cesario ve Chambel, 2017), öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri, iş doyumu, mesleki tükenmişlik, örgüt iklimi (Polat, 2018), duygusal emek (Deliveli, 2018), mesleki kimlik (Kavrayıcı, 2019), öğrenen okul (Kara, 2019) gibi farklı değişkenlerle çalışıldığı görülmektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılıkları ile yöneticilerin liderlik özellikleri arasında ilişkiler olabileceği düşüncesi ile, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik (Nguni vd.,2006), hizmetkar liderlik (West ve Bocarnea, 2008), dağıtımçı liderlik (Hulpia vd., 2012), okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri (Canbaz, 2019), okul yöneticilerinin kriz yönettim becerileri (Özsüer, 2019), okul müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri (Tekben, 2019), otantik liderlik (Koçak, 2019) gibi liderlik stillerine yönelik araştırmalar da dikkate alındığında, eğitim kurumları açısından da örgütsel bağlılığın önem taşıdığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerine literatür taraması yapıldığında ise, araştırmacıların genel olarak beş yaklaşımı temel aldıkları görülmektedir. Aşağıda bu beş temel yaklaşım incelenerek örgütsel bağlılık hakkında bilgi verilmiştir (Deliveli, 2018).

**Etzioni'nin Yaklaşımı.** Örgütsel bağlılığının sınıflandırması ilk olarak Etzioni tarafından 1961 yılında yapılmıştır. Etzioni, örgütün gücünün, üyelerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ifade etmektedir. Etzioni, örgüt üyelerinin bağlılıklarını yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık, hesapçı (nötr) bağlılık ve moral (pozitif) bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Etzioni, 1974). Bunlar;

1. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık hissetmemesine rağmen üye kalmaya zorlaması şeklinde oluşan bağlılıktır (Köylü, 2017). Diğer bir ifade ile, bir üyenin örgüt içerisinde üyeliğini devam ettirmek istememesine rağmen örgüt lideri tarafından



örgütte zorla tutulmasıdır (Türkmen, 2016). Bireyin örgüte üyeliklerini devam eder ancak üyeler psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmezler.

2. Hesapçı Bağlılık: Üyeler yaptıkları iş ya da tamamladıkları görevler karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağlılık hissetmektedirler (Etzioni, 1975). Üyelerin örgütte kalma sebebi sahip olacağı ödüller (dışsal ödüller, ücret, maaş, ikramiye vb.) ile ilgilidir.

3. Moral Bağlılık: İşgören örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar ve işini severek insanlık adına faydalı şeyler yaptığına inandığından dolayı üyesi olduğu bu örgüte daha çok bağlılık hisseder (Sünkür, 2014). İş üyeler için çok önemlidir ve her şeyden önce gelmektedir. Örgütün amaçları işgören için en ön sıralarda yer alır.

**Kanter'in Yaklaşımı.** Kanter, örgüt liderinin üyelerinden istediği davranışsal taleplerin çeşitli bağlılık türlerine sebebiyet verdiğini ileri sürmektedir. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı üç temel boyutla sınıflandırmıştır. Bu boyutlar devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak belirlenmiştir.

Devam bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün sürekliliğine adanmaları ve uzun süre örgütte kalıp yatırım yaptıkları için, devam etmelerinin karlı olacağını; Kenetlenme Bağlılığı, üyelerin iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurması ve örgütte var olan sosyal ilişkilere bağlanmaları; Kontrol Bağlılığı ise örgüt normlarının etik kurallara uygun olduğu düşüncesi olması ve üyelerin davranışlarını beklenen şekilde yön vermek için üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır (Kanter, 1968, Gündoğan, 2009, Tekben, 2019).

Kanter (1968), örgütsel bağlılığının üç çeşit alt boyutunun büyük ölçüde aralarında ilişki olduğunu söylemektedir. Üç boyutta da üyeler örgüt ile bağlarını güçlendirmek için birbirlerini etkiler ve pekiştirirler. Anlaşıyor ki, örgütsel bağlılığın üç türünün de iyi seviyede olduğu örgütlerin çok daha başarılı olması muhtemeldir.

**O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.** Birey ile örgüt arasında oluşan psikolojik bağı, O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılık olarak ifade etmişler ve örgütsel bağlılığı üç bileşene ayırarak, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak açıklamışlardır. Bu bileşenler;

1.Uyum: Üç bağlılık içerisinde en yüzeysel olan uyum bağlılığı denilebilir ve bu boyut daha çok ödüllere bağlıdır (Kavrayıcı, 2019). Çıkar ilişkisine dayandığı için kişi beklediği ücret, terfi vb. ödüllere ulaşmak örgüt normlarına uyum sağlar (Deliveli, 2018). Dolayısıyla beklentilerini gerçekleştirmek isteyen işgören, kendi değerleri ile örgütün amaçlarını uyumlu hale getirir.

2. Özdeşleşme: İşgören kendini örgütte önemli bir parça olarak görür ve örgütte devamlılık ister, diğer işgörenler ile pozitif ilişkiler kurar. Özdeşleşme boyutundaki işgören kendini örgütte kalmak için motive eder ve örgütte kalmaktan keyif alır (Türkmen, 2016).

3. İçselleştirme: Bu modelindeki üçüncü ve en son olan boyut içselleştirmedir. İçselleştirme örgütün değer ve tutumları ile işgörenin değer ve tutumları uyum gösterdiğinde ortaya çıkan boyuttur (Sünkür, 2014).

Özdeşleşme ve İçselleştirme boyutundaki işgörenler herhangi bir kar amacı beklemeden çalışırlar, uyum boyutunda olan işgörenler ise ödül almak için çalışırlar (Kılınç, 2013). Örgüt liderleri çalışanlarını motive etmekte başarılı olurlarsa, haliyle çalışanlar özdeşleşme ve içselleştirme boyunda örgütsel bağlılık hissedecektir ve örgütün başarılı olması büyük olasılık haline gelecektir.

**Penley ve Gould'un Yaklaşımı.** Etzioni'nin sınıflandırmasındaki örgüte katılım boyutları Penley ve Gould (1988) tarafından dikkate alınmış ve örgütsel bağlılık üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Penley ve Gloud, Etzioni'nin örgütte tek bir bağlılık türü olabileceği görüşünün aksine; örgütte birden daha fazla uyum sisteminin ve farklı bağlılık türlerinin olabileceğini savunmuşlardır. Penley ve Gould örgüt üyelerinin katılım derecesini

“ahlaki bağlılık, çıkarıcı/hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık” olmak üzere üç farklı boyut şeklinde açıklamıştır.

1. Ahlaki Bağlılık: Penley ve Gould (1988), işgörenlerin örgütün hedeflerini kabul etmesinin ve örgüt ile özdeşleşmeye yönelik tutumları yansıtmasının, örgütsel bağlılık olduğunu söylemektedir. Örgüt ile bütünleşmeyi ahlaki bulan işgören, örgütün başarısında ve başarısızlığında kendinde sorumluluk duyar. Bu bağlılık boyutunda birey kendisini örgüte adamaktadır (Penley ve Gloud, 1988, Gündoğan, 2009, Deliveli, 2019).

2. Çıkarıcı/ Hesapçı Bağlılık: Penley ve Gould (1988) çıkarıcı bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanan bağlanma biçimi şeklinde ifade etmiştir. Kişi çıkarıcı bağlılık boyutunda ödüllere ulaşmak için örgütün imkanlarından faydalanmak isteyebilir, örgüte katkılarından dolayı maddi ödül beklentisine girebilir.

3. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Penley ve Gould (1988)’ a göre işgörenler alternatif iş olanaklarının bulunmadığını düşündüklerinde ve kişisel olarak örgütsel koşullar üzerinde kontrollerinin olmadığını hissettiklerinde örgütte buldukları süre içinde örgüte yabancılaşmaktadır. Bunun sebebi örgütün iç çevresinin ona yalnız olduğu hissi vermesidir. Örgüte yabancılaştırıcı bağlılık boyutunda bağlı durumdaki bir çalışan, verilen ödül ve cezaların, işin niteliğinden veya niceliğinden öte tesadüfen verildiğini düşünebilir. Ayrıca, alternatif iş imkanlarının olmaması da bu bağlılık türünü arttırabilir (Penley ve Gloud, 1988, Gündoğan, 2009, Deliveli, 2019). Dolayısıyla, yabancılaştırıcı bağlılık boyutunda bulunan örgüt üyesi, örgütte ilerleme ve ödül alma ihtimalini az görse bile, dış çevrede alternatif iş imkanı olmadığı düşüncesi ile işten ayrılmayı düşünmez, örgütündeki işine devam etme duygusunu taşır.

**Allen ve Meyer Yaklaşımı.** Allen ve Meyer’in (1984) yaptıkları çalışmalar örgütsel bağlılık hakkında öne çıkan çalışmalar arasında olduğu düşünülmektedir. Yapılan bu

araştırmalarda örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki alt boyuttan oluştuğundan söz edilmiştir. Allen ve Meyer 1990'lı yıllarda ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarına normatif bağlılığı üçüncü bir alt boyut olarak eklemiştir (Meyer ve Allen, 1984, Meyer ve Allen, 1991, Kılınç, 2013). Sonuç olarak Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. İncelenen bu boyutlar; normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde belirtilmiştir.

1. Duygusal Bağlılık: Bu bağlılık durumunda olan kişiler, kendilerini örgütün bir önemli ögesi olarak hisseder. Örgüt ile özdeşleşen ve örgüte içtenlikle bağlanan kişi, örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyet duymaktadır. Duygusal bağlılık boyutundaki çalışanın örgütte kalma isteği artmaktadır (Deliveli, 2019, Koçak, 2019, Polat, 2018, Allen ve Meyer, 1991). Diğer bir deyişle, çalışan için örgütün üyesi olmaya devam etme düşüncesi hakimdir ve duygusal bağlılık düzeyi yüksek kişilerden daha iyi performans ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

2. Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı boyutunda olan kişi örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği durumu, yani maliyeti düşünür ve örgütte kalmaya devam etmek ister. Bundan dolayı, devam bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler mevcut örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için bulunmaktadır ve örgütten ayrıldıkları takdirde maliyetin yüksek olacağına inanırlar (Allen ve Meyer, 1991, Sünkür, 2014, Türkmen, 2016, Taş, 2017). İşgören işi bırakması halinde daha iyi bir iş bulamayacağını düşünür. Örneğin mevcut örgütte aldığı eğitimlerin sadece o kurumda işe işe yarabileceğini ve bu eğitimlerin diğer kurumlarda yeterli olmayacağını, işi bırakırsa uzak bir yere taşınmak zorunda kalabileceğini, mevcut sosyal çevresini kaybedebileceğini ve emeklilik ikramiyesini kaybedebileceği gibi sıkıntılı düşüncelere kapılabilir.

3. Normatif Bağlılık: İşgören ahlaki ya da etik sebeplerden dolayı örgütte kalma isteği duyduğu boyuttur. İşgören örgüte sadık kalmasının doğru olacağını düşünür ve örgütte kalmanın ahlaki ve doğru olacağına inanır (Allen ve Meyer 1990, Meyer ve Allen, 1984, Meyer vd., 1993). İşgörenler örgütte kendi isteklerinden dolayı değil, yaptıkları işlerin ahlaki ve etik olduğunu düşündükleri için örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğuna inanırlar.

### **Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Kavrayıcı (2019) doktora tezinde öğretmenlerin öğretmen kimliği ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek için 2017-2018 yılında Eskişehir'in Tepebaşı merkez ilçesinde görev yapan 823 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır ayrıca korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin öğretmen kimliği algıları ve öğretmen kimliğini etkileyen etmenlere yönelik görüşleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta seviyede olumlu doğrultuda istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Koçak (2019) doktora tezinde okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma Sivas Merkez ilçede ilk ve orta dereceli okullarda çalışan 760 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada verileri toplamak için “Otantik Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin okullarına bağlılıkları “çoğu zaman” düzeyinde saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, mezuniyeti ön lisans olan öğretmenlerin mezuniyeti lisans ve lisansüstü olanlara göre ve anaokulu öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mert (2019) yüksek lisans tezinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düzeyinin ve kıdem, cinsiyet ve medeni durum gibi değişkenlere göre değişip değişmediğini incelemek

amacıyla İstanbul'da 357 öğretmenin katılımı ile karma yöntem kullanarak araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulguları en düşük örgütsel bağlılık düzeyi devlet okullarında görev yapan ücretli öğretmenlerde ve öğretmen sayısı 1- 35 arasında olan özel okul öğretmenlerinde olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, en yüksek örgütsel bağlılık düzeyi özel okullarda görev yapan matematik öğretmenlerinde görülmüştür. Mesleki deneyim, okuldaki öğretmen sayısı, yaş ve okul türü değişkenleri bakımından örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık boyutlarında istatistiki olarak önemli farklılık bulunmuştur.

Deliveli (2018) doktora tezinde eğitim fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılıkları ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma ADİM (Coğrafi olarak birbirine yakın üniversiteler) Üniversitelerine bağlı 12 Eğitim Fakültesinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan gönüllü 365 öğretim elemanlarının katılımı ile yapılmıştır. Verilerin toplanmasında "Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığın boyutlarından en yüksek duygusal sonra sırası ile devam ve normatif bağlılık gösterdikleri araştırma sonuçlarına göre bulunmuştur. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, kıdeme ve eğitim durumuna göre değişmediği ancak; unvana ve mesleği severek yapıp yapmamaya göre değiştiği görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve boyutları arasında olumlu düşük, orta ve yüksek seviyelerde ilişkilerin olduğu görülmüştür. Yüzeysel rol yapma davranışının, genel örgütsel bağlılık ve boyutları ile düşük seviyelerde olumlu ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak; öğretim elemanlarının bağlılık düzeylerine etkisi olan duygusal emek davranış düzeylerinin artırılması, mesleğini severek yapan öğretim elemanlarının seçilmesi, öğretim üyelerinin (doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör) devam bağlılıklarının artırılması gibi çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Doğruöz ve Özdemir (2018) çalışmalarında eğitim kurumlarında öğretmenlerin üretim karşıtı iş davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Ankara merkez ilçelerde çalışan 447 öğretmenin görüşüne başvurarak araştırmayı yürütmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre okullarda üretim karşıtı iş davranışlarının orta sıklıkta görüldüğü ve öğretmenlerin okullarına bağlılık düzeyinin orta olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada üretim karşıtı iş davranışları ile örgütsel bağlılık arasında önemli ilişki olduğu ve üretim karşıtı iş davranışlarının, örgütsel bağlılığı yordadığı görülmüştür.

Köylü (2018) yüksek lisans tezinde öğretmenlerin kararlara katılım seviyelerinin, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile olan ilişkisini tespit etmek amacıyla Samsun'un Bafra ilçesinde devlet okullarında çalışan 544 öğretmenin katılım ile genel tarama modeli kullanarak araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmada veri toplamak için 3 farklı ölçek; Köklü (1994) tarafından geliştirilen "Kararlara Katılım Ölçeği", Üstüner (2009) aracılığıyla geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Telef (2011) tarafından Türk kültürüne uyarlanan "Psikolojik İyi Oluş Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının genel olarak "bazen" (orta) düzeyinde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel bağlılık seviyeleri cinsiyet, okul türü ve kıdem gibi bağımsız değişkenlere göre önemli farklılık görülmemiştir. Lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri lisans mezunu öğretmenler göre daha üst seviyede bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, 4-6 yıl arası görev yapanlarda daha yüksek iken, 1-3 yıl arası görev yapanlarda düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş, ikisi birlikte karar alma sürecine katılım ile olumlu, orta düzeyde anlamlı bir ilişki sergilediği görülmüştür.

Kaya (2017) yüksek lisans tezinde İstanbul'un Pendik ilçesinde görev yapan 2015-2016 eğitim öğretim yılında 243 öğretmenin katılımıyla araştırmasını gerçekleştirmiştir.

Çalışmada, öğretmenlerin duygusal bağlılık alt düzeylerinin düşük seviyede olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal tükenme ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif doğrultuda bir ilişki bulunmuştur.

Şan (2017) yüksek lisans tezinde Denizli ili Tavas ve Kale ilçelerinde devlet okullarında çalışan 325 öğretmen ve 68 okul yöneticisi ile araştırmasını yürütmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık alt boyutlarında cinsiyet, medeni durum, kıdem ve sendika üyeliği bağımsız değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı, branş değişkeni bakımından ise branş öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Ek olarak, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme arasında düşük seviyede olumlu bir ilişkinin görülmüştür.

Aslan ve Bakır (2014) çalışmalarında devlet ve özel okulların ilköğretim ve ortaokul kısımlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık hakkında görüşlerini tespit etmek için 2012-2013 eğitim öğretim yılında Malatya'da 728 öğretmen ile araştırmalarını yürütmüşlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, devlet okul öğretmenlerinin ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık seviyeleri karşılaştırıldığında özel okul öğretmenlerinin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir.

Yanar (2011) yüksek lisans tezini 2010 Yükseköğretime Geçiş Sınavı'nda ilk üçe ve son üçe giren anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve mesleki tükenmişliklerini karşılaştırarak arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İzmir'de 6 farklı ilçedeki 276 öğretmen katılımı ile yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, YGS 'de ilk üçe giren okullardaki öğretmenlerin mesleki tükenmişliği ile örgütsel bağlılıkları arasında az seviyede, ters doğrultuda ve anlamlı ilişki görülmüştür. Son üçe giren okullardaki



öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin orta düzeyde olduğu ve anlamlılık gösterdiği bulunmuştur.

Balay (2000) doktora tezinde liselerde örgütsel bağlılığın, liselerin türlerine, bu liselerde çalışanların görevlerine, cinsiyetlerine, konutlarına, özel bir araca sahip olup olmamaya, eşinin çalışma durumuna, ek iş yapma ve buna gerek duyma durumlarına göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Ankara'da 7 merkez ilçede 11 özel ve 17 devlet okulunda araştırmasını gerçekleştirmiştir. Ayrıca okuldaki hizmet süresine, mezun olunan okula, eğitim düzeyine ve gelir durumuna göre örgütsel bağlılık karşılaştırılmıştır. Araştırmacı bu çalışma için "örgütsel bağlılık ölçeği" geliştirmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerden özel okullarda görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme algıları devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür Aynı zamanda özel liselerdeki öğretmenlerin resmi liselerdeki öğretmenlere göre örgütlerini içselleştirme boyutuna ilişkin bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özel liselerde çalışan öğretmenlerin, devlete ait liselerde çalışan öğretmenlere göre daha fazla seviyede örgütsel bağlılık algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

### **Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Werang ve Pure (2018) çalışmalarında bir kurumun başarısı için çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması gerekliliği düşüncesiyle Endonezya'da ilkokul öğretmenlerinin görüşlerini incelemişlerdir. Araştırmanın diğer bir amacı ise Papaua, Merauke bölgesindeki öğretmenlerin bağlılık düzeylerini yükseltecek stratejik politikalar önermektir. Çalışma nitel araştırma modelinde, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 72 kişiye ulaşılarak yapılmıştır. Araştırmada yer alan kişilerle (yerel yönetimde çalışanlar, yerel halktan insanlar, öğretim üyesi, okul müdürleri ve okul müfettişleri gibi eğitim uygulayıcıları) görüşmeler yapılarak verilere ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin

bağlılıklarını etkileyip, geliştireceği düşünülen görüşler üç kategoride (öğretmenlerin bireysel özellikleri, çalışma koşulları ve eğitim politikaları) incelenmiştir. Ahlaki ve zihinsel açıdan nitelikli öğretmenlere sahip olabilmek için, öğretmen yetiştirmenin ve sürecin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirilirken, rahat çalışma koşullarının yaratılabilmesi için, yerel yönetimlere düşen görevler tartışılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyinin artması, örgütün başarısını da arttıracacağı düşüncesi ile öğretmenlerin işe alım standartlarının oluşturulması, niteliklerinin ve refah düzeyinin iyileştirilmesi, yöneticilerin işe alımı, işten ayrılması konusunda standart oluşturulması ve yetenekli yöneticilerin seçilmesi, eğitimde ailenin katkısının önemi vurgulanmıştır.

Abston (2015) çalışmasını 6 ilköğretim okulunda gönüllü 1665 öğretmenle ile müdüre duyulan güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre müdüre duyulan güven ile örgütsel bağlılık ilişkisinin orta seviyede olumlu doğrultuda anlamlı bir ilişkisi görülmüştür. Buna ek olarak, bu çalışmada sosyo ekonomik statünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi incelendiğinde, sosyo ekonomik statünün örgütsel bağlılığa istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Xiao ve Wilkins (2015) çalışmalarını öğretim görevlisi bağlılığının öğrencinin öğretme kalitesi ve öğrenci memnuniyeti algıları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla, Çin'de bir üniversitede gönüllü olan 24 öğretim elemanının ve 456 öğrencinin görüşlerine başvurarak gerçekleştirmişlerdir. Öğrencilerin algıladığı öğretim kalitesi ve öğrenci memnuniyeti ile öğretim elemanı bağlılığı arasında bir model oluşturulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi ile hipotezler sınanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, akademik başarı ve sosyal uyuma ilişkin öğrenci doyum düzeylerinin öğretim elemanlarının bağlılıklarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak öğrencilerin sosyal uyumlarına yönelik öğretim elemanı

bağlılıklarının öğrencilerin öğretim niteliğine yönelik algılarını etkilemediği saptanmıştır. Ek olarak, bu araştırmada yükseköğretim kurumlarının etkileri de tartışılmıştır.

Mee ve Haverback (2014) çalışmalarında üniversiteden yeni mezun olan 10 ortaokul öğretmeninin katılımıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre yeni mezun öğretmenlerin sınıf yönetimi, müfredat ve organizasyon ile sorunlar yaşamalarına rağmen, çalıştıkları ortaokula bağlı oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin ortaokula bağlılıkları ve kaliteli bir öğretmen yetiştirme programı sayesinde uzun yıllar öğretmenlik yapmayı isteyecekleri ve öğretmenliği bir tutku olarak tarif ettikleri görülmüştür.

Devos, Tuytens ve Hulpia (2014) çalışmalarında öğretmenlerin algılarına göre örgütsel bağlılık ile okul yöneticilerinin liderliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Veriler 46 okuldan 1495 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda okul müdürleri liderliği ile öğretmen örgütsel bağlılığı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna ek olarak, müdürlerin liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin, müdür yardımcıları ve öğretmen liderlerinin liderliğine, liderlik ekibinde işbirliğine ve öğretmenlerin katılımcı karar vermesine aracılık ettiğini göstermiştir. Bundan dolayı müdürler, müdür yardımcısı ve öğretmen liderlerini okula liderlik etmeye katılmaya teşvik etmeli, okulu liderlik ekibinin diğer üyeleri ile işbirliği içinde yönlendirmeli ve öğretmenleri okul karar alma sürecine katılmaya teşvik etmelidir.

Emrahimi, Zinali ve Dodman (2013) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile duygusal zekanın boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 2012 yılında İran'da Tahran şehrinde görevli 105 okul yöneticisi (kadın ve erkek) ile bu araştırmayı gerçekleştirmiştir. Veriler Meyer ve Allen'in (1991) "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Bradbry ve Graves'in (2004) geliştirdiği, "Duygusal Zeka Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma bulguları

duygusal zeka ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı olarak olumlu ilişki olduğunu, duygusal zeka boyutlarının, örgütsel bağlılığın en güçlü yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Hulpia vd. (2010) çalışmalarını 1522 öğretmenden elde edilen veriler ile gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmada işbirlikçi bir liderlik ekibinin, dağıtılmış liderlik, katılımcı karar verme ve bağlam değişkenlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları özellikle örgütte işbirlikçi bir liderlik ekibinin olmasının ve lider desteği miktarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını öngörmeye önemli derecede olumlu bir rol oynadığını göstermiştir. Ayrıca denetim ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki bakımdan önemli düzeyde bir ilişki görülmemiştir.

Bogler ve Somech (2004) çalışmalarında öğretmenin güçlendirilmesi ile örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler İsrail’de ortaokullarda ve liselerde çalışan 983 öğretmenin görüşlerine başvurularak toplanmıştır. Veriler Short ve Rinehart’ın (1992) “Öğretmen Güçlendirme”, Mowday vd.’nin (1979) “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, Lodahl ve Kejner’in (1965) “Mesleki Bağlılık Ölçeği” ve Somech ve Drach-Zahavy’nin (2000) “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Öğretmenlerin güçlendirme algıları ile mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık algısı arasında önemli ilişkiler olduğu saptanmıştır. Buna göre, mesleki büyüme, statü ve öz yeterlik, mesleki güçlülük boyutlarının, öğretmen güçlendirmenin yordayıcısı olduğu; karar verme, öz yeterlik, statü boyutlarının da örgütsel bağlılığın pozitif yönde güçlü yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

### **Bölüm III: Yöntem**

Bilgiye erişme yolları içerisinde en sağlam ve geçerliliği yüksek yaklaşım bilimsel yöntemdir (Yolcu, 2014). Bulguların anlaşılır bir şekilde yorumlanabilmesi için yöntemin ayrıntılı ve açık bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Burada araştırmanın modeli, verilerin toplanması, evren ve örneklem, ölçme araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

#### **Araştırmanın Modeli**

Okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin tespit edilmesi amacı taşıdığı için bu çalışmada tarama modeli uygulanmıştır. Tarama modeli sosyal bilimlerde birçok yerde kullanılmakta olup, büyük grupların bir olgu veya olay hakkındaki görüşlerinin, tutumlarının, algılarının alındığı ayrıca bazı bağımsız değişkenlerin (cinsiyet, eğitim durumu, kıdem vb.) çalışma ile ilgili özelliklerini tespit etmek için yapılan betimsel araştırmalardır. Tarama araştırmasında var olan durum ayrıntılı bir şekilde betimlenmeye çalışılır (Baştürk, 2014).

Bu araştırmada, motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaca ulaşmak için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin motivasyonel dil kullanım düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin en fazla hangi değişkenlerden motivasyonel dil kullanımı, sosyo- demografik özelliklerden etkilendiği ve etki derecelerinin ne olduğu ele alınmıştır. Bu çerçevede, öncelikle örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel iletişim, motivasyon ve motivasyonel dil teorisine yönelik teorik çalışmalar incelenmiş, bu kuramlara ilişkin okumalar yapılmıştır. Yapılan okumalar neticesinde yapılacak araştırmanın kapsamı belirlenerek okul müdürlerinin

kullandığı motivasyonel dilin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Belirlenen konu kapsamında, motivasyonel dil kullanımı ve örgütsel bağlılık üzerine yapılmış yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar incelenmiş ve bu konularda ayrıntılı okuma ve literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması esnasında yapılan okumalardan yararlanarak motivasyonel dil kullanımı ve örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin veri toplamak için kullanılan ölçeklerin incelenmesi mümkün olmuştur. Literatür taraması sonucunda, ilgili alanlarda en çok kullanılan ölçeklerin hangileri olduğu araştırılmış ve Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen ve Özen (2015) aracılığıyla Türkçeye çevrilen Motivasyonel Dil Ölçeği ile Üstüner (2009) aracılığıyla geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin en yaygın kullanılan ölçekler arasında olduğu görülmüş olup, uzman görüşü de alarak ilgili ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

### **Evren ve Örneklem**

Örneklem seçimi yapılırken, evrenin özelliklerini temsil etmesi dikkate alınmalıdır. (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu araştırmanın çalışma evrenini Türkiye'de Çanakkale il merkezi ve ilçelerindeki resmi liselerde çalışan öğretmenler, örneklemini ise Çanakkale il merkezi ve ilçelerinde liselerde çalışan öğretmenlerden ilçelerin il genelindeki temsil oranına göre seçilen örneklem grubu oluşturmaktadır. Araştırmacının resmi bir lisede görev yapıyor olmasından dolayı, örneklem olarak liseler seçilmiştir. Örnekleme yapılırken kolay ulaşılabilir olmasından dolayı basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Çanakkale ili genelinde, Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistikleri incelendiğinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında özel okullar haricinde liselerde 1796 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın veri toplama sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler de hesap edildiğinde ve belirlenen örneklem büyüklüğünün altına düşmemek için örnekleme alınan toplam 826 kişiye ulaşılmıştır.

## Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında Çanakkale ili genelinde tüm ilçelerde faaliyet gösteren resmi liselerde çalışmakta olan 826 öğretmene ölçek uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

### *Öğretmen Cinsiyet Değişkeninin Frekans Analizi*

Öğretmen Cinsiyet Değişkeni	f	%
Kadın	435	52.70
Erkek	391	47.30
Toplam	826	100

Tablo 1’e göre, katılımcı öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı gözden geçirildiğinde, katılımcıların oranı % 52.7 ile kadın, % 47.3 ile erkek şeklinde olduğu görülmektedir. Araştırmadaki katılımcıların mesleki kıdeme göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

### *Mesleki Kıdem Değişkeninin Frekans Analizi*

Mesleki Kıdem Değişkeni	f	%
1-5 sene	118	14.30
6-10 sene	134	16.20
11-15 sene	106	12.80
16-20 sene	184	22.30
21-25 sene	159	19.20
26 sene ve üzeri	125	15.10
Toplam	826	100

Tablo 2’ye göre, katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdeme göre genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 14.3’ ünün 1-5 sene, % 16.2’ sinin 6-10 sene, % 12.8’ inin 11-15 sene, % 22.3’ ünün 16-20 sene, % 19.2’ sinin 21-25 sene, % 15.1’ inin 26 sene ve üzeri

mesleki kıdemde olduğu görülmektedir. En çok öğretmenin bulunduğu kıdem aralığı % 22.3 ile 16-20 sene, en az öğretmenin bulunduğu kıdem aralığı ise % 14.3 ile 1-5 sene olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 3'te yansıtılmıştır.

Tablo 3

*Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Analizi*

Öğretmenlerin Eğitim Durumu	f	%
Lisans	675	81.70
Lisansüstü	151	18.30
Toplam	826	100

Tablo 3'e göre, katılımcı öğretmenlerin eğitim düzeyine göre genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 81.7'sinin lisans, % 18.3' ünün lisansüstü eğitim düzeylerine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süreleri değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 4' te yansıtılmıştır.

Tablo 4

*Şimdiki Okulda Çalışma Süreleri Değişkeninin Frekans Analizi*

Öğretmenlerin Şimdiki Okulda Çalışma Süreleri Değişkeni	f	%
1-5 sene	461	55.80
6-10 sene	177	21.40
11-15 sene	116	14.00
16-20 sene	42	5.10
21-25 sene	22	2.70
26 sene ve üzeri	8	1.00
Toplam	826	100



Tablo 4' e göre, katılımcı öğretmenlerin en son çalıştıkları okuldaki süreye göre genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 55.8' inin 1-5 sene, % 21.4' ünün 6-10 sene, % 14' ünün 11-15 sene, % 5.1' inin 16-20 sene, % 2.7' sinin 21-25 sene, % 1' inin 26 sene ve üzeri en son çalıştıkları okuldaki süreye sahip olduğu görülmektedir. En çok öğretmenin bulunduğu en son okuldaki çalışma süresi aralığı % 55.8 ile 1-5 sene, en az öğretmenin bulunduğu en son okuldaki çalışma süresi aralığı ise % 1 ile 1-5 sene olarak saptanmıştır.

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürünün cinsiyeti değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5

*Okul Müdürü Cinsiyet Değişkeninin Frekans Analizi*

Okul Müdürü Cinsiyet Değişkeni	f	%
Kadın	107	13
Erkek	719	87
Toplam	826	100

Tablo 5 dikkate alınarak, katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürü cinsiyet değişkenine göre genel dağılımı incelendiğinde, çalışanların % 13' ü kadın okul müdürü ile, % 87' si ise erkek okul müdürü ile çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin lisansüstü eğitim durumu değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 6'da yansıtılmıştır.

Tablo 6

*Okul Müdürlerinin Lisansüstü Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Analizi*

Okul Müdürlerinin Lisansüstü Eğitim Durumu Değişkeni	f	%
Evet	157	19
Hayır	669	81
Toplam	826	100

Tablo 6' ya göre, okul müdürlerinin lisansüstü eğitime sahip olma değişkenine göre genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 19' u lisansüstü eğitime sahip okul müdürü ile çalıştığı, öğretmenlerin % 81' inin ise lisansüstü eğitime sahip olmayan okul müdürü ile çalıştığı görülmektedir. Lisansüstü eğitime sahip okul müdürü sayısı 10 olup, lisansüstü eğitime sahip olmayan okul müdürü sayısı ise 48 olarak saptanmıştır.

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 7' de sunulmuştur.

Tablo 7

*Okul Türü Değişkeninin Frekans Analizi*

Okul Türü Değişkeni	f	%
Anadolu Lisesi	255	30.90
Meslek Lisesi	426	51.60
İmam Hatip Lisesi	73	8.80
Fen ve Sosyal Bilimler Lisesi	72	8.70
Toplam	826	100

Tablo 7' ye göre, katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 30.9'u anadolu lisesi, % 51.6' sı meslek lisesi, % 8.8' i imam hatip lisesi, % 8.7' sinin fen lisesi okul türünde görev yaptıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türünde en fazla olan % 51.6 ile meslek lisesi, en az olan ise % 8.7 ile fen ve sosyal bilimler lisesi okul türüdür.

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları ilçe değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 8' de sunulmuştur.

Tablo 8

*Okulun Bulunduğu İlçe Değişkeninin Frekans Analizi*

İlçe Değişkeni	f	%
Ayvacık	60	7.30
Bayramiç	32	3.90
Biga	168	20.30
Bozcaada	7	0.80
Çan	86	10.40
Eceabat	10	1.20
Ezine	52	6.30
Gelibolu	65	7.90
Gökçeada	9	1.10
Lapseki	39	4.70
Merkez	289	35.00
Yenice	9	1.10
Toplam	826	100

Tablo 8' e göre, katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları ilçelere göre genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin % 7.3' ünün Ayvacık, % 3.9' unun Bayramiç, % 20.3' ünün Biga, % 0.8' inin Bozcaada, % 10.4' ünün Çan, % 1.2' sinin Eceabat, % 6.3' ünün Ezine, % 7.9' unun Gelibolu, % 1.1' inin Gökçeada, % 4.7' sinin Lapseki, % 35' inin Merkez, % 1.1' inin Yenice ilçelerinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin en çok % 35 ile Merkez, en az ise % 0.8 ile Bozcaada ilçelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Merkez ilçede katılımcı öğretmen oranının yüksek olmasında bu ilçedeki nüfus yoğunluğunun diğerlerine göre fazla olması etkili olmuştur. Bozcaada ilçesinde de nüfus yoğunluğunun diğerlerine göre daha az olması nedeniyle katılım oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Araştırma verilerinin daha etkin bir şekilde oluşması için gönüllülük esası dikkate alınarak Çanakkale ili genelinde tüm ilçelerden toplamda 826 öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul değişkeni ışığında oluşan dağılım Tablo 9' da sunulmuştur.

Tablo 9

*Okul Değişkeninin Frekans Analizi*

Okul Değişkeni	f	%
1	15	1.80
2	6	0.70
3	13	1.60
4	13	1.60
5	13	1.60
6	3	0.40
7	11	1.30
8	7	0.80
9	11	1.30
10	20	2.40
11	18	2.20
12	29	3.50
13	13	1.60
14	26	3.10
15	31	3.80
16	11	1.30
17	4	0.50
18	16	1.90
19	14	1.70
20	7	0.80
21	10	1.20
22	12	1.50
23	34	4.10
24	9	1.10
25	6	0.70
26	16	1.90
27	15	1.80
28	15	1.80
29	9	1.10
30	5	0.60
31	14	1.70
32	6	0.70
33	17	2.10
34	4	0.50

Tablo 9'un Devamı

Okul Değişkeni	f	%
35	10	1.20
36	10	1.20
37	20	2.40
38	9	1.10
39	19	2.30
40	42	5.10
41	16	1.90
42	10	1.20
43	12	1.50
44	13	1.60
45	27	3.30
46	16	1.90
47	33	4.00
48	9	1.10
49	16	1.90
50	13	1.60
51	13	1.60
52	20	2.40
53	19	2.30
54	11	1.30
55	9	1,10
56	10	1.20
57	9	1,10
58	7	0.80
Toplam	826	100

Tablo 9'a göre, katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okula göre genel dağılımı incelendiğinde, katılımcı öğretmenlerin 58 farklı okulda çalıştıkları ve en çok %5.1 ile 40 numaralı okul, en az ise %0.4 ile 6 numaralı okul olduğu tespit edilmiştir.

## Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerince kullanılan motive edici dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada verileri toplamak için ölçek kullanılmıştır. Verilerin toplanması aşamasında, araştırmanın örneklemini oluşturan Çanakkale’de il merkezi ve tüm ilçelerindeki resmi liselerde çalışan öğretmenlere ölçeğin uygulanabilmesi için izin alma yoluna gidilmiştir. Örneklem içerisine giren öğretmenlere ölçek soruları araştırmacı tarafından elden dağıtılması ve toplanması yoluyla uygulanmıştır.

Verilerin toplanabilmesi için araştırmanın Ek’ler bölümünde sunulan ve iki ayrı ölçek ile demografik bilgileri (öğretmenin cinsiyeti, öğretmenin kıdemi, öğretmenin eğitim durumu, öğretmenin şimdiki okulda çalışma süresi, okul türü, ilçe, okul kodu) içeren bir form kullanılmıştır. Ölçek içerisindeki iki ayrı ölçekte de “Kesinlikle Katılıyorum” dan başlayan “Kesinlikle Katılmıyorum” ile biten 5’li Likert Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler sırasıyla MD Ölçeği (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Üstüner, 2009)’ dir. Her iki ölçekte de öğretmenlerin algısından yararlanılarak bilgi toplanmıştır.

Ölçekler beşli likert tipinde olup 1,00-1,80 puan genişliği (Kesinlikle Katılmıyorum), 1.81-2.60 puan genişliği (Katılmıyorum), 2.61–3.40 puan genişliği (Orta Düzeyde Katılıyorum), 3.41-4.20 puan genişliği (Katılıyorum), 4.21–5.00 puan (Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir. Verilerin toplanmasında uygulanan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

**Motivasyonel Dil Ölçeği.** Motivasyonel Dil Teorisi 1988 yılında Sullivan aracılığıyla yönetim bilimine kazandırılmış olup, bu alanda öncü ölçek Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) aracılığıyla geliştirilen MD Ölçeğidir. Mert vd. (2011) ve Özen (2013a) Motivasyonel Dil Ölçeğini Türk kültürüne uyarlamak için geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarını

yürütmüşlerdir. Yapılan bu iki araştırma sonucunda, MD Ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Özen (2013a) tarafından Türk kültürüne uyarlanan ve 24 madde içeren Motivasyonel Dil Ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların ölçekteki her soruya cevaplarının 5 dereceden oluşan “Kesinlikle Katılıyorum” ile “Kesinlikle Katılmıyorum” arasında olması beklenmektedir. Yürütülen bu yüksek lisans tezi için 826 kişiye Motivasyonel Dil Ölçeği uygulanmış ve Croanbach Alpha değeri 0,97 bulunmuştur. Motivasyonel Dil Ölçeği Türk kültürüne uyarlanmış olup bu ölçeğin okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımını ölçmede güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu yapılan işlemler sonucunda tespit edilmiştir (Özen, 2013). Özen’den Motivasyonel Dil Ölçeği’nin bu çalışmada kullanılabilmesi için elektronik posta aracılığıyla izin istenmiş ve kendisi ölçeğin bu çalışmada kullanılmasına izin vermiştir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği.** Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Üstüner (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yaparken iki ayrı öğretmen grubu oluşturulmuştur. Öğretmen gruplarından birincisi Malatya’daki ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde okullarda çalışan öğretmenlerin arasından ölçeği cevaplamaya gönüllü olan 310 öğretmenden oluşturulmuştur. Öğretmen gruplarından ikincisi ise 20 farklı okulda görev yapan 201 öğretmenden oluşturulmuştur. İlk öğretmen grubu verileri dikkate alınarak açıklayıcı faktör analizi ve meydana gelen yapı hakkında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İkinci öğretmen grubuna ise ölçeğin ölçüt ölçek geçerliğini, test-tekrar test ve iç tutarlık katsayısını saptamak amacıyla Minnesota Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulanmıştır. Buna ek olarak, Cronbach-alpha iç tutarlık katsayısı ve test-tekrar test hesaplamaları ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda tek boyutlu olan ve 17 maddeden oluşan bir ölçek ortaya çıkarılmıştır. Bu ölçeğin

iç tutarlık katsayısı “0.96”, test tekrar test korelasyon katsayısı “0.88” olarak bulunmuştur. Bu hesaplamalar sonucunda ortaya çıkan değerler ışığında ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir (Üstüner, 2009). Ölçeğin bu araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılabilmesi için Üstüner’den elektronik posta aracılığıyla izin talep edilmiş ve kendisi ölçeğin kullanılmasına onay vermiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin öğretmenlerin görev yaptıkları okula karşı hissettikleri örgütsel bağlılık üzerine etkisini ve belirli değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterme durumunu belirlemek amacıyla Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak hazırlanan form yüz yüze uygulanarak veriler toplanmıştır. Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ölçek sahada uygulanmadan önce izin alınmıştır. İlk olarak Çanakkale il merkezinde ve ilçelerinde resmi liselerde çalışan öğretmenlere ölçek uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ölçek sorularını tereddüt etmeden doldurabilmesi ve en önemlisi güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşabilmek adına katılımcılardan kişisel hiçbir bilginin talep edilmediği, bilgilerin bilimsel araştırma için kullanılacağı ve başka kişiler veya kurumlar ile kesinlikle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Katılımcı öğretmenlerden veriler talep edilirken gönüllülük esas alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada Çanakkale ili genelinde 58 resmi lisede görev yapan 826 öğretmene ölçek formları uygulanmıştır. Toplanan bilgiler Statistical Package for Social Sciences (SPSS) programına işlenmiş ve tüm veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde; güvenilirlik analizi, non parametrik analizler (Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi) ve betimsel analizler uygulanmıştır. Araştırmada analiz sonuçları değerlendirilirken  $p < .05$  değeri esas alınmış ve bu değer anlamlı olarak kabul edilmiştir.



Örneklemedeki katılımcıların demografik özelliklerini saptamak amacıyla frekans (n) ve yüzde (%) değerleri analiz edilmiştir. Ölçeklerdeki maddelere verilen cevapların standart sapma (SS) ve ortalama ( $\bar{x}$ ) değerleri incelenmiştir. Ölçeklerdeki ilgili puanlar öğretmen cinsiyeti, mesleki kıdem, öğretmen eğitim durumu, şu anki okulda çalışma süresi, müdür cinsiyeti, müdür eğitim durumu, okul türü ve ilçe bağımsız değişkenleri ile ilişkilerine dair istatistiki hesaplamalardan önce puanların normal dağılım durumunu saptamak için Kolmogorov- Smirnov Testi uygulanmıştır. Yapılan normallik testi sonucunda, puanların bağımsız değişkenlere göre normal dağılmadığı tespit edilmiştir ( $p>.05$ ). Bundan dolayı istatistiksel işlemler yapılırken non parametrik analiz teknikleri uygulanmıştır.

Katılımcı öğretmenlerin verdiği cevaplar ışığında motivasyonel dil puanları ve örgütsel bağlılık puanları analiz edilirken;

1. Öğretmenin cinsiyeti, öğretmen eğitim durumu, müdürün cinsiyeti ve müdürün eğitim durumu bağımsız değişkenlerine göre istatistiki bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla Mann Whitney-U testi,

2. Öğretmenin mesleğindeki kıdemi, şu anki okulda çalışma süresi, okul türü, ilçe bağımsız değişkenleri bakımından istatistiki bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla Non-Parametrik Kruskal Wallis H testinden yararlanılmıştır.

Uygulanan Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis H testlerinde anlamlılık düzeyi  $p<.05$  olarak tespit edilirse farklılık anlamlı kabul edildiğinden dolayı farklılığın kaynağını belirleyebilmek için öncelikle varyansların homojenliği incelenmiş, homojen sonuçlarda Post Hoc alt analizlerinden Tukey HSD testinden, homojen olmayan sonuçlarda ise Games Howell testlerinden faydalanılmıştır.

**Güvenilirlik analizleri.** Bu araştırmada, MD Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirliği Cronbach alfa testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda Alfa katsayıları 0.70 ve

büyük olan değerlerin güvenilirlik kabul edilebilir (Tavşancıl, 2005). Cronbach Alfa katsayısı 1 değerine yakınlaştıkça katılımcıların ölçek maddelerine verdiği yanıtların iç tutarlılık düzeyinin yüksek ve güvenilir olduğunu gösterir (Kartal ve Dirlik, 2016). Cronbach alfa testi sonucunda ortaya çıkan hesaplamaların iç değerlendirmesinde; 0-0.4 arası değer (çok düşük), 0.4-0.6 arası değer (düşük), 0.6-0.8 arası değer (yeterli düzeyde), 0.8-1.0 arası değer (yüksek) düzeyde güvenilirlik olarak ifade edilir (Alpar, 2017).

Kolerasyonel araştırmalarda iki veya ikiden fazla değişken arasındaki ilişkileri betimlenir ve bu ilişkiler ayrıntılı olarak analiz edilir. Değişkenler arasındaki ilişki -1 ile +1 arasında farklı değerlerden oluşabilir (Karakaya, 2014). Kolerasyon katsayısı sayesinde değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu, olmadığı veya ne düzeyde olduğu anlaşılabilir.

Hesaplanan korelasyon katsayısının değerleri incelendiğinde; 0- 0.2 (İlişki Zayıf veya Yok), 0.2- 0.4 (İlişki Zayıf), 0.4- 0.6 (İlişki Orta Dereceli), 0.6- 0.8 (İlişki Yüksek) ve 0.8-1.0 (İlişki Çok Yüksek) düzeyde olarak belirlenmiştir (Salkind, 2015).

Tablo 10

*Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Cronbach Alfa Katsayı Değerleri*

Boyut	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Ölçeğin geneli	24	0.98
Yönlendirici dil	10	0.96
Cesaret verici dil	9	0.95
Aitlik yaratıcı dil	5	0.90

Tablo 10 incelendiğinde, Motivasyonel Dil Ölçeği'nin geneli, yönlendirici dil (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13, 14), cesaret verici dil (15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24) ve aitlik yaratıcı dil (7, 10, 11, 12, 16) boyutlarının Cronbach Alfa katsayı hesaplama sonuçları sırasıyla 0.98; 0.96, 0.95 ve 0.90 şeklinde görülmektedir. Bu hesaplama sonrasında ortaya çıkan değerler Motivasyonel Dil Ölçeği'nin iç tutarlılık güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 11

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Cronbach Alfa Katsayı Değerleri*

	Madde sayısı	Cronbach Alfa
Ölçeğin geneli	17	0.97

Tablo 11' e bakıldığında, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin geneli için yapılan hesaplama sonucu orta çıkan Cronbach Alfa kat sayısı değerinin 0.97 olduğu görülmektedir. Hesaplanan bu değer ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılık güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

## Bölüm IV: Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Çanakkale'nin genelinde 2018-2019 eğitim öğretim yılında resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilden ne derece etkilendiğini tespit etmek ve bunlar arasındaki ilişkileri bağımsız değişkenleri dikkate alarak irdeleyip bilimsel açıdan açıklamak için uygulanan ölçekten elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu çalışmada güvenilirlik testleri yapılmış, katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler bulunmuş, Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri'ne ait sonuçlar analiz edilmiştir.

### Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dile yönelik algılarına ilişkin dağılım Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12

#### *MD Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı (n=826)*

Madde	$\bar{x}$	S	Aralık	En Düşük	En Yüksek
1. Yapılacak işler konusunda yararlı açıklamalarda bulunur.	4.15	0.90	4	1	5
2. İşin nasıl yapılacağı konusunda faydalı direktifler verir.	4.07	0.90	4	1	5
3. İşim konusunda anlaşılabilir açıklamalarda bulunur.	4.03	0.94	4	1	5
4. Mesleğimde daha iyi olmam için faydalı öğütler verir.	3.77	1.33	4	1	5
5. Ödüllendirilmem için nasıl çalışmam gerektiğini anlatır.	3.48	1.10	4	1	5
6. İşimle ilgili problemleri çözmem için yol gösterir.	3.89	1.02	4	1	5
7. Teftiş öncesi nasıl denetleneceğim konusunda açıklamalarda bulunur.	3.99	0.98	4	1	5
8. Gelecekte eğitim alanında oluşabilecek (bilişim, yöntem, teknik vs.) gelişmeler konusunda bilgilendirir.	3.82	1.00	4	1	5
9. Geçmişte eğitim alanında oluşmuş (bilişim, yöntem, teknik vs.) gelişmeler konusunda bilgilendirir.	3.75	1.02	4	1	5
10. Okul (başarı, mali durum vs.) hakkındaki bilgileri benimle paylaşır.	3.85	1.04	4	1	5
11. Okulda beni över.	3.57	1.10	4	1	5

Tablo 12'nin Devamı

Madde	$\bar{x}$	S	Aralık	En Düşük	En Yüksek
12. Okulda beni cesaretlendirir	3.78	1.05	4	1	5
13. Mesleki doyumum ile ilgilenir.	3.59	1.08	4	1	5
14. Kariyerimde beni destekler.	3.74	1.07	4	1	5
15. Mesleğimin bana (maddi ve manevi) refah sağlayıp sağlamadığı ile ilgilenir.	3.49	1.13	4	1	5
16. Bana güvenir.	4.03	0.95	4	1	5
17. Okulun geçmişindeki çok önemli olayları anlatır.	3.67	1.03	4	1	5
18. Resmi yollardan çözemediğim sorun için bana yardımcı olur.	3.95	1.00	4	1	5
19. Okulun geçmişinde hayranlık uyandıran öğretmenlerden bahseder.	3.48	1.05	4	1	5
20. Okulun geçmişindeki çalışkan öğretmenlerden bahseder.	3.49	1.06	4	1	5
21. Sosyal toplantılarda nasıl davranmam gerektiği konusunda yol gösterir.	3.57	1.06	4	1	5
22. Okulda diğer öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmam için öğütler verir.	3.51	1.11	4	1	5
23. Okulda başarılarından dolayı ödüllendirilmiş öğretmenlerin hikâyelerini anlatır.	3.32	1.10	4	1	5
24. Geçmişte okulumuzda çalışmış öğretmenlerden bahseder.	3.45	1.08	4	1	5
Toplam	3.73	0.84	4	1	5

Tablo 12 incelendiğinde, ölçekteki sorulara verilen yanıtların en az 1 ve en fazla 5 puan aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin en düşük ortalama ile hesaplandığı maddenin “Madde 23.” olduğu ( $\bar{x}=3.32$ ), en yüksek ortalama ile hesaplanan maddenin ise “Madde 1.” olduğu ( $\bar{x}=4.15$ ) saptanmıştır.

Araştırmada katılımcı öğretmenlerin, okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı düzeylerini gösteren yönlendirici dil, cesaret verici dil, aitlik yaratıcı dil kullanımı alt boyutları ve ölçeğin geneli ile ilgili istatistikler Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13

*MD Ölçeğinin Geneli ve Alt Boyutları İstatistikleri (n=826)*

Alt Boyutlar	$\bar{x}$	S
Ölçeğin geneli	3.73	0.84
Yönlendirici dil	3,83	0.86
Cesaret verici dil	3,55	0.91
Aitlik yaratıcı dil	3,84	0.87

Tablo 13 incelendiğinde; motivasyonel dilin geneli ( $\bar{x} = 3.73$ ), aitlik yaratıcı dilin puan ortalaması  $\bar{x} = 3.84$  olarak, yönlendirici dilin puan ortalaması  $\bar{x} = 3.83$  olarak, cesaret verici dilin puan ortalaması  $\bar{x} = 3.55$  olarak tespit edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin alt boyutlarına bakıldığında, aitlik yaratıcı dilin ortalaması en yüksektir. Cesaret verici dilin ortalaması ise en düşüktür.

**Motivasyonel Dil Puanlarının Bağımsız Değişkenlere Göre Analizine İlişkin Bulgular**

Motivasyonel dil puanlarının öğretmen cinsiyeti, mesleki kıdem, öğretmenlerin eğitim düzeyi, öğretmenlerin şimdiki okuldaki çalışma süreleri, okul müdürü cinsiyeti, okul müdürlerinin eğitim durumu, okul türü ve ilçe bağımsız değişkenlerine göre analizi ile elde edilen bulgular burada sunulmuştur.

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının öğretmenlerin cinsiyeti bağımsız değişkenine göre incelenmesi.** Okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin geneli ve alt boyut puanlarının öğretmen cinsiyetine göre Mann-Whitney U-testi sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14

*MD Genel ve Alt Boyut Puanlarının Öğretmen Cinsiyetine Göre M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Cinsiyet	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Ölçeğin Genel	Kadın	395.26	171939.50	77109.50	-2.31	0.02
	Erkek	433.79	169611.50			
Yönlendirici Dil	Kadın	404.74	176061.50	81231.50	-1.11	0.27
	Erkek	423.25	165489.50			
Cesaret Verici Dil	Kadın	390.90	170040.50	75210.50	-2.87	0.00
	Erkek	438.65	171510.50			
Aitlik Yaratıcı Dil	Kadın	389.11	169261.50	74431.50	-3.11	0.00
	Erkek	440.64	172289.50			

Tablo 14 incelendiğinde, okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımının genelinde öğretmen cinsiyetine göre istatistiki anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dili erkek öğretmenler kadın öğretmenlere daha fazla seviyede algılamaktadır ( $z = -2.31$ ,  $p < .05$ ).

Tablo 14'e göre, öğretmen cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerince kullanılan motive edici dilin yönlendirici dil alt boyutunda istatistiki önemli bir farklılık ortaya çıkmamıştır ( $z = -1.11$ ,  $p > .05$ ).

Tablo 14'e bakıldığı zaman, cesaret verici dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil öğretmen cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin erkek öğretmenlerde oluşturduğu algı düzeyinin kadın öğretmenlerde oluşturduğu algı düzeyine göre daha fazla olduğu görülmektedir ( $z = -2.87$ ,  $p < .05$ ).

Tablo 14 incelendiğinde, aitlik yaratıcı dil boyutunda okul müdürlerinin kullandığı motive edici dil düzeyi öğretmen cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu

anlaşılmaktadır. Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin aitlik yaratıcı boyutunda erkek öğretmenlerde oluşturduğu algı düzeyinin, kadın öğretmenlerde oluşturduğu algı düzeyinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır ( $z = -2.99, p < .05$ ).

**MD geneli ve alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre incelenmesi.** MD geneli ve alt boyut puanlarının mesleki kıdem bakımından Kruskal Wallis H-Test sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15

*MD Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Ait İlişkisiz Ölçümler İçin K-W-H Testi Sonuçları*

Beceri	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Ölçeğin Geneli	1-5 sene	118	449.63	7.04	5	0.21
	6-10 sene	134	391.39			
	11-15 sene	106	400.00			
	16-20 sene	184	436.57			
	21-25 sene	159	395.61			
	26 sene ve üzeri	125	403.34			
Yönlendirici Dil	1-5 sene	118	470.47	12.69	5	0.02
	6-10 sene	134	390.63			
	11-15 sene	106	394.34			
	16-20 sene	184	437.11			
	21-25 sene	159	392.81			
	26 sene ve üzeri	125	392.04			
Cesaret Verici Dil	1-5 sene	118	435.89	3.69	5	0.59
	6-10 sene	134	396.97			
	11-15 sene	106	409.10			
	16-20 sene	184	430.32			
	21-25 sene	159	394.08			
	26 sene ve üzeri	125	413.77			
Aitlik Yaratıcı Dil	1-5 sene	118	425.72	4.27	5	0.51
	6-10 sene	134	388.93			
	11-15 sene	106	402.85			
	16-20 sene	184	438.27			
	21-25 sene	159	412.95			
	26 sene ve üzeri	125	401.59			



Tablo 15'te sonuçlar incelendiğinde; mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin yönlendirici dil kısmında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $X^2 = 12.69$ ,  $df=5$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmıştır. Sıra ortalamaları incelendiğinde, yönlendirici dil alt boyunda 1-5 sene mesleki kıdemde olan öğretmenlerin algı düzeyinin, 21-25 sene mesleki kıdemde olan öğretmenlerin algı düzeyinden daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p=.04$ ). Başka bir ifadeyle okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin yönlendirici alt boyutunda 1-5 sene arası kıdemde olan öğretmenler, 21-25 sene arası kıdemde olan öğretmenlerden yönlendirici dili daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 15 incelendiğinde; mesleki kıdeme göre okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin cesaret verici dil boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ).

Tablo 15'e bakıldığında, aitlik yaratıcı dil alt boyutunda okul müdürlerince kullanılan motivasyonel dilin mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiki önemli bir fark görülmemiştir ( $p>.05$ ).

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının katılımcıların eğitim durumuna göre incelenmesi.** Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının katılımcıların eğitim durumuna ilişkin Mann Whitney U-Testi sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16

*MD Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Eğitim Durumu	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Ölçeğin geneli	Lisans	427.41	288489.50	41575.50	-3.54	0.00
	Lisansüstü	351.33	53051.50			
Yönlendirici Dil	Lisans	427.11	288289.00	41776.00	-3.47	0.00
	Lisansüstü	352.66	53252.00			
Cesaret Verici Dil	Lisans	426.40	287817.50	42752.50	-3.28	0.00
	Lisansüstü	355.85	53733.50			
Aitlik Yaratıcı Dil	Lisans	425.50	287212.50	42862.50	-3.06	0.00
	Lisansüstü	359.86	54338.50			

Tablo 16’da sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin ölçeğin geneli incelendiğinde öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, okul müdürlerince kullanılan motivasyonel dilin lisans mezuniyetine sahip öğretmenlerde oluşturduğu algı, lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerde oluşturduğu algıdan daha yüksek bulunmuştur ( $z = -3.54$ ,  $p < .05$ ). Diğer bir ifadeyle, lisans mezunu öğretmenler okul müdürünün kullandığı motive edici dili, lisansüstü mezun öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır, bir nevi lisans mezunu öğretmenlerin daha kolay motive olduğu söylenebilir.

Tablo 16’ya bakıldığında, yönlendirici dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Sıra ortalamaları incelendiğinde, okul müdürlerince kullanılan motive edici dilin yönlendirici dil alt boyutunda öğretmenlerde oluşturduğu algı düzeyi, lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır ( $z = -3.47$ ,  $p < .05$ ).

Tablo 16'ya bakıldığında, okul müdürleri tarafından kullanılan cesaret verici dilde öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir fark görülmektedir. Sıra ortalamalarına göre, okul müdürlerinin kullandığı cesaret verici dilin lisans mezunu öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde etkili olduğu anlaşılmaktadır ( $z = -3.28$   $p < .05$ ).

Tablo 16'ya göre; okul müdürlerince kullanılan motivasyonel dilin aitlik yaratıcı dilde öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmektedir. Bu farklılığın tespiti için sıra ortalamaları dikkate alındığında, okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı dil algı düzeyinin lisans mezunu öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür ( $z = -3.06$   $p < .05$ ).

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresi bağımsız değişkenine göre incelenmesi.** Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17

*MD Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Şimdiki Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Ait K-W-H Testi Sonuçları*

Beceri	Şimdiki Okulda Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Ölçeğin Geneli	1-5 sene	461	420.03	2.65	5	0.75
	6-10 sene	177	409.18			
	11-15 sene	116	415.25			
	16-20 sene	42	363.36			
	21-25 sene	22	487.16			
	26 sene ve üzeri	8	442.88			

Tablo 17'nin Devamı

Beceri	Şimdiki Okulda Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Yönlendirici Dil	1-5 sene	461	423.55	4.39	5	0.49
	6-10 sene	177	410.67			
	11-15 sene	116	407.30			
	16-20 sene	42	350.25			
	21-25 sene	22	377.45			
	26 sene ve üzeri	8	418.06			
Cesaret Verici Dil	1-5 sene	461	420.35	2.19	5	0.82
	6-10 sene	177	405.44			
	11-15 sene	116	411.31			
	16-20 sene	42	375.94			
	21-25 sene	22	397.50			
	26 sene ve üzeri	8	470.38			
Aitlik Yaratıcı Dil	1-5 sene	461	413,02	2.01	5	0.84
	6-10 sene	177	415,22			
	11-15 sene	116	432,15			
	16-20 sene	42	377,24			
	21-25 sene	22	389,70			
	26 sene ve üzeri	8	388,56			

Tablo 17'de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil ölçeğinin geneli, tüm alt boyutlarında öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel bakımdan önemli bir farklılık görülmemiştir ( $p>.05$ ).

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul müdürü cinsiyeti bağımsız değişkenine göre incelenmesi.** Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul müdürü cinsiyeti açısından Mann-Whitney U-testi sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18

*MD Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Okul Müdürü Cinsiyet Açısından M-W-U Testi**Sonuçları*

Beceri	Müdür Cinsiyet	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Ölçeğin Geneli	Kadın	462.79	49519.00	33192.00	-2.29	0.02
	Erkek	406.16	292032.00			
Yönlendirici Dil	Kadın	458.29	49036.50	33674.50	-2.08	0.03
	Erkek	406.84	292514.50			
Cesaret Verici Dil	Kadın	457.23	48923.50	33787.50	-2.03	0.04
	Erkek	406.99	292627.50			
Aitlik Yaratıcı Dil	Kadın	460.85	49310.50	33400.50	-2.20	0.02
	Erkek	406.45	292240.50			

Tablo 18 incelendiğinde, okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımını ölçeğin geneli incelendiğinde okul müdürü cinsiyeti açısından göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Öğretmenlerde oluşan kadın okul müdürlerinin motivasyonel dil kullandığı algısı, erkek okul müdürlerinin motivasyonel dil kullandığı algısından daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir ( $z = -2.29$ ,  $p < .05$ ).

Tablo 18 incelendiğinde, okul müdürleri tarafından kullanılan yönlendirici dilde okul müdürü cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Öğretmenlerde meydana gelen kadın okul müdürlerinin yönlendirici dil kullandığı algısı, erkek okul müdürlerinin yönlendirici dil kullandığı algısından daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir ( $z = -2.08$ ,  $p < .05$ ).

Tablo 18 incelendiğinde, okul müdürleri tarafından kullanılan cesaret verici dilde okul müdürü cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerde meydana gelen kadın okul müdürlerinin kullandığı cesaret verici dil algısı, erkek okul müdürlerinin cesaret verici dil kullandığı algısından daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür ( $z = -2.03$ ,  $p < .05$ ).

Tablo 18 incelendiğinde, okul müdürlerince kullanılan aitlik yaratıcı dilde okul müdürü cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmüştür Sıra ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerde meydana gelen kadın okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı dil algısı, erkek okul müdürlerinin aitlik yaratıcı dil kullandığı algısından daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür ( $z = -2.20, p < .05$ ).

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul müdürünün lisansüstü eğitim durumuna göre incelenmesi.** Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul müdürünün lisansüstü eğitim durumuna ilişkin Mann-Whitney U-testi sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19

*MD Geneli ve Alt Boyut Puanlarının Okul Müdürünün Lisansüstü Eğitim Değişkenine Göre M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Lisansüstü Eğitim	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Ölçeğin geneli	Var	406.32	63792.00	51389.00	-0.41	0.67
	Yok	415.19	277759.00			
Yönlendirici Dil	Var	418.81	65753.50	51682.50	-0.31	0.75
	Yok	412.25	275797.50			
Cesaret Verici Dil	Var	393.70	61810.50	49407.50	-1.15	0.24
	Yok	418.15	279740.50			
Aitlik Yaratıcı Dil	Var	408.25	64095.00	51692.00	-0.30	0.75
	Yok	414.73	277456.00			

Tablo 19 incelendiğinde, okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil ölçeğin geneli ve tüm alt boyutlarında okul müdürünün lisansüstü eğitime sahip olması durumu değişkenini açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre incelenmesi.** Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının okul türü değişkeni açısından Kruskal Wallis H-Test sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20

*MD Genel ve Alt Boyut Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre K-W-H-Testi*

*Sonuçları*

Beceri	Şimdiki Okulda Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Ölçeğin geneli	Anadolu Lisesi	255	412.35	40.47	3	0.00
	Meslek Lisesi	426	450.19			
	İmam Hatip Lisesi	73	280.82			
	Fen-Sosyal Bilimler Lisesi	72	334.99			
Yönlendirici Dil	Anadolu Lisesi	255	416.39	40.43	3	0.00
	Meslek Lisesi	426	448.28			
	İmam Hatip Lisesi	73	278.94			
	Fen-Sosyal Bilimler Lisesi	72	333.94			
Cesaret Verici Dil	Anadolu Lisesi	255	403.61	33.70	3	0.00
	Meslek Lisesi	426	451.13			
	İmam Hatip Lisesi	73	306.35			
	Fen-Sosyal Bilimler Lisesi	72	334.24			
Aitlik Yaratıcı Dil	Anadolu Lisesi	255	417.01	38.39	3	0.00
	Meslek Lisesi	426	445.50			
	İmam Hatip Lisesi	73	270.24			
	Fen-Sosyal Bilimler Lisesi	72	356.97			

Tablo 20'de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil ölçeğinin genelinde okul türüne göre istatistiki bakımından anlamlı farklılık görülmüştür ( $\chi^2 = 40.47$ ,  $df = 3$ ,  $p < .05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamalarına bakıldığında, anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerin motivasyonel dil algı düzeyinin, imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin algı düzeyinden daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p = .00$ ). Ayrıca okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dil algı düzeyi karşılaştırıldığında, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden ( $p = .00$ ) ve fen-sosyal bilimler

lisesinde çalışan öğretmenlerden ( $p=.00$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek motivasyonel dil algı düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Başka bir ifadeyle meslek lisesi öğretmenleri, okul müdürünün motivasyonel dil kullanımını imam hatip lisesinde ve fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Ayrıca anadolu lisesi öğretmenleri, okul müdürünün motivasyonel dil kullanımını imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır

Tablo 20’de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan yönlendirici dilde okul türüne göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $X^2 = 40.43$ ,  $df= 3$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamaları dikkate alınarak yönlendirici dil algısında anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin algı düzeyinin, imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p=.00$ ). Meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin yönlendirici dil algısının fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerle ( $p=.00$ ) ve imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerle ( $p=.00$ ) karşılaştırıldığında anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle okul müdürünün yönlendirici dil kullanımını anadolu ve meslek lisesi öğretmenleri, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden ve ayrıca meslek lisesi öğretmenleri, fen-sosyal bilimler lisesi öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 20’de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin cesaret verici dil alt boyutunda okul türü açısından istatistiki anlamlı bir fark görülmüştür ( $X^2 = 33,30$ ,  $df= 3$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu fark için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamalarına bakıldığında cesaret verici dil algısında anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin algı düzeyinin, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerin algı düzeyinden ( $p=.01$ ) anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Cesaret verici dil algısında meslek lisesinde çalışan öğretmenler; anadolu lisesinde görev yapan öğretmenlerle ( $p=.02$ ), fen-



sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerle ( $p=.00$ ), imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerle ( $p=.00$ ) karşılaştırıldıklarında meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin cesaret verici dil algı düzeyinde diğerlerine göre anlamlı olarak daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, meslek lisesi öğretmenleri, okul müdürünün cesaret verici dil kullanımını imam hatip, anadolu ve fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Anadolu lisesi öğretmenleri ise, okul müdürünün cesaret verici dil kullanımını imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 20'de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin aitlik yaratıcı dil alt boyutunda okul türü açısından istatistiki anlamlı bir fark görülmüştür ( $X^2 = 38.30$ ,  $df= 3$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu fark için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamaları dikkate alınarak aitlik yaratıcı dil algısında anadolu lisesinde çalışan öğretmenler, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerle ( $p=.00$ ) karşılaştırıldıklarında anlamlı seviyede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Meslek lisesinde çalışan öğretmenler; imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden ( $p=.00$ ) ve fen-sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerden ( $p=.03$ ) okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı dili daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı dili fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenler, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden ( $p=.04$ ) daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Başka bir deyişle fen-sosyal bilimler, anadolu ve meslek lisesi öğretmenleri, okul müdürünün aitlik yaratıcı dil kullanımını imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek seviyede algılamaktadır. Ayrıca meslek lisesi öğretmenleri, fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerden aitlik yaratıcı dil kullanımını daha yüksek algılamaktadır.

**Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının ilçe bağımsız değişkenine göre incelenmesi.** Motivasyonel dil geneli ve alt boyut puanlarının ilçe değişkeni açısından Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

*Motivasyonel Dil Geneli ve Alt Boyut Puanlarının İlçe Değişkeni Açısından K-W-H-Testi Sonuçları*

Beceri	Şimdiki Okulda Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Ölçeğin Geneli	Ayvacık	60	392.11	29.16	7	0.00
	Bayramiç	32	496.80			
	Biga	168	442.93			
	Çan-Yenice	95	444.86			
	Ezine	52	447.02			
	Gelibolu-B-E-G	91	408.02			
	Lapseki	39	513.24			
	Merkez	289	363.54			
Yönlendirici Dil	Ayvacık	60	391,57	26.91	7	0.00
	Bayramiç	32	466,39			
	Biga	168	442,35			
	Çan-Yenice	95	452.60			
	Gelibolu-B-E-G	91	395.25			
	Lapseki	39	516.69			
	Merkez	289	367.70			
	Ayvacık	60	405.43			
Bayramiç	32	503.25				
Cesaret Verici Dil	Biga	168	446.08	29.50	7	0.00
	Çan-Yenice	95	445.37			
	Ezine	52	456.84			
	Gelibolu-B-E-G	91	417.54			
	Lapseki	39	510.44			
	Merkez	289	360.93			

Tablo 21'in Devamı

Beceri	Şimdiki Okulda Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	$x^2$	(df)	p
Aitlik Yaratıcı Dil	Ayvacık	60	391.33	20.93	7	0.00
	Bayramiç	32	468.16			
	Biga	168	440.26			
	Çan-Yenice	95	445.37			
	Ezine	52	404.57			
	Gelibolu-B-E-G	91	417.54			
	Lapseki	39	510.44			
	Merkez	289	373.27			

Tablo 21'de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ölçeğın genelinde ilçe değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $X^2 = 29.16$ ,  $df= 7$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamaları dikkate alınarak motivasyonel dil algısında Biga ilçesinde çalışan öğretmenlerin, Merkez ilçede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır ( $p=.00$ ). Çan-Yenice ilçesinde görev yapan öğretmenler, Merkez ilçede görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında istatistiksel olarak Çan- Yenice öğretmenlerinin lehine anlamlı farklılık görülmüştür ( $p=.03$ ). Lapseki ilçesinde görev yapan öğretmenler, Merkez ilçede görev öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Lapseki'de öğretmenlerin lehine istatistiki anlamlı farklılık görülmüştür ( $p=.00$ ). Başka bir ifadeyle Çan-Yenice, Lapseki ve Biga ilçelerinde çalışan öğretmenler, okul müdürünün motivasyonel dil kullanımını Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 21'de sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin yönlendirici dil alt boyutunda ilçe değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $X^2 = 26.91$ ,  $df= 7$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; yönlendirici dil algısında Biga ilçesinde görev yapan öğretmenler, Merkez ilçede çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Biga'da çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı düzeyde fark saptanmıştır ( $p=.00$ ). Çan-Yenice ilçesinde görev

yapan öğretmenler, Merkez ilçede görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Çan-Yenice’de çalışan öğretmenlerin lehine fark saptanmıştır ( $p=.01$ ). Lapseki ilçesinde görev yapan öğretmenler, Merkez ilçede görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Lapseki’de çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulunmuştur ( $p=.00$ ). Başka bir ifadeyle Çan-Yenice, Lapseki ve Biga ilçelerinde çalışan öğretmenler, okul müdürünün yönlendirici dil kullanımını Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 21’deki sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin cesaret verici dil alt boyutunda okul türü değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $X^2 = 29.50$ ,  $df= 7$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; cesaret verici dil algısında Biga’da çalışan öğretmenler, Merkez’de çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Biga’da çalışan öğretmenlerin lehine farklılık bulunmuştur ( $p=.00$ ). Bayramiç ilçesinde görev yapan öğretmenler, Merkez ilçede görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Bayramiç’ te çalışan öğretmenlerin lehine farklılık bulunmuştur ( $p=.04$ ). Ayrıca cesaret verici dil algısında Lapseki ilçesinde çalışan öğretmenler; Merkez ilçede çalışan öğretmenlerle ( $p=.00$ ) karşılaştırıldıklarında Lapseki ilçesinde çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle Bayramiç, Biga ve Lapseki ilçelerinde çalışan öğretmenler, okul müdürünün cesaret verici dil kullanımını Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 21’deki sonuçlar incelendiğinde; okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin aitlik yaratıcı dil alt boyutunda okul türü değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $X^2 = 20.93$ ,  $df= 7$ ,  $p<.05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamaları dikkate alınarak aitlik yaratıcı dil algısında Biga ilçesinde çalışan öğretmenler, Merkez çalışan öğretmenlerle ( $p=.01$ ) karşılaştırıldıklarında Biga ilçesinde çalışan öğretmenlerin anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Çan-Yenice ilçesinde çalışan öğretmenler; Merkez ilçesinde çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Çan-Yenice ilçesinde çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=.04$ ). Lapseki ilçesinde çalışan öğretmenler; Merkez ilçesinde çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında Lapseki ilçesinde çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p=.01$ ). Bayramiç ilçesinde çalışan öğretmenler; Merkez ilçesinde çalışan öğretmenlerle ( $p=.04$ ) karşılaştırıldıklarında Bayramiç ilçesinde çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Başka bir ifadeyle Bayramiç, Biga, Çan-Yenice ve Lapseki ilçelerinde görev yapan öğretmenler, okul müdürünün aitlik yaratıcı dil kullanımını Merkez ilçede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

### Öğretmenlerin Algılarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin

#### Bulgular

Öğretmenlerin, örgütsel bağlılık algılarına ilişkin dağılıma Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22

#### *Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı (n=826)*

Madde	$\bar{x}$	S	Aralık	En Düşük	En Yüksek
1 (Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum)	3.99	0.97	4	1	5
2 (Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır)	3.85	1.02	4	1	5
3 (Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum)	3.59	1.07	4	1	5
4 (Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor)	3.54	1.08	4	1	5
5 (Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum)	3.71	1.01	4	1	5
6 (Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum)	3.86	1.02	4	1	5
7 (Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum)	3.88	1.02	4	1	5
8 (Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor)	3.96	1.05	4	1	5

Tablo 22'nin Devamı

Madde	$\bar{x}$	S	Aralık	En Düşük	En Yüksek
9 (Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum)	3.85	1.04	4	1	5
10 (Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor)	3.46	1.10	4	1	5
11 (Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim)	3.73	1.09	4	1	5
12 (Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor)	3.76	1.03	4	1	5
13 (Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor)	3.79	0.98	4	1	5
14 (Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum)	3.75	1.06	4	1	5
15 (Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum)	3.80	1.00	4	1	5
16 (Bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum)	3.84	1.03	4	1	5
17 (Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum)	3.84	1.02	4	1	5
Toplam:	3.78	0.84	4	1	5

Tablo 22 incelendiğinde, ölçekteki sorulara ait cevaplarının en az 1 ve en çok 5 değerleri arasında olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin algılarına göre örgütsel bağlılığın en düşük ortalama analiz edildiği maddenin “Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.” olduğu ( $\bar{x}=3.46$ ), en yüksek ortalama ile analiz edilen maddenin ise “Okulumda planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.” olduğu ( $\bar{x}=3.99$ ) tespit edilmiştir.

### Örgütsel Bağlılık Puanlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Bu kısımda örgütsel bağlılık puanlarının öğretmen cinsiyeti, mesleki kıdem, öğretmenlerin eğitim düzeyi, öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süreleri, okul müdürü

cinsiyeti, okul müdürlerinin lisansüstü eğitimi, okul türü ve ilçe bağımsız değişkenlerine göre incelenmesi sonucu ortaya çıkan bulgular gösterilmiştir.

**Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin cinsiyeti değişkeni açısından değerlendirilmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmen cinsiyetine göre Mann-Whitney U-testi sonuçları Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmen Cinsiyetine Göre M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Cinsiyet	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	385.19	167559.00	72729.00	-3.59	0.00
	Erkek	444.99	173992.00			

Tablo 23'e göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, erkeklerin örgütsel bağlılık algı düzeyi, kadınların örgütsel bağlılık algı düzeyinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır ( $z = -3.59$ ,  $p < .05$ ).

**Örgütsel bağlılık puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının mesleki kıdem açısından Kruskal Wallis H-Test sonuçları Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Kıdem Göre K-W-H Testi Sonuçları*

Beceri	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 sene	118	443.66	10.13	5	0.07
	6-10 sene	134	375.97			
	11-15 sene	106	377.53			
	16-20 sene	184	441.36			
	21-25 sene	159	415.02			
	26 sene ve üzeri	125	412.82			

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde mesleki kıdem dikkate alındığında istatistiki önemli bir farklılık görülmemiştir ( $p>.05$ ).

### **Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre incelenmesi.**

Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından Mann Whitney U-Testi sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25

### *Örgütsel Bağlılık Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Eğitim Durumu	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Örgütsel Bağlılık	Lisans	426.72	288035.00	42040.00	-3.36	0.00
	Lisansüstü	354.41	53516.00			

Tablo 25'te sonuçlar incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi öğretmenlerin eğitim durumu dikkate alındığında istatistiki anlamlı bir fark saptanmıştır. Sıra ortalamalarına bakıldığında, lisans mezunu öğretmenlerde oluşan örgütsel bağlılık algı düzeyi, lisansüstü mezunu öğretmenlerde oluşan örgütsel bağlılık algı düzeyinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ( $z= -3.36$ ,  $p<.05$ ).

**Örgütsel bağlılık puanlarının şimdiki okulda çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının şimdiki okulda çalışma süresi değişkeni açısından Kruskal Wallis H-Test sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.



Tablo 26

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının Şimdiki Okulda Çalışma Değişkenine Göre K-W-H-Test Sonuçları*

Beceri	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 sene	461	411.12	3.14	5	0.67
	6-10 sene	177	411.63			
	11-15 sene	116	423.89			
	16-20 sene	42	437.82			
	21-25 sene	22	349.55			
	26 sene ve üzeri	8	491.88			

Tablo 26'ya göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi şimdiki okulda çalışma süresine göre karşılaştırıldığında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

**Örgütsel bağlılık puanlarının okul müdürü cinsiyeti değişkeni açısından değerlendirilmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının okul müdürü cinsiyeti değişkenine göre Mann-Whitney U-testi sonuçları Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Müdürü Cinsiyeti Değişkenine Göre M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Cinsiyet	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	452.36	48403.00	34308.00	-1.80	0.07
	Erkek	407.72	293148.00			

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı düzeyi okul müdürü cinsiyeti değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir ( $z = -1.80$ ,  $p > .05$ ).

**Örgütsel bağlılık puanlarının okul müdürlerinin eğitim durumuna göre incelenmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının okul müdürlerinin eğitim durumu değişkeni açısından Mann Whitney U-Testi sonuçları Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından M-W-U Testi Sonuçları*

Beceri	Eğitim Durumu	Sıralama Ortalaması	Sıralama Toplamı	U	z	p
Örgütsel Bağlılık	Lisans	412.83	64815.00	52412.00	-0.03	0.96
	Lisansüstü	413.66	276736.00			

Tablo 28'e göre, okul müdürlerinin eğitim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde istatistiki olarak önemli fark bulunmamıştır ( $z = -0.03$ ,  $p > .05$ ).

**Örgütsel bağlılık puanlarının okul türüne göre incelenmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının okul türüne göre Kruskal Wallis H-Test sonuçları Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Türüne Göre K-W-H Testi Sonuçları*

Beceri	Okul Türü	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Örgütsel Bağlılık	Anadolu Lisesi	255	423.40	37.27	3	0.00
	Meslek Lisesi	426	441.02			
	İmam Hatip Lisesi	73	264.93			
	Fen-Sosyal Bilimler Lisesi	72	366.24			

Tablo 29'da sonuçlar incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde okul türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $\chi^2 = 37.27$ ,  $df = 3$ ,  $p < .05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Tukey HSD testi yapılmış; sıra ortalamalarına bakıldığında anadolu lisesinde, meslek lisesinde ve fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinden istatistiki bakımdan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $p = .00$ ). Başka bir ifadeyle anadolu lisesi, meslek lisesi ve fen-sosyal bilimler lisesi öğretmenleri,

örgütsel bağlılık düzeyinde imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek algılamaktadır.

**Örgütsel bağlılık puanlarının ilçe değişkenine göre incelenmesi.** Örgütsel bağlılık puanlarının ilçe değişkenine ilişkin Kruskal Wallis H-Test sonuçları Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30

*Örgütsel Bağlılık Puanlarının İlçe Değişkenine Göre K-W-H Testi Sonuçları*

Beceri	Şimdiki Okulda Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	(df)	p
Örgütsel Bağlılık	Ayvacık	60	377.55	17.82	7	0.01
	Bayramiç	32	438.38			
	Biga	168	444.55			
	Çan-Yenice	95	450.51			
	Ezine	52	411.86			
	Gelibolu-B-E-G	91	384.99			
	Lapseki	39	503.65			
	Merkez	289	385.10			

Tablo 30'a göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde ilçe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $\chi^2 = 17.82$ ,  $df = 7$ ,  $p < .05$ ). Tespit edilen bu farklılık için Games Howell testi yapılmış; sıra ortalamaları dikkate alınarak örgütsel bağlılık algısında Çan-Yenice ilçesinde çalışan öğretmenler ile Merkez ilçede çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında, Çan-Yenice ilçesinde görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p = .05$ ).

### **Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

**Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Spearman Rho korelasyon analizi değerlendirilmesi.** Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımları ile

öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ilişkisini gösteren Spearman RHO korelasyon analizi bulguları Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31

*Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman RHO Korelasyon Analizi Tablosu*

Değişkenler	r	Motivasyonel Dil
Örgütsel Bağlılık	r	0.83**

n =416, \*p<.05, \*\* p<.01

Tablo 31’e bakıldığında okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki korelasyon matrisi ile motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık ilişkisinin anlamlı olup olmadığını gösteren Spearman RHO korelasyon analizi sonuçlarına göre korelasyon değeri ( $r=.83$ ) olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değer, iki değişken arasında aynı doğrultuda ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

**Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin regresyon analizi ile değerlendirilmesi.** Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

*Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları Tablosu (n=826)*

Örgütsel Bağlılık	B	SHB	$\beta$	t	p
Sabit	0.62	0.7	-	8.59	0.00
Motivasyonel Dil	0.84	0.2	0.84	44.44	0.00

N=826, R=0.84,  $R^2=0.70$ , F=1975.43, p<.01

Tablo 32’de sunulan örgütsel bağlılık puanları ile motivasyonel dil puanları arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < .01$ ). Ayrıca motivasyonel dilin, örgütsel bağlılığı %70 oranında açıklayabildiği, %30 oranındaki kısmın ise diğer değişkenler tarafından açıklanabileceği görülmektedir ( $R=0.84$ ,  $R^2=0.70$ ,  $F=1975.43$ ,  $p < .01$ ).

**Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bulgular.** Araştırmada Çanakkale genelinde 58 resmi lisede öğretmenlerin algılarına göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin ortalama değerleri Tablo 33’te sunulmuştur.

Tablo 33

*Araştırma Kapsamında İncelenen Değişkenlerin Okullara İlişkin Aritmetik Ortalamaları*

Okul Kodu	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Örgütsel Bağlılık Ortalamaları	Okul Kodu	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
1	3.50	3.47	30	2.65	2.91
2	4.15	3.99	31	3.85	3.81
3	3.34	3.29	32	4.29	4.30
4	3.77	3.83	33	4.23	4.10
5	4.10	4.23	34	3.72	3.58
6	3.75	3.56	35	3.79	4.01
7	4.19	4.19	36	4.82	4.79
8	3.48	3.33	37	3.80	3.95
9	4.16	3.92	38	3.85	3.69
10	3.91	3.72	39	4.11	3.99
11	4.29	4.40	40	3.49	3.87
12	3.84	3.98	41	3.56	3.46
13	3.72	3.69	42	2.98	2.99
14	3.47	3.78	43	4.34	4.50
15	4.02	4.03	44	3.69	3.82
16	3.18	3.16	45	3.31	3.52
17	4.94	4.94	46	4.57	4.59
18	3.81	3.66	47	3.83	3.99
19	4.11	4.27	48	3.22	3.27
20	4.16	4.30	49	3.72	3.62

Tablo 33'ün Devamı

Okul Kodu	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Örgütsel Bağlılık Ortalamaları	Okul Kodu	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
21	3.92	4.04	50	2.33	2.33
22	3.04	3.37	51	2.82	3.35
23	4.00	4.03	52	2.92	3.02
24	4,18	4.06	53	3.82	3.71
25	3,52	3.85	54	3.13	3.18
26	4.22	4.17	55	3.25	3.24
27	4.27	4.08	56	3.22	3.10
28	3.16	3.11	57	3,36	3.37
29	3.93	4.03	58	3.27	3.14

Tablo 33'e bakıldığında her okula numara ile bir okul kodu verilmiştir. Araştırmaya katılan tüm okullar için okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dil düzeyleri ile örgütsel bağlılığa ilişkin aritmetik ortalama değerleri gösterilmiştir. Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dil düzeyleri düşük olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ise örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kullandığı motive edici dil düzeyi düşük ise, o okulda çalışan öğretmenlerin okula bağlılık seviyesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Motivasyonel dil kullanımı en yüksek ve örgütsel bağlılık düzeyi en yüksek beş lisenin aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgular.** Okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil düzeyinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin en yüksek olduğu beş okula yönelik verilerin aritmetik ortalamaları Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34

*En Yüksek Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Algısına Sahip Beş Lisenin Aritmetik Ortalamaları*

Okul Kodu	Sıra	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Sıra	Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
17	1	4.94	1	4.94
36	2	4.82	2	4.79
46	3	4.57	3	4.59
43	4	4.34	4	4.50
11	5	4.29	5	4.40

Tablo 34’te kod numarası verilen okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin görüşlerinin kesinlikle katılıyorum (4.21–5.00) düzeyinde olduğu görülmektedir. 17 numaralı okulda çalışan öğretmen görüşlerine göre okul müdürünün kullandığı motive edici dil ortalaması 4.94 ile en yüksek seviyede olup yine aynı okul olan 17 numaralı okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi 4.94 ile en yüksektir. Diğer bir ifade ile motivasyonel dil ortalamalarının yüksek olduğu okullarda, örgütsel bağlılık ortalamalarının da yüksek olduğu görülmektedir.

**Motivasyonel dil kullanımı en düşük ve örgütsel bağlılık düzeyi en düşük beş lisenin aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgular.** Öğretmenlerin algılarına yönelik okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin en düşük seviyede olduğu beş okula yönelik verilerin aritmetik ortalamaları Tablo 35’te gösterilmiştir.

Tablo 35

*En Düşük Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılık Algısına Sahip Beş Lisenin Aritmetik Ortalamaları*

Okul Kodu	Sıra	Motivasyonel Dil Ortalamaları	Sıra	Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
50	1	2.33	1	2.33
30	2	2.65	2	2.91
51	3	2.82	14	3.35
52	4	2.92	4	3.02
42	5	2.98	3	2.99

Tablo 35'e göre kod numarası verilen okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motive edici dile ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin görüşlerinin katılmıyorum (1.81-2.60) ve orta düzeyde katılıyorum (2.61-3.40) düzeyinde olduğu görülmektedir. 50 numaralı okulda okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dil ortalaması 2.33 ile en düşük seviyede olup yine aynı okul olan 50 numaralı okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması 2.33 ile en düşük düzeydedir. Diğer bir ifade ile okul müdürünce kullanılan motive edici dil düzeyi düşük olan okullarda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi de düşük olduğu görülmektedir.



## **Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Tezin bu bölümünde gerçekleştirilen araştırmaya dönük tartışma, sonuç ve diğer araştırmalara ve araştırmacılara yol gösterecek önerilere yer verilmiştir.

### **Tartışma**

Demir (2018c) doktora çalışmasında okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin düzeyi kısmen yüksek seviyede (3.41- 4,20), diğer ifade ile iyi düzeyde olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmen motivasyonunu olumlu yönde arttırdığı, ayrıca motivasyon dil kullanım düzeyi en fazla olan beş okul ile öğretmenlerin motivasyon düzeyinin en yüksek olduğu beş okulun benzediği tespit etmiştir, Öğretmen cinsiyeti, kıdem değişkenine göre motivasyonel dil kullanımında anlamlı fark bulunmadığını belirtmiştir.

Yapılan bu araştırmada ise okul lideri tarafından kullanılan motivasyonel dil düzeyi 3.73 ile kısmen yüksek düzeyde olması ile aynı olduğu, motivasyonel dilin örgütsel bağlılığı arttırdığı, motivasyonel dil kullanımının yüksek olduğu beş okul ile örgütsel bağlılığın en yüksek olduğu okulların benzediği, öğretmen cinsiyeti değişkenine göre motivasyonel dilin algılanmasında erkek öğretmenlerin düzeyinin daha yüksek olduğu, mesleki kıdeme göre önemli fark olmadığı saptanmıştır.

Sivik (2018) araştırmasında okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil ile örgütsel adanmışlık arasında istatistiksel açıdan pozitif bir ilişki olduğunu ve motivasyonel dil kullanımı arttıkça örgütsel adanmışlığın da arttığını saptamıştır. Bu sonuç, yapılan bu araştırma ile uyumludur.

Latifoğlu (2015) çalışmasında Çaykur yöneticileri tarafından kullanılan motivasyonel dil düzeyinin 2.61 ortalama ile orta düzeyde katılıyorum düzeyinde (2,61-3.40) yani “orta” olarak tespit etmiştir. Çaykur işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeyini de 2.99 ortalama ile

katılıyorum düzeyinde (2,61-3.40) “orta” olduğunu saptamıştır. Kurum yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çaykur işletmesinde çalışan cinsiyeti değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyinde erkeklerin kuruma daha yüksek oranda bağlı olduğunu tespit etmiştir.

Bu araştırmada ise okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyinin 3.73 ile kısmen yüksek, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin 3.83 ile kısmen yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre tıpkı Çaykur erkek çalışanları gibi, Çanakkale’de erkek öğretmenlerde oluşan örgütsel bağlılık algı düzeyi, kadın öğretmenlerde oluşan algı düzeyinden daha yüksektir. Çanakkale’de eğitim kurumlarında yapılan motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamalarının Rize’deki Çaykur işletmesi ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Çaykur işletmesinde olduğu gibi, Çanakkale’de okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgüt liderinin kullandığı motivasyonel dilin örgütsel bağlılığı arttırdığı hem Latifoğlu’nun (2015) yaptığı araştırmada hem de bu araştırmada görülmüştür. Çağımız eğitim anlayışında insani ilişkilerin ön plana çıkmasından dolayı okul müdürleri motivasyonel dili kullanmalı ve bu sayede öğretmenlerin okula bağlılığını arttırmalıdır. Motive olan ve okula bağlı olan öğretmenlerin okulda olumlu bir atmosfer oluşacağı ve başarıyı artacağı düşünülmektedir.

Mayfield ve Mayfield (2009b) çalışmalarında yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin, işgörenlerin işe devamını arttırdığı saptamıştır. Örgütsel bağlılığın da iş devamlılığına benzerliğini dikkate alınırca, yapılan bu araştırma ile örtüşmektedir. Mayfield ve Mayfield (2007) çalışmalarında motive edici dil ile işgörenlerin o örgütte kalma niyeti arasında istatistiki bakımdan anlamlı düzeyde bir ilişki saptamışlardır. Bu sonuç motive edici dil ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren bu tez ile örtüşmektedir.

Sivik (2018) ve Karaaslan (2010) çalışmalarında, okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyini “yüksek” olarak tespit etmişlerdir. Yavuz (2018) ise çalışmasında, okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyini “orta” olarak tespit etmiştir.

### **Sonuçlar**

Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini tespit etmek için yapılan bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

*Lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil hakkında sonuçlar.* Araştırmadaki katılımcı öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici dil kullanımına yönelik algıları incelendiğinde motive edici dilin genel ortalaması “katılıyorum” düzeyinde, yönlendirici dile ilişkin puan ortalamasının “katılıyorum” düzeyinde, cesaret verici dile ilişkin puan ortalamasının “katılıyorum” düzeyinde, aitlik yaratıcı dile ilişkin puan ortalamasının da “katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, öğretmenler, okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dilin alt boyutu olan aitlik yaratıcı dili en yüksek ortalama ile algılamakta iken, diğer bir alt boyutu olan cesaret verici dili en düşük ortalama ile algılamaktadırlar.

Motivasyonel Dil Ölçeği maddelerine öğretmenlerin verdiği cevaplar incelendiğinde, okul müdürlerinin motive edici dil kullanımına yönelik ortalaması olarak en düşük seviyede olan maddenin “Okulda başarılarından dolayı ödüllendirilmiş öğretmenlerin hikâyelerini anlatır.” olduğu, en yüksek ortalaması olan maddenin ise “Yapılacak işler konusunda yararlı açıklamalarda bulunur.” olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin yapılacak işler konusunda yaptığı açıklamaların öğretmenlerin algısına göre katılıyorum düzeyinde olması sevindiricidir. Okul müdürlerinin başarı ile ödüllendirilmiş öğretmenlerin hikâyelerini anlatması maddesinin orta düzeyde katılıyorum seviyesinde kaldığı görülmektedir.

***Lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyinin belirlenmesinde bağımsız değişkenlere ilişkin sonuçları.*** Öğretmenlerde oluşan algıya göre okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyi bağımsız değişkenlere aşağıda incelenmiştir.

***Motivasyonel dilin öğretmenlerin cinsiyeti değişkenine göre incelenmesi.*** Okul müdürleri tarafından kullanılan motive edici dil algısının ölçek genelinde, erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek seviyede algılamaktadır. Erkek öğretmenler okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanma düzeyini, kadın öğretmenlere göre daha iyi olduğunu düşünmektedir.

Motivasyonel dilin alt boyutu olan yönlendirici dil açısından öğretmen cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Cesaret verici dil ele alındığında, okul müdürlerinin cesaret verici dil kullanımına dönük öğretmen algısı, öğretmenin cinsiyetine göre istatistiksel olarak erkeklerde kadınlara göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Aitlik yaratıcı dil ele alındığında, öğretmen cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin okul müdürleri tarafından kullanılan aitlik yaratıcı dili kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.

***Motivasyonel dilin öğretmenlerin mesleğindeki kıdem süresi değişkenine göre incelenmesi.*** Öğretmenlerin mesleğindeki kıdem değişkenine göre okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin ölçeğin geneli incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Yönlendirici dil alt boyutunda öğretmenlerin mesleğindeki kıdem bakımından istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan bu fark incelenmiş, 1-5 sene arası kıdemli öğretmenlerin, 21-25 sene arası kıdemli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yönlendirici dil algı düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle 1-5 sene kıdemli öğretmenler, okul müdürünün motive edici dil alt boyutlarından yönlendirici dil kullanımını

21-25 sene kıdemi olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Genç öğretmenler kendilerinden yaşça daha büyük öğretmenlere göre motivasyonel dil alt boyutu yönlendirici dili daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Öğretmenlerin mesleğindeki kıdem durumuna göre cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

*Motivasyonel dilin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.*

Ölçeğin geneline bakıldığında okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyinin öğretmenlerin eğitim durumu bakımından istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dili, lisans mezunu öğretmenler, eğitim durumu değişkenine göre lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Yönlendirici dil alt boyutunda okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımında öğretmenlerin eğitim durumu bakımından istatistiki açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. Öğretmenlerde ortaya çıkan okul müdürleri tarafından kullanılan yönlendirici dil algısının, lisans mezunu öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cesaret verici dil alt boyutunda okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımında öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerde ortaya çıkan okul müdürleri tarafından kullanılan cesaret verici dil algısı, lisans mezunu öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerden yüksek seviyededir.

Aitlik yaratıcı dil alt boyutunda okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımında öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerde ortaya çıkan okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı dil algısı, lisans mezunu öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek seviyededir.

***Motivasyonel dilin öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi.*** Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ölçeğın geneli ve alt boyutları incelendiğinde öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresi açısından istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark görülmemiştir.

***Motivasyonel dilin okul müdürlerinin cinsiyeti değişkenine göre incelenmesi.*** Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyi ölçeğın geneline ve tüm alt boyutlarına bakıldığında okul müdürü cinsiyetine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark saptanmıştır. Öğretmenlerde ortaya çıkan, kadın okul müdürlerinin motivasyonel dil kullandığı algısının, erkek okul müdürlerinin motivasyonel dil kullandığı algısına göre daha yüksek seviyede hissedildiği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, kadın okul müdürleri öğretmenleri erkek okul müdürlerinden daha iyi düzeyde motive ettiği söylenebilir.

***Motivasyonel dilin okul müdürlerinin eğitim durumları değişkenine göre incelenmesi.*** Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarında okul müdürünün lisansüstü eğitime sahip olması durumu bakımından istatistiki bakımdan önemli bir fark görülmemiştir.

***Motivasyonel dilin okul türüne göre incelenmesi.*** Okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin, ölçeğın genelinde okul türü değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dili daha yüksek düzeyde algıladığı görülmüştür. Ayrıca meslek lisesinde görev yapan öğretmenler, imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerle ve fen-sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında, motivasyonel dil algısında meslek lisesinde görev yapanların diğer okul türlerinde görev yapanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yönlendirici dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil, okul türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Anadolu lisesinde çalışan öğretmenler, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlere kıyasla, okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil seviyesini daha yüksek olarak algılamaktadır. Meslek lisesinde çalışan öğretmenler ise yönlendirici dil algısında fen-sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerle ve imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldığında, meslek lisesinde görev yapanlar lehine anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Başka bir ifadeyle okul müdürünün motivasyonel dil alt boyutu olan yönlendirici dil kullanımını anadolu ve meslek lisesi öğretmenleri, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden ve ayrıca meslek lisesi öğretmenleri, fen-sosyal bilimler lisesi öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Cesaret verici dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin, okul türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Cesaret verici dil algısında anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin, imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir. Meslek lisesinde görev yapan öğretmenler; anadolu lisesinde, fen-sosyal bilimler lisesinde ve imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında, meslek lisesi öğretmenlerinde cesaret verici dil algı düzeyinin diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere kıyasla anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aitlik yaratıcı dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dile ilişkin, okul türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Fen-sosyal bilimler, anadolu ve meslek lisesi öğretmenleri, okul müdürünün aitlik yaratıcı dil kullanımını imam hatip lisesinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Ayrıca meslek

lisesi öğretmenlerinin, fen-sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlere kıyasla, aitlik yaratıcı dil kullanımını daha yüksek düzeyde algıladığı tespit edilmiştir.

*Motivasyonel dilin ilçe değişkenine göre incelenmesi.* Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyi ölçeğin geneli ve alt boyut puanları ilçe değişkenine göre incelenmiştir. Yenice, Bozcada, Gökçeada ve Eceabat ilçelerinde ulaşılabilen öğretmen sayısı az olduğu için; Yenice ilçesi Çan ilçesi ile, Bozcada, Gökçeada ve Eceabat ilçeleri ise Gelibolu ilçesi ile birleştirilerek araştırma yürütülmüştür.

Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımını, ölçeğin genelinde ilçelere göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir. Çan-Yenice, Lapseki ve Biga ilçelerinde çalışan öğretmenler, okul müdürünün motivasyonel dil kullanımını Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladığı tespit edilmiştir.

Okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilin alt boyutu olan yönlendirici dil ilçelere göre incelendiğinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çan-Yenice, Lapseki ve Biga ilçelerinde çalışan öğretmenler, okul müdürünün yönlendirici dil kullanımını Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladığı görülmüştür.

Cesaret verici dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilde, ilçeler arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bayramiç, Biga ve Lapseki ilçelerinde çalışan öğretmenlerin, okul müdürünün cesaret verici dil kullanımını Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladığı tespit edilmiştir.

Aitlik yaratıcı dil alt boyutunda okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dilde, ilçeleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bayramiç, Biga, Çan-Yenice ve Lapseki ilçelerinde çalışan öğretmenlerde, okul müdürü tarafından



kullanılan aitlik yaratıcı dil, Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılanmaktadır.

***Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algı düzeyine ilişkin sonuçlar.*** Araştırmada yer alan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde ölçeğin genel ortalaması “katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere bakıldığında “Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.” maddesinin en düşük ortalama ile betimlendiği görülmüştür, en yüksek ortalama ile betimlenen maddenin ise “Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.” olduğu görülmüştür.

***Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyinin çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi.*** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız değişkenlere göre aşağıda incelenmiştir.

***Örgütsel bağlılığın öğretmenlerin cinsiyeti değişkenine göre incelenmesi.*** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı düzeyinde öğretmen cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu fark erkeklerin örgütsel bağlılık algı düzeyi, kadınların algı düzeyinden daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, kamuya ait liselerde görev yapan erkek öğretmenlerde tespit edilen örgütsel bağlılık algı düzeyi, kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

***Örgütsel bağlılığın mesleki kıdem süresi değişkenine göre incelenmesi.*** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde meslekteki kıdem durumu dikkate alındığında, aralarında istatistiki olarak önemli bir fark bulunmamıştır.

***Örgütsel bağlılığın öğretmenlerin eğitim durumuna göre incelenmesi.*** Örgütsel bağlılık puanlarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı bir fark

bulunmuştur. Lisans mezunu öğretmenlerde oluşan örgütsel bağlılık algı düzeyinin, lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerden daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır.

***Örgütsel bağlılığın öğretmenlerin şimdiki okulda çalışma süresine göre incelenmesi.***

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları şimdiki okulda çalışma dikkate alındığında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

***Örgütsel bağlılığın okul müdürlerinin cinsiyetine göre incelenmesi.*** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları okul müdürü cinsiyetine göre incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı düzeyinin, okul müdürü cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

***Örgütsel bağlılığın okul müdürlerinin eğitim durumuna göre incelenmesi.***

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde, okul müdürlerinin eğitim durumuna göre istatistiki olarak önemli bir fark bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle okul müdürlerinin lisans mezuniyete veya lisansüstü mezuniyete sahip olması, öğretmenlerde örgütsel bağlılık algısı düzeyinde anlamlı farklılık yaratmamaktadır.

***Örgütsel bağlılığın okul türüne göre incelenmesi.*** Örgütsel bağlılık puanları okul türüne göre incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde okul türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmüştür. Örgütsel bağlılık algı düzeyinde, anadolu lisesinde, meslek lisesinde ve fen-sosyal bilimler lisesinde görev yapan öğretmenlerin, imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani imam hatip liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi diğerlerine göre daha düşüktür.

***Örgütsel bağlılığın ilçelere göre incelenmesi.*** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinde ilçeler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Çan-Yenice ilçesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı, Merkez ilçede çalışan öğretmenlerden

örgütsel bağlılık algısından anlamlı şekilde daha yüksek görülmüştür. Diğer ilçeler arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

***Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık düzeyinin en yüksek olduğu beş lisenin belirlenmesi.*** Öğretmenlerin algıları dikkate alındığında, okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil algı düzeyinin en yüksek olduğu ve yine örgütsel bağlılığın en yüksek düzeyde olduğu beş lise tespit edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyi yüksek olan okullarda örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir.

***Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık düzeyinin en düşük olduğu beş lisenin belirlenmesi.*** Öğretmenlerin algıları dikkate alındığında, okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyinin en düşük olduğu beş lise ve örgütsel bağlılığın en düşük düzeyde olduğu beş lise tespit edilmiştir. Bulgulara göre okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyi düşük olan okullarda örgütsel bağlılık düzeyinin de düşük olduğu tespit edilmiştir.

***Motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar.*** Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki Spearman RHO korelasyon analizi uygulanarak korelasyon değeri ( $r=.83$ ) olarak bulunmuştur. Böylece motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasında yüksek seviyede bir ilişki saptanmıştır.

Motivasyonel dil puanları ve örgütsel bağlılık puanları, regresyon analiziyle incelenmiş, motivasyonel dil algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki gözlemlenmiştir. Ayrıca motivasyonel dilin, örgütsel bağlılığı %70 oranında açıklayabildiği, %30 oranındaki bölümün de farklı değişkenlerin etkisi ile açıklanabileceği saptanmıştır.

Sonuç olarak; lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil düzeyi arttıkça, öğretmenlerin okullarına bağlılık düzeyi artmakta iken, okul müdürleri tarafından kullanılan motivasyonel dil düzeyi azaldıkça öğretmenlerin okullarına bağlılık düzeyi de azalmaktadır.

### **Öneriler**

Okul müdürleri, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek yönetsel iletişim şekli olan Motivasyonel Dil Teorisi’ni iş ve günlük yaşamlarına kolaylıkla entegre edebilirler (Mayfield, 2009). Böylece okul müdürleri motivasyonel dilin gücünü etkili bir şekilde kullanarak kendilerine ve örgütlerine yönetsel anlamda avantajlar sağlayabilirler, ayrıca kullanılan motive edici bu dil sayesinde çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arttırılabilir.

Alanyazın incelendiğinde Türkiye’de eğitim örgütlerinde motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi konusunda araştırmaya rastlanmamıştır, bundan dolayı araştırma anaokulu, ilkokul, ortaokul öğretmenlerinin katılımı ile yapılarak daha geniş kitlelere yayılabilir.

Okul yöneticileri okulunu istenilen hedeflere ulaştırabilmek için öğretmenlerine nitelikli bir rehber olmalı, okul müdürü bir nevi “okul lideri” olmalıdır. Okul lideri olabilmesi için sahip olduğu niteliklerin yanında en önemlisi motivasyonel dili iyi kullanabilmelidir. Okul müdürlerinin motive edici dil kullanımı konusunda, bu alanda uzman kişilerce eğitimden geçirilmesi önerilmektedir.

Okul müdürleri çalıştıkları okulda motivasyonel dil kullanımı konusunda anket uygulayarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilir. Motive edici dil anlamında güçlü olan yönlerine devam etmeli ve zayıf olan yönlerini ise güçlendirmek için düzeltmeler yapmalıdır. Böylece öğretmenlerin okula bağlılığı ve okulun da başarısı artacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Abston, R., L. (2015). Faculty trust in principal and organizational commitment (Unpublished Doctor of Education Dissertation). The University of Alabama. Tuscaloosa, Alabama.
- Akyol, B., Vural, R. K., Gündoğdu, K. (2017). İlkokul öğrencilerinin okula aidiyet, okul atmosferi, iklimi ve müdürlerin öğretimsel liderlik becerilerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 291-311.
- Alpar, R. (2017). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, 63(1), 1-18.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *E-International Journal of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. *International journal of social science*, 25(1), 189-206.
- Austin, J. L. (2009). *Söylemek ve yapmak* (Çev. R.L. Aysever). İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Aydin, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay. R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Banks, T. (2014). *The effects of leader speech and leader motivating language on employee self-esteem*. Unpublished doctorate dissertation. School of Business and Leadership, Regent University, USA.

- Baştürk, R. (2014). Deneme modelleri. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 31- 53). Ankara: Anı.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. A. (1984). Longitudinal antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., Gilbert, N. W. (1996). Foci and bases of commitment: implications for performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Beycioğlu, K. ve Şahin, İ. (2017). Liderlik ve etkileme Süreci: Özdemir ve Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (ss. 129- 148). Ankara: Belgeç Yayınevi.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Brannon, K. L. (2011). *The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness* (Unpublished dissertation). Northcentral University, Prescott Valley, AZ.
- Buluç, B. ve Güneş, A. M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *Anthropologist*, 18(1), 145-152.
- Canbaz, O. (2019). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin farklılıkları yönetilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Canbolat, E. Ö. (2019). Kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde liderlik teorisine bakış. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 3(4), 108-126.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, F. (2017). Birey, örgüt ve yönetim: Özdemir ve Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (ss. 1- 31). Ankara: Belgeç Yayınevi.

- Cesario, F., ve Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *academy of management*, 5(1), 31-45.
- Culibrik, J. Delic, S., Culibrik, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Front.Psychol*, (9)132, 1-18.
- Deliveli, K. (2018). *Öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Demir, S. (2018a). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 177-183.
- Demir, S. (2018b). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Demir, S. (2018c). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Demiral, S. (2009). *Öğretmen ve okul yöneticisi algılarına göre ilköğretim okul müdürlerinin program liderliği davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Devece, C., Palacios-Marques, D., Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Devos, G., Tuytens, M., and Hulpia, H. (2014). Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education*, 120(2), 205-231.
- Doğruöz, E. ve Özdemir, M. (2018). Eğitim örgütlerinde üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *İlköğretim Online*, 17(1), 396-413.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emrahimi, A., Zinali, S., Dodman, K. (2013). Explanation of component of emotional intelligence and organizational commitment: case study of managers and assistants of city public school in Piranshahr. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(4), 192-199.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice And Behavior*, 37(2), 239-255.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., Wang, W. (2014). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.



- Gutek, G. L. (2014), *Eğitime felsefi ve ideolojik yaklaşımlar* (Çev. N. Kale). Ankara: Ütopya Yayınları.
- Gümüş, E., Esen, M., Bellibař, M.ř. (2016). Eğitim araştırmalarında "lider yetiştirme ve liderlik geliştirme" çalışmaları: 1980-2014 arası durum tespiti. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 40, 491-505.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. (Uzmanlık Yeterlik Tezi). TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hargie, O., Torih, D., Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a folloe-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Haroon, M. (2018). *Impact of leader's motivating language on employees' job performance with mediation of job satisfaction and affective commitment* (Unpublished doctorate dissertation). Social Sciences Department of Management Sciences, Capital University of Science and Technology, Islamabad.
- Holmes, W. T. (2012). *The motivating language of principals: A sequential transformative strategy* (Unpublished dissertation). University of Nevada, Las Vegas, NV, United States.
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745-1784.
- Hulpia, H., Devos, G., and Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers organizational commitment: A multilevel approach, *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.

- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşimin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Karamanlıoğlu, U.A., Şenkul, G., Sığırı, Ü. (2019). Dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimi: bilgi ve iletişim teknolojileri firmaları üzerine nitel bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 3(2), 99-122.
- Karakaya, İ. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 57- 76). Ankara: Anı.
- Kartal, K. ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach Alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4): 1865-1879.
- Kavrayıcı, C. (2019). *Öğretmenlerin mesleki kimlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaya, İ. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kim, J. S. ve Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment: A Philippine study. *Public Administration and Development*, 37(4), 260-276.
- Koçak, O. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Köylü, D. (2018). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K., Sweet, P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career Development International*, 12(4), 361-381.

- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., Irfan, S. (2016). Impact of organizational trust on organizational justice and organizational commitment: A case of university of Sargodha. *JRSP*, 53(2), 170-194.
- Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, (32)1, 61-72.
- Lunenburg, F.C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1- 9
- Lüscher, L.S., Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209- 235.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Kopf, J. (1995). Motivational language: exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Kopf, J., (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction, *Human Resource Management*, 37(3-4), 235-235.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2004). The effects of leader communication on worker innovation. *American Business Review*, 22(2), 45-51.

- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2006). The benefits of leader communication on part-time worker outcomes: a comparison between part-time and full-time employees using motivating language. *Journal of Business Strategies*, 23(2), 131-153.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: an investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- Mayfield, M. ve Mayfield, J. (2009a). The role of leader-follower relationships in leader communication: a test using the LMX and motivating language models. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 65-82.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2009b). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46(4), 455-479.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language. *Competitiveness Review*, 20(5), 407-422.
- Mayfield, M. ve Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on worker decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484.
- Mayfield, M. ve Mayfield, J. (2017). Leader talk and the creative spark: A research note on how leader motivating language use influences follower creative environment perceptions. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 210–225.
- Mee, M. ve Haverback, H. R. (2014). Commitment, preparation, and early career frustrations: examining future attrition of middle school teachers. *American Secondary Education*, 42(3), 39-51.

- Mert, E. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-213.
- Mert, S. M., Keskin, N., Baş, Türker. (2011). Motivasyonel dil (md) teorisi ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 243-255.
- Meyer, J., P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J., P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P, Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mousa, M. (2017). Organizational cynicism and organizational commitment in egyptian public primary education: when spring yields black flowers. *Management Research and Practice*, 9(3), 13-29.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational

- citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Önen M. ve Kanayran H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Özen, H. (2013). Okul müdürlerine yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 87-103.
- Özen, H. (2014). Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi. *Turkish Studies*, 9(5), 1731-1746.
- Özen, H. (2015). *Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin intibak ettirici liderlik üzerine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Özmen, A. (2019). Paternalist liderlik ile mobbing ilişkisi: kamu kurumlarında bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 253-262.
- Özsüer, V. (2019). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Çanakkale.

- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Penly, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, D. D. (2018), *Öğretmenlerin yılmazlık düzeyleri ile iş doyumunu, mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt iklimi alguları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Pooja, A. A., Clercq, D. D., Belausteguigoitia, I. (2016). Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 373- 405.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Ruokolainen, M. (2011). *Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations*. Academic Dissertation in Psychology. Jyvaskyla: University of Jyvaskyla.
- Salkind, N. (2015). *İstatistikten nefret edenler için istatistik* (Çev. A. Çuhadaroğlu, Z.Ç. Özcan, Y. İmamoğlu). Ankara: Pegem.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.



- Simmons, S. A. ve Sharbrough III, W. C. (2013). An analysis of leader and subordinate perception of motivating language. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(3), 11-27.
- Sivik, S. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider-üye etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sönmez, H. (2018). *Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ile öğretmenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Şan, B. (2017). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Şentürk, İ. ve Turan, S. (2012). Foucault'un iktidar analizi bağlamında eğitim yönetimine ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 212-243.
- Şişman, M. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Belgeç Yayınevi.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.

- Şengül, K. (2019). Özel ilköğretim okullarında öğrenen okul ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Massachusetts: Pearson Publish.
- Taş, A. (2017). İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özdemir ve Cemaloğlu (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (ss. 421- 445). Ankara: Belgeç Yayınevi.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekben, İ. (2019). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Theodore, E. Z. ve Sarah, E. R. (1998). The use of communication to motivate college sales teams. *The journal of business communication*, 35(4), 468-499.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Uludağ, G. (2019). Lider üye etkileşiminin işgören performansına etkisi üzerine bir alan araştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 719-739.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-17.
- Vygotsky, L. S. (1998). *Düşümce ve dil*. (Çev. S. Koray). İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

- Wang, C.-W., Fan, K.-T., Hsieh, C.-T., Menefee, M.L. (2009). Impact of motivating language on team creative performance. *The Journal of Computer Information Systems*, 50(1), 133-140.
- West, G. R. B., ve Bocârnea, M. (2008). Servant leadership and organizational outcomes: Relationships in united states and filipino higher educational settings. Annual Roundtables of Contemporary Research & Practice, Regent University, Virginia Beach, VA.
- William, C. S. ve Susan, A. S. (2006). Motivating language in industry. *Journal Business Communication*, 43(4), 322-343.
- Xiao, J. ve Wilkins, S. (2015). The effects of lecturer commitment on student perceptions of teaching quality and student satisfaction in Chinese higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(1), 98-110.
- Yanar, A. İ. (2011). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişliklerinin ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalıştıkları Okulların 2010 YGS' deki Başarılarına Göre İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, Ş. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin rol fazlası davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yolcu, H. (2014). Bilimsel araştırmaya ilişkin temel kavramlar. A. Tanrıoğen (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 3- 28). Ankara: Anı.
- Zeyrek, A. (2008). *Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki*


*ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



## Ekler

### Ek A: İzin Yazıları

18/03/2019



T.C.  
ÇANAKKALE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 60305806-44-E.5467150

15.03.2019

Konu : Anket Çalışması

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 04/03/2019 tarihli ve 1900035370 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sedat YAKUT tarafından yapılması düşünülen anket çalışması ile ilgili alınan Makam Onayı, Komisyon Raporu ve Mühürlü Anket Formları yazınız ekinde sunulmuştur.

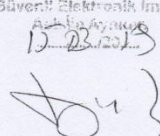
Bilgilerinize arz ederim.

Ferhat YILMAZ  
Millî Eğitim Müdürü

Ek :

- 1- Makam Onayı ( 1 sayfa)
- 2- Komisyon Raporları ( 1 sayfa)
- 3- Mühürlü Form ( 2 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza



Leyla GÜLEÇ  
Şef

1

Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası 3. Kat  
Elektronik Ağ: tefbis17@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Melek MORKAVUK GÜNEŞ-Memur  
Tel: 0286 217 11 35-117

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2466-bc61-3893-ba76-3633 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ÇANAKKALE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 60305806-44-E.5359689  
Konu: Anket Çalışması

13.03.2019

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ÇANAKKALE

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının  
04/03/2019 tarihli ve 1900035370 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sedat YAKUT tarafından "Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği" konulu tez çalışması kapsamında, 2019 Şubat-Nisan ayları arasında, ekte adı geçen okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması yapılma isteği ilgi yazıyla teklif edilmekte olup, Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.

İşil KORKMAZ  
Şube Müdürü

OLUR  
13.03.2019

Ferhat YILMAZ  
Millî Eğitim Müdürü

Ek :  
1-Komisyon Raporu (1sayfa)  
2-Okul Listesi ( 13 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile aynıdır  
...../...../20.....  
Mehmet ATEŞ  
V.H.K.I.

2

Millî Eğitim Müdürlüğü Valilik Binası 3. Kat  
Elektronik Ağ: tefbis17@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Melek MORKAVUK GÜNEŞ-Memur  
Tel: 0286 217 11 35-117

T.C.  
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI

FORM: 2

## ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Sedat YAKUT
Kurumu / Üniversitesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller/ilçeler	Çanakkale Merkez ve İlçeler
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Liseler
Araştırmanın konusu	"Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi:Çanakkale İli Örneği"
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	Tez Çalışması
Veri Toplama Araçları	Ölçek
Görüş İstenilecek Birim/Birimler	Öğretmenler
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
UYGUNDUR	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhaliif Üyenin Adı ve Soyadı:	

## KOMİSYON

1303/2019  
Komisyon Başkanı  
İşil KORKMAZ

Üye  
Süheyla H. YURDUSEV

Üye  
Yonca INCE

## Ek B: Ölçekler

## Sayın Katılımcı,

Bu anket bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Çalışmadaki temel amaç, okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin ölçülmesidir. Bilimsel esaslara dayalı olarak hazırlanan bu çalışmada, vereceğiniz cevaplar çok yönlü olarak değerlendirilecek olup anket sonuçları öğrencilerin bakış açılarını tespit etmek hususunda çok önemli katkılar sağlayacaktır. Toplam cevaplama süresi takriben 10 dakikadır. Zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Sedat YAKUT  
Öğretmen, Çanakkale İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Çanakkale İbrahim Bodur Anadolu Lisesi

## I. Bölüm

1. Cinsiyetiniz?
( ) Kadın ( ) Erkek
2. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdem Süreniz?
( ) 1- 5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 ve üzeri yıl
3. Eğitim Düzeyiniz?
( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Diğer
4. Bu okulda çalışma süreniz?
( ) 1- 5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 ve üzeri yıl

## II. Bölüm: MOTİVASYONEL DİL ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kesinlikle Katılıyorum					
2. Katılıyorum					
3. Orta Düzeyde Katılıyorum					
4. Katılmıyorum					
5. Kesinlikle Katılmıyorum					
Aşağıdaki her bir ifadenin başına Okul Müdürü ibaresini koyarak cevabını veriniz.					
1 Yapılacak işler konusunda yararlı açıklamalarda bulunur.					
2 İşin nasıl yapılacağı konusunda faydalı direktifler verir.					
3 İşim konusunda anlaşılabilir açıklamalarda bulunur.					
4 Mesleğimde daha iyi olmam için faydalı öğütler verir.					
5 Ödüllendirilmem için nasıl çalışmam gerektiğini anlatır.					
6 İşimle ilgili problemleri çözmem için yol gösterir.					
7 Teftiş öncesi nasıl denetleneceğim konusunda açıklamalarda bulunur.					
8 Gelecekte eğitim alanında oluşabilecek (bilişim, yöntem, teknik vs.) gelişmeler konusunda bilgilendirir.					
9 Geçmişte eğitim alanında oluşmuş ( bilişim, yöntem, teknik vs.) gelişmeler konusunda bilgilendirir.					
10 Okul (başarı, mali durum vs.) hakkındaki bilgileri benimle paylaşır.					
11 Okulda beni över.					
12 Okulda beni cesaretlendirir.					
13 Mesleki doyumu ile ilgilenir.					
14 Kariyerimde beni destekler..					
15 Mesleğimin bana ( maddi ve manevi ) refah sağlayıp sağlamadığı ile ilgilenir.					
16 Bana güvenir.					

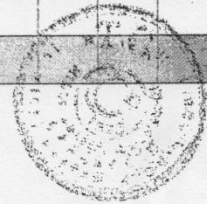
4



17 Okulun geçmişindeki çok önemli olayları anlatır.					
18 Resmî yollardan çözemediğim sorun için bana yardımcı olur.					
19 Okulun geçmişinde hayranlık uyandıran öğretmenlerden bahseder.					
20 Okulun geçmişindeki çabıkan öğretmenlerden bahseder.					
21 Sosyal toplantılarda nasıl davranmam gerektiği konusunda yol gösterir.					
22 Okulda diğer öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmam için öğütler verir.					
23 Okulda başarılarından dolayı ödüllendirilmiş öğretmenlerin hikâyelerini anlatır.					
24 Geçmişte okulumuzda çalışmış öğretmenlerden bahseder.					

III. Bölüm: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ									
1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Orta Düzeyde Katılıyorum	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1 Okulumda planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.									
2 Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.									
3 Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.									
4 Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor									
5 Bu okulda doğru işler doğru kütürlere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.									
6 Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.									
7 Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.									
8 Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.									
9 Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulda büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.									
10 Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.									
11 Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.									
12 Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.									
13 Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.									
14 Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.									
15 Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum.									
16 Bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.									
17 Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.									

5



## Özgeçmiş

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Sedat YAKUT

Doğum Yeri: Simav- Kütahya

Doğum Tarihi: 1983

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: Dicle Üniversitesi/ Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi/ Yabancı Diller Eğitimi  
Bölümü/ İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü/  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

#### a) Yayınlar

Maya İ., Yakut S., "2018 Yılında ilk defa uygulanacak olan “Yüksek Öğretim Kurumları Sınavı” hakkında lise öğrencilerinin görüşleri", The Journal of Academic Social Sciences Studies. JASS., vol.70, pp.19-37, 2018

#### b) Bildiriler

Maya İ., Yakut S., "Analysis of High School Student's study skills. ", XVI. European Conference on Social and Behavioral Sciences, IASSR, , PRİZREN, KOSOVA, 10-12 Mayıs 2018, pp.115-117

Maya İ., Yakut S., "Opinions of the 12th grade students regarding higher education institutions exams to be applied for the first time in 2018 (Çanakkale İbrahim Bodur Anatolian High School Sample). ", XV. European Conference on Social and Behavioral Sciences, IASSR, AYDIN, TÜRKİYE, 1-3 Şubat 2018, pp.25-25

**İŞ DENEYİMİ**

(Çalıştığı Kurum ve Yıl)

Balıkesir/ Merkez – Sakarya İlköğretim Okulu, 2006- 2009 (İngilizce Öğretmeni)

Balıkesir/ Merkez- Balıkesir İmam Hatip Lisesi, 2009- 2011 (İngilizce Öğretmeni)

Bursa/ Nilüfer- Özlüce Anadolu Lisesi, 2011- 2013 (İngilizce Öğretmeni)

Bursa/ Osmangazi- Erdem Bayazıt Ortaokulu, 2013- 2015 (Müdür Yardımcısı)

Çanakkale/ Lapseki- Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 2015- 2016 (İngilizce Öğretmeni)

Çanakkale/ Merkez- İbrahim Bodur Anadolu Lisesi, 2016- devam ediyor (Müdür Yardımcısı)

**İLETİŞİM**

E posta: yakut\_sedat@hotmail.com