

T.C

SIİRT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Havane Yeşim ŞAMA

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL İLE OKUL
ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI

SIİRT-2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
TEŞEKKÜR	XI
GİRİŞ	1
I. PROBLEM DURUMU	1
A. PROBLEM CÜMLESİ	4
B. ALT PROBLEMLER	4
II. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
IV. VARSAYIMLAR.....	8
V. SINIRLILIKLAR	8
VI. TANIMLAR.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM.....	10
1. KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10
1.1. MOTİVASYON	10
1.1.1. Motivasyon Kuramları.....	10
1.1.1.1. Kapsam Kuramları	11
1.1.1.2. Süreç Kuramları.....	12
1.2. LİDER VE LİDERLİK.....	14
1.2.1. Lider İletişimi	17
1.2.2. Okullarda Liderlik.....	19
1.3. MOTİVASYONEL DİL TEORİSİNİN DAYANDIĞI TEMELLER.....	21
1.4. MOTİVASYONEL DİL TEORİSİ	23
1.4.1. Motivasyonel Dil Teorisi Söz Edimleri	23
1.4.1.1. Etkisöz Edimi	24
1.4.1.2. Edimsöz Edimi.....	25
1.4.1.3. Düzsöz Edimi.....	25
1.4.2. Motivasyonel Dili Etkileyen Faktörler	27

1.4.2.1. Cinsiyet	27
1.4.2.2. Yaş	27
1.4.2.3. Medeni Durum.....	27
1.4.2.4. Eğitim.....	28
1.4.3. Motivasyonel Dil Kullanımının Sonuçları.....	28
1.4.3.1. Motivasyonel Dil ve Motivasyon.....	28
1.4.3.2. Motivasyonel Dil ve Performans.....	29
1.4.3.3. Motivasyonel Dil ve Bağlılık	29
1.4.3.4. Motivasyonel Dil ve Öz Yeterlik	30
1.4.3.5. Motivasyonel Dil ve Okul İklimi.....	30
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	31
1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	33
1.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	33
1.4.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	40
1.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
1.4.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler.....	42
1.4.2.2. Örgütsel Faktörler	44
1.4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	48
1.4.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	49
1.4.3.1. Bireysel Sonuçlar	49
1.4.3.2. Örgütsel Sonuçlar	50
1.5. İLGİLİ ÇALIŞMALAR	52
1.5.1. Motivasyonel Dil İle İlgili Yapılan Çalışmalar	52
1.5.1.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	52
1.5.1.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	55
1.5.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar	57
1.5.2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	57
1.5.2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	62
İKİNCİ BÖLÜM	65
2. YÖNTEM.....	65
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	65
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	65
2.2.1. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	65

2.2.2. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	66
2.2.3. Öğretmenlerin Atanma Durumuna Göre Dağılımları.....	67
2.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesi ve Yaşlarına Göre Dağılımları	67
2.2.5. Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Çalışma Süresi ve Kıdemlerine Göre Dağılımları	68
2.2.6. Öğretmenlerin Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Dağılımları	68
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	69
2.3.1. Motivasyonel Dil Ölçeği (MDÖ)	69
2.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği(ÖBÖ)	69
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI	70
2.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ	71
2.6. GÜVENİRLİK.....	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	74
3. BULGULAR.....	74
3.1. OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL DÜZEYLERİ	74
3.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ.....	74
3.3. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	75
3.3.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları.....	75
3.3.2. Okul Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları.....	77
3.3.3. Öğretmen Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları.....	78
3.3.4. Okul Müdürü Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları.....	79
3.3.5. Okula Atanma Şekline Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları.....	81
3.3.6. Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları.....	82
3.3.7. Yaşa Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları	84
3.3.8. Şu An Çalıştıkları Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları.....	86
3.3.9. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları	88
3.3.10. Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları.....	90

3.4. Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Tespiti	92
3.5. Motivasyonel Dil'in Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular	94
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	95
4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	95
4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	95
4.1.1. Motivasyonel Dile İlişkin Sonuç ve Tartışma	95
4.1.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuç ve Tartışma	96
4.1.3. Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Değişkenlere Göre Anlamlı Fark Durumlarına Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	97
4.1.3.1. Öğretmen cinsiyeti değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma.....	97
4.1.3.2. Müdür cinsiyeti değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	99
4.1.3.3. Öğretmenin eğitim durumu değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	99
4.1.3.4. Müdür eğitim durumu değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma.....	100
4.1.3.5. Öğretmenlerin okula atanma şekli değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	102
4.1.3.6. Okul kademesi değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	102
4.1.3.7. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	105
4.1.3.8. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	106
4.1.3.9. Kıdem değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma.....	107
4.1.3.10. Aynı müdür ile çalışma süresi değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma	109
4.1.4. Motivasyonel Dil İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuçlar	109
4.2. ÖNERİLER	111
4.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	111
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	130
Ek-1: Kişisel Ölçek.....	130

Ek-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	131
Ek-3: Motivasyonel Dil Ölçeği	132
Ek-4: Ölçek İzinleri	133
Ek-5: Uygulama İzni	134



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL İLE OKUL
ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ****Havane Yeşim ŞAMA****Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI****2021, 134 Sayfa****Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Selçuk DEMİR****Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Baki MİNAZ****Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI**

Araştırmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini Diyarbakır ili merkez ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan toplam 730 okul öncesi öğretmeni; örneklemi ise tesadüfi (raslantısal) örnekleme yöntemi ile belirlenen okullarda görev yapan 352 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Motivasyonel Dil Ölçeği” (MDÖ) ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (ÖBÖ) kullanılmıştır. Toplanan veriler istatistik paket programına aktarılarak; yüzde analizi, frekans, ortalama, standart sapma, t-testi, ANOVA testi, sperman korelasyon analizi, regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanım düzeyleri katıyorum düzeyinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ise kararsızım düzeyinde tespit edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyonel dil algılarında; cinsiyet, müdür cinsiyeti, müdürün eğitim durumu, okul türü ve öğretmen yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde; müdürün eğitim durumu, okul türü, öğretmen yaşı, aynı okulda çalışma süresi, kıdem ve aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Müdür, Motivasyonel dil, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT**MASTER THESIS****INVESTIGATION OF THE MOTIVATIONAL LANGUAGE USED BY SCHOOL MANAGERS AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PRESCHOOL TEACHERS****Havane Yeşim şAMA****Advisor: Asst. Prof. Dr. Yunus Emre AVCI****2021, 134 Page****Jury: Dr. Öğr. Üyesi Selçuk DEMİR****Jury: Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Baki MİNAZ****Jury: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI**

The aim of the study is to examine the relationship between the motivational language used by school principals and the organizational commitment of teachers according to the perceptions of preschool teachers. The research is a study conducted in relational screening model. The population of the research is 730 pre-school teachers working in schools located in the central districts of Diyarbakır; The sample consists of 352 preschool teachers working in schools determined by random sampling method. “Motivational Language Scale” (MLS) and “Organizational Commitment Scale” (OCQ) were used as data collection tools. The collected data is transferred to the statistical package program; percentage analysis, frequency, mean, standard deviation, t-test, ANOVA test, spearman correlation analysis, regression analyzes were performed. According to the results of the research, motivational language use levels of school administrators were determined at the level of agree, and organizational commitment levels of teachers were determined at the level of undecided. In the motivational language perceptions of preschool teachers; There were significant differences in terms of gender, principal gender, principal's education level, school type and teacher age. Teachers' organizational commitment levels; Significant differences were determined according to the principal's educational status, school type, teacher age, working time in the same school, seniority and working time with the same administrator. It has been determined that there is a moderately positive relationship between motivational language and organizational commitment, and the use of motivational language by school administrators is a significant predictor of teachers' organizational commitment.

Keywords: Teacher, Principal, Motivational language, Organizational commitment

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

MDÖ :Motivasyonel Dil Ölçeği

MD :Motivasyonel Dil

MDT :Motivasyonel Dil Teorisi

ÖBÖ :Örgütsel Bağlılık Ölçeği

$\bar{x}$:Aritmetik Ortalama

F :Frekans Değeri

R :Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı

P :Anlamlılık Derecesi

Ss :Standart Sapma

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1.	Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre dağılımları.....	67
Tablo 2.2.	Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin öğrenim durumlarına göre dağılımları.....	67
Tablo 2.3.	Öğretmenlerin atanma durumuna göre dağılımları.....	68
Tablo 2.4.	Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi ve yaşlarına göre dağılımları.....	68
Tablo 2.5.	Öğretmenlerin okullarındaki çalışma süresi ve kıdemlerine göre Dağılımı.....	69
Tablo 2.6.	Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresine göre dağılımı.....	69
Tablo 2.7.	Derecelendirme puan aralıkları.....	73
Tablo 2.8.	Ölçeklerin cronbach's alpha değerlerine ilişkin bulgular.....	73
Tablo 3.1.	Motivasyonel dil ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma ve düzeylerine ilişkin bulgular.....	75
Tablo 3.2.	Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma ve düzeylerine ilişkin bulgular.....	76
Tablo 3.3.	Öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin t-testi sonuçları.....	77
Tablo 3.4.	Okul müdürlerinin cinsiyetlerine ilişkin t-testi sonuçları.....	78
Tablo 3.5.	Öğretmenlerin öğrenim durumlarına ilişkin t-testi sonuçları.....	80
Tablo 3.6.	Okul müdürlerinin öğrenim durumlarına ilişkin t-testi sonuçları.....	81
Tablo 3.7.	Öğretmenlerin okula atanma şekli durumuna ilişkin t-testi sonuçları....	83
Tablo 3.8.	Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine yönelik ANOVA sonuçları.....	84

Tablo 3.9.	Öğretmenlerin yaşlarına yönelik ANOVA sonuçları.....	85
Tablo 3.10.	Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine yönelik ANOVA sonuçları..	88
Tablo 3.11.	Öğretmenlerin kıdemlerine yönelik ANOVA sonuçları.....	89
Tablo 3.12.	Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresine yönelik ANOVA sonuçları.....	91
Tablo 3.13.	Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin korelasyon analizi.....	94
Tablo 3.14.	Motivasyonel dilin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları.....	95

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecimin her aşamasında bana yardım eden ve rehberliğini esirgemeyen değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI' ya teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca destek veren ve emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Daima yanımda olan ve en büyük desteği sağlayan annem Aysel ŞAMA ve babam Mehmet ŞAMA'ya, bana güç veren kız kardeşlerime ve arkadaşlarıma derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Havane Yeşim ŞAMA

Siirt-2021

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumu, problem cümlesi, amacı, önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

I. PROBLEM DURUMU

Ekonomik, sosyal ve siyasal tüm alanlarda insanın görevi sürekli değişirken insana olan ihtiyacın bitmediği görülmektedir. İnsana duyulan bu ihtiyacın belirgin şekilde hissedildiği oluşumlardan biri örgütlerdir. Ortak amaçlar uğruna bir araya gelmiş bireylerden oluşan örgütlerin, var olabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için çalışanlarını bünyesinde tutması gerekmektedir. Bireylerin örgüt içerisinde yer edinmeleri, örgüte karşı olan sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeleri, örgüt ile aralarında oluşan bağın gücüne göre şekil almaktadır (Başyigit, 2009; Özen, 2015).

Bireylerin örgüte olan bağlılığını açıklamak üzere örgütsel bağlılık kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık kişinin içinde bulunduğu örgütün amaçlarına inanması, bunları kabul etmesi ve örgütü amaçlarına ulaştırmada kişisel çaba göstermesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık; çalışanların yenilikçi tavır sergilemesi, örgütte kalma isteğini sürdürmesi, bireysel performansı yükseltmesi bunun yanında devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılmayı azaltması bakımından önemli bir olgu olarak görülmektedir (Balay, 2014; Çavundurluoğlu, 2016; Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütte kalma ve örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan en çok kabul göreni Allen ve Mayer'in modeli olmuştur. Bu modele göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak sınıflanır (Tetik, 2012). Duygusal bağlılıkta, birey kendini örgütten biri gibi hissettiğinden, kurumunun onun gözünde büyük bir anlam ve önemi vardır. Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmasının ona doğuracağı maliyetlerin yüksekliği sebebiyle bireyin örgütte kalma durumudur. Normatif bağlılık ise bireyin kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesi durumudur. (Allen ve Meyer, 1990: 2-6). Bu sınıflamalar incelendiğinde çalışanların kendi istekleri, ihtiyaçları ya da zorunlulukları halinde örgütte kalmaya devam ettikleri görülmektedir. Bu bağlılık türlerinden hepsi çalışanları örgüte bağlamada etkilidir ancak en etkili bağlılık, duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, kişilerin örgüte karşı olan davranışlarında olumlu etkiye sahip olduğu için örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. (Brown, 2003). Örgüt içerisinde oluşacak olumlu örgüt

iklimi, çalışanın motive edilmesi, yöneticinin çalışanları ile ve çalışanların birbirleri ile olan sağlıklı iletişimi bu bağın kuvvetlenmesine katkı sağlayacaktır denilebilir. Nitekim örgüt yapılarının ortaya çıkmasında ve kişilerin örgüte bağlanmasında iletişimin rolü büyüktür (Mumby ve Stohl, 1996). Örgütsel iletişimin başarılı olmasıyla üyelerin örgüt amaçlarını doğru kavraması ve amaçlara ulaşmada iş birliği içinde olmaları beklenmektedir (Aydın, 2000). Bu sayede amaçlarına ulaşan örgütlerde iletişimin; örgütün varlığını devam ettirmesine katkı sağlarken, bireylerin örgüt bağlılığını güçlendirdiği düşünülmektedir.

Kendini anlatma, birbirini anlama, bilgi aktarımı sağlama yolu olan iletişim; bireylerin örgütlerde uyum içerisinde çalışmalarına, deneyimlerini birbirlerine aktarmalarına yardımcı önemli araçlardan biridir. Örgütlerde bireyler arasındaki iletişimin açık, anlaşılır olması, kişilerin duygu ve düşüncelerini ifade ederken iletişim becerilerinden yararlanmaları oluşabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır. Bununla birlikte güçlü bir motivasyon aracı olarak iletişimden faydalanmak gerekmektedir. Örgüt içerisinde kişilerin yapacakları işe nasıl daha iyi yapabilirim motivasyonuyla yaklaşımlarında iletişimin payı büyüktür. Kurulan iletişim sonucunda ortaya çıkan motivasyonun, bireyleri harekete geçiren ve davranışlarını değiştirmelerine katkı sağlayan bir etkisi vardır (Yavuz, 2018). Değişen ve gelişen sistemler içerisinde insan ilişkilerini organize eden yapıların değişimi de kaçınılmazdır. Örgütlerde, yöneticilerin bu değişime ayak uydurmaları ve örgüt içerisinde oluşabilecek belirsizlikleri önlemeye yönelik çeşitli iletişim becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Araştırmalarda (Mayfield ve Mayfield, 2006; Mert, Keskin ve Baş, 2011) yöneticilerin, kurumsal performansını arttırmada stratejik sözel iletişimi kullanma becerilerinin önemli olduğu da görülmüştür. Bu yapılar içerisinde yer alan iletişimde, son zamanlarda motivasyonel dil kavramı kendini göstermektedir. Motivasyonel dil kavramının, bireylerin içsel gücünü harekete geçirmede iletişimi bir araç olarak kullandığı söylenebilir. Motivasyonel dil, teori olarak Sullivan (1988) tarafından geliştirilmiş ve dilin işlevleri farklı boyutlarda tanımlanmıştır. Motivasyonel Dil Teorisi, çalışan performansını arttırmada ve çalışanları motive etmede liderin stratejik sözel iletişimi doğru ve yerinde kullanmasını önermektedir (Sullivan, 1988). Böylece çalışan motivasyonunu sağlayarak örgüt başarısına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Toplulun en önemli örgütlerinden olan eğitim kurumlarının başarıya ulaşmada motivasyonel dili kullanması önerilmektedir. Okul örgütü söz konusu olduğunda örgütün başarısı, öğrencilerin öğrenme motivasyonları ve başarıları ile doğrudan ilgilidir. Öğrenci öğrenme motivasyonu ise, öğretmen motivasyonu ile ilişkili görülmektedir (Demir, 2018a). Dolayısıyla motivasyonu arttırmada aracı olarak kullanılan motivasyonel dilin okul yöneticileri tarafından etkili kullanılması ile öğretmen motivasyonu dolayısıyla örgüt başarısı artacaktır (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998; Mayfield ve Mayfield, 2002; Mert, 2011; Demir, 2018c). Diğer örgütlerden farklı olarak üretime odaklı bir yapısı olmayan okul örgütü, bireyleri yetiştiren öğretmenlerin motivasyon ve performansını etkileyecek her türlü olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken iletişim becerileri ile örgüt içinde oluşacak olumsuzlukları ortadan kaldırması ya da önlemesi beklenmektedir. Doğru şekilde kurulan iletişimin kişilerin davranışlarını yönlendirmede etkili bir araç olacağı söylenebilir. Ayrıca okul yöneticisinin kullanacağı motivasyonel dilin motivasyon yanında öğretmenlerin örgütsel bağlılığını da etkilediği görülmektedir (Yakut, 2020). Örgütsel bağlılığı olan bireyler örgüt hedeflerini benimserken bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Okula karşı yüksek bağlılık taşıyan öğretmenlerin de örgüt çıkarlarını benimseyerek bu doğrultuda çalışmaları beklenmektedir. Sağlıklı bir örgüt yapısı, örgütün devamlılığı ve örgüt başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılık, okul örgütlerinde de üzerinde durulması gereken bir konu olmalıdır. Yapılan çalışmalar motivasyonel dilin örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur (Mayfield ve Mayfield, 2002; Mert vd., 2011). Bu bağlamda yöneticilerin; motivasyonel dili kullanıp öğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılığını destekleyerek, örgüt başarısına katkı sağlayacağı böylece motivasyonel dil aracılığıyla örgütü amaçlarına ulaştıracığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada, okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kullandığı motivasyonel dil düzeyleri ve öğretmen örgütsel bağlılık düzeyleri ortaya konularak her ikisi arasındaki ilişki durumu tespit edilmiştir. Böylece okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeylerinin öğretmenlerdeki örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konularak örgütsel bağlılık ile motivasyonel dil arasındaki ilişki tespit edilecektir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonel dil algılarında ve örgütsel bağlılıklarında anlamlı

fark oluşturabileceği düşünülen değişkenlere göre motivasyonel dil algıları ve örgütsel bağlılıkları incelenmiştir.

A. PROBLEM CÜMLESİ

Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

B. ALT PROBLEMLER

Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre:

- 1- Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyleri nedir?
- 2- Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
- 3- Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeylerinde ve okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde;
 öğretmen cinsiyeti,
 müdür cinsiyeti,
 öğretmen eğitim durumu,
 müdür eğitim durumu,
 bulunduğu okula atanma durumu (tercih ile tercih dışı),
 okul kademesi,
 öğretmen yaşı,
 aynı okulda çalışma süresi,
 kıdem,
 aynı müdür ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?
- 4- Yöneticilerin kullandığı motivasyonel dil ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5- Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil okulöncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını yordamakta mıdır?

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek, motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık düzeylerinde bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark durumunu saptamak ve algılanan motivasyonel dil ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bireylerin örgüt için gerekenden fazla çaba göstermesi örgüte olan bağlılıkları ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın çalışan performansı ve hizmet kalitesi üzerinde katkısı olduğu ifade edilebilir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireyler örgüt için çalışmada daha istekli olacaklardır. Bununla birlikte üyelerin motivasyonu ve performansı artarken bu durum örgüte verim olarak yansıyacaktır (Özdevecioğlu, 2003). Her şeyden önce bağlılığın temini için üyelerin hedeflerden haberdar edilmesi, örgüt amaçlarının doğru ifade edilmesi ve süreç içinde karşılaşılabilecek problemlerin giderilmesi gerekmektedir. Bahsedilen süreçlerin yürütülmesi noktasında örgüt içi iletişim öne çıkmaktadır. Örgütsel iletişim örgüt amaçlarının üyelere aktarılmasında ve üyelerce benimsenmesinde kullanılmaktadır. Bilgi aktarımının örgütte sağlıklı işlemesine fırsat tanıyan örgüt içi iletişim aynı zamanda kişiler ve süreçler arasında bağlantıyı sağlamaktadır. Çevre ile sürekli ilişki halinde olan örgütlerin iletişim ile olan bağı örgüt devamlılığı açısından önemli görülmektedir (Kocabaş, 2005). Örgütsel iletişimin içeriğine bakıldığında yöneticinin kullandığı dil ön plana çıkmaktadır. Kullanılan dilin açık ve anlaşılır olması, doğru ifadeleri içermesi, belirsizliklere fırsat vermemesi gerekmektedir. Motivasyonel dil kavramı bu yönüyle yöneticinin çalışanlarla etkileşiminde kullandığı dili ifade etmektedir ve motivasyonel dilin örgütteki belirsizlikleri ortadan kaldırdığı belirtilmektedir. Yöneticilerin kullandığı dilin çalışanlarla olan iletişimde doğrudan etkili olacağı, çalışanlarda davranış değişikliğini sağlamanın daha kolay olacağı ve bağlılığı etkileyeceği düşünülmektedir (Latifoğlu, 2015). Ayrıca motivasyonel dilin, yöneticilerin çalışanlarla kuracağı iletişimde

Çalışanların rgte olan bağlılıklarını arttırıcı bir yöntem sunduğu belirtilmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar; örgüt amaçlarını benimsemekte, örgüt içindeki görevlerini aksatmadan yerine getirerek kazandıkları deneyimleri yeni üyelere aktarmakta böylece örgüt başarısına katkı sağlamaktadır. Okullarda ğretmenlerin örgütsel bağlılığı konusu hem kurumsal bağlılığın öğrencileri etkilemesi hem de okul örgütünün amaçlarına ulaşmasında görev üstlenmesi sebebiyle önemli görülmektedir. Öğretmenlerle yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın; iş doyumunu ve okullardaki örgütsel yaratıcılık, örgütsel güven, motivasyon, iş yaşam kalitesi, okul etkililiği gibi önemli kavramlarla ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık yanında ilişkili olduğu kavramlarında öğretmenlere sağlayacağı getirilerin; ğrenci motivasyonu ve başarısını arttırmada, okul örgütünün devamlılığını sağlayarak Milli Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede doğrudan etkisinin olacağı düşünülmektedir. Örgütsel iletişimde idarecilerce kullanılan motivasyonel dilin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı bilinmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılığı etkilediği bilinen motivasyonel dili kullanma becerisine, okul müdürlerinin de sahip olması gerektiği düşünülmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002; Yılmaz, 2009; Koyuncu, 2013; Demir, 2016; Akan ve Kılıç, 2019; Demir, 2019; Taştekin, 2019). Motivasyonel dil vasıtasıyla artan örgütsel bağlılıkla sağlıklı bir örgütsel yapının oluşması sağlanırken, kurumsal işleyiş ve verimin de bu sayede artacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak motivasyonel dili kullanma becerisine sahip yöneticilerin bulunduğu okullarda öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının artacağı dşnlmekte ve işleyişin iletişim yoluyla düzenlenerek örgütsel yapının desteklenmesi beklenmektedir.

Tüm rgtler gibi okul rgt de verimin arttırılması ve örgüt başarısının sağlanmasını ister. Bu ıktılar üzerinde etkisi olduğu bilinen örgütsel bağlılığın sağlanmasına yönelik okul müdürlerinin çalışmalar yürütmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı arttırmada iletişim becerilerinden yararlanması gerektiği düşünülen okul müdürlerinin bu sayede çalışan performansı, ğrenci ve okul başarısını arttıracaağı düşünülmektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılık ve motivasyonel dil kavramları birlikte incelenmiş, motivasyonel dilin örgütsel bağlılığı arttırıcı etkisi nemslenmiştir.

Alan yazın taraması sonucunda yurt içinde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgüt iklimi, iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, örgüt kültürü, yönetici davranışları ve stres, öğretmen ön yargıları gibi konular ön plana çıkmaktadır (Çetin Gürkan, 2006; Mahmutoğlu, 2007; Budak, 2009; Ertürk, 2014; Uysal, 2014; Özdemir, 2015; Toka, 2019). Yurt dışı araştırmalarında ulaşılabilen kaynaklar incelendiğinde karizmatik liderlik davranışları, mesleki bağlılık, dağıtılmış liderlik, okul yöneticilerinin liderliği, iş bağlılığı gibi konulara rastlanmıştır (Rowden, 2000; Bogler ve Somech, 2004; Hulpia, Devos ve Keer, 2010; Devos, Tuytens ve Hulpia, 2014; Albdour ve Altarawneh, 2014).

Motivasyonel dil ile ilgili yapılan yurt içi alan yazın taraması sonucunda ulaşılan kaynaklar incelendiğinde, psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimi, intibak ettirici liderlik, öğretmen motivasyonu, okul iklimi, örgütsel adanmışlık ve lider üye etkileşimi, öz yeterlik konularına rastlanmıştır (Gemalmaz, 2014; Özen, 2015; Demir, 2018a; Sönmez, 2018; Sivik, 2018; Demir, 2018b). Yurt dışındaki ulaşılabilen araştırmalar incelendiğinde liderlik rolü, performans ve iş doyumu, iş doyumu/lider iletişim becerileri/lider etkililiği, liderin kullandığı dil çeşidi ve performans kavramlarına rastlanmıştır (Mayfield ve Mayfield, 2009a; Mayfield ve Mayfield, 2010; Simmons ve Sharbrough III, 2013; Sarros, Luca, Densten ve Santora, 2014; Haroon, 2018). Buna rağmen motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı az sayıda çalışmaya, eğitim kurumlarında ise Yakut (2020)'un çalışmasına rastlanmıştır (Latifoğlu, 2015; Latifoğlu ve Saklı, 2019; Mayfield ve Mayfield, 2002; Yakut, 2020). Bu sebeple araştırmanın, konu ile ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutması, motivasyonel dil ve örgütsel bağlılık konuları üzerine ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm üretmesi açısından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma neticesinde okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ortaya konacaktır. Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması neticesinde; okullar mevcut iletişim ağları içerisine motivasyonel dil unsurlarını ekleyerek çalışanların örgütsel bağlılığına katkıda bulunabilirler. Bu durum herhangi bir kaynak ayırmaksızın mevcut iletişim sistemlerinde yöneticilerin motivasyonel dil kullanım düzeylerini arttırarak, bireylerin

örgütsel bağlılığına katkı sağlamalarına ve potansiyellerini daha iyi kullanabilmelerine olanak sağlayacaktır. Buna bağlı olarak okul yöneticilerinin atama ve istihdamından sorumlu kurumların, yönetici atarken belirlenen kriterler yanında adayların iletişim becerileri dâhilinde motivasyonel dili kullanma düzeylerine odaklanması gerektiği konusunda fikir verici olacaktır. Ayrıca okul yöneticileri kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini görebilecektir. Böylece örgütsel bağlılığı arttırmak isteyen eğitim kurumlarına, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik bir çerçeve sunulmuş olacaktır.

IV. VARSAYIMLAR

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

V. SINIRLILIKLAR

1. Çalışma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili ve merkez ilçeleri anasınıfı ve anaokullarında çalışan okul öncesi öğretmenleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma verileri, anasınıfı ve anaokulunda görev yapan 352 okul öncesi öğretmenin veri toplama formuna verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3. Araştırmalarda kullanılan veriler “Kişisel Bilgi Formu”, “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ölçüm araçlarının ölçmüş oldukları nitelikler ile sınırlıdır.

VI. TANIMLAR

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şu şekilde belirtilmiştir:

Örgüt: Ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğudur.

Örgütsel Bağlılık: Bireylerin aynı amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya geldikleri topluluklara karşı yakınlığı, örgüte duyduğu bağlılığı ve örgüt ile arasındaki ilişkidir.

Motivasyonel Dil: Üç dil ediminin doğru zamanda ve etkili kullanılmasıyla oluşan ve olumlu sonuçlar doğuran sözel iletişime motivasyonel dil denir (Demir, 2018a)

Motivasyonel Dil Teorisi: Bireyleri motive etmede ve performanslarını arttırmada başarılı yöneticilerin iletişimlerini anlatmaya yoğunlaşan bir teoridir (Demir, 2018a)

Anasınıfı: İlkokul bünyesinde olan ve ilkokul başlamadan önce 57-68 ay çocuklara bir ya da iki yıl hizmet veren okul öncesi eğitim kurumudur.

Anaokulu: 36-72 ay çocukları ilkokula ve hayata hazırlamak için eğitim veren resmi ya da özel eğitim kurumlarıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1. MOTİVASYON

Motivasyonel dil, motivasyon sağlayıcı bir unsur ve dilin kullanıldığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları motive etmede yöneticilerin kullanabileceği birçok araç bulunmakla birlikte örgütsel iletişim sürecinde en fazla yararlanılan vasıta dildir. Dolayısıyla yöneticinin kullandığı dil, motivasyonu sağlama noktasında önemli bir konumda bulunmaktadır. Motivasyonel dil kavramının motivasyon ile ilişkisi, dilin bir motivasyon aracı olarak kullanımı ve yarattığı etki bakımından motivasyon kavramına değinmek gereklidir.

Motivasyon kavramı, bireyleri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren ve amaçlarını gerçekleştirmede içsel ve dışsal kaynaklarla bireylere enerji sağlayan bir dürtü olarak tanımlanabilir. Bireyin etrafındakilerden etkilenmeden kendini motive etmesi içsel motivasyonu ifade ederken, dışarıdan gelen uyarıcılarla güdülenmesi dışsal motivasyonu ifade eder. Örgütlerde motivasyon, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme ve yön vermede aktif rol oynayan önemli bir faktördür. Bu sebeple örgütsel davranış ile ilgili çalışmalara konu olan motivasyon kavramı üzerine bir çok araştırma yapılmış ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Örücü ve Kanbur, 2008; Timuroğlu ve Balkaya, 2016).

Motivasyon bireylerin davranışlarını yönlendirmede ve onları hedefe yöneltmede aracıdır. Bu haliyle örgüt, çalışanları hedeflerine yöneltmede çalışan motivasyonunu önemsemelidir. Bireyleri motive etmede en önemli görev motivasyon sürecini yönetecek liderlere düşmektedir. Bu süreçte lider, en etkili araç olarak iletişimi kullanmak durumundadır. Bu sayede örgüt üyelerinin iş motivasyonuna katkı sağlaması beklenmektedir. İş motivasyonu yüksek üyelere sahip örgütlerin hedeflerine ulaşmada daha başarılı olması beklenmektedir. Örgüt başarısına katkısı yönüyle motivasyon, üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmektedir (Çiçek, 2005; Ertan, 2008).

1.1.1. Motivasyon Kuramları

Motivasyon örgütlerde çalışan performansının arttırılması, örgüt veriminin yükseltilmesi için çalışanları ve yöneticileri ilgilendiren önemli görevlerden biridir.

Motivasyonu sağlamak adına örgüt liderlerinin kullanabileceği bazı teoriler, yöntem ve yaklaşımlar ortaya atılmış böylece çalışan motivasyonunun artırılması amaçlanmıştır. Ancak çalışan motivasyonu sağlamada tek bir yöntem kullanılmamaktadır. Liderin kullanacağı yöntemin, her bir çalışana uygunluğunu ve yeterliğini belirlemiş olması gerekmektedir. Tüm bu sebeplerle bireylerin ihtiyaç ve beklentileri araştırılmış, onları motive etmede uygun yöntemin kullanılabilmesi için motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Motivasyon kuramları, çalışanları motive eden faktörlere yoğunlaşan kapsam kuramları; çalışanların hangi yollarla motive olacağına odaklanan süreç kuramlarıdır (Çiçek, 2005; Şahin, Yavuz Tabak ve Tabak, 2017; Yeşil, 2016).

1.1.1.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları bireylerin içinde bulundukları durumları ve onları davranışa sevk eden unsurları anlamaya önem verir. Bu teoriler doğrultusunda örgüt yöneticilerinin, bireyleri harekete geçiren faktörleri bilerek ve bunları kullanarak onları istenen davranışlara yöneltmesi gerektiği düşünülmektedir. Kapsam teorisi savunucuları çalışan ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması halinde bireylerin tatmine ulaşacağını varsaymaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012; Küçüközkan, 2015).

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon konusu üzerine çeşitli araştırmalar yapan Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçlarından yola çıkarak motivasyon kavramını açıklamayı hedeflemiştir. Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde insanların bütün davranışlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğunu savunur. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik olarak sıralanır ve biri tatmin edilmeden diğer ihtiyaçlar insan davranışlarını yönlendiremezler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 8; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 107).

- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motive edici ve hijyen teorisi olarak da bilinen çift faktör teorisi Herzberg'in insanların işinde iyi ya da kötü hissetmesi üzerine sorduğu soruya cevap araması sonucu ortaya çıkmıştır. Böylece bireylerin iş tutumlarına etki eden motive edici faktörler (iş, sorumluluk, terfi) ve hijyen faktörleri (maaş, çalışma koşulları) olmak üzere iki kavram ortaya çıkmıştır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 9).

Bu teoriye göre iş yerinde, çalışanları motive ederek bağlılıklarını arttıran motive edici faktörler ile çalışanları tatminsizliğe sürükleyerek işten ayrılmalara sebep olan hijyenik faktörler birbirinden ayrılmalıdır. Çünkü bunların varlığı doyumu sağlarken yokluğu nötr bir ortam oluşturmakta ve doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Bazılarının ise varlığı motive ederken yokluğu bireyleri kötümser yapmaktadır (Eren, 2020). Yani bazı faktörlerin varlığı çalışanları motive etmeye yetmese de, yoklukları motivasyonu yok etmeye yetecektir.

- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland insan ihtiyaçlarının öğrenilerek kazanıldığını ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlar belli bir hiyerarşiye göre düzenlenmektedir ve bu hiyerarşi kişiden kişiye değişmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 115).

McClelland'ın bireylerin davranışlarının nedenlerini oluşturduğunu varsaydığı 3 güdü şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 114);

-Başarma Gütüsü

-Güç GütüsüYakın

- İlişki Gütüsü

Bu güdüler sonuçlarından bağımsız olmamak üzere sonradan öğrenilir. İnsanlar zaman içerisinde kendi karşılaştıkları ve çevrelerinde meydana gelen olaylar ile ilgili olumlu ve olumsuz duyguların birleştirilmesini öğrenmektedir. Bu duyguların sonuçlarına göre de başarıya motivasyonu hiyerarşideki yerini almaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 115).

1.1.1.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, insanları nelerin motive edebileceği ve insan davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerine göre bireyleri davranışa iten gereksinimler gibi içsel faktörlerin yanında onları motive eden dışsal faktörler de vardır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 12). Süreç teorileri; Beklenti Teorisi, Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Pekiştirme Teorisi, Eşitlik Teorisi olmak üzere beş başlıkta toplanmıştır.

- Beklenti Teorisi

Vroom tarafından ortaya atılan beklenti teorisinde, birey temelli özelliklerin motivasyon açısından önemi vurgulanır. Bu teoriye göre çalışanların motivasyonunu sağlamak için ödül veya kazançlı olma beklentisi oluşturmak gerekir (Çiçek, 2005; Önen ve Kanayran, 2015).

Beklenti teorisine göre bireylerin motivasyonu beklenti ve valens olmak üzere iki faktöre bağlıdır. Valens kavramı, bireylerin ödülü ne kadar istediği, bir sonuca varma noktasında yaptıkları tercihi ifade etmektedir. Burada kullanılan beklenti kavramı ise bireylerin davranışlarının sonucunun ödüle ulaşip ulaşmayacağı olasılığını ifade etmektedir (Yeşil, 2016).

- Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Geliştirilmiş beklenti teorisi Lawryer ve Porter'in, Vroom'un teorisini temel aldığı ve modele bazı eklemeler yaparak ortaya attığı teoridir. Aynı paydada buluştukları nokta ise motivasyonun valens ve bekleyişten etkilendiğidir. Lawryer ve Porter'e göre (Gümüş ve Sezgin, 2012: 13);

-Bireylerin çabaları sonucunda istedikleri performansa ulaşabilmeleri için o konuda belli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekir.

-Bireylerin rol çatışması yaşamamak için örgüt içinde kendilerine uygun rollere sahip olmaları gerekir.

-Bireyler ödülleri eşit olarak algılamalıdır. Başkalarıyla performans karşılaştırması yapan çalışanlar performansları karşılığında aldıkları ödüllerde eşitsizlik gördüklerinde motivasyonları olumsuz etkilenecektir.

- Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından ortaya atılan teoride yönetici ve çalışanlar tarafından belirlenen amaçlar esas alınır. Bireylerin ortaya koyduğu amaçların motivasyon üzerinde katkısı bulunmaktadır. Bireyler belirledikleri amaçlar doğrultusunda motive olmaktadır ve bu motivasyon birey davranışlarına yön vererek performansı etkilemektedir (Luthans, 2011).

Locke çalışmaları sonunda üç sonuca varmıştır. Bunlar (Latham, 2007)

-Bireylerin zor da olsa bir hedeflerinin olması hedefleri olmayanlara göre daha iyi performans göstermelerini sağlar

-Bireylerin belirlediği amaçların zorluk seviyesi, performansın seviyesini belirler

-Bireyleri motive etmede kullanılacak araçların amaca bağlılığı etkilemesi sonucu ancak performans etkilenir.

- Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Şartlandırma ve pekiştirme teorisinde bireylerin öğrendikleri davranışları eyleme dönüştürmesi performans olarak görülür. Davranışların geliştirilip güçlendirilmesi ise olumlu davranışların pekiştirilmesi ile gerçekleşir (Sayan, 2018). Çalışanların olumlu davranışları sonucunda onları motive edecek ödüller verilmesi ve bu ödüllendirmenin davranış ile eş zamanlı olması, bireylerin istenen davranışlara devam etmesi açısından önemlidir denilebilir.

- Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temelleri çalışanların iş yerinde eşit muamele görme isteklerine dayanmaktadır. Bireyler kendi davranışları sonucu elde ettikleri ile aynı düzeyde gördüğü kişilerin elde ettiklerini karşılaştırır. Burada bireylerin eşitsizliği algılayış biçimleri önemlidir. İnsanlar eşit olmayan bir durumla karşılaştıklarını düşündüklerinde bu durumu ortadan kaldıracak davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar genelde çalışanların daha az çaba göstermesi, daha iyi maaş istemesi, işten ayrılması, başkalarının gayretlerini azaltması şeklinde görülür. Sonuçta bireyler performansları sonucunda diğerleri ile eşit değer görmek istemekte ve bunun gerçekleşmesi onları motive etmektedir (Çiçek, 2005; Gümüş ve Sezgin, 2012: 15; Önen ve Kanayran, 2015).

1.2. LİDER VE LİDERLİK

Lider ve liderlik, geçmişten beri üzerinde durulan ve önemli görülen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu güne kadar lider için çok çeşitli tanımlar yapıldığı, farklı dönemlerde liderliğin farklı özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, bir arada yaşayan ve aynı amacı gerçekleştirmek için çalışan insanların amaçlarına ulaşmada yol göstericiye duydukları ihtiyaç, her daim liderliğin ön planda olmasını sağlamaktadır. Bu durum ise lider ve liderlik kavramlarının doğru tanımlanarak liderin sahip olması beklenen özelliklere vurgu yapılması ihtiyacını doğurmaktadır. Yapılan bu araştırma kapsamı okul yöneticilerini de içine aldığından lider ve liderlik kavramlarının açıklanması gerekli görülmüştür.

Lider, belli bir amaç etrafında toplanan kişilerce benimsenen ilke ve fikirlerle bireyleri yönlendiren, başka bir ifadeyle amaçlarına ulaşmak için kişilerin davranışlarını etkileyen kimse şeklinde tanımlanır (Avcı ve Topaloğlu, 2009). Lider kavramı geçmişte daha çok agresif, kararlı, güçlü hatta hükmeden kavramlarını anımsatırken günümüzde liderlerin daha farklı özelliklere sahip olması gerektiği düşünülmektedir (Titrek, 2017: 180). Bennis'e (1999) göre artık idare eden değil yenilikçi, tekrar eden değil orijinal, mevcut durumu kabul eden değil kafa tutan, devam ettiren değil geliştiren, denetime değil doğruluğa güvenen bireylere ihtiyaç vardır (Aktaran, Altinkurt ve Yılmaz, 2017: 163). Bu tanımlardan yola çıkarak söylenebilir ki yaşamın ve toplumun her alanında olduğu gibi örgütte ve örgütü harekete geçiren liderlerde, gelişime ayak uyduracak değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır.

21. yüzyılda liderlerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri değişim ve onun örgütler üzerinde kurduğu baskı olacaktır. Bu süreçte başarılı olmak isteyen liderlerin rollerini yeniden tasarlaması gerekecektir (Leblebici, 2008). Değişime ayak uydurmayı ve örgütün üstündeki bu baskıyı örgüt yararına kullanmayı başaran örgüt liderleri, örgütün devamlılığına ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaklardır. Yöneticiler değişimi bir fırsat olarak görerek ondan yararlanmaya karar verdiklerinde yönetim anlayışlarını da doğal olarak değiştirecekler ve lider rollerde farklılaşma kaçınılmaz olacaktır (Leblebici, 2008).

Yaşamın her alanında olduğu gibi varlığını sürdürmek isteyen tüm yapılar değişimlere uyum sağlamak durumunda kalmaktadır. Varlığını sürdürmenin yanında yükselmek ve ilerlemek isteyen örgütlerin uyum sağlama dışında yapması gerekenler; liderlerinden ise beklenen bazı roller bulunmaktadır. Leblebici'ye (2008) göre bu roller, -değişimi anlama algılama, örgüte dair bir vizyona sahip olma yeteneği,

- sahip olduğu vizyonu açık bir şekilde ifade edebilme ve ikna edebilme yeteneğine,
- vizyonuna uygun oluşturulmuş bir misyona sahip olma ve bunu diğer üyelere kabul ettirme,
- tüm üyeler için ortak ve doğru ifade edilmiş bir amaç belirleme,
- stratejik düşünme becerisi,
- yenilikçi olma ve yenilikleri uygulamaya aktarma yeteneği,
- risk alma cesaretine sahip olmadır.

Liderlik özelliği olarak iyi lider, örgütteki bireylerin başarıya ulaşmasında rehberlik ederken bununla birlikte onlara güven veren, ikna kabiliyetini kullanan ve onların motivasyonuna katkıda bulunan kimse konumundadır (Önen ve Kanayran, 2015). İyi liderin içinde bulunduğu bu durum ise liderlik kavramı ile açıklanmaktadır. Liderlik ile ilgili araştırmalar geçen yüzyılda artmaya başlamıştır. Çeşitli dönemlerde farklı liderlik özellikleri üzerinde durulmuş ilk yapılan çalışmalarda liderin kişisel özelliklerine yoğunlaşmış ve liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğine inanılmıştır. Zamanla yapılan çalışmalar, liderin davranışsal özelliklerine yoğunlaşmış daha sonra çağın ihtiyaçlarına göre liderlik davranışları ele alınmaya başlanmıştır (İnce, 2019). Liderlik genel manada, insanların gönüllü olarak ortak amaç etrafında bir araya geldiği, onların bilgi becerileri ile liderin özelliklerinin birleşerek belirlenen vizyona ulaşılması süreci olarak görülmektedir (Kahya, 2013). Başka bir ifade ile liderlik; belli bir amaç için, grup davranışlarını yönlendirmede bireyin yaptığı davranışların tümü olarak ifade edilmektedir (Akdeniz, 2010). Lider, kişilere yol gösterip rehberlik yapan, onların ihtiyaçları doğrultusunda olanak sunan, böylelikle kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan kişi; liderlik ise bu kişinin içinde bulunduğu durum ile sahip olduğu güç ve özelliklerdir (Kaya, 2020). Lider, sergileyeceği liderlik becerileri ile elinde bulundurduğu bu gücü örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanacaktır. Bununla birlikte sosyal bir sistem olan örgütlerin liderliğe olan gereksinimi daha da artacaktır (Kahya, 2013).

Liderliğe olan ihtiyaç tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de önemli görülen bir konu haline gelmiştir. Zaman içerisinde eğitim yönetimi alanında da ön

plana çıkan liderlik, bu alanda üzerine çalışmalar yapılan bir konu haline gelmiştir. Okul müdürlerinin okul ve öğrenci başarısı üzerine etkisi bu alanda yapılan çalışmaların başlamasını sağlamıştır. Başka bölümlerle benzer olarak eğitim yöneticilerinin de lider özelliklerinin etkili olması gerektiği tartışmaları önem kazanmış ve özellikle 1980’li yıllardan itibaren eğitim alanında yapılan liderlik çalışmaları zamanla artan bir eğilim göstermiştir (Gümü, Esen ve Bellibaş, 2016).

1.2.1. Lider İletişimi

Sosyal yapıların temellerini oluşturan iletişim, kişiler ve örgütler arası etkileşimi sağlayan bir olgudur. İletişim olgusu bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgüt işleyişini düzenleyen bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel düzenin sağlanması ise devamlı ve başarılı işleyen bir iletişim düzenine bağlıdır. Tarihsel süreçte bakıldığında çalışan ve yönetici arasındaki iletişim sorunlarının yönetimi olumsuz etkilediği görülür. Yönetici ve çalışanlar arasında sağlanamayan iletişim düzeni örgüt düzenini doğrudan etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 153).

Örgütü amaçlarına ulaştırmada başı çeken örgüt liderlerinin, örgüt düzenini sağlamada iletişimden yararlanması gerektiği düşünülmektedir. Örgüt içerisinde bilgilerin doğru aktarımı çalışanların ne yapmaları gerektiğini bilmeleri açısından önemlidir. Bu bilgilerin çalışanlar tarafından doğru anlaşılması ve değerlendirilmesi ise örgütün düzenli işleyişi için gereklidir. Bu süreçte sağlıklı bir iletişim düzeninin sağlanmasında kilit nokta ise yöneticilerdir. Bu yüzden örgütlerin varlığını sürdürmeleri ve düzenli bir işleyişe sahip olmaları, iletişimin önemine inanan yöneticilerin bu konudaki çabalarına bağlıdır. Başarılı iletişim düzenini sağlayan yöneticilerin örgütü amaçlarına ulaştırmada önemli bir görevi de üstlendikleri bilinmektedir. Çünkü sağlıklı bir iletişim sistemine sahip örgütlerde yönetsel işlevlerin de başarılı bir şekilde yürütüleceği ifade edilebilir. Bu süreci başlatacak tek girişim lidere ait olmamakla birlikte onların yoğun bir iletişim sürecinde oldukları bilinmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 65; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016: 177). Sürekli ve hızlı değişim koşulları içerisinde varlığını devam ettirme çabasında olan örgütlerde; çalışanların değişen koşullardan haberdar edilmesi, örgüt misyonu ve yapacakları hizmetler hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ancak günümüzde bu tek başına yeterli görülmemektedir. Çalışanların örgüt için gösterdikleri çabayı arttırmak ve

bağlılıklarını korumak, onlara ilham veren liderler aracılığıyla sağlanabilmektedir (Murray, 2012: 17). Bu kapsamda liderlik iletişiminde ön plana çıkan 12 ilkeden söz edilebilir;

- iyi bir lider ve iyi bir iletişimci olmak için öncelikle kendiniz olun,
- çaba isteyen bir misyon ve güçlü değerler meydana getirin, hedefleri bunun üzerine oluşturun,
- gelecek hedeflerine ulaşmak için çalışanlarla iletişim kurarak onların davranışlarını yönlendirin,
- başarı için çalışanların temel ilişkilere odaklanmasını sağlayın,
- amaçlara ulaşmada etkileşimi önemseyin,
- çalışanlarla iletişimde, kendinizi anlatmadan önce onları anlamaya çalışın,
- sorular sorun, dinleyin bunun için yeni yollar deneyin,
- anlatmak istediklerinizi iletmek için yeni bakış açıları geliştirin,
- iletişimi güçlü hale getirmek için hikâyeler kullanın, alıntılar yapın,
- söylediklerinizin yanında eylemlere de odaklanın, çünkü eylemler sözlerden daha yüksek sesle konuşur
- topluluğa yapacağınız konuşmalar için hazırlık yapın,
- iyi bir iletişim için daha çok öğrenin, prova yapın, gözden geçirin, geliştirin.

Bu ilkeler kuruluşlarda her zaman mevcut olan ancak başarılı liderlerin değişen koşullara uyarlayarak kendi tarzlarında kullandıkları ilkelerdir. Liderler, iletişim becerilerini kullanarak insanları harekete geçirebileceklerini ve kuruluşlarını başarıya götürebileceklerini bilmelidir (Murray, 2012: 34-36).

1.2.2. Okullarda Liderlik

Okullar üye sayısı oldukça fazla olan örgütlerdir. Bu üyeleri ortak amaçlar etrafında bir arada tutarak okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamak, öğretmen performansını iyileştirmeye katkı sağlamak, öğrenci ve okul başarısını arttırmaya çalışmak okul yöneticisinin liderlik rollerini en iyi şekilde üstlenmesiyle başaracağı bir durumdur. Yapılan çalışmalarda zaman içinde görülmüştür ki liderlik özellikleri sadece doğuştan getirilen özellikler olmayıp sonradan edinilebilen, öğrenilebilen özelliklerdir. Diğer tüm liderler gibi okullardaki liderlerin de sahip olmadıkları liderlik özellikleri konusunda bilgi edinmeleri gerekli görülmelidir. Hızlı ve büyük değişimlerin olduğu günümüzde bu değişimden en çok etkilenen kurumlardan biri okullardır. Gerek teknolojik gerekse sosyal değişimlerden kurumsal, bireysel, öğretimsel alanlarda etkilenebilen okul örgütü, her anlamda varlığını sürdürebilmek için bu değişimlere en hızlı ve doğru şekilde ayak uydurmak durumundadır.

Okulun aktif bir kurum olarak yönetimi; değişimlerden yararlanabilme, yenilikleri okul ile uyumlu hale getirebilme, liderlik edebilme, örgüt üyelerini güdüleme, mesleki gelişimlerine katkı sağlama; okuldaki tüm üyelerin öğrenci, öğretmen ve elemanların kendilerini okula ait hissetmelerini sağlama ve okulda etkili öğrenmenin gerçekleştirilmesini sağlama gibi pek çok beceri ile mümkündür (Akyol, Akar Vural ve Gündoğdu, 2017). Bunların yanında örgütlerin hedeflerine ulaşma sürecinde de lider başı çekendir. Aynı şekilde okulların etkili olması ve hedeflenen amaçlara ulaşması çoğunlukla okuldaki etkinliklerde, eğitim öğretim programından sorumlu yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Bu yüzden okullarda uygulanacak en basit etkinlikler bile özenilerek hazırlanmalıdır. Tüm bunlar okul yöneticilerinin sorumluluklarını arttırmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Okul yöneticilerinin üstlendikleri roller ve görevler, yöneticilere karşı oluşan beklentiler gittikçe karmaşık hale gelmektedir. Sürekli değişen ve gelişen bir ortamda okulların istenilen başarıya ulaşmasına katkıda bulunacak yöneticilerin içinde bulundukları toplumu anlamaları, okulu tanımaları, liderlik yapmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Dündar, 2007).

Thompson (1999), okul liderleri için bazı kriterler belirlemiştir (Çelik, 2001). Bunlar;

- öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak için esnek bir program hazırlamak
- öğrenmede etkiyi arttırmak için kaynakları kullanmak
- vizyon oluşturmak bunun uygulanması için çalışmak ve öğretmenleri desteklemek,
- okul çevre iş birliğini sağlamak
- davranışların bütünlük içinde olması, tutarlı ve etkili olmak.

Tüm bunların yanında liderlerin karşılaştıkları bir durum ya da sorun karşısında doğru ve etkili karar alabiliyor olmaları örgütün yararınadır. Okullardaki karar verme sürecine baktığımızda, örgütten iyi sonuç alabilmenin yönetimin tutum ve davranışları ile alakalı olduğu söylenebilir. Yönetimde karar verirken örgütte etkilenen her kısım karar organı olarak görülmeli ve kabul edebilmelidir. Okul yöneticileri üyelerin karar verme sürecinde aktif olmasını sağlamaya çalışmalı, bu süreçte otoriter davranmak yerine güdüleyici olmalı, üyelerin fikir ve isteklerini rahat belirtebilecekleri ortamı hazırlayabilmelidir (Karagöz, 2006). Örgüt içerisinde alınacak kararlarda üyelerin söz hakkına sahip olmasının örgüte olan bağlılığa katkı sağlayacağı söylenebilir. Örgüte olan bağlılık performansı da olumlu etkileyecektir. Birbirini destekleyen bu kavramlar, üyelerinin büyük çoğunluğu öğretmen ve öğrencilerden oluşan okul örgütü için oldukça önemlidir. Okula olan bağlılığı yüksek öğretmenlerin performansının artacağı bunun da öğrenci performans ve başarısını etkileyeceği söylenebilir. Sürekli etkileşim içerisinde olan bu süreçte lider aktif olarak süreç içerisinde bulunmasa bile en başta sergilediği etkili liderlik becerileri sayesinde sürecin sorunsuz işleminde başrolüdür.

Amaçlarına ulaşmak için çalışmalar yürüten örgüt üyelerinin ve liderlerinin üyesi oldukları örgütler için yaptıkları her şey önemlidir ve bu çalışmalar özenle yürütülmelidir. Maksudı bireylere ve topluma her anlamda katkı sağlamak olan ve sonuçlarından toplum olarak etkilenilen okul örgütünde, amaçlara ulaşmak için yürütülen tüm faaliyetlerde şüphesiz daha titiz davranılması gerekmektedir. Bu süreçte tüm üyelere önemli görevler düşmekte, liderlerden ise bu önemli görevlerin yanında bir de herkese öncülük etmesi beklenmektedir. Okul yöneticisinin; öğretmenler ile iletişiminin sağlıklı olması, grubu motive etmede başarılı olması, etki ve ikna kabiliyetine sahip olması, dürüstlük etik ilkelere bağlılık gibi konularda özenli

davranması gerekmektedir. Bunun gibi liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin örgüt üyeleri tarafından lider kabul edilmesi kolaylaşacak ve örgütün amaçlarına ulaşması sağlanacaktır. Okul yöneticisinin sadece bulunduğu mevki itibariyle okulu yönetmesi değil örgüte liderlik ederek okul başarısına katkı sağlamada çaba sarf etmesi gerekli görülmelidir.

1.3. MOTİVASYONEL DİL TEORİSİNİN DAYANDIĞI TEMELLER

Sosyal bir varlık olarak insan, içinde bulunduğu toplumu anlamak ve kendini ifade ederek toplumun bir ferdi olmak için iletişim yolunu kullanır. Dil aracılığıyla kurulan iletişimin sağlıklı olabilmesi ve hedeflenen şekilde gerçekleştirilmesi bireylerin dili etkili kullanması ile yakından ilişkilidir. Dil yoluyla dış dünyayı anlamlandıran kişiler diğer insanlarla kurdukları anlamlı iletilerle doğru iletişimi sağlayabilirler ve bu iletişim insanları dayanışma içinde olan bir topluma dönüştürür (Yalçın ve Şengül, 2007). Birçok ortak paydada birleşerek toplumu oluşturan bireylerin, ortak amaçlar etrafında toplandıkları örgütlerde de dilin gücüne ihtiyaç duydukları düşünülmektedir. Örgüt vizyonunun anlam yaratıcı şekilde ifade edilmesi, üyelerin motive edilerek harekete geçirilmesi, iletişim yoluyla sağlanabilecek ve örgüt devamlılığını etkileyecek durumlardandır. Bunun içindir ki dil aracılığıyla bireyleri motive etmeyi amaçlayan Motivasyonel Dil (MD) iletişim alanında önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu kavram Sullivan (1988) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Teorisi (MDT) ile ortaya atılmış ve çalışanları motive etmede yöneticilerin kullandıkları dile odaklanmış bir modeldir. Bu teorinin temellerini, Austin tarafından 1930’lu yıllarda söz edilen 1955’te derslerde anlatılan Söz Edimleri Teorisi oluşturmaktadır (Austin, 2007; Mert, 2011; Mert, Keskin ve Baş, 2011; Latifoğlu, 2015). Motivasyonel Dil Teorisine geçmeden önce bu teorinin temellerinin dayandığı Söz Edimleri Kuramından kısaca bahsedilmiştir.

Söz Edimleri Teorisi Austin’in “bir şey söylemek, bir şey yapmaktır” görüşünden yola çıkarak yaptığı bir saptamadır. Bu teoride, dil kullanımının nasıl olduğuna bakarak iletişim sırasında oluşan anlamsal sorunlara çözümler aranmaktadır. Aynı zamanda felsefi bir çalışma olan bu kuram konuşan ve dinleyenin söyledikleri, yaptıkları arasındaki ilişkiyi gösteren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın başında ele alınan iki kavram edimseller ve saptayıcılardır. Doğru ya da yanlış bildirimler saptayıcılar

olarak açıklanırken, edimseller söyleyerek yaptığımız şeylerdir. Austin evlenirken evet demek, biriyle bahse girmek, ya da birine söz vermek gibi durumlarda kurulan cümlelerin işlevinin o anki durumu betimlemekten çok o davranışı yapmak için olduğunu bildirmiştir ve bu tarz sözcelemlere edimsel sözcelemler demmiştir. Edimseller gerçekleştirilen eylemleri işaret etmektedir. Söz edimi kavramında da söz ile dil, edim ile de eylem kastedilmektedir (Austin, 2007: 19-43; Çelebi, 2014). Yani bazı durumlarda sözcüklerle durumu ifade etmek aslında eylemde bulunmaktır. Austin (2007) bu konuyu açıkladığı Söz Edimleri Teorisinde üç söz ediminden bahsetmiştir. Bunlar Düz söz Edimi, Edimsöz Edimi ve Etkisöz Edimidir. Sullivan MDT’de lider ve dinleyiciler arasındaki iletişimi, Söz Edimleri Teorisindeki bu üç söz edimine dayanarak açıklamıştır (Mert, Keskin ve Baş, 2011). Bu yüzden MDT’ye geçmeden önce bu söz edimlerine kısaca değinilecektir.

-Düz söz Edimi ile ifade edilen, dil ile bir durumu anlatma veya duruma gönderme yapmadır. Kısaca dilin anlam oluşturan yanıdır. Austin “Tarlada bir boğa var” cümlesi ile verdiği örnekte “boğa” kelimesini bu hayvanın diğer tüm hayvanlardan ayrı olduğunu ifade etmek için kullanır ve bu anlamı ifade eden düz söz edimidir. Düz söz edimi kullanıldığında sırasıyla seslendirme edimi, dillendirme edimi ve anlamlandırma edimi kullanılmış olur (Austin, 2007: 20; Mert, 2011; Çelebi, 2014).

-Edimsöz Edimi birtakım olayları anlatırken, konuşurken ya da bir şeyler söylerken yaptıklarımızı ifade eder. Edimsözler, düz söz edimini kullanırken oluşan eylemler olarak da açıklanır. Yani edimsöz edimi bir şey söylemekle yaptıklarımızdır Austin yine “Tarlada bir boğa var” cümlesi ile verdiği örnekte, bu cümle ile bir şey söylerken aynı zamanda diğer insanlara haber verme eyleminin gerçekleştiğinden söz eder. Yani edimsöz edimi söylerken yaptıklarımızdır (Austin, 2007: 20; Çelebi, 2014).

-Etkisöz Edimi söylenenler sonrası dinleyicilerde bir etki uyandırılması ve başka bir eylemin oluşmasının tümceler aracılığıyla sağlanmasıdır. Yine aynı örnekten gidecek olursak “Tarlada boğa var” cümlesi ile edimsöz edimi olarak diğerlerine haber verme olayı gerçekleşirken, etkisöz edimi ile diğerlerinin oradan uzaklaşması eylemi gerçekleştirilmeye çalışılabilir. Yani burada etkisöz edimi ile yapılan, söylenenler ile dinleyicileri etkileme ve onları başka bir eyleme sevk etme olayıdır. Edimsöz edimi ve etkisöz ediminin iki farklı kullanım alanı vardır. Edimsöz edimi sözcelemler

kullanılırken gerçekleşen eylemler iken etkisöz edimi bunun sonucunda meydana gelen başka eylemlerdir (Austin, 2007: 21).

1.4. MOTİVASYONEL DİL TEORİSİ

Temelleri Söz Edimleri Teorisine dayanan Motivasyonel Dil Teorisi Sullivan (1988) tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoride, liderin çalışanlar ile iletişimde dilin işlevleri üzerinde durulmuş ve liderlerin dili kullanma biçiminin çalışan çıktıları üzerine etkisi incelenmiştir. Burada önemli konu elbette liderin kullandığı dil yani söz edimleridir. Motivasyonel Dil Teorisine göre liderin kullandığı dilin çalışanları motive edici ve performansı arttırıcı etkisi bulunmaktadır (Sullivan, 1988; Mert, 2011; Mert, Keskin ve Baş, 2011). Lider ile çalışanlar arasındaki iletişim bu yüzden önemli görülmekte, bu iletişim için MDT bazı varsayımlar önermektedir.

Motivasyonel Dil Teorisinin dayandığı varsayımlardan biri liderin kullandığı motivasyonel dili davranışsal şeklin bir parçası olarak görmektir. Lider çalışanları kullandığı dil ile motive ederken davranışları ile de bunu desteklemelidir. Söylemler kadar söylenenlerin eyleme dönüşmesi de çalışanlar için önemli bir konudur (Mayfield vd., 1998). İkinci varsayım ise liderin kullandığı dilin çalışanlar tarafından doğru anlaşılması gerektiridir. Kullanılan kelimeler açık olmalı ve çalışanlar tarafından eylemlerle uyumlu olarak algılanmalıdır (Mayfield ve Mayfield, 2009b). Bu sayede liderin sahip olacağı iletişim becerileri ile durumları doğru izah edebilmesi ve buna uygun eylemlerde bulunması liderin çalışan üzerindeki etkisini arttırıcı rol oynayacaktır. Motivasyonel dil teorisi bu anlamda liderin çalışan performansı üzerindeki etkisini dikkate alarak lider ve çalışan arasındaki iletişimin etkilerine yoğunlaşan bir kuram olmuştur (Özen, 2015). Diğer bir varsayım ise söz edimleri ile ilgilidir. Lider ve çalışanlar arasındaki iletişim söz edimleri ile üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturuş dil olarak yapılan sınıflandırma Sullivan (1988) tarafından ise etkisöz, edimsöz ve düzsöz olarak yapılmıştır. Bu varsayıma göre çalışanın motivasyonunu ve performansını arttırmak için bu üç söz ediminin birlikte ve doğru biçimde kullanılması gerekmektedir. Söz edimlerinin birlikte kullanılması lider ve astlar arasındaki etkileşimde üst düzey fayda sağlayacaktır (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995; Mayfield ve Mayfield, 2012).

1.4.1. Motivasyonel Dil Teorisi Söz Edimleri

Austin (2007) tarafından geliştirilen Söz Edimleri Teorisinde söz edimi kavram olarak söylemek ve yapmak, söylerken yapmak, söz ile dinleyende değişiklikler oluşturmak gibi durumları ifade etmektedir. Motivasyonel Dil Teorisinde ise söz edimi kavramı, lider ve astları arasında iletişimde kullanılan konuşma tarzı, konuşma tipi olarak ifade edilir. Ve Sullivan (1988) Motivasyonel Dil Teorisinde; lider ve çalışan iletişimini Söz Edimi Teorisinin üç temel edimi çerçevesinde incelemiştir. Bunlar etkisöz edimi, edimsöz edimi ve düzsöz edimi olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır (Mert vd., 2011; Demir, 2018a; Akdöl ve Şahin, 2020).

1.4.1.1. Etkisöz Edimi

Motivasyonel dili oluşturan söz edimlerinden ilki etkisöz edimidir. Bu söz edimi yön verici bir dil oluştururken belirsizliği azaltıcı bir rol de oynamaktadır. Etkisöz ediminde lider tarafından hedefler netleştirilerek astlara iletilir. Bu edimde lider, konuşması ile astlara yön verir aynı zamanda görevlerini açıkça ifade ederek belirsizliği azaltıcı bir rol oynar ve onları bilgilendirerek görev dağılımını yapar (Mayfield vd., 1998; Mert, 2011). Lider etkisöz edimi ile, çalışanların işleri nasıl yapacağını açıkça ifade eder ve onlara yön verir. Burada çalışanlara verilen açık talimatlar ile oluşabilecek karmaşıklıkların önüne geçilerek çalışanlar harekete geçirilir. Kullanılan dil vasıtasıyla istenilen davranışların yapılması ya da yaptırılması sağlanır (Mert vd., 2011). Lider, çalışan performansının artırılması için onların güdülenmesini sağlar. Çalışanlar örgütün amaçlarını daha belirgin ve net şekilde anlarlar. Bu sayede astlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmede üzerine düşen tüm işlerden haberdar olurlar ve böylece yaşanacak belirsizlikler ortadan kaldırılmış olur. Çalışanlar örgütün ortak amaçları etrafında daha organize şekilde toplanmış olurlar (Demir, 2018a). Tek başına kültürel anlayışın ve duygu desteğinin, bu edim olmadan örgüt çıktıları üzerindeki etkisi çok az olacaktır. Dil aracılığıyla çalışanların örgütlerde performansları yükseltilirken, ihtiyaçları olan odak ve bilgi sağlanır (Mayfield ve Mayfield, 2018).

Motivasyonel Dil Teorisi, kullanılan dilin performansı artırması yanında iş tatmini, sadakat, devamsızlık gibi çalışan çıktıları üzerinde de etkili olduğunu önermektedir. Etkisöz edimi de bu çıktılar üzerinde etkisi olan söz edimlerindendir. Yönetici çalışan hedeflerini belirlediğinde, astlar için öncelikleri ve ödülleri netleştirdiğinde, örgüt politikalarını hatırlattığında, hedeflere göre yönetim ve

performans konularında geri bildirimde bulunduğunda bu edim ortaya çıkmaktadır. Bunlar belirsizliği azaltma yönünde yapılan çalışmalardır. Tüm bunların yanında başarılı yöneticiler çalışanların belirsizliğini azaltmakla kalmayıp doğru yerde ve doğru zamanda rolleri belirleyen kendi rolünü de iyi bilendir. Bu rol dağılımının doğru yapılması komutların doğru zamanda doğru kişilere ulaşması çalışanların performans ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Mayfield ve Mayfield, 2009b; Sullivan, 1988). Çalışan motivasyonu ve performansının yüksek olması; hem çalışanların örgütte mutlu olmalarını sağlaması hem örgütte çalışan devamlılığına katkısı hem de örgüt hedeflerine ulaşmada etkisi bakımından önemli görülmelidir.

1.4.1.2. Edimsöz Edimi

Motivasyonel Dil Teorisinin bir diğer bileşeni edimsöz edimidir. Bu söz ediminde üyelere yönelik cesaret verici bir dil kullanılmakta, duygulara yer verilmekte ve lider üye arasında empati kurulmaktadır. Çalışanların ödüllendirilmesi sırasında çoğunlukla kullanılan bu edimde lider, duygularını paylaştığı içten bir dil kullanır. Bu yüzden kullanılan dil daha çok günlük konuşma dili şeklindedir ve insani duyguların aktarımını ifade eder. Liderin görevleri ifade ederken kullandığı dilin aksine üyeleri ile duygularını paylaştığı, doğru yapılmış görevlerde çalışanları takdir ettiği onlara değerli hissettirdiği empatik bir dildir. Bu dil insanlığın bir ifadesi olarak görülür ve sözcükler aracılığıyla yerine getirilen davranışlar olarak da ifade edilir (Mayfield vd., 1995; Mayfield vd., 1998; Mert, 2011; Mert vd., 2011).

Edimsöz edimi kullanılırken amaç lider ile astlar arasında daha güçlü duygusal bağ kurmaktır. Liderler astları ile kurdukları bu bağı, onların örgütteki duygusal durumlarına katkıda bulunmak için kullanır. Çalışanların empatik dil olmadan duygusal bağlantı kurulmadan sadece örgüt amaçlarını bilmeleri, hedefler hakkında bilgilendirilmeleri tek başına yeterli olmayacaktır. Duygusal bağ olmadan çalışanın örgüt amaçlarıyla daha yakından ilgilenmesi, ihmal edilen durumları umursaması daha az ihtimaldir. Çalışanların neyi nasıl yapacaklarını bilmeleri tek başına onları motive etmede yetersiz kalabilir. Empatik dil onları değerli hissettirerek daha fazla emek vermelerine neden olacak motivasyonu sağlayacaktır (Özen, 2015; Mayfield ve Mayfield, 2018).

1.4.1.3. Düzsöz Edimi

Motivasyonel Dil Teorisinin diğer edimi düzsöz edimidir. Bu edimde aitlik yaratıcı bir dil kullanılırken üyelere örgüt ile ilgili anlam aktarımı oluşturulmaktadır. Düzsöz edimi diğer iletişim kuramlarında ihmal edilen kısım olarak görülmektedir. Lider ile üyeler arasındaki anlam yaratıcı dile odaklanan Motivasyonel Dil Teorisi bu yönüyle diğer kuramlardan ayrılmıştır. Bu edimde örgütün kuralları, örgüt değerleri ve kültür yapısı çalışanlara, dilin anlam yaratıcı yönü kullanılarak aktarılmaktadır. Bu doğrudan yapıldığı gibi dolaylı yollarla metaforlar ve mecazlar kullanılarak da yapılabilir. Böylece çalışanların örgüte dair şemaları kültürel yargıların benimsenmesine katkısı olacak şekilde harekete geçirilir. Yani düzsöz edimi bir bakıma çalışanların şemalarını kültürel normlarla birleştirir ve kuruluşun bakış açısını anlatır. Çalışanlara örgüt kültürüne uygun davranışlar hakkında örtük mesajlar verir. Çalışanlar bu sayede kendilerine verilen görevlerde neyi yapacakları dışında örgüt tarafından kabul görecektir şekilde nasıl yapacakları bilgisine de sahip olurlar (Mert vd., 2011; Mayfield vd., 1995; Sullivan, 1988; Mayfield ve Mayfield, 2007; Mayfield ve Mayfield, 2018).

Lider bu edimi kullanarak üyelere iş yapma sebeplerini açıklayarak üyelere iş ile ilgili anlam oluşturur (Demir, 2018a). Burada hedeflenen şey etkisöz ediminde olduğu gibi belirsizlikleri azaltmak değil çalışanların yapacakları işi benimsemelerini sağlayarak güdülenmelerini arttırmaktır (Karaaslan, 2010). Düzsöz edimi ile işe dair bir aitlik oluşması, kendilerini örgüte katkısı olan değerli bir çalışan olarak hissetmeleri sağlanır. Bahsedilen örgüt kültürü, örgütün benimsediği değerler liderin kullandığı dil aracılığıyla çalışanlar tarafından anlamlandırılır. Bununla birlikte çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunun ve örgüte olan katkılarının artacağı söylenebilir (Demir, 2018a).

Söz edimleri her biri ayrı kullanıldığında tek başına örgütteki sorunları çözmede yetersiz kalır. Bir dil ediminin baskın olarak kullanılması sadece o alandaki çalışan sonuçlarını arttırabilir. Bir alanda oluşan eksiklik diğerlerinin etki gücünü de azaltacaktır (Mayfield ve Mayfield, 2018).

Sullivan (1988), örgütteki iletişimin kalitesini arttıran bir unsur olarak yöneticinin bu üç söz edimini bir arada ve yerinde kullanmasının gerekliliğini göstermektedir. Görülüyor ki çeşitli iletişim becerilerine sahip liderlerin bu becerilere sahip olması kadar becerileri yerinde ve zamanında kullanması da önemlidir. Ve yine

motivasyonel dili oluşturan edimlerin birlikte kullanılması, söylem ve davranışlarda tutarlı olunması kullanılan dilin etkisini arttırıcı rol oynamaktadır. Bu etkinin artması çalışan performansına da yansiyacaktır. Motivasyonel Dil teorisi stratejik sözel iletişimin önemli bir motivasyon aracı olduğundan, iş tatmini ve performans üzerindeki katkılarından bahseder. Ayrıca örgütten ayrılma, devamsızlık, örgüte sadakatin olmaması gibi olumsuz durumların önüne geçmeye yönelik de katkısı bulunmaktadır (Mayfield vd., 1995; Mayfield ve Mayfield, 2009b).

1.4.2. Motivasyonel Dili Etkileyen Faktörler

1.4.2.1. Cinsiyet

Motivasyonel dili etkileyen faktörlerden biri olan cinsiyet ile ilgili farklı sonuçlara rastlanmıştır. Yapılan bazı araştırmalara göre erkeklerin kadınlara kıyasla motivasyonel dile yönelik algıları daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak kadınların bulundukları yerlerde cinsiyete yönelik ayrımcılığa maruz kalmaları gösterilmiştir. Başka bir neden ise kadınların motivasyonel dili kullanımını düşük algılamalarında örgüte bağlılıklarının az olması olarak gösterilmiştir. Kadınların aile gibi diğer sorumlulukları da üstlenmesinin bağlılıklarını azalttığı ifade edilmiştir (Özen, 2015; Yakut, 2020). Bazı araştırma sonuçları ise motivasyonel dilin cinsiyet değişkeni bakımından bir fark yaratmadığını göstermektedir (Demir 2018a; Özen, 2014).

1.4.2.2. Yaş

Yaş değişkeni araştırmaları etkileyen önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlara göre yaş değişkeni sonuçları farklı şekilde etkilemiştir. Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının araştırıldığı bir çalışmada; 30 yaş altı öğretmenlerin 51 yaş ve üstü öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanma düzeylerini daha az seviyede algıladıkları bulunmuştur. Bu durum yöneticilerin genç öğretmenlerin istek ve beklentilerini karşılayamadığı şeklinde yorumlanmıştır (Özen, 2015).

1.4.2.3. Medeni Durum

İncelenen çalışmalar içerisinde medeni durum ile motivasyonel dil çıktılarının yer aldığı az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Demir, çalışmasında kullanılan dili

algılama düzeyinde evli ya da bekar olma durumuna göre farklılaşan bir sonuç bulamamıştır. Bu durumu motivasyonel dil kullanımının bireylerin medeni durumuna bakmaksızın benzer şekilde olduğu şeklinde açıklamıştır. Ayrıca bireyler kendilerine karşı kullanılan söylemleri içinde bulundukları duruma göre yorumlamaktadır. Burada da bireylere yöneltilen motivasyonel dilin içinde bulunulan duruma göre yorumlanmış olabileceği düşünülmektedir (Demir, 2018a).

1.4.2.4. Eğitim

Motivasyonel dilin eğitim değişkenine göre incelendiği çalışmaların genelinde eğitimin motivasyonel dili etkilemediği görülmüştür. Bireylerin eğitim durumları kendilerine karşı kullanılan motivasyonel dili algılamada fark oluşturmamaktadır (Güçlü, 2006; Duran, 2014; Özen, 2015; Sivik, 2018). Bunun yanında yapılan bir araştırma sonuçlarında, motivasyonel dili kullanan bireylerin eğitim durumlarının da sonucu değiştirmedeği görülmüştür (Yakut, 2020). Kişilerin dili kullanırken dinleyicilerin eğitim durumlarını göz önünde bulundurmadığı düşünülmektedir.

1.4.3. Motivasyonel Dil Kullanımının Sonuçları

Motivasyonel dilin motivasyon, performans, bağlılık, öz yeterlik, okul iklimi gibi kavramlar ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yapılan pek çok çalışmada motivasyonel dilin bu değişkenleri olumlu etkilediği görülmüştür (Mayfield vd., 1998; Mayfield ve Mayfield, 2002; Mayfield ve Mayfield, 2010; Mert, 2011; Latifoğlu, 2015; Demir, 2018b; Yakut, 2020).

1.4.3.1. Motivasyonel Dil ve Motivasyon

Motivasyonel Dil Teorisinde üç söz ediminden bahsedilir. Etkisöz edimi ile örgütteki belirsizlikler ortadan kaldırılırken, edimsöz edimi ile empati kurulmakta, düzsöz edimi ile de iletişimde anlam yaratılmaktadır. Bu üç söz ediminin birlikte kullanılması lider üye etkileşimini daha başarılı kılarken çalışanlar üzerinde motive edici bir etki de oluşturmaktadır. Birlikte başarılı bir şekilde kullanılan söz edimleri, bireylerin motivasyonlarına katkı sağlayarak örgüt için daha istekli çalışmalarını sağlamaktadır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995; Demir, 2018b). Okul örgütleri için düşünüldüğünde öğretmenlerin; yapacakları işlerin amacını ifade ederek anlam oluşturan, belirsizliklere müdahale eden ve duygu paylaşımı yapabilen, kısaca söz

edimlerini başarılı kullanabilen okul yöneticileri ile çalışmaları motivasyonlarına katkı sağlayacaktır. Öğretmenlerin motivasyonu, öğrencileri öğrenmeye karşı motive etmede önemli görülmekte öğretmen motivasyonu ile öğrenci motivasyonu ilişkili görülmektedir (Demir, 2018c). Öğretmenlerin, işlerini iyi yapma ve öğrencilerin öğrenme motivasyonunu arttırma noktasında motive olması gereklidir ve okul yöneticilerinin kullanacağı motivasyonel dil ile bunun sağlanacağı düşünülmektedir.

1.4.3.2. Motivasyonel Dil ve Performans

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve varlığını devam ettirmesinde çalışan performansı oldukça önemlidir. Bu yüzden örgütler, başarıya ulaşmada çalışan performansını arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmalıdır. Elbette çalışan performansını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Ancak birçok kişinin bir araya gelerek oluşturduğu örgütler için, bireyler arası etkileşim önemli bir etken olarak görülmektedir. Örgütlerde, üyelerin kendi arasındaki etkileşim kadar lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve kurulacak sağlıklı iletişim de oldukça önemlidir. Liderin çalışanlarla olan etkileşiminde motive edici dil kullanımı, çalışan motivasyonu dolayısıyla performansı üzerinde olumlu bir etki sağlayacaktır. Nitekim yapılan çalışmalarda motivasyonel dilin performans üzerine olumlu etkileri bulunmuştur (Mayfield vd., 1998; Mayfield ve Mayfield, 2010; Mert; 2011).

1.4.3.3. Motivasyonel Dil ve Bağlılık

Bağlılık kavramının bireylerin kişi, kurum ya da şeylere bağlı olma ve sadakat duyma durumunu ifade ettiği söylenebilir. Bu sadakatin sonucu olarak bireylerin bağlı oldukları kişi ya da kurumlar için daha çok çalışacakları ve mücadeleciler olacakları düşünülmektedir. Bu yüzden kurumlarda ve örgütlerde üyelerin bağlılığı önemsenmektedir. Çalışanların örgüte karşı duydukları güçlü bağ örgütsel bağlılık olarak açıklanmaktadır (Bayram, 2005). Bireylerin örgüte olan bağlılıkları liderlerin başarısını gösteren önemli bir kıstastır (Mayfield ve Mayfield, 2002). Çünkü örgüte bağlı bireylerin yüksek performans göstererek örgütü başarıya götürmesi beklenir. Dolayısıyla çalışanların bağlılıklarını sağlayan liderler, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayarak örgüt başarısını arttırırken lider olarak da başarılı sayılacaklardır.

Üyelerin örgüte karşı olan bağlılıklarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Lidere iletişim taktiklerini kullanmada rehberlik eden motivasyonel dilin örgütte kullanılması bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biridir (Sullivan, 1988; Mayfield ve Mayfield, 2002). Örgütsel hedeflere ulaşmada motivasyonel dilin çalışanları harekete geçiren bir etkisinin olduğu, motive olan çalışanların da bunun yansıması olarak örgüte bağlılık geliştireceği düşünülmektedir (Latifoğlu ve Saklı, 2019).

1.4.3.4. Motivasyonel Dil ve Öz Yeterlik

Öz yeterlik kavramı istenilen başarıya ulaşma yolunda bireylerin izlemesi gereken yolu planlama ve durumunu daha ileriye götürmede kendi yeteneğine olan inancı şeklinde açıklanmaktadır. Öz yeterlik bireyin yeteneklerinin az ya da çok olmasından ziyade bu yetenekleri farklı durumlarda nasıl kullanacağı ile ilgilenmektedir (Bandura, 1977). Bireylerin görevlerine yönelik performansları, mücadeleleri bu yöndeki yeteneklerine olan inançları dolayısıyla yüksek öz yeterliğe sahip olmalarına bağlı olarak değişebilmektedir (Özkul, 2021). Çünkü Bandura (1977)' ya göre öz yeterliğin bireylerin öğrenmeleri, performansları ve motivasyonları üzerine önemli etkileri bulunmaktadır. Bu yüzden bireylerin başarabileceklerine olan inançlarını, öz yeterliklerini yükseltmek çalışan ve örgüt çıktılarına katkı sağlayabilmek adına önemlidir.

Bireylere, kendilerine verilen görevleri başarma konusunda yetenekli olduklarının liderleri tarafından hissettirilmesi gerekli görülmektedir. Bunu yaparken sözel ifadeler ile bireylerin teşvik edilebileceği düşünülmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011; Aktaran Demir, 2018b). Buradan hareketle lider tarafından kullanılan motivasyonel dilin çalışan öz yeterliğine etkisinin olumlu olacağı söylenebilir. Nitekim yapılan çalışmalarda lider tarafından kullanılan motivasyonel dilin çalışan öz yeterliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Demir, 2018b; Gutierrez-Wirsching, J. Mayfield, M. Mayfield ve Wang, 2015). Çalışan motivasyonu ve performansına katkı, bireye başarma noktasında inanç sağlayan öz yeterliğin çalışanlarda arttırılması ile örgüt devamlılığı ve başarısına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.4.3.5. Motivasyonel Dil ve Okul İklimi

Okul iklimi, okulların kendilerine özgü özelliklerini yansıtan, okuldakileri etkileyen ve onlardan etkilenen, okulun her alanında hissedilen özellikleridir yani bir nevi okulun kişiliğidir. Okul iklimi okulda bulunan her biri farklı duygu ve düşüncelere sahip bireylerin aralarındaki etkileşim, örgüte yönelik algı, inanç ve tutumlar gibi örgütün işleyişinde etkili durumların tümünü içeren atmosfer olarak görülmektedir. Bu iklimi üyelerin kültürel özellikleri, inançları, aralarındaki etkileşim, okulun fiziksel özellikleri gibi faktörler etkilemektedir. Bunun yanında okul iklimi alt boyutlara ayrılırken iki tür grupta yapılmaktadır. Bunlardan ilki öğretmen davranışlarını diğeri ise müdür davranışlarını tanımlamaktadır. Müdür ve öğretmenlerin okuldaki davranışları onların liderlik rollerine yansımaktadır bu sebeple okul ikliminin öğretmen ve müdürlerin lider özelliklerinden etkilendiği düşünülmektedir (Hoy, 2003 Aktaran: Yüner, 2018; Sönmez, 2018). Bu bağlamda Sönmez (2018) tarafından yapılan araştırmada okul iklimi ile okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada olumlu okul iklimini sağlamada destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu motivasyonel dil kullanımının da destekleyici müdür davranışının yüksek düzeyde yordayıcısı olduğu görülmüştür (Sönmez, 2018). Öğretmenleri motivasyonel dil aracılığıyla destekleyen müdürlerin okul iklimine katkısı olacağı düşünülmektedir

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüt aynı amaçlar etrafında toplanmış kişilerin hedeflere ulaşmada çaba gösterdiği, kendine has ve ortak bir kültürü olan, çalışanların iş ve ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003). Barnard (1994), örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve örgütün ortak hedefe ulaşmayı çabalayan üyelerle var olduğunu aktarmıştır. Etzioni (1964) örgütü, “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, Marc ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Güçlü, 2003). Bu toplumsal yapının sürdürülmesi üyelerin hedeflere ulaşmada çaba göstermesi ile mümkündür. Örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütü amaçlarına ulaştırmada çaba sarf ettiği bilinmektedir bu yüzden örgütlerin bağlılığı önemsemesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, farklı disiplinler tarafından araştırılan bir konu olmuştur. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinler örgütsel bağlılık kavramını farklı biçimlerde ele almış, bunun sonucunda da herkes tarafından kabul edilen tek bir tanım yapılamamıştır. Örgütsel bağlılık için yapılabilecek genel bir tanım, üyelerin örgütün hedeflerine ulaşmasında çaba göstermesi, örgüt değerlerine bağlı olması ve üyeliğini sürdürmek için gönüllü olması şeklindedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 81; Uygur, 2015: 3). Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak istemesi, örgüt başarısını önemseyerek hareket etmesi, örgüte karşı hissettiği sadakat duygusudur (Bayram, 2005; Gümüş ve Sezgin, 2012: 80). Örgütsel bağlılık, bireylerin içinde bulundukları örgütü benimsemeleri, örgüt hedeflerine ulaşırken daha fazla çaba göstermeleri, kendilerini gruba ait hissetmeleri şeklinde de açıklanabilir.

Örgütsel bağlılığı olan bireyler, örgüt amaç ve değerlerine karşı içten bir inanca sahiptirler. Örgütün amaçlarına ulaşmasında gayret sarf ederler ve örgütten ayrılma konusunda istekli değildirler. Örgütler amaçlarına ulaşmada başarılı olmak ve varlığını sürdürmek isterler. Örgütsel bağlılık kavramının örgütlerin önemseydiği konulardan biri hale gelme sebeplerinden biri budur. Balay, örgütsel bağlılığın örgütler için yaşamsal hal almasını şu nedenlere bağlar; örgütsel bağlılık kavramı işten ayrılma, devamsızlık, iş arama eylemlerinin; iş tatmini, motivasyon, performans gibi duygusal yapıların; sorumluluk, görev bilinci, katılım gibi çalışan rollerinin; cinsiyet, yaş, eğitim gibi kişisel özelliklerin bilinmesi ve etkilenmesi ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu etmenleri bilmek örgütlerin her açıdan yararına olacaktır (Balay, 2014).

Sürekli değişen ve gelişen dünyada bu zamana kadar belirlenmiş ticari sınırlar değişmekte ve rekabet kaçınılmaz görünmektedir. Sürekli değişimin yaşandığı bu süreçte varlığını sürdürme çabasında olan örgütler için insan sermayesi önemli bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Bu rekabet koşullarında eğitilmiş, çalışkan, örgüte bağlı çalışanları örgütte tutmak bir zorunluluk halini almıştır. Çalışanların örgütte kalmayı sürdürmesini sağlayacak tek yol maddi kaynaklar değildir. Bireylerin kendilerini o örgüte ait hissetme, güven duyma, örgüte karşı bağlılık hissetme gibi duygusal sebeplerle de örgütte kalmayı istedikleri bilinmektedir. Burada örgüt-çalışan arasında karşılıklı fayda göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt ortamına uyum sağlamış başarılı çalışanların işten ayrılması örgütte yüksek maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Bu

sebeplerle örgütsel bağlılık davranışı örgütlerde önemli bir yer tutmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007; Gümüş ve Sezgin, 2012: 79; Uygur, 2015: 2).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaçları ve değerleri ile uyum içinde hedefler doğrultusunda çalışması ve örgütte bulunmayı istemesidir (Güçlü, 2006). Bakıldığında örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çıkarları ve devamlılığı için önemli olduğu kadar; örgüt üyelerinin yüksek bağlılık göstermesi halinde sahip olacakları; güven duyduğu, sevdiği ve ait hissettiği bir işte çalışma, maddi ve maddi olmayan yönlerden tatmin edici bir örgütte bulunma gibi imkânlar açısından da önemlidir denilebilir.

Örgütsel bağlılıkta örgüte ait değerlerin içselleştirilmesi bireyleri güdüleyen durumlardan biridir. Bu değerlerin içselleştirilmesi ve bağlılık devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltmaktadır. Bu güdüleme örgüt başarısının artmasını sağlar ve performansı artırır. Birçok araştırma örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu başka konular üzerinde durmuştur. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılığa bağlı olarak performansta artış, devamsızlığın azalması, iş tatmini, örgütsel yurttaşlık konuları üzerine durulmuştur (Katz ve Kahn 1977; Aktaran: Balay, 2014: 5; Durna ve Eren, 2005).

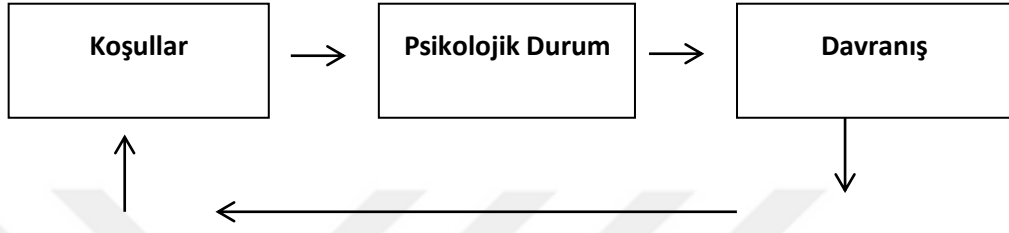
1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki şekilde açıklanmıştır. Bu sınıflandırma yapılırken bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal temellere dayandığı üzerinde durulmaktadır çünkü temelde tutum ve davranış kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel davranış üzerine araştırma yapanlar tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır. Literatürde ise özellikle üç sınıflandırmadan bahsedilmektedir bunlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, çoklu bağlılıklar şeklindedir (Gül, 2003; Bayram, 2005: 129; Gümüş ve Sezgin, 2012: 90; Uygur, 2015).

1.4.1.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal yaklaşım çalışanlarda örgütlerine karşı oluşan duygusal bir tepkidir ve çalışanların eylemlerindeki niyetler üzerinde durulur. Bu yaklaşıma göre çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmada gönüllü bir çaba sarf etmesi, örgütte kalmayı istemesi, örgütün amaçlarını benimsemesi tutumları bireylerin örgüte olan bağlılıklarını

göstermektedir. Tutumsal bağlılık türünde çalışanların amaç ve hedefleri örgütün amaç ve hedefleri ile paraleldir ve örgüt ile özdeşleşmektedir. Bu bağlamda tutumsal bağlılığı oluşturan üç unsurdan bahsedilir bunlar; örgütün hedef ve değerleri ile özdeşleşme, iş ile ilgili çalışmalara katılım ve örgüte sadık olma şeklindedir (Bayram, 2005; Tetik, 2012).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı

(Kaynak: Allen ve Meyer, 1991: 63)

Bu yaklaşımda örgüt ile kişiler arasında değerler ve amaçlar bakımından özdeşleşmeden bahsedilir. Ve tutumsal bağlılığın, davranışsal sonuçlara katkısı olan koşullar üzerinde etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Allen ve Meyer, 1991).

Önemli tutumsal bağlılık yaklaşımları; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'e aittir.

- **Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter (1968) bağlılığı çalışanların sosyal sistemler içerisinde yüksek performans göstermeye niyetli olmaları ve burada amaçlarına uygun sosyal ilişkiler geliştirmeleri olarak tanımlamıştır (Uygur, 2015: 10). Kanter'e göre sosyal düzeni oluşturan iki sistem vardır. Bunlardan ilki, bilişsel, duygusal, normatif bağlılıktan oluşan kişilik sistemi; ikincisi sosyal kontrol, grup birliği, devamlılıktan oluşan sosyal sistemdir (Cengiz, 2001). Böylece her birinin gelişiminin temelini oluşturan üç tür bağlılıktan bahsedilir. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968).

Devama yönelik bağlılık; çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirmesi, örgütün varlığını koruması için yüksek çaba sarf etmesidir. Devama yönelik bağlılıkta fiziksel

ve duygusal değerlendirme yoktur, burada değerlendirmeler olumlu-olumsuz şeklinde yapılır. Bireyler ödüller, maliyetler açısından yaptıkları değerlendirme sonucu sistemde kalmasının gitmesinden daha karlı ve onu güvence altına alan bir durum olduğuna karar verirse sistemden ayrılmaz. Burada elde ettiği karı örgütte kalmaya devam ettiği sürece elinde tutabileceğini düşünen bireylerin örgüte bağlılığı gerçekleşecektir (Cengiz, 2001; Gül, 2003; Kanter, 1968; Uygur, 2015).

Devama yönelik bağlılıkta Kanter (1968) fedakarlık (olumsuz) ve yatırım (olumlu) olmak üzere iki bileşenden bahseder. Fedakarlık vazgeçmeyi içerir ve bireyin örgütte olması için vazgeçeceklerini ifade eder. Yapılan fedakarlıklar örgütten kolay vazgeçmeyi zorlaştırır. Yatırım ise örgütte bir pay sahibi olması, çıkar ilişkisi geliştirmesidir. Çalışanların organizasyona yatırdığı kaynaklar arasında emeklilik parası, ikramiye, emek, zaman gibi kaynaklar vardır. Böylece bireyin örgüt ile olan ilişkisi ve bağı kuvvetlenir (Kanter, 1968; Uygur, 2015: 11).

Kenetlenme bağlılığı; çalışanların kendilerini dahil oldukları örgüte ait hissetmeleri ve üyelerin birbiri ile güçlü ilişkiler geliştirerek bir bütünü oluşturdukları bilinci geliştirmeleridir. Örgütteki bireylerin bazı sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubu birbirine bağlayacak sosyal ilişkiler geliştirmesi olarak belirtilir. Örgütlerin çalışanların psikolojik bağlılığını sağlama yolunda birçok çabası vardır. Yeni üyelerin örgüte uyumlarını sağlama, örgüte özgü sembol kullanımları bu çabalardan bazılarıdır. Bu faaliyetler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırırken üyeler arası kenetlenmeyi de sağlamaktadır (Kanter, 1968; Varoğlu, 1993).

Kontrol bağlılığı; bireylerin örgüt normlarına olan bağlılığıdır. Örgütün, amaçları doğrultusunda bireyden beklentisi ve talepleri örgüt üyelerine doğru ve makul gelir. Örgütün taleplerini yerine getirmek ahlaki bir sorun yaratmaz çünkü birey örgüt ile benzer değerlere sahiptir. Bireyler kişisel davranışlarını örgütün istekleri yönünde değiştirebilirler. Bu tür bir bağlılıkta bireyler gerektiğinde kendi düşüncelerini örgütün normlarına göre yeniden düzenler. Böylece birey örgüt ile birlikte var olmaktadır (Cengiz, 2001; Varoğlu, 1993).

- **Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili çalışma yapanlardan biri de Etzioni'dir. Etzioni örgütün çalışanlar üstündeki gücünün ve yetkisinin sebebini çalışanların örgüte yakınlaşmasına bağlamaktadır. Üyelerin örgüte yakınlaşması bakımından örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır (Gül, 2003). Bunlar ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma, yabancılaştırıcı yakınlaşmadır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma: Moral bağlılık olarak da bilinen bu bağlılık türü örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını kabul etmesi, bu amaçlarla özdeşleşmesi olarak ifade edilir. Burada örgüte karşı olumlu bir yöneliş söz konusudur. Bu bağlılık türü yüksek bireylerin örgütü ve o örgütün üyesi olmayı değerli bulmaktadırlar. Üyeler örgüt amaçlarını gerçekleştirirken öncelikle bu değer duygusuyla hareket etmektedirler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 94; Varoğlu, 1993).

Çıkara dayalı yakınlaşma (Hesapçı bağlılık): Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki olarak ifade edilir ancak ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre daha az yoğun bir ilişki söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüte bağlılık duyma sebepleri gösterdikleri hizmetin karşılığını almak istemeleridir. Örgüt ve üyeler arasında bir nevi alışveriş ilişkisi vardır. Üyeler örgütten alacakları ve çıkarları doğrultusunda örgüte karşı bir bağlılık sergilerler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 94; Varoğlu, 1993; Yalçın, 2014).

Yabancılaştırıcı yakınlaşma: bireylerin psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üyeliğini devam ettirmesidir. Bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı, kendi istekleri dışında toplumsal eylemin sonucu olarak örgüte katıldığı bağlılık türüdür. Hapishanedeki tutuklular bu bağlılığa sahip bireylere örnek verilebilir. Etzioni örgütlerin, kurallara uyulması için geliştirmesi gereken bazı mekanizmalar olduğunu ileri sürmektedir. Bu mekanizmalar bağlılık türüne göre ödül, ceza gibi çeşitli güç kaynaklarını kullanarak örgüt kurallarına uyulmasını sağlamaya yöneliktir (Varoğlu, 1993; Bayram, 2005).

- **O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üyeler ve örgüt arasında oluşan psikolojik bağlıdır. Çalışanlar kendi kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlarlar. O'Reilly ve Chatman' a göre bağlılıkta gerçekleşen psikolojik bağın gelişmesinde önemli yeri olan bir kavram özdeşleşmedir. Örgüte olan bağlılık örgüt ile üyelerin özdeşleşmesiyle

ortaya çıkar ve bu özdeşleşme derecesi bağlılığın nedenine ya da örgüt özelliklerine göre değişebilir (Cengiz, 2001; Gümüş ve Sezgin, 2012; Uygur, 2015).

Tutumun temelleri üzerine yaptığı araştırmada Kelman (1958) üyelerin tutumun etkilerini kabul edecekleri uyum, özdeşleşme, içselleştirme kavramlarını içeren üç tür yol önermiştir bu modeli esas alan O'Reilly ve Chatman bağlılık sınıflamasını bu kavramlar üzerinden yapmıştır (Cengiz, 2001; O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum: Bu bağlılıkta bireylerin amacı elde etmek istediklerine ulaşmak, cezalardan da kaçınmaktır. Örgüte karşı duyulan bağlılık örgütün değer ya da amaçlarına duyulan bağlılık değildir bu bağlılık ödül ceza temellidir. Birey ödüle yaklaşmak cezadan kaçınmak ister (Bayram, 2005; Yalçın, 2014)

Özdeşleşme: Özdeşleşmeye dayalı bağlılıkta uyumdan farklı olarak örgüte olan bağ örgüt üyesi olmak amacıyla oluşur. Birey örgütün diğer üyeleriyle iyi ilişkiler kurarak bu yöndeki tutum ve davranışlarını kendini ifade etmede ve tatmin sağlamada kullanır. Birey örgüt amaçlarını ve değerlerini kabul eder ve bu değerleri kendine uyarlayarak örgütle özdeşleşir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95; Uygur, 2015: 14).

İçselleştirme: bağlılığın diğer boyutu olan içselleştirme, bireylerin amaç ve davranışları ile örgütün ve diğer örgüt üyelerinin istek ve amaçları arasında benzerlikler olmasını ifade eder (Cengiz, 2001).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın bu boyutlarının farklı sonuçlar doğuracağını belirtmiştir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bireyler örgüt için çaba sarf etmekte ve örgütte kalmayı istemektedir. Bunun yanında uyum bağlılığına sahip bireyler sadece istediklerini elde etme yönünde yani sadece çıkarları için örgüte bağlılık göstermekte örgüt için fazladan çaba sarf etmemektedirler (Uygur, 2015: 15).

- **Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould yaklaşımını Etzioni'nin modeline dayandırmaktadır ancak bu yaklaşımın kavramsal yönden çekici bir model olmasına rağmen literatürde çok az ilgi gördüğünü belirtmiştir (Penley ve Gould, 1988).

Literatürde Etzioni'nin modelinin ilgi görmemesine sebep modeldeki ahlaki yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşma kavramlarının karmaşıklık yaratmasıdır. Her iki boyutunda duygusal katılımı içermesi ve birbirinin zıttı gibi kullanılması karmaşıklık yaratmaktadır. Penley ve Gould çalışmasında hem araçsal hem de duygusal boyutların bir arada kullanılarak bağlılığın ortaya çıkabileceğini savunmuş ve Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutundan bahsetmiştir; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık, yabancılaştırıcı (Cengiz, 2001; Penley ve Gould, 1988).

Ahlaki bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul ederek örgüte katılım sağlama ve duygusal olarak bağlanma biçimidir.

Çıkarıcı bağlılık: Üyeler kazanç elde edecekleri işlere yoğunlaşması ve örgüte olan üyeliğini bunun için sürdürmesidir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Üyelerin örgüte karşı olumsuz duygular beslediği bir bağlılıktır. Üyelerin örgüt bağlılığının devam etme sebebi alternatifin olmayışı ya da çevresel baskıdır (Cengiz, 2001).

- **Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık Allen ve Meyer'e göre üyelerin örgüt ile aralarındaki psikolojik bağdır ve üç bileşenden oluşur. Bunlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990).

-Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılık kavramını, örgüt üyelerinin örgüt ile özdeşleştiği, örgütte kalma isteği duyduğu duygusal bir bağ olarak ifade etmektedir. Bireyler örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemekte, örgüt üyesi oldukları için kendilerini değerli görmektedirler (Gümüş ve Sezgin, 2012: 96; Uygur, 2015: 21).

Bağlılık türlerine bakıldığında duygusal bağlılık türünün oldukça önemsendiği görülmektedir. Duygusal bağlılığa sahip örgüt üyelerinin örgüte bağlılık bakımından dışsal desteğe ihtiyaç duymadan kendilerini örgüte ait hissetmeleri bu bağlılığa ilgiyi arttırmıştır. Bu tür bağlılığı yüksek bireylerin örgüt ile daha kolay özdeşleştikleri,

örgütün hedef ve değerlerini benimsemede zorlanmadıkları görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgüt üyeleri, yapılan işin çekici olması, rollerin açık dağılımı, örgüt amaçlarının anlaşılır olması, çalışana verilen önem, katılım, olumlu sosyal ilişkiler gibi duygusal bağlılığa ait faktörlerden örgüte bağlılık duyma noktasında etkilenmektedirler denilebilir (Yavuz, 2009).

-Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, bireylerin örgütten ayrılmasının maliyetli olacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam etmesidir. Örgüt üyeliğinin devam etme nedeni bireyin emekli aylığı, kıdem gibi kazançlarını ve yatırımlarını örgütten ayrıldığında kaybedeceğini düşünmesidir (Allen ve Meyer, 1991).

Hesapçı bağlılık da denen devam bağlılığı yatırımların miktarı ve üyelerin algıladığı seçenek azlığı olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları süre boyunca örgüte yaptıkları yatırımların kendisine kar olarak geri dönmesinin tek yolunu, örgüt üyeliğini devam ettirmekte görmektedir. Ayrıca üyelerin kurumdan ayrılması durumunda yeni iş bulmada alternatiflerin azlığı ve bunun maliyet olarak görülmesi bireylerin örgütte kalmalarını sağlamaktadır (Uygur, 2015: 23; Yavuz, 2009).

Allen ve Meyer 'e (1990) göre devam bağlılığını meydana getiren faktörler şu şekildedir;

-yetenekler: Çalışanların yeteneklerinin ne kadarını başka örgütlere aktarabileceği kaygısı,

-eğitim: Alınan eğitimin başka örgütte işe yaramaması,

-yer değiştirme: İşten ayrılınca taşınma kaygısı,

-yatırım: Örgüte verilen emek,

-emeklilik Primi: Örgütten ayrılınca emeklilik priminin alınamayacağı kaygısı,

-toplum: Zaman harcadığı için ayrılmak istenmemesi,

-seçenekler: Alternatif işlerin azlığı,

Bu bağlılık türünde örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarının nedeni, mevcut şartlar değiştiğinde bireylerin kaybedeceklerini düşündükleri kazançlarıdır.

-Normatif Bağlılık

Çalışanların örgütte kalmayı içselleştirdikleri, bunu ahlaki bir yükümlülük olarak gördükleri bağlılık türüdür. Örgüt yesi için örgütte kalmak, sadakat duygusuyla örgüt üyeliğini devam ettirme sorumluluğunu yerine getirmesidir. Çalışanlar, rgte girmeden önce ailevi sosyalleşme, girdikten sonra da örgütsel sosyalleşmenin örgütte kalma yönünde uyguladığı normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1991).

Normatif bağlılıkta bireyler devam bağlılığında olduğu gibi örgütten ayrıldıklarında yaşayacakları kayıpları düşünmezler. Bu bireyler örgüt için çalışmayı görevlerinin bir parçası olarak görürler ve örgüte olan bağlılıkları onlar için ahlaki ve gereklidir. Örgüt yelerinin kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmeleri, yesi oldukları örgüte karşı minnettarlık duymaları onların örgütte kalmaya devam etmesini sağlayan sebeplerdir (Bayram, 2005). Bireylerin işe girmeden önce ona yapılan peşin demeler verilen burslar gibi harcamalar örgütler için bir maliyete sebep olur ve normatif bağlılığa sahip bireylerde bu durum örgüte olan minnettarlığı arttırır. Bu durum çalışanlarda örgüte karşılık verme yükümlülüğü hissettirir. Bu bağlılık ancak çalışanlar örgüte hissettiği borcu ödediğinde son bulur (Allen ve Meyer, 1991).

1.4.1.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Sosyal psikologların üzerinde durduğu bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bireyler önceki davranışlarının sonucu olarak örgütte kalmayı sürdürürler. Bireylerin aynı örgütte uzun yıllar kalmaları problemiyle yüzleştikleri bir kavramdır. Davranışsal bağlılık kavramı, örgütte karşı değil kişinin kendi davranışına karşı gelişir. Bireyler bir davranışta bulunduktan sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmakta ve daha sonra bu davranışları meşrulaştıracak tutumlar geliştirmektedir. Bu durum gösterilen davranışın tekrarlanma ihtimalini yükseltmektedir (Bayram, 2005; Gümüş ve Sezgin, 2012: 99).

- **Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'e (1960) göre bağıllık bireylerin örgüte yaptıkları yatırımların kaybını göze alamadıkları için örgütte kalmayı sürdürmesidir. Örgüt üyeleri sergileyecekleri davranışla ilgisi olmadığı halde çıkarına hizmet edeceğini düşündüğü için aynı davranışı tekrarlar. Birey amaçlarına ulaşmada kullandığı davranışlarında tutarlı olmalıdır aksi takdirde bahsi kaybeder (Cengiz, 2001).

Yan bahislerden kastedilen bireyin örgütten sağlayacağı faydadır. Örgüt üyeleri değer verdikleri şeyleri ortaya koyarak bir bakıma bahse girerek üyesi oldukları örgüte yatırım yaparlar. Bireyin ortaya koydukları ne derece önemliyse örgüte karşı oluşan bağıllık da o kadar kuvvetlidir. Bahsi kazanmak için oluşan bu bağıllık bireylerin alternatif işlere yönelmesinin önüne geçmektedir. Bireyin aynı örgüte uzun yıllar çalışarak yaptığı yatırımların karşılığını almak istemesi bireyi örgütte tutmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 100; Varoğlu, 1993).

- **Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in sınıflandırması bireylerin davranışları ile tutumları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu uyum örgüte olan bağıllığı sağlarken aradaki tutarsızlık gerilim ve strese sebep olacaktır. Bireylerin sergilediği davranışlar bağıllığın parçasıdır fakat tüm davranışlar aynı derecede bağıllığı ortaya koymazlar (Gül, 2003; Varoğlu, 1993).

Bireyleri davranışlara bağlayan üç unsurdan bahsedilir. Bunlar; davranışın görülebilirliği, değişmezliği ve istemliliğidir. Bu unsurlara bağlı olarak bireyin davranışlara olan bağıllığı değişir. Davranışın istekli yapılması da bağıllığı etkileyen faktörlerdendir. Örgüt üyelerinin gönüllü olarak katıldığı örgütte kişisel bir sorumluluğu olacak, üyeler bu sorumluluk davranışını sürdürmek için çaba gösterecek ve buna uyumlu tutumlar geliştirecektir. Davranış ve tutumlar arasındaki uyum bağıllığı arttırıcı rol oynayacaktır (Cengiz, 2001; Uygur, 2015: 34).

- **Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağıllık yaklaşımı örgüt içerisindeki çeşitli bileşenlerin varlığına ve bu bileşenlere karşı oluşan farklı seviyedeki bağıllık düzeylerine dayanmaktadır. Diğer bağıllık yaklaşımlarından farklı olarak bu bağıllık yaklaşımında bireylerin, örgütün

farklı yönlerine farklı düzeyde bağlılık duyabileceği ileri sürülmüştür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 101).

Bu yaklaşım bireylerin sadece örgüte bağlılık duyamayacağını savunur. Örgütteki gruplar, örgütü oluşturan hissedarlar vb. örgüte olan bağlılığın kaynağını oluşturabilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında; bireylerin çalıştıkları işe, yöneticilerine, meslektaşlarına ya da örgüt içindeki herhangi bir gruba karşı farklı bağlılıklar gösterebilecekleri kabul edilmektedir. Ve her bireyin duyduğu bağlılığın, diğer bireylerin duyduğu bağlılıktan farklı amaçlara dayanabileceği fikri savunulur. Örgüt bağlılığı olarak bahsedilen, bireylerin örgütün değişik gruplarına karşı duyduğu bağlılığın toplamıdır (Cengiz, 2001; Gümüş ve Sezgin, 2012: 101).

1.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Burada önemsenmesi gereken konu, örgütsel bağlılığı etkileyen bu unsurların etki derecesinin kurumdan kuruma, bireyden bireye değişebileceğidir (Cengiz, 2001). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilirken kişisel, işe dayalı, çalışma ortamına ilişkin faktörlerden bahsedilmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlıkta anlatılacaktır.

1.4.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı doğrudan bireyler ve örgüt arasındaki ilişkiyi ele aldığından yüksek oranda bireysel ve örgütsel özelliklerden etkilenmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar arasında kişisel faktörler bulunmakta ve burada yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi üzerinde durulmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108).

- **Yaş**

Bireylerin bulundukları yaş grupları, çalıştıkları işe karşı duygu ve düşüncelerini, tutumlarını, örgüte karşı algısını ya da örgütten beklentisini etkileyen önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazıları farklı sonuçlar verse de bu ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğu

varsayılmaktadır. Bu varsayımın en önemli nedeni, ileri yaşlarda olan çalışanların deneyimlerinin fazla olması, bu yaşlarda alternatif işlerde çalışma ve eğitim alma olanaklarının azalması dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarının yüksek olmasıdır. İleri yaş grubundaki bireylerin aynı örgütte uzun yıllar geçirmesi sebebiyle örgüte yaptıkları yatırımlar da artmaktadır. Bu sayede örgüte olan bağlılık da yüksek olmaktadır. Genç yaştaki çalışanlar için ise örgüte olan bağlılık konusunda iki farklı sonuç ile karşılaşmıştır. Bunlardan ilki; genç çalışanların işlerini eğlenceli bulmaları, mesleğe yeni başlamanın verdiği heyecan gibi sebeplerle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğudur. İkinci sonuç ise; genç çalışanların o örgüte çok fazla yatırımının olmaması ve kendine duyduğu güvenden ötürü örgüte bağlılık gösteremediğidir (Cengiz, 2001; Gümüş ve Sezgin, 2012: 108; Mutlu, 2013; Sarıkaya, 2011).

- **Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Yapılan iki çalışmaya bakıldığında birinde iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu (Mathieu ve Zajac, 1990), diğer çalışmada ise ilişki olmadığının (Aven, Parker ve McEvoy, 1993) görülmesi bu konudaki belirsizliği ortaya koymaktadır (Aktaran: Güçlü, 2006).

Yapılan bazı çalışmalarda kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Buna gerekçe olarak kadınların o işe ulaşmada erkeklere oranla daha fazla çaba sarf ettikleri ve bu sayede örgütün onlar için daha değerli hale geldiğidir. Erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara oranla fazla olduğu sonucuna ulaşan araştırmalarda ise bunun nedeni kadınların ailedeki rollerini iş rollerinden fazla önemsemeleri olarak gösterilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

- **Medeni Durum**

Çalışmalar evli bireylerin örgütsel bağlılığının bekarlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Evli bireylerin taşıdıkları ekonomik veya ailevi sorumluluklar onların örgütten ayrılmasını zorlaştıracak ve örgüte bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Ayrıca bekar kimseler sadece kendi sorumluluklarını taşımaları sebebiyle alternatif iş teklifleri karşısında evlilere oranla daha cesur davranabilmektedirler (Cengiz, 2001; Gümüş ve Sezgin, 2012: 110).

Ayrıca çalışılan iş, aile ilişkileri, çocuk sayısı da örgütsel bağlılık üzerinde etkili faktörlerdir. Çalışan üzerinde artı bir sorumluluk yaratan çocuk ve bunu etkileyen çocuk sayısı bireyi maddi kayıplar yaşamamak adına örgütte kalmaya zorlamaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığı arttırıcı rol oynayabilmektedir (Latifoğlu, 2015).

- **Eğitim**

Eğitim düzeyi, kişilerin yaşam standartlarını belirleyen, beklentilerini, bakış açılarını etkileyen değerli unsurlardan biridir. Hayatın diğer alanlarında olduğu gibi bireylerin örgüte karşı tutumlarında da eğitim düzeyi etkili bir faktördür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 110).

Örgütsel bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda zaman zaman farklı sonuçlar ortaya çıksa da genel görüş ikisi arasında ters yönlü bir ilişki olduğudur. Bireylerin eğitime harcadığı zaman ve emeğin fazla olması, bireydeki bilgi ve becerinin artması gibi sebeplerle çalışanlar örgütten bunun karşılığını almak isterler. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin artan beklentilerinin karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. Dolayısıyla bu bireylerin örgütten beklediğini alamaması sonucu örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Cengiz, 2001; Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

- **Çalışma Süresi**

Çalışma süresi kavram olarak örgütte geçirilen süre olarak tanımlanır ve kıdem olarak da ifade edilir. Örgütte geçirilen sürenin artması ile bireylerin örgüte olan bağlılığının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü, örgütte geçirilen süre aslında üyelerin örgüte yaptığı yatırımdır. Yaptığı yatırımların karşılığını almak isteyen çalışanların örgütte kalma eğilimi göstereceği varsayılmaktadır. Bununla birlikte aynı örgütte uzun yıllar geçiren çalışanlar o örgüte ait çalışma disiplinine sahip olmakta, o alanda uzmanlaşmakta bu da bireylerin başka işlere yönelmesinin önüne geçmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

1.4.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatına ilişkin özellikleri kapsayan örgütsel faktörler örgütsel bağlılığa etki eden unsurları içerir. Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler; işin niteliği,

ücret, yönetim ve liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel ödüller, örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve örgütsel güvendir.

- **İşin Niteliği**

Çalışılan işin bireylerin motivasyonunu arttırması, amaç ve hedefleri, zorluk seviyesi, bireylere verilen sorumluluklar, geri bildirim gibi unsurlar bireylerin örgüte bağlılığını etkileyen unsurlardır. Çalışanlara verilen sorumlulukların artması örgüte olan bağlılıklarını da arttırmaktadır. Bireylerin örgüt içinde yapması gereken işleri bilmesi ve karar verici konumda olması bireyler üzerindeki sorumluluğu arttırırken onların örgüt bağlılığını da olumlu etkilemektedir (Cengiz, 2001; Gümüş ve Sezgin, 2012: 112).

Düşük düzeydeki pozisyonlarda çalışan örgüt üyeleri için yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler bireylerin örgütsel bağlılığını daha fazla etkilerken; üst düzey pozisyondaki çalışanlar için ise işin niteliği, ücret, yönetim vb. gibi örgütsel faktörler örgüte olan bağlılıklarını daha fazla etkilemektedir (Demirgil, 2008).

- **Ücret**

Bireyleri örgüte bağlayabilecek unsurlardan biri de yaptığı iş karşılığında aldığı ücrettir. Çalışanlar örgüt için harcadıkları zaman ve emeklerinin karşılığını alabildikleri sürece örgütte kalma eğilimi gösterecekleri ve bunun örgüt bağlılığına katkısı olacağı söylenebilir.

Johnson ve Jones'e (1991) göre çalışanların, işini para karşılığı yapıyor olmasının yanında ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur (Aktaran: Varoğlu, 1993). Örgüt içerisinde çalışanlara verilen ücretlerin, çalışanların çalışma pozisyonları ve verilen emek göz önünde bulundurularak dengeli bir şekilde dağıtılması, bireylerin aldıkları miktar kadar önemli görülmektedir ve bu durumun örgüte olan bağlılığa etki edeceği düşünülmektedir.

- **Yönetim ve Liderlik Tarzı**

Bireylerin örgütte kalma eyleminin devam etmesi ve örgüte karşı bağlılık geliştirmeleri için örgüt yönetimine de sorumluluklar düşmektedir. Örgüte ve yönetime duyulacak güven örgütsel bağlılığı etkileyecektir. Yönetim ve liderlik tarzları örgüt

amaçlarına ulaşmada çalışanları harekete geçirecek yöntemlerdir. Çalışanlar üzerinde yüksek etkiye sahip yöneticinin liderlik tarzları çalışanların örgüte bakışını etkileyecektir. Baskıcı bir yönetim ve liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin çalışanların motivasyon ve performansına etkisi olumsuz yönde olacaktır. Yöneticinin yol gösterici olarak örgütte çalışanların sorumluluklarını geliştirici rol üstlenmesi, açıklayıcı, esnek yönetim tarzı benimsemesi çalışanların bağlılık duygularını güçlendirecektir (Demirgil, 2008; Gümüş ve Sezgin, 2012: 112; Uğurlu ve Üstüner, 2011).

- **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

İnce ve Gül (2005)'e göre rol çatışması bireylerin örgüt içindeki rollerinin beklentilerine uymamasıdır. Bireylerin görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde ifade edilmemesi ise rol belirsizliğidir.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Rol çatışması bireysel nedenlerle ortaya çıkarken, rol belirsizliği örgütsel nedenlerle oluşmaktadır. Gümüştekin ve Öztemiz' e (2005) göre bireyin dahil olduğu gruplarda belirsizliklere yol açmamak adına sorumluluklar belirlenmelidir böylece bireylerin rolleri de belirlenmiş olacaktır. Üyelerin eş zamanlı olarak birden fazla sorumluluk üstlenmesi, üstlendiği sorumlulukların beklentilerine uymaması sonucunda rol çatışması yaşanmaktadır. Bireylerin rollerine ilişkin tanımlamalar yapılmadığında ise belirsizlik yaşanmakta tüm bunlar örgütte kalma ve örgüt bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Aktaran: Gümüş ve Sezgin, 2012: 114)

- **Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt üyeleri yaptıkları iş her ne olursa olsun üyesi oldukları örgüt tarafından takdir edilmek, değer gördüğünü bilmek isterler. Ödüller, bireylerin işini iyi yaptığının vurgulanmasının, takdir edilmesinin bir yoludur ve üyeler için önem taşır. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki şekildedir. İşin yapılması, sorumluluk gibi becerilere dayalı çalışanları takdir etme, övme, teşvik etme gibi şekillerde ortaya çıkan ödüller içsel ödüllerdir. Dışsal ödüller sosyal ilişkilerden doğan arkadaşlık, yardımlaşma gibi faktörleri içine alır. Aynı zamanda yan gelir olarak bireylere sunulan maddi kaynaklı ödüller de vardır (Cengiz,

2001; Gümüş ve Sezgin, 2012: 116). Tüm bu ödül türlerinin çalışanları motive etmede etkili olduğu ve örgüte olan bağlarının güçlenmesine yardımcı olduğu söylenebilir.

- **Örgütsel İletişim**

İletişim birbirini anlama ihtiyacında olan insanların bağ kurmalarını sağlayan en iyi yoldur. Aynı amaç etrafında toplanmış insanların oluşturduğu örgütlerin de üyeler arası etkileşimi sağlama ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmada etkili bir iletişim ortamına ihtiyacı olduğu söylenebilir.

İletişim kurumlarda bireyler arası duygu ve düşüncelerin, amaç ve hedeflerin, açıklamaların yayılmasını sağlayan etkili bir yöntemdir. Bu yöntemin doğru ve yerinde kullanılması çalışanların örgütteki rollerini doğru anlamalarını, kendilerini doğru anlatmalarını, yaşanan problemlerin açıkça ifade edilmesini sağlar. Tüm bunlar sayesinde örgüt, çalışan güvenini kazanarak örgüt amaçlarının kolay benimsenmesini ve bağlılık duygusunu artırıcı rol oynayacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

- **Örgüt Kültürü**

Kültür insan davranışlarına yön veren, yapmaları gerekenler hakkında seçenekler sunan inançlar sistemidir. Örgüt kültürü ise çalışanların tutum ve düşüncelerini şekillendiren normları içerir (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürünün oluşmasında kurucunun etkisi büyüktür. Ortak amaç etrafında, çoğunlukla benzer değerlere sahip bireylerin oluşturduğu örgütlerde zamanla daha fazla ortak değerler oluşmakta, örgütte ortak bir kültür meydana gelmektedir. Örgüte katılan her birey örgütte yeni bir değer oluşturmakta, oluşmuş olan değerleri benimsemektedir. Bu da örgüt kültürüne katkı sağlamaktadır (Güçlü, 2003).

Gümüş ve Sezgin'e (2012) göre örgüt kültürü, bireyleri ortak bir paydada buluşturmakta, örgütsel amaçlara ulaşmada birlikte hareket eden üyelerde örgütsel bağlılık oluşmasına yardım etmektedir.

- **Örgütsel Güven**

Güven, bireyin karşı taraftan ona kötülüğün dokunmayacağına dair inancıdır. Bireyin örgüte güven duyması örgütten ona zarar gelmeyeceğini kabul etmesi anlamına

gelmektedir. Örgütteki bireyler arasında ve örgüte karşı oluşan güven sayesinde bireyler o örgütte olmaktan mutluluk duyacak, huzurlu bir iş ortamı oluşacaktır. Bu nedenle yüksek güvene sahip örgütlerin yüksek başarı gösterdikleri söylenebilmektedir. Ayrıca bireyler örgütten zarar görmeyeceklerini bildiklerinde kendilerini güvende hissetmekte bu da örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 120).

1.4.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında örgüt dışı faktörler de örgüt bağlılığı üzerinde etkilidir.

- **Profesyonellik**

Mesleki bağlılık ile ilişkilendirilen profesyonellik, Morrow ve Goetz'e göre çalışanların yaptıkları iş ile özdeşleşmesi ve mesleğe dair değerleri kabul etmesidir (Cengiz, 2001).

Profesyoneller, uzman oldukları konularda çalışmalar düzenleme diğer uzmanlarla bir araya gelerek faaliyetler yürütme, kendi kaidelerini oluşturma ve bunlara inanma, özerk olma isteği taşırlar (Shafer, 2002). Profesyonellik örgütsel bağlılıkta bazı çelişkiler yaratmaktadır. Profesyoneller için mesleğine bağlılık ya da örgütüne bağlılık olmak üzere iki durum oluşmaktadır. Bu ikilem bağlılıkta çelişkiye sebep olmakta bunu önlemek için örgüt değerleri ile mesleki değerlerin birbirine yaklaştırılması tavsiye edilmektedir (Demirgil, 2008).

- **Alternatif İş Bulma Olanakları**

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri alternatif iş olanaklarıdır. Bireylerin çalıştıkları işlerden memnun olmadıkları durumlarda yeni iş bulma olanaklarını değerlendirecekleri; kendilerine uygun daha iyi bir iş olanağı bulduklarında örgüte olan bağlılıklarının azalacağı, iyi bir alternatif bulamadıklarında ise örgütlerine bağlılıklarının artacağı ileri sürülebilir.

Yeni iş olanakları çalışanların becerilerine bağlı olduğu kadar örgütün hangi sektöre bağlı olduğu ve ülkenin ekonomik durumuna da bağlıdır. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu bir dönemde çalışanların bulunduğu işi bırakma niyetleri azalmaktadır.

Bireylerin bulundukları işlere alternatif daha iyi bir iş bulma imkanları yoksa örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 122).

1.4.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları derecesine veya türüne bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 123). Burada örgütsel bağlılığın sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak iki bölümde ele alınacaktır.

1.4.3.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Randall (1987) yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın birey ve örgüt açısından olumlu olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bunun sonucunda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ortaya çıkmış ve bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır (Bayram, 2005; Doğan ve Kılıç, 2007).

- **Düşük Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olmasının bireyler ve örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri oluşmaktadır. Düşük düzeyde bağlılığın olumlu yanlarından bazıları çalışanların yaratıcılığını ortaya koymasına fırsat vermesi ve örgüte bağlı olmadığı için alternatif iş olanaklarını araştırarak insan kaynaklarının etkili kullanılmasına katkı sağlamasıdır. Olumsuz tarafı ise çalışanların düşük performansına sebep olarak örgütü ve çalışanı kötü etkilemesidir (Randall, 1987; Aktaran: Doğan ve Kılıç, 2007).

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık, örgüt içinde çalışanların sürekli değişmesine neden olacak ve örgüt devamsızlığını arttıracaktır. Tüm bunlar düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları iken performansı düşük ve örgüte bağlı olmayan çalışanların işten ayrılması örgüt için olumlu bir sonuç doğuracaktır (Uygur, 2015: 42).

- **İlmlı Örgütsel Bağlılık**

İlmlı örgütsel bağlılığın doğurduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar vardır. Bu düzeyde bağlılıkları olan çalışanlar örgütün tüm değerlerini kabul etmemektedir. Çalışanlar örgütün beklentilerini karşılıyor olmasına rağmen, şahsi değerlerini

koruyarak örgütün kendilerini şekillendirmesine izin vermemektedir. Kendi kimliklerini kaybetmeme gayretinde olan çalışanlar bir yandan da örgüt ile bütünleşmeyi sürdürmektedir. İlimli bağlılığın olumlu yönü, çalışanlara yerinde bir kişisel tercih şansı sunduğu için dengeli bir bağlılık oluşturmastır. Bireylerin kendi sorumlulukları ile örgüte olan sadakatleri arasında yaşadıkları kararsızlık örgütteki verimi düşüreceği için bağlılığı olumsuz etkilemektedir (Bayram, 2005; Uygur, 2015: 40).

- **Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bireylerin örgütü amaç ve değerlerin bütünüyle benimsemesi ile örgüte karşı yüksek örgütsel bağlılık gelişir. Bu bağlılığın da örgüt ve bireyler açısından olumlu, olumsuz sonuçları vardır. Bu düzeyde bir bağlılıkları olan bireyler örgüte karşı güçlü tutumda bir bağlılık gösterirler. Yüksek düzey bağlılıkta bireyin kendini güvende hissetmesi, aidiyet, olumlu benlik algısı gibi duygular hakimdir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları; çalışanlar işlerinde başarı sağlarlar ve örgüt, bireyi bu başarısından ve sadakatinden dolayı çeşitli şekillerde ödüllendirir. Bireylerin örgüt içindeki genel olarak her durumdan (iş arkadaşları, çalışma ortamı, örgütteki gelecekleri, aldıkları ücret) memnuniyetleri yüksektir. Ayrıca tüm bunların yanında bireyin sahip olduğu itibar, örgütte kazandığı bilgi ve tecrübe de örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı olumlu sonuçlardır. Örgütte yüksek düzey bağlılığın getirdiği olumsuz sonuçlar ise; çalışanların kısıtlı hareketliliği, yaratıcılığı engellemekte, yeniliğe karşı engel oluşturmaktadır. Birey yüksek bağlılığı sonucu tüm enerjisini örgüt çıkarlarına hizmet ederek kullanırken özel hayatını ihmal ederek olumsuz sosyal ilişkiler geliştirmektedir (Bayram, 2005; Cengiz, 2001; Uygur, 2015: 36).

1.4.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma davranışları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları derece ve türe bağlı olarak olumlu ve olumsuz şekilde değişmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

- **Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Örgütler için düşünüldüğünde performans, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmede çaba sarf ederek örgüte sağladığı katkılar olarak tanımlanabilir.

Dolayısıyla çalışan performansının düşük ya da yüksek olması örgütü etkileyecektir. Çalışanların performansını yükseltebilmeleri ve örgüte katkı sağlayabilmeleri ise iş memnuniyetlerine bağlıdır. Örgüte bağlılığı olan bireylerin işlerinden memnun, üretken bireyler olduğu varsayılmaktadır (Balay, 1999; Erdil vd., 2004; Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

Örgütlerin başarısı örgüt üyelerine ve üyelerin gösterdikleri performansa bağlıdır (Bayrak Kök, 2010). Ancak Sulıman ve İles (2000) bağlılığın her boyutunda performansın yüksek sonuçlar doğurmayacağını vurgulamıştır. Devam bağlılığı, bireylerin maliyet oluşmaması adına örgütte kalmalarına sebep olduğu için burada yüksek performans beklenemez. Duygusal bağlılıkta ise örgütte kalmak bireylerin istekleri doğrultusunda geliştiği için çalışanların performansları yüksek olmaktadır. Araştırmalar örgütsel bağlılık ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamakla birlikte performansın farklı bağlılık boyutlarında farklı ilişkileri olduğunu desteklemektedir (Aktaran: Gümüş ve Sezgin, 2012: 125).

- **Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

Genellikle örgüte bağlı olmayan sebeplerle ortaya çıkan devamsızlık, çalışanların bulunması gereken yer ve zamanda orada olmaması olarak tanımlanır. Ancak bazı durumlarda çalışanlar zaruri olmadığı halde işe devamsızlık yapmaktadır. Böyle bir durumda görevini yerine getirmeyen çalışan örgüte mali sorunlar çıkarmaktadır (Balay, 2014; Gümüş ve Sezgin, 2012).

Yapılan çalışmalarda söz konusu bu ilişkinin güçlü olmadığını ortaya koyan çalışmalar vardır (Angle ve Perry, 1981). Ancak bağlılık ve devamsızlık arasında güçlü bir ilişki bulunmamasına karşın bağlılığın tek faktör olmamakla birlikte çalışan devamsızlığını azalttığı görüşü kabul görmektedir (Gül, 2003).

- **Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

İşe geç kalma, bireyin isteği dışında gelişen durumlar için örgütler tarafından kabul edilebilir bir durum iken; bireyin bilinçli yaptığı işe geç kalma davranışı örgütü olumsuz etkileyecektir. Buradan bakıldığında bilinçli geç kalma davranışı sergileyen

bireylerin bağlılığının düşük düzeyde olduğu düşünülebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 127).

Angle ve Perry (1981) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğunu belirtirken örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin işe geç kalma davranışlarının daha az olduğunu belirtmişlerdir.

- **Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti**

İş gücü devri örgüt üyelerinin çeşitli sebeplerle örgütten ayrılmalarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın en önemli görülen sonuçlarından biri düşük işgücü devridir. İşten ayrılma niyeti ise bireylerin örgütteki işlerine değil alternatif iş imkanlarına yoğunlaşması durumudur. İşten ayrılma eğilimi iş gücü devrini etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çaba sarf ederken örgütte kalmayı sürdürmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012; Varoğlu, 1993).

Örgüt üyelerinin örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılıkları varsa işgücü devir oranları düşük, düşük düzey bağlılıkları varsa işgücü devir oranı ya da işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır (Cohen, 1992).

1.5. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1.5.1. Motivasyonel Dil İle İlgili Yapılan Çalışmalar

1.5.1.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Karaaslan (2010) yaptığı çalışmada, ülke çapında çalışan bankanın çeşitli şubelerinde görev yapan 366 servis çalışanının katılımıyla motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, motivasyonel dilin alt boyutu olan empatik dil ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye, lider üye etkileşiminin alt boyutu olan katkı alt boyutunun tam manasıyla aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Mert (2011) bir kamu kuruluşunun Ankara'daki Genel Müdürlüğü'nde çalışan 126 beyaz yakalı üzerinde çalışmasını yürütmüştür. Çalışma bulgularında, yöneticilerin en çok kullandıkları söz ediminin etkisöz, en az kullanılan düzsöz edimi olduğu ortaya çıkmıştır. Yine sonuçlara göre yöneticinin kullandığı motive edici dil, çalışanların kendi

performansına ve yöneticinin performansına karşı olan algılarını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Mert ve diğerleri (2011) çalışmalarında, ulusal bir bankanın şubelerinde çalışan 2499 çalışana anket uygulanmış ve Mayfield, Mayfield ve Kopf'un (1995) geliştirdiği Motivasyonel Dil Ölçeği'ni Türkçeye uyarlamışlardır. Bununla birlikte motivasyonel dil ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve yönetici memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmış halinin geçerli ve güvenilir olduğu bulunmuştur.

Özen (2013) araştırmasında, Mayfield, Myfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeği'ni Türk kültürüne uyarlamayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda ölçeğin yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil olmak üzere üç boyutlu olduğu görülmüş; Okula Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmış şeklinin ise geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Özen (2014) çalışmasında okul müdürlerinin motive edici dil kullanımlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul Gaziosmanpaşa'daki 219 ilkokul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, kullanılan motivasyone dil ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi gözlenmiş, ikisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Gemalmaz (2014) Kahramanmaraş ve ilçelerinden seçilmiş 30 okulda çalışan 520 sınıf öğretmenin katılımıyla çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucuna göre, motivasyonel dil ile psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmış, lider üye etkileşiminin ise psikolojik sözleşmeyi olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Özen (2015) çalışmasında okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin ve gösterdikleri intibak ettirici lider özelliklerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin intibak ettirici liderlik özellikleri ve motive edici dili kullanma becerilerini birinci tabaka okullarda (gelişmiş) çalışan öğretmenler, ikinci ve üçüncü tabaka okullarda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde algılamaktadır. Okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı

dilin, birinci ve ikinci tabaka okullardaki öğretmenler üzerinde etkisi yokken; üçüncü tabaka okullarda öğretmenler üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır.

Latifoğlu (2015) Rize'deki Çaykur Genel Müdürlüğüne bağlı çay fabrikalarında çalışan 260 kişinin katılımıyla, motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında motivasyonel dilin; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Demir (2018a) çalışmasında, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesini amaçlamıştır. Çalışma sonucunda okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeyinin yüksek algılandığı okullarda öğretmen motivasyonunun yüksek olduğu görülmüştür.

Demir (2018b) Hatay ilinde çalışan 321 öğretmen ile çalıştığı araştırmada okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenlerin öz yeterliği arasındaki ilişkiye bakmıştır. Çalışma sonucunda, okul yöneticisinin kullandığı motive edici dilin öğretmen öz yeterliğini olumlu yordadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında okul müdürlerinin en çok kullandığı motivasyonel dil alt boyutu yönlendirici dil iken, en az kullanılanın anlam oluşturuucu dil olduğu tespit edilmiştir.

Yavuz (2018) araştırmasında motive edici dille öğretmenlerin rol fazlası davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmaya Düzce il ve ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 416 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları motive edici dilin, öğretmen rol fazlası davranışlarını çok düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Sivik (2018) Kahramanmaraş ili merkez ilçelerindeki 32 devlet ortaokulunda çalışan 595 öğretmenin katılımıyla gerçekleşen çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider üye etkileşimi ve motive edici dil kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları, lider üye etkileşimi üzerine görüşleri ve motive edici dile karşı algıları yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel adanmışlık ile lider üye etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasında orta düzey; lider üye etkileşimi ile motivasyonel dil kullanımı arasında yüksek düzey olumlu ilişki bulunmuştur.

Sönmez (2018) çalışmasında motivasyonel dil ile okul iklimi algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin, okul iklimi ve alt boyutlarında anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonel dil okul ikliminde belirleyici olarak görülmüş, destekleyici müdür davranışlarının sağlıklı okul iklimi için gerekli olduğu ifade edilmiştir.

Latifoğlu ve Saklı (2019) Rize Çaykur Genel Müdürlüğüne bağlı fabrikalarda çalışanlar ile yapılan çalışmalarında Motivasyonel dil kullanımının (empatik dil) örgütsel bağlılığı arttırıcı pozitif bir yordayıcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Yakut (2020) Çanakkale ili 58 resmi lisesinde çalışmakta olan 826 öğretmenin katıldığı araştırmasında, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmen örgütsel bağlılığına olan etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzey ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin motive edici dili kullanma düzeylerinin artması, örgütsel bağlılık düzeyini de arttırmaktadır.

1.5.1.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Sullivan (1988) ‘Three Roles of Language in Motivation Theory’ adlı makalesinde motivasyonel dil teorisini temellendirmiştir. Motivasyonel dil teorisinde liderin belirsizliği azalttığı, empati kurduğu ve anlam oluşturduğu edimlerini içeren üç söz ediminden bahsetmiştir. Ve diğer teorilerden ayıran bir özellik olarak liderin, dilin tüm işlevlerini kullanarak çalışan motivasyonu üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasını vurgulamıştır. Sullivan çalışması ile liderlerin tüm bu söz edimlerini bir arada ve etkili bir şekilde kullandığında çalışan motivasyonunun arttığı sonucuna varmıştır (Sullivan 1988).

Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) ‘Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development’ adlı çalışmaları ile motivasyonel dil teorisini ölçeklendirmişlerdir. Bu çalışmada, liderin diğer tüm özellikleri üzerine çalışmalar yürütüldüğü ancak dilin kendisine daha az odaklanıldığı vurgulanmıştır. Bu çalışma ile motivasyonel dil ölçeği geliştirilmiştir. 24 maddeden oluşan bu ölçek; yönlendirici dil, anlam yaratıcı dil ve empatik dil olmak üzere üç alt boyuta bölünmüştür.

Mayfield, Mayfield ve Kopf 'un (1998) 'The Effects Of Leader Motivating Language On Subordinate Performance And Satisfaction' çalışmalarında liderin kullandığı motivasyon dilinin çalışan alt performans ve memnuniyetine olan etkisi incelenmiştir. Burada lider iletişiminin çalışanın durumunu iyileştirmede kilit bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Çalışma sonucunda motivasyonel dil kullanımı ile performans ve memnuniyet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Mayfield ve Mayfield'in (2002) 'Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment' adlı çalışmalarında lider iletişim stratejilerinin çalışan bağlılığı ile ilişkisi incelenmiştir. Lider iletişiminin çalışan sadakatini nasıl arttıracığına yönelik örnekler belirtilmiştir. Ayrıca bu çalışmada liderlere organizasyonel iletişimde iletişim türlerinden hangisinin en uygun olacağını göstermek için bakış açıları sunulmuştur. Araştırma sonucunda motivasyonel dil kullanımının çalışan bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2009a) liderin söylemleri ile eylemleri uyumlu olduğunda çalışanların en iyi sonuçlara ulaştığı varsayımına dayanarak ortaya çıkmış bir çalışmadır. Başarılı lider iletişiminin ancak etkili lider-üye etkileşimi sayesinde gerçekleştiği belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, motivasyonel dilin iş doyumu ve performans ile arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı görev üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Mayfield ve Mayfield (2009b) liderin kullandığı motive edici dil ile çalışan devamsızlığını inceledikleri 'The Role Of Leader Motivating Language In Employee Absenteeism' isimli çalışmayı yayımlamışlardır. Bu çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, liderin kullandığı motivasyonel dilin çalışan devamsızlığını azalttığı tespit edilmiştir.

Mayfield ve Mayfield (2010) çalışmalarında Güneydoğu ABD'deki sağlık tesisinde çalışan 151 çalışan ile lider ve ikili düzeyde iletişimin performans ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, lider ve çalışan arasında ikili düzeyde kullanılan motivasyonel dilin çalışan performansı ve iş tatminini arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Simmons ve Sharbrough III (2013) çalışmalarında denetçilerin kullandığı motivasyonel dil ile çalışan iş doyumu, liderin etkililiği ve liderin iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışma denetçinin motivasyonel dili ile liderlik tarzları arasında yapılacak çalışmalara öncü olması bakımından önemli görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre denetçilerin kullandığı motivasyonel dil ile çalışan iş doyumu, lider etkililiği ve iletişimi arasında olumlu bir ilişki görülmüştür.

Sarros ve diğerleri (2014) 'Leaders and their use of motivating language' isimli çalışmalarında liderlerin motivasyonel dili kullanım şekilleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada liderlerin karşılaştıkları sorunlar karşısında dilin hangi çeşidini kullandığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, liderin en sık kullandığı dil unsuru yönlendirici dil olarak bulunurken; örgüt başarısı için liderin üç dil unsurunu da doğru koşullarda kullanması gerektiği tespit edilmiştir.

Gutierrez-Wirsching ve diğerleri (2015) çalışmalarında motive edici dili, hizmetkar liderliğin çalışan çıktıları üzerinde olumlu etki yaratması için arabulucu olarak önermeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, hizmetkar liderliğin motivasyonel dil aracılığıyla, çalışan performansını, bağlılığını, işe devamlılığını, öz yeterliğini ve lider memnuniyetini arttırdığı görülmüştür. Ayrıca motivasyonel dilin, hizmetkar liderliğin sözel yönüne aracılık ettiği tespit edilmiştir.

1.5.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

1.5.2.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Balay (2000) çalışmasında resmi liselerde ve özel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığını incelemeyi amaçlamıştır. Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin özel liselerde çalışan öğretmenlere göre örgütsel bağlılık algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin özdeşleşme algıları ve içselleştirme boyutundaki bağlılıkları, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Durna ve Eren (2005) çalışmalarında Niğde ilindeki eğitim ve sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile çeşitli demografik faktörleri karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda yaş, kurum, medeni durum ve kıdem ile çalışanların örgütsel,

duygusal ve normatif bağılıkları arasında ilişki olduğu; süreklilik bağılılığı ile değişkenler arasında ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

Bayrak Kök (2010) çalışmasında Pamukkale Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağılıkları incelenmiştir. Araştırmada ücret, akademik ortam faktörlerinin iş tatmini üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel bağıllık da ise örgütsel kimlik birliğine yönelik yüksek bağıllık göstermedikleri görülmüştür.

Çetin Gürkan (2006) çalışmasında örgüt iklimi ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Trakya üniversitesinde çalışan öğretim üye ve görevlileri ile yapılan bu çalışma sonucuna göre örgüt iklimi ve örgütsel bağıllığın ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) yapmış oldukları çalışmada iş tatmini, örgütsel bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerine etkilerini araştırmıştır. Sakarya-Kocaeli bölgesinde 391 otomotiv sanayi çalışanı ile yapılan çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağıllık unsurlarının vatandaşlık davranışları ile; örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ve vatandaşlık davranışının performans üzerine etkili olduğu görülmüştür.

Uygur (2007) 323 banka çalışanı ile yaptığı araştırmasında örgütsel bağıllık ile çalışan performansı ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağıllık ve performansları arasında düşük düzey zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Mahmutoğlu (2007) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışan 235 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdiği doktora tezinde, yöneticilerin iş doyumu ve örgütsel bağıllığı algılama düzeyleri ve ikisi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin iş doyumları ile örgütsel bağıllığa ilişkin görüşleri arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağıllık görüşleri ile yaş, eğitim, cinsiyet, kıdem ve yönetim görevleri arasında ise anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Ertan (2008) çalışmasını Antalya ve ilçelerinde yer alan 20 tane beş yıldızlı otelde çalışan 402 çalışan ile gerçekleştirmiştir. İşletme çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve performansını belirlemek, örgütsel bağlılık ve motivasyonun performans üzerine etkisini belirlemek üzere yapılan araştırmada; örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu orta düzeyde iş performansı ise yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde; örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun ise performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Başığit (2009) yüksek lisans tezinde Ankara'nın Sincan ilçesinin 45 okulunda çalışmakta olan 321 ilköğretim öğretmeni ile çalışmasını yürütmüş ve öğretmenlerin karar alma süreçleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin karar alma süreci ve örgütsel bağlılığı, cinsiyet, eğitim, branş ve kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Ancak öğretmen karar alma sürecine katılma düzeyi ile bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Budak (2009) çalışmasında Kocaeli'nin 4 ilçesinden seçilen 30 ilköğretim okulunda görev yapan 575 kadrolu ve sözleşmeli öğretmen ile çalışmış ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını incelemiştir. Bulgulara göre, kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı; medeni durum, eğitim durumu, branş ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği, cinsiyet, yaş, istihdam ve kıdeme göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Karahan (2015) çalışmasında doktorların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Araştırmasını Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde çalışan 249 doktor ile gerçekleştirmiştir. Bulgulara göre, örgütsel bağlılığın çalışanların iş tatmini üzerine pozitif etkilerinin olduğu, örgütsel bağlılık düzeyi ve iş tatmini arasında doğru bir orantı olduğu tespit edilmiştir.

Yüceler (2009) çalışmasında örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Konya Selçuk Üniversitesi akademik personeli ile yapılan çalışma sonucunda örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ve örgütsel bağlılığı oluşturma ve geliştirmede etkin olduğu tespit edilmiştir.

Coşkun (2012) çalışmasında işyerinde işe devamsızlık ve kendini işe verememede etkili olan faktörleri araştırmıştır. İki farklı kurumda yapılan çalışmada işe devamsızlık açısından çalışanların sağlık durumları ve demografik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kendini işe verememe açısından çalışanların sağlık durumları ve demografik özellikleri bakımından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bakay (2014) öğretmen devamsızlığını incelediği çalışmasını İzmir ili Menderes ilçesinde görev yapan 564 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada öğretmenlerin devamsızlık oranlarının yerleşim yeri, okul türü, okulun öğretim şekli, öğretmen cinsiyeti ve yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çekmecelioğlu (2014) göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Göreve yönelik liderlik tarzının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İnsan yönelik liderlik tarzının performans ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Köse (2014) bir kamu kuruluşunda yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre çalışanların örgüt kültürü algılama ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yalçın (2014) doktora tezini Erzincan il merkezinde görev yapan 515 öğretmenin katılımıyla yürütmüştür. Araştırma sonucunda, iş yaşam kalitesi ve dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı ve olumlu, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam kalitesi arasında ise anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Çavundurluoğlu (2016) çalışmasında ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Adana ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 297 öğretmen ile çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı orta düzey bulunmuştur. Bağlılık alt boyutlarından içselleştirme alt boyutu diğer alt boyutlara göre (uyum, özdeşleşme) daha yüksek olarak tespit edilmiştir. öğretmen örgütsel bağlılığı, bağlılığın alt boyutlarında

cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermez iken bazı alt boyutlarda yaş ve hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

Kartopu (2016) pilotlar ile yaptığı çalışmasında askeri pilotların işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık ve alternatif iş olanaklarının etkisini araştırmayı hedeflemiştir. Araştırma sonucuna göre işten ayrılma niyetine etki eden değişkenler duygusal bağlılık, iş tatmini, algılanan alternatif iş olanakları ve devam bağlılığı olarak tespit edilmiştir.

Dalmış (2018) havacılık sektöründe yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerine etkisini araştırmıştır. Ankara Esenboğa havaalanında çalışan 242 kişi ile yapılan çalışma sonucuna göre, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Uludağ (2018) Ankara ili bir kamu kuruluşundaki çalışanlarla yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Demir Balcı (2019) çalışmasında okul öncesi öğretmen algılarına göre yönetici liderlik stili ile öğretmen örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticinin liderlik stilleri öğretmen örgütsel bağlılığını şu şekilde etkilemektedir: Dönüşümcü liderlik stili örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarını; sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunu pozitif yönde yordamaktadır.

Erdoğdu (2019) kamu kurumunda görev yapan çalışanlarla yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla 764 çalışanla yaptığı araştırma sonucuna göre, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının; iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde ise örgütsel bağlılığın pozitif yönde aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2019) kamu ve özel sektörde çalışan 244 eğitimci ile gerçekleştirilen çalışmada lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre lidere duyulan güvenin duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile negatif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Varışlı (2019) Ankara ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yaptığı uygulamasında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada devamlılık bağlılığının dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür.

İlker (2019) araştırmasını Bursa ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında çalışan 333 okul müdürü ile yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kurumsal itibar algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik algıları orta düzeyde bulunmuştur. Okul müdürlerinin kurumsal itibar algıları ile çalışma süreleri arasında ve örgütsel bağlılıkları ile medeni durum ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile kurumsal itibar arasında ise anlamlı, olumlu ve orta güçlükte bir ilişki tespit edilmiştir.

Kılıçkaya (2019) çalışmasında İstanbul ilindeki imam hatip liselerinde çalışan 350 öğretmenin katılımıyla gerçekleşen çalışmada öğretmenlerin örgütsel kimlik algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel kimlik algısı yükseldikçe örgütsel bağlılığın da yükseldiği ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin alanlarına göre değişkenler incelendiğinde, meslek dersleri öğretmenlerinin örgütsel kimlik algılarının ve örgütsel bağlılık algılarının kültür dersleri öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bal (2020) işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ve öncüller belirlemek amacıyla çalışmasını yürütmüştür. İstanbul Sabiha Gökçen, Ankara ve Antalya havalimanlarında çalışan 118 havacılık çalışanı ile yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yeterli ücret ve iş güvencesi öncülleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunmuştur.

1.5.2.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

McFarlin ve Sweeney (1992) çalışmasını 675 banka çalışanı ile gerçekleştirmiştir. Prosedür (yönetici değerlendirmesi) ve dağıtım adaletinin (ücret ve iş tatmini) örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılan çalışmada dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu belirlenmiştir

Tett ve Meyer (1993) 'Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings' isimli çalışmasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, devir niyeti ve hızı üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık devir niyetini belirlemektedir ve iş tatmini etkisinin örgütsel bağlılıktan daha güçlü olduğu görülmektedir.

Rowden (2000) 'The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment' çalışmasında karizmatik liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. ABD'de 67 kurumdan altısı çalışmaya katılmayı kabul etmiş buradaki 245 çalışan ile katılım gerçekleşmiştir. Araştırma sonucuna göre, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki varken, eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Bogler ve Somech (2004) çalışmasında öğretmen yetkilendirmesi ile örgütsel bağlılık, profesyonel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. İsrail ortaokul ve liselerinde çalışan 983 öğretmen ile yapılan çalışma sonuçlarında, mesleki gelişim, statü ve öz yeterlik örgütsel bağlılığın ve öğretmen yetkilendirmesinin önemli yordayıcısı iken; karar verme ve öz yeterlik de örgütsel vatandaşlığın güçlü yordayıcısıdır.

Emadi ve Marquardt (2007) çalışmalarında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmada örgüt kültürünün kariyer faydaları örgütsel bağlılık arasında geliştirici bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Middleton (2008) çalışmasında, öğretmen algılarına göre ilkökul yöneticilerinin dürüstlüğüne; öğretmenin bağlılığına, vatandaşlık davranışlarına ve iş memnuniyetine olan etkisi ve bu duruma örgütsel kimliğin aracı rolü üzerine inceleme yapmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel kimliğin; bağlılık, vatandaşlık davranışı ve iş memnuniyeti ile olumlu bir ilişkisi olduğu görülmüş ve örgütsel kimliğin tam bir aracı rol oynadığı

tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin dürüstlüğü ile ilgili olumlu algıya sahip öğretmenler aynı zamanda olumlu örgütsel kimlik algısına sahip olmakta bu da örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetini arttırmaktadır.

Manetje ve Martins (2009) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmalarında örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgüt kültürü örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir değişken olarak görülmüştür.

Wang (2010), üniversite öğretmenlerinin örgütsel bağlılık, iş stresi, ruh sağlığı ve motivasyonun performanslarına etkisini incelediği bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, devam bağlılığı ile iş performansı arasında olumsuz, duygusal bağlılık ile iş performansı arasında olumlu ilişkisi; iş stresinin iş performansı üzerine olumlu, ruh sağlığının iş performansı üzerine olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Malik ve diğerleri (2010) ‘Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan’ adlı çalışmada Pakistan üniversitesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyetlerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, iş memnuniyeti, denetim kalitesi ve ücretin öğretim üyelerinin örgütsel bağlılığını anlamlı ve olumlu etkilediği görülmüştür.

Hulpia ve diğerleri (2010) çalışmada iş birliğine dayalı lider bir ekibinin, karar verme ve bağlam değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ilişkisi incelenmiştir. İşbirlikçi liderlik ekibinin desteği öğretmen örgütsel bağlılığını tahmin etmede önemli görülmüştür. Ayrıca karar vermenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Albdour ve Altarawneh (2014) Ürdün bankalarında çalışan 336 kişinin katılımıyla gerçekleşen çalışmada çalışan bağlılığı ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, çalışan bağlılığına sahip bireylerin örgütsel bağlılığının da yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan bağlılığı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek düzey, devam bağlılığı ile düşük düzey bir ilişki tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analiz edilmesi ile geçerlik ve güvenirlik üzerinde durulmuştur.

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi şartları içerisinde ve olduğu gibi betimlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama modelinde ise, iki ve daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin olup olmadığı ve varsa derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2009: 76-81). Bu çerçevede, araştırma kapsamında, “Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre; okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Diyarbakır ili merkez ilçelerinde toplamda 730 okul öncesi öğretmeni görev yapmaktadır. Araştırma örneklemini ise evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 352 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; *Cinsiyet, Okul müdürlerinin cinsiyeti, Öğrenim durumu, Okul müdürlerinin öğrenim durumu Okula atanma şekli, Görev yaptıkları okul kademesi, Yaşları, Bulundukları okuldaki çalışma süresi, Mesleki kıdem ve Aynı yöneticiyle çalışma süresi* değişkenlerine göre dağılımlarına ilişkin yüzde ve frekans değerleri ve bunlara yönelik açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.2.1. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1 Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Öğretmen Cinsiyeti	N	%	Okul Müdürü Cinsiyeti	N	%
Kadın	307	87,2	Kadın	90	25,6
Erkek	45	12,8	Erkek	262	74,4
Toplam	352	100,0	Toplam	352	100,0

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 87,2’si kadın, % 12,8’i ise erkektir. Okul öncesi öğretmenlerinin çoğunlukla kadın olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu oranlar beklenen düzeydedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin ise %25,6’sı kadın, %74,4’ü ise erkektir. Okul öncesi öğretmenlerinin çoğunlukla kadın olmasına rağmen, okul müdürlerinin yaklaşık dörtte üç oranında erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

2.2.2. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin öğrenim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2. Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğretmen Öğrenim Durumu	N	%	Okul Müdürü Öğrenim Durumu	N	%
Lisans	331	94,0	Lisans	313	88,9
Lisansüstü	21	6,0	Lisansüstü	39	11,1
Toplam	352	100,0	Toplam	352	100,0

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin %94’ü *lisans*, % 6’sı ise *Lisansüstü* eğitim mezunudur. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin öğrenim durumu dağılımı %88,9’u *Lisans*, % 11,1’i ise *Lisansüstü* eğitim şeklindedir.

2.2.3. Öğretmenlerin Atanma Durumuna Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin atanma şekline (tercih ile-tercih dışı) göre dağılımına ilişkin bulgular Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2.3 Öğretmenlerin Atanma Durumuna Göre Dağılımları

Atanma Şekli	N	%
Tercih ile	301	85,5
Tercih Dışı	51	14,5
Toplam	352	100,0

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin %85,5'i kendi tercih ettikleri okullardan birine atanmışken %14,5'i tercihleri dışındaki okullara atanmışlardır.

2.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesi ve Yaşlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine ve yaşlarına göre dağılımına ilişkin bulgular Tablo 2.4'te verilmiştir.

Tablo 2.4 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Kademesi ve Yaşlarına Göre Dağılımları

Okul Kademesi	N	%	Yaş	N	%
Anaokulu	188	53,4	21-32yaş	204	58,0
İlkokul	141	40,1	33-40yaş	121	34,4
Ortaokul	17	4,8	41-50yaş	24	6,8
Lise	6	1,7	51+	3	,9
Toplam	352	100,0	Toplam	352	100,0

Tablo 2.4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin %53,4'ü Anaokullarında, %40,1'i İlkokullarda, %4,8'i Ortaokullarda ve %1,7'si Liselerde bulunan okul öncesi

sınıflarında görev yapmaktadırlar. Öğretmenlerin %92,4'le büyük çoğunluğunun 40 yaş altı yaş grubunda yer aldığı görülmektedir.

2.2.5. Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Çalışma Süresi ve Kıdemlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma süresi ve kıdemlerine ilişkin bulgular Tablo 2.5'te sunulmuştur.

Tablo 2.5 Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışma Süresi ve Kıdemlerine Göre

Okuldaki Çalışma Süresi	N	%	Kıdem	N	%
1-3yıl	234	66,5	1-5yıl	162	46,0
4-6yıl	74	21,0	6-10yıl	99	28,1
7-9yıl	23	6,5	11-15yıl	65	18,5
10+	21	6,0	16+	26	7,4
Toplam	352	100,0	Toplam	352	100,0

Tablo 2.5'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin % 66,5'i 1-3 yıl, %21'i 4-6 yıl, %6,5'i 7-9 yıl ve %6'sı ise 10 yıl ve üzeri bir süreden beri şu an bulundukları okulda görev yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %46'sı 1-5 yıl, %28,1'i 6-10 yıl, %18,5'i 11-15 yıl ve %7,4'ü 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

2.2.6. Öğretmenlerin Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 2.6'da verilmiştir.

Tablo 2.6 Öğretmenlerin Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi	N	%
1-4yıl	330	93,8
5-8yıl	16	4,5
9+	6	1,7
Toplam	352	100,0

Tablo 2.6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin %93,8’i 1-4 yıldır, %4,5’i 5-8 yıldır, %1,7’si ise 9 ve daha fazla yıldır aynı yöneticiyle görev yapmaktadır

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma amaçları kapsamında iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.3.1. Motivasyonel Dil Ölçeği (MDÖ)

1988 yılında Sullivan tarafından ortaya atılan Motivasyonel Dil Teorisi Mayfield, Mayfield ve Kopf tarafından 1995’te ölçek olarak geliştirilmiştir. Orijinal ölçekte etkisöz edimi 10, edimsöz edimi 6 ve düzsöz edimi 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmasıyla geçerlilik ve güvenirlik testleri Mert vd. (2011) ve Özen (2013) tarafından yapılmıştır.

Bu çalışmada Özen (2013) tarafından Türk kültürüne uyarlanan Motivasyonel Dil Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 24 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ortaya çıkan bu 3 boyut sırasıyla, *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) olarak adlandırılmıştır. Ölçekte 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen katılıyorum şeklinde 5’li likert kullanılmıştır. MDÖ’nün yapı geçerliği için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniğine göre yapılan AFA sonuçlarına göre 24 madde ile yapılan faktör analizi sonrasında ölçeğin maddelerinin öz değeri 1’den büyük üç alt faktörden oluştuğu saptanmıştır. Elde edilen 3 alt faktörde toplanan ölçeğin toplam varyans miktarı % 69’dur. Ölçek maddelerinin faktör yükleri .54 ile .84 arasında değişen değerlerde bulunmuştur Uyarlama çalışmasında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı yönlendirici dil alt ölçeğinde 0,94, cesaret verici dil alt ölçeğinde 0,93, aitlik yaratıcı dil alt ölçeğinde ise 0,88 olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmalarda Motivasyonel Dil Ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik ölçütlerini karşıladığı görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında 352 kişiye uygulanan Motivasyonel Dil Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,97 olarak hesaplanmıştır.

2.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği(ÖBÖ)

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin (ÖBÖ) orijinal formu 18 maddeden oluşmaktadır. Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından İngilizceden Türkçeye uyarlanan 'Örgütsel Bağlılık' ölçeği toplamda 3 boyuttan oluşan 18 maddedir. Ölçekteki üç boyut sırasıyla **Duygusal Bağlılık** (1-6. maddeler), **Devam Bağlılığı** (7-12. maddeler) ve **Normatif Bağlılık** (13-18. maddeler) şeklindedir. Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters maddelerdir. Bu nedenle ters kodlanmışlardır. Ölçekte 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Tamamen katılıyorum şeklinde 5'li likert kullanılmıştır.

Ölçeğin uyarlama çalışmasında yapı geçerliği kapsamında Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Her boyutta altı madde olmak üzere toplam 3 boyut ve 18 madde olan ölçek AFA sonuçları açısından doğrulanmıştır. Faktör yükleri .33 ile .80 arasında dağılmaktadır. 13. madde (.33 faktör yükü) dışındaki maddelerin tamamı .40 üzeri faktör yüküne sahiptir. DFA'da yer alan Ki-Kare (Chi-Square)/serbestlik derecesi oranının (df) 3'ün altında olması koşulu aranmıştır. DFA ile hesaplanan (χ^2/sd) oran ise 2.104'dır ve bu değer, önerilen faktör modelinin verilerle iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu analiz bulguları ölçeğin orijinal yapısını destekler nitelikte sonuçlar vermiştir. AFA sonucunda toplam varyansın %52'sini açıklayan 3 boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha değeri ölçek toplamında 0,88 olarak tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında 352 kişiye uygulanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Croanbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,73 olarak hesaplanmıştır.

2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplama amacıyla ölçek formlarının uygulanabilmesi için Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Verilerin bir kısmı Covid-19 salgını dolayısıyla okulların kapalı olduğu dönemde Google Form üzerinden, bir kısmı ise okullar açıldığında örneklem alınan okullara gidilerek araştırmacı tarafından 14.09.2020-10.11.2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Uygulanan veriler araştırmacı tarafından incelenerek özensiz ve dikkatsiz doldurulduğu düşünülen formlar ayıklandıktan sonra istatistiksel analizlerin yapılması için SPSS programına işlenmiştir.

2.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Araştırmanın verileri SPSS programına aktarıldıktan sonra verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm maddelerde, boyutlarda ve ölçek toplamalarında çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında olduğu tespit edilmiş (George ve Mallery, 2010) ve verilerin normal dağılım gösterdikleri kanaatine varılmıştır. Bu nedenle yapılan analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde; yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, t-testi, ANOVA, spearman korelasyon ve regresyon hesaplamalarından yararlanılmıştır. Karşılaştırmalarda anlamlılık .05 düzeyine göre test edilmiştir. T-testinde varyansların eşitliği (homojenlik) durumu Levene testiyle kontrol edilmiş ve testler .05 düzeyinde çoğunlukla anlamsız ($p > .05$) çıktığı için bu şartın sağlandığı anlaşılmış ve bu durumda t-testi tablosundaki birinci satır olan “Equal variances assumed” satırındaki değerler kullanılmıştır. Levene testinin anlamlı çıktığı ($p < .05$) ve dolayısıyla homojenlik şartının sağlanmadığı durumlarda ise ikinci satır olan “Equal variances not assumed” satırındaki değerler kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılırken varyansların eşitliği durumu yine Levene testiyle kontrol edilmiş ve testler .05 düzeyinde anlamsız ($p > .05$) çıktığı için bu şartın sağlandığı anlaşılmıştır. Bu nedenle post-hoc testlerinde homojenlik varsayımına dayalı testlerden Sheffe seçilmiştir. Sheffe testinin seçilmesinin sebebi karşılaştırılacak gruplardaki örneklem sayıları arasındaki farkın fazla olmasıdır. Bazen de ANOVA testinde p değeri anlamlı çıkmasına rağmen Sheffe testinde gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durumlarda LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır. Regresyon testi için gerekli varsayımlar olan normal dağılım ve doğrusallık varsayımları kontrol edilmiş ve bu şartların sağlandığı görülerek regresyon analizi yapılmıştır. Bu test en küçük anlamlı farkları bile tespit etmeye dönük işlem yaptığı için istenen sonuçlara bu testle ulaşılmıştır.

Ölçek maddelerinin ortalamaları yorumlanırken derecelendirme puan aralıkları aşağıdaki aralıklara göre yorumlanmıştır:

Tablo 2.7 Derecelendirme Puan Aralıkları

Motivasyonel Dil Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Aralık
Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.79
Katılmıyorum	Katılmıyorum	1.80-2.59
Kararsızım	Kararsızım	2.60-3.39
Katılıyorum	Katılıyorum	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	4.20-5.00

2.6. GÜVENİRLİK

Toplanan verilerin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach's Alpha güvenirlik testine başvurulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.8'de verilmiştir.

Tablo 2.8 Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerlerine İlişkin Bulgular

Motivasyonel Dil Ölçeği			Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yönlendirici Dil	10	,96	Duygusal Bağlılık	6	,79
Cesaret Verici Dil	9	,94	Devam Bağlılığı	6	,60
Aitlik Yaratıcı Dil	5	,90	Normatif Bağlılık	6	,70
Ölçek Toplamı	24	,97	Ölçek Toplamı	18	,73

Tablo 2.8'de görüldüğü gibi ölçeklerin boyutları ve ölçek toplamlarına ilişkin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları ,60 ile ,97 değerleri arasında değişmektedir. Literatürde Cronbach's Alpha değerleri için:

$0 < R^2 < 0.40$ ise *güvenilir değil*;

$0.40 < R^2 < 0.60$ ise *düşük güvenilirlikte*;

0.60 < R² < 0.80 ise oldukça güvenilir;

0.80 < R² < 1.00 ise yüksek güvenilirlikte şeklinde değerlendirmeler yer almaktadır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018:19). Bu durumda ölçeklerin ve ölçek boyutlarının güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgiye dayanarak araştırma kapsamında toplanan verilerin güvenilir olduğu söylenebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma amaçları çerçevesinde elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bulgular alt amaçların sırasına göre yer almaktadır.

3.1. OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL DÜZEYLERİ

Katılımcıların Motivasyonel dil ölçeğine ilişkin cevaplarının genel ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 3.1’ de verilmiştir.

Tablo 3.1 Motivasyonel Dil Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	$\bar{X}$	SS	Düzy
Yönlendirici Dil	3,53	0,92	Katılıyorum
Cesaret Verici Dil	3,22	0,91	Kararsızım
Aitlik Yaratıcı Dil	3,55	0,87	Katılıyorum
Ölçek Toplamı	3,42	0,85	Katılıyorum

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeylerine yönelik; Yönlendirici Dil boyutuna “Katılıyorum” ($\bar{X}$:3,53), Aitlik Yaratıcı Dil boyutuna “Katılıyorum” ($\bar{X}$:3,55) düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin Cesaret Verici Dil boyutunda ise “Kararsızım” ($\bar{X}$:3,22) düzeyinde kaldıkları tespit edilmiştir.

Ölçek toplamında ise öğretmenlerin “Katılıyorum” ($\bar{X}$:3,42) düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler, müdürlerinin genel anlamda motive edici bir dil kullandığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

3.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin genel ve alt boyutlarda aritmetik ortalama, standart sapma ve düzeylerine ilişkin sonuçları Tablo 3.2’ de belirtilmiştir.

Tablo 3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	$\bar{X}$	SS	Düzey
Duygusal Bağlılık	3,63	0,74	Katılıyorum
Devam Bağlılığı	2,59	0,62	Kararsızım
Normatif Bağlılık	2,84	0,67	Kararsızım
Ölçek Toplamı	3,02	0,45	Kararsızım

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında Devam Bağlılığı boyutuna “Kararsızım” ($\bar{X}$:2,59), Normatif Bağlılık boyutuna “Kararsızım” ($\bar{X}$:2,84) ve ölçek toplamına “Kararsızım” ($\bar{X}$:3,02) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Duygusal Bağlılık boyutunda ise “Katılıyorum” ($\bar{X}$:3,63) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

3.3. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin ‘okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul müdürlerinin cinsiyeti, öğrenim durumu, okul müdürlerinin öğrenim durumu, okula atanma şekli, görev yaptıkları okul kademesi, yaş, bulundukları okulda çalışma süresi, mesleki kıdem ve aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamlarında) *Cinsiyete* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3 Öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Yönlendirici Dil	Kadın	307	3,47	0,94	-2,95	350	,00*
	Erkek	45	3,90	0,73			
Cesaret Verici Dil	Kadın	307	3,16	0,91	-3,50	350	,00*
	Erkek	45	3,66	0,80			
Aitlik Yaratıcı Dil	Kadın	307	3,49	0,89	-4,20	350	,00*
	Erkek	45	3,94	0,62			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Kadın	307	3,36	0,86	-3,44	350	,00*
	Erkek	45	3,82	0,68			
Duygusal Bağlılık	Kadın	307	3,63	0,72	0,06	350	,95
	Erkek	45	3,62	0,86			
Devam Bağlılığı	Kadın	307	2,57	0,58	-1,67	350	,10
	Erkek	45	2,79	0,85			
Normatif Bağlılık	Kadın	307	2,83	0,67	-0,93	350	,36
	Erkek	45	2,93	0,67			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Kadın	307	3,01	0,44	-1,44	350	,15
	Erkek	45	3,11	0,48			

(*p < .05)

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi, Okul öncesi öğretmenlerinin 'okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile' ilişkin görüşlerinin *Cinsiyete* göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < .05$). Sonuçlara göre ölçek toplamında kadın öğretmenlerin "Kararsızım" ($\bar{X}$:3,36), erkek öğretmenlerin "Katılıyorum" ($\bar{X}$:3,82) düzeyinde görüş bildirdikleri ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre erkek okul öncesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin görüşleri kadın okul öncesi öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. 'Yönlendirici Dil' boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,47) ile erkek öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,90) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 'Cesaret Verici Dil' boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,16) ile erkek öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,66) arasında anlamlı bir farklılık vardır. 'Aitlik Yaratıcı Dil' boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,49) ile erkek öğretmenlerin ($\bar{X}$:3,94) puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bulgulara göre tüm boyutlarda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında erkek okul öncesi öğretmenlerinin kadınlara göre, okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin daha pozitif oldukları görülmektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin *Cinsiyete* göre karşılaştırılmasında ise tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > .05$).

3.3.2. Okul Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları Ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin *Okul Müdürlerinin Cinsiyetine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3.4 Okul müdürlerinin cinsiyetlerine ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Yönlendirici Dil	Kadın	90	3,76	0,91	2,88	350	,00*
	Erkek	262	3,44	0,91			
Cesaret Verici Dil	Kadın	90	3,43	0,85	2,47	350	,01*
	Erkek	262	3,15	0,92			
Aitlik Yaratıcı Dil	Kadın	90	3,76	0,82	2,68	350	,01*
	Erkek	262	3,48	0,87			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Kadın	90	3,64	0,80	2,87	350	,00*
	Erkek	262	3,34	0,85			
Duygusal Bağlılık	Kadın	90	3,68	0,75	,81	350	,42
	Erkek	262	3,61	0,73			
Devam Bağlılığı	Kadın	90	2,55	0,54	-,72	350	,47
	Erkek	262	2,61	0,65			
Normatif Bağlılık	Kadın	90	2,88	0,72	,53	350	,60
	Erkek	262	2,83	0,65			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Kadın	90	3,04	0,44	,37	350	,71
	Erkek	262	3,02	0,45			

(* $p < .05$)

Tablo 3.4’te görüldüğü gibi, Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşleri *okul müdürlerinin cinsiyetine* göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). Sonuçlara göre, ölçek toplamında okul müdürü kadın olan öğretmenlerin “Katılıyorum” ($\bar{X}$:3,64) ve okul müdürü erkek olan öğretmenlerin “Kararsızım” ($\bar{X}$:3,34) düzeyinde görüş bildirdikleri ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kadın

okul müdürlerinin, erkek okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde motivasyonel dil kullandığı görülmektedir.

‘Yönlendirici Dil’ boyutunda okul müdürü kadın olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,76) ile okul müdürü erkek olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,44) arasında anlamlı bir farklılık vardır. ‘Cesaret Verici Dil’ boyutunda okul müdürü kadın olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,43) ile okul müdürü erkek olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,15) arasında anlamlı bir farklılık vardır. ‘Aitlik Yaratıcı Dil’ boyutunda okul müdürü kadın olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,76) ile okul müdürü erkek olan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,48) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bulgulara göre tüm boyutlarda okul müdürü kadın olan öğretmenlerin, okul müdürü erkek olan öğretmenlere göre okul müdürünün kullandığı motivasyonel dile ilişkin görüşleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu durum, öğretmenlere göre kadın müdürlerin daha motivasyonel bir dil kullandığı şeklinde yorumlanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin algılarının *okul müdürlerinin cinsiyetine* göre karşılaştırılmasında ise tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$).

3.3.3. Öğretmen Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamlarında) *Öğrenim Durumlarına* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5 Öğretmenlerin öğrenim durumlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Yönlendirici Dil	Lisan	331	3,53	0,90	0,04	21,38	,97
	Lisansüstü	21	3,51	1,23			
Cesaret Verici Dil	Lisan	331	3,20	0,89	-1,66	350	,10
	Lisansüstü	21	3,54	1,14			
Aitlik Yaratıcı Dil	Lisan	331	3,55	0,84	0,10	21,16	,92
	Lisansüstü	21	3,52	1,25			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Lisan	331	3,41	0,83	-0,61	350	,54
	Lisansüstü	21	3,53	1,15			
Duygusal Bağlılık	Lisan	331	3,63	0,73	-0,34	350	,73
	Lisansüstü	21	3,68	0,83			
Devam Bağlılığı	Lisan	331	2,59	0,61	-0,79	350	,43
	Lisansüstü	21	2,70	0,74			
Normatif Bağlılık	Lisan	331	2,84	0,66	-0,38	350	,71
	Lisansüstü	21	2,90	0,81			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Lisan	331	3,02	0,45	-0,74	350	,46
	Lisansüstü	21	3,09	0,46			

(*p < .05)

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi, Okul öncesi öğretmenlerinin 'okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile' ve 'örgütsel bağlılığa' ilişkin görüşlerinin *öğrenim durumuna* göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamalarında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (p > .05).

3.3.4. Okul Müdürü Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin 'okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile' ve 'örgütsel bağlılığa' ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamalarında) *Okul Müdürlerinin Öğrenim Durumlarına* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6 Okul müdürlerinin öğrenim durumlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Yönlendirici Dil	Lisans	313	3,46	0,91	-3,91	350	,00*
	Lisansüstü	39	4,06	0,86			
Cesaret Verici Dil	Lisans	313	3,14	0,88	-4,80	350	,00*
	Lisansüstü	39	3,87	0,91			
Aitlik Yaratıcı Dil	Lisans	313	3,49	0,85	-3,77	350	,00*
	Lisansüstü	39	4,04	0,84			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Lisans	313	3,35	0,83	-4,51	350	,00*
	Lisansüstü	39	3,98	0,83			
Duygusal Bağlılık	Lisans	313	3,60	0,72	-2,14	45,49	,04*
	Lisansüstü	39	3,89	0,83			
Devam Bağlılığı	Lisans	313	2,61	0,59	0,82	43,08	,42
	Lisansüstü	39	2,50	0,82			
Normatif Bağlılık	Lisans	313	2,85	0,66	0,53	350	,60
	Lisansüstü	39	2,79	0,73			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Lisans	313	3,02	0,44	-0,55	350	,58
	Lisansüstü	39	3,06	0,52			

(*p < .05)

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi, Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşlerinin *okul müdürlerinin öğrenim durumuna* göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir (p < .05). Sonuçlara göre, ölçek toplamında okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlerin “Kararsızım” ($\bar{X}$:3,35), okul müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin ise “Katılıyorum” ($\bar{X}$:3,98) düzeyinde görüş bildirdikleri ve aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre, okul müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin, okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlere göre okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin görüşleri daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

‘Yönlendirici Dil’ boyutunda okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,40) ile okul müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:4,06) arasında anlamlı bir farklılık vardır. ‘Cesaret Verici Dil’ boyutunda okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,14) ile okul müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,87) arasında

anlamli bir farklılık vardır. ‘Aitlik Yaratıcı Dil’ boyutunda okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,49) ile okul müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:4,04) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bulgulara göre ölçek toplamında ve tüm boyutlarda lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin, lisans eğitimi almış okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde motivasyonel dil kullandığı görülmektedir. Bu durum özellikle sosyal bilimler kapsamında eğitim alanındaki lisansüstü eğitimin örgütsel iletişim ve motivasyon konularında bilinç kazandırılmasından kaynaklanabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin *okul müdürlerinin öğrenim durumuna* göre ‘Duygusal Bağlılık’ boyutunda okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,60) ile okul müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}$:3,89) arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<.05$). Ortalamalara bakıldığında müdürü lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin duygusal bağlılığı okul müdürü lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Diğer boyutlarda ve ölçek toplamında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$).

3.3.5. Okula Atanma Şekline Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamlarında) *okula atanma şekline* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7 Öğretmenlerin okula atanma şekli durumlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Okula Atanma	N	$\bar{X}$	Ss	T	Sd	P
Yönlendirici Dil	Tercihli	301	3,54	0,92	,58	350	,57
	Tercih dışı	51	3,46	0,95			
Cesaret Verici Dil	Tercihli	301	3,21	0,94	-,75	84,45	,46
	Tercih dışı	51	3,30	0,70			
Aitlik Yaratıcı Dil	Tercihli	301	3,54	0,88	-,33	350	,74
	Tercih dışı	51	3,59	0,82			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Tercihli	301	3,42	0,87	-,05	350	,96
	Tercih dışı	51	3,42	0,74			
Duygusal Bağlılık	Tercihli	301	3,64	0,74	,81	350	,42
	Tercih dışı	51	3,55	0,72			
Devam Bağlılığı	Tercihli	301	2,58	0,64	-1,35	80,07	,18
	Tercih dışı	51	2,69	0,50			
Normatif Bağlılık	Tercihli	301	2,83	0,62	-,58	58,25	,57
	Tercih dışı	51	2,91	0,90			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Tercihli	301	3,02	0,44	-,46	350	,65
	Tercih dışı	51	3,05	0,49			

(*p < .05)

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin *okula atanma şekline* göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamalarında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p > .05$).

3.3.6. Görev Yaptıkları Okul Kademesine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamalarında) *Görev yaptıkları okul kademesine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8 Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi yönelik ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Yönlendirici Dil	Gruplar arası	44,284	3	14,761	20,241	,000*
	Gruplar içi	253,786	348	,729		
	Toplam	298,070	351			
Cesaret Verici Dil	Gruplar arası	19,426	3	6,475	8,265	,000*
	Gruplar içi	272,646	348	,783		
	Toplam	292,072	351			
Aitlik Yaratıcı Dil	Gruplar arası	20,303	3	6,768	9,640	,000*
	Gruplar içi	244,317	348	,702		
	Toplam	264,620	351			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Gruplar arası	27,693	3	9,231	14,221	,000*
	Gruplar içi	225,898	348	,649		
	Toplam	253,591	351			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	5,486	3	1,829	3,435	,017*
	Gruplar içi	185,271	348	,532		
	Toplam	190,757	351			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	9,467	3	3,156	8,709	,000*
	Gruplar içi	126,102	348	,362		
	Toplam	135,569	351			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	,880	3	,293	,659	,578
	Gruplar içi	155,026	348	,445		
	Toplam	155,906	351			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	Gruplar arası	1,059	3	,353	1,760	,155
	Gruplar içi	69,783	348	69,783		
	Toplam	70,842	351	70,842		

(*p < .05)

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul kademesine göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p < .05).

Anlamlı farkın kaynağına ilişkin yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucunda, tüm boyutlarda ve ölçek toplamında ; ilkökulda, anaokulunda ve lisede görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyleri anlamlı farklılık içermektedir. Öğretmenlere göre ölçek toplamında, lise müdürleri ($\bar{X}$:4,14) anaokulu müdürlerine göre; anaokulu müdürleri ($\bar{X}$:3,62) ise ilkökul müdürlerine ($\bar{X}$:3,08) göre daha yüksek düzeyde motivasyonel dil kullanmaktadır. Daha genel bir ifade ile ilkökul müdürleri, lise ve anaokulu müdürlerine göre daha düşük düzeyde motivasyonel dil kullanmaktadır.

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul kademesine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucunda; duygusal bağlılık boyutunda ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$:3,50), anaokulu ($\bar{X}$:3,70) ve lise kademesinde ($\bar{X}$:4,22) görev yapan öğretmenlere göre duygusal bağlılığının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunda ise ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$:2,79), anaokulunda görev yapan ($\bar{X}$:2,45) öğretmenlere göre devam bağlılığı daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

3.3.7. Yaşa Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamlarında) *yaşa* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9 Öğretmenlerin yaşlarına yönelik ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Yönlendirici Dil	Gruplar arası	9,023	3	3,008	3,621	,013*
	Gruplar içi	289,047	348	,831		
	Toplam	298,070	351			

Tablo 3.9. (Devam) Öğretmenlerin yaşlarına yönelik ANOVA sonuçları

Cesaret Dil	Verici	Gruplar arası	8,625	3	2,875	3,530	,015*
		Gruplar içi	283,447	348	,815		
		Toplam	292,072	351			
Aitlik Dil	Yaratıcı	Gruplar arası	7,814	3	2,605	3,530	,015*
		Gruplar içi	256,806	348	,738		
		Toplam	264,620	351			
Motivasyonel Dil (Toplam)		Gruplar arası	8,156	3	2,719	3,855	,010*
		Gruplar içi	245,435	348	,705		
		Toplam	253,591	351			
Duygusal Bağlılık		Gruplar arası	4,665	3	1,555	2,908	,035*
		Gruplar içi	186,092	348	,535		
		Toplam	190,757	351			
Devam Bağlılığı		Gruplar arası	10,453	3	3,484	9,691	,000*
		Gruplar içi	125,116	348	,360		
		Toplam	135,569	351			
Normatif Bağlılık		Gruplar arası	2,305	3	,768	1,741	,158
		Gruplar içi	153,601	348	,441		
		Toplam	155,906	351			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)		Gruplar arası	3,621	3	1,207	6,248	,000*
		Gruplar içi	67,221	348	67,221		
		Toplam	70,842	351	70,842		

(*p < .05)

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşleri *yaşa* göre tüm boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucunda, ölçek toplamında anlamlı farkın 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :1,86$), Yönlendirici Dil boyutunda 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :2,00$), Cesaret Verici Dil boyutunda 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :1,63$) ve Aitlik Yaratıcı Dil boyutunda 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :2,00$) olan okul öncesi öğretmenlerin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşlerinin diğer yaş gruplarına göre oldukça düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşleri *yaşa* göre normatif bağlılık boyutu dışında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucuna bakıldığında, duygusal bağlılık boyutunda 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :4,72$) ve ölçek genelinde 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :4,02$) öğretmenlerin bağlılığı daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunda ise 33-40 yaş ile diğer yaş grupları arasında 33-40 yaşındaki ($\bar{X} :2,41$) öğretmenlerin devam bağlılığı daha düşük iken; 21-32 yaş ($\bar{X} :2,66$) ile 51 ve üzeri yaşta ($\bar{X} :3,78$) öğretmenler arasında 21-32 yaşındaki öğretmenlerin devam bağlılığı daha düşük olarak tespit edilmiştir. Genel anlamda büyük yaşlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.8. Şu An Çalıştıkları Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin algılarının (boyutlar bazında ve ölçek toplamalarında) *şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10 Öğretmenlerin şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresi yönelik ANOVA sonuçları

Boyutlar		Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Yönlendirici Dil		Gruplar arası	2,826	3	,942	1,110	,345
		Gruplar içi	295,244	348	,848		
		Toplam	298,070	351			
Cesaret Verici Dil		Gruplar arası	,903	3	,301	,360	,782
		Gruplar içi	291,169	348	,837		
		Toplam	292,072	351			
Aitlik Yaratıcı Dil		Gruplar arası	,688	3	,229	,302	,824
		Gruplar içi	263,932	348	,758		
		Toplam	264,620	351			
Motivasyonel Dil (Toplam)		Gruplar arası	1,394	3	,465	,641	,589
		Gruplar içi	252,198	348	,725		
		Toplam	253,591	351			
Duygusal Bağlılık		Gruplar arası	1,913	3	,638	1,175	,319
		Gruplar içi	188,844	348	,543		
		Toplam	190,757	351			
Devam Bağlılığı		Gruplar arası	2,713	3	,904	2,368	,071
		Gruplar içi	132,857	348	,382		
		Toplam	135,569	351			
Normatif Bağlılık		Gruplar arası	3,476	3	1,159	2,645	,049*
		Gruplar içi	152,431	348	,438		
		Toplam	155,906	351			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)		Gruplar arası	1,785	3	,595	2,998	,031*
		Gruplar içi	69,057	348	69,057		
		Toplam	70,842	351	70,842		

(*p < .05)

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşleri *şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresine* göre hiçbir boyutta ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > .05$).

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşleri ise *şu an çalıştıkları okuldaki çalışma süresine* göre normatif bağlılık boyutu ve ölçek genelinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucuna bakıldığında, normatif bağlılık boyutunda 4-6 yıl ($\bar{X}$:2,71) arasında *şu an çalıştığı okulda* görev yapan öğretmenlerin 1-3 yıl ($\bar{X}$:2,91) arasında görev yapan öğretmenlere göre normatif bağlılığı daha düşük düzeyde tespit edilmiştir. Ölçek genelinde 7-9 yıl ($\bar{X}$:2,82) ile; 1-3 yıl ($\bar{X}$:3,06) ve 10 ve üzeri yıl ($\bar{X}$:3,10) *şu an çalıştığı okulda* görev yapan öğretmenler arasında 7-9 yıl görev yapan öğretmenlerin bağlılığı daha düşük düzeyde tespit edilmiştir. Genel anlamda aynı okulda çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir.

3.3.9. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamlarında) *kıdeme* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11 Öğretmenlerin kıdemlerine yönelik ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Yönlendirici Dil	Gruplar arası	6,015	3	2,005	2,389	,069
	Gruplar içi	292,055	348	,839		
	Toplam	298,070	351			

Tablo 3.11. (Devam)Öğretmenlerin kıdemleri

Cesaret Dil	Verici	Gruplar arası	6,383	3	2,128	2,592	,053
		Gruplar içi	285,689	348	,821		
		Toplam	292,072	351			
Aitlik Dil	Yaratıcı	Gruplar arası	3,955	3	1,318	1,760	,155
		Gruplar içi	260,665	348	,749		
		Toplam	264,620	351			
Motivasyonel Dil (Toplam)		Gruplar arası	4,934	3	1,645	2,302	,077
		Gruplar içi	248,658	348	,715		
		Toplam	253,591	351			
Duygusal Bağlılık		Gruplar arası	1,064	3	,355	,650	,583
		Gruplar içi	189,694	348	,545		
		Toplam	190,757	351			
Devam Bağlılığı		Gruplar arası	7,922	3	2,641	7,199	,000*
		Gruplar içi	127,647	348	,367		
		Toplam	135,569	351			
Normatif Bağlılık		Gruplar arası	5,056	3	1,685	3,888	,009*
		Gruplar içi	150,850	348	,433		
		Toplam	155,906	351			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)		Gruplar arası	3,681	3	1,227	6,357	,000*
		Gruplar içi	67,161	348	67,161		
		Toplam	70,842	351	70,842		

(*p < .05)

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşleri *kıdemlerine* göre hiçbir boyutta ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > .05$).

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşleri ise *kıdemlerine* göre duygusal bağlılık boyutu dışında tüm boyutlarda ve ölçek genelinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucuna bakıldığında, ölçek genelinde 16 yıl ve üzeri kıdemi ($\bar{X}$:3,27) olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}$:2,70) ile 6-10 yıl ($\bar{X}$:2,44) ve 11-15 yıl ($\bar{X}$:2,44) kıdemi olanlar arasında 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin; 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}$:2,89) ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin devam bağlılığı yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutunda 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}$:3,10) ile 11-15 yıl ($\bar{X}$:2,66) kıdemi olanlar arasında 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin normatif bağlılığı yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Genel anlamda bakıldığında kıdemin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

3.3.10. Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ve ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşlerinin (boyutlar bazında ve ölçek toplamlarında) *aynı yöneticiyle çalışma süresine* göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12 Öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresine yönelik ANOVA sonuçları

Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P
Yönlendirici Dil	Gruplar arası	1,575	2	,787	,927	,397
	Gruplar içi	296,495	349	,850		
	Toplam	298,070	351			

Tablo 3.12. (Devam)

Cesaret Dil	Verici	Gruplar arası	1,809	2	,905	1,088	,338
		Gruplar içi	290,263	349	,832		
		Toplam	292,072	351			
Aitlik Dil	Yaratıcı	Gruplar arası	1,031	2	,515	,683	,506
		Gruplar içi	263,589	349	,755		
		Toplam	264,620	351			
Motivasyonel Dil (Toplam)		Gruplar arası	1,395	2	,698	,965	,382
		Gruplar içi	252,196	349	,723		
		Toplam	253,591	351			
Duygusal Bağlılık		Gruplar arası	,347	2	,173	,318	,728
		Gruplar içi	190,411	349	,546		
		Toplam	190,757	351			
Devam Bağlılığı		Gruplar arası	2,453	2	1,226	3,215	,041*
		Gruplar içi	133,117	349	,381		
		Toplam	135,569	351			
Normatif Bağlılık		Gruplar arası	1,241	2	,621	1,400	,248
		Gruplar içi	154,665	349	,443		
		Toplam	155,906	351			
Örgütsel Bağlılık (Toplam)		Gruplar arası	,611	2	,306	1,518	,221
		Gruplar içi	70,231	349	70,231		
		Toplam	70,842	351	70,842		

(*p < .05)

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi, okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile’ ilişkin görüşleri *aynı yöneticiyle çalışma süresine* göre hiçbir boyutta ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$).

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin görüşleri ise *aynı yöneticiyle çalışma süresine* göre sadece devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < .05$). Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan ANOVA (Sheffe) testi sonucunda anlamlı farkın 9 yıl ve üzeri ($\bar{X} :3,22$) ile 1-4 yıl ($\bar{X} :2,59$) aynı yönetici ile çalışanlar arasında 9 yıl ve üzeri aynı yönetici ile çalışanların devam bağlılığı yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

3.4. Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Tespiti

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ ile ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına cevap bulmak için her iki ölçeğin toplamı ve boyutları arasındaki korelasyon yapılmıştır. Korelasyon iki veri dizisi arasındaki ilişkinin düzeyini, yönünü ve anlamlılığını gösteren istatistiksel bir işlemdir (Can, 2014: 347). Korelasyon katsayısı öncelikle anlamlılık bakımından değerlendirilir. Eğer ilişki anlamlıysa, ilişkinin düzeyi ve pozitif veya negatif olması yönüyle değerlendirilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının +1’e yaklaşması ilişkinin pozitif yönde -1’e yaklaşması da ilişkinin negatif yönde güçlendiği göstermektedir. “Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olması *yüksek*, 0.70 - 0.30 arasında olması *orta*, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişkinin olduğu yönünde yorumlanmaktadır” (Büyüköztürk, 2010: 32). Korelasyon değerlerine ilişkin bulgular Tablo 3.13’te sunulmuştur.

Tablo 3.13 Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımı ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Korelasyon Analizi

Boyutlar	Yönlendirici Dil	Cesaret Verici Dil	Aitlik Dil	Yaratıcı Motivasyonel Dil
Duygusal Bağlılık	,493**	,400**	,481**	,486**
p	,000	,000	,000	,000
N	352	352	352	352
Devam Bağlılığı	-,138**	-,045	-,132*	-,108*
p	,010	,401	,013	,042
N	352	352	352	352
Normatif Bağlılık	,347**	,247**	,269**	,313**
p	,000	,000	,000	,000
N	352	352	352	352
Örgütsel Bağlılık	,378**	,320**	,335**	,371**
p	,000	,000	,000	,000
N	352	352	352	352

(*p < .05, **p < .01)

Tablo 3.13 incelendiğinde:

- Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin *duygusal bağlılık boyutu* ile ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ ölçeğinin tüm boyutları ve ölçek toplamı arasında *orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki* olduğu görülmektedir (p < .01).
- Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin *devam bağlılığı boyutu* ile ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ ölçeğinin tüm boyutları (cesaret verici dil boyutu dışında) ve ölçek toplamı arasında *düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki* olduğu görülmektedir (p < .05).
- Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin *normatif bağlılık boyutu* ile ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ ölçeğinin yönlendirici dil boyutu ve ölçek toplamı arasında *orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki* olduğu

görülmektedir ($p < .01$). *Normatif bağlılık boyutu* ile cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil arasında ise *düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki* olduğu görülmektedir ($p < .01$).

- d) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamı ile ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ ölçeğinin tüm boyutları ve ölçek toplamı arasında *orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki* olduğu görülmektedir ($p < .01$).

Bu durum iki ölçek arasında genel olarak anlamlı, pozitif ve kayda değer bir ilişkinin olduğunu göstermekte ve bu araştırmanın yapılmasının anlamlı olduğunu desteklemektedir.

3.5. Motivasyonel Dil’in Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ algılarının ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin algıları üzerindeki yordama gücünü incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.14 Motivasyonel dilin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	2,353	,092	,371	25,460	.000
Motivasyonel Dil	,196	,026		7,469	.000

R = .371, R² = .14, F = 55,784, p = .000

Tablo 3.14 incelendiğinde Okul Öncesi öğretmenlerinin ‘okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil’ algılarının ‘örgütsel bağlılığa’ ilişkin algıları üzerinde anlamlı ($F = 55,784$, $p = .000 < .05$) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığına ilişkin varyansın %14’ü okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile açıklanmaktadır. Bu da Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dilin belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu kısımda elde edilen bulgular tartışılmış, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu kısımda araştırma bulgularına bağlı olarak sonuçlar ortaya konulmuş ve mevcut sonuçlar alan yazın dâhilinde tartışılmıştır.

4.1.1. Motivasyonel Dile İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul öncesi öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyleri; ölçek toplamında ve yönlendirici dil ile aitlik yaratıcı dil alt boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde; cesaret verici dil alt boyutunda ise “kararsızım” düzeyindedir. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin, müdürlerinin genel manada motive edici bir dil kullandığı yönünde görüş bildirdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmanın çoğunluğunu anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu sebeple aitlik yaratıcı dil ve yönlendirici dil alt boyutlarının katılıyorum düzeyinde olduğu düşünülmektedir. Anaokullarının diğer kademedeki anasınıflarından farkları şu şekildedir; anaokullarında okul müdürleri genellikle okul öncesi öğretmenidir ve bu sayede öğretmenlerin durumunu daha iyi anladıkları düşünülmektedir. Aynı zamanda anaokullarında öğretim faaliyetleri daha iç içe ve bir arada yürütülmektedir bu sayede müdürler de faaliyetlere dahil olabilmektedir. Bu sebeple müdürlerin, öğretmenlerin mesleki doyumları ile ilgilenirken, okul ile ilgili bilgi verme fırsatları daha fazla olabilmektedir. Mayfield ve Mayfield (2009a) araştırmasında, liderin astlarına karşı sergilediği davranışların söylemleri ile uyumunun lider üye iletişimini desteklediği bulunmuştur. Buradan yola çıkarak, faaliyetlerin içinde yer alıp davranışları ile söylemlerini destekleyen anaokulu müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişimini kuvvetlendirdiği düşünülmektedir. Diğer branş öğretmenleri ile kıyaslandığında okul öncesi öğretmenleri sadece kendi sınıfı ile ilgilenmektedir ve nispeten aidiyetleri daha yüksektir denilebilir. Okul müdürlerinin kullandığı aitlik yaratıcı dil ile bu aidiyetleri desteklenmektedir. Sönmez (2018) de yaptığı çalışmasında müdürlerin aitlik yaratıcı dil kullanımını yüksek algılayan öğretmenlerin, tek bir sınıfın sorumluluğunu almış olan

sınıf öğretmenleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular araştırmanın bulguları ile uyumlu görülmüştür. Sönmez (2018) ve Yakut (2020) yaptıkları araştırmalarda motivasyonel dil boyutlarından aitlik yaratıcı dil boyutunun diğer boyutlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır. Mert (2011) çalışmasında yönetici tarafından kullanılan motive edici dilin çalışanlar tarafından kısmen yüksek algılandığını tespit etmiştir. Demir (2018a), Özen (2013) ve Yakut (2020) yaptıkları araştırmalarında okul yöneticileri tarafından kullanılan motivasyonel dilin öğretmenler tarafından kısmen yüksek düzeyde algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular diğer literatür çalışmaları ile örtüşmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri genel olarak yapılacak işler ile ilgili bilgilendirip okul kültürü ve kuralları benimsetirken, onları cesaretlendiren ve öven bir dil kullanmadığı düşünülmektedir. Yakut (2020) da çalışmasında cesaret verici dil alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir.

4.1.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık alt boyutunda “katılıyorum” düzeyinde; ölçek toplamında ve devam bağlılığı ile normatif bağlılık alt boyutlarında ise “kararsızım” düzeyindedir. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı; en yüksek duygusal bağlılık alt boyutunda, en düşük ise devam bağlılığı alt boyutundadır. Latifoğlu (2015) Çaykur çalışanları ile Duran (2014) sınıf öğretmenleri ile, Mahmutoglu (2007) ise Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticileri ile yaptıkları çalışmalarda çalışanların örgütsel bağlılığını orta düzeyde bulmuşlardır. İlker (2019) ’in okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada en yüksek algılanan örgütsel bağlılık alt boyutu duygusal bağlılık, en düşük ise devam bağlılığı olmuştur. Çavundurluoğlu (2016) ‘nın öğretmenler ile yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık alt boyutlarından içselleştirme bağlılığı en yüksek, uyum bağlılığı ise en düşük algılanmıştır. Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) çalışmalarında öğretmenlerin üç bağlılık düzeyi arasında en yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösterdiklerini bulmuştur. Yine Sarıkaya (2011) çalışmasında öğretmenlerin duygusal bağlılığının yüksek düzeyde, devam bağlılığının ise düşük düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Sonuçlar ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Güçlü (2006) otel çalışanları ile yaptığı çalışmada; çalışan algılarının devam bağlılığında yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Albdour ve Altarawneh (2014) çalışmasında çalışan bağlılığına sahip bireylerin örgütsel bağlılığının da yüksek

olduğu görülmüştür. Middleton (2008) dürüst yönetici ile çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yüksek düzeyde tespit etmiştir. Latifoğlu (2015) ise çalışanların normatif bağlılığının yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bahsedilen çalışmalarda örgütsel bağlılık boyutlarında farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Buradaki farkın çalışanların farklı meslek gruplarına mensup olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutları içinde liderler ve astların en çok sahip olması istenen bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Bu çalışmada, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olması isteneni karşılama bakımından olumludur. Yüksek duygusal bağlılığı olan okul öncesi öğretmenlerin okullarını benimsedikleri ve okulda kalmayı kendileri istediği için sürdürdükleri düşünülmektedir. Çünkü duygusal bağlılığa sahip bireylerin çalıştıkları işlerde kendi istekleri ile kaldıkları bilinmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

4.1.3. Motivasyonel Dil ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Değişkenlere Göre Anlamli Fark Durumlarına Yönelik Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığın kişisel değişkenlere (cinsiyet, okul yöneticisinin cinsiyeti, eğitim durumu, okul yöneticisinin eğitim durumu, okula atanma durumu, okul türü, yaş, aynı okulda çalışma süresi, kıdem, aynı yönetici ile çalışma süresi) göre sonuçları aktarılmıştır.

4.1.3.1. Öğretmen cinsiyeti değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Cinsiyet değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, ölçek toplamında ve tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık vardır. Erkek okul öncesi öğretmenleri, kadınlara göre, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin daha pozitif bir algıya sahiptirler. Özen (2015) yapmış olduğu çalışmasında ikinci tabaka okullarda çalışan erkek öğretmenlerin motivasyonel dilin tüm alt boyutlarında; üçüncü tabaka okullarda çalışan erkek öğretmenlerin yönlendirici dil ve aitlik yaratıcı dil alt boyutlarında kadınlara göre algısını daha yüksek düzeyde bulmuştur. Yine Yakut (2020)'un çalışmasında erkek öğretmenler, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dili kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde algılamışlardır. Elde edilen sonuçlar bu araştırma bulguları ile uyumludur. Demir (2018a) ve Özen(2014) yapmış oldukları

araştırmalarda okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Erkek okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dili kullanımını kadın öğretmenlere kıyasla yüksek düzeyde algılamışlardır. Sonuçlar incelendiğinde okul müdürlerinin motive edici dil kullanımına yönelik erkek öğretmenlerin yüksek düzey algıya sahip olma sebebi olarak; okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun (%74,4) erkek oluşu gösterilebilir. Özellikle anaokullarında kadın okul öncesi öğretmen sayısı fazla olduğu için azınlıkta bulunan erkek öğretmenlerin hemcinsi olan okul müdürleri ile iyi bir iletişim geliştirmiş olabilecekleri düşünülmektedir. König (1992) çalışmasında kadın ve erkek arasında toplumsal ve biyolojik ayrılıklar olduğu gibi kullandıkları dil biçiminin de ayrı olduğunu ifade etmiştir. Motivasyonel dili algılamada cinsiyette farklılığın bir sebebinin de kadın ve erkeğin ayrı dil biçimlerini kullanmaları olduğu düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa yönelik algıları cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında da cinsiyet değişkenine ilişkin bir farklılık yoktur. Kılıçkaya (2019) ve Çavundurluoğlu (2016) öğretmenler ile yaptığı çalışmasında öğretmenlerin; İlker (2019) ise okul yöneticiler ile yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarında cinsiyete ilişkin bir farklılık bulmamıştır. Sonuçlar bu çalışma sonuçları ile uyumludur. Latifoğlu (2015) çalışmasında kadınların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında daha yüksek algıya sahip olduklarını bulmuştur. Güçlü (2006) araştırmasında sadece duygusal bağlılık boyutunda bir farklılık bulmuştur. Mahmutoğlu (2007) çalışmasında örgütsel bağlılık toplamı ve alt boyutlarında farklılık tespit etmiştir. Görüldüğü üzere araştırma sonuçları farklılaşmaktadır. Çalışmalar tarihsel olarak incelendiğinde araştırmalar günümüze yaklaştıkça örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Kadınların iş hayatına dahil olma oranlarının artması, kadınların ailedeki görevlerini niteleyen cinsiyetçi yaklaşımların azalması ve modern zamanın işteki cinsiyet ayrımını azaltması gibi sebeplerin; cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisini azalttığı düşünülmektedir. Kılıçkaya (2019) 'da

çalışmasında günümüz ailelerinde görev dağılımının kadın ve erkek arasında eşit hale gelmesinin örgütsel bağlılık üzerindeki cinsiyet etkisini azalttığını ileri sürmektedir.

4.1.3.2. Müdür cinsiyeti değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Müdür cinsiyeti değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, tüm boyutlarda ve ölçek genelinde anlamlı bir farklılık vardır. Sonuçlara göre kadın okul müdürlerinin motivasyonel dili kullanmaları erkeklere göre daha yüksek düzeydedir. Bir başka deyişle okul müdürü kadın olan okul öncesi öğretmenleri, okul müdürü erkek olan okul öncesi öğretmenlerine kıyasla; motivasyonel dil kullanımına ilişkin daha pozitif bir algıya sahiplerdir. Bu durum, katılımcı öğretmenlere göre kadın müdürlerin daha motivasyonel bir dil kullandığı şeklinde yorumlanabilir. Yakut (2020) yaptığı araştırmada kadın okul müdürlerinin, erkek okul müdürlerinden daha iyi düzeyde motive edici dil kullandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, yapılan araştırma bulguları ile uyumludur. Doğan ve Koçak (2014) yapmış oldukları araştırmada motivasyonu sağlamada yöneticilerinin iletişim becerilerini kadın öğretmenlerin daha yüksek algıladığını bulmuştur. Ve bunu, kadın öğretmenlerin okul müdürleri ile az ama nitelikli bir iletişim kurabilmeleri ile açıklamıştır (Doğan ve Koçak, 2014). Okul öncesi öğretmenlerinin çoğunluğunun kadınlardan oluşması sebebiyle, kadın öğretmenlerin hemcinslerinin kullandığı motive edici dili daha pozitif algıladığı söylenebilir.

Müdür cinsiyeti değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığında, okul müdürünün cinsiyetine ilişkin anlamlı bir farklılık yoktur. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yakut (2020) 'un yapmış olduğu çalışmada da öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarında okul müdürünün cinsiyeti anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bulgular araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgüte bağlılık duymada okul müdürlerinin kadın ya da erkek olmasına bağlı kalmadıkları görülmektedir.

4.1.3.3. Öğretmenin eğitim durumu değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Öğretmenin eğitim durumu değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, öğretmenin eğitim durumu değişkeni açısından ölçek genelinde ve alt

boyutlarda anlamlı bir farklılık yoktur. Özen (2015) yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin motive edici dil kullanımına yönelik algıları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucunda varmıştır. Benzer şekilde Sivik (2018)'in çalışmasında da motivasyonel dil kullanımı ile öğretmen eğitim durumu arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bulgular bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına bakmaksızın öğretmenlere karşı benzer tutumlar gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Öğretmenin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları öğrenim durumu ile anlamlı bir fark göstermemektedir. Güçlü (2006) otel çalışanları ile; Duran (2014) ise sınıf öğretmenleri ile yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile eğitim durumunun farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Rowden (2000) araştırmasında eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir. Ertan (2008) çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılığının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Kartopu (2016) pilotlarla yaptığı çalışmada pilotların mesleki eğitimleri ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Köse (2014) ise çalışmasında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.1.3.4. Müdür eğitim durumu değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Müdür eğitim durumu değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, ölçek genelinde ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık vardır. Okul müdürü lisansüstü eğitim almış okul öncesi öğretmenlerinin yöneticinin kullandığı motivasyonel dile yönelik algı düzeyleri, okul müdürü lisans eğitimi almış olanlara kıyasla daha yüksektir. Diğer bir ifade ile lisansüstü eğitim almış müdürler daha yüksek düzeyde motivasyonel dil kullanmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin lisansüstü eğitime sahip olmasıyla daha motive edici bir dil kullandıkları şeklinde yorumlanmaktadır. Yakut (2020) yapmış olduğu çalışmasında okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ile eğitim durumları arasında ölçek toplamında anlamlı bir fark görememiştir. Bulgular bu çalışma bulguları ile örtüşmemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin almış oldukları lisansüstü eğitimin onlara yönetim alanında katkıda bulunduğu, öğretmenlerle olan iletişimlerini destekleyerek motive edici dil kullanmalarını sağladığı söylenebilir. Ölçeklerin uygulanması sırasında görüşülen lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin çoğunluğunun, lisanüstü eğitimlerini eğitim yönetimi alanında aldığı öğrenilmiş, elde edilen sonuçlar ile de bu eğitimin yönetimde olumlu çıktıları olduğu görülmüştür. Kulaksız (2019) eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeylerini incelediği araştırmasında, okul yöneticilerinin yönetsel etkililik bakımından mükemmel yeterlik düzeyine sahip olduğunu tespit etmiş bu başarıyı almış oldukları eğitime dayandırmıştır. Ayrıca Boydak Özcan vd. (2014) çalışmalarında, okul yöneticilerinin atanma ve seçilme kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticisinde olması gereken en önemli özellikler eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi, mesleki ve kişisel gelişim ve eğitim yönetimi alanında eğitim almış olması olarak sıralanmıştır. Okul yöneticilerinin seçme ve atamasında MEB'in yetkili olması, eğitim yönetimi mezunları arasından seçilmesi, okul yöneticilerinin liderlik yeteneği ve iletişim becerilerine sahip olmasının istendiği tespit edilmiştir. Bulgular yapılan bu araştırma bulguları ile uyum göstermektedir.

Müdür eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, öğretmenlere göre lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin, duygusal bağlılığa katkısı daha yüksek düzeydedir. Yakut (2020) çalışmasında okul müdürünün eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bulgular bu araştırma bulguları ile uyumlu değildir. Sonuçlara bakıldığında, lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütü benimsemesine katkısı olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde motive edici dil kullandıkları, yapılan bu araştırma sonuçlarında bulunmuştur. Lisansüstü eğitim almış okul müdürlerinin motivasyonel dil aracılığıyla öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına katkı sağladığı düşünülmektedir. Liderlerin çalışanlara, sadece yaptıkları işten dolayı değil insani olarak kıymet verdiklerinde çalışanların kendini daha değerli hissettikleri ileri sürülmüştür (Mayfield ve Mayfield, 2009a). Yani motive edici dili kullanan lisanüstü okul müdürleri, bireylerin örgütü benimsemelerini ve değerli hissetmelerini sağlayarak onların duygusal bağlılıklarını arttırabilmektedir.

4.1.3.5. Öğretmenlerin okula atanma şekli değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Okula atanma değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenlerin okula atanma şekli değişkenine göre alt boyutlarda ve ölçek toplamında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir ifade ile; okul öncesi öğretmenlerinin müdürlerinin kullandığı motivasyonel dili algılama düzeyini, çalıştıkları okullara kendi tercihleri ile ya da tercihleri dışında atanmış olmaları etkilememektedir. Demir Yıldız (2018) öğretmenlerin okul tercihi yaparken göz önünde bulundurdıkları unsurları incelediği araştırmada, öğretmenlik deneyimi olan ve olmayan öğretmenler ile çalışmıştır. Araştırma sonucunda, daha önce deneyimi olmayan öğretmen adaylarının tercih yaparken genellikle ulaşım, okul binası ve çevresi, memlekete yakınlık gibi kriterleri göz önünde bulundururken; deneyimli öğretmenlerin öncelikle okul yönetimi, yönetim kadrosundakilerin bilgili olması gibi unsurları göz önünde bulundurdıkları görülmüştür. Yaptığım çalışmada, öğretmenlerin kıdemleri göz önünde bulundurulduğunda çoğunluğun göreve yeni başlayan yani atama için ilk kez tercih yapan öğretmenler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okulu tercih ederken öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili beklentisi olmadığı için yöneticinin kullandığı motivasyonel dile yönelik algılarında bir farklılaşma olmadığı düşünülmektedir.

Okula atanma değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenleri örgütsel bağlılıkları, okula atanma şekli değişkenine göre ölçek toplamında ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin kendi tercihleri ile ya da tercihleri dışında okula atanmaları örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir. Öğretmenlerin atanma durumları kendi tercihleri doğrultusunda gerçekleşse de örgüte olan bağlılıklarını sağlamada bu durumun yeterli olmadığı görülmektedir.

4.1.3.6. Okul kademesi değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Okul kademesi değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil görev yaptıkları okul kademesine göre ölçek toplamında ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. İlkokul kademesinde

görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandığı motive edici dile yönelik algıları, anaokulu ve liselerde görev yapan okul öncesi öğretmenlerine göre daha düşük düzeydedir. Yakut (2020) araştırmasında okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğunu bulmuştur. Sonuçlar bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yönlendirici dil alt boyutunda okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil, okul kademesi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Lise ve anaokulu kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri, okul yöneticilerinin kullandığı yönlendirici dili ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Cesaret verici dil alt boyutunda, ortaokul ve anaokulu kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerinin kullandığı cesaret verici dili daha yüksek düzeyde bulmaktadır. Ayrıca, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin en düşük düzeyde algıladıkları alt boyut cesaret verici dil boyutu olmuştur. Aitlik yaratıcı dil alt boyutunda yine, lise ve anaokulu kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri okul yöneticilerinin kullandığı aitlik yaratıcı dili, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamışlardır.

Bunlara sebep olarak; ilkokul kademesindeki okul yöneticilerinin, bünyelerine bağlı anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile kısıtlı bir diyalog içinde olmaları gösterilebilir. Bu okullarda genellikle ilkokul düzeyindeki sınıfların, öğretmen ve öğrencilerin faaliyet ve başarıları ön planda tutulduğu için; anasınıfı öğrencileri ve öğretmenlerinin geri planda bırakıldığı düşünülmektedir. Atalar (2017) 'ın çalışmasında, ilkokul kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri, okul müdürlerinin okuldaki öğretmenlere eşit davranmadığını ifade etmişlerdir. Bulgular ileri sürülen görüşü desteklemektedir. Bunun yanında, ilkokul kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile okul müdürleri arasında oldukça kısıtlı bir iletişim gerçekleşmektedir. Tüm bu durumların, ilkokul kademesinde görevli öğretmenlerin müdürlerin motivasyonel dil kullanımını düşük düzeyde algılamasına neden olduğu düşünülmektedir.

Okul kademesi değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının, okul kademesi değişkenine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Duygusal bağlılık boyutunda bu farkın; ilkokul, anaokulu ve lise kademelerinde görev yapanlar arasında ilkokul kademesinde görev yapanlarda daha düşük düzeydedir. İlkokul kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri, duygusal bağlılığı daha düşük düzeyde algılamışlardır. Devam bağlılığı boyutunda ise, ilkokul kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin devam bağlılığı, anaokulu kademesinde görev yapanlardan daha yüksek düzeydedir.

Yalçın (2014) çalışmasında okul türü (ilkokul, ortaokul, lise) değişkeni ile uyum alt boyutu arasında farklılaşma tespit etmiştir. Sarıkaya (2011) ise örgütsel bağlılığın okul türü (özel okul ve resmi okulu) değişkenine göre normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarında farklılaşma olduğunu belirtmiştir. Yine Mutlu (2013) örgütsel bağlılığın okul türü (özel okul ve devlet okulu) değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bulgular bu araştırma bulguları ile örgütsel bağlılığın okul türlerinde farklılaşması bakımından benzer sonuçları içermektedir.

Araştırmada görülen farklılaşmadaki sebebin, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin çalışma ortamı ve koşulları olduğu düşünülmektedir. İlkokul kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin çeşitli sebeplerle okul müdürü ile iletişimleri kısıtlı görülmektedir. İlkokullarda görevli müdürlerin genellikle branş öğretmeni olmasından dolayı okul öncesi işleyişi, etkinlikleri ve ortamı hakkında bilgi sahibi olmaması da sorun yaratmaktadır. Anaokullarında görevli müdürlerin ise büyük çoğunlukla okul öncesi öğretmeni oldukları için burada yaşanan idari problemlerin daha az olduğu söylenebilir. Nitekim Atalar (2017) da okul öncesi kurumları ve anasınıflarında yaşanan yönetim sorunları ile ilgili yaptığı çalışmada, ilkokul bünyesindeki anasınıflarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin %15'inin okul müdürü ile sorun yaşadığını; anaokullarında görev yapan öğretmenlerin ise bu yönde sorun bildirmediğini ifade etmiştir. Bunların yanında, ilkokul kademesindeki okul öncesi öğretmenlerinin; genellikle kendi branşından bir öğretmenin okulda bulunmaması, ders arası vermemeleri, öğretmenler odasına dahil olmamaları gibi sebeplerle diğer öğretmenler ile olan iletişimlerinin de kısıtlandığı düşünülmektedir.

İlkokul kademesindeki anasınıfları sadece bu yaş grubu öğrencilerden oluşmadığı için faaliyetlerin okuldaki diğer paydaşlarla yapılması ya da okulda yürütülen faaliyetlere anasınıfı öğrencilerinin katılması zorlaşmaktadır. Oysa anaokulu kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin okullarında yürütülen her etkinlikten haberdar olduğu, yapılacak tüm etkinliklerin diğer öğretmenler ile birlikte yürütüldüğü ileri sürülebilir. Okul müdürü de sürekli aynı ortamı paylaştığı için o da sürece dahil olabilmekte ve böylece öğretmenlerle olan iletişimini güçlendirmede fırsat bulabilmektedir. Tüm bu örnekler ışığında ilkokul kademesinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin kendilerini okula ait hissetmediği, dolayısıyla duygusal bağlılık geliştiremediği düşünülmektedir. İlkokul kademesinde görev yapan ve bir şekilde okulda kalmayı sürdürme zorunluluğu hisseden öğretmenlerin ise devam bağlılığı geliştirdiği söylenebilir.

4.1.3.7. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Yaş değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin algılarının, yaş değişkenine göre ölçek toplamında ve tüm alt boyutlarda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmada, 51 yaş ve üzeri yaştaki okul öncesi öğretmenlerinin algıları, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre oldukça düşük düzeydedir.

Yönlendirici dil boyutunda, öğretmenlerin motivasyonel dil algıları; 41-50 yaş grubu öğretmenlerde yüksek düzey, 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerde ise düşük düzeydedir. Cesaret verici dil boyutunda, öğretmenlerin motivasyonel dil algıları; 41-50 yaş grubu öğretmenlerde yüksek düzey; 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerde ise düşük düzeydedir. Aitlik yaratıcı dil boyutunda, öğretmenlerin motivasyonel dil algıları; 33-40 yaş grubu öğretmenlerde yüksek düzey; 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerde ise düşük düzeydedir.

Özen (2015) yapmış olduğu çalışmasında müdürlerin motivasyonel dil kullanımını, 30 yaş ve altı öğretmenlerin, 51 yaş ve üstü öğretmenlere göre daha az düzeyde algıladıklarını bulmuştur. Bu sonuçlar yapılan bu araştırmanın sonuçları ile uyum göstermemektedir. Araştırmaya katılan 51 yaş ve üstü öğretmenlerin sayı olarak diğer yaş grubu öğretmenlerden oldukça az olması bu sonucun sebebi olarak

düşünülmektedir. Başka bir açıdan, genç öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı motive edici dili yeterli bulduğu ve olumlu algıladığı da düşünülebilir.

Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları, yaş değişkenine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında farklılaşmaktadır. Duygusal bağlılık boyutunda ve ölçek genelinde 51 yaş ve üzeri ile diğer yaş grupları arasındaki farklılaşmada, 51 yaş ve üzeri olanlarda bağlılık daha yüksek düzeydedir. Devam bağlılığı boyutunda ise 33-40 yaş ile diğer gruplar arasındaki farklılaşmada, 33-40 yaş grubunda bağlılığın daha düşük düzeyde; 21-32 yaş ile 51 yaş ve üzeri arasındaki farklılaşmada, 21-32 yaş grubunun bağlılığı daha düşük düzeyde algılanmıştır. Genel manada grupların yaşı yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir. Rowden (2000) çalışmasında yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Mahmutoglu (2007) çalışmasında örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde 51-60 yaş grubunun algıladığını tespit etmiştir. Bu sonuç, yapılan bu araştırma sonucu ile uyumludur. Mutlu (2013) çalışmasında özdeşleşme boyutunda 50 yaş ve üzeri için yüksek düzeyde bir farklılaşma olduğunu belirtmiştir. Durna ve Eren (2005) araştırmasında sadece duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında bir farklılaşma tespit etmiştir. Latifoğlu (2015) ise çalışmasında duygusal bağlılık boyutunda yaş arttıkça bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi çalışmalarda farklı boyutlarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yaş arttıkça duygusal bağlılığın artıyor olması bireylerin zaman içerisinde çalıştıkları okulları benimsemeleri ile açıklanabilir. Devam bağlılığını yüksek algılayan ileri yaş grubundaki öğretmenlerin ise emekliliğine az kalması ya da iş alternatiflerinin azalması gibi sebeplerle devam bağlılığı geliştirdiği düşünülmektedir. Alternatif iş seçeneklerinin az olduğunu düşünen çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı bilinmektedir (Meyer vd, 1998).

4.1.3.8. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin algılarında, şu an çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresine göre ölçek

toplamında ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık yoktur. Yakut (2020) çalışmasında okul müdürlerinin motive edici dil kullanması ile şimdiki okullarındaki çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark görememiştir. Bulgular, bu araştırma bulguları ile uyumludur.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okulda çalışma süresine göre ölçek genelinde ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir fark vardır. Normatif bağlılık boyutunda 4-6 yıl ve 1-3 yıl arasında yapılan karşılaştırmada farkın 4-6 yıl aleyhine; ölçek genelinde 7-9 yıl, 1-3 yıl ve 10 ve üzeri yıl arasında yapılan karşılaştırmada farkın 7-9 yıl aleyhine olduğu görülmüştür. Genel manada aynı okulda çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık düşük düzeyde algılanmaktadır. Balay (2000) çalışmasında okuldaki hizmet süresine göre özdeşleşme boyutunda hizmet süresi uzadıkça bağlılık düzeyinin arttığını belirtmiştir. Yalçın (2014) çalışmasında aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre bağlılığın sadece içselleştirme boyutunda farklılaştığını tespit etmiştir. Duran (2014) da sadece duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark tespit etmiştir. İncelenen çalışmalardaki bulgular yapılan bu araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Bunun sebebi olarak çalışmanın okul öncesi öğretmenleri ile yürütülmesi görülmektedir. Okul öncesi öğretmenleri, sınıf ya da branş öğretmenleri gibi aynı sınıfı uzun yıllar okutmamakta neredeyse her yıl sınıfları değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bazı değişkenlerin yanı sıra öğrencilerine bağlı olarak da artabildiği belirtilmiştir (Okur, 2011). Buradan yola çıkarak aynı sınıf üzerinde uzun yıllar bir sorumluluğu olmayan okul öncesi öğretmenlerinin burada ahlaki bir yükümlülük hissetmemesi normal karşılanabilir. Bu sebeple örgütsel ve normatif bağlılıklarının okulda çalışma süresi arttıkça azaldığı düşünülmektedir.

4.1.3.9. Kıdem değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Kıdem değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin algıları kıdemlerine göre, ölçek toplamında ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Demir (2018) ve Sivik (2018) yapmış oldukları çalışmalarda okul yöneticilerinin kullanmış oldukları motivasyonel dilin kıdeme göre anlamlı bir farklılık

göstermediğini tespit etmiştir. Bulgular bu çalışma bulguları ile uyumludur. Bu durum, okul müdürlerinin öğretmenlerin kıdemlerine bakmaksızın benzer tutumlarda bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Doğan ve Koçak (2014) 'ın çalışmasında 6-10 ve 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla, yöneticilerin iletişim becerilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları belirtilmiştir. Bulgular, bu araştırma bulguları ile benzer sonuçlar içermemektedir. Bu farklılığın; araştırmaların öğretmen branşı gibi farklı değişkenleri içermesi sebebiyle olduğu düşünülmektedir.

Kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının kıdeme göre; ölçek genelinde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında farklılaşmaktadır. Farklılığın ölçek genelinde 16 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasından 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlar lehine; devam bağlılığı boyutunda 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasından 1-5 yıl kıdemi olanlar lehine; normatif bağlılık boyutunda ise 16 yıl ve üzeri ile 11-15 yıl arasından 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlar lehine olduğu tespit edilmiştir. Ölçek genelinde ve normatif bağlılık boyutunda mesleki kıdemi fazla olanların bağlılığı yüksek düzeydedir. Devam bağlılığı boyutunda ise mesleki kıdemi az olanların örgütsel bağlılıkları yüksek düzeydedir. Genel duruma bakıldığında kıdem değişkeninin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkilediği görülmüştür. Budak (2009) 'ın araştırmasında 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Sarıkaya (2011) da çalışmasında, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yüksek olarak tespit etmiştir. Bulgular, bu araştırma bulguları ile uyumludur. Çavundurluoğlu (2016) çalışmasında kıdemi fazla olanların, içselleştirme boyutunda bağlılıklarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Kılıçkaya (2019) çalışmasında kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Mesleklerine henüz yatırımı olmayan genç çalışanların, uzun yıllar çalışmış daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları ifade edilmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972 Aktaran: Balay, 2000). Yapılan bu araştırma sonucunda da mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin öğretmenlerin mesleğine uzun yıllar emek vermesi olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarında, yaş değişkeninde olduğu gibi, kıdem değişkeninde de kıdemi fazla öğretmenlerin devam bağlılığını yüksek algılayacağı düşünülmekteydi. Fakat kıdemi

fazla olan öğretmenlerin normatif bağlılığı yüksek algılarken; devam bağlılığını düşük düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Buna bağlı olarak, uzun yıllar meslekte çalışmış öğretmenlerin sadece hesapçı bir yaklaşım sergilemedikleri, okula karşı sadakat de duydukları düşünülmektedir.

4.1.3.10. Aynı müdür ile çalışma süresi değişkenine göre motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığa ilişkin sonuç ve tartışma

Aynı müdür ile çalışma süresi değişkenine göre motivasyonel dile ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dile ilişkin algıları aynı yönetici ile çalışma değişkenine göre, ölçek toplamında ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Demir (2018a) çalışmasında, okul müdürü ile bir yıl çalışan öğretmenlerin iki ve üç yıldan fazla çalışan öğretmenlere göre, okul müdürünün kullandığı motive edici dili daha yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmiştir. Bu bulgular araştırma sonuçları ile uyumlu değildir.

Aynı müdür ile çalışma süresi değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarda, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre devam bağlılığı boyutunda farklılaşmaktadır. 9 yıl ve üzeri çalışanların devam bağlılığı daha yüksek düzeydedir. Yardibi (2017) çalışmasında müdürle çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Bulgular bu araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Kanter (1968) 'in devam bağlılığı ile ilgili söz ettiği kavramlardan biri çalışanın örgüt için yaptığı fedakarlıklardır. Bu fedakarlıklar bireylerin örgüt üyeliğini sürdürmede etkilidir (Kanter, 1968). Aynı yönetici ile aynı okulda uzun yıllar çalışan öğretmenlerin, bu okuldan ayrılması halinde fedakarlıklarının karşılığını alamayacaklarını düşündükleri için devam bağlılığı geliştirdikleri düşünülmektedir.

4.1.4. Motivasyonel Dil İle Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuçlar

Yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasında ölçek toplamında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mayfield ve Mayfield (2002) çalışmasında motivasyonel dilin örgütsel bağlılığı arttırıcı bir etkisi olduğunu ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışma sonuçlarında da motivasyonel dilin örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Latifoğlu (2015)

çalışmasında yöneticilerin motivasyonel dil kullanımları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Mert, Keskin ve Baş (2011) banka çalışanları ile yaptığı çalışmasında; Yakut (2020) ise öğretmenler ile yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık ile motivasyonel dil boyutlarında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bulgular, bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Duygusal bağlılık boyutu ile motivasyonel dil ölçeği toplamında ve tüm boyutlarda orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutu ile motivasyonel dil ölçeği toplamında, yönlendirici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutlarında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile cesaret verici dil boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Normatif bağlılık boyutu ile motivasyonel dil ölçeği toplamında ve yönlendirici dil boyutunda orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu ile cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutları arasında ise düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmacılar motivasyonel dilin üç dil ediminin de birlikte kullanıldığında daha başarılı sonuçlara ulaşılacağını ileri sürmüşlerdir (Mayfield vd., 1995: Sullivan, 1988). Bu çalışmada, motivasyonel dilin tüm alt boyutlarının birlikte kullanıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilediği ve arttırdığı tespit edilmiştir. Üç dil ediminin birlikte kullanılması duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarını olumlu etkilemiştir. Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmesidir (Meyer ve Allen, 1991). Araştırma sonucunda motivasyonel dil boyutlarının öğretmenlerin duygusal bağlılığını olumlu etkilediği görülmüştür böylece okul müdürlerinin motivasyonel dil aracılığıyla öğretmenlerin okul ile özdeşleşmelerini sağladığı düşünülmektedir. Normatif bağlılık ise kültürel değerleri ve kişilerin sadakatini içermektedir (Güçlü, 2006). Yine burada yöneticilerin motivasyonel dili kullanarak öğretmenlerin okula karşı sorumluluk hissetmelerine ve sadakatlerine katkısının olacağı düşünülmektedir.

Motivasyonel dil, çalışanların işlerinde kalmayı sürdürme düşüncelerini olumlu etkileyen bir faktör olarak görülmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2007). Motivasyonel dil ve örgütsel bağlılığın çalışan çıktıları üzerindeki bu etkileri ve yapılan bu çalışmanın sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, okul öncesi öğretmenlerinin işten ayrılma

niyetlerinin azalacağı, okul başarısına katkı sağlayacakları söylenebilir. Bunlar ile birlikte öğretmen performansının ve okul başarısının da artması beklenmektedir.

4.2. ÖNERİLER

4.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1-Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanma becerileri ölçülerek mevcut durum tespit edilebilir. Sonuçlar doğrultusunda motivasyonel dili kullanma becerisi düşük okul yöneticilerine uzman kişiler tarafından seminerler verilip bilgilendirme yapılabilir, motivasyonel dili etkili kullanmaları için çalışmalar yürütülebilir.

2-Okul yöneticisi seçerken yazılı sınav ile birlikte yöneticinin iletişim ve dili kullanma becerilerini ölçecek nitelikte mülakat yöntemi de kullanılabilir.

3-Okul yöneticisi eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilebilir, seçilmiş okul yöneticilerinin ise eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapması şartı getirilebilir.

4-Anasınıfı barındıran okullarda okul yöneticileri, okul öncesi öğretmeni ile iletişimini kuvvetlendirmek ve öğretmenin okula bağlılığını arttırmak için okul içi ve dışı faaliyetlere okul öncesi öğretmenini de dahil edebilir.

4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1-Yapılan araştırma okul öncesi öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar ilkokul, ortaokul, lise, üniversite kademelerinde görev yapan öğretmenler ile de yapılabilir.

2-Yapılan araştırma Diyarbakır ili merkez ilçelerinde görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar diğer il ve ilçelerde görev yapan öğretmenler ile yapılabilir.

3-Bu ve benzer çalışmalardan hareketle kadın ve erkeklerin dil, motivasyonel dil kullanım farklarını ve bu farkın nedenlerini ortaya koyacak çalışmalar yürütülebilir.

4-Okul öncesi öğretmenlerinin çalıştığı okul kademesine göre farklılaşan sorunlarını ve bu sorunların nedenlerini ortaya koyacak çalışmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D., Kılıç, M.E. (2019). “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Ekev Akademi Dergisi*, 80, 123-136.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdöl, B., Şahin, S.A. (2020). “Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin astlarla etkileşim düzeyindeki rolü: otomotiv sektöründe bir alan araştırması”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2), 775-791.
- Akyol, B., Akar Vural, R., 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.
- Albdour, A. A., Altarawneh, I. I. (2014). “Employee engagement and organizational commitment: evidence from jordan”. *International Journal of Business*, 19 (2), 192- 212.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altaş, S. S., Çekmecelioğlu, H. G. (2007). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”. *Öneri Dergisi*, 7 (28), 45-57.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2017). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik”. Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (154-171). Ankara: Pegem Akademi.
- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”. *Jstor Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.

- Atalar, N. (2017). *Okul Öncesi Eğitim Kurumları ile İlkokul Bünyesindeki Anasınıflarda Yaşanan Yönetim Sorunları* (Yüksek Lisans Tezi). Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Austin, J. L. (2007). *Söylemek ve Yapmak*. (Çev.: R. Levent Aysever). İstanbul: Metis Yayınları. (1995).
- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). “Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma”. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 1-20.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi* (6. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakay, M. E. (2014). “Öğretmen Devamsızlığının İncelenmesi: Menderes İlçesi Örneği”. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (15), 233-250.
- Bal, S. (2020). *Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi).Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (1999). “İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 237-246.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı* (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem.
- Bandura, A. (1977). “Self-efficacy: Towards a unifying theory of behaviour change”. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

- Başığit, F. (2009). *Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bayrak Kök, S. (2010). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 16 (59), 125-139.
- Bogler, R., Somech, A. (2004). “Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, Professional commitment and organizational citizenship behavior in schools”. *Teaching and teacher education*, 20, 277-289.
- Boydak Özcan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F., Şahin, N. (2014). “Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atanma Kriterlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 103-134.
- Brown, B., B. (2003). *Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors* (Doktora Tezi). Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2007). “Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.

- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cohen, A. (1992). “Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis”. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Coşkun, Ö. (2012). *İki İşyerinde İşe Devamsızlık Ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelebi, V. (2014). “Gündelik dil felsefesi ve Austin’in söz edimleri kuramı”. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 4 (1), 73-89.
- Çelik, V. (2001). “Geleceğin Okul Liderleri”. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, O. (2010). “Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B. (2018). “Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1788- 1800.
- Dalmış, A. B. (2018). *Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir Balcı, T. (2019). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Stili İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir Yıldız, C. (2018). “Öğretmenlerin Okul Tercih Kriterlerinin Okul Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”. *Journal of Strategic Research in Social Science*, 4 (2), 23-36.
- Demir, S. (2018a). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi* (Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, S. (2018b). “Okul Yöneticilerinin Motivasyonel Dili ile Öğretmen Öz Yeterliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 177-183.
- Demir, S. (2018c). “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (5), 633-638.
- Demir, S. (2019). “Okul Müdürünün Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenin Müdüre Duyduğu Bağlılık Arasındaki İlişki”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46, 365-379.

- Demir, T. (2016). *Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Alguları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Devos, G., Tuytens, M., Hulpia, H. (2014). “Teachers’ organizational commitment: examining the mediating effects of distributed leadership”. *American Journal of Education*, 120 (2), 205-231.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğan, S., Koçak, O. (2014). “Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (2), 191-216.
- Duran, A. D. (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki(Yozgat İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durna, U., Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Dündar, D. (2007). *Eğitim Yöneticisi Olan Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi(Bakırköy İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emadi, M. A., Marquardt, M. J. (2007), “Relationship Between Employees’ Beliefs Regarding Training Benefits and Employees’ Organizational Commitment in a Petroleum Company in the State of Qatar”. *International Journal of Training and Development*, 11 (1), 49-70.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). “Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, F. B. (2019). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Görgül Bir Araştırma* (Doktor Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2020), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme* (Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., Wang, W. (2015). “Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes”. *Management Research Review*, 38 (12), 1234-1250..
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2003). “Örgüt Kültürü”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Gümüş, E., Esen, M., Bellibaş, M. Ş. (2016). “Eğitim araştırmalarında lider yetiştirme ve liderlik geliştirme çalışmaları: 1980-2014 arası durum tespiti”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 491-505.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Haroon, M. (2018). *Impact of leader's motivating language on employees' job performance with mediation of job satisfaction and affective commitment* (Doktora Tezi). Islamabad: Department of Management Sciences Capital University of Science and Technology.
- Hulpia, H., Devos, G., Keer, H. V. (2010). “The influence of distributed leadership on teachers organizational commitment: a multilevel approach”. *The Journal of Educational Research*, 103 (1), 40-52.
- İlker, İ. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kurumsal İtibar Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi
- İnce, N. (2019). *Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü* (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1968). “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian commitments”. *American Sociological Review*, 33 (4), 499- 517.

- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler* (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, A. (2015). “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., Çınar, O. (2009). “Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi-bir uygulama”. *Yönetim*. 20 (63), 59-76.
- Kartopu, M. (2016). *Pilotların İşten Ayrılma Niyetinde Örgütsel Bağlılık ve Alternatif İş İmkanlarının Rolü* (Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, O. (2020). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıçkaya, H. (2019). *İmam Hatip Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kocabaş, F. (2005). “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 247- 252.

- Koyuncu, T. (2013). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- König, G. Ç. (1992). “Dil ve Cins: Kadın ve Erkeklerin Dil Kullanımı”. *Dilbilim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 25-36.
- Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması* (Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kulaksız, S. (2019). *Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Mezunu Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Etkililik Düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıöğen, A. (2010). “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. London: SAGE Publications.
- Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur’da Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Latifoğlu, N., Saklı, A. R (2019). “Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur’da bir uygulama”. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 251-268.
- Leblebici, D. N. (2008). “21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık* (Doktora Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., Danish, R.Q. (2010). "Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan". *International Journal of Business and Management*, 5 (6), 17-26.
- Manetje, O., Martins, N. (2009), "The relationship between organisational culture and organisational commitment". *South African Business Review*, 13(1), 87- 111.
- Mayfield, J., 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., Mayfield, M. (2002). "Leader communication strategies: critical paths to improving employee commitment". *American Business Review*, 20 (2), 89-94.
- Mayfield, J., 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, J., Mayfield, M. (2009b). "The role of leader motivating language in employee absenteeism". *Journal of Business Communication*, 46 (4), 455-479.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2010). "Leader-level influence on motivating language". *International Business Journal*, 20 (5), 407-422.
- Mayfield, J., Mayfield, M. (2018). *Motivating Language Theory*. USA: Palgrave Macmillan.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Kopf, J. (1995). "Motivating 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), 235-248.
- Mayfield, M., 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., Mayfield, M. (2012). "The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis". *Journal of Business Communication*, 49 (4), 357-376.
- Mcfarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626 – 637.
- Mert, İ. S. (2011). "Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 14 (26), 197-214.
- Mert, İ. S., Keskin, N., Baş, T. (2011). "Motivasyonel Dil Teorisi ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenirlik Analizi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 243- 255.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J.P., Irwing, P.G., Allen, N.J. (1998). "Examination of combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Middleton, E. D. (2008). *How Elementary School Teachers' Perceptions of Their Principal's Integrity Affect Their Commitment, Citizenship Behavior, and Job Satisfaction: Examining the Mediating Effects of Teacher Organizational Identity* (Doktora Tezi). Florida: University of West Florida.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Mumby, D. K., Stohl, C. (1996). "Disciplining Organizational Communication Studies". *Sage Journals*, 10 (1), 50-72.
- Murray, K. (2012). *The Language of leaders*. London: Kogan Page.
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- O'Reilly, C., 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.
- Okur, S. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yetkilendirilmelerinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önen, S., Kanayran, H. (2015). "Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme". *Birey ve Toplum*, 5 (10), 43-63.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği". *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 85-97.
- Özdemir, H. (2015). *Ortaokul Kurumlarında Stres Yaratan Belirgin Yönetici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki-İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.

- Özen, H. (2013). “Okul müdürlerine yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi”. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 3 (1), 87-103.
- Özen, H. (2014). “Motiasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi”. *Turkish Studies*, 9 (5), 1731-1746.
- 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 İntibak Ettirici Liderlik Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkul, R. (2021). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Algısı, Sınıf Yönetimi Kaygısı Ve Öğrenci Kontrol İdeolojileri Arasındaki İlişkilerin Analizi*. (Doktor Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988). “Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations”. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Rowden, R. W. (2000). “The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment”. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarikaya, E. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sarros, J.C., Luca, E., Densten, I., Santora, J.C. (2014). “ Leaders and their use of motivating language”. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (3), 226-240.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shafer, W.E., (2002), “Ethical pressure, organizationalprofessional conflict, and related work outcomes among management accountants”. *Journal of Business Ethics*, 38, 263-275.
- Simmons, S. A., Sharbrough, 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 İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, H. (2018). *Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımı İle Öğretmenlerin Okul İklimi Algısı Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sullivan, J. J. (1988). “Three roles of language in motivation theory”. *The Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
- Şahin, F., Yavuz Tabak, B., Tabak, H. (2017). “Motivasyon kuramları bağlamında akademik teşvik ödeneği uygulamasının değerlendirilmesi”. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7 (2), 403-410.
- Taştekin, İ. (2019). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığının Kamu Hizmeti Motivasyonu Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tetik, S. (2012). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 275-286.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings". *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Timuroğlu, M. K., Balkaya, E. (2016). "Örgütsel İletişim ve motivasyon ilişkisi-bir uygulama". *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89-113.
- Titrek, O. (2017). "Duygusal Zeka ve Liderlik". Memduhoğlu, H. B., Yılmaz, K. (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (180-194). Ankara: Pegem Akademi.
- Toka, R. (2019). *Okul İlişkilerinde Öğretmenlerin Ön Yargıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uğurlu, C. T., Üstüner, M. (2011). "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uludağ, G. (2018). "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (7), 171-193.
- Uygur, A. (2007). "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- Uysal, U. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzunsakal, E., Yıldız, D. (2018). "Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama". *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 14-28.

- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama* (Doktora Tezi). İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri* (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wang, C. (2010). “An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation”. *Canadian Social Science*, 6(4), 127–140.
- Yakut, S. (2020). *Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yalçın, S. K., Şengül, M. (2007). “Dilin iletişim süreci içerisindeki rolü ve işlevleri”. *Türkoloji Araştırmaları*, 2 (2), 749-769.
- Yardibi, N. (2017). “Güncellenen hoy ve rees anketi ile okul müdürlerinin yönetsel davranışlar ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi”. *Turkish Studies*, 12 (6), 827-838.
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Yavuz, Ş. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Rol Fazlası Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yılmaz, E. (2009). “İlköğretimde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi”. *İlköğretim Online*, 8(2), 476-484.
- Yılmaz, G. (2019). *Lidere Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektörü Çalışanlarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

EKLER

Ek-1: Kişisel Ölçek

Sayın Meslektaşım,

Elinizdeki bu ölçek “Okul Yöneticilerinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi” belirlemek ve yüksek lisans tezini için veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Hazırlanan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölümde “Örgütsel Bağlılık”, üçüncü bölümde “Motivasyonel Dil” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekle elde edilecek veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Bunun dışında her hangi bir kurum ya da kişiyle paylaşılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşarak sağlıklı sonuçlar elde edebilmesi, vereceğiniz samimi yanıtlara bağlıdır.

Katkılarınız ve ilginiz için teşekkür ederim.

Havane Yeşim ŞAMA

Siirt Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

2. Yaşınız () 21-32 () 33-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri

3. Şu an çalıştığınız okuldaki çalışma süreniz () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl ve üstü

4. Müdürünüzün Cinsiyeti () Kadı () Erkek

5. Çalıştığınız okul türü () İlkokul () Ortaokul () Lise () Anaokulu

6. Mesleki Kıdeminiz () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl ve üstü

7. Aynı yönetici ile çalışma süreniz () 1-4 Yıl () 5-8 Yıl () 9 Yıl ve üzeri

8. Okula atanma durumunuz () Tercih ile atandım () Tercih dışı atandım

9. Eğitim durumunuz () Lisans () Yüksek Lisans

10. İdarecinizin eğitim durumu () Lisans () Yüksek Lisans

Ek-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

BÖLÜM II.

Örgütsel Bağlılık	1-Hiç Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1. Kariyerimin geriye kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.					
2. Bu okulun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarıymış gibi gelir.					
3. Okuluma güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.					
4. Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlanmış ” hissetmiyorum.					
5. Bu okulda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum					
6. Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.					
7. Şu anda bu okulda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
8. İstesem bile bu okuldan ayrılmam benim için çok zor olur.					
9. Şu anda bu okuldan ayrılırsam bütün hayatım alt üst olur.					
10. Şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11. Şu anda kendimi bu okula bu kadar vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu okuldan ayrılmamamın nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır					
13. Şu anki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorum.					
14. Şu anda bu okuldan ayrılmam benim yararına bile olsa ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılamam.					
18. Okuluma karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

Ek-3: Motivasyonel Dil Ölçeği

BÖLÜM III.

Motivasyonel Dil	1-Hiç katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen Katılmıyorum	4-Katılıyorum	5-Tamamen katılıyorum
Bu bölümde sizden okul müdürünüz ile ilişkilerinizi genel olarak düşünüp aşağıdaki ifadelerden uygun olanını işaretlemeniz beklenmektedir.					
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 doyumum ile ilgilenir					
14. Kariyerimde beni destekler					
15. Mesleğimin bana (maddi ve manevi) refah sağlayıp sağlamadığı ile ilgilenir.					
16. Bana güvenir.					
17. Okulun geçmişindeki çok önemli olayları anlatır.					
18. Resmi yollardan çözemediğim sorun için bana yardımcı olur.					
19. Okulun geçmişinde hayranlık uyandıran öğretmenlerden bahseder.					
20. Okulun geçmişindeki çalışkan 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.					

Ek-4: Ölçek İzinleri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzni

Sayın Hocam Merhabalar

Ben Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Havane Yeşim ŞAMA. Dr.Öğretim Üyesi Yunus Emre AVCI danışmanlığında okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ile ilgili gerçekleştireceğim tez çalışmamda Meyer vd.(1993) tarafından geliştirilen, tarafınızca uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini izniniz olursa kullanabilir miyim? Saygılarımla.

...



abidin dagli
Siz kişisine

28 Şub 2020

...

Sevgili Havane Yeşim Şama,
Tarafımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle...
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

Motivasyonel Dil Ölçeği İzni

Sayın Hocam Merhabalar

Ben Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Havane Yeşim ŞAMA. Dr.Öğretim Üyesi Yunus Emre AVCI danışmanlığında okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile ilgili gerçekleştireceğim tez çalışmamda Mayfield vd.(1995) tarafından geliştirilen, tarafınızca uyarlanan Motivasyonel Dil Ölçeğini izniniz olursa kullanabilir miyim? Saygılarımla.

...



Hamit Özen
Siz kişisine

28 Şub 2020

...

Kıymetli Hocam, onur duyarım. Selamlarımla...

Dr. Öğr. Üy. Hamit ÖZEN

Ek-5: Uygulama İzni

	T.C. DİYARBAKIR VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü			
Sayı : 30769799-44-E.9229123 Konu : Araştırma İzni (Havane Yeşim ŞAMA)	10.07.2020			
MÜDÜRLÜK MAKAMINA				
İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020/2 Nolu Genelgesi. b) Siirt Üniversitesi Rektörlüğünün 02/07/2020 tarih ve 2357 sayılı yazısı.				
Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Havane Yeşim ŞAMA'nın "Okul Yöneticilerinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi" konulu araştırma çalışmasını İlimiz Merkez İlçelerine bağlı Okul Öncesi Kurumlarında (Bağımsız Anaokulu ve İlkokullara Bağlı Anasınıflar) görev yapan Okul Öncesi Öğretmenlerine yönelik uygulama isteği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.				
Söz konusu araştırma çalışmasının kurum müdürlerinin gözetiminde ve sorumluluğunda gönüllülük esasına bağlı olarak yapılması uygun görülmektedir.				
Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.				
Mehmet FANTAŞ İl Millî Eğitim Şube Müdürü				
OLUR 10.07.2020				
Ahmet ATABEY İl Millî Eğitim Müdür V.				
Eki: 1-Araştırma Değerlendirme Formu 2-Tez Önerisi 3- Araştırma Çalışması				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> Adres: ŞEHİTLİK MAHALLESİ/ ESKİ EĞİTİM FAKÜLTESİ BİNASI YENİŞEHİR/DİYARBAKIR Elektronik Ad: diyarbakir@meb.gov.tr e-posta: arge21@meb.gov.tr </td> <td style="width: 40%; text-align: right;"> Bilgi için: HATİP YAVUZ /MEMUR Tel: 0 (412) 322 22 36 Faks: 0 (412) 322 22 48 </td> </tr> </table>			Adres: ŞEHİTLİK MAHALLESİ/ ESKİ EĞİTİM FAKÜLTESİ BİNASI YENİŞEHİR/DİYARBAKIR Elektronik Ad: diyarbakir@meb.gov.tr e-posta: arge21@meb.gov.tr	Bilgi için: HATİP YAVUZ /MEMUR Tel: 0 (412) 322 22 36 Faks: 0 (412) 322 22 48
Adres: ŞEHİTLİK MAHALLESİ/ ESKİ EĞİTİM FAKÜLTESİ BİNASI YENİŞEHİR/DİYARBAKIR Elektronik Ad: diyarbakir@meb.gov.tr e-posta: arge21@meb.gov.tr	Bilgi için: HATİP YAVUZ /MEMUR Tel: 0 (412) 322 22 36 Faks: 0 (412) 322 22 48			
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evrakorgu.meb.gov.tr adresinden 68d2-ed36-39f2-8b54-2ac2 kodu ile teyit edilebilir.				