

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Emsal TAŞKAN

20018543542

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

İSTANBUL

EKİM,2023

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Emsal TAŞKAN

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

İSTANBUL
EKİM ,2023

Okul Yöneticilerinin Kullandığı Motivasyonel Dil İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Emsal TAŞKAN

Özet

Bu araştırmanın amacı, İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel okullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir.

Verileri toplamak için “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. İstanbul İli Küçükçekmece Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel okullarda görev yapan 352 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS programına aktarılarak; frekans, yüzde analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Öğretmenlerin motivasyonel dil algı düzeyleri ile öğretmen cinsiyeti, öğretmenlerin yaşı, öğretmenlerin kıdemi, okul türü ve şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi gibi değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile öğretmen cinsiyeti, öğretmenlerin yaşı, öğretmenlerin kıdemi, okul türü ve şu an çalıştıkları kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır. Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanmanın öğretmenlerin örgütlerine bağlılıkları konusunda yordayıcı olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyi arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel bağlılık, Motivasyonel dil, Motivasyon, Öğretmen

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MOTIVATIONAL LANGUAGE USED BY SCHOOL PRINCIPAL AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

EMSAL TAŞKAN

T.C. İstanbul Kültür University

October 2023

The purpose of this research is to determine the effect of school principals' motivational language use on teachers' organizational commitment according to the perceptions of teachers working in private schools affiliated to the Küçükçekmece District National Education Directorate of Istanbul. The research was designed in relational screening model.

“Motivational Language Scale” and “Organizational Commitment Scale for Teachers” were used to collect data. The scale was applied to 352 teachers working in private schools affiliated to the Küçükçekmece National Education Directorate in Istanbul. The collected data is transferred to the SPSS program; frequency, percentage analysis, correlation analysis, multiple regression analyzes were performed.

According to the results of the research, a statistically significant difference was found between the motivational language perception levels of the teachers and the variables such as the gender of the teacher, the age of the teachers, the seniority of the teachers, the type of school and the working time in the institution they are currently working in. A statistically significant difference was found according to the teachers' organizational commitment perception levels and the variables of teacher gender, teachers' age, teachers' seniority, school type and working time in the institution they are currently working in.

According to teachers' perceptions, it was determined that school principals' motivational language use was a predictor of teachers' commitment to their organizations. It has been determined that as the level of motivational language use of school principals increases,

the level of organizational commitment of teachers increases.

Key Words: Organizational Commitment, Motivational Language, Motivation, Teacher



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Emsal TAŞKAN



ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Araştırma sürecimin her aşamasında bana yardım eden ve rehberliğini esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ'e teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca destek veren ve emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürlerimi iletiyorum.

Daima yanımda olan ve en büyük desteği sağlayan eşim Ecem İZMİRLİ TAŞKAN, aileme ve arkadaşlarıma derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Emsal TAŞKAN

İÇİNDEKİLER

SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Motivasyon Dil ve Sullivan’ın Dil Teorisi.....	12
2.1.1. Edimsöz Edimi.....	12
2.1.2. Etkisöz Edimi.....	12
2.1.3. Düzsöz Edimi.....	13
2.2. İlgili Araştırmalar	17
2.2.1. Motivasyonel Dil ile İlgili Yapılan Araştırmalar	18
2.3. Örgütsel Bağlılık	19
2.3.1. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Modeli	27
2.3.2. O’Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Modeli	28
2.3.3. Allen- Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli.....	29
2.4. Kişisel- Demografik Faktörler.....	30
2.5. İlgili Araştırmalar	32
2.5.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar	

3. YÖNTEM	36
3.1. Araştırma Modeli.....	36
3.2. Evren ve Örneklem.....	36
3.3. Veri Toplama Araçları.....	37
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	37
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	38
3.3.3. Motivasyonel Dil Ölçeği.....	38
3.4. İşlem	39
3.5. Verilerin Analizi	40
4. BULGULAR.....	42
4.1. Okul Yöneticilerin Motivasyonel Dil Kullanımlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüş Düzeyleri İle İlgili Bulgular	42
4.2. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre “Motivasyonel Dil Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular	43
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	46
4.4. Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Farklılıklarına İlişkin Bulgular	47
4.5. Araştırmada Kullanılan Öğretmenlerin Motivasyonel Dil Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler.....	50
4.6. Kullanılan “Motivasyonel Dil Ölçeği”nin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordamak İçin Yapılan Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	51
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	53
5.1. Sonuç ve Tartışma	53
5.1.1. Birinci Alt Problem.....	53
5.1.2. İkinci Alt Problem.....	54
5.1.3. Üçüncü Alt Problem.....	55
5.1.4. Dördüncü Alt Problem.....	55
5.1.5. Beşinci Alt Problem.....	56

5.1.6. Altıncı Alt Problem.....	57
5.2. Öneriler.....	57
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	57
5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	58
KAYNAKÇA.....	59
EKLER	67



SİMGELER VE KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
MDÖ	Motivasyonel Dil Ölçeği
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgileri İçin Sayı ve Yüzde Dağılımı	37
Tablo.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri	38
Tablo.3. Motivasyonel Dil Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri	39
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonel Dil Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri.....	41
Tablo.5. Ölçeklerin Madde Aralık Değerlendirmeleri.....	41
Tablo 6. MD Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	42
Tablo.7. Cinsiyete Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	43
Tablo.8. Yaşa Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	44
Tablo.9. Çalışılan Kuruma Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	44
Tablo.10. Kıdem Süresine Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	45
Tablo.11. Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	46
Tablo.12. Araştırma Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanları için Betimleyici İstatistik Sonuçları	46

Tablo 13.	Cinsiyete Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	47
Tablo 14.	Yaşa Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	48
Tablo 15.	Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	49
Tablo 16.	Çalışılan Kuruma Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	50
Tablo 17.	Kıdem Süresine Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	50
Tablo 18.	Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	51
Tablo 19.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yordayıcılarının İncelenmesi.....	52

1. GİRİŞ

Dilin motivasyonel gücünün örgütsel bağlılığa etkisini belirleyen araştırmaların az olması sebebiyle yönetici ve okul yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ne seviyede etkilediği amaçlanmıştır. İnsan birçok yapının en önemli ögesi olduğu gibi örgütsel yapının da en önemli zinciridir. Çalışanları pozitif anlamda yönetebilmek ve örgüte bağlılıklarını artırabilmek amacıyla, öğretmenleri bütün değişkenleri ile incelemek gerekir. Okul yöneticilerin başarılı bir örgüt yapısı ve başarılı bir kurum istiyorsa personellerinin iş alanındaki yetenekleri dışında personelin kişilik yapılarını, maddi durumlarını ve karakterlerini de iyi analiz edip bu bilgiler ışığında yönlendirme yapması ve iletişim kurması gerekmektedir. Yöneticilerin, örgüte ait olma ve örgütsel amaçlara hizmet etme davranışının ötesine geçen ekstra rol davranışları yaratarak, örgütteki üstler ve astlar arasındaki ilişkide önemli bir görevi yerine getirdikleri söylenebilir.

Yöneticiler tarafından kullanılan dilin, çalışanlar ile arasında karşılıklı anlaşma, etkili bir dil, kuruma bağlılık, iş tatmininin sağlanmasında önemli bir rol oynadığını da söyleyebiliriz. Yöneticiler tarafından kullanılan dilin yapıcı olması halinde, personelin kurumu daha iyi algılayacağı, kurumun hedeflerine daha iyi hizmet edeceği ve kuruma daha fazla aidiyet hissedeceği söylenebilir.

Gerek Türkiye’de gerek dünyada motivasyonel dil de, örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar son dönemde artış göstermekle beraber henüz istenilen sayıda olmadığı görülmektedir. Motivasyonel dil ile örgütsel bağlılığın aynı anda çalışmalarda yer alması ile ilgili çalışmalar ise çok az sayıda olduğu araştırmalar sonucunda elde ettiğimiz bulgulardan bir tanesidir. Örgütsel bağlılık konusu çalışmalarda genellikle maddi değişkenler üzerinden karşımıza gelirken son dönemde farklı değişkenlerde örgütsel bağlılık konusunda önemli olduğu anlaşıncı alan yazında bu değişkenlerin etkisi de çalışmalarda ilişkisel olarak araştırılmalara dahil edildiği görülmektedir.

21.y.y. da farklı çalışma alanlarında faaliyet gösteren çalışanların kişilik yapıları, maddi beklentileri, kurumlara bağlılık sebepleri ve dili algılama ve kullanma yapıları değişkenlik göstermiştir. 20.y.y da faaliyet gösteren örgütlere çalışan insanların

Çalışma hayatından genellikle beklentisi maddi olarak hayatını idame ettirecek kadar para kazanma dışında örgütten çok fazla beklentisi olmadığını sosyolojik ve tarihsel çalışmalardan öğrenebiliyoruz. Günümüz alışma dünyasında ise üreten insan grubunun iş hayatından maddi beklentisi dışında, sosyal, kültürel, duygusal olarak da beklenti içerisine girdiklerini görebilmekteyiz.

1.1.Problem Durumu

Değişen dünya düzeninde örgütler arası rekabetin farklı boyutlara gelmesinden sonra örgütler rekabetten kopmamak adına çalışanlarını örgüte bağlılığını sağlamak amacıyla faaliyetlerini artıran örgütler biraz daha başarılı oldukları gözlemlenebilmektedir. Bu bağlılığı ve istikrarı sağlamak çeşitli değişkenlere bağlıdır. Maddi doyum her ne kadar etkili olsa da tek başına yeterli olmayabilir, çalışanların motivasyon kaynaklarının farklılık gösterdiğini unutmamalıyız. Çalışanlara maddi doyumun yanında psikolojik ve mesleki yeterlilik alanında da doyuma ulaştıran örgütler daha kalıcı ve başarılı olduğu gözlemlenmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Teknolojinin insan hayatının çok fazla içinde olması ve teknolojinin sağladığı sosyal medya platformlarının çok fazla kullanımından dolayı insanlar değişimlere ve gelişimlerden çok hızlı haberdar olmaktadır. İnsanlar çeşitli platformlardan kendi meslekleri ile ilgili kendi çalışma örgütlerine benzer örgütleri takip etme fırsatı bulmaktadırlar. İş alanlarındaki değişimlerden kolay haberdar olması çoğu zaman olumlu anlamda etki ederken bazı zamanlarda da olumsuz etki oluşturabilmektedir. Kendi örgütüyle diğer örgütleri karşılaştırma fırsatı vermektedir.

Gördüğü ve duyduğu olumlu gelişmeleri, fırsatları kendi örgütünde göremediği zaman örgütsel bağlılığı azalma gösterebilir. Örgütsel gelişmeler dışında diğer örgütlerdeki okul yöneticilerin de kurallarını, çalışma metotlarını, uygulamalarından haberdar oldukları veya takip ettikleri için kendi yöneticilerinin sergilemediği ve dışardan gördükleri olumlu gelişmeleri ister istemez karşılaştırma yoluna gitmektedir. Kendi örgütündeki yöneticilerinin yetersiz kaldıkları alanlardaki veya farklı uygulamalarından dolayı yöneticileri arasında iletişimsizlik sorunu baş gösterebilir.

Hızla değişen teknolojiye uyum konusunda artık örgütlerin özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren örgütlerin daha fazla örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapmaları gerekmektedir. Bu eforun da olmazsa olmazı çalışan personellerdir. Son dönemlerde yapılan çalışmalar gösteriyor ki daha önce yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı durum insanların mekanik yönünden çok; duygusal, sosyal ve entelektüel yönünün artık daha fazla çalışmaya ve üretme konusunda etkili olduğu vurgulanmaktadır (Kaya, Küçük, Arslan, 2017).

Kurumlarda başarıyı getirecek ana bileşen insanlardır. Diğer bileşenlerin verimli şekilde organize olmasının temeli insanlardan geçer. Değişim ve büyüme kaydeden örgütlerde yapılacak iş değil, insanlar en etkin ve verimli şekilde değerlendirilmelidir. Çalışan motivasyonu arttırılarak, insan gücü verimli bir şekilde kullanılabilir. Çalışanların motivasyon düzeyi, kuruluşlar arasında sürdürülebilir rekabetin sağlanması için avantaj sağlayacaktır. Motivasyonu yüksek olmayan çalışanlardan yüksek performans ve örgüte bağlılık duygusu beklenmez. Yöneticilerin insan kaynaklarını iyi yönetebilmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını anlamaları ve bu ihtiyaçları karşılamaları, onları örgütün amaçları doğrultusunda motive etmeleri gerekmektedir (Mert, 2012).

Eğitim kurumları, çalışan değerlerine dayalı modern yaklaşımlar lehine geleneksel yönetim yöntemlerini terk etmiştir. Eğitim örgütlerinin başında okullar gelmektedir. İnsan faktörünün önemi her geçen gün artarken, okul insan gücünün büyük bir bölümünü meydana getiren öğretmenlerin eğitim amaçlarına ulaşmada en önemli faktörlerden biri olduğu bir gerçektir. Bir öğretmenin çalıştığı okula karşı zihinsel ve duygusal bağlılığı ve olumlu duyguları, eğitimin kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Bir kurumun ana unsurlarının başında gelen yöneticileri ve öğretmenler, kurumlarını sahiplenirler ve değerlerine ve hedeflerine ulaşmak için yüksek düzeyde performans sergileyerek okula bağlılıklarını sağarlarsa, temel dayanağı olan öğrenci başarısını arttıracaktır (Celep, 2000).

Kurumuna bağlı hisseden bir öğretmen, eğitimin kalitesi üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Sullivan (1988) tarafından geliştirilen "dil motivasyon teorisi", alan yazındaki bir boşluğu dolduran ilk geniş alanlı bir araştırma olarak kabul edilmektedir. Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) bu teoriden yola çıkarak Sullivan'ın

(1988) önerdiği “Motivasyonlu Dil Ölçeği”ni geliştirmişler ve oluşturdıkları teorik çerçeve bu konudaki araştırmaların yolunu açmıştır. Motivasyon teorileri sadece dilin yol gösterici işlevine odaklanır (Demir, 2018). Motivasyonun dil teorisi, motivasyon teorisinden farklıdır, dilin sadece yol gösterici bir işlevi olmadığını, aynı zamanda teşvik etme ve aidiyet duygusu yaratma gibi önemli bir işlevi olduğunu ortaya koyar ve bu üç işlevi temel alır. Motivasyonel dil teorisinde belirtilen üç dil davranışının bir kombinasyonunu kullanan yöneticiler, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek öğretmenlerin bağlılıklarını yüksek ölçüde artıracaktır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarına ilişkin öğretmen görüşleri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, yaş, okul türü, kıdem, şu an çalıştığı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında; cinsiyet, yaş, okul türü, kıdem, şu an çalıştığı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3.Önem

Her örgütün içinde çalışan çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları önemli olsa da okullardaki öğretmenlerin motivasyonu ve kuruma bağlılıkları hem kişisel olarak hem de ülke açısından çok daha önemlidir. Eğitim kurumları ülkelerin özel hedefleri, genel hedefleri ve uzak hedeflerine ulaşma konusunda en önemli yapı

taşıdır. Öğretmenlerin örgüt bağlılıkları ne kadar yüksek olursa o seviyede işine, kurumuna ve öğrencilerine bağlı olurlar. Okullarda motivasyonu ve bağlılığı düşük olan bir öğretmen, kendisine, kurumuna, öğrencisine ve nihayetinde topluma faydalı olamaz. Öğretmenin mesleğine bağlılığının artması için öncelikle ülkenin eğitim politikası ve eğitime bakış açısı her zaman öğretmenden yana olmalıdır. Bu politikaların kurum içinde uygulayıcısı olan okul yöneticileri de öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için uygun ortam ve daha sonrasında kuruma ve öğrencilerine faydalı olması için gerekli olan ihtiyaçları sağlamak ile yükümlüdür. İyi bir eğitim politikası ve iyi bir kurum yönetimi ile öğretmenler, yöneticileri ve öğrencileri ile kuracakları olumlu bağ ile faydalı, etkin, yetkin ve duyarlı bireyler yetiştirebilmektedir. Bu özellikle öğrencilerin yetişmesi de ülkenin gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır. Ülke gelişimi için sağlık, teknoloji, spor, turizm, ticaret çok önemli bir yere sahip olsa da bunların hepsinin geçtiği yer eğitim kurumlarıdır.

Kurumsal yapıyı doğru şekilde yönetmek açısından çalışanların duygularının yok sayılması ve çalışanlara üretim için makine muamelesi yapılması uygulaması günümüzde geçersiz hale gelmiştir. Eğitim kurumlarında imkanların sınırlı olması nedeniyle teşviklerin ekonomik yollarla sağlanması imkansız görünmektedir. Bir çalışanı sadece ekonomik olarak kuruma bağlamaktan daha kolay olan çalışanların maddiyatın dışında manevi motivasyonu sağlamak daha önemli bir durumdur.

Bıçak, 2021). Çalışanı ekonomik olarak besleyerek bir örgüte bağlılık uzun süreli bir motivasyonu beraberinde getirmez. Çalışma alanındaki bütün örgütler de bu durum hemen hemen aynıdır ama bu örgüt eğitim kurumuysa ekonomik pekiştireçler çalışan motivasyonunu tek başına yeterli olmaz. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile kuracakları olumlu iletişim ve kuracağı bağ öğretmenleri kuruma bağlılıklarını, örgütü bir çalışma alanından farklı bir yer olarak görmesine sebebiyet verecektir. Bu olumlu duygu durumu öğretmenin sınıf içine, sınıf dışına, okul içi ve okul dışı projelere istekli ve kendini vererek yapmalarına kadar birçok olumlu sonuç doğuracaktır.

Okul yöneticileri, öğretmenlere yapılması gerekenleri açık ve betimleyici bir şekilde açıklamak, yapılacak işler için yeterli açıklamalar sağlamak ve öğretmenleri ellerinden geleni yapmaya teşvik etmek için motive edici bir dil kullanarak öğretmenlerin

kurumlarına daha istekli ve verimli olarak çalışmalarına sebep olabilir. Dilin etkili kullanılması, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki ilişkiyi geliştirmekle kalmayacak, aynı zamanda okulun akademik ve sosyal yönlerini güçlendirecek ve öğrenci başarısı yüksek, yetkin bir eğitim kurumu oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Alanyazında, okul yöneticileri tarafından motivasyonel dil kullanımına ilişkin araştırmalar, bugüne kadar örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilerek yapılan çalışmalar çok az sayıdadır. Alanyazında Bıçak 2021, çalışmasında devlet okullarında; Yakut,2020 ise devlet liselerindeki öğretmenleri ile buna benzer bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ise özel okullardaki öğretmenlerin bağlılıklarını araştırmıştır. Alanyazındaki özel okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırma bu boşluğun giderilmesi açısından önemli çıkarımlara sahiptir. Bu çalışmanın bulguları, okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için motivasyon dilini nasıl kullanabileceklerine ışık tutacaktır.

1.4.Varsayımlar

Araştırmanın örnekleminde öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonel dil ölçeğine doğru ve samimi yanıtlar verecekleri varsayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul İli Küçükçekmece ilçesinde 2022-2023 eğitim öğretim yılında çalışan özel okul öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Motivasyon: İnsanların başarıya ulaşma yolunda harekete geçmelerini sağlayan güçlü bir itici faktördür.

Motivasyonel Dil: Motivasyonel Dil Teorisi, örgütlerindeki personelleri örgüte bağlılıklarını kurdukları iletişim ile motivasyonlarını artıran okul yöneticilerin, personellerin çalışma verimini artırmak amacıyla okul yöneticileri sözel iletişimi bir araç olarak kullanmalarını öneren bir teoridir (Sullivan, 1988).

Örgütsel Bağlılık: Bir çalışanın bir örgüte duyduğu bağlılık düzeyini ifade eder.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmamıza benzer daha önce yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

2.1.Motivasyonel Dil

Motivasyonel dil, insanlara enerji ve ilham vermek, odaklanmalarını sağlamak ve olumlu bir zihinsel tutum geliştirmeye yardımcı olmak için kullanılan bir dil biçimidir. Motivasyonel dilin amacı, kişilerin kendilerine olan güvenlerini artırmak, başarılarını kutlamak ve olumsuz düşünce pozitif bir şekilde dönüştürmek için güdüleyici bir ortam yaratmaktır. Motivasyon, eylemlerimizin, davranışlarımızın ve başarılarımızın arkasındaki itici güçtür. Bizi hedeflerimizi takip etmeye, engelleri aşmaya ve başarı için çabalamaya zorlayan içsel arzu, tutku veya coşkidur. Motivasyon, kişisel gelişim, üretkenlik ve genel refahta çok önemli bir rol oynar. Toplumların geçmişlerinde olduğu gibi günümüzde ve geleceğimizde de en önemli yapı taşlarından olan eğitim kurumlarında sağlıklı bir öğrenme ortamının oluşmasında öğrenciye doğru bir aktarım sağlanmasında öğretmenin kurum içerisinde özgürlüğü motivasyonu çok önemli bir rol oynamaktadır (Demir,2018).

Eğitim kurumlarında gerek sınıf ortamında gerek sınıf dışında bütün işleyişin temelinde iletişim olduğu bilinmektedir. Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve diğer destek birimlerinin arasında koordinasyonun aksamadan işlemesi, kriz anında hızlı müdahale, iş bölümünün net bir şekilde ayrılması ve belirlenmesinde dilin kullanımı çok önemlidir. Okul yöneticilerin öğretmenler ile kuracağı olumlu iletişimin temelinde yer alan motivasyonel dil öğretmen motivasyonunu yukarı seviyeye çıkaracağı için öğretmenin örgüt içinde kendi yerini önemsemesi, kendisini örgütün bir parçası olduğunu hisseder ve bunun yansımaları örgütte temasta olduğu bütün bireylere yansıtacaktır. Bu yansımanın en önemli getirisi tabi ki sınıf içinde öğrencilerle iletişim ve bilgi aktarımı olacaktır. Öğretmen örgüt içinde ve sınıf içerisinde motivasyonu yüksek ve kendisini değerli hissederse öğrencilerle olan iletişimini de etkiler ve sınıflarda daha yüksek performans gösterecektir.

Örgütün içindeki çalışanların motivasyonlarını artırmak için ekonomik, psikososyal ve örgütsel olarak desteklenmesi çalışan motivasyonunu daha artırır. Örgüt çalışanı her ne kadar topluma fayda sağlamak, üretime destek olmak, ülke ekonomisine veya kültürüne katkı sağlamak için çalışsa da çalışma amacının arkasındaki gerçekliklerden bir tanesi de ekonomik ihtiyaçlardır. Kurumun türüne ve çalışma alanı değişiklik gösterse de kardan çalışana da bir bölüm ayırma, ülke ekonomisinin gidişatına göre ara zamlar veya tatiller öncesi veya özel günler öncesi verilecek ekonomik destek çalışanı örgüte daha da bağlar ve motive edecektir. İnsan psikososyal bir varlık olduğundan kurum içerisinde sosyalleşmeye ihtiyacı vardır. Yöneticileri olsun diğer çalışanlar ile olsun kuracağı sosyal ilişkinin olumluluk seviyesi ne kadar artarsa kurum içi motivasyonu ve örgüte bağlılık o denli artar. Bu motivasyon ve bağlılığı artırmanın da en büyük yetkililerinden biri de yöneticilerdir. Örgüt içinde yapacağı etkinliklerle, kurumca verilecek yemekler, yapılacak geziler ve çalışanların özel günlerinde (doğum günü, düğün, doğum vb) çalışanların yanında olmak ve beraber paylaşımında bulunmak çalışanın bağlılık ve motivasyonunu artırır. Bir diğer destek türü de örgütsel (yönetmelik) desteklenmedir. Çalışan kurum içinde alınacak kararlarda, yeni fikir arayışlarında kendisine başvurulduğu ve görüşü önemsenip yeterli görüldüğü yerde uygulamaya alındığı zamanlarda yine motivasyon olarak olumlu bir ivme yakalar ve bu da diğer işlerindeki performansını artıracaktır.

Motivasyonel dilin kullanımı, insanları harekete geçirmek, güçlendirmek ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için etkili bir araçtır. Bu dil, olumlu bir atmosfer oluşturarak insanların kendilerine olan güvenlerini artırır ve daha iyi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur. Konuşma dili yöneticilerin kurumlar içinde belirsizliği ortadan kaldırma, çalışanları motive etme, ihtiyaçları belirleme, kriz anında güven sağlama konusunda önemli bir etkidir. Yöneticiler örgütün çabalarını kolaylaştırmak, işyerindeki iletişimi, kültürü olumlu anlamda etkilemesi gerekir. Yöneticiler yönettikleri örgütleri daha yukarı seviyelere çıkarmak için kendi alanında yetkin olmasının yanı sıra bireysel ve kurumsal iletişim becerilerine de mutlaka sahip olmalıdır.

İnsan yaşamında bazı okul yöneticileri veya diğer bir tabirle okul yöneticilerin eğitim kurumlarında teknolojinin gelişimi, değişen eğitim şartları, eğitimin içine teknolojinin daha fazla entegre olması, örgütlerin içerisinde etkinliklerin, organizasyonların çeşitlenmesi gibi değişimin hızlandığı bir alan haline gelmesinden dolayı bu değişime ayak uyduramadıklarını görebilmekteyiz. Bazı yöneticiler bu değişim ve gelişime gerekli eğitimler alarak, gerekli kurslara giderek gerekli çalışmalara katılarak bu değişime adapte olmaktadır. Adapte olamayan okul yöneticileri bu eksikliklerini iletişim yoluyla kullandıkları olumlu ve motivasyonel dil ile örgütün diğer parçaları ile iyi bir iletişim kurarak örgütün işleyişini aksatmadan örgütün diğer parçalarından daha fazla verim alarak bu eksikliklerini örgüte çok yansıtmadan sorunu ortadan kaldırmaktadır.

Motivasyon farklı değişkenlerle incelenebilir fakat çalışan motivasyonunu artırmanın en büyük araçlarından biri tartışmasız yöneticilerin kullandığı dildir. Yöneticiler tarafından kullanılan dil, çalışan çıktısı ve dolayısıyla örgütsel bağlılık için etkili bir güçtür.

Okul yöneticileri geçmişten günümüze birçok değişim içerisine girmiştir okul yöneticileri veya bir diğer tabirle okul yöneticileri geçmişte daha despot, kuralları net bir şekilde açıklayan ve çalışanlar üzerinde kuralları ile hakimiyet kuran kişiler olarak adlandırılırdı. Günümüzde ise bu özelliklerin biraz değişime uğradığını görebilmekteyiz. Okul yöneticileri kendilerini bu değişimi ve teknolojiye ayak uydurmak zorunda olduklarını düşünmeleri; birçok eğitime birçok becerileri kazanmak için kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir Bu değişim içerisindeki en önemli girdilerden birisi olan örgüt çalışanları da geçmişteki örgüt çalışanları arasında farklar bulunmaktadır yeni jenerasyon biraz daha motivasyonla çalıştığı için okul yöneticileri veya okul yöneticileri çalışanlar arasında bu iletişimi olumlu dil yani motivasyonel dili kullanmak zorundadır aksi durumda örgütü çalışanları kuruma bağlılık örgüte bağlılık gibi duygulardan uzaklaştırarak gerçek performanslarını gösteremezler rol fazlası çalışmalardan kaçınabilirler ama o kurabilecekleri olumlu iletişim sayesinde onlara iş tanımı dışında da sorumluluk almayı çalışma şartlarını çalışma saatlerini eve taşıyabilecekleri bir bağlılığa sebebiyet verebilir. Okul yöneticileri bu iletişimi sağlarken konuştukları kurdukları cümlelerle yaptıkları eylemlerin birbirinin paralellik göstermesi

gerekmektedir çalışanlar çalışanların örgütteki çalışanların bu paraleli gördükleri zaman okul yöneticilerine biraz daha fazla bağlılık gösterdikleri görebilmekteyiz.

Motivasyon, isteklilik ve istek ile karakterize edilen bir davranışın altında yatan nedenleri ifade eder (Lai,2011). İçsel motivasyon, kişisel zevk, ilgi ile canlanırken dışsal motivasyon, pekiştirme ile canlanır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği üzere kişinin çalıştığı kuruma veya etrafına faydalı bir kişi veya çalışan olabilmesi için öncelikli olan ihtiyaçlar sıralaması mevcuttur. Siz bir çalışandan istediğiniz kadar performans bekleyin veya istediğiniz kadar çevresine faydalı birisi olmasını isteyen kendi ihtiyaçlarını gerçekleştirmedikçe bu mümkün değildir. İhtiyaçlarında en temelinde fizyolojik ihtiyaçlar gelir. Birey bulunduğu yer ne olursa olsun sosyal rolü ve çalışma rolü fark etmeksizin sosyal motivasyonu, çevreye bağlılığı veya kurum içindeki bağlılığı tamamen bu ihtiyaçların karşılanıp karşılanmaması ile alakalı bir durumdur. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik, aitlik gibi ihtiyaçlar da bireyin motivasyonu veya bağlılığı için çok önemlidir. Kurum yöneticileri çalışanlarının yüksek motivasyonlu ve kuruma yüksek aidiyet içinde olmalarını beklemeden önce çalışanın ihtiyaçlarını tespit etmeli ve buna göre bir çalışma yürütmelidir. Çünkü kişilerin ihtiyaçları değişkenlik gösterebilir. Her bireyin ihtiyaç kategorisi değişkenlik gösterebilir. Tabi ki de günümüzde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki 1.sıradaki fizyolojik ihtiyaçlar akademik çalışmalarda araştırılan araştırma konuları ve karşılaştırılan ilişkisel çalışmalarda örgüt çalışanları için bir sorun teşkil etmese de güvenlik, ait olma ve kendini gösterme gibi ihtiyaçlar bireylerde değişkenlik gösterebilir. Kurum yöneticileri ve örgütler çalışanlarından performans beklemeden önce bu ihtiyaçları tespit edip bunlarla ilgili çalışmalar yürütülmelidir.

Okul yöneticisinin kullandığı olumlu veya olumsuz dil sadece muhatap olduğu kişiyi değil o okuldaki herkesi etkileyebileceğini unutmamalıdır. Öğretmen ile kuracağı iyi iletişim ve öğretmenin artacak motivasyonu ile örgütsel bağlılık seviyesi yükselecektir. Yüksek bağlılık ile çalışan öğretmenlerin öğrencilerine kendisini daha fazla açar. öğrenciler ve okulun sorunları ile daha fazla ilgilenir. Okulun ve öğrencilerin sorunlarını kendi sorunları gibi benimseyip buna göre davranır. Ama aksi durumda iyi bir iletişimi olmayan yöneticinin öğretmen motivasyon ve bağlılığı üzerinde de olumsuz etkisi olacaktır. Motivasyonu düşük ve düşük örgütsel bağlılığı

olan öğretmennin öğrenciye daha az tahammülü olur ve sabır oranı çok düşük olacaktır bu da onun kurumun içinde olduğu süreyi zor ve stresli hale getirir. O yüzden kurulacak olumlu iletişim okulun bütün dinamiklerini etkileyeceğini biliyoruz Türk eğitim sisteminin son dönemde okullarda çağdaş materyallerin kullanımı, teknolojin okul içinde daha sık kullanılmaya başlanması ve değişen öğretmen ve öğrenci profilinin değişimi okul yöneticilerinin de değişimini gerekli kılmıştır. Eski eğitim sistemindeki kurallar ve resmi evraklar ile kurumun yönetimini sağlayan okul yönetici profilinin artık değişime uğradığını yöneticilerin de kendilerini gerekli teknolojik ve mesleki yeterliliklerini güncellemesi gerektiğini görebiliyoruz. Artık okul yöneticisi öğretmenlerinin ve öğrencilerinin gelişimine zaman yaratan, öğretmen ve çağın gerektirdiği ihtiyaçları inceleyip bunları tespit eden ve bütün bunları yaparken kurum içerisinde iletişimini de geliştirerek bütün çalışanları ile iyi bir iletişim bağı oluşturması gereken bir sisteme sahip olması gerekmektedir.

Okul yöneticileri çalıştıkları kurum ne olursa olsun eğitim sağlık mühendislik bankacılık her zaman okul yöneticilerin önemiyle ilgili çalışmalar yapılmıştır son dönemlerde ise eğitim kurumlarındaki başarıların okul yöneticilerin çalışmalarıyla doğru orantıda olup olmadığıyla ilgili bir sürü alan yazın çalışmaları mevcuttur ve çalışmaların sonucunda okul yöneticilerin örgütteki çalışanlar öğretmenler öğrenciler ve diğer personelle kurdukları olumlu iletişim yenilikçi hareketler kurum başarısı üzerinde de etkili oldu çalışmalar sonucunda görülmektedir

Okul yöneticilerinin çalışanlarının sosyal ve duygusal varlıklar olduğunu unutmamalıdır. İş sahasında her ne kadar yetenekli olursa olsun, ne kadar aktif bir çalışan olursa olsun örgüt içinde veya dışında maddi, manevi sorunlar yaşayabilecekleri unutulmamalı. Okul yöneticileri direktifleri, iş tanımlarını, kuralları sene başında net bir şekilde aktarırlarsa yıl içinde yeni kurallar, yeni iş yükü ve çalışanların rutinleri dışında istekler gelmesine gerek kalmaz. Çünkü oyun esnasında değişen kurallar çalışanları örgüte karşı olumsuz hisler yaşamasına, yöneticisine saygısını kaybetmesine sebep olabilir.

Okul yöneticileri çalışanlarının iş hayatında ve sosyal hayatta yaşayabilecekleri olumlu, olumsuz durumlarına kurum içinde ilgilendiğini belli edecek bir dil kullandığı zaman çalışanlar o örgütün sadece bir iş alanı olmadığını kavrayacak,

okul yöneticilerin sadece bir görev tanımlayıcısı olmadığını hissedecek ve o oluşan olumlu havadan sonra hem kuruma hem de okul yöneticilere karşı olan hisleri değişecek ve birbirlerine karşı kullanacak dil ortamı daha da ılımlı hal alacaktır. Bu dil motivasyonel dil ölçeğinde yer alan maddeler dışındaki cümleleri de kapsar. Yapılan iyi işlerde kullanılacak motive edici cümleler, gün içerisinde öğretmenin yaşadığı olumsuz bir durumu ondan taraf olacak şekilde cümlelerine aktarmak, okul içindeki çalışma alanını daha konforlu hale getirecek makul isteklerde elinden geleni yaptıkları zaman bu olumlu ortamı daha da pekişecektir.

Motivasyonel dil, okul yöneticilerin kuruluşa bağlılık oluşturmak için kullanabilecekleri bir iletişim stratejisidir. Sonuç olarak, motive olmuş çalışanların daha az devamsızlığı beklenir ve kuruluş için gereksiz maliyetler azalır. Motivasyon dilini kullanmanın yanı sıra yöneticiler, çalışanların inançları ve değerleri ile uyumlu stratejik iletişim göstermelidir. Konuştuğumuz dil farklı işlevler barındırabilir ve kullandığımız bazı cümleler farklı amaçlara sahip olabilir. Austin (2009) kapsayıcı dil kullanımına, dil edimlerine söz edimi kuramında bakar; bunu üç boyutta inceler: duyuşsal, dilsel ve pragmatik.

- **Sullivan'ın Motivasyonel Dil Teorisi**

Sullivan'ın (1988) motivasyon dil teorisinde, okul yöneticileri-çalışan iletişimi, söz edimi teorisi içindeki üç ana söz edimleri bağlamında değerlendirilir. Bu söz edimleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

Edimsöz edimi: Okul yöneticileri ve takipçiler arasında güçlü bir duygusal bağ oluşturmak için insan dilini kullanan motivasyonel bir dildir. Bir okul yöneticisi takipçilerine karşı ne kadar empati kurarsa, aralarındaki duygusal bağ o kadar güçlü olur (Özen, 2015). Bu, empatik dil edimsöz eylemlerinde kullanıldığı için insanlığın bir ifadesini yansıtır. Bu davranışa dayanarak, okul yöneticileri duygularını astlarına iletir. Bu davranış, bir okul yöneticileri astlarını bir süreci başarıyla tamamladıktan sonra ödüllendirdiğinde elde edilir. Örneğin, "Başarılı bir şekilde tamamladığımız projemiz hedef kitle tarafından takdir ve övüldüğü için sizinle tekrar çalışmak bir onurdur", bu bir okul yöneticileri işi başarıyla tamamlamasının ardından astlarını

mutlu edebilecek olumlu duyguları paylaşmanın bir yoludur.

Etkisöz Edimi

Austin'e (2007) göre, iletişim sırasında söylediğimiz cümleler, iletişim esnasında karşımızdakinin davranışlarında bazı değişikliklere neden olabilir. Başka bir deyişle, söylediğimiz bir şeyin sonucunda bir eylem meydana geliyorsa, bir etkiye ulaşıldığını iddia ederiz. O halde etkili eylem, bir söz söyleyerek bir eylemin gerçekleştirilmesi ya da gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Akt: Karaaslan, 2010).

Etkili fiil, talimat yoluyla belirsizliği gideren ve hedef yollar teorisinden etkilenen bir iletişim yöntemidir. Bu yöntem, takipçi rollerindeki belirsizliği ve istenen iletişim davranışını azaltırken iş tatminini ve etkililiği artırır.

Okul yöneticileri, çalışanları daha iyi performans göstermeye motive etmek için koçluk dilini kullanabilir. Aynı zamanda etkili dil kullanımı, çalışanların görev karmaşası yaşamadan örgütsel hedefleri net ve doğru bir şekilde anlamalarını ve bu hedeflere ulaşmak için nerede sorumlu olduklarını bilmelerini sağlar. Bu sayede görev dağılımını uygun şekilde yapan çalışanlar, kurumun paylaşılan vizyonuna kanalize olacaktır (Demir, 2018).

Bu şekilde kullanılan dilin, hedef teorisine benzer şekilde çalışan performansını artırması beklenmektedir. Konuşmanın etkisinin, çalışanların örgütsel gereklilikler ve görev karmaşası konusundaki kaygılarını azaltarak ve iş performansındaki belirsizliği ortadan kaldırarak istenen sonuçların elde edilmesini etkilemesi de beklenmektedir (Mayfield vd., 1998; Sullivan, 1988).

Düzsöz edimi: "Düz yazı konuşması", olarak adlandırılır. Dilin ifade edici veya anlamsal işlevini ifade eder. Mantıksal pozitivistlerin "ifadeler" dedikleri dilin kullanımına benzer. Nesir, anlamlı bir kelime söyleme veya anlam yaratma eylemidir. Bu davranışın kurum kültürünü üyelere ileten yapı, kural ve normlarla ilgili olduğu tanımlanabilir (Akt:Karaaslan; 2010;Sullivan, 1988) Söylem davranışı, oryantasyon sırasında yeni işe alınanlara örgütsel yapı, kurallar, işlevler, kültür ve

normların iletilmesini içerir.

Sullivan (1988) geliştirdiği dil teorisi, okul yöneticilerinin çalışanlarla etkileşim kurarken kullandıkları dilin işlevine odaklanır. Okul yöneticilerinin çalışanlarıyla iletişim kurmak için kullandıkları dilin belirsizliği azaltma, empati kurma ve anlam yaratmayı içerdiği görülmüştür.

Motivasyonel dil (MD) teorisi Sullivan (1988) tarafından geliştirildi ve okul yöneticileri-takipçi etkileşimlerinde dilin rolünü vurgulayarak okul y neticileri ye etkileşimi teorisine katkıda bulundu. Motivasyonel dil, okul yöneticilerinin kuruluşa bağlılık oluşturmak için kullanabilecekleri bir iletişim stratejisidir. Sonuç olarak, motive olmuş çalışanların daha az devamsızlığı beklenir ve kuruluş için gereksiz maliyetler azalır. Motivasyon dilini kullanmanın yanı sıra yöneticiler, çalışanların inançları ve değerleri ile uyumlu stratejik iletişim göstermelidir.

Sullivan'a (1988) göre okul yöneticilerinin üç temel söz eylemi; etki, alt metin ve nesir becerilerinin başarılı bir şekilde kullanılması, okul yöneticileri ve örgüt  yeleri arasındaki etkileşimlerin kalitesini artırabilir. Okul yöneticileri astları ile iletişim kurmak için kullandığı dilin kalitesini belirlemede motivasyon dili kullanımının çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Etkinin devam edebilmesi için okul yöneticilerinin sözlerinin ve eylemlerinin uyarlanması gerektiği söylenbilir.

• **Mayfield, Mayfield, Kopf Motivasyonel Dil Teorisi**

Motivasyonel dil teorilerinin sınırlı olduğunu alan yazına bir katkıda Mayfiel, Mayfield ve Kopf (1995) dan gelmektedir. Sullivan'ın motivasyonel dil teorisi olan Etkisöz , Edimsöz ve Düzsöz sınıflandırmasına yakın bir teori ortaya atarak bu teoriyi yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil olarak kategorize etmişlerdir.

Sullivan'ın etkis z sınıflandırmasına karşılık gelen yöneltici dil kurum yöneticisinin ifade ettiği cümlelerden çalışanlardan bir aksiyon almaları ,bir eylemde bulunmaları veya bir performans beklediğini ifade eden dildir. Kurum  alışanları genellikle mail yoluyla veya toplantılarda karşılaştığı bu yöneltici dil ile yöneticinin kurum içinde

önümüzdeki dönemde neler beklenildiğinden haberdar olur. Yine Sullivan'ın edimsözüne karşılık gelen empatik dil ile genellikle okul yöneticileri ve astlar arasında duygusal ve sosyal ilişkilerin ve bağların güçlendiğini tespit ettikleri dildir. Okul yöneticileri ne kadar astları ile empatik dile iletişime geçerse aralarındaki bağ o kadar gelişir. Empatik dil genellikle tebrik, beğeni, övgü, destek gibi konularda okul yöneticilerinin kullandığı dildir. Son olarak anlam oluşturunca dil yani Sullivan'ın düzsözüne karşılık gelen bu dil kategorisi ise işe yeni başlayan veya kurum içerisinde gerçekleşen bir olaydan sonra kurumun işleyişi, kültürü, sınırlarının aktarıldığı dil kategorisidir. Okul yöneticileri bunu genellikle üstü kapalı yapar.

Yöneticilerin motivasyonel dil teorilerindeki iletişim türünü astları ile kullandıklarında iyi bir iletişim yakaladıklarını araştırmalardan ulaşabiliyoruz. Ancak yöneticilerin bu motivasyonel dili kullanmakla kalmayıp bunu davranışlarına da yansıttıklarında daha güçlü bir iletişim daha güçlü bir örgüt ortaya çıktığını görebiliyoruz. Yöneticiler çalışanları ile sadece konuşma üzerine ve cümleler üzerine örgüte bağlamaya ve motivasyonlarını artırmaya çalışmaya kalktığında bunun başarısızlıkla sonuçlanacağını görebilir. Çünkü çalışan yöneticilerinin ne söylediklerine dikkat ettikleri kadar ne yaptıklarını da önemserler.

Kurum içi iletişimin hemen hemen her örgütte önemli bir etken olduğunu bilinmektedir. Kurum içi iletişimin net ve anlaşılır olmasının bir anlamda öneme sahiptir. Örneğin kurum içi iletişimin sorunsuz bir şekilde olduğu örgütte okul yöneticilerinin çalışanları ile kuracakları iyi bir iletişim gücü ile;

- Çalışanlar kurum kültürüne ve işleyişine hakim olur
- Çalışanların yöneticilerin ve kurumun onlardan ne beklediklerini bilir
- Olumlu veya olumsuz durumlarda karşılaşacağı şeyleri bilir
- Yönetici çalışanı; çalışan yöneticisini tam olarak tanır,

Okul yöneticileri motive edici bir dil kullanır; bu, okul yöneticilerinin kuruluşlarında takipçilerinin iş tatminini, üretkenliğini, tatminini ve yeterliliğini destekleyen bir kültür yaratmanın önemli bir yoludur. Bu yaklaşım, örgüt

kültürünün uyumunu artırabilir. Çünkü örgütler içinde sadece örgütü ileriye götürmek gibi hedeflerle uğraşılmayabilir. Örgütün içinde bazen krizlerde kendisini gösterebilir. Gerek eğitim kurumlarında gerekse diğer alanlardaki örgütlerde kriz anında çalışanların direktif almak veya aksiyon almak için okul yöneticisinin kullanacağı dile ve davranışları daha da dikkatli izler (Tao ,2022). Eğer okul yöneticisi bu kriz anında motivasyonel dili kullanmayı bırakmazsa bu çalışanlarda daha da güven ve saygı duyulmasına sebep olur. Bu dil ve tavırlar çalışanların okul yöneticilerinin sadece işler iyi giderken değil veya günlük rutin işlerde görev dağıtırken değil kriz anlarında da kullandığı dil ve davranışları paralellik göstermesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Yöneticilerin kullanacağı motivasyonel dil çalışanların kendi kendilerini yönetme, kurumda aidiyet duygusuna ve örgütü benimseme konularında olumlu etkisi olacaktır. Öğretmenler kurumlarda oluşabilecek sorunlarda kendilerince fiziksel, psikolojik ve maddi alanlarda zarar görebileceklerini düşünür. Okul yöneticisi öğretmen ile kuracağı iletişim, bağ ve kullanacağı dil ile öğretmenin kendi kendine koyacağı hedeflere, bu hedeflere ulaşırken sahip olacağı özgürlüğü ve sonunda alacağı ödülü öğretmene tam olarak açıklarsa öğretmen alacağı bu özgürlük ile daha başarılı işlere ulaşacağı, daha az stres ile çalışarak hem kendinin hem de kurumun başarısını artırabilir.

Örgüt içinde oluşabilecek kriz anlarında her ne kadar karar mekanizması yönetici ise de bazen çalışanlar bu konuda inisiyatif alabilmektedir. Çalışana kurallar net bir dille yönetici tarafından aktarıldığı durumda ve okul yöneticileri bunu süreç içerisinde her zaman çalışana destek vererek hatırlattığında çalışan sadece olumlu anlarda değil kriz anlarında da ne yapacağını bilir ve elini taşın altına koymaktan çekinmez. Çalışan kurum içerisinde stresli bir ortam da çalışıyor ve yöneticisi ile iyi bir iletişim dilini yakalayamadığı zamanlarda bu tür durumlarda kaçma yolunu seçebilir. Bu durum hem kurum hem yönetici adına işleri zorlaştırır hem de çalışanı psikolojik olarak zarar verir ve örgütte kaldığı sürece pek mutlu olmaz bu da örgütsel bağlılığını kesinlikle azaltacaktır. Özellikle eğitim kurumlarında sene başlarında yapılan seminer dönemlerindeki süre kurum içindeki astlar-üstler ve diğer personellerin oryantasyon dönemidir. Örgütler ve özellikle yöneticiler bu süreçteki bol zamanı öğretmenlerle sürekli iletişimde kalarak bu uyum sürecini daha hızlı şekilde atlatmak ve aynı zaman da yeni başlayan öğretmenlere de örgütü net bir şekilde tanıtip hedeflerden, kurum kültüründen haberdar edebilir. Yapılacak

toplantılar esnasında örnek olaylar üzerinden giderek öğretmenlerin hangi durumda neler yapması gerektiğinden net bir şekilde ifade etme yoluna giderse hem yöneticinin iş yükü azalmış olur, hem öğretmenlerde kriz anlarında kaçma yoluna gitmeden olayları çözüm konusunda fikir sahibi olur. Bu seminer dönemlerinde yapılacak toplantıların dışında etkinlikler, bireysel ve grup toplantıları ile yöneticiler öğretmenler ve özellikler yeni başlayan öğretmenler ile iyi bir uyum yakalama fırsatına sahiptir. Bu iletişim sürecini karşı tarafa net şekilde aktardığı zaman ve bir de bunları süreç içinde eylemlerine de yansıttığında öğretmen örgüt dinamikleri ve yöneticisini tanıma konusundaki soru işaretleri ortadan kalkacağı için öğretmen kuruma daha bir istekle başlar ve daha iyi bir performans gösterebilir.

2.2.Motivasyonel Dil ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Motivasyonel dil teorisini test etmek için Mert (2011), Ankara'da Genel Müdürlükte çalışan 126 çalışanı örneklem olarak yöneticiler tarafından kullanılan motivasyonel dilin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma, yöneticiler tarafından kullanılan motivasyonel dilin, çalışanların performanslarına ve yöneticilerin performansına ilişkin algılarına yönelik pozitif bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bir diğer bulgusu ise, motivasyonel dil konuşma eylemleri arasında etkili konuşma eylemlerinin yöneticiler tarafından daha fazla kullanıldığı, düzyazı konuşma eylemlerinin ise daha az kullanıldığıdır.

Özen (2014), okul yöneticileri tarafından kullanılan motivasyon dili ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, motivasyonel dilin alt boyutlarından biri olan teşvik edici dilin okul müdürleri tarafından diğer alt boyutlara göre daha az kullanıldığı tespit edilmiştir.

Özen (2015) okul müdürlerinin motivasyonel dil becerileri ve uyum sağlayıcı okul yöneticilik özelliklerinin mesleki kıdem, cinsiyet ve okul başarısı gibi bağımsız değişkenler tarafından nasıl algılandığını araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, birinci kademe okullarda (sosyo-ekonomik açıdan gelişmiş okullar), okul müdürlerinin daha düşük adaptif okul yöneticilik ve motivasyonel dil yeterliliğine rağmen, müdür ve öğretmen faktörlerinin ötesinde aile katkılarının yüksek okul başarısının temeli olduğu düşünülmektedir. Kadın öğretmenlerin adaptif okul yöneticilik ve motivasyonel dil algılarının erkek öğretmenlerden daha düşük olmasının nedeni, kadınlara yönelik

cinsiyetçiliğin bir tezahürü olarak gösterilebilir: üç okul katmanında da aidiyet yaratan dil işlevinin düşük olmasının, okul müdürlerinin görev sürelerinin kısa olmasından kaynaklandığı ve bu sürenin kurumsal bir kültür oluşturmaya yetecek kadar uzun olmadığı tespit edilmiştir (Özen, 2015).

Sönmez (2018), okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler, Bilecik ilindeki tüm devlet okullarında görev yapan 407 öğretmenden toplanmıştır. Sonuçlar, okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımının okul ikliminin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, okul müdürlerinin motivasyonel dili yeterince kullanmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, okul müdürlerinin motivasyonel dili daha sık kullanmaya istekli oldukları, ancak bunun öğretmenlerin umursamaz davranışları üzerinde bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Demir (2018), okul müdürlerin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin öz yeterlikleri arasındaki ilişkiyi amaçladığı çalışmada. Hatay'da 321 öğretmenle gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin kullandığı motivasyon dilinin öğretmenlerin öz yeterliklerini olumlu yönde yordadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, müdürler tarafından kullanılan en az motive edici dil, öğretmenlerin öz yeterliliğini olumlu yönde yordamıştır.

Demir (2018), nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanarak okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Hatay'da 52 devlet ortaokulunda görev yapan 781 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçları, okul okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımı arttığında öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttığını, motivasyonel dil kullanımı azaldığında ise öğretmenlerin motivasyonlarının azaldığını; okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanım düzeyinin yüksek olduğu beş okul ile düşük olduğu beş okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ikisi arasında önemli bir fark olduğunu, okul müdürüyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin azaldığını ve olumsuzlaşmaya başladığını ortaya koymuştur.

Sivik (2018) 32 devlet okulundaki yaptığı örgütsel bağlılık ile motivasyonel dil arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada bağlılık ile motivasyonel dil arasında orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir.

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, yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin motive edici dili kullanma düzeylerinin artması, örgütsel bağlılık düzeyini de arttırmaktadır.

Sama (2021) Diyarbakır'daki resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görevli olan 352 okul öncesi öğretmeni ile okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın bulgularına göre, yöneticilerinin motivasyonel dil kullanım düzeyleri katılıyorum düzeyinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ise kararsızım düzeyinde tespit edilmiştir. Cinsiyet, okul türü ve öğretmen yaşı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 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.

2.3.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın tanımı birçok kişi tarafından farklı şekilde yapılırsa örgütsel bağlılık için çalışanın kendi ihtiyaç ve motivasyonunu sağladıktan sonra kurumunun başarısı için yaptığı psikolojik, sosyal ve yönetsel olarak verdiği katkıdır.

İki veya daha fazla kişi, birlikte çalışarak mümkün olan hedeflere ulaşmak için bir kuruluştaki bir araya gelebilir. Kuruluş üyeleri, bireysel ilgi ve yeteneklerini belirleyerek kendi hedeflerine ulaşabilir ve aynı zamanda kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Bu şekilde, kuruluşun ve üyelerinin hedeflerine ulaşmaları sağlanır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir örgüte duyduğu bağlılık düzeyini ifade eder. Bir çalışanın örgütsel bağlılığı, işine olan tutkusunu, örgütün değerlerine olan inancını, hedeflerine olan bağlılığını ve örgüte olan sadakatini yansıtır.

Öğretmenlerin kurumlarına bağlılık sebepleri çeşitlilik gösterebilir. Bazıları maddi olarak hayatını devam ettirmek için örgütte kalmak zorunda hisseder. Hele ki günümüz dünyasında insanların zorunlu veya isteğe bağlı şekilde artan tüketim oranının yükselmesinden dolayı insanların maddi gücü elinde tutmak ve daha da artırma istekleri artmaktadır. İş hayatında yaşayacağı iş kayıpları onları ekonomik olarak çok geriye götüreceği için örgütlerine bağlılıkları artmaktadır. Bu fikirdeki öğretmenlerin örgüt aidiyetleri çok yüksek gibi görünse de değişkenlik gösterebilir. Önüne gelecek daha iyi bir maddi teklif onu tercihleri konusunda yeterli bir değişken olabilir. Bazı öğretmenlerin de maddi ihtiyaçlar onun için kuruma bağlılıkta ilk faktör olmayabilir. Örgütte yükselmek ve mesleki olarak gidebileceği en üst seviye çıkmak adına istikrar yolunu seçtiğinden dolayı örgütlerine bağlılıkları yüksektir. Bu öğretmen grubu yönetme içgüdüsüne daha fazla sahip olduğu için diğer etkenlerden daha çok yükselme değişkeniyle ilgilenmektedir. Bir diğer öğretmen grubunun örgüte bağlılık sebepleri tamamen duygusal ve sosyaldır. Öğretmenin arkadaş ortamından, okul yöneticilerinden, velilerinden ve öğrencileri ile sağlamış oldukları olumlu ortam, ılımlı ortam ve onlara duygusal olarak iyi geldiği bir örgütte çalıştığı için örgüte bağlılıkları yüksek bir seviyede seyretmektedir. Bu öğretmen grubu karşısına çıkan maddi fırsatlara yüksek bir istek duymaz ve kurumunda yaşadığı duygusal bağı kaybetmek konusunda çekimser davranır.

Okul yöneticisi öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ortam hazırlama, onlara destek verme, zaman, maddiyat gibi ihtiyaçları karşılama gibi bir role sahiptir (Lee,2020). Öğretmenlik mesleği bir çok meslekten farklı olarak sürekli gelişim ve değişim içinde olan bir meslektir. Öğretmenlerin işe başladıkları bilgi, birikim, teknolojik altyapı, öğrenme ve öğretme metotları ile mesleklerini bitirme şansları yoktur. Öğretmen kendisini sürekli güncellemelidir. Öğretmenlerin bu güncellemeye ve gelişimi sağlayacak kişiler her ne kadar kendileri olsa da bunlara ortam hazırlayacak kişiler örgütler ve örgütlerde yer alan okul yöneticileridir. Öğretmenlerin gelişimlerini sürekli takip etmek, dönüt vermek, bunlar için uygun ortam ve zaman yaratmak örgütlerin işidir. Günümüz dünyasında öğretmenlerin özellikle metropol şehirlerde yaşayan öğretmenlerin kurumlarda harcadıkları zaman, kurum sonrası ulaşım, alışveriş, sosyalleşme gibi alanlara da harcadıkları zamanı da hesaba katarsak öğretmenlerin bireysel olarak kendilerini geliştirme zamanları sınırlıdır. Bu uygun zaman ortamını hazırlamak örgütlerin ve yöneticilerin işidir. Eğitim -öğretim yılı

başlarındaki seminer ve eğitim öğretim yılı sonundaki seminer döneminde bu uygun zamanı öğretmenlerin yeterliliklerine ve gelişimlerine ayırmaları gerekmektedir. Öğretmenler örgütlerinin yaptıkları bu yatırım konusunda kendilerini gelişim fırsatı elde edecekleri için hem kurumuna hem mesleğine daha bir bağlılık ve motivasyonla çalışacaktır.

Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve diğer destek birimlerinin arasında koordinasyonun aksamadan işlemesi, kriz anında hızlı müdahale, iş bölümünün net bir şekilde ayrılması ve belirlenmesinde dilin kullanımı çok önemlidir. Okul yöneticilerin öğretmenler ile kuracağı olumlu iletişimin temelinde yer alan motivasyonel dil öğretmen motivasyonunu yukarı seviyeye çıkaracağı için öğretmenin örgüt içinde kendi yerini önemsemesi, kendisini örgütün bir parçası olduğunu hisseder ve bunun yansımaları örgütte temasta olduğu bütün bireylere yansıtacaktır. Bu yansımanın en önemli getirisi tabi ki sınıf içinde öğrencilerle iletişim ve bilgi aktarımı olacaktır. Öğretmen örgüt içinde ve sınıf içerisinde motivasyonu yüksek ve kendisini değerli hissederse öğrencilerle olan iletişimini etkiler ve sınıflarda daha yüksek performans gösterecektir.

İş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık beraberinde araştırmalarda yeni yeni yer almaya başladığını görebilmekteyiz. İş yaşam kalitesi özellikle pandemi ile beraberinde daha yaygın hale gelen evden çalışma ile beraber daha da sorgulanır hale gelmektedir. Evden çalışan insanlarda örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar henüz çok yeterli olmamakla beraber evden çalışan insanlar ile örgüt içinde çalışan insanların örgütsel bağlılıklarının sorgulanması eşit bir sorgulama olmayacaktır. Evden çalışmanın kendisine ait bir zorlukları kabul edilmekle beraber her sabah örgüte giden ve çalışan insanlar çalışma şartlarının daha da esnetilmesi ve iş yaşam kalitesinin artırılması özellikle pandemi ile beraber daha çok fazla duyduğumuz bir konudur. Özellikle Avrupa’da çalışılan iş günü sayısında azalmaya gitme denemeleri ülkemizde de iş yaşam kalitesinin onarımının artırılması ve insanların motivasyonun artırılması ile beraber örgütsel bağlılıklarının artırılması gerektiği ile ilgili görüşlerin arttığını görebilmekteyiz.

Örgüt çalışanı her ne kadar topluma fayda sağlamak, üretime destek olmak, ülke ekonomisine veya kültürüne katkı sağlamak için çalışsa da çalışma amacının arkasındaki gerçekliklerden bir tanesi de ekonomik ihtiyaçlardır. Kurumun türüne ve

Çalışma alanı değişiklik gösterse de kardan çalışana da bir bölüm ayırma, ülke ekonomisinin gidişatına göre ara zamlar veya tatiller öncesi veya özel günler öncesi verilecek ekonomik destek çalışanı örgüte daha da bağlar ve motive edecektir. İnsan psikososyal bir varlık olduğundan kurum içerisinde sosyalleşmeye ihtiyaı vardır. Yöneticileri olsun diğer çalışanlar ile olsun kuracağı sosyal ilişkinin olumluluk seviyesi ne kadar artarsa kurum içi motivasyonu ve örgüte bağlılık o denli artar. Bu motivasyon ve bağlılığı artırmanın da en büyük yetkililerinden biri de yöneticilerdir. Örgüt içinde yapacağı etkinliklerle, kurumca verilecek yemekler, yapılacak geziler ve çalışanların özel günlerinde (doğum günü, düğün, doğum vb) alışanların yanında olmak ve beraber paylaşımda bulunmak çalışanın bağlılık ve motivasyonunu artırır. Bir diğer destek türü de örgütsel (yönetsel) desteklenmedir. alışan kurum içinde alınacak kararlarda, yeni fikir arayışlarında kendisine başvurulduğu ve grş önemsenip yeterli görüldüğü yerde uygulamaya alındığı zamanlarda yine motivasyon olarak olumlu bir ivme yakalar ve bu da diğer işlerindeki performansını artıracaktır.

Çalışma şartlarının ağır olması her zaman başarıyı veya verimli bir ürünü beraberinde getirmediği yapılan araştırmalarda ve insan yaşamında da görebilmekteyiz. İnsan yaşamında teknolojinin de artması ile beraber çalışma sresinin azalmasının onları örgüte daha da bağlayacaklarını ve motivasyonunu da yüksek olmasında olumlu bir etken olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kurum içinde geçirdikleri zamanda da dinlenme süresi, yemek ortamı, çalışma ortamındaki rahat ortam ve kullanılacak araç gereçlerin kalitesi de çalışanın motivasyonunu ve örgüte bağlılıklarını artıran etkenlerdir. Siz bir çalışandan istediğiniz kadar performans bekleyin veya istediğiniz kadar çevresine faydalı birisi olmasını isteyen kendi ihtiyaçlarını gerçekleştirmedikçe bu mümkün değildir. İhtiyaçlarında en temelinde fizyolojik ihtiyaçlar gelir. Birey bulunduğu yer ne olursa olsun sosyal rolü ve çalışma rolü fark etmeksizin sosyal motivasyonu, çevreye bağlılığı veya kurum içindeki bağlılığı tamamen bu ihtiyaçların karşılanıp karşılanmaması ile alakalı bir durumdur. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik, aitlik gibi ihtiyaçlar da bireyin motivasyonu veya bağlılığı için çok önemlidir. Kurum yöneticileri çalışanlarının yüksek motivasyonlu ve kuruma yüksek aidiyet içinde olmalarını beklemeden önce çalışanın ihtiyaçlarını tespit etmeli ve buna göre bir çalışma yürütmelidir. Çünkü

kişilerin ihtiyaçları değişkenlik gösterebilir. Her bireyin ihtiyaç kategorisi değişkenlik gösterebilir. Tabi ki de günümüzde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki 1.sıradaki fizyolojik ihtiyaçlar akademik çalışmalarda araştırılan araştırma konuları ve karşılaştırılan ilişkisel çalışmalarda örgüt çalışanları için bir sorun teşkil etmese de güvenlik, ait olma ve kendini gösterme gibi ihtiyaçlar bireylerde değişkenlik gösterebilir. Kurum yöneticileri ve örgütler çalışanlarından performans beklemeden önce bu ihtiyaçları tespit edip bunlarla ilgili çalışmalar yürütülmelidir.

Eğitim kurumları ülkelerin özel hedefleri, genel hedefleri ve uzak hedeflerine ulaşma konusunda en önemli yapı taşıdır. Öğretmenlerin örgüt bağlılıkları ne kadar yüksek olursa o seviyede işine, kurumuna ve öğrencilerine bağlı olurlar. Okullarda motivasyonu ve bağlılığı düşük olan bir öğretmen, kendisine, kurumuna, öğrencisine ve nihayetinde ülkesine faydalı olamaz. Öğretmenin mesleğine bağlılığının artması için öncelikle ülkenin eğitim politikası ve eğitime bakış açısı her zaman öğretmenden yana olmalıdır. Bu politikaların kurum içinde uygulayıcısı olan okul yöneticileri de öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için uygun ortam ve daha sonrasında kuruma ve öğrencilerine faydalı olması için gerekli olan ihtiyaçları sağlamak ile yükümlüdür. İyi bir eğitim politikası ve iyi bir kurum yönetimi ile öğretmenler, yöneticileri ve öğrencileri ile kuracakları olumlu bağ ile faydalı, etkin, yetkin ve duyarlı bireyler yetiştirebilmektedir. Bu özellikte öğrencilerin yetişmesi de ülkenin gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır. Ülke gelişimi için sağlık, teknoloji, spor, turizm , ticaret çok önemli bir yere sahip olsa da bunların hepsinin geçtiği yer eğitim kurumlarıdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve örgütteki performanslarını etkileyebilir. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar genellikle daha motive olur, daha fazla çaba gösterir ve daha iyi performans gösterir. Aynı zamanda, örgüt de yüksek bağlılık gösteren çalışanları elde tutmak ve tatmin etmek için daha fazla çaba sarf eder. Örgütsel bağlılık, birkaç faktörden etkilenebilir. İş tatmini, okul yöneticilik tarzı, iletişim, ödüllendirme ve tanıma gibi faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilir. Ayrıca, çalışanların hissettiği adalet, iş güvenliği, kariyer olanakları ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler de örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Çünkü örgütler içinde sadece örgütü ileriye götürmek gibi hedeflerle uğraşılmayabilir. Örgütün içinde bazen krizlerde kendisini

gösterebilir.

Gerek eğitim kurumlarında gerekse diğer alanlardaki örgütlerde kriz anında çalışanların direktif almak veya aksiyon almak için okul yöneticisinin kullanacağı dile ve davranışları daha da dikkatli izler. Eğer okul yöneticisi bu kriz anında motivasyonel dili kullanmayı bırakmazsa bu çalışanlarda daha da güven ve saygı duyulmasına sebep olur. Bu dil ve tavırlar çalışanların okul yöneticilerinin sadece işler iyi giderken değil veya günlük rutin işlerde görev dağıtırken değil kriz anlarında da kullandığı dil ve davranışları paralellik göstermesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Yöneticilerin kullanacağı motivasyonel dil çalışanların kendi kendilerini yönetme, kurumda aidiyet duygusuna ve örgütü benimseme konularında olumlu etkisi olacaktır. Öğretmenler kurumlarda oluşabilecek sorunlarda kendilerince fiziksel, psikolojik ve maddi alanlarda zarar görebileceklerini düşünür. Okul yöneticisi öğretmen ile kuracağı iletişim, bağ ve kullanacağı dil ile öğretmenin kendi kendine koyacağı hedeflere, bu hedeflere ulaşırken sahip olacağı özgürlüğü ve sonunda alacağı ödülü öğretmene tam olarak açıklarsa öğretmen alacağı bu özgürlük ile daha başarılı işlere ulaşacağı, daha az stres ile çalışarak hem kendinin hem de kurumun başarısını artırabilir.

Örgütsel bağlılık kavramı eğitim kurumlarında birçok insanda farklı anlamlara gelmesi gayet doğal bir durumdur. Çünkü bir öğretmenin kurumuna bağlılık nedenleri farklılaşabilmektedir. Bazı öğretmenler maddi sebeplerden dolayı, bazı öğretmenler arkadaş örgütüne bağlılıktan ve sosyal ilişkilerden, kimileri mesleğinde istikrar ve daha üst rollere ulaşma isteğinden ve bazı öğretmenlerde öğrencilerine bağlılığından yani duygusal anlamda örgütüne bağlılık içindedir. Bu örgütlere bağlılık oranlarının azalıp veya artmasındaki en büyük sebeplerinden bir tanesi çalıştıkları örgütteki yöneticilerin onlarla kurdukları diyalogdan geçer. Bu olumlu veya olumsuz diyalogdan oluşacak havanın etkisiyle öğretmenin kurum aidiyetini büyük oranda etkilemektedir.

Teknolojinin insan yaşamının çok fazla içinde olması ve teknolojinin bize sağladığı sosyal medya platformlarının çok fazla kullanımından dolayı insanlar değişimlere ve gelişimlerden çok hızlı haberdar olmaktadır. İnsanlar çeşitli platformlardan kendi meslekleri ile ilgili kendi çalışma örgütlerine benzer örgütleri takip etme fırsatı

bulmaktadırlar. İş alanlarındaki değişimlerden kolay haberdar olması çoğu zaman olumlu anlamda etki ederken bazı zamanlarda da olumsuz etki oluşturabilmektedir. Kendi örgütüyle diğer örgütleri karşılaştırma fırsatı vermektedir. Gördüğü ve duyduğu olumlu gelişmeleri, fırsatları kendi örgütünde göremediği zaman örgütsel bağlılığı azalma gösterebilir. Örgütsel gelişmeler dışında diğer örgütlerdeki okul yöneticilerin de kurallarını, çalışma metotlarını, uygulamalarından haberdar oldukları veya takip ettikleri için kendi yöneticilerinin sergilemediği ve dışardan gördükleri olumlu gelişmeleri ister istemez karşılaştırma yoluna gitmektedir. Kendi örgütündeki yöneticilerinin yetersiz kaldıkları alanlardaki veya farklı uygulamalarından dolayı yöneticileri arasında iletişimsizlik sorunu baş gösterebilir.

İnsan yaşamında özellikle özel okullarda iş yaşam kalitesi fazlasıyla düşük olduğundan kuruma bağlılık çok alt seviyelerde seyretmektedir. Kurumlarda aşırı iş yükü, yüksek performans beklentisi, maddi ve manevi olarak düşük pekiştireçler çalışanların örgüte bağlılıklarını en alt seviyelere çekmektedir (Abebe 2023). Örgütsel bağlılık ile ilgili her ne kadar birçok araştırmada farklı değişkenler incelense de maalesef özellikle pandemi sonrası bütün dünyada baş gösteren ekonomik kriz herkesi ve her şeyi etkilediği gibi örgütleri ve özellikle eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Özellikle özel okullarda öğretmenlerin aldıkları düşük maaşlar örgütsel bağlılık, kurumda kalma, kurumda devam etme gibi etkenlerde oranları düşürmüştür. Çünkü özellikle öğretmenlik mesleği belki de diğer mesleklerden daha fazla duygusal yükümlülüğü fazla olan bir meslek olsa da ekonomik özgürlük her meslek gibi öğretmenlik mesleğini de etkilemektedir. Öğretmenler öğrencileri, velileri, iş arkadaşları ile kuracağı duygusal bağ ne olursa olsun çalıştığı örgütte ekonomik şartlar sosyal hayat şartlarını etkilediği zaman öğretmenlerin aynı örgütte devam etme durumu ortadan kaldırabilir. Örgütler kurum kültürünü benimsemiş mesleki yeterliliği iyi seviyede olan öğretmenleri kurumda tutmak adına maddi anlamda öğretmenin ihtiyacını karşıladığı zaman kurumda kalma süresi artar, motivasyonu artar, işini kaybetmeme konusunda daha da efor sarfeder ve en önemlisi örgütsel bağlılığı artacaktır. İş yaşam kalitesi örgütlerin günümüzde en çok üstünde durması gereken konuların başında gelmektedir. Çalışan çalışma sahasında enerjisi yüksek, maddi, manevi pekiştireçlerin yeterli seviyelerde olduğu zamanlarda çalışan kuruma aidiyeti artacağı için kurumu ve mesleğini

kaybetmemek adına daha yüksek performans gösterecektir. Yapılan çalışmalar iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Bir örgüt, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için çeşitli stratejiler uygulayabilir. Örgüt içi iletişimi güçlendirmek, okul yöneticilik becerilerini geliştirmek, çalışanların katılımını teşvik etmek, ödüllendirme sistemlerini adil ve motive edici bir şekilde düzenlemek ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine destek olmak gibi adımlar, örgütsel bağlılığı artırmak için kullanılan stratejiler arasında yer alabilir. Bütün meslek gruplarında olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de çalıştıkları kurumlarda son dönemlerde araştırmalarda da kendisine yer bulmaya başlayan bir diğer kavram olan mobing kavramının da öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarında önemli bir kriter olmaya başlamıştır. Motivasyonel dilin yöneticiler tarafından kullanılmadığı örgütlerde yönetici ve öğretmenler arasındaki gelişmeyen bağ sonucunda birbirlerine yabancılaşma görülmektedir. Bu yabancılaşma bazı örgütlerde çatışma noktasına kadar gelebilmektedir. Bu da bazı kurumlarda yetkiyi elinde bulunduran yöneticiler tarafından çalışanlara mobing yapılabilmektedir. Bu durumda öğretmenlerin kurumlarında gelecek görememesi, kuruma ait hissedememesi ve kurumda olduğu sürece de stresli bir çalışma ortamı demektir. Öğretmenler bu çalışma şartlarında da farklı iş olanaklarına yönelmesine neden olmaktadır.

Bütün çalışma alanlarında örgütsel bağlılığı artıran değişkenler son dönemde benzer maddelerden geçtiğini görebilmekteyiz. Cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, çalışılan alan, çalışma süresi, medeni durum ve yaş değişkenleri ne olursa olsun günümüzde örgütlerin sağladıkları maddi avantajlar, sosyal şartlar cazip hale gelmiştir. Alınan maaşlar, ikramiyeler, özel sağlık sigortası, tatil süresi gibi etkenlerin iyileştirme yapan kurumların çalışanları kurumda daha uzun süre zaman geçirmektedir. Bu sosyal şartların aynı anda tatmin edici olduğu kurumların sayısı az olduğundan dolayı bu kurumlarda faaliyet gösteren çalışanlar kurum değişikliğinden yana değildir. Bu örgütlerdeki çalışanlar cinsiyet, kıdem, medeni durum, öğrenim durumu değişkenler fark etmeksizin örgütlerine bağlılık düzeyleri yüksektir. Özellikle özel okullarda son dönemlerde ülkemizde birbiriyle rekabet içindekiler. Bu rekabet akademik başarının da ötesine geçmiştir. Özel okullar bu rekabette geriye düşmemek adına başarılı olma kriterlerini sosyal etkinlikler ile yarıştırmaya çalışmaktadırlar. Bu

etkinliklerin yoğunluğunun artması ile beraber öğretmenlerin rol fazlası davranışlar sergileme ihtiyaçları ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin bu rol fazlası davranışları sergileme konusundaki istekleri ve isteksizlikleri öğretmenlerin örgütlere bağlılıkları ile doğru orantılıdır. Öğretmenler kurumlarında maddi olarak memnun, kurum kültürüne adapte olmuş ve okul yöneticileri ile bir bağ kurduklarında bu rol fazlası sergileme konusunda fedakar davranabilmektedir. Bu durum aksi seyrettiği zaman öğretmenler bu rol fazlası davranışları sergilemekte isteksiz davrandığında yöneticileri ile de çatışmalar yaşar ve bu öğretmenin meslek tanımındaki işleri yapmak konusunda da olumsuz bir etki söz konusudur. Sonuç itibariyle bu rol fazlası davranışlar genellikle mesai saatleri dışında gerçekleştiği için ve hazırlanma süreci de mesai saatleri dışına da sarkabileceği için öğretmenin bu konudaki isteği yukarıdaki bahsedilen sebeplerle teşvik edilebilir.

Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışılan kilit konulardan biridir. Örgütsel bağlılık çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı "insanlar ve örgüt arasındaki psikolojik bağ", O'Reilly ve Chatman (1986) "insanların örgütü içselleştirme ve ilkelerini kabul etme derecesi", Mauday vd. (1982) "çalışanların ve örgütsel hedeflerin 'birbiriyle uyumlu ve uyumlu olma' derecesi" olarak tanımlarken, Ruokkolien (2011) "çalışanların örgütün hedeflerini ve kurallarını kabul etmesi, içselleştirmesi ve bunlara uyum sağlaması" olarak tanımlamaktadır. (Taş, 2017).

2.3.1. Etzionin Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılık ile ilgili dünyada kabul görmüş yaklaşımlardan birisi de Etzionin Örgütsel Bağlılık Teorisidir. Etzioni'nin yaklaşımı Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ilk olarak 1961 yılında Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, örgütsel gücün, üyelerin örgüte olan yakınlığından kaynaklandığını belirtmiştir. Etzioni, örgütsel üye bağlılığının üç boyutunu ele almıştır: yabancılaştırıcı bağlılık (negatif), hesapçı bağlılık (nötr) ve ahlaki bağlılık (pozitif) (Etzioni, 1974). Bunlar şunları içerir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık. Üyelerin örgütsel bağlılık hissetmeseler bile örgütün üyesi olarak kalmalarını sağlayacak şekilde ortaya çıkan bir bağlılıktır (Köylü, 2017). Diğer bir deyişle, kişi kurumun bir üyesi olarak kalmak istemez, ancak kurum

onu buna zorlar. kurumda kalmaya zorlanmıştır (Türkmen, 2016). Birey kuruluşun bir üyesi olarak kalır, ancak kuruluşa psikolojik olarak bağlı hissetmez.

Hesaplanmış Bağlılık. Üyeler, yaptıkları iş veya yerine getirdikleri görevler karşılığında ödüllendirildikleri için kuruma bağlılık duyarlar (Etzioni, 1975). Üyelerin kurumda kalma nedenleri ödüllerle (dışsal ödüller, maaşlar, ücretler, ikramiyeler vb.) ilgilidir.

Ahlaki Bağlılık Çalışanlar kurumun bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve kendilerini ait oldukları kuruma daha bağlı hissederler çünkü yaptıkları işten zevk alırlar ve insanlık için faydalı bir şey yaptıklarına inanırlar (Sünkür, 2014). İş, kuruluşun üyeleri için çok önemlidir ve onların en önemli önceliğidir. Çalışanlar için kurumun amacı büyük önem taşımaktadır.

2.3.2. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşımı. O'Reilly ve Chatman (1986) insanlar ve örgütler arasındaki psikolojik bağı örgütsel bağlılık olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı üç bileşene ayırmıştır: adaptasyon, özdeşleşme ve içselleştirme. Bu bileşenler şunlardır.

Uygunluk: Üç bağlılıktan en yüzeysel olanı uygunluk bağlılığı olarak adlandırılabilir ve bu boyut daha çok ödüle bağlıdır (Kavrayıcı, 2019). Çıkar odaklıdır ve bu nedenle maaş ve terfi gibi ödülleri alabilmek için örgütsel normlara uyum sağlar (Deliveli, 2018). Böylece, kendi beklentilerine uymaya çalışan çalışanlar, kendi değerlerini kurumun hedefleriyle uyumlu hale getirir.

Kimlik: kendilerini kurumun önemli bir parçası olarak görürler, kurumda devamlılık için çaba gösterirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurarlar. Kimlik boyutundaki çalışanlar kendilerini kurumda kalmak için motive eder ve kurumda olmaktan keyif alırlar (Türkmen, 2016).

İçselleştirme: Bu modelin üçüncü ve son boyutu içselleştirmedir.

İçselleştirme, kurumun değer ve tutumları ile çalışanların değer ve tutumları uyum içinde olduğunda ortaya çıkan bir özelliktir (Sünkür, 2014).

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki çalışanlar fayda beklemeden çalışırken, uyum boyutundaki çalışanlar ödül için çalışırlar (Kılınç, 2013). Örgüt çalışanları başarılı bir şekilde motive ederse, çalışanlar özdeşleşme ve içselleştirme

boyutlarında örgütsel bağlılık hissedecek ve örgüt başarı için daha büyük bir potansiyele sahip olacaktır.

2.3.3. Allen & Meyer Yöntemi

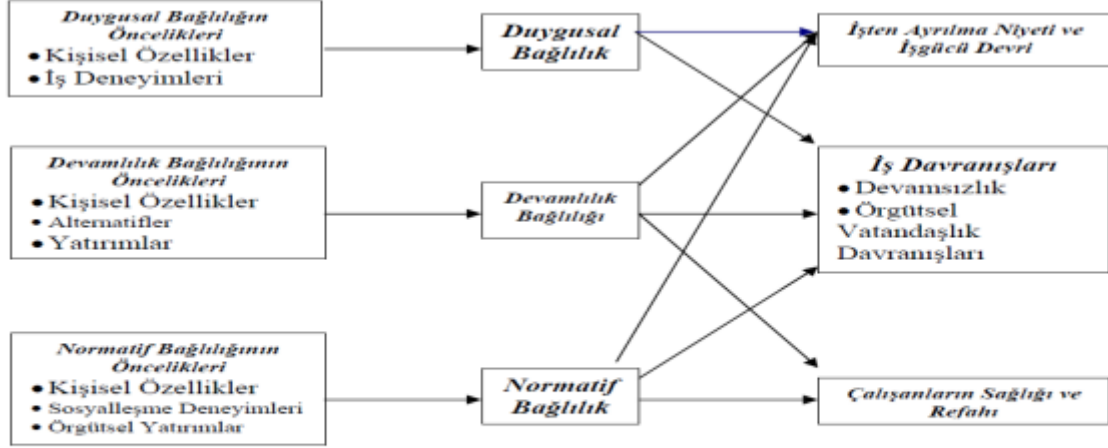
Allen & Meyer yöntemi. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan önemli araştırmalar arasında Allen ve Meyer'in (1984) çalışmaları yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki alt boyuttan oluştuğu; 1990'lı yıllarda Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık alt boyutuna üçüncü bir alt boyut olarak normatif bağlılığı ekledikleri belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1984, Meyer ve Allen, 1991, Kılınç, 2013). Buna göre, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç boyutunu ele almıştır. Bu boyutlar normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır.

Duygusal Bağlılık: Bu seviyedeki kişiler kendilerini kurumun önemli bir parçası olarak hissederler. Kendilerini kurumla özdeşleştiren ve kuruma gerçekten bağlı olan kişiler, kurumun bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar. Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların örgütte kalma isteğini artırmaktadır (Deliveli, 2019). Diğer bir deyişle, çalışanlar için kurumun bir parçası olarak kalma arzusu baskındır ve duygusal bağlılığı yüksek olan kişilerin daha iyi performans göstereceğine inanılmaktadır.

Devam Etme Taahhüdü: Devam etme taahhüdüne sahip kişiler, ayrılmaları halinde karşılaşacakları durum, yani maliyet nedeniyle kuruluştaki kalmak isterler. Bu nedenle, devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, mevcut örgütlerinde kalmaya ihtiyaç duydukları ve örgütten ayrılmanın daha maliyetli olacağına inandıkları için orada bulunmaktadırlar (Taş, 2017). Çalışanlar, işyerlerinden ayrıldıkları takdirde daha iyi bir iş bulamayacaklarını düşünürler. Örneğin, mevcut kurumlarında aldıkları eğitimin sadece bu kurumda geçerli olup diğerlerinde geçerli olmayacağından, işlerinden ayrılırlarsa çok uzaklara taşınmak zorunda kalacaklarından, mevcut sosyal çevrelerini kaybedeceklerinden veya emeklilik yardımı alamayacaklarından endişe edebilirler.

Normatif Bağlılık: Bu boyut, çalışanların ahlaki veya etik nedenlerle kurumda kalmak istedikleri boyuttur. Çalışanlar kuruma sadıktır ve kurumda kalmanın ahlaki ve doğru olduğuna inanırlar (Allen ve Meyer 1990, Meyer ve Allen, 1984, Meyer ve diğerleri,

1993). Çalışanlar, istedikleri için değil, yaptıkları işin ahlaki ve etik olduğuna inandıkları için kurumda kalmak zorunda olduklarına inanırlar.



Kaynak: Kaynak: Meyer ve Allen, (1991) "A Three Components Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review (Akt: Gül, 2002: 37-55).

2.4. Kişisel- Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık konusunda çalışanların aynı oranda örgütüne bağlı olmamasının temelinde kişisel özellikler veya ihtiyaçlar gelebilir. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgüte bağlılıklarında yaş, kıdem, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, okul türü gibi birçok demografik özelliğin bu bağlılıkta etkili olduğunu saptamıştır.

2.4.1. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin iş hayatında kurum bağlılığı üzerinde etkisi defalarca araştırılmış olsa da bu konuda araştırmacılar hemfikir olacakları bir sonuca ulaşamamışlardır. Araştırmacılar, kadın çalışanların örgütlere daha az bağlı olduklarını, kadınları erkeklere göre daha aile odaklı olarak algıladıklarını, örgütsel rollerini perde arkasına koyduklarını ve aynı zamanda kadınların iş hayatında erkeklere göre daha fazla engelle karşılaştıklarını göstermiştir (Geckerman, 1996). Kadın öğretmenlerin bağlılıklarının yüksek olduğuna inanan araştırmacılar, kadınların çalışma ortamında pek çok engelle karşılaştıkları için sürekli iş değiştirmekten hoşlanmadıklarına, şevklerinin arttığına ve örgüte bağlılık duygusu geliştirdiklerine inanmaktadırlar. (Güllüoğlu, 2011) Sonuç olarak cinsiyet değişkeninin çalışmalar üzerinden net bir kanıya varılamamıştır. Bağlılığın kadının ve erkeğin cinsiyetiyle alakalı olmadığını, kişilerin özellikleri,

örgütün özellikleri ve çalışılan örgütteki yöneticilerin çalışma metotlarıyla alakalı olduğu ile ilgili çalışmalar da mevcuttur.

2.4.2.Yaş

Yapılan çalışmalardaki genel örgütsel bağlılıktaki yaş değişkeni ile ilgili bulgularda ortaya çıkan sonuçlar gösteriyor ki yaş ilerledikçe bağlılıkta artmaktadır. Bunun tersi araştırmalarda olsa genellikle bulgular yaş ile bağlılığın paralellik gösterdiği yönündedir. Bunun çeşitli en çok kabul görülen iki sebebinden bir tanesi yaşı büyük olan öğretmenlerin kurumlarda fazla zaman geçirdiği için duygusal olarak da bağlılıklarının artmasıdır. Bir diğer kabul edilen kanı da yaşı ilerlemiş öğretmenlerin yeni tekliflere veya alternatif alanlara yönelme şartlarının azalmasından dolayı da elindeki işini kaybetme çekincesinden dolayı da kuruma bir bağlılık söz konusudur.

20 'li yaşlardaki çalışanların diğer yaş grubuna göre yaşamları daha değişime açık olmasından dolayı sürekli yeni fırsatlar üzerinde daha çok algıları açıktır. 21.y.y da faaliyet gösteren yeni jenerasyon çalışanlar diğer dönemlerdeki çalışan gruplarından daha farklı bir çalışma ortamı bekler ve kendilerini çalıştıkları örgütte daha özgür hissetmek konusunda daha ısrarcılar. Bu yüzden bu yaş grubunun örgütsel bağlılıkları haliyle diğer yaş gruplarına göre daha azdır. 30 ve 40 yaş grubundaki kişiler daha düzenli bir sosyal hayat sahip olduklarından kendileri dışındaki düşünceleri gereken diğer aile üyelerinin var olmasından dolayı kurumda devam etme fikri yani bağlılıkları daha yüksektir. Bunun ilk sebebi ekonomik bağlılık olması her ne kadar bilinse de bu yaş aralığı bazen de istikrar ve düzen değişikliğinden çekindikleri için bu konuda bağlılıkları yüksektir.

2.4.3.Kıdem

Kıdem değişkeni örgütsel bağlılık araştırmalarında sıkça üzerinde durulan bir özelliktir. Genel olarak elde edilen bulgularda kıdemin bağlılıkta önemli bir değişken olduğudur. Kıdemi az olan çalışanlar veya işe yeni başlayan çalışanlar örgütlerden maddi, manevi birçok beklenti içinde olduğu bilinmektedir. Kıdemi az olan çalışanlar her zaman farklı fırsatları gözetir, maddi olarak getirisi yüksek tekliflerin gelebileceği kurumları takip eder veya sosyal şartları daha iyi olan örgütlerde çalışmak istedikleri için her zaman farklı fikirlere açıktır.

Kıdemi fazla olan çalışanlar göreve yeni başlayan çalışanlara göre daha düzenli bir sosyal hayata sahip olduklarından dolayı maddi beklenti onlar için her zaman ilk sırada değildir. Onlar biraz daha manevi şartlara daha çok değer verdikleri için örgütlerde kalma süreleri ve bağlılık oranları daha yüksektir.

2.4.4.Okulda 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).

2.5.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Balay (2000) doktora tezinde, Ankara'nın yedi merkez ilçesindeki 11 özel ve 17 devlet okulunda, lise türünü, bu liselerdeki personelin görevlerini, cinsiyetlerini, konutlarını, kendi arabaları olup olmadığını, eşlerinin çalışma durumunu, ek iş yapıp yapmadıklarını ve liselerdeki ihtiyaca göre örgütlenmeyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bağlılık konusunda farklılıklar olup olmadığını belirlemek için araştırma yapılmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık okuldaki hizmet süresi, mezun olunan okul, eğitim düzeyine göre karşılaştırılmıştır. Özel liselerdeki öğretmenlerin devlet liselerindeki öğretmenlere göre örgütsel içselleştirme boyutları ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek tespit edilmiştir.

Çetin Gürkan (2006) örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, Trakya üniversitesinde çalışan öğretim üye ve görevlileri ile yapılan bu çalışma sonucuna göre örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Çetin Gürkan (2006) örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, Trakya üniversitesinde çalışan öğretim üye ve görevlileri ile yapılan bu çalışma sonucuna göre örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

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

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. Sonuçlara göre, öğretmenlerin karar alma süreci ve örgütsel bağlılığı, cinsiyet, eğitim, branş ve kıdeme göre farklılaşmamaktadır.

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.

Bayrak Kök (2010) çalışmasında Pamukkale Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel kimlik birliğine yönelik yüksek bağlılık göstermedikleri görülmüştür.

Yanar (2011), öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik durumlarını karşılaştırma amacıyla İzmir'in 6 farklı ilçesinden 276 öğretmenin katılımıyla yüksek lisans tezini tamamlamıştır. 2010 üniversite giriş sınavı. Bulgular, ilk üç YGS okulunda öğretmen tükenmişliğinin düşük olduğunu, örgütsel bağlılıklarıyla negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. son üç okul Sonuçlar, öğretmen tükenmişliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin orta derecede anlamlı olduğunu bulmuştur.

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.

Kaya (2017) yüksek lisans tezini 243 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Çalışma, öğretmenlerin düşük bir duygusal bağlılık alt düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiş ve duygusal yorgunluk ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Şan (2017) yüksek lisans tezini Denizli Valiliği'ne bağlı Tabas ve Kaleb ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 325 öğretmen ve 68 okul yöneticisi ile yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık alt boyutunda cinsiyet, medeni durum, kıdem ve sendika üye sayısı bağımsız değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmazken, kısmi statüde çalışan öğretmenler değişkeninde kısmi statüde çalışan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Kavrayıcı (2019), 823 öğretmenin katılımıyla öğretmenlerin öğretmen kimliği ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir doktora tezi yürütmüştür. Katılımcı öğretmenlerin öğretmen kimliği algıları, öğretmen kimliğini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri ve örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Mert (2019) yüksek lisans tezinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve bunun demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Çalışmada, İstanbul'da görev yapan 357 öğretmenin katılımıyla karma yöntem yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışma, örgütsel bağlılığın devlet okullarında çalışan maaşlı öğretmenler ve 1-35 öğretmenli özel okullardaki öğretmenler arasında en düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, en yüksek örgütsel bağlılığın özel okullarda çalışan matematik öğretmenleri arasında olduğu bulunmuştur.

Bıçak(2021).Devlet okullarında görev alan 1457 öğretmen ile yaptığı çalışmasında, yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen bağlılıkları arasındaki ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada cinsiyet değişkenine göre farklılaşmama tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin motivasyonel dil

kullanımında, yaşı değişkeni açısından motivasyonel dilin toplamında ve alt boyutlarında anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Yaşıa büyük öğretmenlerin genç öğretmenlere göre bağlılıkları daha yüksektir. Kıdemi fazla olan öğretmenler, kıdemi az olan öğretmenlere göre motivasyonel dili daha yüksek algılamaktadırlar.



3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir Karasar ,(2015).

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İli Küçükçekmece İlçesinde yer alan özel okul öğretmenlerinden oluşmaktadır. MEB 2022–2023 eğitim istatistiklerine göre Küçükçekmece genelinde 1590 özel okul öğretmeni bulunmaktadır. Örneklemde basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır

Örneklem büyüklüğü için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen örneklem hesaplama tablosundan yararlanılmıştır. Buna göre % 95 güven aralığı ve % 5 hata payı ile en az 308 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 352 öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü, kıdem, şu an çalıştığı okuldaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre dağılımları Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri İçin Sayı ve Yüzde Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
----------	----------	---	---

Cinsiyet	Kadın	199	56,5
	Erkek	153	43,5
Yaş	21-32 yaş	167	47,4
	33-40 yaş	71	20,2
	41-50 yaş	69	19,6
	51 yaş üstü	45	12,8
	1-3 yıl	104	29,5
Çalışma süresi	4-6 yıl	82	23,3
	7-9 yıl	77	21,9
	10 yıl üstü	89	25,3
	İlkokul	41	11,6
Çalışılan okul	Ortaokul	156	44,3
	Lise	100	28,4
	Anaokulu	55	15,6
	1-5 yıl	89	25,3
Kıdem	6-10 yıl	69	19,6
	11-15 yıl	72	20,5
	16 yıl üstü	122	34,7
Toplam		352	100,0

Çalışmaya 199 kadın (%56,5), 153 erkek (%43,5) toplam 352 kişi katılmıştır. 21-32 yaş arası 167 kişi (%47,4), 3-40 yaş arası 71 kişi (%20,2), 41-50 yaş arası 69 kişi (%19,6) ve 51 yaş üstü 45 kişi (%12,8) bulunmaktadır. Çalışma süresi 1-3 yıl olan 104 kişi (%29,5), 4-6 olan 82 kişi (%23,3), 7-9 olan 77 kişi (%21,9) ve 10 yıl üstü olan 89 kişi (%25,3) vardır. İlkokulda çalışan 41 kişi (%11,6), ortaokulda çalışan 156 kişi (%44,3), lisede çalışan 100 kişi (%28,4) ve anaokulunda çalışan 55 kişi (%15,6) çalışmada yer almaktadır. Kıdem süresi 1-5 olan 89 (%25,3), 6-10 olan 69 (%19,6), 11-15 olan 72 kişi (%20,5) ve 16 yıl üstü olan 122 kişi (%34,7) bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla üç ayrı araç kullanılmıştır. Birinci bölümde; cinsiyet, yaş, okul türü, şu an ki okulda çalışma süresi, kıdem gibi değişkenlerin yer aldığı “Kişisel Bilgiler Formu” bulunmaktadır. Veri toplama aracının ikincibölümünde; öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin motivasyonel dil kullanımlarını ölçmek amacıyla “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve üçüncü bölümde ise Dağlı, Elçiçek ve Han (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeyi hedefleyen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin özelliklerini belirlemek üzere araştırmacı tarafından beş sorudan oluşan bir kişisel bilgiler formu oluşturulmuştur. Bu formda araştırma grubunun cevaplayacağı cinsiyet, okul türü, şu an ki okuldaki çalışma süresi, kıdem ve yaşa ilişkin sorular yer almaktadır.

3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Dağlı, Elçiçek ve Han (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk 6 maddesi (1,2,3,4,5,6) duygusal bağlılık boyutunu, ikinci 6 maddesi (7,8,9,10,11,12) devam bağlılığı boyutunu, son 6 maddesi ise (13,14,15,16,17,18) normatif bağlılık boyutunu oluşturmaktadır.

Ölçeğin Cronbach-Alpha değerlerine bakıldığında; birinci boyutta .80, ikinci boyutta .73, üçüncü boyutta .80 ve ölçek toplamında ise .88 olduğu saptanmıştır. Ölçeğe ilişkin madde-toplam korelasyon değerleri .30 alt sınır kriterini sağlamayan tek bir madde olduğu saptanmıştır (madde 12). Bu madde .20 sınırında olduğundan uzman görüşüyle ölçekte kalması yönünde karar alınmıştır. Ölçekteki 12.madde hariç madde toplam korelasyon değerleri 0.32 ile 0.73 arasında değişmektedir.

Yaptığımız çalışmada ise Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin boyutlarında duygusal bağlılık için 0,646, devam bağlılığı 0,899, normatif bağlılık 0,732 ve ölçek geneli için 0,846’lık iç tutarlık katsayıları hesaplanmış olup Tablo 2 de belirtilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık	α
Duygusal bağlılık	-0,25	0,64	0,646
Devam bağlılığı	0,25	-1,04	0,899
Normatif bağlılık	-0,05	-1,03	0,732
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,10	-0,67	0,846

3.3.3 Motivasyonel Dil Ölçeği

Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen “Motivasyonel Dil Ölçeği” nin Özen (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Etkisöz edimi 10 madde, edimsöz edimi 6 madde ve düzsöz edimi 8 madde olmak üzere toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) ölçek geliştirme çalışması bulgularında, toplam varyansın % 75’ini açıkladığı görülmüştür.

Ölçeğin *Omega* iç tutarlılığı .97 olarak bulunurken, faktör bazında güvenilir olduğu ifade edilmiştir.

Bu çalışmada Motivasyonel Dil Ölçeğinin boyutlarında yönlendirici dil için 0,957, aitlik yaratıcı dil 0,955, cesaret verici dil 0,892 ve ölçek geneli için 0,978’lik iç tutarlık katsayıları hesaplanmış olup Tablo 3 te gösterilmiştir.

Tablo 3. MD Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık	α
Yönlendirici dil	-0,61	-0,42	0,957
Aitlik yaratıcı dil	-0,48	-0,81	0,955
Cesaret verici dil	-0,78	-0,09	0,892
Motivasyonel Dil Ölçeği	-0,57	-0,48	0,978

Özen (2013) ölçeği Türk kültürüne uyarladığı çalışmayı öğretmenler üzerinde gerçekleştirmiştir. AFA sonucunda yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil olmak üzere üç boyutta adlandırılmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Tez öneri formu hazırlandıktan sonra İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne sunulmuştur. Ölçekler için İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra öğretmenlere uygulanmıştır. Okul müdürleri aracılığıyla 352 gönüllü öğretmen üzerinde çalışılmıştır.

3.5. Veri Analizi

Analiz bölümünde ilk olarak anket sorularına verilen cevapların frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur. Sonrasında motivasyonel dil ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puan dağılımları için Kolmogorov Smirnov testi yapıldıktan sonra testlerin normalliği sınanmıştır. Sonuçlar nedeniyle araştırmada basıklık, çarpıklık değerine kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek ve alt boyut puanlarına ait çarpıklık-basıklık değerleri 1,50 aralığında olması veri setinin normal olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları , ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu göstermiştir. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS 14.0 ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. ÖB ve MD Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık	α
Yönlendirici dil	-0,61	-0,42	0,957
Aitlik yaratıcı dil	-0,48	-0,81	0,955
Cesaret verici dil	-0,78	-0,09	0,892
Motivasyonel Dil Ölçeği	-0,57	-0,48	0,978
Duygusal bağlılık	-0,25	0,64	0,646
Devam bağlılığı	0,25	-1,04	0,899
Normatif bağlılık	-0,05	-1,03	0,732
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	-0,10	-0,67	0,846

Tablo 4 incelendiğinde, Motivasyonel Dil Ölçeğinin boyutlarında yönlendirici dil için 0,957, aitlik yaratıcı dil 0,955, cesaret verici dil 0,892 ve ölçek geneli için 0,978’lik iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Motivasyonel Dil Ölçeği’nin geneli, Cronbach Alfa katsayı hesaplama sonuçları 0.978 şeklinde görülmektedir. Bu hesaplama sonrasında ortaya çıkan değerler Motivasyonel Dil Ölçeği’nin iç tutarlılık güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4’ e bakıldığında, Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin geneli için yapılan hesaplama sonucu orta çıkan Cronbach Alfa kat sayısı değerinin 0.846 olduğu görülmektedir. Hesaplanan bu değer ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır

Tablo 5’de ölçek seçeneklerinin puanları ve puan aralıkları verilmiştir.

Tablo 5: Ölçeklerin Madde Aralık Değerlendirmeleri

Ölçek Seçenekleri	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,01-1,79
Katılmıyorum	2	1,80-2,59
Kısmen Katılıyorum	3	2,60-3,39
Katılıyorum	4	3,40-4,19
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00

Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin her bir alt boyutu için toplam aritmetik ortalamalar belirlenmiştir. Alt ölçeğin içine giren maddelere verilerin yanıtları toplanıp madde sayısına bölünerek, alt boyut toplam puanına ulaşılır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi için seçenek sayısından bir eksik bir sayı, seçenek sayısına bölünür. Elde edilen değer, likert sistemindeki sayılara eklenerek değerlendirilme kriterleri belirlenir. Bu durumda ölçekler için $4/5=0.80$ sonucuna göre aşağıdaki değerlendirme kriterlerine ulaşılır. Yukarıda yer alan ölçeklerde 5’li likert tipi değerlendirmeler bulunmaktadır.

4.BULGULAR

Bu bölümde araştırmada alt problemlere ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında okul yöneticilerinin çalışmalarında motivasyonel dil kullanıp kullanmadıklarına ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesi Tablo 6’te verilmiştir.

Tablo 6. MD Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Ölçekler	Ranj	$\bar{x}$	ss
Yönlendirici dil	10-50	36,20	10,03
Aitlik yaratıcı dil	9-45	31,49	9,76
Cesaret verici dil	5-25	18,55	4,90
Motivasyonel Dil Ölçeği	24-120	86,24	23,72

Motivasyonel dil ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyut toplam puanları için en küçük-büyük, ortalama ve standart sapma değerleri tabloda verilmiştir. Katılımcıların motivasyonel dil puan ortalamaları ($\bar{x}$ =86,24) ölçek ortalamasının üzerinde bulunmuştur.

Tablo 6 incelendiğinde; motivasyonel dilin geneli ($\bar{x}$ =86,24), yönlendirici dilin puan ortalaması $\bar{x}$ =36,20, aitlik yaratıcı dil ortalaması $\bar{x}$ =31,49, cesaret verici dilin puan ortalaması $\bar{x}$ =18,55 olarak tespit edilmiştir. Motivasyonel dilin alt boyutları incelendiğinde yönlendirici dil en yüksek, cesaret verici dilin ortalaması ise en düşüktür.

4.2. İkinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Motivasyonel dil puanlarının öğretmen cinsiyeti, yaşı, okul türü, kıdem, , öğretmenlerin

şimdiki okuldaki çalışma süreleri, bağımsız değişkenlerine göre analizi ile elde edilen bulgular burada sunulmuştur.

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma grubu öğretmenlerin algıladığı motivasyonel dil özellikleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için iki grubun ölçek alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere ilişkisiz grup “t” testi yapılmış ve sonuçları Tablo 7’te verilmiştir.

Tablo 7: Cinsiyete Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	$t_{(350)}$	p
Yönlendirici dil	Kadın	199	35,05	9,66	-2,462	0,014
	Erkek	153	37,69	10,33		
Aitlik yaratıcı dil	Kadın	199	30,40	9,28	-2,406	0,017
	Erkek	153	32,91	10,20		
Cesaret verici dil	Kadın	199	17,97	4,80	-2,571	0,011
	Erkek	153	19,31	4,94		
Motivasyonel Dil Ölçeği	Kadın	199	83,42	22,64	-2,563	0,011
	Erkek	153	89,91	24,66		

$p < 0,05$

* Anlamlı fark vardır.

Tablo 7 incelendiğinde Yapılan Bağımsız Örnek t-Testi sonucunda kadın ve erkek katılımcıların yönlendirici dil ($t_{(350)} = -2,462$; $p < 0,05$), aitlik yaratıcı dil ($t_{(350)} = -2,406$; $p < 0,05$), cesaret verici dil ($t_{(350)} = -2,571$; $p < 0,05$), motivasyonel dil ölçeği ($t_{(350)} = -2,563$; $p < 0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Tablo 7 geneli incelendiğinde, erkek katılımcıların bütün alt boyutlarda puan ortalamalarının kadın katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Yaşa Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3,348)}$	p	Fark
Yönlendirici dil	21-32 yaş	167	36,78	10,16	0,524	0,666	
	33-40 yaş	71	36,20	9,64			
	41-50 yaş	69	35,03	10,11			
	51 yaş üstü	45	35,80	10,20			
Aitlik yaratıcı dil	21-32 yaş	167	32,33	9,60	1,051	0,370	
	33-40 yaş	71	31,55	9,69			
	41-50 yaş	69	30,17	9,71			
	51 yaş üstü	45	30,31	10,46			
Cesaret verici	21-32 yaş	167	18,73	4,97	0,256	0,857	
	33-40 yaş	71	18,14	4,63			

dil	41-50 yaş	69	18,64	4,93		
	51 yaş üstü	45	18,42	5,13		
Motivasyonel Dil Ölçeği	21-32 yaş	167	87,84	23,73	0,571	0,635
	33-40 yaş	71	85,89	23,08		
	41-50 yaş	69	83,84	24,00		
	51 yaş üstü	45	84,53	24,58		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda yaşa göre katılımcıların motivasyonel dil ölçeğinin alt boyut ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 8 incelendiğinde yaş aralığı fark etmeksizin bütün yaş gruplarında motivasyonel dil algı düzeyleri yüksektir.

Tablo.9. Çalışılan Kuruma Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Çalışılan kurum	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3,348)}$	p	Fark
Yönlendirici dil	İlkokul	41	32,71	11,91	3,660	0,013	2>1
	Ortaokul	156	37,85	9,05			2>4
	Lise	100	35,94	9,84			
	Anaokulu	55	34,56	10,79			
Aitlik yaratıcı dil	İlkokul	41	29,76	11,03	1,953	0,121	
	Ortaokul	156	32,84	9,08			
	Lise	100	30,32	9,86			
	Anaokulu	55	31,09	10,16			
Cesaret verici dil	İlkokul	41	17,05	6,25	4,125	0,007	2>1
	Ortaokul	156	19,52	4,08			2>3
	Lise	100	17,95	4,94			
	Anaokulu	55	18,04	5,41			
Motivasyonel Dil Ölçeği	İlkokul	41	79,51	28,45	3,066	0,028	2>1
	Ortaokul	156	90,21	21,02			2>3
	Lise	100	84,21	23,71			
	Anaokulu	55	83,69	25,79			

p<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda okul türüne göre katılımcıların yönlendirici dil ($F_{(3,348)}=3,660$; $p<0,05$), cesaret verici dil ($F_{(3,348)}=4,125$; $p<0,01$) ve motivasyonel dil ölçeği ($F_{(3,348)}=3,066$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre yönlendirici dil boyutu için ortaokul kategorisi ile ilkokul ve anaokulu kategorileri kendi aralarında farklılık göstermekte; cesaret verici dil ve motivasyonel dil ölçeği için ortaokul kategorisi ile ilkokul ve lise kategorileri kendi aralarında farklılık göstermektedir. Tablo 9 geneli incelediğinde, ilkokulda çalışan katılımcıların yönlendirici dil, cesaret verici dil ve

motivasyonel dil ölçeği puan ortalamaları anlamlı şekilde en düşükken ortaokulda çalışan katılımcıların puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksek bulunmuştur.

Tablo 10. Kıdem Süresine Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Kıdem süresi	n	$\bar{x}$	ss	F _(3,348)	p	Fark
Yönlendirici dil	1-5 yıl	89	34,98	8,86	0,592	0,621	
	6-10 yıl	69	36,75	10,66			
	11-15 yıl	72	36,61	10,20			
	16 yıl üstü	122	36,52	10,41			
Aitlik yaratıcı dil	1-5 yıl	89	30,92	9,04	0,630	0,596	
	6-10 yıl	69	32,91	9,34			
	11-15 yıl	72	31,18	10,29			
	16 yıl üstü	122	31,29	10,20			
Cesaret verici dil	1-5 yıl	89	18,22	4,54	0,181	0,909	
	6-10 yıl	69	18,71	5,19			
	11-15 yıl	72	18,64	4,88			
	16 yıl üstü	122	18,66	5,05			
Motivasyonel Dil Ölçeği	1-5 yıl	89	84,12	21,42	0,426	0,735	
	6-10 yıl	69	88,38	24,24			
	11-15 yıl	72	86,43	24,36			
	16 yıl üstü	122	86,47	24,78			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda kıdem süresine göre katılımcıların motivasyonel dil ölçeğinin alt boyutları olan yönlendirici dil, aitlik yaratıcı dil, cesaret verici dil ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 10 incelendiğinde kıdem süresi fark etmeksizin bütün gruplarında motivasyonel dil algı düzeyleri yüksektir.

Tablo.11. Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	ss	F _(3,348)	p	Fark
Yönlendirici dil	1-3 yıl	104	36,56	8,83	0,929	0,427	
	4-6 yıl	82	34,63	10,99			
	7-9 yıl	77	37,09	9,93			
	10 yıl üstü	89	36,44	10,52			
Aitlik yaratıcı dil	1-3 yıl	104	31,85	8,92	0,543	0,653	
	4-6 yıl	82	30,67	10,25			
	7-9 yıl	77	32,43	9,80			
	10 yıl üstü	89	31,02	10,25			
Cesaret verici dil	1-3 yıl	104	18,66	4,23	1,103	0,348	
	4-6 yıl	82	17,74	5,61			
	7-9 yıl	77	19,09	4,95			
	10 yıl üstü	89	18,71	4,89			

Motivasyonel	1-3 yıl	104	87,07	20,72	0,792	0,499
Dil Ölçeği	4-6 yıl	82	83,05	26,07		
	7-9 yıl	77	88,61	23,79		
	10 yıl üstü	89	86,17	24,74		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda okuldaki çalışma süresine göre katılımcıların motivasyonel dil ölçeğinin alt boyutları olan yönlendirici dil, aitlik yaratıcı dil, cesaret verici dil ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 11 incelendiğinde okulda çalışma süresi fark etmeksizin bütün gruplarda motivasyonel dil algı düzeyleri yüksektir. İnsanların gerek psikolojik, gerek akademik olarak yöneticileri tarafından olumlu yönde pekiştirecekler alması onları motive ettiği görülmüştür.

4.3. Üçüncü Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmen algılarının toplam madde puanları üzerinden değerlendirilmesi Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Araştırma Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanları için Betimleyici İstatistik Sonuçları

Ölçekler	Ranj	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık	α
Duygusal bağlılık	6-30	20,08	4,74	-0,25	0,64	0,646
Devam bağlılığı	6-30	17,59	6,72	0,25	-1,04	0,899
Normatif bağlılık	6-30	18,00	5,33	-0,05	-1,03	0,732
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	21-84	55,66	12,78	-0,10	-0,67	0,846

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyut toplam puanları için en küçük-büyük, ortalama ve standart sapma değerleri tabloda verilmiştir. Örgütsel bağlılık puan ortalamaları ($\bar{x}=55,66$) ölçek ortalamasının üzerinde bulunmuştur ($\bar{x}=40,00$). Ölçek ve alt boyut toplam puanlarına ait çarpıklık-basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında olması veri setinin normal dağıldığını göstermektedir. Normal dağılım varsayımının karşılanmasının ardından parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları, ölçüm araçlarının güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermiştir.

4.4. Dördüncü Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Bulgular bölümünün bu aşamasında anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre “örgütsel bağlılık ölçeği” toplam ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, çalışma grubu öğretmenlerin algıladığı örgütsel bağlılık özellikleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t” testi yapılmış ve sonuçları Tablo’13 de verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyete Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t ₍₃₅₀₎	p
Duygusal bağlılık	Kadın	199	19,99	4,48	-0,391	0,696
	Erkek	153	20,19	5,08		
Devam bağlılığı	Kadın	199	16,95	6,08	-2,041	0,042
	Erkek	153	18,42	7,42		
Normatif bağlılık	Kadın	199	17,39	5,02	-2,466	0,014
	Erkek	153	18,79	5,63		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	199	54,33	11,70	-2,248	0,025
	Erkek	153	57,40	13,91		
p<0.05			* Anlamlı fark vardır.			

Yapılan Bağımsız Örnek t-Testi sonucunda kadın ve erkek katılımcıların yönlendirici dil ($t_{(350)}=-2,462$; $p<0,05$), aitlik yaratıcı dil ($t_{(350)}=-2,406$; $p<0,05$), cesaret verici dil ($t_{(350)}=-2,571$; $p<0,05$), motivasyonel dil ölçeği ($t_{(350)}=-2,563$; $p<0,05$), devam bağlılığı ($t_{(350)}=-2,041$; $p<0,05$), normatif bağlılık ($t_{(350)}=-2,466$; $p<0,05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($t_{(350)}=-2,248$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Tablo 13 geneli incelediğinde, erkek katılımcıların puan ortalamalarının kadın katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Yaşa Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3,348)}$	p	Fark
Duygusal bağlılık	21-32 yaş	167	19,70	4,82	2,492	0,060	
	33-40 yaş	71	20,51	5,27			
	41-50 yaş	69	21,19	4,26			
	51 yaş üstü	45	19,09	3,96			
Devam bağlılığı	21-32 yaş	167	17,84	7,13	4,246	0,006	3<1,2,4

	33-40 yaş	71	18,49	6,56			
	41-50 yaş	69	15,16	5,64			
	51 yaş üstü	45	18,96	6,20			
Normatif	21-32 yaş	167	17,93	5,35	3,150	0,025	3<1,2,4
bağlılık	33-40 yaş	71	18,73	5,34			
	41-50 yaş	69	16,54	5,02			
	51 yaş üstü	45	19,31	5,37			
Örgütsel Bağlılık	21-32 yaş	167	55,47	13,53	2,000	0,114	
Ölçeği	33-40 yaş	71	57,73	12,82			
	41-50 yaş	69	52,88	10,86			
	51 yaş üstü	45	57,36	12,12			

p<0.05

* Anlamli fark vardır.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda yaşa göre katılımcıların devam bağlılığı ($F_{(3,348)}=4,246$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($F_{(3,348)}=3,150$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucunda 41-50 yaş katılımcıların puanlarının diğer kategoriler ile farklılaştığı görülmüştür. Tablo 14 geneli incelediğinde, 51 yaş üstü katılımcıların devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksekken 41-50 yaş katılımcıların anlamlı şekilde en düşüktür.

Tablo 15. Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Çalışma süresi	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3,348)}$	p	Fark
Duygusal	1-3 yıl	104	18,94	5,14	3,019	0,030	1<2,3,4
bağlılık	4-6 yıl	82	20,33	4,94			
	7-9 yıl	77	20,83	3,36			
	10 yıl üstü	89	20,52	4,92			
Devam bağlılığı	1-3 yıl	104	16,45	6,30	2,774	0,041	1<4
	4-6 yıl	82	17,41	6,83			
	7-9 yıl	77	17,44	6,69			
	10 yıl üstü	89	19,20	6,91			
Normatif	1-3 yıl	104	17,60	5,41	1,831	0,141	
bağlılık	4-6 yıl	82	17,48	5,43			
	7-9 yıl	77	17,79	4,89			
	10 yıl üstü	89	19,12	5,45			
Örgütsel Bağlılık	1-3 yıl	104	52,99	12,68	3,482	0,016	1<4
Ölçeği	4-6 yıl	82	55,22	13,47			
	7-9 yıl	77	56,06	10,73			
	10 yıl üstü	89	58,84	13,35			

p<0.05

* Anlamli fark vardır.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda katılımcıların duygusal bağlılık ($F_{(3,348)}=3,019$; $p<0,05$), devam bağlılığı ($F_{(3,348)}=2,774$; $p<0,05$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($F_{(3,348)}=3,482$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının

belirlenmesi için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre duygusal bağlılık puanı içi temel farklılık 1-3 yıldır çalışan katılımcılardan kaynaklanırken devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı için 1-3 çalışan katılımcılar ile 10 yıl üstü çalışan katılımcılar farklılık göstermektedir. Tablo 15 geneli incelediğinde, 1-3 yıl çalışan katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamaları anlamlı şekilde en düşükken 7-9 yıl çalışan katılımcıların duygusal bağlılık toplam puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksekken 10 yıl üstü çalışan katılımcıların devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksektir.

Tablo 16. Çalışılan Kuruma Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Çalışılan kurum	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3,348)}$	p	Fark
Duygusal bağlılık	Anaokulu	55	55,29	13,80	0,613	0,607	
	İlkokul	41	20,80	3,76			
	Ortaokul	156	20,17	4,68			
	Lise	100	19,94	5,49			
Devam bağlılığı	Anaokulu	55	19,53	4,10	1,779	0,151	
	İlkokul	41	15,39	6,76			
	Ortaokul	156	18,09	6,50			
	Lise	100	17,73	6,54			
Normatif bağlılık	Anaokulu	55	17,55	7,45	1,151	0,328	
	İlkokul	41	16,56	5,06			
	Ortaokul	156	18,26	5,17			
	Lise	100	18,06	5,14			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Anaokulu	55	18,22	6,24	0,953	0,415	
	İlkokul	41	52,76	12,24			
	Ortaokul	156	56,51	12,15			
	Lise	100	55,73	13,38			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda çalışılan okul türüne göre katılımcıların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 16 incelendiğinde çalışılan okul türü fark etmeksizin bütün okul türü gruplarında örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.

Tablo 17. Kıdem Süresine Göre Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Kıdem süresi	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3,348)}$	p	Fark
Duygusal bağlılık	1-5 yıl	89	19,89	4,45	0,819	0,484	
	6-10 yıl	69	19,57	5,49			
	11-15 yıl	72	20,76	5,18			

Devam bağlılığı	16 yıl üstü	122	20,10	4,20	6,291	0,000	1<2 1<4
	1-5 yıl	89	15,37	5,59			
	6-10 yıl	69	19,62	7,36			
	11-15 yıl	72	17,07	6,82			
Normatif bağlılık	16 yıl üstü	122	18,36	6,62	1,497	0,215	
	1-5 yıl	89	16,99	5,35			
	6-10 yıl	69	18,59	5,66			
	11-15 yıl	72	18,25	4,92			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	16 yıl üstü	122	18,25	5,33	3,102	0,027	1<2 1<4
	1-5 yıl	89	52,25	11,05			
	6-10 yıl	69	57,78	15,07			
	11-15 yıl	72	56,08	12,50			
	16 yıl üstü	122	56,70	12,39			

p<0.05

* Anlamlı fark vardır.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda yaşa göre katılımcıların devam bağlılığı ($F_{(3,348)}=6,291$; $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($F_{(3,348)}=3,102$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği için 1-5 yıl kıdemi olan çalışanlar ile 6-10 yıl kıdemi olan çalışanlar ve 16 yıl üstü kıdemi olan çalışanlar kendi aralarında farklılık göstermektedir. Tablo 17 geneli incelediğinde, 1-5 yıl kıdemi olan çalışanların devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği toplam puan ortalamaları anlamlı şekilde en düşükken 6-10 yıl kıdemi olan çalışanların anlamlı şekilde en yüksektir.

4.5. Beşinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenler tarafından algılanan yöneticilerin motivasyonel dil; bağımlı sürekli değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir.

Tablo 18. Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Yönlendirici dil	0,346***	0,411***	0,506***	0,555***
Aitlik yaratıcı dil	0,321***	0,410***	0,500***	0,544***
Cesaret verici dil	0,325***	0,400***	0,497***	0,539***

Motivasyonel Dil Ölçeği	0,345***	0,425***	0,522***	0,570***
*** p<0,001				

Yapılan korelasyon analizi sonucunda yönlendirici dil boyutu ile duygusal bağlılık ($r=0,346$; $p<0,001$), devam bağlılığı ($r=0,411$; $p<0,001$), normatif bağlılık ($r=0,506$; $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($r=0,555$; $p<0,001$) toplam puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Aitlik yaratıcı dil boyutu ile duygusal bağlılık ($r=0,321$; $p<0,001$), devam bağlılığı ($r=0,410$; $p<0,001$), normatif bağlılık ($r=0,500$; $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($r=0,544$; $p<0,001$) toplam puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Cesaret verici dil boyutu ile duygusal bağlılık ($r=0,325$; $p<0,001$), devam bağlılığı ($r=0,400$; $p<0,001$), normatif bağlılık ($r=0,497$; $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($r=0,539$; $p<0,001$) toplam puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Motivasyonel Dil Ölçeği ile duygusal bağlılık ($r=0,345$; $p<0,001$), devam bağlılığı ($r=0,425$; $p<0,001$), normatif bağlılık ($r=0,522$; $p<0,001$) ve örgütsel bağlılık ölçeği ($r=0,570$; $p<0,001$) toplam puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

4.6. Altıncı Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 19.Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yordayıcılarının İncelenmesi

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni öğretmenlerin algıladıkları yönetici motivasyonel dili, bağımlı sürekli değişkeni ise örgütsel bağlılık düzeyleridir. Araştırmanın son temel amacını sınamak amacıyla motivasyonel dil toplam puanlarından, örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanlarını yordamak üzere basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken	B	Sh	Beta	t	p	F	R ²
Duygusal bağlılık	Sabit (a)	14,16	0,890		15,90	0,000	47,520	0,12
	Yönlendirici dil	1	0,024	0,346	4	0,000	***	

Devam bağlılığı	<i>Sabit (a)</i>	7,501	1,221		6,144	0,000	38,366	0,18
	Yönlendirici dil	0,147	0,066	0,220	2,236	0,026	***	
	Aitlik yaratıcı dil	0,151	0,068	0,219	2,223	0,027		
Normatif bağlılık	<i>Sabit (a)</i>	8,152	0,914		8,918	0,000	64,638	0,27
	Yönlendirici dil	0,155	0,049	0,291	3,138	0,002	***	
	Aitlik yaratıcı dil	0,135	0,051	0,246	2,649	0,008		
Örgütsel Bağlılık	<i>Sabit (a)</i>	29,78	2,110		14,11	0,000	83,329	0,32
		0			5		***	
	Yönlendirici dil	0,431	0,114	0,338	3,784	0,000		
	Aitlik yaratıcı dil	0,326	0,117	0,249	2,782	0,006		

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyut toplam puanlarının yordayıcılarının incelenmesinde çoklu doğrusal regresyon modelleri tahmin edilmiştir. Bu modellerde motivasyonel dil ölçeği alt boyut toplam puanları atanmış ve ‘stepwise’ yöntemi ile tahmin edilerek anlamlı parametreler modellere dahil edilmiştir. Kurulan ilk model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(1,350)}=47,520$; $p<0,001$). Yönlendirici dil boyutu duygusal bağlılık puanını yordamada anlamlı parametre olarak bulunmuştur ($t_{(350)}=6,893$; $p<0,001$). Yönlendirici dil boyutu duygusal bağlılık puanı varyansının %12’lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda, yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılık puanını 0,163 birim arttırmaktadır.

Kurulan ikinci model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(2,349)}=38,366$; $p<0,001$). Yönlendirici dil boyutu ($t_{(349)}=2,236$; $p<0,05$) ve aitlik yaratıcı dil boyutu ($t_{(349)}=2,223$; $p<0,05$) devam bağlılığı puanını yordamada anlamlı parametre olarak bulunmuştur. Yönlendirici dil boyutu ve aitlik yaratıcı dil boyutu devam bağlılığı puanı varyansının %18’lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda, yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış devam bağlılığı puanını 0,147 birim ve aitlik yaratıcı dil puanındaki 1 birimlik artış devam bağlılığı puanını 0,151 birim arttırmaktadır.

Kurulan üçüncü model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F_{(2,349)}=64,638$; $p<0,001$). Yönlendirici dil boyutu ($t_{(349)}=3,138$; $p<0,01$) ve aitlik yaratıcı dil boyutu ($t_{(349)}=2,649$; $p<0,01$) normatif bağlılık puanını yordamada anlamlı parametre olarak bulunmuştur. Yönlendirici dil boyutu ve aitlik yaratıcı dil boyutu normatif bağlılık

puanı varyansının %27'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda, yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış normatif bağlılık puanını 0,155 birim ve aitlik yaratıcı dil puanındaki 1 birimlik artış normatif bağlılık puanını 0,135 birim arttırmaktadır.

Kurulan dördüncü model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($F_{(2,349)}=83,329$; $p<0,001$). Yönlendirici dil boyutu ($t_{(349)}=3,784$; $p<0,001$) ve aitlik yaratıcı dil boyutu ($t_{(349)}=2,782$; $p<0,01$) örgütsel bağlılık ölçeği puanını yordamada anlamlı parametre olarak bulunmuştur. Yönlendirici dil boyutu ve aitlik yaratıcı dil boyutu örgütsel bağlılık ölçeği puanı varyansının %32'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda, yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılık ölçeği puanını 0,431 birim ve aitlik yaratıcı dil puanındaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılık ölçeği puanını 0,326 birim arttırmaktadır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlar, bu sonuçlarla ilgili tartışmalar ve öneriler bulunmaktadır.

5.1.SONUÇ VE TARTIŞMA

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

5.1.1. Araştırmanın 1. Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımları, genel olarak “katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullandıklarını belirtmişlerdir. Özen (2013), Demir (2018) ve Sivik (2018) Yakut (2020), Bıçak (2021), çalışmalarında araştırmamızla paralel sonuçlar tespit etmişlerdir. Farklı olarak Sönmez (2018), öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımının orta ve düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada ve alan yazını tahlil sonucunda kurumdan kuruma farklılaşan kurallar, yönetme ve yönetilme metodları, uygulanan çalışma politikaları sonucunda

Çalışanların okul yöneticilerinin kullandıkları dilleri kavrama oranları değişmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak örgütlerde benzer çalışmalar artırılırsa kurumlarda memnuniyet oranının daha da yukarılara çıkarılabilir.

5.1.2. Araştırmanın 2 Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Cinsiyet değişkeninde, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına erkek öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dili kadın öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullandıklarına göre algısı daha yüksektir.

Sonuçlarımıza paralel olarak Yakut (2020), erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanma düzeyini, kadın öğretmenlere göre daha iyi algıladığını ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarından farklı olarak, Özen (2014) ve Bıçak (2021) araştırmalarında, motivasyonel dilin, cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılıkoluşturmadığını ortaya koymuşlardır. Sonuçlarımıza ve diğer çalışmalardan çıkacak sonuçlara bakılacak olursa cinsiyet değişkeninin farklılaşmasında algılama durumunu tek bir cinsiyet özelliklerine bağlamak doğru bir yaklaşım olmayacağı sonucuna ulaşabiliriz.

Yaş değişkeninde, motivasyonel dil ölçeği ve alt boyutları için istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vermemiştir. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Özen(2015),Bıçak (2021)araştırmalarında, 45-66 yaş grubundaki öğretmenlerin motivasyonel dili daha yüksek algıladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular bizim araştırmamızla benzerlik göstermemektedir. Çalışma alanımız eğitim örgütleri olduğu için dili algılama düzeyi yaşlara göre çok değişmemesi beklenen bir sonuç aslında sonuç itibariyle yaş grubu ne olursa olsun belli bir eğitim seviyesinde olduklarından dolayı kendilerini geliştiren kişiler olduğu için olumlu veya olumsuz dil kullanıldığında benzer tepkilerle karşılanması doğaldır.

Okul türü değişkeninde, motivasyonel dil ölçeği ve alt boyutları için istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlkokulda alışan katılımcıların yönlendirici dil, cesaret verici dil ve motivasyonel dil ölçeği puan ortalamaları anlamlı şekilde en

düşükken ortaokulda çalışan katılımcıların puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksek bulunmuştur.

Kıdem değişkenine göre, istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar meydana gelmemiştir. Bu araştırmadan benzer olarak olarak, Sivik (2018) ve Sönmez (2018), çalışmalarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa ulaşamamışlardır. Yakut (2020) ise farklı olarak araştırmasında 1-5 kıdem yılına sahip öğretmenlerin motivasyonel dili algılamalarının en yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımları, şu an ki okulda çalışma süresi değişkeninde, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vermemiştir. Sonuçlarımıza benzer olarak Yakut (2020), araştırmasında, anlamlı bir farklılık sonucuna ulaşmamıştır.

5.1.3. Araştırmanın 3. Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmadaki katılımcıların verdikleri cevaplara göre, örgütsel bağlılık düzeylerinin, örgütsel bağlılık puan ortalamaları ölçek ortalamasının üzerinde bulunmuştur. Yakut (2020), Bıçak (2021) yaptıkları çalışmada bu çalışmadaki sonuçlara paralel sonuçlara ulaşmışken, Canbaz(2019) öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin orta seviyede bir bağlılık sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada ve alan yazını tahlil sonucunda kurumdan kuruma farklılaşan kurallar, yönetme ve yönetilme metodları, uygulanan çalışma politikaları sonucunda çalışanların okul yöneticilerinin kullandıkları dilleri kavrama oranları değişmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak örgütlerde benzer çalışmalar artırılırsa kurumlarda memnuniyet oranının daha da yukarılara çıkarılabilir.

5.1.4. Araştırmanın 4. Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada, cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık algısı düzeyinde Erkeklerin bağlılık düzeyi, kadınlara oranla daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir. Bulgularımıza paralel olarak Yeşilyurt (2015, Yakut (2020) benzer sonuçlara ulaşırken, Bala (2018)

ve Gül (2018) çalışmalarında kadın öğretmenlerin bağlılıklarının yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Benzer olarak Yeşilyurt (2015), Yakut (2020) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha çok örgütsel ve normatif bağlılık sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Farklı olarak Döş (2014), Bala (2018) ve Gül (2018) çalışmalarında kadın öğretmenlerin bağlılıklarının, erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, yaş değişkenine göre bütün alt boyutlarında 51 yaş üstündeki bulunan öğretmenlerin, toplam örgütsel bağlılıkları, daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, çalışılan okul türüne göre katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, kıdeme göre katılımcıların 1-5 yıl kıdemi olan çalışanların bağlılıkları toplam puan ortalamaları en düşükken 6-10 yıl kıdemi olan çalışanların anlamlı şekilde en yüksektir. Sonuçtan da anlaşılacağı üzere çalışanın gerek eğitim kurumu gerek başka alanlarda kıdem yılı ne kadar fazla ise kurumlarına daha çok bağlandıklarını görebiliyoruz.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, şu an çalıştığı kurumdaki çalışma süresine göre katılımcıların çoklu karşılaştırma sonucuna göre duygusal bağlılık puanı içi temel farklılık 1-3 yıldır çalışan katılımcılardan kaynaklanırken devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanı için 1-3 çalışan katılımcılar ile 10 yıl üstü çalışan katılımcılar farklılık göstermektedir. Araştırma incelediğinde, 1-3 yıl çalışan katılımcıların anlamlı şekilde en düşükken ,10 yıl üstü çalışan katılımcıların devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksektir.

5.1.5. Araştırmanın 5. Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Çalışmada ulaştığımız sonuçlara göre, motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara benzer olarak Yakut (2020), Bıçak (2021) araştırmalarında yüksek bir pozitif ilişki

olduklarına ulaşmışlardır. Okul idarecilerin en başında çalışanların duygusal varlıklar olduğunu unutmamalıdır. Sağlık, eğitim, ticaret, bankacılık çalışma alanı ne olursa çalışanlar gerek iş hayatında gerek sosyal hayatların yaşadıkları olumsuz olayları iş yerlerinde içinde bulunacakları olumlu iletişim ortamında bu olumsuzları en aza indirebilme imkanı bulabilir.

5.1.6. Araştırmanın 6. Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre bağıllık değişkeninin üzerinde motivasyonel dilin bütün alt boyutlarından çıkan sonuçlara göre anlamlı bir yordayıcı olduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla beraber eğitim kurumlarında dilin ne kadar önemli olduğu konusu bir kez daha etkili bir şekilde karşımıza çıkmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda da bu çalışmaya benzer sonuçlara ulaştıklarından dolayı çalışanların her ne kadar iş alanlarında yetenekli olmaları gerekse de insanların duygusal varlıklar olduğunu unutmamak gerekmektedir. İnsanlar çalışma alanları ne olursa motive olmaya, kendilerini iyi hissetmeye ihtiyacı olduğunu bir kez daha görülebilmektedir.

5. 2. ÖNERİLER

Aşağıdaki kısımda bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara ve okul yöneticilerine öneriler yer almaktadır.

5.2.1.Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu çalışma İstanbul İli Küçükçekmece ilçesindeki özel okullarda çalışan öğretmenler ile sınırlıdır. Buna benzer araştırmalar il çapında veya devlet okullarında çalışan öğretmenleri de kapsayacak şekilde yapılabilir.
- Bu araştırmadaki alt başlıklardan her biri ile ilgili ayrıca çalışmalar ve araştırmalar yapılabilir.
- Bu ve benzer çalışmalardan hareketle erkeklerin öğretmenlerin dil, motivasyonel dil kullanım farklarını ve bu farkın nedenlerini ortaya koyacak çalışmalar yürütülebilir.

- Okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımına ilişkin bilgi ve tecrübelerini artıracak eğitimler verilebilir.

5.2.2.Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Okul yöneticilerine motivasyonel dil kullanımını konusunda hizmet içi eğitimler verilebilir.
- Okul yöneticileri çalıştıkları okullarda motivasyonel dil kullanımı konusunda güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için öğretmenlerden geri bildirimler alabilirler. Bu geri bildirimler ışığında kendi öz değerlendirmelerini yapabilir ve geliştirilmesi gereken alanları ile ilgili kendilerini geliştirebilirler.

KAYNAKÇA

Akyol, B., Vural, R. K., Gündoğdu, K. (2017). İlkokul öğrencilerinin okula aidiyet, okul atmosferi, iklimi ve müdürlerin öğretimsel okul yöneticilik becerilerinin incelenmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(1), 291-311
Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının okul liderlik yönelimlerinin incelenmesi. E- International Journal of Educational Research, 5(1), 42-60.

Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2014). Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri. International journal of social science, 25(1), 189-206.

Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği. Basılmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, 216, Ankara.

Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde insan ilişkileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel davranış. Ankara: Feryal Matbaası.

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.

Birey ve Toplum, 5(10), 43-63.

Bıçak, H. (2021). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Samsun.

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.

Canbolat, E. Ö. (2019). Kurumsal yaklaşımlar çerçevesinde okul liderlik teorisine bakış.

Celep, C. (2000). Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

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.

Deliveli, K. (2018). Öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi. Basılmamış Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 223, Gaziantep.

Demir, S. (2018a). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 177-183.

Demir, S. (2018b). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen

motivasyonu arasındaki ilişki. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(5), 633-638.

Demir, S. (2018c). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonunun incelenmesi (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Demiral, S. (2009). Öğretmen ve okul yöneticisi algılarına göre ilköğretim okul müdürlerinin program okul liderliklik davranışları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Doğruöz, E. ve Özdemir, M. (2018). Eğitim örgütlerinde üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık ilişkisi. İlköğretim Online, 17(1), 396-413.

Dur, B. (2014). Lise öğretmenlerin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Durna, U., Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219

Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve okul yöneticileri üye etkileşimine algıları üzerine etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 119, Gaziantep.

Güllüoğlu, Ö. (2011). Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gümüş, E., Esen, M., Bellibaş, M.Ş. (2016). Eğitim araştırmalarında "okul yöneticileri yetiştirme ve okul liderlik geliştirme" çalışmaları: 1980-2014 arası durum tespiti. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 40, 491-505.

International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries, 3(4), 108-126.

Karaaslan, Ö. (2010). Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde okul yöneticileri üye etkileşiminin aracılık etkisinin incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü Savunma Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 124, İstanbul.

Karasar, N. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık

Karaaslan, Ö. (2010). Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde okul yöneticileri üye etkileşiminin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.

Kavrayıcı, C. (2019). Öğretmenlerin mesleki kimlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Kaya, İ. (2017). Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Kaya, K., Küçük, F. ve Arslan, B. (2017). Eğitimcilerde tükenmişlik sendromu ve kurumsal bağlılık. İstanbul: Kriter Yayıncılık.

Koçak, O. (2019). Okul yöneticilerinin otantik okul liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Koçel, T. (2001). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar. İstanbul: Beta.

Köylü, D. (2018). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz

Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Köylü, D. (2018). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Kurt, B. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim okul liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 188, Rize.

Latifoğlu, N. (2015). Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın okul liderlik anlayışına bakış. CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (32)1, 61-72.

Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık* (Doktora Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 197-214.

Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-213.

Mert, İ.S., Keskin, N. ve Baş, T. (2011). Motivasyonel dil (MD) teorisi ve ölçme aracının Türkçe’ de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 243-255.

(Özdevecioğlu,M.(2003).Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Önen M. ve Kanayran H.G. (2015). Okul liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme.

Özen, H. (2013). Okul müdürlerine yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 87-103.

Özen, H. (2014). Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi. *Turkish Studies* ,9(5), 1731-1746.

Özen, H. (2015). Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin intibak ettirici okul liderlik üzerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Özmen, A. (2019). Paternalist okul liderliği ile mobbing ilişkisi: kamu kurumlarında bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 253-262.

Sağlam, A. Ç. (2007). Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme.

Sama, H.Y. (2021).Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Siirt.

Sivik, S. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile okul yöneticileri-üye

etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Sönmez, H. (2018). Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ile öğretmenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Sünkür, M. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Şan, B. (2017). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Taş, A. (2017). İş doyum ve örgütsel bağlılık: Özdemir ve Cemaloğlu (Ed.), Örgütsel Davranış ve Yönetimi (ss. 421- 445). Ankara: Belgeç Yayınevi

Türkmen, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar okul liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Uludağ, G. (2019). Okul yöneticileri üye etkileşiminin iş gören performansına etkisi üzerine bir alan araştırması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2), 719-739.

Unlu ,U. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel bağlılık açısından örgütsel sadakatin önemi (Sayıştay Dergisi)

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.

Yanar, A. İ. (2011). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişliklerinin ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalıştıkları Okulların 2010 YGS' deki Başarılarına Göre İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yavuz, Ş. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin rol fazlası davranışları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık

Zeyrek, A. (2008). Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

A : Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek formu, “OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIĞI MOTİVASYONEL DİL İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ”sini belirlemeye yöneliktir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Emsal TAŞKAN
İstanbul Kültür Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti(X) koyarak işaretleyiniz.

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

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

B: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık	1.Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	3-Kararsızım	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. Okulumda 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. Şuanda bu okulda çalışmak benim için bir istek olduğu Kadar bir zorunluluktur.					
8. İstesem bile bu okuldan ayrılmam benim için çok zor olur.					
9. Şuanda bu okuldan ayrılırsam bütün hayatım altüst olur.					
10.Şuanda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11. Şuanda kendimi bu okula bu kadar vermemiş olsaydım,başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12.Bu okulda ayrılmamamın nedenlerinden biri mevcut Seçeneklerin azlığıdır					
13. Şuanki işverenimle çalışmak için hiç bir zorunluluk duymuyorum.					
14. Şuanda bu okuldan ayrılmam benim yararına bile olsa					

Ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Şuanda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
16. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk Hissimden dolayı bu kurumdan ayrılamam.					
18. Okulum karşı kendimi borçlu hissediyorum.					



C: Motivasyonel Dil Ölçeği

Bu bölümde sizden okul müdürünüz ile ilişkilerinizi genel olarak düşünüp aşağıdaki ifadelerden uygun olanını işaretlemeniz beklenmektedir.	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
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. Ödüllendirilme 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, teknikvs.) 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. Okulu geçmişindeki çok önemli olayları anlatır.					
18. Resmi yollardan çözemediğim sorun için bana yardımcı olur.					
19.Okulun geçmişinde hayranlık uyandıran öğretmenlerden bahseder.					

20. Okulun geçmişindeki çalışan öğretmenlerden bahseder.					
21. Sosyal toplantılardan asıl 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 2: Resmi Araştırma ve Anket İzin Belgeleri

	T.C. İSTANBUL VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Sayı : E-59090411-20-68417792	16/01/2023
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Emsal TAŞKAN)	
VALİLİK MAKAMINA	
İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi. b) İstanbul Kültür Üniversitesinin 13.12.2022 tarihli ve E-89480013-044-71649 sayılı yazısı. c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 03.01.2023 tarihli tutanağı.	
Araştırma Konusu	: Okul Yöneticilerinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki
Araştırma Türü	: Anket
Araştırma Yeri	: Küçükçekmece İlçesinde Bulunan Eğitim Kurumlarında
Araştırma Yapılacak Kişiler	: Öğretmenler
Araştırmanın Süresi	: 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı
Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı veri istenmemesi, öğrenci verilerinden açık rıza onayı alınması, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idaresinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.	
	Levent YAZICI İl Millî Eğitim Müdürü
OLUR Dr. Hasan Hüseyin CAN Vali a. Vali Yardımcısı	
Ek: 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa) 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa) 3- Araştırma Geri Dönüş Formu (1 Sayfa)	
Bu belge görevli elektronik imza ile onaylanmıştır.	
Adres : Binbirdokuz Mah. İzzet Özlü Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul	Belge Doğrulama : https://www.rnkiz.gov.tr/mab-abyx
Tel/Fax : 0212 364 56 50	Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : iletisim@ilmeb.gov.tr	Ünvan : Vize
Resmî Adres : ilmeb.gov.tr	İmza Adresi : istanbul.meb.gov.tr
7084-7-01-1115-271a-1113	



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

17.01.2023

Sayı : E-59090411-44-68585984
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Emsal TAŞKAN)

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 16.01.2023 tarihli ve 68417792 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ahmet BÜRLÜKKARA
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 2- Rapor Örneği
- 3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres	: Buhârinik Mah. İsmail Ökten Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul	Belge Doğrulama	: https://www.mekkiye.gov.tr/mab-dtys
Telafi	: 0212 384 36 30	Belge İçin	: Aydın BALTA
E-posta	: etranjigelistirme34@mab.gov.tr	Unvanı	: VİKEİ
Kap Adresi	: mab@b01.kap.tr	İnternet Adresi	: http://istanbul.mab.gov.tr/

Bu güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorgu.mab.gov.tr/adresden> cc88-7a97-3b6d-bd57-cf5c kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://unidoocs.iku.edu.tr/en/Vision/Sorgula/BSL3B2BKFY> adresinden yapılabilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-68585984
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Emsal TAŞKAN)

17.01.2023

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 16.01.2023 tarihli ve 68417792 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ahmet BÜRLÜKKARA
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul
Telefon : 0212 384 36 30
E-posta : stratejigelistirme34@meh.gov.tr
Kep Adresi : meh@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys>
Bilgi İçin : Aydın BALTA
Unvanı : VİHKİ
İmnet Adresi : <https://istanbul.meh.gov.tr/>





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-68585984
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Emsal TAŞKAN)

17.01.2023

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 16.01.2023 tarihli ve 68417792 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ahmet BÜRLÜKKARA
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul
Telefon : 0212 384 36 30
E-posta : stratejigelistirme34@meh.gov.tr
Kep Adresi : meh@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys>
Bilgi İçin : Aydın BALTA
Unvanı : VİHKİ
İmnet Adresi : <http://istanbul.meh.gov.tr/>

