

### 13. Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasındaki ilişki

Semih ÇAYAK<sup>1</sup>

Cihan KOCABAŞ<sup>2</sup>

**APA:** Çayak, S. & Kocabaş, C. (2022). Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasındaki ilişki. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (28), 198-214. DOI: 10.29000/rumelide.1132540.

#### Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma İstanbul ilinde görev yapmakta olan 658 öğretmen ile yürütülmüştür. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada veri toplama aracı olarak Özen (2013) tarafından geliştirilen "Motivasyonel Dil Ölçeği" ile Abaşlı ve Özdemir (2019) tarafından geliştirilen "Örgütsel Dışlanma Ölçeği" ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin algılarının yüksek, örgütsel dışlanma algı düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dile ve örgütsel dışlanmaya ilişkin algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kademelerine ve görev yaptıkları eğitim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel dışlanma algılarını literatürdeki diğer araştırmalardan farklı olarak okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil bağlamında incelediği için özgün bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyonel dil, örgütsel dışlanma, okul müdürü, öğretmen

### The relationship between the motivational language used by school principals and perceptions of teachers' organizational ostracism

#### Abstract

The purpose of this research is to examine the relationship between the motivational language used by school principals and teachers' perceptions of organizational ostracism. The research was carried out with 658 teachers working in the province of Istanbul. The "Motivational Language Scale" developed by Özen (2013), and the "Organizational Ostracism Scale" developed by Abaşlı and Özdemir (2019) were used as data collection tools in the research designed in relational survey model. As a result of the research, it was found that teachers' perceptions of the motivational language used by school principals were high, and organizational ostracism perception levels were moderate, and that teachers' perceptions of motivational language used by school principals and organizational ostracism did not show a significant difference according to teachers' gender, professional seniority, and educational levels. In addition, it has been determined that there is a statistically negative,

<sup>1</sup> Dr., MEB (İstanbul, Türkiye) semihcayak@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4360-4288 [Araştırma makalesi, Makale kayıt tarihi: 19.04.2022-kabul tarihi: 20.06.2022; DOI: 10.29000/rumelide.1132540]

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, TMV Denetim ve Rehberlik Başkanlığı (İstanbul, Türkiye), cihankocabas@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6511-9094

moderate and significant relationship between the motivational language used by school principals and teachers' perceptions of organizational ostracism. It is considered to be an original study because it examines teachers' perceptions of organizational ostracism in the context of motivational language used by school principals, unlike other studies in the literature.

**Keywords:** Motivational language, organizational ostracism, school principal, teacher

## Giriş

İnsan sermayesi, örgütlerin hedeflerine ulaşması yolunda önemli bir unsurdur. İyi yönetilen ve güçlü tutulan insan sermayesiyle örgütlerin hedeflerine ulaşması kolaylaşırken diğer örgütler ile girilen rekabette avantajlar sağlanmaktadır. Bunun için günümüz örgütlerinde insan sermayesine yapılan vurgu giderek artmıştır. Çalışan davranışlarına ve örgütsel psikolojiye odaklanan birçok çalışma yapılırken özellikle performans, işe bağlılık ve motivasyon gibi kavramlar çerçevesinde iş görenler için ideal çalışma ortamı keşfedilmeye çalışılmaktadır.

Eğitim alanında çalışanlar için ideal ortamın oluşturulması çoğunlukla eğitim yöneticilerinin işidir. Ancak eğitim yönetiminde insan ve toplum bilimlerinden yeterince faydalanılmadığı ve başta öğretmenler olmak üzere eğitim paydaşlarının psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının yeterince dikkate alınmadığı için benimsenen yaklaşımının mekanik bir sistemin yönetilmesi üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Oysa insan, manevi ihtiyaçları bulunan, makina gibi edilgen veya nesne konumunda değil; etken ve özne konumunda bulunmak isteyen bir varlıktır (Şentürk ve Turan, 2012). Bu yüzden eğitim sisteminin merkezinde bulunan öğretmenlerin ihtiyaçlarının önemsinmesi gerekir. Zira eğitim hizmetinin verimli bir şekilde sunulabilmesi başta öğretmenlerin içinde buldukları koşullara bağlıdır. Öğretmenlik mesleğinin icrası için gerekli asgari fiziki koşulların yanında öğretme işi için öğretmeni güdüleyen ve yaptığı işten haz duymasını sağlayan birtakım unsurların devamlılığı da bu anlamda oldukça önemlidir. Öğretmenlerin başta idaricileri, meslektaşları ve diğer eğitim paydaşlarıyla kurdukları etkileşimler, çalışma ortamını mesleğin icrası bakımından olumlu veya olumsuz kılabilir. Bu bağlamda eğitim paydaşlarının birbirleriyle kurdukları iletişimin kalitesinin eğitim çıktılarının kalitesine yansıtacağı söylenebilir.

İdareciler ve öğretmenler arasında formal ve informal yolla kurulan birtakım etkileşimler söz konusudur. Bu etkileşimin sonucu olarak öğretmen, bulunduğu okula ve yaptığı işe ilişkin his ve duygular geliştirmektedir. Bu unsurların büyük oranda öğretmenin motivasyonunu belirleyici bir yönü vardır. Bireylere karşı nasıl davranıldığı ve bireyin yaptığı işe ilişkin nasıl hissettikleri motivasyonla ilgilidir (Keenan, 1996). Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenler ile konuşurken tercih ettikleri dilin öğretmenlerin motivasyonu üzerinden çalışma ortamı tecrübelerine yansıtacağı düşünülebilir.

Bu çalışmada okul yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyleriyle birlikte ele alınmıştır. Yöneticilerin dil kullanım stratejileri ve öğretmenler üzerindeki etkisi açısından alan yazına katkı sağlanması ve okullarda öğretmenlerin maruz kalabileceği olumsuz durumlardan olan örgütsel dışlanma hakkında farkındalık kazandırılması umulmaktadır. Ortaya konan ampirik bulgular ile benzer çalışmalar için referans teşkil edecek bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır.

## Motivasyonel dil

Günümüz örgütleri, şartlara uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek için yeniliğe, esnekliğe ve bilgi alışverişine ihtiyaç duymaktadır. Yaygınlaşmaya devam eden geleneksel ve dijital medya araçları, söz konusu ihtiyaçların karşılanması için her türden örgüte ve yöneticilerine geniş imkanlar sunarken kişilerin söylemleri, tutumları ve davranışları daha görünür hale gelmektedir. Özellikle çalışma hayatında yöneticilerin veya liderlerin söylemleri, tutumları ve davranışları potansiyel etkileri sebebiyle çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Liderlerin astlarla etkileşime girerken en etkili yolları seçmelerine yardımcı olacak uygulamalar bir ilgi alanı haline gelmiştir (Madlock ve Sexton, 2015). İletişim, bir yönetim aracı olarak görüldüğünden yönetim bilimi literatürünün önemli bir kısmını iletişim çalışmaları doldurmaktadır.

20.yy başlarında yürütülen Hawthorne deneyleriyle örgütsel verimliliğe etki eden en önemli unsurların sosyal faktörler ve insan ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Sonraki yıllarda yönetim ve insan doğasına ilişkin yapılan birçok çalışma motivasyonun kişinin kademeli ihtiyaçlarına göre değişen, statik olmayan ve çok boyutlu yapıda olduğu kabul görmüştür. Yönetim, işletme, örgütsel davranış gibi alanlarda insan ilişkileri daha fazla ön planda tutulmaya başlanmış, dolayısıyla örgütlerde çalışan motivasyonunun bir belirleyicisi olarak kişiler arası iletişim unsuruna odaklanılmıştır (Şahin, 2004). Zira yönetim teorisyenleri, çalışan motivasyonunu belirleyen temel araçlardan biri olarak iletişimi merkeze koymaktadır (Mayfiel, Mayfield ve Kopf, 1998; Lüscher ve Lewis, 2008). Bu bağlamda genelde lider/yönetici iletişiminin özde ise motive edici dil kullanımının, çalışanlar üzerindeki ciddi etkileri çeşitli araştırmalarda ortaya konmaktadır (Banks, 2014; Demir, 2019; Brannon, 2011; Larsson, Brousseau, Kling ve Sweet, 2007).

Yoğun olarak etkileşim kurma ve konuşma eylemine gerek duyulan (Holmes, 2016) yöneticilik mesleğinin icrasında tercih edilen dilin çalışanlar üzerindeki etkileri Sullivan'ın (1988) Motivasyonel Dil Teorisi ile açıklanmaktadır. Motivasyonel Dil Teorisi, örgüt içerisinde üstlerin dil kullanımının astlar üzerindeki motivasyonel etkilerinin anlaşılması için teorik bir çerçeve ortaya koymakta ve yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu geliştirmek için kullandıkları dil stratejileri ile ilgili önermeler sunmaktadır. Sullivan bu kapsamda motive edici dili üçe ayırmaktadır (Mert, Keskin ve Türker, 2011; Madlock ve Sexton, 2015);

- Etkisöz edimi (Yönlendirme dili), bir eylemin gerçekleşmesi için çalışana verilen talimattır. Neyin nasıl yapılacağına ilişkin çalışanın yönlendirilmesini sağlayan dildir. İşin nasıl tamamlanacağını öğrenen çalışan için belirsizlik ortadan kalkmaktadır.
- Edimsöz edimi (Empatik dil) yöneticinin/liderin duygularını paylaştığı dildir. İş ilişkisinin yanında birer insan olarak kurulan ilişki ön plana çıkmaktadır. Çoğunlukla ödüllendirici ifadelerden oluşmaktadır.
- Düz söz edimi (Anlam verme dili) örgüt kültürünün, kurallarının ve değerlerinin üyelere aktarıldığı dildir. Yeni üyelerin örgütte sosyalleşmesine katkı sağlar. Çalışma ortamının ve işin çalışan için bir anlam ifade etmesi sağlanır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle örgütlerde mevcut ihtiyaçlara etkin cevaplar verebilmesi açısından Motivasyonel Dil Teorisini kullanan yöneticilerin, üç hususu dikkate almaları gerektiği vurgulanmaktadır: Bunlar; çalışanların neyi bilmeye ihtiyaç duydukları, çalışanlarla olan gayri resmî

haberleşmenin ¼nemi ve çalışanları birer makine gibi değil, insan olarak algılama g¼c¼d¼r (Sullivan, 1988).

### ¼rg¼tsel dışlanma

Bir ¼rg¼t¼n faaliyetlerini devam ettirebilmesi için ve ulusal veya uluslararası d¼zeyde rekabet edebilmesi için mevcut insan sermayesi ¼nemli bir kaynaktır. Bu y¼zden ¼rg¼t çalışanlarının aidiyet duygusunun, işle ilgili tatmin d¼zeylerinin, psikolojik sağlıklarının ve daha birçok unsurun g¼zetilmesi gereklidir. Çalışma ortamında kişiler, yalnızca iřg¼ren olarak değil aynı zamanda fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gereken ¼yelerdir. Dolayısıyla herkesi kapsayacak şekilde ¼rg¼t¼n t¼m ¼yelerinin kendilerini g¼venli ve huzurlu ortamda hissetmelerini sağlamak ¼nemlidir (Hitlan ve Noel, 2009). Ancak g¼n geçtikçe genişleyen ve karmaşıklaşan ¼rg¼t yapılarında insan çeşitliliğinin artıyor olması, avantajlarıyla beraber dezavantajlarda getirebilmektedir. Dil, din, ırk, cinsiyet, k¼lt¼r gibi unsurlara ek olarak kişilerin tercihleri, nitelikleri, tutumları ve ¼nyargıları çalışanların birbirlerine karşı olumsuz duygu ve d¼ř¼nceler geliştirmelerine, ideal iş ortamında istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Miminoshvili ve erne, 2021). Bazı alışanların maruz kaldığı bu olumsuz durumlardan birisi de ¼rg¼tsel dışlanmadır ve ¼rg¼t ¼zerine odaklanan çalışmalarda, %19'u ile %66 arasında değişen oranlarda çalışanların iş ortamında dışlanmayı tecr¼be ettikleri g¼r¼lmektedir (Fox ve Stallworth, 2005).

¼rg¼tsel dışlanma, en geniş anlamda iş yerinde çalışanın k¼t¼ muameleye maruz kalması olarak değerlendirilmektedir. Bir çalışanın genellikle diğer çalışanlar tarafından g¼z ardı edilmesi, iş ve işlemlerde engellenmesi, reddedilmesi veya kişiden kaçınılması ¼rg¼tsel dışlanmanın varlığına işaret etmektedir. Çalışanın iş ortamında saldırıya, hakarete, tacize ve zorbalığa maruz kalması da ¼rg¼tsel dışlanma kapsamına girmektedir (O'Reilly ve Banki, 2016). Farklı formlarda ortaya çıkabilen ¼rg¼tsel dışlanmanın, maruz kalan çalışan ¼zerinde fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açabildiği g¼r¼lmektedir (Wesselmann vd. 2016). Nitekim dışlanmaya maruz kalanlar ile iş yerinde kabul g¼ren çalışanlar arasında karşılaştırmanın yapıldığı bir çalışmada, dışlanmaya maruz kalanların işten ayrılmalrının daha yaygın olarak gerçekleştiği bulunmuştur (Renn, Allen ve Hunning, 2013).

### Motivasyonel dil ile ¼rg¼tsel dışlanma arasındaki ilişki

İletişim insan ilişkilerinde ¼nemli bir yere sahiptir (Aytekin, 2018; Unsworth, 2020). ¼zellikle y¼netsel s¼relerde y¼neticilerin kullandıkları dil ve seçtikleri iletişim tarzı astların ¼rg¼t içindeki tutum ve davranışlarını derinden etkilemektedir (Yeke, 2021). Her alışan gibi ¼ğretmenlerde g¼nl¼k yaşamlarının b¼y¼k bir kısmını iş yerleri olan okullarda geçirmektedir. Dolayısıyla ¼ğretmenlerin okulda y¼neticileriyle olan ilişkileri onların okula bağlanmaları, mesleğini sevmeleri, yaptıkları işten doyum almaları gibi ¼rg¼tsel yapının psikolojik boyutu ile ilgili çok sayıda alanı etkilemektedir. Çalışanların kendilerini ¼rg¼tlerine ait hissetmemeye başlamasıyla başlayan ve ilerleyen s¼relerde kişinin ¼rg¼t¼ne yabancılaşmasına kadar varan bir s¼re olan ¼rg¼tsel dışlanma da bunlardan birisidir. ¼zellikle girdisi de çıktısı da insan olan eğitim kurumlarında g¼rev yapmakta olan ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanmaya maruz kalması ve bunun sonucunda yaşayacakları olumsuzluklar onların eğitsel performanslarını da olumsuz y¼nde etkileyecektir. Bu nokta da en b¼y¼k g¼rev okul m¼d¼rlerine d¼řmektedir. Onların motive edici s¼ylemleri ve ortaya koyacakları destekleyici eylemleri ¼ğretmenler ¼zerinde şüphesiz olumlu bir etki yapacaktır. Literat¼rde yapılan benzer araştırma sonuçları da bu d¼ř¼nceyi destekler niteliktedir. Nitekim Demir (2019a) motivasyonel dilin ¼ğretmenler ¼zerinde etkisini y¼neticiye g¼ven bağlamında incelediği çalışmasında, okul y¼neticilerinin kullandıkları

motivasyonel dilin öğretmenlerin yöneticisine karşı güven düzeyini artırdığının ortaya koymuştur. Mert (2011) araştırması sonucunda yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dilin, kendisinin ve astlarının gösterdikleri performansı olumlu yönde etkilediği belirleterek motivasyonel dil teorisini oluşturan yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda literatürde eğitim örgütlerinde motivasyonel dil ile örgütsel dışlanma değişkenlerinin birlikte kullanıldığı herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple öğretmenlerin örgütsel dışlanma algılarını okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil bağlamında inceleyen bu araştırma önemlidir.

### **Araştırmanın amacı**

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyleri nedir?
3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve görev yaptıkları eğitim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve görev yaptıkları eğitim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın modeli**

Okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar,2010).

#### **Evren-örneklem**

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ilçesinde görev yapmakta olan 7368 öğretmen oluşturmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s. 50) örneklem belirleme tablosunda %5 hata oranı ile 5000-10000 aralığında olan evreni temsil edebilecek örneklemin 357-370 aralığında olmasının yeterli olduğunu bildirmektedir. Ancak olası veri kayıpları da göz önüne alınarak daha fazla sayıda veri toplanmıştır. Evrenden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 658 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem grubuna ait kişisel bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Kişisel bilgilere ait frekans ve y¼zde değerleri

Değişken	Gruplar	Frekans (f)	Y¼zdelik (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	361	55
	Erkek	297	45
	Toplam	658	100
<b>Mesleki Kıdem</b>	0-5 yıl	113	17
	6-10 yıl	117	18
	11-15 yıl	158	24
	16-20 yıl	147	22
	21 yıl ve ¼st¼	123	19
	Toplam	658	100
	<b>G¼rev Yapılan Eğitim Kademesi</b>	İlkokul	188
Ortaokul		245	37
Lise		225	34
Toplam		658	100

Tablo 1’de g¼r¼ld¼ę¼ ¼zere ¼rneklem grubunda 361 (%55) kadın, 297 (%45) erkek olmak ¼zere toplam 658 ¼ğretmen bulunmaktadır. Araştırmaya katılan ¼ğretmenlerin: 113’¼ (%17) 0-5 yıl, 117’si (%18) 6-10 yıl, 158’i (%24) 11-15 yıl, 147’si (%22) 16-20 yıl ve 123’¼ (%19) 21 yıl ve ¼zeri mesleki kıdeme sahiptir; 188’i (%29) ilkokullarda, 245’i (%37) ortaokullarda ve 225’i (%34) liselerde g¼rev yapmaktadır; 90’ının (%14) okulunda 30 ve daha az sayıda ¼ğretmen, 313’¼n¼n (%47) okulunda 31-50 arası ¼ğretmen, 255’inin (%39) okulunda 50 ve daha fazla sayıda ¼ğretmen g¼rev yapmaktadır.

### Veri toplama araçları

Veri toplama aracı ¼ b¼l¼mden oluşmaktadır. Birinci b¼l¼mde katılımcıların kişisel bilgilerini ¼ğrenmeye y¼nelik sorular bulunmaktadır. İkinci ve ¼ç¼nc¼ b¼l¼mde ise ¼zen (2013) tarafından geliştirilen “Motivasyonel Dil ¼leęi” ile Abaşlı ve ¼zdemir (2019) tarafından geliştirilen “¼rg¼tsel Dışlanma ¼leęi” yer almaktadır.

### Motivasyonel dil ¼leęi

¼ğretmen algılarına g¼re eğitim y¼neticilerinin motivasyonel dili ne d¼zeyde kullandıklarını ¼len Motivasyonel Dil ¼leęi’nde y¼nlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil olmak ¼zere ¼ alt boyut ve toplam 24 madde bulunmaktadır. 5’li Likert tipinde hazırlanan ¼leęin ¼ boyutunun açıkladığı toplam varyans %69,7’dir. ¼leęin y¼nlendirici dil alt boyutu için g¼venirlik katsayısı .94, cesaret verici dil için g¼venirlik katsayısı .93 ve aitlik yaratıcı dil alt boyutu için .88 olarak belirtilmiştir (¼zen, 2013).

### ¼rg¼tsel dışlanma ¼leęi

İş g¼renlerin ¼rg¼tsel dışlanma algı d¼zeylerini ¼len ¼rg¼tsel Dışlanma ¼leęi’nde yalnızlaştırma ve hiçleştirme isminde iki alt boyut ve toplam 14 madde bulunmaktadır. 5’li Likert tipinde hazırlanan ¼leęin iki boyutunun açıkladığı toplam varyans %70’tir. ¼leęin yalnızlaştırma alt boyutu için Cronbach

güvenirlilik katsayısı .88 ve hiçleştirme alt boyutu için .96'dır. Ölçeğin tamamına yönelik Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısının ise .85 olduğu belirtilmiştir (Abaslı ve Özdemir, 2019).

### Verilerin toplanması, işlem ve verilerin analizi

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerden veri toplamaya başlamadan önce Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 26.02.2021 tarihli ve 2021-2-21 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra veriler, veri toplama araçlarını içerin online forma ait linkin araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlere araştırmacılar tarafından ulaştırılmasıyla toplanmıştır. Katılımcıların gönderilen link aracılığıyla doldurduğu 658 ölçeğe ait veriler analize dahil edilmiştir. Toplanan veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlere başlamadan önce toplanan verilerin tek yönlü ve çok yönlü normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. George ve Mallery (2003) çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2$  aralığında olması durumunda verilerin dağılımının normallik varsayımını karşıladığını belirtmektedir. Bu bilgiden hareketle verilerin çarpıklık-basıklık değerleri ile Q-Q grafikleri incelenmiş ve yönlendirici dil (-.19 ile -.89), aitlik yaratıcı dil (.17 ile -1.10), cesaret verici dil (.16 ile -.91), motivasyonel dil (ölçek toplam puanı) (.08 ile -1.09), yalnızlaştırma (.07 ile -.92), hiçleştirme (.06 ile -1.07), ve örgütsel dışlanma (ölçek toplam puanı) (.04 ile -1.01) puanlarının normal dağılım sınırları içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca verilerin oluşturulan Q-Q grafiklerinde beklenen ve gerçekleşen değerlerinin eğimi 45 derece olan bir doğruya yakın dağıldıkları görülmüştür. Bu durum da verilerin dağılımlarının normal kabul edileceğini göstermiştir (Can, 2014). Verilerin analizinde çok değişkenli analizler kullanıldığı için değişkenler arasında çoklu eşdoğrusallık (multi-colinearity) sorunu olup olmadığı da incelenmiştir. Bağımsız değişkenlerin aralarında .80 üzerindeki korelasyon çoklu eşdoğrusallık sorunu olabileceğini, .90 üzerindeki korelasyon ise önemli bir çoklu eşdoğrusallık sorunu olabileceğini işaret etmektedir. Ayrıca tolerans değerinin 0.20'den daha düşük olması, varyans büyütme faktörünün 10'dan yüksek olması ve durum indeksi değerinin 30'dan yüksek çıkması bağımsız değişkenler arasında çoklu eşdoğrusallık olabileceğini göstermektedir (Field, 2005; Sümbüloğlu & Akdağ, 2009; Büyüköztürk, 2011). Mevcut çalışmada Tolerans değeri .24, Varyans Büyütme Faktörü değeri (VIF) 4.16 ve durum indeksi (CI) 20.3 olarak bulunmuştur.

Son olarak otokorelasyon varlığı incelenmiştir. Regresyon analizinin önemli varsayımlarından biri de hata terimlerinin arasındaki otokorelasyondur (hataların bağımsızlığı). Otokorelasyonun varlığı gerçekte regresyon modeline anlamlı bir katkısı olmayan değişkenlerin anlamlı katkı yapıyor gibi görünmelerine neden olabilmekte ve böyle bir durumda anlamlılık testleri geçerliliğini yitirmektedir (Zırhhoğlu ve Atlı, 2011). Otokorelasyon varlığını tespit etmek için Durbin-Watson d değeri kullanılabilir. Bu değer 2 dolaylarında hesaplanması otokorelasyon olmadığını yani "hata terimlerinin bağımsızlığı" ön koşulunun kesinlikle karşılandığını göstermektedir (Field, 2009; Tabachnick ve Fidell, 2007). Mevcut çalışmada Durbin-Watson d değeri 2.08 olarak hesaplanmıştır. 2.08 değerinin 2'ye yakın olması nedeniyle bu varsayımın da karşılandığı kabul edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle Tablo 2'de de görüldüğü üzere alt-boyutlar arasında çoklu bağlantı sorunu bulunmamaktadır.

Analizlerde, ortalamalar arasındaki farkın manidarlığı .05 düzeyinde test edilmiştir. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında 1.00-1.79 aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 aralığı "düşük", 2.60-3.39 aralığı "orta", 3.40-4.19 aralığı "yüksek" ve 4.20-5.00 aralığı "çok yüksek" olarak değerlendirilmiştir. Korelasyon analizinin yorumlanmasında da .00-.30 aralığı "düşük", .31-.70 aralığı "orta" ve .71-1.00

aralığı da “y¼ksek” d¼zeyde ilişki olarak kabul edilmiştir (B¼y¼k¼zt¼rk, 2011). Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, korelasyon ve aşamalı (stepwise) regresyon analizi kullanılmıştır.

## Bulgular

¼ğretmenlerin okul m¼d¼rlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile ¼rg¼tsel dışlanma algılarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve arpıklık-basıklık değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

### ¼ğretmenlerin Araştırmanın Değerkenlerine İlişkin Algıları

**Tablo 2.** ¼ğretmenlerin Araştırmanın Değerkenlerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve arpıklık-Basıklık Değerleri

	$\bar{x}$	SS	arpıklık	Basıklık
1. Y¼nlendirici Dil	3,70	,90	-,19	-,89
2. Aitlik Yaratıcı Dil	3,46	1,00	,17	-1,10
3. Cesaret Verici Dil	3,56	,79	,16	-,91
4. Motivasyonel Dil (Toplam)	3,58	,88	,08	-1,09
5. Yalnızlaştırma	2,65	,98	,07	-,92
6. Hiçleştirme	2,86	1,07	,06	-1,07
7. ¼rg¼tsel Dışlanma (Toplam)	2,79	1,00	,04	-1,01

Tablo 2 incelendiğinde, ¼ğretmenlerin motivasyonel dil algı d¼zeylerinin (¼lek toplam) ( $\bar{x}=3.58$ ), y¼nlendirici dil algı d¼zeylerinin ( $\bar{x}=3.70$ ), aitlik yaratıcı dil algı d¼zeylerinin ( $\bar{x}=3.46$ ) ve cesaret verici dil algı d¼zeylerinin ( $\bar{x}=3.56$ ) y¼ksek d¼zeyde olduğu g¼r¼lmektedir. Benzer şekilde ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma algı d¼zeylerinin (¼lek toplam) ( $\bar{x}=2.79$ ), yalnızlaştırma algıları ( $\bar{x}=2.65$ ) ve hiçleştirme algıları da ( $\bar{x}=2.86$ ) orta d¼zeyde bulunmuştur. Standart sapma değerleri incelendiğinde ise en homojen grubun cesaret verici dilde (.79) olduğu g¼r¼lmektedir. Yani ¼ğretmenlerin okul m¼d¼rlerinin cesaret verici dile y¼nelik motivasyonlarına ilişkin algıları daha çok birbirine benzemektedir. Homojenliğin en az olduğu grup ise ¼rg¼tsel dışlanmaya y¼nelik hiçleştirme boyutunda olmuştur (1.07).

### ¼ğretmenlerin motivasyonel dil algılarının ve ¼rg¼tsel dışlanma d¼zeylerinin demografik değerkenler açısından karşılaştırılması

¼rneklem grubunu oluşturan ¼ğretmenlerin motivasyonel dil ¼leđi ve ¼rg¼tsel dışlanma ¼leđi puanlarının cinsiyet değerkenine g¼re anlamlı bir farklılık g¼sterip g¼stermediđini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır.



**Tablo 3.** Öğretmenlerin motivasyonel dil ve örgütsel dışlanma algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları

Puan	Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	Sh	t Testi		
						t	Sd	p
Yönlendirici Dil	Kadın	361	3,69	,86	,05	-,09	656	.929
	Erkek	297	3,70	,94	,05			
Aitlik Yaratıcı Dil	Kadın	361	3,42	,97	,05	-1.06	656	.292
	Erkek	297	3,50	1,03	,06			
Cesaret Verici Dil	Kadın	361	3,56	,77	,04	-,12	656	.907
	Erkek	297	3,56	,83	,05			
Motivasyonel Dil (Toplam)	Kadın	361	3,56	,85	,04	-,51	656	.610
	Erkek	297	3,60	,91	,05			
Yalnızlaştırma	Kadın	361	2,64	,96	,05	-,30	656	.762
	Erkek	297	2,66	1,02	,06			
Hiçleştirme	Kadın	361	2,86	1,04	,05	.03	656	.980
	Erkek	297	2,86	1,10	,06			
Örgütsel Dışlanma (Toplam)	Kadın	361	2,78	,97	,05	-,12	656	.903
	Erkek	297	2,79	1,04	,06			

Tablo 3'te görüldüğü üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda cinsiyet değişkenine göre yönlendirici dil ( $t = -.09$ ;  $P > .05$ ), aitlik yaratıcı dil ( $t = -1.06$ ;  $P > .05$ ), cesaret verici dil ( $t = -.12$ ;  $P > .05$ ), motivasyonel dil (toplam) ( $t = -.51$ ;  $P > .05$ ), yalnızlaştırma ( $t = -.30$ ;  $P > .05$ ), hiçleştirme ( $t = .03$ ;  $P > .05$ ) ve örgütsel dışlanma (toplam) ( $t = -.12$ ;  $P > .05$ ) puanları için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin motivasyonel dil ölçeği ve örgütsel dışlanma ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Motivasyonel Dil ve Örgütsel Dışlanma Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Yönlendirici Dil	0-5 yıl (1)	113	3,72	,87	G.Arası	.430	4	.108	.133	.970
	6-10 yıl (2)	117	3,73	,85	G.İçi	527.506	653	.808		
	11-15 yıl (3)	158	3,66	,90	Toplam	527.936	657			
	16-20 yıl (4)	147	3,70	,89						
	Toplam	123	3,70	,98						
Aitlik Yaratıcı Dil	0-5 yıl (1)	658	3,70	,90	G.Arası	.728	4	.182	.182	.948
	6-10 yıl (2)	113	3,46	,96	G.İçi	652.518	653	.999		
	11-15 yıl (3)	117	3,49	,93	Toplam	653.246	657			
	16-20 yıl (4)	158	3,41	1,00						
	Toplam	147	3,46	1,03						

<b>Cesaret Verici Dil</b>	0-5 yıl (1)	123	3,49	1,07	G.Arası	.791	4	.198	.312	.870
	6-10 yıl (2)	658	3,46	1,00	G.İçi	413.901	653	.634		
	11-15 yıl (3)	113	3,59	,81	Toplam	414.692	657			
	16-20 yıl (4)	117	3,58	,74						
	Toplam	158	3,50	,80						
<b>Motivasyonel Dil (Toplam)</b>	0-5 yıl (1)	147	3,57	,77	G.Arası	.556	4	.139	.181	.948
	6-10 yıl (2)	123	3,58	,86	G.İçi	502.663	653	.770		
	11-15 yıl (3)	658	3,56	,79	Toplam	503.219	657			
	16-20 yıl (4)	113	3,59	,85						
	Toplam	117	3,61	,82						
<b>Yalnızlaştırma</b>	0-5 yıl (1)	158	3,53	,87	G.Arası	3.950	4	.987	1.018	.397
	6-10 yıl (2)	147	3,58	,88	G.İçi	633.175	653	.970		
	11-15 yıl (3)	123	3,60	,96	Toplam	637.125	657			
	16-20 yıl (4)	658	3,58	,88						
	Toplam	113	2,57	,92						
<b>Hiçleştirme</b>	0-5 yıl (1)	117	2,54	,97	G.Arası	3.502	4	.876	.767	.547
	6-10 yıl (2)	158	2,72	1,00	G.İçi	745.702	653	1.142		
	11-15 yıl (3)	147	2,66	,98	Toplam	749.204	657			
	16-20 yıl (4)	123	2,74	1,04						
	Toplam	658	2,65	,98						
<b>Dışlanma (Toplam)</b>	0-5 yıl (1)	113	2,84	1,04	G.Arası	3.524	4	.881	.880	.476
	6-10 yıl (2)	117	2,74	1,02	G.İçi	653.894	653	1.001		
	11-15 yıl (3)	158	2,86	1,05	Toplam	657.418	657			
	16-20 yıl (4)	147	2,89	1,07						
	Toplam	123	2,97	1,16						

Tablo 4'te g¼r¼ld¼ę¼ üzere yapılan tek y¼nl¼ varyans analizi (ANOVA) sonucunda mesleki k¼dem değişkenine g¼re y¼nlendirici dil ( $F= .133; p>,05$ ), aitlik yaratıcı dil ( $F= .182; p>,05$ ), cesaret verici dil ( $F= .312; p>,05$ ), motivasyonel dil (toplam) ( $F=.181; p>,05$ ), yalnızlaştırma ( $F=1.018; p>,05$ ), hiçleştirme ( $F= .767; p>,05$ ) ve ¼rg¼tsel dışlanma (toplam) ( $F= .880; p>,05$ ) puanları için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Motivasyonel Dil ve Örgütsel Dışlanma Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
<b>Yönlendirici Dil</b>	İlkokul	188	3,62	,90	G.Arası	3.309	2	1.654		
	Ortaokul	245	3,67	,88	G.İçi	524.628	655	.801	2.065	,128
	Lise	225	3,79	,91	Toplam	5.280	657			
	Toplam	658	3,70	,90						
<b>Aitlik Yaratıcı Dil</b>	İlkokul	188	3,35	1,02	G.Arası	5.280	2	2.640		
	Ortaokul	245	3,44	,98	G.İçi	647.967	655	.989	2.669	,070
	Lise	225	3,57	1,00	Toplam	653.246	657			
	Toplam	658	3,46	1,00						
<b>Cesaret Verici Dil</b>	İlkokul	188	3,47	,85	G.Arası	3.113	2	1.557		
	Ortaokul	245	3,55	,75	G.İçi	411.579	655	.628	2.477	,085
	Lise	225	3,64	,79	Toplam	416.692	657			
	Toplam	658	3,56	,79						
<b>Motivasyonel Dil (Toplam)</b>	İlkokul	188	3,49	,90	G.Arası	3.935	2	1.967		
	Ortaokul	245	3,56	,85	G.İçi	499.284	655	.767	2.581	,076
	Lise	225	3,68	,88	Toplam	503.219	657			
	Toplam	658	3,58	,88						
<b>Yalnızlaştırma</b>	İlkokul	188	2,66	1,02	G.Arası	.240	2	,120		
	Ortaokul	245	2,67	1,00	G.İçi	636.885	655	.972	.123	,884
	Lise	225	2,62	,94	Toplam	637.125	657			
	Toplam	658	2,65	,98						
<b>Hiçleştirme</b>	İlkokul	188	2,93	1,10	G.Arası	1.387	2	.693		
	Ortaokul	245	2,86	1,07	G.İçi	747.817	655	1.142	.607	,545
	Lise	225	2,81	1,05	Toplam	749.204	657			
	Toplam	658	2,86	1,07						
<b>Dışlanma (Toplam)</b>	İlkokul	188	2,84	1,03	G.Arası	.873	2	.436		
	Ortaokul	245	2,78	1,00	G.İçi	656.545	655	1.002	.435	,647
	Lise	225	2,75	,97	Toplam	657.418	657			
	Toplam	658	2,79	1,00						

Tablo 5'te görüldüğü üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre yönlendirici dil ( $F= 2.065$ ;  $p>,05$ ), aitlik yaratıcı dil ( $F= 2.669$ ;  $p>,05$ ), cesaret verici dil ( $F= 2.477$ ;  $p>,05$ ), motivasyonel dil (toplam) ( $F= 2.581$ ;  $p>,05$ ), yalnızlaştırma ( $F= .123$ ;  $p>,05$ ), hiçleştirme ( $F= .607$ ;  $p>,05$ ) ve örgütsel dışlanma (toplam) ( $F= .435$ ;  $p>,05$ ) puanları için grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır.

## Değişkenler arasındaki ilişkiler

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiler Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Değişkenlere Arasındaki İlişkiler

Puan	1	2	3
<b>1. Yönlendirici Dil</b>	1		
<b>2. Aitlik Yaratıcı Dil</b>	,90 **	1	
<b>3. Cesaret Verici Dil</b>	,79 **	,87 **	1
<b>4. Örgütsel Dışlanma</b>	-.62 **	-.70 **	-.66 **

\* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ ;  $N=658$

Korelasyon analizi sonucunda yönlendirici dil ile yalnızlaştırma arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.61$ ;  $p < .001$ ); yönlendirici dil ile hiçleştirme arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.62$ ;  $p < .001$ ); yönlendirici dil ile dışlanma toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.62$ ;  $p < .001$ ); aitlik yaratıcı dil ile yalnızlaştırma arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.66$ ;  $p < .001$ ); aitlik yaratıcı dil ile hiçleştirme arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.70$ ;  $p < .001$ ); aitlik yaratıcı dil ile dışlanma toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.70$ ;  $p < .001$ ); cesaret verici dil ile yalnızlaştırma arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.62$ ;  $p < .001$ ); cesaret verici dil ile hiçleştirme arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.66$ ;  $p < .001$ ); cesaret verici dil ile dışlanma toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.66$ ;  $p < .001$ ); motivasyonel dil toplam puanı ile yalnızlaştırma arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.65$ ;  $p < .001$ ); motivasyonel dil toplam puanı ile hiçleştirme arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.69$ ;  $p < .001$ ); motivasyonel dil toplam puanı ile dışlanma toplam puanı arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ( $r = -.69$ ;  $p < .001$ ) olduğu saptanmıştır.

Aralarında anlamlı ilişki bulunan yordayıcı değişkenler ile yordanan değişkenler arasındaki ilişkinin yordayıcı gücü yapılan aşamalı (stepwise) çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Stepwise yönteminin kullanılması modele girecek bağımsız değişkenleri tek tek belirlemesinin yanı sıra çoklu doğrusal bağlantı (Multicollinearity) sorununa da çözüm getirmektedir (Orhunbilge, 2002).

Örgütsel dışlanma ölçeğine (Toplam) ilişkin yapılmış olan aşamalı regresyon analizi Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Yordanmasına İlişkin Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
1.(sabit)	5.201	.101		51.374	.000				
Aitlik Yaratıcı Dil	-.698	.028	-.696	-24.831	.000	.696	.485	616.570	.000
2.(sabit)	5.541	.129		42.790	.000				
Aitlik Yaratıcı Dil	-.494	.57	-.493	-8.723	.000				
Cesaret Verici Dil	-.294	.071	-.233	-4.135	.000	.705	.498	324.397	.000

Aşamalı regresyon analizine ilişkin ANOVA tablosu, açıklanan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Tablo 7'de görüleceği üzere aşamalı regresyon analizi, örgütsel dışlanma ölçeğini (toplam) manidar düzeyde yordadığı için aitlik yaratıcı dil ve cesaret verici dil değişkenleri

aşamalı regresyon analizi sürecinde işlem görmüştür. Aitlik yaratıcı dil alt boyutu, örgütsel dışlanmaya ilişkin toplam varyansın %49'unu açıklamaktadır [ $F_{(1,656)} = 616.570$ ;  $p < 0.001$ ]. Cesaret verici dil alt boyutunun analize eklenmesi ile örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans %50 olmuştur. [ $F_{(2,655)} = 324.397$ ;  $p < 0.001$ ]. Standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde örgütsel dışlanma ölçek toplam puanını birinci sırada aitlik yaratıcı dil ( $\beta = -.493$ ), ikinci sırada da cesaret verici dil alt boyutunun ( $\beta = -.233$ ) manidar olarak yordadıkları görülmüştür. Cohen'e (1988; akt., Özsoy ve Özsoy, 2013, s. 339) göre etki büyüklüğü sonuçları ( $R^2$ ): .0196 küçük; .1300 orta; .2600 ise büyük etki değeri olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla bu analizden ulaşılan  $R^2$  değerinin ( $R^2 = .50$ ) büyük düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel dışlanma ölçeğini yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

Örgütsel Dışlanma = (-.49 x Aitlik yaratıcı dil + -.29 x Cesaret verici dil) + 5.541

### Sonuç, tartışma ve öneriler

Hızla değişen koşullar karşısında faaliyetlerine sağlıklı şekilde devam edebilmeyi ve rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlayan örgütler, kısa sürede çok iş başarmayı hedefleyen verimlilik olgusu üzerine odaklanmış bir örgüt yapısını benimsemektedir. Verimlilik olgusunun örgüt içerisinde en üst seviyede sağlanabilmesi ve hedeflere en yakın şekilde ulaşılabilmesi için örgüt içerisindeki tüm paydaşların önemini fark edildiği günümüz örgüt yönetimi yaklaşımlarında, örgüt içerisindeki üstler tarafından astlara karşı sergilenen tutum ve davranışların değerlendirilmesi (Uysal, 2019) ve çalışanların potansiyellerini tam kapasite şeklinde gösterebilmeleri için uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde oluşabilecek örgütsel dışlanma, işten ayrılma niyeti, sinizm gibi olumsuz tutum ve davranışların engellenmesinde yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir (Karaman, Yoldaş ve Kılıç, 2020). Mert (2011), örgüt içerisindeki çalışanların performansının yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ile anlamlı ilişki içerisinde olduğunu, yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil unsurlarının artması ile çalışan performansının da arttığını ifade etmiştir. Ayrıca yöneticiler tarafından kullanılan motivasyonel dilin çalışanların örgütsel bağlılığı (Latifoğlu ve Saklı, 2019) ve iş tatminini de olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin, bireylerin örgüte karşı duyduğu aidiyet duygusunu zedelediği düşünülen örgütsel dışlanma algılarına yönelik etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

İstanbul ilinin Pendik ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerle yürütülmüş olan bu araştırma sonucunda öğretmenlerin motivasyonel dil, yönlendirici dil, aitlik yaratıcı dil ve cesaret verici dil algı düzeylerinin yüksek; örgütsel dışlanma, yalnızlaşma ve hiçleştirme algı düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Literatürde benzer konularda yapılan araştırmalar incelendiğinde Demir (2018; 2019), Yavuz (2018) ve Sivik (2018)'de yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin motivasyonel dil algı düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Diğer taraftan Abaşlı (2018), Akgün, vd., (2019), Dönmez ve Mete (2019) ve Yılmaz ve Akgün (2019) yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel dışlanma algılarının düşük düzeyde olduğunu bulmuştur. Dolayısıyla öğretmenlerin motivasyonel dil algılarının yüksek iken örgütsel dışlanma algılarının yüksek olmaması literatür tarafından desteklenen bir durumdur ve araştırmadan elde edilen böyle bir bulgu örgütsel açıdan olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya g¼re ¼ğretmenlerin motivasyonel dil ¼leęi ve ¼rg¼tsel dışlanma ¼leęi puanları cinsiyet, mesleki kıdem ve çalışılan eğitim kademesi değişkenlerine g¼re anlamlı bir farklılık g¼stermemektedir. Araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte Abaşlı (2018), D¼nmez ve Mete (2019) ve Sivik (2018)'te araştırmalarında cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine g¼re ¼ğretmenlerin motivasyonel dil ¼leęi puanlarının anlamlı bir farklılık g¼stermedięini bulmuştur. Benzer şekilde ¼zen (2014)'de ¼ğretmenlerin motivasyonel dil algılarının y¼nlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil alt boyutlarında cinsiyete g¼re anlamlı farklılık teşkil etmediği sonucuna ulaşmıştır. ¼te yandan D¼nmez ve Mete (2019)'de yaptıkları çalışmada ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma d¼zeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan kuruma g¼re farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada okul m¼d¼rlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma algıları arasında negatif y¼nl¼ orta d¼zeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bu bulgu literat¼rde yapılmış olan benzer araştırma sonuçları ile paralellik g¼stermektedir. ¼rneęin; Tutar vd. (2021) ¼rg¼tsel dışlanmanın ¼nc¼llerini inceledikleri çalışmada adalet bilincinin, rekabet duygusunun, ideolojik sebeplerin ve iletişim problemlerinin ¼rg¼tsel dışlanmaya sebep olabileceğini belirtmişlerdir. Sullivan (1988) ise ¼rg¼t içerisindeki liderin empatik dilinin ilgi ve empati yoluyla aslarıyla aralarında bağ oluşturacağını, bu durumun da asların ¼z saygısını arttıracağı ve onlarda g¼ven geliştireceğini bulmuştur. Mayfield ve Mayfield (2007) ise ¼rg¼t içerisindeki liderlerin motivasyonel dil kullanmalarının çalışanların ¼rg¼tte kalma niyetlerini pekiştirdiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Latifoğlu ve Saklı (2019)'da yaptığı araştırmasıyla y¼neticilerin motivasyonel dil kullanımları ile çalışanların ¼rg¼tsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda Demir (2018) okul y¼neticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin ¼ğretmenlerin motivasyon d¼zeyini pozitif y¼nde etkilediğini; Yılmaz ve Akg¼n (2019) ise ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma algı d¼zeylerinin d¼ř¼k olduğunu ve ayrıca ¼rg¼tsel uyum arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ve ¼rg¼tsel dışlanmanın artmasının ¼rg¼tsel uyumu azalttığı sonucu saptamışlardır. Sivik (2018)'de y¼neticilerin kullandıkları motivasyonel dil ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel adanmışlıkları arasında pozitif y¼nde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Yakut (2020)'da yaptığı araştırma sonucunda okul m¼d¼rlerinin motivasyonel dil kullanımı ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel bağlılıkları arasında pozitif y¼nde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Benzer olarak bu çalışmada da okul y¼neticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma algıları arasında negatif y¼nl¼ bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulguyla paralel olarak Demir (2019b), ¼ğretmenlerle etkileşim d¼zeyini arttırmak isteyen okul y¼neticilerinin, S¼nmez (2018)'de olumlu bir okul iklimi yaratmak isteyen okul y¼neticilerinin motivasyonel dil kullanmalarının olumlu etki oluşturacağını ifade etmiştir.

Sonuç olarak; (i) ¼ğretmenlerin okul m¼d¼rlerinin kullandıkları motivasyonel dile ilişkin algıları y¼ksek d¼zeydedir; (ii) ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma algı d¼zeyleri orta d¼zeydedir; (iii) ¼ğretmenlerin okul m¼d¼rlerinin kullandıkları motivasyonel dile ve ¼rg¼tsel dışlanmaya ilişkin algıları ¼ğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve g¼rev yaptıkları eğitim kademelerine g¼re anlamlı bir farklılık g¼stermemektedir; (iv) okul m¼d¼rlerinin kullandıkları motivasyonel dil ile ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel dışlanma algıları arasında istatistiksel olarak negatif y¼nl¼, orta d¼zeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

## Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Farklı şehirlerde ve daha az sayıda ¼ğretmenin g¼rev yaptığı okullarda benzer araştırmaların yapılmasının bulguların genellenebilirliği açısından faydalı olabileceği d¼ř¼n¼lmektedir. Araştırmanın verilerinin

toplanmasında öz bildirimine dayalı veri toplama araçları kullanılmıştır. Bu sebeple elde edilen veriler katılımcıların ölçme araçlarına verdikleri yanıtlarla ve ölçme araçlarında bulunan soruların kapsamıyla sınırlıdır. İleride yapılacak araştırmalarda bu sınırlılık dikkate alınarak gözlem ve görüşme gibi farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir

## Öneriler

Gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir; (i) öğretmenlerin okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarını nasıl değerlendirdiklerinden bağımsız olarak örgütsel dışlanma araştırılabilir; (ii) dışlanmayı yalnızca yöneticinin tutum ve davranışları açıklamaya yetmeyeceğinden örgütsel dışlanmaya yol açan ve örgütsel dışlanma düzeyiyle ilişki gösterebilecek değişkenler araştırılabilir; (iii) öğretmenler ve yöneticiler arasında oluşan karşılıklı iletişimin ve bağın örgütsel dışlanma düzeyini nasıl etkilediği araştırılabilir; (iv) motivasyonel dil kullanımının örgüt içerisindeki etkileşimi nasıl değiştirebileceği hususunda çalışmalar yapılabilir; (v) öğretmenlerin örgütsel dışlanma algılarını düşürmek için okul müdürlerine hem liderlik hem de etkili iletişim ile ilgili eğitimler verilebilir.

## Kaynakça

- Abaşlı, K. (2018). *Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm İlişkinine yönelik öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Ankara.
- Abaşlı, K. ve Özdemir, M. (2019). Örgütsel dışlanma ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 265-282.
- Akgün, N., Özdemir, T., Yıldız, K., Cerit, Y. ve Yılmaz, Ö. (2019). Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyleri arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1088-1105.
- Aytekin, H. (2018). *İnsan ilişkileri ve iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Banks, T. (2014). *The effects of leader speech and leader motivating language on employee self-esteem*, Unpublished doctorate thesis, School of Business and Leadership, Regent University, United States of America.
- Brannon, K.L. (2011). *The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness*. Yayınlanmamış doktora tezi. Northcentral University, Gradu
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Demir, S. (2019a). Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenin yöneticisine duyduğu güven ilişkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 165-180.
- Demir, S. (2019b). Okul yöneticisi motivasyon dilinin lider-üye etkileşimindeki rolü üzerine yapısal eşitlik modellemesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 431-456.
- Dönmez, H. ve Mete, Y. A. (2019). Tekirdağ'da görev yapan öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9 (2), 350-365.
- Field, E. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Fox, S. and Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.

- George, D. and Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Allyn & Bacon, Boston, MA
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Holmes, W. T. (2016). Motivating language theory: antecedent variables—critical to both the success of leaders and organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 30(3), 13-16.
- Karaman, M., Yoldaş, A. ve Kılıç, B. (2020). Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23 (2), 479-496.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın.
- Keenan, K. (1996). *Motivasyon*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Kling, K. and Sweet, P. L. (2007). Building motivational capital through career concept and culture fit. *Career Development International*, 12(4), 361-381.
- Latifoğlu, N. ve Saklı, A. R. (2019). Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: ÇAYKUR'da bir uygulama. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 251-268.
- Lüscher L. S. and Lewis M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221- 240.
- Madlock, P. E. and Sexton, S. (2015). An application of motivating language theory in Mexican organizations. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 255-272.
- Mayfield, J. and Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85–102.
- Mayfield, J., Mayfield, M. R. and Kopf, J. (1998). The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 235-248.
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-214.
- Mert, İ. S., Keskin, N. ve Türker, B. A. Ş. (2011). Motivasyonel dil (MD) teorisi ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 243-255.
- Miminoshvili, M. and Černe, M. (2021). Workplace inclusion–exclusion and knowledge-hiding behaviour of minority members. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14.
- O'Reilly, J. ve Banki, S. (2016). Research in work and organizational psychology: Social exclusion in the workplace. In *Social exclusion* (pp. 133-155). Springer, Cham.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- 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. *Electronic Turkish Studies*, 9(5).
- Özsoy, S. ve Özsoy, G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*, 12(2), 334-346.
- Renn, R., Allen, D. and Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behavior and turnover. *The Journal of social psychology*, 153(2), 229-249.



- Sivik, S. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider-üye etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sönmez, H. (2018). *Okul Müdürlerinin Motivasyonel Dil Kullanımı ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algısı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Sümbüloğlu, K. ve B. Akdağ (2009). *İleri Biyoistatistiksel Yöntemler*. Ankara: Hatiboğlu Basım Yayın
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şentürk, İ. ve Turan, S. (2012). Foucault'un iktidar analizi bağlamında eğitim yönetimine ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (2), 243-272.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S., (2001). *Using multivariate statistics* (4.bs.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tutar, H., Öztürk Başpınar, N. ve Güler, S. (2021). Örgütsel dışlanmanın öncülleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir inceleme. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28, 331-350.
- Unsworth, K. (2020). Human relations virtual special issue: Virtual working. *Human Relations*, 73(7), 1036-1040.
- Uysal, H.T. (2019). Örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 319-326.
- Wesselmann, E. D., Grzybowski, M. R., Steakley-Freeman, D. M., DeSouza, E. R., Nezek, J. B. ve Williams, K. D. (2016). Social exclusion in everyday life. In *Social exclusion* (pp. 3-23). Springer, Cham
- Yakut, S. (2020). *Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: Çanakkale ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Yavuz, Ş. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin rol fazlası davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeke, S. (2021). Liderlerin Motivasyonel Dil Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: İşletmecilik Alanındaki E-Dergilerde Yer Alan Söyleşilere Yönelik Betimsel Analiz. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 463-483.
- Yılmaz, Ö. ve Akgün, N. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 1147-1159.
- Zırhlıoğlu, G. ve Atlı, M. (2011). Beden eğitimi bölümü özel yetenek sınavı puanlarının akademik başarı üzerindeki yordama geçerliği. *Eğitim ve Bilim*, 36(161).