

PAPER DETAILS

TITLE: Öğretmen Algilarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Lider Üye Etkilesimi Kalitesi Arasındaki İlişki

AUTHORS: Ramazan ERTÜRK

PAGES: 811-826

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1995629>

The Relationship Between The Motivational Language used by School Administrators and The Quality of Leader-Member Exchange According to Teacher Perceptions

Ramazan ERTÜRK, Ministry of National Education, ORCID ID: 0000-0002-8140-0895

Abstract

The aim of the research is to determine the relationship between the motivational language used by school administrators and leader member exchange. In the research, survey model, which is one of the quantitative research designs, was used. The universe of the research study consisted of 564 teachers working in primary schools in the city center of Bolu, and 368 teachers participated in the study. As a data collection tool; "Motivational Language Scale" was used. Parametric tests were conducted, because the research data were in accordance with the normal distribution. According to the results of the research, teachers' perceptions of the motivational language used by school administrators were moderate in the motivational language scale total score and in the dimensions of encouraging language and belongingness-creating language. The guiding language is low in dimension. Considering the guidance and supervision duties of school administrators, it is a thought-provoking and remarkable result that teachers' perceptions of school administrators' use of guiding language are at a low level. The low level of teacher perceptions of school administrators, who are primarily responsible for motivating teachers and increasing their performance, also necessitates professional development of school administrators. Therefore, school administrators should have competence in organizational behavior, such as motivation and communication. Teachers' perceptions of leader member exchange quality are moderate. There is a positive and highly significant relationship between the motivational language used by school administrators and the quality of leader member exchange. The motivational language used by school administrators significantly predicts the quality of leader member interaction. As the motivating language used by school administrators increases, the quality of interaction between administrators and teachers increases, as well. Therefore, it would be beneficial for school administrators to pay attention to the use of motivational language in order to increase the quality of their exchange with teachers.

Keywords: motivational language, leader member exchange, administrator, teacher



Inonu University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 23, No 2, 2022
pp. 811-826
DOI:10.17679/inuefd.1001010

Article Type
Research Article

Received
26.09.2021

Accepted
10.08.2022

Suggested Citation

Ertürk, R. (2022). The relationship between the motivational language used by school administrators and the quality of leader-member exchange according to teacher perceptions, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 23(2), 811-826. DOI: 10.17679/inuefd.1001010

This research was presented as an oral presentation at the International Education Management Forum held between 8-12 September 2021.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

It will be a successful choice in the delivery of these products to be used in community education. It helps in planning, which plays a good role in helping out in schools. Because school administrators are the ones who undertake the vehicles in a vehicle, are guided by the teachers, can direct them, can make a motivational gathering, undertake their teams in the activities to be held, and guide them. Administrators who have leadership duties in schools need to have high communication skills in order to enable teachers to reveal their potential and performance. A leader with good communication skills is expected to be highly empathetic, inspiring and directing (Murray, 2016). This is possible with their use of positive and constructive language. School administrators' encouraging and guiding teachers by using a constructive and positive language emphasizes their use of motivational language. Motivational language, enables the leader to perform management, procedures and practices more effectively by increasing his communication power. According to the motivational language theory, motivating language has functions, such as establishing interpersonal bonds and creating meaning (Sarros et al., 2014). Therefore, it is thought that the motivational language used by school administrators will also positively affect the interaction of the administrator-teacher. In order for the exchange between managers and employees to be of high quality, healthy, continuous and trust-oriented, managers should meet with their members one by one and develop a communication model according to their communication perceptions. Likewise, it is important for members to carefully examine the communication skills of leaders (Uğurluoğlu, Şantaş, & Demirgil, 2013). Leader-member exchange ensures that a strong communication is established between the leader and the employees, making it possible for the parties to benefit from this process. The leader-member interaction approach is more effective than different approaches in this direction. It is emphasized that not the dominance of the leader, but the effectiveness of the employees is seen as important and valuable, and it is thought that the relations between the parties will not be harmed as long as it is carried out correctly (Winkler, 2010). In schools, this interaction takes place between school administrators, teachers and other school employees. The type of exchange between the school administrator and the teacher is of great importance for the education system. The low or high quality of this exchange may affect the organizational behavior of the teacher and thus the outputs of the education system positively or negatively (Korkmaz, 2005). The quality of the exchange between school administrators and teachers in schools will contribute to student success, efficiency and effectiveness of the school. In this sense, the aim of this research study is to determine the relationship between the motivational language used by school administrators and leader member exchange. For this purpose, answers to the following questions were sought in the study:

- 1- What is the teachers' perception of the motivational language used by school administrators and the quality of leader member exchange?
- 2- Are there any significant relationships between the motivational language used by school administrators and the quality of leader member exchange?
- 3-Does the motivational language used by school administrators predict the quality of leader-member exchange?

Method

The research was designed in relational survey model. The universe of the research consisted of 564 teachers working in primary schools in Bolu city center. The participation of the teachers in the study was based on volunteerism, and 368 teachers wanted to participate in the study. The data of the research were collected with the Motivational Language Scale and the Leader-Member Interaction Quality Scale. Since the data showed normal distribution, parametric tests were used in the analysis of the data.

Findings

According to the research findings, teachers' perceptions of the motivational language used by school administrators were moderate in the motivational scale total score and in the dimensions of encouraging language and belongingness-creating language; The guiding language is low in dimension. Teachers' perceptions of the quality of leader-member exchange were found to be moderate. A positive and highly significant relationship was found between the motivational language used by school administrators and the quality of leader member exchange. It was found that the motivational language used by school administrators significantly predicted the quality of leader member exchange.

Discussion & Conclusion

The motivational language used by school administrators has a significant effect on leader-member exchange. Therefore, communication is mandatory. It can be stated that the interaction of school administrators and teachers should be of high quality in schools where cooperation, cooperation and teamwork are frequently carried out. For the quality of this interaction, it is very important for school administrators to use motivational language. However, according to teachers' perceptions, it is an important and remarkable result that the motivational language used by school administrators is at a medium level in general, and it appears at a low level in the guiding language dimension. Because school administrators, who are primarily responsible for influencing teachers and raising their motivation levels, have a low level of directive language use, which may reduce the performance of teachers, student success, efficiency of the school, and indeed the quality of the interaction between administrators and teachers.

Considering the course supervisions of school administrators, the low level of their use of guiding language makes it necessary to reconsider these roles. Because, like all activities in the school, its success in its supervision depends on the quality of the exchange of the members. Therefore, it will be difficult for a manager with low use of guiding language to succeed in the auditing process, whose main function is guidance, direction and development. All these results reveal the originality of this research, which approaches motivational language use and leader-member exchange from a different perspective.

**Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları
Motivasyonel Dil ile Lider Üye Etkileşimi Kalitesi Arasındaki İlişki**
Ramazan ERTÜRK, Milli Eğitim Bakanlığı, ORCID ID: 0000-0002-8140-0895

Öz

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada nicel araştırma desenlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Bolu il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan toplam 564 öğretmen oluşturmuş, 368 öğretmenden dönüt sağlanmıştır. Veri toplama aracı olarak; "Motivasyonel Dil Ölçeği" ve "Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verileri normal dağılıma uygun olduğundan parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile yönelik algıları motivasyonel dil ölçeği toplam puanı ile cesaretlendirici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutlarında orta düzeyde; yönlendirici dil boyutunda düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin rehberlik ve denetim görevleri de göz önüne alındığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanmalarına yönelik algılarının düşük düzeyde olması düşündürücü ve dikkat çekici bir sonuçtur. Öğretmenlerin motive edilmesinde ve performanslarının artırılmasında birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanımına yönelik öğretmen algılarının düşük düzeyde olması, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasını da gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda okul yöneticileri motivasyon, iletişim gibi örgütsel davranış konularında yeterlilik sahibi olmalıdırlar. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi kalitesine yönelik algıları orta düzeydedir. Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil lider üye etkileşimi kalitesini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul yöneticilerinin kullandığı motive edici dil yükseldikçe yönetici ve öğretmenler arasındaki etkileşimin kalitesi de artmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları etkileşimin kalitesini artırmak için motivasyonel dil kullanımına özen göstermeleri faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: motivasyonel dil, lider üye etkileşimi, yönetici, öğretmen



İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 23, Sayı 2, 2022
ss. 811-826
DOI:10.17679/inuefd.1001010

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi
26.09.2021

Kabul Tarihi
10.08.2022

Önerilen Atıf

Ertürk, R. (2022). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 811-826. DOI: 10.17679/inuefd.1001010
Bu araştırma, 8-12 Eylül 2021 tarihleri arasında düzenlenen Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Lider Üye Etkileşimi Kalitesi Arasındaki İlişki

Toplum eğitiminde önemli bir yeri olan okulların bu işlevini yerine getirebilmesi yürütülen faaliyetlerin etkili ve verimli olmasına bağlıdır. Okullarda yürütülen faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkin rol alan öğretmenlerin işbirliği içinde bu faaliyetlerin yürütülmesi ve başarıya ulaştırılmasında yönetici davranışları oldukça önemlidir. Çünkü okul yöneticileri bir anlamda okulda liderlik rolünü üstlenen, öğretmenleri yönlendiren, onları etkileyen, bir amaç etrafında toplanmalarını sağlayan, motive eden, ikna edebilen, yapılan etkinliklerde takım liderliği rolünü üstlenen, onlara kılavuzluk yapan kişilerdir. Dahası günümüzde okul yöneticilerinin mükemmel liderler olarak başarıya ulaşmalarında öğretmen ve diğer çalışanlarla kişilerarası ilişkilerde kullandıkları dilin önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Dolayısıyla okul çalışanlarının zihinsel ve psikolojik olarak etkilenmesi ve kazanılmasında okul yöneticilerine okul lideri olarak büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Liderin amacı, takipçilerini olabildiğince etkilemek ve kendine bağlamaktır (Saygın ve Saygın, 2016). Liderler, çalışan davranışlarını anlama ve yönlendirmede önemli bir role sahiptir (Sun, Pan ve Ho, 2016). Liderin her bir çalışanının potansiyelini açığa çıkarmak ve örgütsel performansta hissedilir olumlu değişiklik yaratmak için sadece çalışanların zihinlerini değil, yüreklerini de kazanması gerekmektedir (Murray, 2015). Davranışların tutumları takip ettiği göz önünde bulundurulduğunda; ilham vermek ve teşvik etmek amacıyla liderlerin astlarının tutumlarını anlamaları davranışlarını doğru yönlendirmeleri önemlidir. İnsan sermayesinin yönetimi ve bu sermayeden etkili bir şekilde yararlanılması liderin iletişim becerisine bağlıdır (Mayfield ve Mayfield, 2012). Okullarda liderlik görevi olan yöneticilerin öğretmenlerin potansiyellerini ve performanslarını ortaya çıkarmalarını sağlamak için iletişim becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. İyi iletişim becerilerine sahip liderin ise empati yeteneği yüksek, esinleyici ve yönlendirici olması beklenmektedir (Murray, 2016). Bu da onların olumlu ve yapıcı dil kullanmalarıyla mümkündür. Okul yöneticilerinin yapıcı ve olumlu bir dil kullanarak öğretmenleri cesaretlendirmeleri, yönlendirmeleri motivasyonel dil kullanmalarını ön plana çıkarmaktadır. Motivasyonel dil; liderin iletişim gücünü artırma yoluyla yönetim, prosedür ve uygulamalarını daha etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlar. Okul yöneticilerinin sözel iletişimi bir araç olarak kullanmaları motivasyonel dil teorisinin odak noktasını oluşturmaktadır. Motivasyonel dil teorisi, iletişimin belirsizliği azaltıcı yönüne odaklanan motivasyon kuramlarına ilave olarak, sözel iletişimin başka unsurlarının da bulunduğu vurgu yapmaktadır (Gutierrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield ve Wang, 2015). Sullivan (1988), çalışanların olumlu çıktılar elde etmelerinde başarılı yöneticilerin iletişimlerine odaklanma yoluyla etkili iletişim taktiklerinin sunulmasına ilişkin liderlerin kullanacağı anlaşılır bir model öneren Motivasyonel Dil Teorisini geliştirmiştir. Motivasyonel dil teorisinde, lider iletişiminde kaliteyi daha da arttırmak amacıyla anlaşılması ve uygulanması kolay iletişim taktiklerine yönelik bir model sunmaktadır. Liderin motive edici dili ile çalışanın işyerindeki yaratıcılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Böylesine güçlü bir ilişki, motivasyonel dilin yaratıcılığı teşvik ettiğini göstermekte ve bir çalışanın iş yaşamını iyileştirme potansiyeli olduğunun altını çizmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2017). Ayrıca liderin stratejik sözlü iletişimi ile çalışanların etkili bir şekilde karar vermesi arasında güçlü ve anlamlı bir bağlantı vardır. Liderin motivasyonel dili etkili kullanarak konuşması, çalışanları karar verme sürecinde kararın niteliğini ve miktarını olumlu olarak etkilemektedir (Mayfield ve Mayfield, 2016). Motivasyonel dil, lider ile astları arasında

etkileşimin kaliteli olmasında ve olumlu çalışan çıktıları elde etmede liderlere uygulanabilir iletişim taktiklerine dair bir model önermektedir (Mayfield ve Mayfield, 2012; Sullivan, 1988). Kaliteli etkileşimin oluşumunda en önemli faktörlerden birisi, liderin kullandığı motive edici dildir (Brannon, 2011; Sullivan, 1988). Motivasyonel dil teorisine göre, motive edici dilin kişilerarası bağ kurma ve anlam oluşturma gibi fonksiyonları bulunmaktadır (Sarros vd., 2014). Dolayısıyla okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin yönetici öğretmen etkileşimini de olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşimini incelemek yerinde olacaktır.

Çalışanlar, işlerini gerçekleştirirken bireysel ve örgütsel çıktıları ulaşmak için destek ve yardım beledikleri yöneticileri ile sürekli bağlantı ve etkileşim içerisindeyler. Bu nedenle liderlerin üyelerine yaklaşımı ve davranışları, üyelerin tutum ve davranışlarını ve çalışma şekillerini yönlendirebilme etkisine sahiptir. Bu açıdan liderle çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği ve liderin üyelerine yaklaşım tarzı, örgüt içerisinde önem ve değer arz eden kritik bir durumdur (Agarwal vd., 2012). Bu durum, yöneticilerin lider-üye etkileşimini ön plana çıkarmaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin geliştirilmesini inceleyen lider-üye etkileşimi teorisi, liderliği, lider ile üyeleri arasındaki ikili ilişkiler olarak değerlendirmekte (Çalışkan, 2009), lider ile üyeleri arasındaki ilişki ve etkileşimin boyutları, örgüt liderin planlama faaliyetlerinden zaman ve kaynaklarının kullanımına, örgütsel verimlilikten üyelerin tutum ve davranışlarına kadar farklı yönlerden incelemektedir (Gündüz-Çekmecelioglu ve Ülker, 2014). Lider ile çalışanlar arasında farklı ilişkiler gelişebileceğini gösteren teorinin temeli, dikey ilişkiler ve değişim sürecinde saptanan veya gelişen iş rolleriyle lider üye etkileşimine dayanmaktadır (Bauer ve Green, 1996). Lider-üye etkileşimi (LÜE), bireylerin örgüt içerisindeki pozisyonlarının güçlenmesine yardımcı olan sosyo duygusal bir kaynaktır (Kang, Stewart ve Kim, 2011). Bu bağlamda, üyeler liderleriyle nitelikli bir etkileşim kurabilmek için daha fazla çaba harcamaktayken, liderler de bu üyelere ödül vererek, örgütün kaynaklarını sunarak ve daha fazla destek vererek karşılık vermektedirler (Schriesheim, Neider, Scandura ve Tepper, 1992; Akt. Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015). Örgütte yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasındaki sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modeli (Deluga, 1994) olan teori, karşılıklı etkileşim içinde olan lider ve üyenin, birbirinden etkilenen davranış kalıplarını değerlendirip, taraflar arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan ortak kültürü ve değer yaratan davranışları incelemektedir (Scandura, Graen ve Novak, 1986). Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkileşimin yüksek nitelikli, sağlıklı, sürekli ve güven odaklı olması için yöneticilerin, üyeleri ile tek tek görüşmeleri ve onların iletişim algılarına göre bir iletişim modeli geliştirmeleri; aynı şekilde üyelerin de liderlerin iletişim becerilerini dikkatle incelemeleri önemli bir noktadır (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013). LÜE, lider ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulmasını sağlayarak tarafların bu süreçten fayda sağlayarak çıkmasını mümkün kılmakta, lider ekseninde, her bir üyenin varlığı önemsenmekte ve ön plana çıkarılmaktadır. LÜE yaklaşımı, bu doğrultudaki farklı yaklaşımlardan daha etkili olmakta, liderin egemenliği değil, çalışanların etkililiği de önemli ve değerli görülerek ön plana çıkarılmakta ve doğru şekilde gerçekleştirildiği sürece, taraflar arasındaki ilişkilerin zarar görmeyeceği düşünülmektedir (Winkler, 2010). Örgütlerde liderle çalışanın ilişkilerine odaklanarak, bu ilişkileri tarafların birbirlerine olan davranışlarını inceleyen teori, sosyal değişimi ele alan kişi ve kaynaklarla birlikte bu sürecin sonucunun kalitesini incelerken (Scandura, Graen ve Novak, 1986; Martin, Thomas, Charles, Epitropaki ve Mcnamara, 2005); liderin yanı sıra lider ve üyeler arasındaki ilişki ve etkileşimin kalitesini de önemli görmektedir (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu,

2013). Okullarda ise bu etkileşim, okul yöneticileri ile öğretmenler ve diğer okul çalışanları arasında gerçekleşmektedir. Okul yöneticisi ile öğretmen arasında yaşanan etkileşimin türü eğitim sistemi için büyük önem taşımaktadır. Bu etkileşimin türünün düşük ya da yüksek nitelikte olması öğretmenin örgütsel davranışlarını ve dolayısıyla eğitim sisteminin çıktılarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Korkmaz, 2005). Okullarda okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki etkileşimin kalitesi öğrenci başarısına, okulun verimliliğine ve etkili olmasına katkı sunacaktır.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır: 1- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ve lider üye etkileşimi kalitesine yönelik algıları ne düzeydedir? 2- Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında anlamlı ilişkiler var mıdır? 3-Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil, lider üye etkileşimi kalitesini yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma bağımsız değişkenin (okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil) bağımlı değişken (lider üye etkileşimi kalitesi) üzerindeki doğrudan yordayıcılık gücünü ortaya koymak üzere ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini Bolu il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan toplam 564 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada çalışma evreninin tamamına ulaşıldığından örneklem alınmamıştır. Çalışma evrenindeki öğretmenlerin katılımında gönüllük esas alınmış olup 368 öğretmenden dönüt sağlanmıştır. Bu araştırma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 30 Temmuz 2021 tarih ve 2021/8 toplantısında değerlendirilerek 311 protokol no ile etik olarak uygun bulunmuştur.

Veri toplama Araçları

Motivasyonel Dil Ölçeği

Mayfield ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilmiş ve Özen (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Motivasyonel Dil Ölçeği, yönlendirici dil, cesaret verici dil, aitlik oluşturuçu dil olmak üzere üç boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde geliştirilen ölçek, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Özen (2013) ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısını yönlendirici dil boyutu için 0,94; cesaret verici dil boyutu için 0,93 ve aitlik oluşturuçu dil boyutu için 0,88 olarak hesaplamıştır. Bu araştırmada ise, ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ölçek toplam puanında .91; yönlendirici dil boyutunda 0,92; cesaret verici dil boyutunda 0,90 ve aitlik oluşturuçu dil boyutunda 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeği

Janssen ve Van Yperen (2004) tarafından geliştirilen ve Gürler (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve yedi maddeden oluşan Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeği tek boyutludur. Beşli Likert tipinde geliştirilen ölçek Çok Düşük Ölçüde (1), Düşük Ölçüde (2), Orta

Ölçüde (3), Yüksek Ölçüde (4), Çok Yüksek Ölçüde (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı Janssen ve Van Yperen (2004) tarafından .93; Gürler (2020) tarafından .95; bu araştırmada ise .94 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin normalliği için çarpıklık ve basıklık (Skewness and Kurtosis) katsayılarına bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 arasında olması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan inceleme sonucunda, motivasyonel dil ölçeği toplamı (Skewness: -.103; Kurtosis: .452), yönlendirici dil (Skewness: -.714; Kurtosis: .664), cesaret verici dil (Skewness: -.381; Kurtosis: .923) ve aitlik oluşturuçu dil (Skewness: -.051; Kurtosis: .511) boyutları ile lider-üye etkileşimi kalitesi ölçeği (Skewness: -.201; Kurtosis: .453) toplam puanlarının +1.5 ve -1.5 arasında olması sonucu verilerin normal dağılıma uygun olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmada parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Araştırmada otokorelasyon sorununa yönelik hesaplanan Durbin-Watson katsayısının 1.5-2.5 arasında olduğu ($d=1.91$); değişkenler arasındaki r katsayılarının .90'dan düşük; Varyans Büyütme Faktör değerinin 10'dan küçük (VIF: 1.92-4.27 aralığında) ve tolerans değerlerinin 0.2'den büyük olduğu tespit edilmiştir (Tolerans değerleri: .39 - .44 aralığında). Ulaşılan bu değerler, araştırmada otokorelasyon ve çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir (Field, 2009; Kalaycı, 2009; Stevens, 2009; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile yönelik öğretmen algıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.

Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dile Yönelik Öğretmen Algıları

Ölçek ve boyutları	N	$\bar{x}$	SS
Yönlendirici dil	368	2.53	0.46
Cesaret verici dil	368	3.02	0.51
Aitlik oluşturuçu dil	368	3.11	0.76
Motivasyonel dil toplam	368	2.94	0.59

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile yönelik algıları motivasyonel dil ölçeği toplam puanı ($\bar{x}=2.94$) ile cesaret verici dil ($\bar{x}=3.02$) ve aitlik oluşturuçu dil ($\bar{x}=3.11$) boyutlarında orta düzeyde; yönlendirici dil ($\bar{x}=2.53$) boyutunda düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin rehberlik ve denetim görevleri de göz önüne alındığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanmalarına yönelik algılarının düşük düzeyde olması düşündürücü bir durum olarak yorumlanabilir. Çünkü okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanımının öğretmenler tarafından düşük düzeyde algılanması okul yöneticilerinin yönlendiricilik ve rehberlik edebilme rollerini yerine getirmelerindeki başarılarının da düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi kalitesine yönelik algıları Tablo 2 'de sunulmuştur.

Tablo 2.*Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Kalitesine Yönelik Algıları*

Ölçek ve boyutları	N	$\bar{x}$	SS
Lider-üye etkileşimi kalitesi	368	3.25	0.52

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin lider-üye etkileşimi kalitesine yönelik algıları orta düzeydedir ($\bar{x}=3.25$). Bu bulgu, okullarda yönetici-öğretmen etkileşimi kalitesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Okullar, etkileşimin en yoğun yaşandığı örgütlerdir. Dolayısıyla okullarda yönetici ve öğretmenlerin arasındaki etkileşimin kalitesi eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili olmasını ve sonuç olarak öğrenci ve okulun başarısını da etkileyecektir. Bu anlamda okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki etkileşim kalitesinin orta düzeyde olması eğitim öğretim faaliyetlerindeki niteliğin sürekliliğini olumsuz etkileyebilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişkilere yönelik yapılan pearson korelasyon katsayısı sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları*

Motivasyonel dil ölçeği ve alt boyutları	Lider-üye etkileşimi kalitesi
Yönlendirici dil	r .89**
Cesaret verici dil	r .83**
Aitlik oluşturunucu dil	r .81**
Motivasyonel dil ölçeği toplam puan	r .86**

** $p < 0.05$

Not: Mutlak değer olarak korelasyon katsayısı 0.71-1.00 arasında yüksek; 0.70-0.31 arasında orta; 0.30-0.00 arasında düşük düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tablo 3 'te okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi verilmiştir. Tablo incelendiğinde motivasyonel dil ölçeği toplam puanı ($r=.86$; $p<0.05$), yönlendirici dil ($r=.89$; $p<0.05$), cesaret verici dil ($r=.83$; $p<0.05$) ve aitlik oluşturunucu dil ($r=.81$; $p<0.05$) boyutları ile lider-üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 4.*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Lider-Üye Etkileşimi Kalitesini Yordamasına Yönelik Regresyon Sonuçları*

Bağımlı değişken Lider-üye etkileşimi kalitesi				
Model 1				
Bağımsız değişken	β	t	p	
Sabit	1,11	3,42	0.00*	F 77.11
Yönlendirici dil	0.76	2.51	0.00*	p 0.00*
Cesaret verici dil	0.62	3.97	0.00*	R ² 0.75
Aitlik oluşturunucu dil	0.80	5.18	0.00*	
Model 2				F 81.02

Sabit	1,23	3,44	0.00*	p	0.00*
Motivasyonel dil	0.69	2.37	0.00*	R ²	0.78

* $p < 0.01$

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil boyutları birlikte ($F=77.11$; $p<0.01$) ve motivasyonel dil ölçeği toplam puanının lider üye etkileşimi kalitesinin ($F=81.02$; $p<0.01$) anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonel dil ölçeği boyutları birlikte öğretmenlerin lider-üye etkileşimi kalitesi algılarında toplam varyansın % 75'ini ($R^2 =0.75$); motivasyonel dil ölçeği toplam puanı öğretmenlerin lider-üye etkileşimi kalitesi algılarında toplam varyansın % 78'ini ($R^2 =0.78$) açıklamaktadır. p değerleri incelendiğinde motivasyonel dil ölçeği boyutlarının her birinin lider-üye etkileşimi kalitesini yordadığı saptanmıştır ($p<0.01$). Bu bulgular, okul yöneticilerini motivasyonel dil kullanımlarının artmasıyla birlikte yönetici-öğretmen etkileşimi kalitesinin de artacağı anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin yönlendirici, cesaretlendirici ve aitlik oluşturuç dil kullanmaları öğretmenlerle kurdukları etkileşimin kaliteli olmasına katkı sağlayacaktır.

Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dile yönelik algıları motivasyonel ölçeği toplam puanı ile cesaretlendirici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutlarında orta düzeyde; yönlendirici dil boyutunda düşük düzeydedir. Demir (2019), araştırmasında öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan motivasyonel dil boyutunun yönlendirici dil, en düşük düzeyde algılananın ise anlam oluşturuç dil olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda bu araştırmanın sonuçları ile zıt bir sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu farklılık, araştırmaların örneklem farklılıklarından veya teknolojinin ve bilimin hızla geliştiği 21. yüzyılda bu değişim ve yeniliklerden haberdar olma ve bunu öğretmenlere iletmenin zorluğundan kaynaklanıyor olabilir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında gerçekleştirilen etkileşimde ve liderlik sürecinin temelinde iletişim bulunmaktadır. Söz kullanma sanatının ve bireyleri etkileyebilme gücünün ortaya koyulduğu liderlik sürecinde; okul müdürlerinin öğretmenlerle kurmuş oldukları ikili ilişkilerin temelinde ve niteliğinde kullandıkları motivasyonel dil belirleyici olabilmektedir. Çünkü etkileşimin unsurları olan karşılıklı sevgi, saygı güven ilişkisi dil aracılığıyla kendini gösterebilecektir (Sivik, 2018). Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil algılarının orta düzeyde olması okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede yetersiz kalmalarına sebep olabilir. Öğretmenlerin desteklenmesi, başarılarının takdir edilmesi, kariyer gelişimlerine fırsat verilmesi ve desteklenmesi, mesleki doyumlarının sağlanmasında okul yöneticilerinin cesaretlendirici dil kullanımlarının önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanımlarının düşük düzeyde olması ise düşünülmesi ve çözüm bulunması gereken bir sorun olarak ifade edilebilir. Çünkü, öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerini yerine getirirken işleriyle ilgili yönlendirme ve rehberlik ihtiyaçları olabilmektedir. Öğretmenlere karşılaştıkları problemlerin çözümünde destek olma, ödüllendirme hakkında bilgilendirmeler yapma, eğitim ile ilgili yöntem, teknik vb. gelişmelerden haberdar edebilme gibi konularda öğretmenlerin yönlendirilmesi ve bilgilendirilmesi okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanımıyla mümkün olacaktır. Dahası okul yöneticilerinin rehberlik ve denetim görevleri göz önüne alındığında yönlendirici dil kullanımlarının düşük düzeyde olması, eğitim sistemi açısından ele alınması ve çözülmesi

gerekli bir problem olarak ifade edilebilir. Bu durum, okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik etme ve onları yönlendirme açısından mesleki gelişimlerinin sağlanmasını da gerekli kılmaktadır.

Öğretmenlerin lider üye etkileşimi kalitesine yönelik algıları da orta düzeydedir. Alanyazında bu araştırmanın sonucu ile benzerlik gösteren çalışmalara (Altay, 2011; Tüzün-Karahan, 2014; Öztürk, 2015; Eryılmaz, 2017) rastlamak mümkün iken; Öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalara (Altay, 2011; Argon ve Ertürk, 2018; Cevrioğlu, 2007; Dal, 2014; Gökgöz, 2016; Kuzucu, 2013; Sivik, 2018; Uğurluoğlu vd., 2013; Ülker, 2015) rastlamak da mümkündür. Kaliteli bir etkileşim sonucunda çalışanların iş tatmini, yüksek performans ve örgüte bağlılık düzeyi üst seviyede gerçekleşirken, işten ayrılma niyeti azalmaktadır (Hogg, 2004). Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, yönetici ve ast arasındaki bağlılık ve güveni artırmakta ve potansiyel çatışmaların önüne geçmektedir (Vecchio vd., 2000). Lider üye etkileşimi lider ile üyenin karşılıklı beklentilerinin karşılanması ile aralarındaki ilişkinin kalitesini artırmakta ve beklentilerinin daha üstünde faydalı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Huang, Wright, Chiu ve Wang, 2008). Bu anlamda okullarda lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek düzeye çıkarılmasının gerekli olduğu söylenebilir. Çünkü, lider-üye etkileşimi kalitesi yükseldikçe öğretmenlerin performansı, öğrenci ve dolayısıyla okulun başarısı yükselecektir.

Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, Sivik (2018) tarafında yapılan çalışmada ulaşılan sonuçla örtüşmektedir. Motivasyonel dil, lider ile astları arasında etkileşimin kaliteli olmasında ve olumlu çalışan çıktıları elde etmede liderlere uygulanabilir iletişim taktiklerine dair bir model önermektedir (Mayfield ve Mayfield, 2012; Sullivan, 1988). Resmi, rol tanımlı görevler ve genellikle sözleşmelere dayanan değişim ilişkileri lider üye etkileşiminin kalitesini düşürmekte ve hiyerarşi temelli etkinin ortaya çıkmasına neden olmakta, taraflar arasındaki uzaklık ve algılanan güç mesafesini artırmaktadır (Janssen ve Van Yperen, 2004). Bu olumsuz durumların ortaya çıkması lider üye etkileşimini kalitesini de olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla okullarda resmi ve hiyerarşik bir yönetim tarzı ve iletişim biçiminden ziyade okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleyici, yönlendirici ve cesaretlendirici bir dil kullanmaları lider üye etkileşiminin kalitesini artıracaktır. Nitekim okullar informal ilişkilerin yaşandığı örgütlerdir. Okullarda sürekli otoriter, hiyerarşik ve resmi bir dil kullanma okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim ve etkileşimin kalitesini düşürecektir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi kalitesi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkini varlığı okul yöneticilerinin öğretmenlerle etkileşiminin kaliteli olmasında etkili iletişim taktiklerinden yararlanmalıdır.

Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil lider üye etkileşimi kalitesini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul yöneticilerinin kullandığı motive edici dil yükseldikçe yönetici-öğretmen etkileşimi kalitesi de artacaktır. Bu anlamda okul yöneticileri öğretmenlerle etkili ve kaliteli bir etkileşimi için motivasyonel dil kullanımına önem vermelidirler. Gemalmaz (2014) müdürün kullandığı motivasyonel dilin; öğretmenlerin lider üye etkileşimini arttırdığı, öğretmenlerin okula ve okulun öğretmenlere karşı sorumluluklarına ilişkin psikolojik sözleşme algılarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Koonce (2012) ise, liderin motive edici dili ile lider-üye etkileşiminin astların iş doyumlarını artırdığını tespit etmiştir. Karaaslan (2010),

motivasyonel dil kullanımı ile uyumlu olacak şekilde, yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin gerekliliğini vurgulamıştır.

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin lider-üye etkileşimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle iletişimin zorunlu olduğu; yardımlaşma, dayanışma, işbirliği ve takım çalışmalarının sıklıkla yapıldığı okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin etkileşiminin kaliteli olmasının gerekliliği ifade edilebilir. Bu etkileşimin kaliteli olmasında ise, okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanmaları oldukça önem taşımaktadır. Ancak öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin genel olarak orta düzeyde olması, yönlendirici dil boyutunda ise düşük düzeyde ortaya çıkması, önemli ve dikkat çekici bir sonuçtur. Çünkü öğretmenleri etkilemede, motivasyon düzeylerini yükseltmede birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin yönlendirici dil kullanımlarının düşük düzeyde olması öğretmenlerin performanslarını, öğrenci başarısını, okulun verimliliğini ve nitekim yönetici ve öğretmenler arasındaki etkileşimin kalitesini düşürebilir.

Okul yöneticilerinin ders denetimleri göz önüne alındığında yönlendirici dil kullanımlarının düşük düzeyde ortaya çıkması, bu rollerinin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü okuldaki tüm faaliyetler gibi denetiminde başarılı olması üyelerin etkileşiminin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla yönlendirici dili kullanma düzeyi düşük olan bir yöneticinin asıl işlevi rehberlik, yönlendirme ve geliştirme olan denetim sürecini başarıya ulaştırması zorlaşacaktır. Tüm bu sonuçlar, motivasyonel dil kullanımı ve lider üye etkileşimine farklı bir perspektiften yaklaşan bu araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Öneriler

- 1- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları yönlendirici dile yönelik algılarının yüksek düzeye çıkarılması için; okul yöneticileri problem çözme, eğitimde güncel gelişmeler, denetim ve ödüllendirme gibi konuların yanı sıra yapılacak işler ve bu işlerin yapılma şekli hakkında öğretmenleri bilgilendirebilir, öğretmenlere gerekli açıklamaları yapabilir.
- 2- Okul yöneticilerinin yönlendiricilik, rehberlik ve denetim rollerini geliştirmelerine yönelik düzenlenen çalıştay ve kongrelere katılımları sağlanabilir, bu konularda seminerler yapılabilir.
- 3- Öğretmenlerin lider üye etkileşimi kalitesine yönelik algılarının yüksek düzeye çıkarılması için; okul yöneticileri sorunların çözümünde öğretmenlere destek olmalı, öğretmenlerin fikirlerini dikkate almalı ve önemsemeli, öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilerek karşılamak için çaba göstermelidirler.
- 4- Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil lider üye etkileşimi kalitesini anlamlı bir şekilde yordamakta olduğu için okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları etkileşimin kalitesini artırmak için motivasyonel dil kullanımına özen göstermeleri faydalı olacaktır.
- 5- Okul yöneticilerinin motive edici dil kullanmalarına yönelik nitel bir araştırma yapılabilir.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 30 Temmuz 2021 tarih ve 2021/8 toplantısında değerlendirilerek 311 protokol no ile etik olarak uygun bulunmuştur.

Kaynakça/References

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Altay, M. (2011). *Çatışma yönetim tarzlarının lider-üye etkileşimi üzerine etkisi: Yazılım sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Argon, T., ve Ertürk, R. (2018). Okullarda takas kuramının uygulanma durumunun yönetici-öğretmen etkileşimine etkisi. Uğurlu vd. (Ed.), *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* içinde (ss. 464-475). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Bauer, T. N., & Graen, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Brannon, K. L. (2011). *The effects of leader communication medium and motivating language on perceived leader effectiveness*. (Unpublished Doctorate Dissertation). Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Psychology, Prescott Valley, Arizona, USA
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. (Doktora Tezi), Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 315-326.
- Demir, S. (2019). Okul yöneticisi motivasyon dilinin lider-üye etkileşimindeki rolü üzerine yapısal eşitlik modellemesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 431-456.
- Eryılmaz, İ. (2017). *Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, Türkiye.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (Third Edition). London: Sage Publications Ltd.
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gökgöz, S. (2016). *Lider üye etkileşiminin algılanan iş performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
- Gündüz-Çekmecelioğlu, H., ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58.

- Gürler, M. (2020). *Analyzing the mediating effect of employee voice in the relationship between the teachers' leader-member exchange and work engagement* (Doctorate dissertation). Anadolu University, Graduate School of Educational Sciences, Eskişehir, Turkey.
- Hogg, M. A. (2004). Leader-member exchange (LMX) theory. G. R. Goethels, G. J. Sorenson & J. M. Burns (Ed.). *Encyclopedia of Leadership* in (ss. 835-840). California: Sage Publications Inc.
- Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C., & Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, 19, 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.003>.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik uygulamaları*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kang, D. S., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784.
- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisinde incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi), Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Koonce, R. (2012). *The motivational complexity of leader-follower verbal communication and job satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation), Grand Canyon University Phoenix, Arizona.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: Özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde araştırma* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. ve Mcnamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2012). The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357-376.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivational language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Mayfield, M. , & Mayfield, J. (2016). The effects of leader motivating language use on worker decision making. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484.
- Mayfield, M. , & Mayfield, J. (2017). Leader talk and the creative spark: A research note on how leader motivating language use influences follower creative environment perceptions. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 210-225.
- Murray, K. (2015). *Liderlik dili*. (Ümit ŞENSOY, çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Murray, K. (2016). *Liderlik ve iletişim*. (Ümit ŞENSOY, çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Özen, H. (2013). Motivational language scale for school principals: Adaptation for Turkish culture, language validity, and examination of factor structure. *Journal of Educational Sciences Research*, 3(1), 87–103.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.
- Sarros, J. C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J.C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226-240.
- Saygın, O., ve Saygın, E. (2016). *A'dan Z'ye liderlik*. İstanbul: Karma Kitaplar.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Sivik, S. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile lider-üye etkileşimi ve motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Stevens, J. P. (2009) *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Fifth Edition). New York: Routledge.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivating theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Turgut, H., Tokmak, İ., ve Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Tüzün-Karahan, A. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşma üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Ülker, F. (2015). *Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerinde etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Vecchio, D. D., Stanley, D., Sullivan, G., & Winston B. (2000). High- quality leader-member exchanges minimize the potential for conflict in organizations. American Society of Business and Behavioral Sciences Conference, Las Vegas, Nevada, ss.174-184.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Physica-Verlag Heidelberg: Springer Science and Business Media.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., ve Toplu, D. (2013). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.

İletişim/Correspondence

Dr. Ramazan ERTÜRK

koroglu522@hotmail.com