

# Yenilikçi Yönetim Özellikleri Göstren Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonlarına Ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi

Rafet Cansu<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İrge<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

## Özet

İnovasyon (Yenilik) kavramı; son yıllarda örgütler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu durumun en önemli sebebi, inovatif (yenilikçi yönetim) uygulamaları doğru şekilde kullanan, üreten ve yöneten örgütlerin başarılı olmasıdır. Bu önemden yola çıkarak araştırmada; inovatif özellikteki yöneticiler karşısında, öğretmenlerin motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğini belirlemek amaçlanmıştır. Öncelikle; İnovasyon, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, “Eğitim Örgütlerinde Yenilik ve Yenilikçi (İnovatif) Okul Yöneticileri”, “İnovatif Okul Yönetimi ile Öğretmenlerin Motivasyonu İlişkisi” ve “İnovatif Okul Yönetimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı İlişkisi” ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Daha sonra evren olarak 2018-2019 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Avrupa Yakası Bahçelievler ilçesinde yer alan devlet okullarının ilköğretim kademesinde görev yapan öğretmenleri belirlenmiştir. Tesadüfi örnekleme yoluyla kura ile belirlenen 12 okulda görev yapmakta olan 357 öğretmenden veri toplanmış olup 317 geçerli veri analizlere dahil edilmiştir. Elde edilen yanıtlar bilgisayarda veri olarak “SPSS for Windows 16.0” programına tanımlanmıştır. Ardından yapılan analizler doğrultusunda  $p < .05$  değeri üzerinden anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yönetici inovasyon yeterlilikleri ölçeği, motivasyon ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğinin incelendiği kolmogorovsmirnov-z testi uygulanmış; sonucuna göre de yönetici inovasyon yeterliliği ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği verilerinin dağılımının normalden farklılaştığı, motivasyon ölçeği verilerinin ise normalden farklılaşmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Spearman Sıra Farkları Korelasyon Katsayıları analizi kullanılmıştır. Yapılan uygulamada inovatif yöneticiler karşısında öğretmenlerin kendi algılarına göre motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleme analiz çalışması yapılmıştır. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan analiz sonuçlarına göre; Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği puanları ile Motivasyon Ölçeği puanları, Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle inovatif yönetici davranışları arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, İnovasyon, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık.

## The Effect Of School Administrators Showing Innovative Management Characteristics On The Motivations And Organizational Commitment Of Teachers

### Abstract

The concept of innovation; has become an important concept for organizations in recent years. The most important reason for this situation is the success of the organizations that use, produce and manage the innovative applications correctly. Based on this importance in the research; It is aimed to determine how teachers' motivation and organizational commitment affect the face of innovative managers. Firstly; Innovation, Motivation, Organizational Commitment, Örgüt Innovation in Educational Organizations and Innovative School Principals”, ov The Relationship between Innovative School Management and Teachers 'Motivation” and “The Relationship of Innovative School Management with Teachers' Organizational Commitment, are given. Then, as a universe, the teachers of the primary schools of the public schools in the Bahçelievler district of the European side of the city were identified in the 2018-2019 academic year. Data were collected from 357 teachers who were working in 12 schools which were determined by chance through random sampling and 317 valid data were included in the analysis. The responses are defined as ”SPSS for Windows 16.0 da in the computer. Then, in the light of the analyzes, it was examined whether the significance was significant over the value of  $p < .05$ . Kolmogorovsmirnov-z test was applied to determine whether the teachers' scale of innovation competence, motivation scale, and organizational commitment scale scores showed normal distribution. According to the results, it was found that the distribution of the organizational innovation scale and the organizational commitment scale differed from the normal and the motivation scale data did not differ from the normal. Spearman Row Differences Correlation

Coefficients analysis was used to determine whether there was a significant relationship between the scores of the teachers who formed the sample group, the Executive Innovation Competency Scale, the Motivation Scale and the Organizational Commitment Scale. In the application, an analysis study was carried out to determine motivation and organizational commitment levels of the teachers according to their perceptions. According to the results of the analysis conducted by relational screening method; A statistically significant positive correlation was found between the scores of the Executive Innovation Proficiency Scale and the Motivation Scale scores, the Organizational Commitment Scale scores of the Manager Innovation Proficiency Scale and the scores of the Organizational Commitment Scale. In other words, as the behaviors of innovative managers increase, the levels of motivation and organizational commitment of teachers increase.

**Keywords:** Manager, İnovation, Motivation, Organizational Commitment.

## 1. Giriş

Bilgi, günümüzde baş döndürücü bir hızla değişip gelişmektedir. Bu değişim her yerde olduğu gibi örgütlerde de yaşanmaktadır. Bu dönüşüm karşısında örgütler dışarıdan gelen bilgi akışından ve çevrede yaşanan gelişmelerden haberdar olabilmelidir. Bunu başarabilmeleri için örgütlerin her yönüyle açık sistemler haline gelmeleri gerekmektedir. Bunun yanında modern yönetim anlayışları içerisinde uygulama çalışmalarını hayata geçirmelidirler. Burada tabii ki örgütlerin buna benzer çalışmaları yapabilmesi için yenilikçi (inovatif) örgüt olmaları çok önemlidir. Bu tip yöneticilerin kuruma nasıl bir etki yapacağı üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur. Çalışanlara yapacağı olumlu etki doğal olarak da örgütün başarısına olumlu yansıtacaktır. Bu nedenle bu tip yenilikçi yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu, kuruma bağlılığını, iş doyumunu, güvenini, başarısını vb. birçok yönünü olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

## 2. Yenilik

Yenilik (inovasyon) son yıllarda çok sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram ile ilgili birçok tanımlama mevcuttur. İlk olarak Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” şeklinde fikir olarak ortaya atılmış, daha sonra mevcut mallara yeni özellikler katma, yeni pazar oluşturma ve yeni kaynak bulma vb. şeklinde açıklamalar getirilmiştir (Elçi, 2006: 17). Başka bir tanıma göre İnovasyon, “yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi (Uzkurt, 2010: 37) olarak ifade edilmiştir.

### 2.1 Yenilik İle İlgili Kavramlar

#### 2.1.1 İcat (Buluş)

Kavram, yenilik değil daha çok yeniliğin başladığı yeri ifade etmektedir. Aynı zamanda buluş yenilikten daha dar bir kavram olarak görülmektedir. Çünkü buluş bir şeyin bulunmasıyla oluşmakta; fakat yenilik, bulunan şeyin düzenlenerek, değiştirilerek veya geliştirilerek farklı bir hal alması ve bu sürecin bu şekilde devam etmesi olarak tarif edilebilmektedir (Güleşve Bülbül, 2005: 125-126).

#### 2.1.2 Yaratıcılık

Yaratıcılık; ortaya çıkan bir problemi çözme, hakkında karar verme ve düşünceyi açıklama gibi becerilerle ilişkilidir. Yenilik ise yaratıcılıktan yola çıkılarak bu durumun pratiğe dökülmesi olarak belirtilebilir. Yaratıcılık kavramını tanımladığımızda; bulunan zamana kadar daha önceden duyulmamış yeni düşünceleri var edebilme becerisi olarak görmekteyiz (Robbins, 2002: 354). Yenilik ve yaratıcılık kavramlarının farklılığını Lawrence B. Mohr açıklarken; yeni bir şey ortaya koyma veya meydana getirmeyi yaratıcılık, ortaya çıkarılan yeni şeyi uygulama alanına koymayı da yenilik olarak belirtmiştir. (Şimşek, 2005: 306-307).

#### 2.1.3 Araştırma Geliştirme (ar-ge)

Araştırma geliştirme (Ar-ge) örgütlerde yeni mal ve üretim aşamalarının oluşturulması konusunda organize ve yaratıcı çalışmaları kapsamaktadır. Araştırma ve geliştirme, mal ve süreç yeniliğine ya da gelişen bilime yönelik organizasyonel süreçlerden oluşmaktadır. Örgütlerin de ilerleyip gelişebilmesi ve dış dünyadaki rakipleriyle mücadele edebilmesi için rastgele çalışmalarla değil aksine sistemli çalışmalarla yani sıkı bir biçimde yapılacak, araştırma-geliştirme çalışmaları ile mümkündür. Bu nedenle yeniliğe kaynaklık etmesi açısından sistem, organize ve plan dahilinde yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının önemi çok büyüktür. Hatta örgütler için var olup yok olma meselesi olabilmektedir. (Zerenler, Türker & Şahin, t.y.:654-667).

#### 2.1.4 Değişim

Yeniliğe benzeyen ve onunla iç içe geçmiş kavramlardan biri de değişimdir. Değişim örgütlerin rekabetçi piyasa koşullarında var olabilmesi ve örgütün kendini idame edebilmesi için çok önemli ve vazgeçilmez kavramdır. Değişim tanım olarak mevcut bir durumun başka bir hale bürünmesidir. Örgütlerde ise değişim kavramı; örgütün mevcut konumdan farklı bir duruma gelmesini ifade etmektedir (Koçel, 2013: 668).

## 2.1.5 Girişimcilik

Girişim kelimesi, herhangi bir şeyi yapabilmek için harekete başlama, girişimci kelimesi ise bu durumu yapan, bir işe atılan kişi anlamını karşılamaktadır. Girişimci kişilere baktığımızda, riske girme, risk alma, yenilik yapma gibi özellikleri bünyesinde barındırdığı görülebilir. Dolayısıyla yenilik kavramı girişimcilikle ilişki içerisinde ve iki kavram da yenileşmeyi merkezi almaktadır. Girişimci davranış ve sonucunda girişimci kişi örgütün tedarik masraflarını minimize ediyor ve elde edilen karı arttırıyorsa yeniliğe ulaşmış olmaktadır. Bu nedenle girişimcilik olmadan yeniliğin (inovasyonun) gerçekleşmesi mümkün görülmemektedir (Arslan & Konuk, 2012: 142).

## 3. Motivasyon

Lussier ve Pinder'e göre ise motivasyon; kişileri ihtiyaçlarını karşılamak için davranışa sevk eden içsel süreçler olarak tanımlanmaktadır (Semerci 2005: 5). Diğer bir tanımlamada (Robbins ve Judge); amaca ulaşma doğrultusunda çabayla ilişkili yoğunluk, yön ve kararlılık olarak belirtilmektedir. Yoğunluk bireyin ne kadar gayret gösterdiği ile alakalı görülmekte ve çabanın oranı yoğunluk gibi mühim olmaktadır. Çaba işletmenin amaçlarıyla ilişkili ise beklenen iş performansı gerçekleşmektedir. Kararlılık kısmıysa bireyin gayretini ne kadar süreyle devam ettirdiğiyle ilgili olmaktadır. Ayrıca amaç çerçevesinde motive olan kişiler hedefe ulaşana kadar gerekli davranışları sürdürmeye devam etmektedirler (İrge, 2016: 75).

### 3.1 Motivasyon Kuramları

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; Motivasyon kuramları içinde en çok bilineni 'Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' kuramıdır. İnsanların kendini gerçekleştirmek için kendisinin belirlediği beş aşamanın sonuncusuna ulaşması gerektiğini savunmuştur. Bu aşamalardan biri doyurulmadan bir üstüne geçilemeyeceğini söylemiştir. Bu aşamalara ise ihtiyaçlar hiyerarşisi adını vermiştir (Keser, 2006). Kurama göre insanların gayelerini gerçekleştirebilmek için izledikleri bir ihtiyaçlar dizisi vardır. Bu ihtiyaçların bir düzen içerisinde ilerlediğini alttan üste doğru ulaşılması güçleşen sırayla devam ettiğini, alttaki ihtiyaç karşılanmadan bir üstün gerçekleşmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005: 14).

Alderfer'in ERG Kuramı; Alderfer, Maslow'un kuramını daha basit hale getirerek, üç basamaktan oluşan yeni bir model geliştirmiştir. Bu üç aşamayı; var olma, ilişki kurma ve gelişme olarak belirtmiştir. Var olma ihtiyacı, daha çok Maslow'un ilk iki basamağı olan fizyolojik ve güvenlik düzeyine karşılık gelmektedir. İlişki kurma ise bir yere veya bir şeye ait olma, bir gruba dahil olma, diğer bireylerle iletişim, duygu, düşünce açısından birlikte olma, paylaşım içerisinde olma ve neticesinde mutlu olma gibi durumları karşılamaktadır. Gelişme ihtiyacı aşamasına baktığımızda ise insanların kendini geliştirmesi, güncelleştirmesi, değer ihtiyacı ve saygınlığını arttırması gibi üst düzey yetkinliklere karşılık gelmektedir (Barutçugil, 2004: 376).

McClland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı; McClland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı, bireyin ihtiyaçlarını; başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu ihtiyaçları kişilerin hayatlarını devamlı hale getirebilmeleri açısından ve psiko-sosyolojik açıdan önemli görülmektedir. Bireylerin işlerinde istediklerine ulaşabilmeleri için başarı ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanında diğer iki gereksinimi incelediğimizde bireylerin hayatlarını tek başına sürdüremeyeceği, diğer insanlarla bir arada olma ve etkileşim içerisinde bulunma zorunda olduğu göze çarpmaktadır. Kişi diğer insanlara bağımlı yaşamakta ve bireyler bu ilişkide kendilerini göstererek takdir toplayıp ve güç oluşturmaktadırlar (Eren 2008: 522).

Beklenti kuramı; Kuram, bireyin etkisiyle beliren niteliklerin motivasyon üzerindeki önemini gözlemlemektedir. Ayrıca "Değer, Araçsallık ve Beklenti" olmak üzere üç etmeni motivasyonun ortaya çıkardığı ürün olarak görmektedir (Newstrom & Davis, 1993'ten aktaran Önen & Kanayran, t.y.:52-53):

Eşitlik Kuramı; Eşitlik kuramı, bireylerin çalışma hayatında eşit muamele görmek istemelerinden yola çıkmaktadır. Eşit muamele motivasyonun sağlanması açısından önemli görülmekte; bireyin başarması ve tatmin olması eşit veya eşit olmayan durumlarla yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. Adams bireyin motive olmasını kuruma verilen ile kurumdan alınan arasındaki ilişkinin eşit olmasına bağlamıştır. Bu durum az ise motive olmak mümkün görülmemekte, fazla ise motive olma gerçekleşmektedir (Güney, 2015: 373).

Amaç Kuramı; Kurama göre bireyin amaçları motive olma durumunu etkilemektedir. Yakalanması zor veya ihtimali düşük olan bir amacı olan birey, kolay ve ulaşılır amaç belirleyen bireye göre daha fazla gayret sarf etmek zorunda olacak; bu nedenle kolay amacı olan bireye göre motivasyonu daha üst düzeyde kalacaktır (Koçel, 2013: 638).

## 4. Örgütsel Bağlılık

Bir kurumun var olabilmesi için çalışanlarının örgüte bağlı bulunmaları şarttır. Çalışan bireyler kurumuna ne kadar bağlılarsa kurum o derece güçlü kalmaktadır. Kurum var olabilmesi için çalışanlarının örgütle ilişkisini diri tutmalı ve

onların kurumdan ayrılmasını önlenmelidir. Bu kopmayı önleyebilmek için; ücret, terfi, izin vb. yollar kullanılarak örgütü cazip hale getirilmelidir (Bayram, 2005: 125-126).

#### 4.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yaş; Örgütsel bağlılık yapılan işin türüne göre yaş konusunda değişim göstermektedir. Yapılan araştırmalarda genel olarak genç işgörenler yaşı fazla olanlara göre daha az bağlılık davranışları sergilediği gözlenmiştir. Çünkü yaşı büyük olan bireyler kuruma emeğini, zamanını ve tecrübesini vermişlerdir. Bunun yanında daha iyi konuma yükselme düşüncesi de bu bağlılığı olumlu yönde etkilemiştir. Genç çalışanlarda ise kendine uygun iş olduğuna karar verme, işe alışma uyum sorunları gibi durumlar sebebiyle bağlılığın daha düşük olacağı söylenebilir (Balay, 2000: 125).

Cinsiyet; Kadınların iş hayatına girmesi sürecinin başından bugüne kadar geçen zaman diliminde kadınların çalışma oranı giderek artmaktadır. Yapılan araştırmalar genelde erkeklerin kadınlara oranla örgüte daha az bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı araştırmalarda ise cinsiyete bağlı değişim görülmemiştir (Ağca ve Ertan, 2008: 393).

Eğitim Durumu; Örgütsel bağlılığın eğitim seviyesiyle ilişkisini inceleyen araştırmaların bulgularına göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağın azaldığı belirlenmiştir. Buna sebep olarak eğitim seviyesi yüksek olanların iş bulup değiştirme konusunda sorun yaşamaması görülmüştür. Bu tür çalışanların değerli ve aranan eleman olarak görülmesi bu durumun oluşmasında önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir (Özkaya, Kocakoç&Karaa, 2006: 82).

Çalışma Süresi; Meyer ve Allen'e göre işgörenlerin bir kurumda bulunma süreleri arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Buna ek olarak çalışanlar iş yerinde buldukları zaman ilerledikçe gelirleri de artacağı dolayısıyla bağlılık artacak ve ayrılma isteği oluşmayacaktır. Çünkü ayrılma maliyet olarak bireye geri dönecektir. Bu düşünce ile ayrılma düşüncesi zayıflayacak ve kuruma bağlılık pozitif yönde sürecektir (Ağca & Ertan, 2008:395).

Örgüt Kültürü; Örgüt kültürünün tanımına bakacak olursak; örgüt çalışanlarının kendi içinde bütün olması, dış etkenlere karşı ortak hareket etmesi, kuruma dahil olanlara bu ve buna benzer anlayışları ve değerleri aktarmasıdır. Kurumlarda meydana getirilen örgüt kültürü, kurum ile işgörenler arasında birleştirici bir nitelik taşırsa, bilhassa kaotik zamanlarda kurumun kendi kuralları ile oluşturamayacağı örgütsel bağlılığı meydana getirebilir. Örgüt kültüründe biz ortamı oluşturmanın önemi büyüktür. Bu ortam sağlandığında doğal olarak örgütsel bağlılık da olumlu yönde artacaktır (İbicioğlu, 2000: 13-22).

Ücret; Bir çalışanın kurumuna olan bağlılığını belirleyen en önemli göstergelerden biri aldığı ücret olduğu bilinen bir gerçektir. Ekonomik koşullar düşünüldüğünde geçim sıkıntısı içerisinde olan çalışanlar bu faktörü çok önemseyeceklerdir. Ücret açısından beklentisi karşılanan çalışanların örgütle devamlılığı sürecektir; fakat ücreti yeterli bulmayan çalışanlar ise örgütten kopma durumuna gelecektir (Çolakoğlu, Ayyıldız & Cengiz, 2009: 80).

Yönetim Tarzı; Sergilenen yönetim tarzının demokratik, liderin güçlü, güven veren, tüm zorluklara karşı direnebilen, belirsizlikler karşısında dik durmayı başarabilen, iradeli olabilen, özellikle de değişen, gelişen yenilenen durumlarla baş edebilen (İrge 2016) olması kuruma bağlılığı arttıracaktır. Diğer yandan otokratik, baskıcı yönetim tarzı, çalışanların fikir ve görüşlerine önem vermeyen yönetim anlayışı, sürekli baskı ve yıldırma tutum ve davranışlarının bulunması örgütten ayrılmalara neden olacaktır (İnce&Gül, 2005: 74).

İş Güvenliği; İşyerinde çalışanlar için güvenli bir ortam sağlamak, işten atılma korkusu yaşamadan çalıştırmak, yapılan hataları hoşgörüle karşılamak, gerektiğinde ödüllendirmek, işletmeye bağlı kalması için güven vermek çalışanların kuruma bağlılığını etkilemektedir (Özdevcioğlu, 2003: 117).

## 5.Materyal ve Yöntem

### 5.1.Araştırmanın Amacı

Kamu kurumlarının hedeflediği amaçlara ulaşabilmeleri için; mevcut yöneticilerin değişen ve gelişen bilgiyi sürekli takip etmeleri ve bu yeni bilgiyi örgüt üzerinde uygulayabilmeleri gerekmektedir. Bu yenilikçi uygulamalar örgüt çalışanlarında da bir karşılık bulacaktır. Bu karşılık örgüt açısından yüksek derecede öneme sahiptir. Bu nedenle araştırmada yenilikçi özellikler gösteren yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonlarına ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

### 5.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada evrenini; 2018-2019 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Avrupa Yakası Bahçelievler ilçesinde yer alan bakanlığa bağlı devlet okullarının ilköğretimde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde ilk olarak Bahçelievler ilçesinde hizmet veren ilk ve ortaokulların isimleri listelenmiştir. İkinci adım olarak tüm okulların ismi kâğıtlara yazılıp bir torbaya atılarak, tüm okulların arasından tesadüfi örnekleme yolu ile kura ile 8 ortaokul 4 ilkokul belirlenmiştir. Belirlenen okullara tek tek gidilerek okul müdürlüğünden gerekli izin de alınarak öğretmenler ile bir araya gelinmiştir. Öğretmenlere araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgilendirme yapılmış ve araştırmanın gizliliği hakkında bilgilendirme yapılarak sorulara içtenlikle ve kendileri için doğru olan cevapları vermeleri istenmiştir. Anketler tesadüfi örnekleme yoluyla kura ile belirlenen 12 okulda görev yapmakta olan yaklaşık olarak 600 öğretmene ulaştırılmış,

ancak anketlere geri dönüş sağlayan 357 öğretmenden veri toplanmıştır. 40 tanesi çeşitli nedenlerle analize uygun olmadıkları için elenmiş ve 317 geçerli veri analizlere dahil edilmiştir. İstatistiki analizlerden önce demografik bilgilerin detaylandırıldığı frekans analizleri, ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler (Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programında analiz edilmiştir.

## 6.Bulgular

SPSS (Statistical Package for Social Scientist) programı kullanılarak elde edilen verilerin frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

### 6.1.Frekans Analizi

**Çizelge 1: Demografik Özelliklere Göre Dağılım**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	198	62,5
	Erkek	119	37,5
	Toplam	317	100,0
Eğitim Seviyesi	Lisans	284	89,6
	Lisansüstü	33	10,4
	Toplam	317	100,0
Hizmet Süresi	0-5 Yıl	54	17
	6-10 Yıl	103	32,5
	11-15 Yıl	59	18,6
	16 Yıl ve Üzeri	101	31,9
	Toplam	317	100,0
Medeni Durum	Evli	216	68,1
	Bekar	101	31,9
	Toplam	317	100,0
Kademe	İlkokul	81	25,6
	Ortaokul	236	74,4
	Toplam	317	100,0

Çizelge 1’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 198’i (%62,5) kadın; 119’u (%37,5) erkektir. Örneklem toplamda 317 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 284’ü (%89,6) lisans; 33’ü (%10,4) lisansüstü mezundur. Öğretmenlerin 54’ü (%17,0) 0-5 yıl; 103’ü (%32,5) 6-10 yıl; 59’u (%18,6) 11-15 yıl; 101’i (%31,9) 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 216’sının (%68,1) evli; 101’inin (%31,9) bekar olduğu görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 81’inin (%25,6) ilkokulda çalıştığı; 236’sının (%74,4) ortaokulda çalıştığı görülmektedir.

### 6.2.Güvenilirlik Analizleri

**Çizelge 2: Güvenirlik Analizi**

Ölçek	Güvenirlik İstatistikleri	
	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yöneticinin Liderlik Boyutu	,930	9
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	,887	7
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	,918	4
İçsel Motivasyon Boyutu	,885	11
Dışsal Motivasyon Boyutu	,853	3
Motive Olmama	,689	3
Örgütsel Bağlılık	,965	17

Alt boyutlarla ilgili yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

### 6.3. Normallik Testi

### Çizelge 3: Normallik Testi

Boyutlar	Kolmogorov-Sm.		Shapiro-Wilk		Çarpıklık.	Basıklık		
Yöneticinin Liderlik Boyutu	,121	317	,000	,958	317	,000	-,541	-,025
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	,110	317	,000	,958	317	,000	-,619	,370
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	,174	317	,000	,923	317	,000	-,137	,126
İçsel Motivasyon Boyutu	,080	317	,000	,972	317	,000	,636	-,852
Dışsal Motivasyon Boyutu	,175	317	,000	,918	317	,000	-,961	-1,135
Motive Olmama	,127	317	,000	,924	317	,000	,806	,222
Örgütsel Bağlılık	,081	317	,000	,969	317	,000	-,403	-,637

Çizelge 3'e göre Kolmogorov-Smimov testinin sonuçları  $p < 0,05$ 'den küçüktür. Bununla birlikte normallik testinin diğer bir kriteri olan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,15 arasında bulunması nedeniyle parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre araştırmada kapsamda bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

#### 6.4. Araştırma Sonuçları

### Çizelge 4: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	ss	sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Boyutu	Kadın	198	3,65	,762	315	-1457	,145
	Erkek	119	3,78	,806			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	Kadın	198	3,81	,713	315	-257	,797
	Erkek	119	3,83	,769			
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	Kadın	198	3,75	,852	315	-1,390	,165
	Erkek	119	3,90	,932			
İçsel Motivasyon Boyutu	Kadın	198	4,44	,782	315	,485	,628
	Erkek	119	4,40	,834			
Dışsal Motivasyon Boyutu	Kadın	198	4,27	1,134	315	,701	,484
	Erkek	119	4,18	1,154			
Motive Olmama	Kadın	198	2,22	1,124	315	-2,794	,005*
	Erkek	119	2,58	1,108			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	198	3,41	,901	315	-2,425	,015*
	Erkek	119	3,66	,890			

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği, motive etme yeterliliği, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre motive olamama algılarında  $t(315) = -2,794$ ;  $p < 0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre kadın öğretmenlerin motive olamama ortalama puanı (Ort=2,22) erkek öğretmenlerden (Ort=2,58) düşüktür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında  $t(315) = -2,425$ ;  $p < 0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalama puanı (Ort=3,41) erkek öğretmenlerden (Ort=3,66) düşüktür. Bu durumun kadın öğretmenlerin sürece odaklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

### Çizelge 5: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Öğrenim	N	X	ss	sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Boyutu	Lisans	284	3,70	,780	315	,323	,747
	Lisansüstü	33	3,66	,789			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	Lisans	284	3,82	,748	315	-,067	,946
	Lisansüstü	33	3,82	,604			
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	Lisans	284	3,83	,888	315	,886	,376
	Lisansüstü	33	3,58	,850			
İçsel Motivasyon Boyutu	Lisans	284	4,40	,794	315	,1645	,101
	Lisansüstü	33	4,54	,840			
Dışsal Motivasyon Boyutu	Lisans	284	4,20	1,133	315	,1668	,096
	Lisansüstü	33	4,55	1,171			
Motive Olmama	Lisans	284	2,37	1,134	315	1,625	,559

Örgütsel Bağlılık	Lisansüstü	33	2,25	1,105	315	,315	,189
	Lisans	284	3,48	,915			
	Lisansüstü	33	3,70	,782			

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği, motive olmayeterliliği, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, motive olamama ve örgütsel bağlılık algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Çizelge 6: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular**

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	ss	sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Boyutu	Evli	216	3,73	,792	315	1,145	,253
	Bekar	101	3,63	,753			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	Evli	216	3,86	,722	315	1,516	,131
	Bekar	101	3,73	,752			
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	Evli	216	3,86	,905	315	1,458	,146
	Bekar	101	3,71	,832			
İçsel Motivasyon Boyutu	Evli	216	4,45	,757	315	,707	,480
	Bekar	101	4,38	,889			
Dışsal Motivasyon Boyutu	Evli	216	4,32	1,05	315	1,859	,064
	Bekar	101	4,06	1,27			
Motive Olmama	Evli	216	2,35	1,11	315	-191	,848
	Bekar	101	2,37	1,17			
Örgütsel Bağlılık	Evli	216	3,54	,913	315	1,165	,244
	Bekar	101	3,41	,882			

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği, motive etme yeterliliği, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, motive olamama ve örgütsel bağlılık algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

**Çizelge 6: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular**

Boyutlar	Yıl	N	X	ss	sd	F	p	F
Yöneticinin Liderlik Boyutu	0-5	54	3,50	,774	3	4,535	,004*	D-A
	6-10	103	3,54	,762	313			
	11-15	59	3,62	,834	316			
	16+	101	3,92	,728				
	Toplam	317	3,70	,780				
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	0-5	54	3,71	,678	3	1,869	,135	
	6-10	103	3,77	,755	313			
	11-15	59	3,76	,734	316			
	16+	101	3,96	,728				
	Toplam	317	3,82	,733				
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	0-5	54	3,73	,840	3	2,356	,072	
	6-10	103	3,73	,903	313			
	11-15	59	3,70	,945	316			
	16+	101	4,00	,932				
	Toplam	317	3,81	,884				
İçsel Motivasyon Boyutu	0-5	54	4,50	,710	3	1,433	,233	
	6-10	103	4,45	,858	313			
	11-15	59	4,36	,711	316			
	16+	101	4,34	,830				
	Toplam	317	4,43	,801				
Dışsal Motivasyon Boyutu	0-5	54	3,91	1,510	3	2,525	,058	
	6-10	103	4,44	,930	313			
	11-15	59	4,20	1,098	316			
	16+	101	4,23	1,107				
	Toplam	317	4,24	1,141				
Motive Olmama	0-5	54	2,12	1,010	3	2,184	,090	
	6-10	103	2,52	1,230	313			
	11-15	59	2,17	,923	316			
	16+	101	2,43	1,174				
	Toplam	317	2,36	1,130				
Örgütsel Bağlılık	0-5	54	2,34	,832	3	3,933	,009*	D-A

6-10	103	3,40	,852	313	D-B
11-15	59	3,40	,857	316	
16+	101	3,75	,878		
Toplam	317	3,50	,904		

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre değişime duyarlılık, müdürün motive yeteneği, içsel tatmin, dışsal tatmin ve motive olmama algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmenlerin hizmet sürelerine göre müdürün liderlik yeteneği algıları puan ortalaması ( $F(3-313) = 4,535$   $p < 0,05$ ) olmak üzere anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıkları algıları puan ortalaması ( $F(3-313) = 3,933$   $p < 0,05$ ) olmak üzere anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey ve Scheffe testleri yapılarak 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin müdürlerin liderlik yeteneğine ilişkin algılarının puan ortalaması (Ort=3,70) 0-5 yıl (Ort=3,50) ve 6-10 yıl arası (Ort=3,54) çalışanlardan yüksektir. 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının puan ortalaması (Ort=3,75) 0-5 yıl (Ort=2,34) ve 6-10 yıl arası (Ort=3,40) çalışanlardan yüksektir. Buradan da çalışma süresinin artması halinde kuruma bağlılığın da arttığı sonucuna çıkarılabilir.

### Çizelge 7: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Kademe	N	X	ss	sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Boyutu	İlkokul	81	3,93	,733	315	3,144	,002*
	Ortaokul	236	3,62	,781			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Boyutu	İlkokul	81	3,97	,741	315	2,246	,025*
	Ortaokul	236	3,76	,725			
Yöneticinin Motive Etme Boyutu	İlkokul	81	4,00	,788	315	2,151	,032 <sup>3</sup>
	Ortaokul	236	3,75	,908			
İçsel Motivasyon Boyutu	İlkokul	81	4,46	,757	315	,479	,632
	Ortaokul	236	4,41	1,046			
Dışsal Motivasyon Boyutu	İlkokul	81	4,29	1,046	315	,450	,653
	Ortaokul	236	4,22	1,173			
Motive Olmama	İlkokul	81	2,18	1,006	315	-1,633	,104
	Ortaokul	236	2,42	1,166			
Örgütsel Bağlılık	İlkokul	81	3,78	,844	315	3,230	,001*
	Ortaokul	236	3,41	,906			

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motive olamama algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre yöneticinin liderlik yeterliliği algılarında  $t_{(315)}=3,144$ ;  $p < 0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik yeterliliğine yönelik algılarının ortalama puanı (Ort=3,93) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,62) göre yüksektir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği algılarında  $t_{(315)}=2,246$ ;  $p < 0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişime duyarlılık yeterliliği algıları ortalama puanı (Ort=3,97) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,76) göre yüksektir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre yöneticinin motive etme yeterliliği algılarında  $t_{(315)}=2,151$ ;  $p < 0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği algılarının ortalama puanı (Ort=4,00) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,75) göre yüksektir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre örgütsel bağlılıkları algılarında  $t_{(315)}=3,230$ ;  $p < 0,05$  olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları algılarının ortalama puanı (Ort=3,78) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,41) göre yüksektir.

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları alt boyutlarının arasındaki ilişkilerine yönelik hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

#### 6.2.1. Korelasyon Analizi



Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetini tespit etmek için yapılan testlerdir. Korelasyon analizi iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen testler olarak değerlendirilmektedir. Neden-Sonuç ilişkisine dayanmayan korelasyon katsayısı ilişkinin miktarını göstermektedir. Ayrıca iki değişken aynı yönde hareket ediyorsa “pozitif” ilişki ters yönlü hareket ediyorsa “negatif” ilişki olduğu anlaşılır.

**Çizelge 8:Korelasyon Analizi**

	Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Motive Olmama	Örgütsel Bağlılık
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	1						
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	,809**	1					
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,729**	,707**	1				
İçsel Motivasyon	,347**	,392**	,378**	1			
Dışsal Motivasyon	,109	,111**	,128**	,341**	1		
Motive Olmama	,021	-,057	,000	,016	,067	1	
Örgütsel Bağlılık	,758**	,725**	,680**	,440**	,139*	,043	1
	,000	,000	,000	,000	,013	,444	

Çizelge 8’e göre yöneticinin liderlik yeterliliği ile değişime duyarlılık yeterliliği arasında  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,809$  olmak üzere pozitif ve kuvvetli, yöneticinin motive etme yeterliliği ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,729$  olmak üzere pozitif kuvvetli, içsel motivasyon ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,347$  olmak üzere pozitif orta düzeyde ve örgütsel bağlılık ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,758$  olmak üzere pozitif ve kuvvetli bir ilişki vardır. Yöneticinin liderlik yeterliliği ile dışsal motivasyon ve motive olmama arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Değişime duyarlılık ile yöneticinin motive etme yeteneği arasında  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,707$  olmak üzere pozitif kuvvetli, içsel motivasyon ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,392$  olmak üzere pozitif orta yönlü, dışsal motivasyonla  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,111$  olmak üzere pozitif zayıf, örgütsel bağlılık ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,725$  olmak üzere pozitif kuvvetli bir ilişki vardır. Yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği ile motive olamama arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yöneticinin motive etme yeterliliği ile içsel motivasyon arasında  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,378$  olmak üzere pozitif orta, dışsal motivasyon ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,128$  olmak üzere pozitif düşük, örgütsel bağlılık ile  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,680$  olmak üzere pozitif kuvvetli bir ilişki vardır. Müdürün motive yeteneği ile öğretmenlerin motive olamaması arasında ilişki tespit edilmemiştir.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,341$  olmak üzere pozitif orta ve örgütsel bağlılıkları arasında  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,440$  olmak üzere pozitif orta düzeyde ilişki vardır. Öğretmenlerin içsel motivasyonu ile motive olamamaları arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında  $p=0,00<0,05$ ,  $r=,139$  olmak üzere pozitif zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dışsa motivasyonları ile motive olamamaları arasında ilişki tespit edilememiştir. Son olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motive olamamaları arasında ilişki tespit edilmemiştir.

### 6.3.Regresyon Analizi

Araştırmanın modeline uygun olarak öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığı bağımlı değişkenleri okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ise bağımsız değişken olarak saptanmıştır. Aşağıda bağımlı değişkenlere yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Çizelge 9:Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	-,005	,097	-,005
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	,276	,100	,252**
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,164	,071	,203**
Sabit	2,694	,223	

$R^2 = ,174$

Düz  $R = ,417$

$F_{(3-313)} = 21,947$

\*\* $p < 0,01$

Çizelge 9'a göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamlıdır. ( $F_{(3-313)} = 21,947$ ;  $P < 0,01$ ). Düzeltilmiş R değeri ,417'dir. Bu sonuç, öğretmenlerin içsel motivasyonun %41,7 oranındaki varyansın yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliği tarafından açıklandığı göstermektedir. Ancak Çizelge 4.23'deki Beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman öğretmenlerin içsel motivasyonlarının yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği birinci sırada ( $\beta = ,252$ ,  $p < 0,01$ ) ve ikinci sırada yöneticinin motive etme yeterliliğinin ( $\beta = ,203$ ,  $p < 0,01$ ) anlamlı katkısı vardır. Bağımsız değişkenlerden yöneticinin liderlik yeterliliğinin ise ( $\beta = -,005$ ,  $p > 0,01$ ) anlamlı katkısı yoktur.

**Çizelge 10:Öğretmenlerin Dışsal Motivasyon Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,019	,151	,013
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	,052	,155	,033
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,122	,110	,095
Sabit	3,509	,345	

$R^2 = ,017$

Düz  $R = ,131$

$F_{(3-313)} = 1,822$

$p > 0,01$

Çizelge 10'a göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamsızdır. Öğretmenlerin dışsal tatminine, yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliğinin anlamlı katkısı yoktur.

**Çizelge 11:Öğretmenlerin Motive Olamama Regresyon Analiz Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,256	,149	,184
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	-,341	,154	-,222

Yöneticinin Yeterliliği	Motive	Etme	,029	,109	,023
Sabit			2,557	343	

R<sup>2</sup>= ,017

Düz R= ,131

F<sub>(3-313)</sub> = 1,822

p>0,01

Çizelge 11'e göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamsızdır. Öğretmenlerin motive olamamalarına, yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliğinin anlamlı katkısı yoktur.

### Çizelge 12:Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,462	,073	,399**
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	,314	,,75	,255**
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,214	,054	,209**
Sabit	-,224	,168	

R<sup>2</sup>= ,629

Düz R= ,793

F<sub>(3-313)</sub> = 177,156

\*\*P<0,01

Çizelge 12'ye göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamlıdır. (F<sub>(3-313)</sub> = 177,156; P<0,01). Düzeltilmiş R değeri ,629'dir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının %62,9 oranındaki varyansını yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliği tarafından açıklandığı göstermektedir. Çizelge 4.24'deki Beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını birinci sırada yöneticinin liderlik yeterliliği (β=,399, p<0,01), ikinci sırada yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği (β=,255, p<0,01) ve üçüncü sırada ise yöneticinin motive etme yeterliliğinin (β=,209, p<0,01) anlamlı katkısı vardır.

### Çizelge 13:Hipotez Testlerinin Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ
H <sub>1</sub>	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin motive almamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin motive almamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliği ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliği ile öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul

	Okul yöneticisinin motive yeterliliği ile öğretmenlerin motive olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
H <sub>2</sub>	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin motive yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>3</sub>	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin öğretmenlerin motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin motive olmalarına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin motive olmalarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliğinin öğretmenlerin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliğinin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliğinin öğretmenlerin motive olmalarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H <sub>4</sub>	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin motive yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>5</sub> :	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Kısmen Kabul
H <sub>6</sub>	Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Red
H <sub>7</sub>	Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Red
H <sub>8</sub>	Öğretmenlerin hizmet süresine göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Kısmen Kabul
H <sub>9</sub>	Öğretmenlerin okulda görev yaptığı kademeye göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Kısmen Kabul

Yapılan analiz sonuçlarına göre Çizelge 13'e göre H<sub>2</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezlerinin kabul edilmesine, H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezlerinin kısmen kabul edilmesine ve H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezlerinin ise reddedilmesine karar verilmiştir. Bu sonuçlara göre değerlendirme yaptığımızda; yenilikçi yöneticiler ile öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yenilikçi yönetime sahip olan kurumlarda öğretmenlerin motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının olumlu etkilendiği sonucuna varılmıştır.

## 7.Sonuç Ve Öneriler

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değerlendirme yapıldığında; kadın öğretmenlerin yenilikçi yöneticiler karşısında motive olamama durumu erkek öğretmenlerden daha geride olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun kadın çalışanların daha detaycı ve ilişkiye odaklı olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Erkeklerin ise sonuç odaklı oldukları belirtilmektedir. Aynı şekilde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre; örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir. Fakat bulunan bu sonuçların aksine yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin örgüte kadınlardan daha az bağlı olduğu sonuçları yer almaktadır. Bazı araştırmalarda ise cinsiyete bağlı değişim görülemediği (Ağca ve Ertan, 2008: 393). Öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve medeni durumlarına baktığımızda; inovatif uygulamalar açısından herhangi bir ilişki veya etki bulunamamıştır. Bu sonuçtan da medeni durumun ve öğrenim durumunun, yöneticinin yenilikçi olması ile ilgili ortak bir durumun varlığı söz konusu olmadığı anlamı çıkarılabilir. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre ise inovatif yönetim tarzının örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin, müdürlerinin yenilikçi olması onların örgütsel bağlılığına ilişkin algılarını etkilemektedir. Fazla çalışma

süresi olan öğretmenlerin örgüte bağlılığı 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlardan fazla bulunmuştur. Bu durum şöyle açıklanabilir; işgörenlerin bir kurumda bulunma süreleri arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Bunun nedeni çalışanların iş yerinde buldukları zaman ilerledikçe gelirleri veya kıdemi artacağı dolayısıyla; bu beklenti kuruma bağlılığı artacak ve ayrılma isteği oluşmayacaktır. Çünkü ayrılma maliyet olarak bireye geri dönecektir. Genç yeni başlayan birey için bu maliyet uzun süre çalışana göre daha az olacaktır. Bu sebeple kurumdan kopması daha kolay olacaktır. Yani uzun yıllar çalışan bireyin ayrılma düşüncesi daha az süreli çalışana göre zayıflayacak ve kuruma bağlılık pozitif yönde artacaktır diyebiliriz. Yapılan araştırma ilkökul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde uygulanmıştır. Bu açıdan sonuçları değerlendirdiğimizde ilkökul öğretmenlerinin yenilikçi yönetim karşısında motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu bulundu. Bu sonucun elde edilmesinde ilkökul öğretmenlerinin, kendilerinin sorumlu olduğu tek bir sınıfları olması, kendi sınıfındaki öğrenci ve velilerle olan ilişkilerinin ortaokul öğretmenlerine göre daha yoğun olması, okulda daha fazla vakit geçirmeleri gibi durumlar etkili olmuş olabilir.

Demografik özellikler dışında yapılan analiz sonuçlarında; Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği ile öğretmenlerin motive olması, özellikle de içsel motivasyonu arasında anlamlı ilişki ve etki tespit edilmiştir. Çalışanların motive olmasını sağlayan birçok etken bulunmaktadır. Örneğin; yerinde ve zamanında verilen ödüller, dışsal ve içsel pekiştiriciler, (ücret, terfi, ödül başarıyı övme, başarılı kişiyi övme, ona sevgi ve saygı gösterme), çalışma ortamı, liderlik özellikleri vb. durumları sayabiliriz. Araştırmamız sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, yöneticinin kişisel özellikleri ve uygulamaları konusunda çalışanı motive etmesi açısından değerlendirirsek, yönetici özelliklerinden olan yenilikçilik motivasyonu sağlama konusunda önemli derecede etkilidir, diyebiliriz. Buradan hareketle yöneticilerin faydalı değişiklikleri ve yenilikleri yapmasının önemli olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca yeniliğin önünde gördükleri engelleri kaldırmaları, kişileri yenilik ortamına hazırlamaları ve onları değişimin parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Bulduğumuz bu sonuçları doğrulayan diğer bir sonuç; inovatif faaliyetlere yönelik çalışan motivasyonunun; çoğunlukla ortalamanın yukarısında olduğu belirlenmiş ve motivasyonu olumlu yönde etkilediği sonucudur (Ekiyor & Arslantaş, 2015:132).

Araştırma konumuzun diğer bir önemli değişkeni örgütsel bağlılıktır. Kurumları ayakta tutan en önemli paydaş kurum çalışanlarıdır. Bu çalışanları kurumlarda uzun süre örgüte bağlı bir biçimde istihdam ettirmek önemlidir. Çünkü örgüte bağlılık gösteren çalışanlar; örgütün misyon, vizyon ve amaçlarını benimseme, bunu yaparken istekli olma, ekstra çalışma ve kurumda kalma yönünde ve benzeri eylemlerde bulunma eğilimi gösterirler. Ayrıca örgütle özdeş hale gelerek, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseyip, örgütün gelir elde etmesi için gayret içinde olurlar. Sadakat gösterir ve örgütün başarısı için elinden geleni yaparlar. Bu derecede öneme sahip çalışanların örgütte tutulması, örgütler açısından hayati önem sahiptir. Bu noktada yöneticiler çok dikkatli davranmalı ve süreci doğru bir şekilde yönetmelidirler. Yöneticiler çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi gibi özelliklerine dikkat etmelidirler. Onların kurumda daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için yüksek düzeyde çaba göstermeli, ceza yerine ödülü daha çok kullanmalıdırlar. Çünkü ödül, yapılan olumlu davranışın tekrarını sağlar. Fakat baskı, yıldırma, zorlama ve ceza yöntemlerini kullanan yöneticilere karşı çalışan davranışları düzelmez, aksine çalışanın geçici olarak davranışı bastırılabilir. Ayrıca çalışan kurumla ve liderle zıtlama yoluna gidilebilir. İlk fırsatta da kurumdan uzaklaşma, işten kaytarma gibi olumsuz davranışlara yönelebilecektir. Bu nedenle yöneticiler cezayı mecbur kalmadıkça kullanılmamalıdır. Kurumlarda yenilikçi yöneticiler; olumlu örgüt ortamı oluşturmalı ve farklı görüş ve düşünceleri önemsemelidirler. Yöneticiler tarafından bir diğer dikkat edilmesi gereken konu, çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit edip bu duruma göre hareket etmeleridir. Burada bağlılık açısından dikkat edilmesi gereken ve önemli derecede yapılan hatalardan biri; yöneticilerin çalışanları işleyen bir makinenin parçası olarak görmesidir. Ancak unutulmamalıdır ki çalışanların duyguları ve iş dışında bir dünyası bulunmaktadır. Onlar iyi dinlenmeli ve onların sorunlarına önem verilmelidir. Görülüyor ki örgütsel bağlılığı sağlamada yöneticilere büyük iş düşmekte ve yöneticilerin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin başında yenilikçilik yönetim özellikleri gelmektedir. Analiz sonuçlarımız da bu özelliklerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulguya benzer bir sonuç da Gürsel tarafından; (2017: 140) örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları çoğaldıkça, çalıştıkları örgütlerin yenilik yönetimiyle alakalı algıları da karşılıklı bir biçimde artış gösterir' sonucu ile ortaya konmuştur. Bu bağlamda yenilikçi özellikler taşıyan yöneticilerin çalışanları örgüte bağlama konusunda başarılı olabilecekleri sonucunu çıkarabiliriz. Ayrıca yenilikçi yöneticiler çağa, bilime, gelişen dünyaya ayak uydurmalı ve kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Kurumlarında yapacakları yenilikler kurum ve paydaşları için yararlı olmalıdır. Aynı zamanda eğitim kurumlarında çalışan yenilikçi yöneticiler, yönetimde karar alırken mutlaka öğretmenleri de sürecin içine dahil etmeli ve onları yeniliklerin bir parçası haline getirmelidir. Bu sağlandığında elde edilen zarar ya da yarar birlikte üstlenilmiş olabilir. Bunun yanında kendisinin önemsendiğini hisseden öğretmenler yeniliği içselleştirebilir, daha fazla motive olabilir ve örgüte bağlılığı daha da artabilir. Bu gibi konulara önem veren eğitim yöneticilerinin başarılı olma olasılığı fazladır. Çünkü yöneticilerin İnovatif olmalarının öğretmenlerin motivasyonlarına ve örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde etki yaptığı söylenebilir.

Bu araştırmanın her aşamasında yapılan çalışmalar ve ulaşılan analiz sonuçları ışığında araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Yapılan araştırma resmi devlet okullarını içermektedir. Bunun haricinde “İnovatif Yöneticiler İçin Çalışanların Algıları”nı belirlemek konusu vb. konularda diğer kamu kurumlarında ve özel kurumlarda da araştırmalar yapılarak hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlanabilir.

Öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığını arttırmak için; İnovatif yöneticilerle iletişim, işbirliği, bilgi alışverişi vb. halde olunup ve onların uygulamaları diğer yöneticiler tarafından takip edilebilir.

Okullarda örgüte bağlı ve işine motive olan öğretmenler için özendirici tedbirler (ödül, terfi vb.) hayata geçirilebilir.

Yeniliğe kapalı okullarda yeniliğin önündeki engellerin kaldırılabilmesi ifade edilebilir.

Yenilik planı içerisinde olan yöneticiler plana personeli de dahil edebilir ve onların fikir ve görüşlerini alabilir.

Ülkeye, eğitim-öğretime, personele, öğrencilere, velilere vb. tüm paydaşlara yarar sağlayacak değişim ve yenilikleri yapmak için okullarda özel proje ekipleri oluşturulabilir.

## 8.Kaynaklar

- Ağca V. & Ertan H. (2008). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme*, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22: 389-408.
- Arslan H. & Şener Konuk, D. (2012). *Hemşirelikte Yeni ve Önemli Bir Kavram, Girişimcilik, İstanbul Üniversitesi FlorenceNightingale. Hemşirelik Dergisi*, 20: 140-145.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul*.
- Bayram L. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Çolakoğlu Ü.; Ayyıldız T.; Cengiz S. (2009). *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılamaya Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*, *Anatolia/Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1): 77-89.
- Ekiyor A. & Arslantaş S. (2015). *Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 113-136.
- Elçi Ş. (2006). *İnovasyon; Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, İstanbul, Nova Yayınları.
- Eren E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Güleş H. & Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Güney S. (2015). *Davranış Bilimleri*, 9. Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayınları.
- Gürsel Ü. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi*, *Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*. 140.
- İbicioğlu H. (2000). *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, 15(1): 13-22.
- İnce M. & Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık* Ankara, Çizgi Yayınevi.
- İrge N. T. (2016). *The Role Of Leader-Member Interaction Regarding The Effect Of Trust In Manager On Motivation Of The Staff: An Applied Example With Different Analysis Techniques*, *IBB International Refereed Academic Social Sciences Journal, Istanbul, Turkey* s. 54-76.
- İrge N. T. (2016). *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, *Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Doktora Tezi*, İstanbul.
- Keser A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Koçel T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Önen M. S. & Kanayran H. G. (2015). *Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*, *Birey ve Toplum*, 5(10): 52-53.
- Özdevecioğlu M. (2003). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Özkaya O. M.; Kocakoç İ. G.; Karaa E. (2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması* *Yönetim ve Ekonomi*, C.B.Ü, 13(2): 77-96.
- Robbins S. & Coulter M. (2002). *Management*, 8. Baskı, Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu Z. & Tüz M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Yayınları.

*Semerci A.S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara.*

*Şimşek Ş.(2005).Yönetim ve Organizasyon, Konya, Günay Ofset.*

*UzkurtC.(2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? Dosya, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz/Ağustos s. 37-51.*

*Zerenler M.;TürkerN.;Şahin E.(t.y). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, s.654-667.*