

# DEĞİŞİM SÜRECİNDE MOTİVASYON YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ'NİN GELİŞTİRİLMESİ: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI<sup>1</sup> & Arş. Gör. Seval KOÇAK<sup>2</sup>  
Kübra MIDIK<sup>3</sup>

## Öz

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin değişim dönemlerinde kullandıkları motivasyon yaklaşımlarını tespit etmeyi amaçlayan geçerli ve güvenilir bir araç geliştirmektir. Bu kapsamda alanyazına dayalı olarak oluşturulan 45 maddelik madde havuzu, uzman görüşüne sunulmuştur. Verilen öneri ve görüşler doğrultusunda hazırlanan 36 maddelik nihai form, Uşak ilinde görev yapan 349 öğretmene uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği, açım-layıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizleri ile test edilmiştir. AFA sonucunda 25 maddeden oluşan "Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği"nin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ölçeğin, varyansın %72,23'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Madde analizlerinde, madde-toplam korelasyonuna ait değerlerin ve madde ayırt ediciliğinin yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yapının doğrulanması için gerçekleştirilen DFA, üç faktörlü yapıya ait uyum iyiliği değerlerinin mükemmel uyuma işaret ettiğini göstermiştir. Boyutlara ve ölçeğin bütününe ait Cronbach's Alpha katsayı-ları ise, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir. Tüm bu bulgulara dayalı olarak ölçeğin okul yöneticilerinin değişim dönemlerinde kullandığı motivasyon yaklaşımlarını belirle-medede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Değişim, Motivasyon, Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği, Geçerlik, Güvenirlilik.

## *Development of Motivation Approaches in Change Process Scale: The Validity and Reliability Study*

### *Abstract*

The purpose of the present study is to develop a valid and reliable scale for measuring motivation approaches used by school administrators during change periods. For this purpose, an item pool with 45 items was prepared based on the literature and was examined by experts. The 36 items form prepared in line with suggestions and opinions was filled in by 349 teachers working in Uşak province. The construct validity of the scale was tested with exploratory (EFA) and confirmatory (CFA) factor analysis. As a result of EFA, it was seen that "Motivation Approaches in Change Process Scale" consisting of 25 items has a three-factor structure. In addition to this, it was found that the scale explained 72.23 percent of variance. In item analysis, it was revealed that the values of item-total correlations and item discrimination were high. According to the results of CFA, the three factor structure of the scale has high level of goodness of fit indexes. The Cronbach's Alpha coefficients of the factors and the whole scale indicated that the scale is reliable. Based on all these findings, it was concluded that the scale is a valid and reliable tool that can be used to determine the motivation approaches used by school administrators in change process.

**Keywords:** Change, Motivation, Motivation Approaches İn Change Process Scale, Validity, Reliability.

1 Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. mahelvaci@yahoo.com

2 Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. sevalkocak85@gmail.com

3 Öğretmen, MEB. kubram\_117@hotmail.com

## Giriş

Günümüz değişim ve rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorunda kalmaktadır. Kaynakları kullanan ve şekillendirenin insan olması nedeniyle işgören unsuru kritik önem taşımaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmek için işgören motivasyonunun sağlanması, örgütün devamlılığı açısından göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bireyin örgütün amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak performansı yüksek bir örgüt yaratmaktır.

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez. Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır (Birdal ve Aydemir, 1992). Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyona sahip işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004).

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler (Birdal ve Aydemir, 1992).

İnsan kaynaklarının değişen boyutları, işgören motivasyonunu da derinden etkilemektedir. Örgütlerin gelişen işgören gereksinimlerini tatmin etme yolları farklılaşmakta, gerek somut güdüleyicilerin gerekse soyut güdüleyicilerin önemi giderek artmaktadır. Soyut/informel örgüt kültürünü içselleştirmiş ve somut/formel örgüt vizyonunu benimsemiş olan işgörenler, örgüt stratejilerinin başarıyla uygulanması sürecinde çok önemli bir role sahiptirler. Bu bağlamda, çalışmada insan kaynakları yönetimi ve stratejik boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işgören motivasyonunun yeni açımları irdelenmektedir.

Sosyal açık sistem özelliği gösteren örgütlerin başında da eğitim örgütleri gelmektedir. Okullar, toplumdan etkilenme ve toplumu etkileme özelliği gösteren bir örgüt olma noktasında görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Okullar günün koşullarına uyum sağlamada ve amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmada öğretmen-

lerden verimli olma ve performanslarını yüksek tutma noktasında beklentiler içine girmektedir. Okullardan bu beklentiler, önemli ölçüde öğretmenlerin motive (güdülenme) olmalarına ve okul yöneticilerinin de motive etme yaklaşımları konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıyla mümkün görülmektedir (Helvacı, 2015).

Dünyada meydana gelen hızlı gelişmeler karşısında pek çok ülkede öğretmen motivasyonu ve morali inceleme konusu haline gelmektedir. Özellikle İngiltere’de bu konu son 10 yılda dikkatlerin çok odaklandığı bir konudur. Meslekteki düşük motivasyon ve moralin altında yatan sebepler olarak birçok faktör belirtilmektedir. Bunlardan bazılarının düşük ücretlendirme ve düşük statü, 1988’deki Eğitim Reform Hareketi’nden etkilenen değişiklikler, okul-merkezli öğretmen eğitiminden kaynaklanan profesyonelleşmenin kaybı, büyüyen sınıf boyutları gibi değişiklikler olduğu ifade edilmektedir. Yaygın bir iş-kaynaklı stres, sürekli yer değişikliği, öğretmen azlığı ve ise alma problemleri son yıllarda geçerli olan sorunlar olarak görülmektedir. Bunun başlıca sebebi olarak ise hükümetin reformları ve hizmet koşulları görülmüştür (Bayrakçı, 2009).

Örgütün verimliliğinin artırılması da değişimin amaçlarından bir diğeridir. Verimliliği artan örgütün rakipleriyle mücadele gücü artacaktır. Değişimi gerçekleştirmenin amaçlarından bir diğeri ise, örgütte çalışan bireylerin motivasyonunu olumlu yönde değiştirmektir. İşletmelerin amacıyla, işletmedeki bireylerin ihtiyaçları örtüşüyorsa değişim kolay bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu maksatla işletmenin amacıyla, işletmelerde çalışanların motivasyonlarını bir araya getirerek, değişim yönetiminin oluşturmak istediği iş tatmini sağlanmış olur (Eren, 2000).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, örgütlerin değişim sürecinde yöneticilerin motivasyon yeterlikleri ile ilgili geliştirilmiş ya da uyarlanmış bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu nedenle öğretmenlere göre okul yöneticilerinin değişim yönetiminde kullandıkları motivasyon yaklaşımlarının nasıl olduğunu belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi gerekli görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin değişim dönemlerinde kullandıkları motivasyon yaklaşımlarını tespit etmeyi amaçlayan geçerli ve güvenilir bir araç geliştirmektir. “*Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği*” adıyla geliştirilen bu aracın alanyazındaki ilgili boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

## **Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde *Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği*’nin geliştirilmesi için madde havuzunun oluşturulması, çalışma grubu ve verilerin analizine yer verilmiştir.

### ***Madde Havuzunun Oluşturulması ve Aracın Yapısı***

Değişim sürecinde okul yöneticilerinin kullandığı motivasyon yaklaşımlarını öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeyi amaçlayan bir ölçek geliştirilebilmesi için *motivasyon ve değişim yönetimi* alanyazını temelinde bir madde havuzu hazırlanmıştır. Formun kapsamını, etkili bir değişim süreci için yönetici tarafından kullanılması beklenen motivasyon yaklaşımları oluşturmuştur. Ölçek yapısı, öğretmenlere göre bu yaklaşımların okul yöneticileri tarafından ne kadar kullanıldığını belirleyecek biçimde düzenlenmiştir. Madde havuzunun oluşturulma aşamasında, ölçek ifadeleri yazılırken dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmuş; maddelerin yönlendirici olmamasına, tek bir davranışı ölçmesine ve açık-anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. İlgili alanyazın taraması sonucunda 45 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur.

Veri toplama aracının kapsam geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi için hazırlanan madde havuzu, 6 alan, 2 ölçme-değerlendirme ve 1 dil uzmanına sunulmuştur. Bununla birlikte 5 öğretmene okutularak ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. İlgili dönütler ışığında düzenlenip son şekli verilen form, 36 maddeden oluşacak şekilde hazırlanmıştır.

Değişim sürecinde okul yöneticilerinin sergiledikleri motivasyon yaklaşımlarına öğretmenlerin katılma düzeyleri, *'Hiç Katılmıyorum'*(1) – *'Az Katılıyorum'*(2) – *'Orta Düzeyde Katılıyorum'*(3) – *'Oldukça Katılıyorum'*(4) – *'Çok Katılıyorum'*(5) biçiminde derecelendirilmiştir. 5'li likert tipinde hazırlanan form, nihai şekliyle uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

### ***Çalışma Grubu***

Okul yöneticilerinin değişim sürecinde kullandığı motivasyon yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik geliştirilen form, 2016-2017 öğretim yılında Uşak ilinde devlet okullarında görev yapan 360 öğretmene uygulanmıştır. Uygulanan ölçekler kontrol edilerek tam olarak cevaplanan 349 öğretmen verisi analize alınmıştır. Analizlerde *'Hiç Katılmıyorum'* seçeneğine 1; *'Az Katılmıyorum'* seçeneğine 2; *'Orta Düzeyde Katılıyorum'* seçeneğine 3; *'Oldukça Katılıyorum'* seçeneğine 4; *'Çok Katılıyorum'* seçeneğine ise 5 puan verilmiştir.

### ***Verilerin Analizi***

Verilerin analizinde ilk olarak veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygunluğu test edildikten sonra, "Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)" gerçekleştirilmiştir. Her bir maddenin ölçeğe uygun olup olmadığının belirlenmesinde madde-toplam korelasyonuna bakıl-

miş, maddelerin ayırt edicilik güçlerinin test edilmesinde %27'lik alt ve üst gruplar arasındaki fark t-testi ile sınanmıştır. Madde analizleri ve AFA sonundan ortaya çıkan ölçeğin, yapı geçerliğinin doğrulanması için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” gerçekleştirilmiştir. DFA sonucunda elde edilen kıkare değerinin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen değer 3'ten küçük olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (Kline, 2005). Bu nedenle “kıkare/serbestlik derecesi < 3” denklemi bir ölçüt olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte ölçeğin güvenirliliğinin test edilmesi için her bir boyuta ve ölçeğin geneline ait Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

## **Bulgular**

Bu bölümde ilgili ölçeğin geliştirilmesi için yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu bağlamda AFA, madde analizleri ve DFA sonuçları sunulmuş, güvenirlik çalışmasına yer verilmiştir.

## **Geçerlik Çalışması: Faktör ve Madde Analizleri**

### ***Açımlayıcı Faktör Analizi:***

349 öğretmenden elde edilen veriler üzerinden, ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için AFA yapılmıştır. İlk olarak KMO ve Bartlett Testi değerleri incelenmiş, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı belirlenmiştir. KMO ve Bartlett Testine ait veriler, Tablo 1.'te sunulmuştur.

*Tablo 1*

*Ölçeğe ait KMO ve Bartlett Testi sonuçları*

<b>Kaiser Meyer Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterliliği</b>	<b>,973</b>
<b>X<sup>2</sup></b>	<b>8548,249</b>
<b>Barlett Testi</b>	<b>Df</b>
	<b>325</b>
	<b>P</b>
	<b>.000</b>

Tablo 1.'den anlaşılacağı üzere, ölçeğin Bartlett Testi sonucunun, .000 düzeyinde anlamlı [ $\chi^2=8548,249$ ,  $p < .001$ ] olduğu; Kaiser Meyer Olkin büyüklüğü için hesaplanan değer, kabul edilebilir alt değer ( $.60$ ) (Büyüköztürk, 2007) oldukça üstünde seyrettiği görülmüştür. Bu değerler, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

*Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği'nin yapı geçerliği için, Temel Bileşenler Analizi yapılarak ölçeğin kaç boyuttan oluştuğu belirlenmeye çalışılmıştır.*

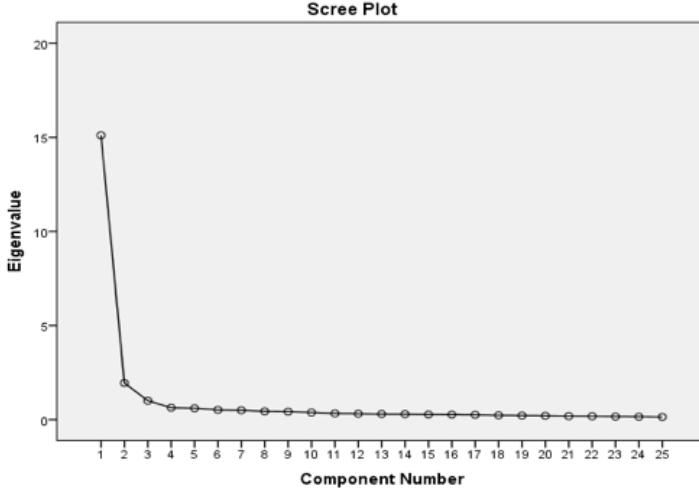
Analizde Varimaks Rotasyonu uygulanmış, özdeğeri 1.00'den büyük olan 3 faktör ortaya çıkmıştır. Maddelere ait faktör yük değerleri incelendiğinde, bazı maddelere ait yük değerlerinin .40'tan düşük olduğu görülmüştür. İlgili maddeler teker teker çıkarılarak analizler tekrar edilmiş, faktör yükü alt sınır olarak kabul edilen .45'in altına düşen maddeler (3, 11, 13, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 31, 32) ölçekten çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2007). Tekrar edilen analizler sonucunda ölçek dahilinde bulunan tüm maddelere ait yük değerlerinin .55'ten yüksek çıktığı görülmüştür. Bunun yanında ilgili maddelerin çıkarılmasıyla toplamda açıklanan varyans değerinin arttığı saptanmıştır. Bu şekilde özdeğeri 1.00'den büyük, 3 faktörlü olmak üzere 25 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Tablo x'de nihai ölçeğe ait faktör yükleri ve açıklanan varyans değerleri sunulmaktadır.

Tablo 2

Maddelere ilişkin faktör deseni, faktör yükleri ve açıklanan varyans yüzdeleri

Maddeler	Faktör Yük Değerleri		
	Fak 1	Fak 2	Fak 3
<b>Madde 5:</b> Değişim sürecinin başarılı olması için öğretmenlerle dostça iletişim kurar.	.768		
<b>Madde 8:</b> Değişim süreci için yapılacak eylem ve işlemler hakkında öğretmenlere danışır.	.757		
<b>Madde 9:</b> Değişim sürecinin manevi değerleri olumsuz etkilemeyeceğine dair güvence verir.	.751		
<b>Madde 10:</b> Değişim süreciyle ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alır.	.750		
<b>Madde 7:</b> Öğretmenler arasında değişime sahiplik duygusu oluşturmak için destekleyici bir tavır sergiler.	.737		
<b>Madde 6:</b> Öğretmenler arasında değişim konusunda oluşabilecek olası itirazlara karşı hoşgörülüdür.	.722		
<b>Madde 1:</b> Öğretmenlere değişim sonunda maddi kayıplar yaşamayacaklarına dair güvence verir.	.707		
<b>Madde 4:</b> Değişimin öğretmenlerin iş ve sosyal güvenliğini daha da önemli hale getireceğini ifade eder.	.641		
<b>Madde 12:</b> Öğretmenlerle birlikte toplantılar düzenleyerek süreci yapıcı bir şekilde tartışır.	.635		
<b>Madde 14:</b> Değişim süreci için öğretmenlerin arzuladıkları çalışma şartlarını sağlar.	.633		
<b>Madde 18:</b> Değişim süresince başarılı olan öğretmenleri çiçek, kitap gibi hediyelerle motive eder.		.832	
<b>Madde 29:</b> Değişimin sonuçlarını değerlendirirken öğretmenlerle birlikte özel yemek-toplantılar düzenler.		.810	
<b>Madde 30:</b> Değişim sonunda başarılı olan öğretmenlere teşekkür mektubu yazar.		.782	
<b>Madde 28:</b> Görevini başarıyla tamamlayan öğretmenleri plaket ya da takdir belgesi ile ödüllendirir.		.743	
<b>Madde 17:</b> Değişim süresince öğretmenleri yemek, kutlama gibi etkinlikler düzenleyerek ödüllendirir.		.741	
<b>Madde 2:</b> Değişim sürecine ilgi gösteren öğretmenleri hediyelerle (kitap, üzerinde ismi yazılı kalem gibi) ödüllendirir.		.722	
<b>Madde 16:</b> Değişim süresince düzenli çay saatleri-toplantılar yaparak değişimle ilgili öğretmenlerden geri bildirimler alır.		.694	
<b>Madde 15:</b> Değişimi süresince okul dışı aktiviteler (gezi, piknik) düzenleyerek öğretmenler arasındaki birlik beraberliği artırır.		.664	
<b>Madde 23:</b> Değişimi değerlendirme ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlar.			.786
<b>Madde 24:</b> Değişim sürecinin değerlendirmesinde ekip çalışmasını teşvik eder.			.734
<b>Madde 36:</b> Değişimin sonunda öğretmenlerin çabalarını yapıcı bir şekilde değerlendirir.			.669
<b>Madde 34:</b> Değişim sonuçlarını tüm okul üyelerinin katılımını sağlayarak değerlendirir.			.667
<b>Madde 35:</b> Değerlendirme yaparken öğretmenlere karşı yansız davranır.			.625
<b>Madde 33:</b> Değişim sonunda, bu sürecin nasıl bir etki yaptığını ilgili öğretmenlerin bireysel görüşlerini alır.			.616
<b>Madde 25:</b> Öğretmenlere değişimi değerlendirme sürecinde alacakları görevleri adil bir şekilde dağıtır.			.588
KMO: .973			
Açıklanan Toplam Varyans: %72,23 (Faktör 1: %27.82, Faktör 2: %25.32, Faktör 3: %19.08)			
Barlett Küresellik Testi: ( $\chi^2=8548,249$ , $p < .001$ )			

Tablo 2’de görüldüğü üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin 25 madde ve üç faktörden oluştuğunu göstermiştir. Bununla birlikte ölçeğin üç boyutunun, varyansın %72,23’ünü açıkladığı görülmüştür. Ölçeklerin ilgili boyutları ise sırasıyla “Değişime Hazırlık Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları”, “Değişimi Uygulama Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları” ve “Değişimi Değerlendirme Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları” olarak isimlendirilmiştir. İlgili ölçeğe ait Scree Sınama grafiği aşağıda sunulmuştur.



Grafik 1. Ölçeğe ait scree plot grafiği

Grafik 1 incelendiğinde grafik eğrisinin üç noktada düşüş gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle 25 maddelik ölçeğin üç faktörlü yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Madde Analizleri**

#### **Madde -Toplam Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi:**

Öğretmenlerden elde edilen veriler üzerinden, maddelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğinin test edilmesinde *madde-toplam korelasyonuna* dayalı madde analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon katsayı değerlerinin .60 ile .86 arasında değer aldığı görülmüştür. Büyüköztürk (2007), madde toplam korelasyon katsayılarının .30’dan yüksek olması durumunda maddelerin benzer davranışlar gösterdiğini, .45 değerinin iyi bir ölçüt olacağını ifade etmektedir. Buna dayalı olarak formdaki tüm maddelerin benzer davranışlar gösterdiği, başka bir ifadeyle aynı yapıyı ölçme eğiliminde olduğu kanısına ulaşılmıştır.



### ***Madde Ayırt Edicilik Gücüne Dayalı Madde Analizi:***

Maddelerin ölçülen davranışlar bakımından ayırt ediciliğinin olup olmadığının belirlenmesinde, 349 öğretmenden elde edilen verilerin *madde ayırt edicilik gücüne* dayalı madde analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda %27'lik alt ve üst grupların ortalamaları arasındaki farklar, bağımsız gruplar t-testi ile sınanmıştır. Elde edilen t-testi değerleri, tüm soruların %27'lik alt ve üst gruplarına ait ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir. Her bir maddeye ilişkin alt-üst gruplar arasındaki anlamlı fark, ölçek maddelerinin ayırt edicilik gücünün olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 3.

Madde toplam korelasyonu ve %27'lik alt-üst gruplar madde ayırt edicilik gücüne dayalı madde analizleri sonuçları

	Alt %27 Grup N=94		Üst %27 Grup N=94		t	P	Madde-Toplam Korelasyonu		
	Md	Ort	Ort	Ss					
FAKTÖR 1	5	2.03	.78	4.38	.74	-21.044*	.000	.780	
	8	1.73	.75	4.28	.63	-25.220*	.000	.799	
	9	1.90	.80	4.28	.63	-22.578*	.000	.759	
	10	1.64	.71	4.26	.69	-25.543*	.000	.798	
	7	1.89	.72	4.23	.67	-22.841*	.000	.816	
	6	1.97	.86	4.18	.71	-18.964*	.000	.761	
	1	1.77	.86	3.97	.78	-18.180*	.000	.709	
	4	1.79	.78	3.97	.84	-18.377*	.000	.717	
	12	1.76	.80	4.24	.61	-23.626*	.000	.817	
	14	1.70	.68	4.14	.74	-23.401*	.000	.817	
	FAKTÖR 2	18	1.35	.52	3.61	1.07	-18.328*	.000	.736
		29	1.44	.64	3.87	1.00	-19.613*	.000	.728
		30	1.37	.63	3.42	1.09	-15.730*	.000	.629
		28	1.47	.66	3.75	1.00	-18.332*	.000	.697
17		1.52	.75	3.94	.79	-21.411*	.000	.740	
2		1.29	.52	3.65	.98	-19.021*	.000	.701	
16		1.32	.57	3.85	.80	-24.754*	.000	.764	
15		1.62	.78	4.03	.88	-19.650*	.000	.744	
FAKTÖR 3	23	2.51	1.18	4.27	.70	-12.366*	.000	.599	
	24	2.11	.91	4.31	.72	-18.333*	.000	.769	
	36	1.85	.80	4.38	.73	-22.558*	.000	.796	
	34	1.79	.82	4.29	.66	-22.831*	.000	.795	
	35	1.85	1.01	4.29	.78	-18.461*	.000	.748	
	33	1.81	.68	4.14	.73	-22.487*	.000	.820	
	25	1.78	.81	4.24	.74	-21.604*	.000	.804	

\*p< .001

FAKTÖR 1: Değişime Hazırlık Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları

FAKTÖR 2: Değişimi Uygulama Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları

FAKTÖR 3: Değişimi Değerlendirme Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları

### ***Doğrulayıcı Faktör Analizi***

AFA sonucunda ortaya çıkan 25 madde ve üç faktörlü yapının doğrulanması için DFA yapılmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri [ $\chi^2 = 759.69$ ;  $Sd = 272$ ;  $\chi^2 / Sd = 2.79$ ;  $AGFI = 0.82$ ;  $GFI = 0.85$ ;  $NFI = 0.98$ ;  $CFI = 0.99$ ;  $IFI = 0.99$ ;  $RMR = 0.06$ ;  $RMSEA = 0.07$ ] olarak bulunmuştur. İlgili DFA çıktısı Ek 1'de sunulmaktadır. Elde edilen uyum iyiliği sonuçları değerlendirildiğinde, ilgili ölçeğin mükemmel uyuma işaret ettiği, geçerli bir araç olduğu sonucuna varılmıştır (Çelik ve Yılmaz, 2013; Kline, 2005).

### ***Güvenirlik Çalışması***

25 madde ve üç faktörlü yapıya sahip olan Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği'nin güvenilir olup olmadığının belirlenmesinde Craonbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. Buna göre güvenilirlik katsayıları birinci faktör için (Değişime Hazırlık Aşamasında): .95; ikinci faktör için (Değişimi Uygulama Aşamasında): .94; üçüncü faktör için (Değişimi Değerlendirme Aşamasında): .93 ve ölçeğin tamamı için: .97 olarak hesaplanmıştır. Katsayıların güvenilir bir yapıya işaret ettiği görülmüştür (Büyüköztürk, 2007).

## **Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin değişim dönemlerinde kullandıkları motivasyon yaklaşımlarını tespit etmeyi amaçlayan bir araç geliştirilmesi amaçlanmıştır. Alanyazında değişim dönemlerinde okul yöneticileri tarafından kullanılan motivasyon yaklaşımlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan başka bir ölçeğe rastlanamamıştır. Bu durum ilgili ölçeğin geliştirilmesinde itici güç olmuş, alanyazındaki bu boşluğun doldurulması önemli görülmüştür. *Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği'nin geliştirilmesinde ilgili alanyazın ışığında 45 maddeden oluşan bir madde havuzu hazırlanmış, bu madde havuzu 6 alan, 2 ölçme-değerlendirme ve 1 dil uzmanına sunulmuştur. Bununla birlikte ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, öğretmenlere okularak test edilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda son şekli verilen 36 maddelik form, 2016-2017 öğretim yılında Uşak ilindeki devlet okullarında görev yapan 360 öğretmene uygulanmış, 349 veri analize dâhil edilmiştir.*

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının test edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğuna karar verildikten sonra AFA gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda 25 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapı elde edilmiş; elde edilen faktör yüklerinin alanyazında ifade eden değerlere uygun olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2007). Bununla birlikte ölçeğin üç boyutunun varyansın %72,23'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin bu faktörleri, "*Değişime Hazırlık Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları*", "*Değişimi Uygulama Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları*" ve

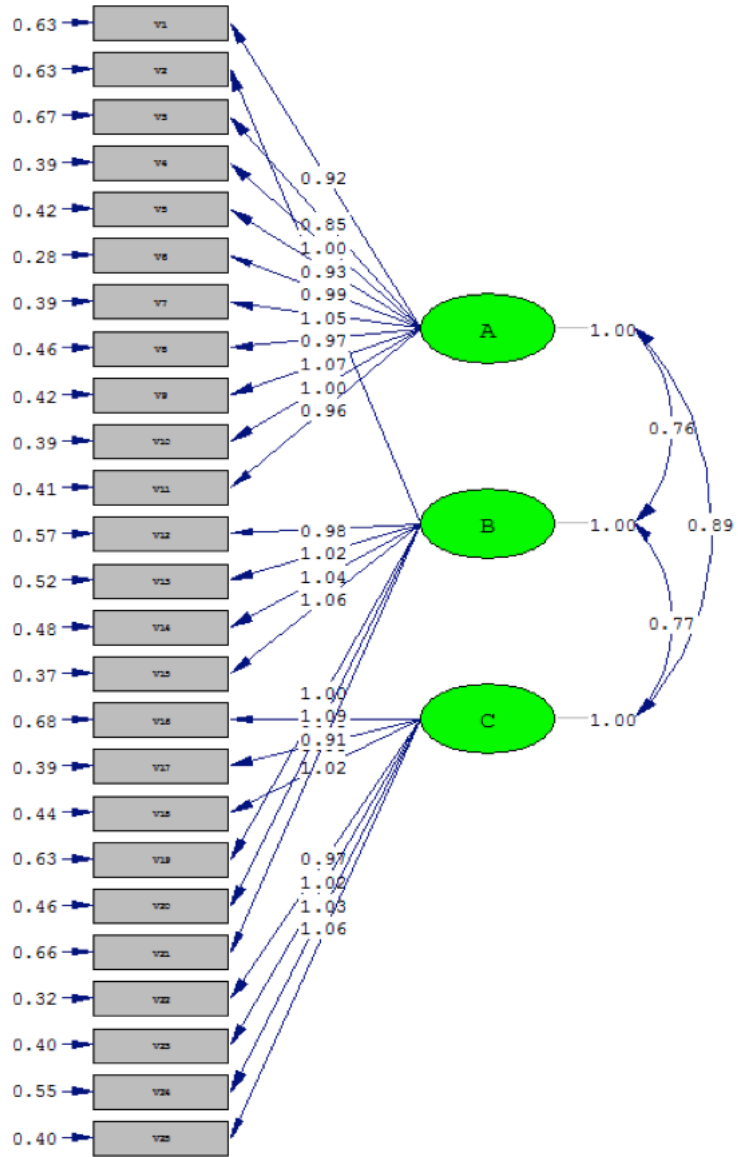
“Değişimi Değerlendirme Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları olarak isimlendirilmiştir. Maddelerin ölçek yapısına uygunluğunun test edilmesinde madde-toplam korelasyonuna bakılmış, maddelerin ayırt edicilik güçlerinin test edilmesinde ise %27’lik alt ve üst gruplar arasındaki fark, t-testi ile sınanmıştır. Yapılan madde analizleri ve AFA sonucunda ortaya çıkan ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi için ise DFA gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin alanyazında verilen değerlerle uyumlu olduğu görülmüştür (Çelik ve Yılmaz, 2013). Yapı geçerliği sağlanan ölçeğin güvenirlik analizleri için ise her bir boyuta ve ölçeğin geneline ait Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmış, alanyazında belirtilen minimum değer oldukça üstünde olduğu görülmüştür (Büyüköztürk, 2007). Tüm analiz sonuçları doğrultusunda geliştirilen 25 madde ve üç faktörlük ölçeğin, araştırmalarda kullanılabilir, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır. İlgili ölçek Ek 2.’de sunulmaktadır.

Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği kullanılarak yapılacak ileri araştırmalarda, okul yöneticilerinin değişim dönemlerinde kullandıkları motivasyon yaklaşımları ile öğretmenlerin değişime dirençleri, değişime yönelik tutumları ve diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkileri incelenebilir. Bununla birlikte alınacak geniş örneklemle, Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeğinin geçerliliği ve güvenirliği tekrar test edilebilir.

## Kaynakça

- Bayrakcı, M. (2009). Eğitimsel değişimin moral, is doyum ve motivasyon üzerindeki etkileri. *Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 9(1). Erişim Adresi: <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=386>
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş.(2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayınları
- Helvacı, M.A. (2015). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford
- Öğüt, A.; Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.

### Ek 1 . DFA Çıktısı



Chi-Square=759.69, df=272, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

## **Ek 2: Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği**

Okul yöneticisi;

- 1 Öğretmenlere değişim sonunda maddi kayıplar yaşamayacaklarına dair güvence verir.
- 2 Değişim sürecine ilgi gösteren öğretmenleri hediyelerle (kitap, üzerinde ismi yazılı kalem gibi) ödüllendirir.
- 3 Değişimin öğretmenlerin iş ve sosyal güvenliğini daha da önemli hale getireceğini ifade eder.
- 4 Değişim sürecinin başarılı olması için öğretmenlerle dostça iletişim kurar.
- 5 Öğretmenler arasında değişim konusunda oluşabilecek olası itirazlara karşı hoşgörülüdür.
- 6 Öğretmenler arasında değişime sahiplik duygusu oluşturmak için destekleyici bir tavır sergiler.
- 7 Değişim süreci için yapılacak eylem ve işlemler hakkında öğretmenlere danışır.
- 8 Değişim sürecinin manevi değerleri olumsuz etkilemeyeceğine dair güvence verir.
- 9 Değişim süreciyle ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alır.
- 10 Öğretmenlerle birlikte toplantılar düzenleyerek süreci yapıcı bir şekilde tartışır.
- 11 Değişim süreci için öğretmenlerin arzuladıkları çalışma şartlarını sağlar.
- 12 Değişimi süresince okul dışı aktiviteler (gezi, piknik) düzenleyerek öğretmenler arasındaki birlik beraberliği artırır.
- 13 Değişim süresince düzenli çay saatleri-toplantılar yaparak değişimle ilgili öğretmenlerden geri bildirimler alır.
- 14 Değişim süresince öğretmenleri yemek, kutlama gibi etkinlikler düzenleyerek ödüllendirir.
- 15 Değişim süresince başarılı olan öğretmenleri çiçek, kitap gibi hediyelerle motive eder.
- 16 Değişimi değerlendirme ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlar.
- 17 Değişim sürecinin değerlendirilmesinde ekip çalışmasını teşvik eder.
- 18 Öğretmenlere değişimi değerlendirme sürecinde alacakları görevleri adil bir şekilde dağıtır.
- 19 Görevini başarıyla tamamlayan öğretmenleri plaket ya da takdir belgesi ile ödüllendirir.
- 20 Değişimin sonuçlarını değerlendirirken öğretmenlerle birlikte özel yemekler-toplantılar düzenler.
- 21 Değişim sonunda başarılı olan öğretmenlere teşekkür mektubu yazar.
- 22 Değişim sonunda, bu sürecin nasıl bir etki yaptığıyla ilgili öğretmenlerin bireysel görüşlerini alır.
- 23 Değişim sonuçlarını tüm okul üyelerinin katılımını sağlayarak değerlendirir.
- 24 Değerlendirme yaparken öğretmenlere karşı yansız davranır.
- 25 Değişimin sonunda öğretmenlerin çabalarını yapıcı bir şekilde değerlendirir

(Faktör 1: Değişime Hazırlık Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları): 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11

(Faktör 2: Değişimi Uygulama Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları): 2, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21

(Faktör 3: Değişimi Değerlendirme Aşamasında Motivasyon Yaklaşımları): 16, 17, 18, 22, 23, 24, 25

'Hiç Katılmıyorum'(1) – 'Az Katılıyorum'(2) – 'Orta Düzeyde Katılıyorum'(3) – 'Oldukça Katılıyorum'(4) – 'Çok Katılıyorum'(5)

