

İŞLETME YÖNETİMİNDE, LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ BAĞLILIĞI VE MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ¹

IN BUSINESS MANAGEMENT, LEADERSHIP STYLES EMPLOYEE COMMITMENT AND EXAMINING THE EFFECTS ON MOTIVATION

Dr. Gökhan ŞEKER

Anatolia Gayrimenkul Danışmanlık Hizmetleri, dr.gokhan.seker@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9119-9884>

ÖZET

Liderlik, işletmenin belli amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları etkileme ve yönlendirme vasıflarına sahip olan kişilerin ünvanıdır. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasında, bilgi, beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkartılmasında, liderlerin varlığı önem teşkil etmektedir. Motivasyon hem çalışanların performanslarının artırılmasında önemli bir olgu hem de insan ilişkilerine yön veren ve örgüte bağlılığı artıran bir kavramdır. Çalışanların işlerini benimsemeleri ve işletmenin verimliliği açısından daha çok çaba göstermeleri, liderlerin motive edici faktörleri etkin kullanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle liderler, çalışanların motive edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu kapsamda çalışmada, işletme yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların işletmeye bağlılığına etkisi incelenmiştir. Bu nedenle çalışmanın hazırlanmasında geniş bir kaynak taraması yapılmış ve bu alanda yer alan ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Alan uygulaması için nicel (ampirik) yöntem izlenmiş ve ölçeklerin güvenilirliği ölçmek adına 20 anket pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS. 21 istatistik programında analiz edilmiştir. Liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin çalışanların motivasyonunun artırılmasında oldukça önemli olduğu belirtilebilir. Çalışanların performansların artışı ile motivasyonun yüksekliği arasında doğru bir orantı vardır. Motive olmuş bir çalışanın hem performansının artırdığı hem de işletmeye olan bağlılığını güçlendirdiği görülebilir.

Anahtar Sözcükler: Lider, Yönetici, Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Leadership, in line with specific goals and objectives of the company AnIdlr names of persons who have occupational exposure and orientation skills. The increasing reliance on enterprise employees, ²knowledge, skills and ability in revealing poses importance of the presence of leaders. Motivation as well as an important factor in improving the performance of both employees and giving direction to human relations is a concept that increases the dependence of the organization. show more effort in terms of efficiency and operational embrace the work of the employees, motivating factors, it is possible with the use of effective leaders. Therefore, leaders are playing an important role in motivating employees. In this context the study, the effect of employee commitment to the company's leadership and motivation were studied business management. Therefore, a wide range of literature and the preparation of studies in this area have benefited from secondary sources. For the area of application of quantitative (empirical) in order to assess the reliability of the method followed and scale survey was conducted 20 pilot. The obtained data were analyzed by statistical program SPSS 21. In increasing the motivation of employees with leadership skills of managers it can be said to be very important. An increase in the performance of the employees has a direct relationship between the height of the motivation. Motivated to improve both the performance of an employee was seen to strengthen the company's dependence on both.

Key Words: Leader, Administrator, Relationship Between Leadership and Management, Motivation, Organizational Commitment

1. GİRİŞ

¹ NOT: Bu yayın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Büyük rekabetlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında liderlerin, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli rolleri olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle, liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin, çalışanların motivasyon ve performanslarının artması açısından büyük önemi vardır. Liderlik, izleyicilerini belirli amaçlar için çalışanları bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2012, s.26). Amaçlarının gerçekleşmesini hedefleyen her işletmede lider vasıflı yöneticilerin görevlendirilmesi rekabet piyasasında büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler ve çalışanların verimliliği, mal ve hizmetlerin kalitesine yansıtacağından, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanların iyi bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi (kendini gerçekleştirme, değer ihtiyaçları, ait olma, sevgi ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar) dikkate alındığında; liderin çalışanların asgari ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir (Bilecen, 2000, s.72). Bir işletme yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik tarzı; kendi başarısına, çalışanların motivasyonuna ve örgüt bağlılığına önemli etkiler yapmaktadır. Çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu ve örgüt bağlılığının sürekli olduğu işletmelerde verimliliğinde yüksek olacağından bahsetmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duyduğu yakınlıktır. Bu yakınlığın kaynağında işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere duyulan güçlü inanç yatmaktadır (Çöl, 2004, s.2). Örgütün bir üyesi olarak hedefleri, misyonları ve iş gereği yapması gerekenler hususunda bilgi edindiği zaman ise gelişir (Oliver, 1990, s.10). Çalışanlar bu düşüncelerine yön veren işverenin çalışanlarının katkısına değer vermesi ve onların refahıyla ilgilenmesidir. Kurumun desteğini olumlu olarak gören çalışanlar daha fazla kurumsal vatandaşlık gösterirler, kendilerini kuruluşa borçlu hissedip duygusal bağlılık olarak karşılık vermek isterler. Kurumsal vatandaşlık ekstra rol davranışdır ve çalışanın iş tanımının dışında gösterdiği eforları anlatır (Özdevecioğlu, 2004, s.4).

Bir işletmede karlılığın sağlanabilmesi, hem etkin bir liderin varlığına, hem de çalışanların etkin bir performans göstermelerine bağlıdır. İşletme çalışanlarının, motive olmaları açısından, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının işletme tarafından karşılanması gerekmektedir. Sosyal katılım, kariyer gelişimi, bireysel başarı, grup başarısı, eğitim gibi faaliyetler motivasyonu artırıcı uygulamalar olarak ifade edilebilir. İşletmelerin kendi ülkelerinde ve farklı ülkelerde faaliyet göstermeleri halinde ülke kültürünün farklılığı dikkate alınmalıdır. Kültürün dikkate alınmaması yöneticilerin başarılarını önemli derecede etkileyebilecektir (Sargut ve Aktaş, 2011, s.15). Çalışanın kariyerinin gelişmesi, iş verimliliği, kaliteli üretim, performansa göre ücretlendirme, uzmanlık alanına göre görev dağılımı gibi uygulamalar; çalışan motivasyonunun artırılmasında ve çalışanların işletmeye bağlılıklarında önemli rol oynayan faktörlerden bazılarıdır.

İnsanları motive eden şeyler birbirinden farklılık gösterse de belirli bir iş ve eylem için çalışanlarının duygu, düşünce, temel ihtiyaç ve inançlarına önem veren işletmelerin başarıya ulaştıkları ve verimliliklerini artırdıkları belirtilebilir (Küçükahmet, 2001, s.11). İnsanları motive eden şeyler farklılık gösterebilir ve bir bireyi motive etmedeki temel noktanın neler olduğunu çözmek işletmeye önemli faydalar sağlayacaktır (Koçak ve Özudođru, 2012, s.82). Motivasyonda kullanılan özendirici araçlardan birisi de ekonomik özendirme araçlarıdır. Bunlar; ücret, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik ve emeklilik planlarıdır (Moriones, 2004, s.14). İş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirebilmek için sadece ücret vermek yerine kâra katılmalarını sağlamak etkili bir yoldur (Newstron, 2010, s.182). Motivasyon artırma konusunda son zamanlarda en popüler yöntemlerden biri olan yetkilendirme kısa anlamıyla üstten alta aktarılan otorite anlamına gelmektedir (Özgen ve Türk, 1997, s.97).

Bu nedenlerle, çalışmanın ana çalışma temasını; işletme yönetiminde yer alan liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonuna ve işletme bağlılığına yönelik etkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. İşletme bünyesinde görev alan çalışanların, kalitede artış sağladıklarında, örgüte tasarruf sağlayacak bir öneri sunduklarında, yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi işletmeye olan bağlılıkları artırmaktadır (Taşbaş, 1998, s.6). Çalışanların motivasyonunu nelerin etkilediğini,

çalışan beklentilerinin neler olduğu, örgütsel bağlılığı artıran faktörlerin belirlenmesi, hangi liderlik özelliklerinin bir işletmeyi başarılı noktalara taşıyacağı araştırılmış, analiz edilmiş ve bulunan sonuçlar öneriler haline getirerek ilgili tarafların yararına sunulmuştur.

Bu çalışmada, Liderlik, temel liderlik ilkeleri ve liderlik tarzları, motivasyon, motivasyonun önemi, ekonomik motive ediciler, psiko-sosyal motive ediciler, örgütsel-yönetimsel motive ediciler, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar, son olarakta, “İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme Bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.” başlığı ile yapılan araştırma SPSS. 21 istatistik programında analiz edilmiş ve çalışmanın belirlenen değişkenleri arasındaki ilişkiler karşılaştırılarak, hipotez testleri ve diğer analizler yapılarak çalışmanın raporu hazırlanmıştır.

2. YÖNTEM

Çalışmanın temel amacı, işletme yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların iş doyumuna ve işletme bağlılığına etkisi incelenmiştir. Çalışmanın içeriği ile ilgili olarak, mevcut durum ile geçmiş ve gelecekte olması gerekenler üzerinde araştırmalar yapılmış; tespit edilen sorunlara çözümler önerilip, ortaya çıkan yeni öneriler, ilgili tarafların istifadesine sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü olarak İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi kooperatifleri seçilmiştir ve bunlar;

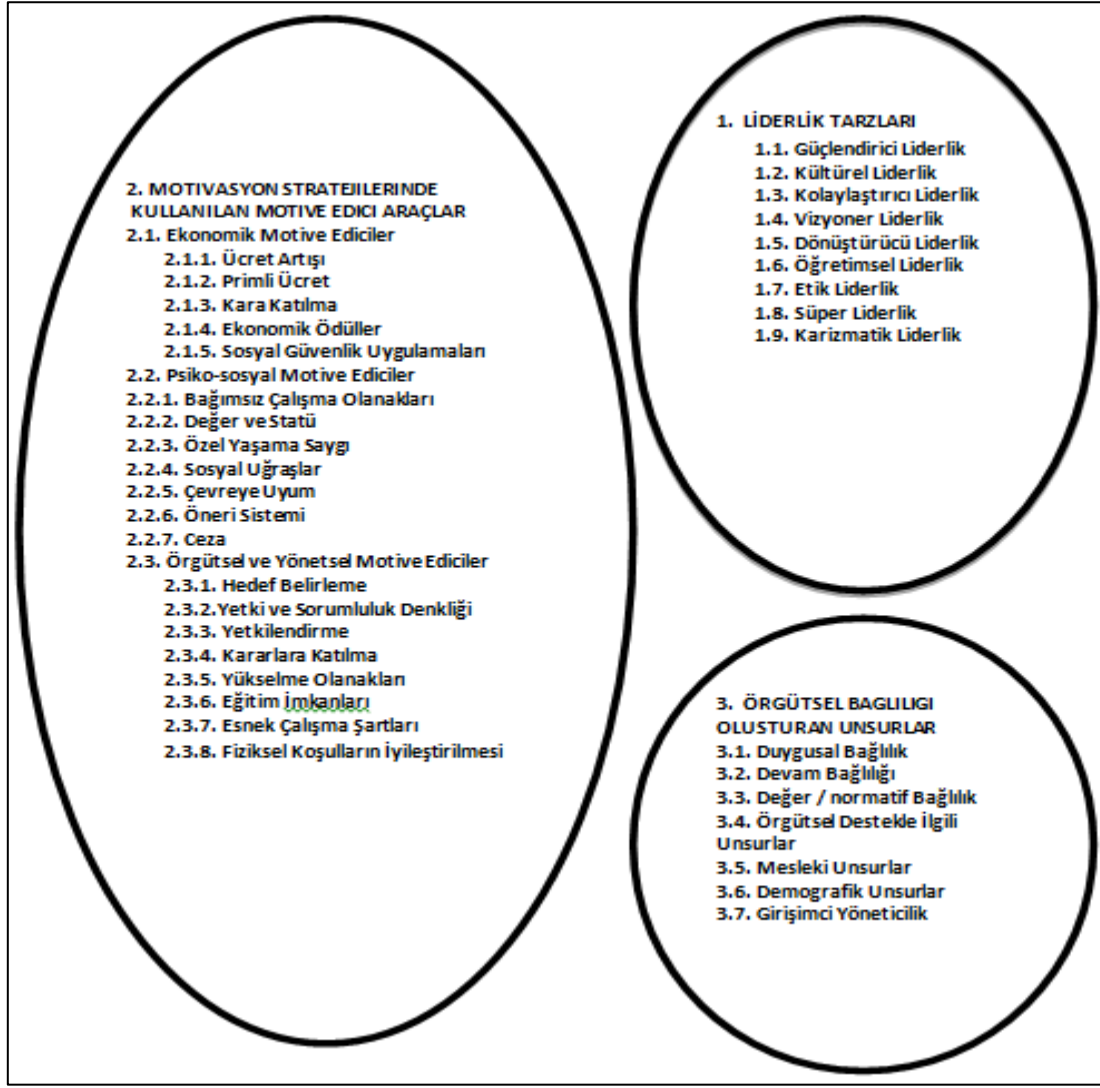
1. S. S. İstanbul Bakır ve Pirinç Sanayicileri Toplu İşyerleri Yapı Kooperatifi,
2. S. S. İstanbul Birlik Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi,
3. S. S. İstanbul Beylikdüzü Mermer Sanayicileri Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi.

Anketler bu üç bölgede görev yapan 820 işletmeden 35 işletmede görev yapan ve yönetici, ofis memuru, şef ve stajyer konumunda olan 130 kişiye uygulanmıştır. (5 işçiden az elemanı olan KOBİ'ler işletmeler anket kapsamına dâhil edilmemiştir.) Anket uygulaması için katılımcıların seçilmesinde kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları; Çalışma, “İşletme Yönetiminde Liderlik-Motivasyonun, Çalışanların İş Doyumuna ve İşletme Bağlılığına Etkileri” konusudur. Çalışmada betimleyici (durum saptayıcı) yöntem esas alınacak ve çalışma, işletmelerin yönetiminde liderlik ve motivasyonun çalışanların iş doyumunu ve işletme bağlılığına etkileri kapsamında yapılmıştır. ,

2.1 Araştırmanın Modeli

Literatürden yararlanılarak ve konunun amacına uygun olarak hazırlanan kavramsal araştırma modeli kullanılmıştır.



Şekil 1. İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzları, Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Bağlılığı İlişkisi

2.1.1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın değişkenleri aşağıdaki gibidir:

1. LİDERLİK TARZLARI (Bağımsız Değişkenler)

- 1.1. Güçlendirici Liderlik
- 1.2. Kültürel Liderlik
- 1.3. Kolaylaştırıcı Liderlik
- 1.4. Vizyoner Liderlik
- 1.5. Dönüştürücü Liderlik
- 1.6. Öğretimsel Liderlik
- 1.7. Etik Liderlik
- 1.8. Süper Liderlik
- 1.9. Karizmatik Liderlik

2. MOTIVASYON STRATEJILERINDE KULLANILAN MOTIVE EDICI ARAÇLAR (Bağımlı Değişkenler)

2.1. Ekonomik Motive Ediciler

2.1.1. Ücret Artışı

2.1.2. Primli Ücret

2.1.3. Kara Katılma

2.1.4. Ekonomik Ödüller

2.1.5. Sosyal Güvenlik Uygulamaları

2.2. Psiko-sosyal Motive Ediciler

2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

2.2.2. Değer ve Statü

2.2.3. Özel Yaşama Saygı

2.2.4. Sosyal Uğraşlar

2.2.5. Çevreye Uyum

2.2.6. Öneri Sistemi

2.2.7. Ceza

2.3. Örgütsel ve Yönetsel Motive Ediciler

2.3.1. Hedef Belirleme

2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

2.3.3. Yetkilendirme

2.3.4. Kararlara Katılma

2.3.5. Yükselme Olanakları

2.3.6. Eğitim İmkanları

2.3.7. Esnek Çalışma Şartları

2.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI OLUŞTURAN UNSURLAR (Bağımsız Değişkenler)

3.1. Duygusal Bağlılık

3.2. Devam Bağlılığı

3.3. Değer / normatif Bağlılık

3.4. Örgütsel Destekle İlgili Unsurlar

3.5. Mesleki Unsurlar

3.6. Demografik Unsurlar

3.7. Girişimci Yöneticilik

2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- 1- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 1- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 2- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 2- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Ekonomik Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 3- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 3- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 4- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 4- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 5- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 5- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 6- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 6- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 7- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 7- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 8- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 8- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Psiko-sosyal Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 9- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 9- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Demografik Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.
- 10- H₀: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki yoktur.
- 10- H₁: “Liderlik Faktörleri”, “Örgütsel ve Yönetmel Motive Ediciler” ve “Duygusal Faktörler”i arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

2.1.3. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzları, Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Bağlılığı değişkenleri birbirlerini etkiler mi?

2.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada; “liderlik faktörleri ölçeği” (Bosiok. and Novi. 2013, pp. 67-71.), “motivasyon faktörleri ölçeği” (Tremblay. Blanchard. Taylor. and Pelletier. 2009, ss.226) ve “örgütsel bağlılık faktörleri ölçeği” (Güney. 2006, s.103) için hazırlanan ölçekler kullanılarak katılımcılara sorular sorulmuş ve çalışmanın analizlerinin yapılacağı verileri elde edilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

| | Cronbach's Alpha | n |
|---|------------------|----|
| Çalışmanın Tamamı | ,971 | 45 |
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | ,961 | 19 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | ,954 | 9 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | ,877 | 6 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | ,864 | 6 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | ,746 | 3 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | ,777 | 2 |

Anketin Cronbach's Alpha katsayısı 0,971 olarak hesaplanmış ve anketin güvenilirliği ‘yüksek derecede güvenilir olacak şekilde çıkmıştır.

3.BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Demografik Değişkenler ve Frekans Analizleri

Bu araştırmalarda ele alınan kişisel özellikler ise yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, iş yerinde çalışma süresi, konumunda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çıpan. 1999, s.33).

Tablo 2. Cinsiyet Tablosu

| | Sayı | Yüzde | Geçerliliği Olan Yüzdeler | Yüzde Olarak Toplamı |
|--------|------|-------|---------------------------|----------------------|
| Kadın | 37 | 28,5 | 28,5 | 28,5 |
| Erkek | 93 | 71,5 | 71,5 | 100,0 |
| Toplam | 130 | 100,0 | 100,0 | |

Tablo 3. Yaş Tablosu

| | Sayı | Yüzde | Geçerliliği Olan Yüzdeler | Yüzde Olarak Toplamı |
|--------|------|-------|---------------------------|----------------------|
| 20-29 | 61 | 46,9 | 46,9 | 46,9 |
| 30-39 | 35 | 26,9 | 26,9 | 73,8 |
| 40-49 | 23 | 17,7 | 17,7 | 91,5 |
| 50+ | 11 | 8,5 | 8,5 | 100,0 |
| Toplam | 130 | 100,0 | 100,0 | |

Tablo 4. Görev Tablosu

| | Sayı | Yüzde | Geçerliliği Olan Yüzdeler | Yüzde Olarak Toplamı |
|-------------|------|--------|---------------------------|----------------------|
| Yönetici | 57 | 43, 8 | 43, 8 | 43, 8 |
| Ofis Memuru | 59 | 45, 4 | 45, 4 | 89, 2 |
| Şef | 7 | 5, 4 | 5, 4 | 94, 6 |
| Stajyer | 7 | 5, 4 | 5, 4 | 100, 0 |
| Toplam | 130 | 100, 0 | 100, 0 | |

Tablo 5. Hizmet Süresi Tablosu

| | Sayı | Yüzde | Geçerliliği Olan Yüzdeler | Yüzde Olarak Toplamı |
|-----------|------|-------|---------------------------|----------------------|
| 1-8 Yıl | 39 | 30, 0 | 30, 0 | 30, 0 |
| 8-16 Yıl | 35 | 26, 9 | 26, 9 | 56, 9 |
| 17-25 Yıl | 21 | 16, 2 | 16, 2 | 73, 1 |
| 26-32 Yıl | 16 | 12, 3 | 12, 3 | 85, 4 |
| 33-42 Yıl | 14 | 10, 8 | 10, 8 | 96, 2 |
| 43+ | 5 | 3, 8 | 3, 8 | 100, 0 |
| Toplam | 39 | 30, 0 | 30, 0 | 30, 0 |

Tablo 6. Öğrenim Durumu Tablosu

| | Sayı | Yüzde | Geçerliliği Olan Yüzdeler | Yüzde Olarak Toplamı |
|---------------|------|--------|---------------------------|----------------------|
| İlköğretim | 10 | 7, 7 | 7, 7 | 7, 7 |
| Lise | 8 | 6, 2 | 6, 2 | 13, 8 |
| Üniversite | 67 | 51, 5 | 51, 5 | 65, 4 |
| Yüksek Lisans | 39 | 30, 0 | 30, 0 | 95, 4 |
| Doktora | 3 | 2, 3 | 2, 3 | 97, 7 |
| Diğer | 3 | 2, 3 | 2, 3 | 100, 0 |
| Toplam | 130 | 100, 0 | 100, 0 | |

3.2. FAKTÖR ANALİZİNİ BULGULARI

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili p tane de değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, amaçlanmıştır.

Tablo 7. Bartlett Testi

| | | |
|--------------------------------|----------------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Değeri | | , 915 |
| Bartlett's Test İstatistikleri | Chi-Square değeri | 5420, 660 |
| | Serbestlikle İlgili Derece | 990 |
| | Sigma. Değeri | , 000 |

Hesaplamalar sonucunda KMO değeri 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Bu oran bire ne kadar yaklaşırsa veri seti faktör analizine o kadar uygundur. KMO ölçüsü istatistiksel bir test

olmadığından bu oran için bir takım kısıtlamalar getirilmiştir. KMO değeri, örnek birim sayısı, ortalama korelasyonlar, değişken sayısı artıca ve faktör sayısı azaldıkça KMO değeri bire yaklaşıp.

Kmo Bartlett Küresellik testi Araştırmadaki bir değişkenin başka değişkenler tarafından açıklama iyiliğini göstermektedir. Araştırmanın Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı 0, 915 çıkmıştır. Bu katsayı araştırmadaki değişkenlerin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Ancak bu katsayı 0'a yakın bir katsayı olacak şekilde hesaplansaydı korelasyon dağılımında bir dağınıklık olacağından bu değere bağlı olarak yorum yapmak yanlış olurdu.

3.2.2. İstatistiksel Yorum:

Df kısaltmasına sahip bu değer burada Serbestlikle İlgili Derece anlamına gelmektedir. Serbestlikle ilgili derece değeri hesaplanan karşılaştırma için kullanılacak tablo değeri hesaplanırken kullanılır. Kısa bir şekilde Bartlett testi tablosundan açıklarsak; 990 serbestlik dereceli ki-kare tablo değeri ve Bartlett tablosundaki. Chi-Square değeri karşılaştırılarak Küresellik testi sonucunda faktör analizi yapmak anlamlı olup olmadığı incelenir. Fakat bu karşılaştırma yapılırken daha çok X^2 (ki-kare) test istatistikinden çok Sigma değerinden yararlanır.

Küresellik testinin araştırdığı hipotez $H_0: R=I$ 'dir ve Sigma değeri alfadan ($=0, 5$) küçük ise H_0 red edilir. Yani faktör analizi uygulayabilmek için ilişki matrisi (R), birim matris (I) eşit olmamalıdır. Buda faktör analizi uygulayabilmek için Sigma değerinin 0, 05'den küçük olması ve bu yüzden $H_0: R=I$ hipotezi ret edilmesi lazımdır. Küresellik (Bartlett) tablosunda Sigma değeri 0.000 bulunmuştur. Bu sebeple H_0 reddedilmiş ve faktör analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde, Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 1'e yakın çıktığı (0,915) gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, bir değişkenin diğer değişkenler üzerinde etkisi olduğu tespiti yapılmıştır. Bartlett's Test Tablo Sigma değerinin (0.000), $\alpha=0,05$ değerinden daha küçük olması sebebiyle faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Faktör Analizi Bulguları

KMO Bartlett testi sonuçlarına göre değişkenler arasında ilişki bulunduğu gözlemlenmiş ve faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. Çalışmada kaç faktör olacağına yönelik tespit için döndürülmüş faktör analizi yapılmıştır:

Tablo 8. Faktör Analizi Tablosu

| Soru | Genel Özdeğerler | | | Toplam Kareler Çıkarımları | | | Döndürülmüş Faktör Analizi (Toplam Kareler Yöntemi) | | |
|------|------------------|--------------------|-----------|----------------------------|--------------------|------------------------------|---|--------------------|------------------------------|
| | Özdeğerler | Açıklama Yüzdeleri | Birikimli | Öz değerler | Açıklama Yüzdeleri | Birikimli Açıklama Yüzdeleri | Özdeğerler | Açıklama Yüzdeleri | Birikimli Açıklama Yüzdeleri |
| 1 | 20, 901 | 46, 448 | 46, 448 | 20, 901 | 46, 448 | 46, 448 | 10, 763 | 23, 919 | 23, 919 |
| 2 | 3, 859 | 8, 576 | 55, 024 | 3, 859 | 8, 576 | 55, 024 | 8, 103 | 18, 007 | 41, 925 |
| 3 | 2, 941 | 6, 535 | 61, 559 | 2, 941 | 6, 535 | 61, 559 | 5, 544 | 12, 320 | 54, 246 |
| 4 | 1, 472 | 3, 271 | 64, 830 | 1, 472 | 3, 271 | 64, 830 | 2, 651 | 5, 892 | 60, 137 |
| 5 | 1, 254 | 2, 787 | 67, 617 | 1, 254 | 2, 787 | 67, 617 | 2, 593 | 5, 762 | 65, 899 |
| 6 | 1, 157 | 2, 571 | 70, 188 | 1, 157 | 2, 571 | 70, 188 | 1, 930 | 4, 288 | 70, 188 |

Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1'den büyük 6 faktör saptanmıştır. Bu da toplamda bizim 6 faktörümüz olacağı anlamına gelmektedir. Bu yapılan analizler sonucunda elde edilen faktör tabloları ve hangi soruların hangi soruları açıkladıkları aşağıda verilmiştir.

3.2.4. Faktör Analizi Soruların Dağılımları

Faktör analizi sorularında, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelenmiş ve değişkenlerin daha anlamlı ve tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 9. Faktör Analizi Soru Dağılımı

| | Component | | | | | |
|-----|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| S6 | ,759 | -,147 | ,161 | -,134 | -,064 | ,130 |
| S7 | ,661 | -,053 | ,430 | -,243 | ,006 | -,035 |
| S8 | ,731 | -,251 | ,224 | -,014 | -,100 | -,036 |
| S9 | ,620 | -,339 | ,255 | -,206 | -,053 | -,107 |
| S10 | ,636 | -,085 | ,442 | -,187 | -,044 | ,112 |
| S11 | ,407 | -,106 | ,459 | -,095 | ,473 | -,099 |
| S12 | ,524 | -,222 | ,240 | -,207 | ,534 | -,136 |
| S13 | ,637 | ,000 | ,234 | -,208 | ,296 | -,274 |
| S14 | ,705 | ,001 | ,128 | -,113 | -,039 | ,196 |
| S15 | ,601 | -,514 | ,043 | -,078 | -,022 | ,137 |
| S16 | ,719 | -,526 | ,019 | ,060 | -,125 | ,158 |
| S17 | ,672 | ,022 | ,241 | -,111 | -,225 | ,133 |
| S18 | ,618 | -,082 | ,317 | ,085 | -,264 | ,034 |
| S19 | ,780 | ,074 | ,333 | -,061 | -,248 | ,144 |
| S20 | ,717 | ,058 | ,255 | ,188 | -,228 | -,256 |
| S21 | ,452 | ,071 | ,497 | ,293 | -,050 | -,188 |
| S22 | ,535 | -,088 | ,455 | ,271 | -,047 | -,360 |
| S23 | ,801 | ,117 | -,097 | ,162 | -,051 | -,110 |
| S24 | ,831 | ,149 | -,097 | ,120 | -,044 | -,253 |
| S25 | ,310 | ,317 | ,378 | ,432 | ,311 | ,406 |
| S26 | ,309 | ,425 | ,254 | ,466 | ,271 | ,365 |
| S27 | ,746 | ,278 | ,002 | ,011 | -,043 | -,195 |
| S28 | ,545 | ,358 | ,081 | ,016 | ,080 | ,079 |
| S29 | ,662 | ,353 | ,087 | -,225 | -,091 | ,110 |
| S30 | ,858 | ,040 | ,034 | -,148 | -,141 | ,112 |
| S31 | ,816 | ,227 | -,070 | -,108 | -,113 | ,069 |
| S32 | ,747 | ,298 | -,211 | -,008 | -,075 | ,073 |
| S33 | ,580 | ,308 | ,017 | ,111 | -,054 | ,144 |
| S34 | ,721 | ,416 | -,260 | ,044 | -,038 | -,040 |
| S35 | ,822 | ,223 | -,212 | -,015 | ,068 | -,098 |
| S36 | ,768 | -,046 | -,227 | ,212 | -,036 | -,169 |
| S37 | ,691 | -,455 | -,145 | ,328 | ,007 | -,044 |
| S38 | ,655 | -,461 | -,179 | ,303 | ,053 | ,021 |
| S39 | ,790 | -,340 | -,297 | ,140 | -,037 | -,017 |
| S40 | ,729 | -,448 | -,249 | ,189 | ,026 | ,003 |
| S41 | ,630 | ,397 | -,338 | ,091 | ,073 | -,165 |
| S42 | ,640 | ,508 | -,100 | -,065 | -,043 | -,002 |
| S43 | ,777 | ,307 | -,191 | -,084 | ,016 | ,058 |
| S44 | ,715 | ,292 | -,299 | -,062 | ,153 | -,195 |
| S45 | ,785 | ,240 | -,185 | -,189 | ,026 | ,124 |
| S46 | ,731 | ,104 | -,286 | -,107 | ,132 | ,001 |
| S47 | ,660 | -,009 | -,131 | -,251 | ,117 | ,067 |
| S48 | ,657 | -,523 | -,297 | -,039 | -,011 | ,161 |

| | | | | | | |
|-----|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
| S49 | , 640 | -, 288 | -, 286 | -, 058 | , 238 | , 131 |
| S50 | , 760 | -, 392 | -, 276 | , 020 | , 132 | , 094 |

3.2.5. Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımları

Sosyal bilimlerde genellikle dik döndürme tercih edilir. Dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan varimax ve quartimax'dır. İki teknik de maddelerin yük değerlerini bir faktörde 1, 0'a ve diğerlerinde ise 0, 0'a yaklaştırmayı amaçlar.

Tablo 10. Döndürülmüş Faktör Analizi Soru Dağılımı

| | Component | | | | | |
|-----|---------------------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| | F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | F2. Örgütsel ve Yönetimsel Olumsuzluk Faktörü | F3. Liderlik Tarzı Faktörü | F4. Ekonomik Motive Faktörü | F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | F6. Sosyal Motive Faktörü |
| S6 | , 330 | , 420 | , 562 | , 107 | , 215 | , 068 |
| S7 | , 247 | , 156 | , 612 | , 227 | , 416 | , 032 |
| S8 | , 229 | , 461 | , 501 | , 308 | , 221 | , 015 |
| S9 | , 119 | , 397 | , 508 | , 227 | , 343 | -, 149 |
| S10 | , 182 | , 194 | , 663 | , 173 | , 318 | , 124 |
| S11 | , 035 | , 111 | , 224 | , 181 | , 698 | , 214 |
| S12 | , 151 | , 309 | , 174 | , 068 | , 763 | , 062 |
| S13 | , 373 | , 171 | , 258 | , 238 | , 612 | -, 030 |
| S14 | , 391 | , 315 | , 512 | , 042 | , 164 | , 154 |
| S15 | , 041 | , 659 | , 419 | , 037 | , 195 | -, 040 |
| S16 | , 102 | , 770 | , 457 | , 141 | , 080 | , 019 |
| S17 | , 342 | , 221 | , 171 | , 619 | , 068 | , 089 |
| S18 | , 204 | , 272 | , 369 | , 548 | , 024 | , 119 |
| S19 | , 400 | , 219 | , 259 | , 707 | , 080 | , 172 |
| S20 | , 405 | , 234 | , 384 | , 599 | , 079 | , 057 |
| S21 | , 126 | , 047 | , 300 | , 604 | , 183 | , 270 |
| S22 | , 121 | , 188 | , 273 | , 706 | , 267 | , 109 |
| S23 | , 627 | , 391 | , 205 | , 317 | , 069 | , 108 |
| S24 | , 689 | , 353 | , 179 | , 393 | , 134 | , 015 |
| S25 | , 152 | -, 012 | , 143 | , 117 | , 135 | , 844 |
| S26 | , 271 | -, 043 | , 056 | , 119 | , 045 | , 818 |
| S27 | , 678 | , 161 | , 249 | , 318 | , 155 | , 044 |
| S28 | , 532 | , 020 | , 238 | , 097 | , 142 | , 274 |
| S29 | , 621 | , 013 | , 481 | , 022 | , 118 | , 104 |
| S30 | , 566 | , 373 | , 555 | , 100 | , 119 | , 048 |
| S31 | , 699 | , 263 | , 420 | , 087 | , 067 | , 073 |
| S32 | , 747 | , 257 | , 250 | , 053 | -, 017 | , 117 |
| S33 | , 531 | , 122 | , 268 | , 121 | -, 022 | , 290 |
| S34 | , 833 | , 178 | , 123 | , 117 | -, 014 | , 111 |
| S35 | , 772 | , 333 | , 164 | , 141 | , 171 | , 051 |
| S36 | , 560 | , 543 | , 084 | , 318 | , 047 | , 017 |
| S37 | , 194 | , 813 | , 107 | , 306 | , 069 | , 072 |
| S38 | , 176 | , 818 | , 085 | , 216 | , 075 | , 096 |
| S39 | , 408 | , 792 | , 164 | , 159 | , 048 | -, 041 |
| S40 | , 274 | , 840 | , 131 | , 162 | , 090 | -, 001 |
| S41 | , 805 | , 173 | -, 072 | , 141 | , 044 | , 065 |
| S42 | , 778 | -, 011 | , 228 | , 083 | , 037 | , 134 |

| | | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| S43 | , 774 | , 244 | , 257 | , 015 | , 098 | , 108 |
| S44 | , 798 | , 240 | , 010 | , 095 | , 216 | -, 022 |
| S45 | , 737 | , 276 | , 331 | -, 083 | , 137 | , 072 |
| S46 | , 666 | , 392 | , 137 | -, 040 | , 193 | , 010 |
| S47 | , 493 | , 349 | , 289 | -, 108 | , 269 | -, 034 |
| S48 | , 204 | , 834 | , 245 | -, 089 | , 075 | -, 101 |
| S49 | , 343 | , 661 | , 108 | -, 144 | , 251 | , 029 |
| S50 | , 347 | , 802 | , 178 | -, 019 | , 197 | , 002 |

Tablo 10'a bakıldığında Varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör analizi yapılmış koyu renkli değerler (ilgili sıradaki en büyük olanlar) esas alınarak, her sorunun rastladığı faktör (F1, F2...vs.) yığılmanın olduğu faktörler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Faktör Analizi Sonucunda Anket Sorularının Dağılımı

| Faktörler | Döndürülmemiş Faktör Analizi Soruları | Döndürülmüş Faktör Analizi Soruları |
|---|---|--|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | S6, s7, s8, s9, s10, s13, s14, s15, s 22, s23, s24, s27, s28, s48, s49, s50 | S23, s24, s27, s28, s29, s30, s31, s32, s33, s34, s35, s36, s41, s42, s43, s44, s45, s46 s47 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörü | | S15, s16, s37, s38, s39, s40, s48, s49, s50 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | S21 | S6, s7, s8, s9, s10, s14, |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | S25, s26 | S20, s21, s22, s17, s18, s19, |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | S11, s12 | S11, s12, s13 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | | S25, s26, |

3.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Demografik değişkenlere yönelik hipotezlerin analizi için parametrik veya non-parametrik testlere karar vermek için "Normallik Testi" uygulanmaktadır. Bu test için hipotezler;

H0: %95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

H1:%95 güvenle veriler normal dağılımlıdır, şeklinde hipotezler kurulduktan sonra "Kolmogorov-Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testlerinin sonucuna göre normal dağılım gösterip göstermediği yorumlanır.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde iki farklı test olduğu görülmektedir. Bunlardan biri "Kolmogorov Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. Normallik testlerinden "Shapiro-Wilk" testinin sonuçlarına göre karar vermek daha güvenilir olarak düşünülse de iki test sonucuna göre kabul edilebilirdir. Yapılan testlerde çıkan sonuç farklı ise hem parametrik, hem de parametrik olmayan testlerin uygulanması mümkündür.

"Kolmogorov-Smirnov" testi sonucunda bulunan "Sig". değerleri 0. 05'den küçük bulunduğu için tüm gruplarda H1 hipotezleri kabul edilmiştir. Tüm gruplar dikkate alındığında "%95 güvenle, veriler normal dağılımlı değildir sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda, normallik testi sağlanamadığı gerekçesi ile non-parametrik testler ile analiz yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 12. Normallik Tablosu Değerleri

| | Kolmogorov-Smirnov | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----------|--------------------|-----|--------------|--------------|-----|--------------|
| | Statistic | df | Sigma | Statistic | df | Sigma |
| PSME F | , 121 | 130 | , 000 | , 900 | 130 | , 000 |
| ÖYOF | , 181 | 130 | , 000 | , 843 | 130 | , 000 |
| LTF | , 148 | 130 | , 000 | , 880 | 130 | , 000 |
| EMF | , 146 | 130 | , 000 | , 836 | 130 | , 000 |
| LUF | , 143 | 130 | , 000 | , 903 | 130 | , 000 |
| SMF | , 157 | 130 | , 000 | , 934 | 130 | , 000 |

3.3.1. Cinsiyet ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Cinsiyet ile faktörler için farklılık karşılaştırması cinsiyet, yaşa, liderlik tarzına göre analiz yapılmış, tablolaştırılmıştır.

Tablo 13. Cinsiyet ile Faktörler İçin Yaşa Göre Farklılık Tablosu

| Faktörler | Z Tablo Değeri | Sigma Değeri |
|---|----------------|--------------|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | -, 558 | , 577 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | -, 256 | , 798 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | -, 187 | , 851 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | -, 996 | , 319 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | -, 079 | , 937 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | -, 142 | , 887 |

Cinsiyet Değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)farklılık göstermemektedir (Sigma değeri =0, 577), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 798), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 851), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 319), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 937), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 887).

Tablo 14. Yaşa Göre Farklılık Tablosu

| Faktörler | Z Tablo Değeri | Sigma Değeri |
|---|----------------|--------------|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | 2, 570 | , 463 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | 7, 160 | , 067 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | 10, 984 | , 012 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | 6, 588 | , 086 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | 12, 377 | , 006 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | 1, 853 | , 603 |

Yaş değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)farklılık göstermemektedir(Sigma değeri =0, 463), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 067), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermektedir. Çünkü Sigma değeri Alfa değerinden (0, 05) daha küçüktür. (Sigma değeri =0, 012), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 086), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. Çünkü Sigma değeri Alfa değerinden (0, 05) daha küçüktür. (Sigma değeri =0, 006), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 603), Değişiklik olan faktörlerin değişim yönlerini incelemek rank tablolarını incelemek gerekir ve bu faktörlere ait rank tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo 15. Liderlik Tarzı Faktörü için Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar

| Faktör | Yaş | N | Ortalama Rank |
|----------------------------|--------|-----|---------------|
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | 20-29 | 61 | 64, 80 |
| | 30-39 | 35 | 70, 83 |
| | 40-49 | 23 | 47, 39 |
| | 50+ | 11 | 90, 32 |
| | Toplam | 130 | |

Yukarıdaki tablo F3 Liderlik tarzı faktörünün yaşa göre farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde 50 yaş ve üzeri yaş aralığının rankının yüksek, 40-49 yaş grubu aralığının ise ranklarının düşük olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasındaki rank farklılığına sebep olmaktadır.

Tablo 16. Liderlik Uygulamaları Faktörü için Farklılığın Kaynaklandığı Gruplar

| Faktör | Yaş | N | Ortalama Rank |
|-----------------------------------|--------|-----|---------------|
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | 20-29 | 61 | 65, 34 |
| | 30-39 | 35 | 71, 31 |
| | 40-49 | 23 | 45, 46 |
| | 50+ | 11 | 89, 82 |
| | Toplam | 130 | |

Yukarıdaki tablo F5. Liderlik Uygulamaları Faktörünün yaşa göre farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığını göstermektedir. Tablo incelendiğinde 50 yaş ve üzeri yaş aralığının rankının yüksek (89, 82), 40-49 yaş grubu aralığının ise ranklarının düşük (45, 46) olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasındaki rank farklılığına sebep olmaktadır.

3.3.2. Görev ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları

Tablo 17. Görev ile Faktörler İçin Göreve Göre Farklılık Tablosu

| Faktörler | Z Tablo Değeri | Sigma Değeri |
|---|----------------|--------------|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | , 882 | , 830 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | 1, 990 | , 575 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | , 649 | , 885 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | 1, 216 | , 749 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | , 590 | , 899 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | 1, 132 | , 769 |

Görev değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) farklılık göstermemektedir (Sigma değeri =0, 830), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 575), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 885), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 749), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 899), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 769).

3.3.3. Hizmet Süresi ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları**Tablo 18.** Hizmet Süresi ile Faktörler İçin Hizmet Süresi Farklılık Tablosu

| Faktörler | Z Tablo Değeri | Sigma Değeri |
|---|----------------|--------------|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | , 805 | , 977 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | 1, 181 | , 947 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | 2, 826 | , 727 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | 1, 873 | , 866 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | 2, 171 | , 825 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | 6, 813 | , 235 |

Hizmet Süresi değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) farklılık göstermemektedir (Sigma değeri =0, 977). F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 947), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 727). F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 866) F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 825), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 235).

3.3.4. Öğrenim Durumu ile Faktörler İçin Farklılık Karşılaştırmaları**Tablo 19.** Öğrenim Durumu ile Faktörler İçin Öğrenim Durumu Tablosu

| Faktörler | Z Tablo Değeri | Sigma Değeri |
|---|----------------|--------------|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | 1, 923 | , 860 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | , 432 | , 994 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | 5, 772 | , 329 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | 7, 979 | , 157 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | 6, 527 | , 258 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | 2, 665 | , 751 |

Öğrenim durumu değişkenine göre; psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) farklılık göstermemektedir (Sigma değeri =0, 860), F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 994), F3. Liderlik Tarzı Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 329), F4. Ekonomik Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 157), F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 258), F6. Sosyal Motive Faktörü farklılık göstermemektedir. (Sigma değeri =0, 751).

3.4. REGRESYON ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR

Analizlerde değişkenlerden birisinin bağımlı (y), diğerinin (xi) bağımsız olması halinde Y'nin X'in bir fonksiyonu olması durumuna regresyon denilmektedir. Regresyon analizinin en basit anlamda ifadesi; bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasında oluşturulan matematiksel bir denklem şeklindedir. Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişkenle ilgili analiz yaparak, bulunan sonuçlardan tahminler yürütmeyi kapsamaktadır.

3.4.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Verileri

Tablo 20. Araştırma Faktörleriyle İlgili Korelasyonlar

| | F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | F2. Örgütsel Ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | F3. Liderlik Tarzı Faktörü | F4. Ekonomik Motive Faktörü | F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | F6. Sosyal Motive Faktörü |
|---|---------------------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | 1 | ,629** | ,700** | ,683** | ,515** | ,359** |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | ,629** | 1 | ,690** | ,560** | ,492** | ,086 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | ,700** | ,690** | 1 | ,797** | ,689** | ,269** |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | ,683** | ,560** | ,797** | 1 | ,573** | ,373** |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | ,515** | ,492** | ,689** | ,573** | 1 | ,255** |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | ,359** | ,086 | ,269** | ,373** | ,255** | 1 |

Korelasyon tablosu, çalışmada yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tabloda ki faktörler arasındaki ilişki önemli (“1”) olarak bulunmuştur ve regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

3.4.2. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Analizi

Tablo 21. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Tablosu

| | Toplam Kareler | Serbestlikle İlgili Derece | Karelerin Ortalaması | F-Değeri | Sigma. Değeri |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------|----------|-------------------|
| Regresyon | 49,834 | 5 | 9,967 | 36,704 | ,000 ^b |
| Hata | 33,672 | 124 | ,272 | | |
| Toplam | 83,506 | 129 | | | |

Tabloda yer alan Sigma değeri (**0,000**), alfa değeri **0,05'den küçük** çıktığından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 22. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörler İçin Regresyon Analizi

| Model | B | Standart Hatanın Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---|------|-------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | ,381 | ,325 | | 1,172 | ,243 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | ,214 | ,056 | ,305 | 3,817 | ,000 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | ,267 | ,140 | ,226 | 1,903 | ,059 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | ,268 | ,102 | ,258 | 2,620 | ,010 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | ,021 | ,089 | ,019 | ,234 | ,815 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | ,146 | ,053 | ,172 | 2,742 | ,007 |

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri şu şekilde kurulur;

Tablolarda Sigma değerleri için **0,05'den küçük** olanlar için H0 hipotezi kabul edilir ve değişkenlerin arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) = **0, 381** Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk faktörü (F2) + **0, 268** ekonomik motive değişkeni (F4) + **0, 146** sosyal motive değişkeni (F6)

$$F1 = 0, 381 F2 + 0, 268 F4 + 0, 146 F6$$

Tablo 23. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Kareler Ortalaması | F-Tablo Değeri | Sig. Tablo Değeri |
|-----------|-----------------|---------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| Regresyon | 91,984 | 5 | 18,397 | 29,549 | ,000b |
| Hata | 77,201 | 124 | ,623 | | |
| Toplam | 169,185 | 129 | | | |

Tabloda yer alan Sigma değeri (0,000), alfa değeri **0,05'den** küçük çıktığından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 24. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| Model | B | Standart Hatanın Değerinin Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---------------------------------------|----------------|-----------------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | -1, 163 | , 484 | | -2, 405 | , 018 |
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | , 491 | , 129 | , 345 | 3, 817 | , 000 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | , 822 | , 203 | , 488 | 4, 057 | , 000 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | -, 030 | , 159 | -, 020 | -, 186 | , 852 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | , 052 | , 134 | , 032 | , 384 | , 702 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | -, 205 | , 081 | -, 170 | -2, 540 | , 012 |

84

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri şu şekilde kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2),= **0, 018 + 0, 491** psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) + **0, 822** liderlik tarzı değişkeni (F3) - 0, 205 sosyal motive değişkeni (F6)

$$F2 = 0, 018 + 0, 491F1 + 0, 822 F3 - 0, 205 F6$$

3.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo 25. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| | Toplam Kareler | Serbestlikle İlgili Derece | Karelerin Ortalaması | F-Değeri | Sigma. Değeri |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------|----------|--------------------------|
| Regresyon | 91, 984 | 5 | 18, 397 | 29, 549 | , 000^b |
| Hata | 77, 201 | 124 | , 623 | | |
| Toplam | 169, 185 | 129 | | | |

Tabloda yer alan Sigma değeri (**0,000**), alfa değeri 0,05'den küçük çıktığından regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 26. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| Model | B | Standart Hatanın Değerinin Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | -1, 163 | , 484 | | -2, 405 | , 018 |
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | , 491 | , 129 | , 345 | 3, 817 | , 000 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | , 822 | , 203 | , 488 | 4, 057 | , 000 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | -, 030 | , 159 | -, 020 | -, 186 | , 852 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | , 052 | , 134 | , 032 | , 384 | , 702 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | -, 205 | , 081 | -, 170 | -2, 540 | , 012 |

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

1. H1: Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), ile psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 018**),
2. H1: Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), ile liderlik tarzı değişkeni (F3) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),
3. H1: Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), ile sosyal motive değişkeni (F6) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 012**).

Hipotezlerde Sigma değerleri için 0, 05'den küçük olan değerlerin arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve denkleme alınır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur.

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2),= 0, 018 + 0, 491 psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) + 0, 822 liderlik tarzı değişkeni (F3) - 0, 205 sosyal motive değişkeni (F6)

F2= 0, 018 + 0, 491F1 + 0, 822 F3 - 0, 205 F6 ---> Sade Gösterim (Anlatım Kolaylığı İçin)

3.4.4. Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo 27. Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| | Toplam Kareler | Serbestlikle İlgili Derece | Karelerin Ortalaması | F-Değeri | Sigma. Değeri |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------|----------|---------------|
| Regresyon | 46, 253 | 5 | 9, 251 | 85, 670 | , 000b |
| Hata | 13, 389 | 124 | , 108 | | |
| Toplam | 59, 642 | 129 | | | |

Tablodaki Sigma değeri (Sig değeri = 0, 000), alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 28. Liderlik Tarzı Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| Model | B | Standart Hatanın Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---|--------|-------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | , 756 | , 195 | | 3, 887 | , 000 |
| F1. Psiko-sosyal motive edici değişkeni | , 106 | , 056 | , 126 | 1, 903 | , 059 |
| F2. Örgütsel Ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | , 143 | , 035 | , 240 | 4, 057 | , 000 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | , 383 | , 057 | , 436 | 6, 762 | , 000 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | , 250 | , 051 | , 264 | 4, 869 | , 000 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | -, 019 | , 035 | -, 026 | -, 546 | , 586 |

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

1-H1: Liderlik tarzı değişkeni (F3) ile Örgütsel ve yönetsel olumsuzluk değişkeni (F2), arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),

2-H1: Liderlik tarzı değişkeni (F3) ile ekonomik motive değişkeni (F4) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),

3-H1: Liderlik tarzı değişkeni (F3) ile liderlik uygulamaları değişkeni (F5) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**Sig=0, 000**),

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

$$F3 = 0,756 + 0,106 F2 + 0,383 F4 + 0,250 F5$$

3.4.5. Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo 29. Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| | Toplam Kareler | Serbestlikle İlgili Derece | Karelerin Ortalaması | F-Değeri | Sigma. Değeri |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------|----------|---------------|
| Regresyon | 52,491 | 5 | 10,498 | 52,991 | ,000b |
| Hata | 24,566 | 124 | ,198 | | |
| Toplam | 77,057 | 129 | | | |

Tablodaki Sigma değeri (**Sig değeri = 0, 000**) alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 30. Ekonomik Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| Model | B | Standart Hatanın Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---|-------------|-------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | -,032 | ,279 | | -,116 | ,908 |
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | ,196 | ,075 | ,204 | 2,620 | ,010 |
| F2. Örgütsel ve Yönetsel Olumsuzluk Faktörü | -,009 | ,051 | -,014 | -,186 | ,852 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | ,703 | ,104 | ,618 | 6,762 | ,000 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | ,016 | ,076 | ,015 | ,214 | ,831 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | ,106 | ,046 | ,130 | 2,323 | ,022 |

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

1-H1: Ekonomik motive değişkeni (F4) ile psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0,010),

2-H1: Ekonomik motive değişkeni (F4) ile liderlik tarzı değişkeni (F3) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0,000),

3-H1: Ekonomik motive değişkeni (F4) ile sosyal motive değişkeni (F6) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0,022).

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Ekonomik motive değişkeni (F4) = **0,196** psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) + **0,703** liderlik tarzı değişkeni (F3) + **0,106** sosyal motive değişkeni (F6)

$$F4 = 0,196 F1 + 0,703 F3 + 0,106 F6$$

3.4.6. Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo 31. Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| | Toplam Kareler | Serbestlikle İlgili Derece | Karelerin Ortalaması | F-Değeri | Sigma. Değeri |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------|----------|---------------|
| Regresyon | 32, 036 | 5 | 6, 407 | 23, 058 | , 000b |
| Hata | 34, 456 | 124 | , 278 | | |
| Toplam | 66, 492 | 129 | | | |

Tablodaki Sigma değeri (**Sig değeri = 0, 000**) alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 32. Liderlik Uygulamaları Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| Model | B | Standart Hatanın Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---|--------------|-------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | , 948 | , 319 | | 2, 966 | , 004 |
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | , 021 | , 091 | , 024 | , 234 | , 815 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | , 023 | , 060 | , 037 | , 384 | , 702 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | , 643 | , 132 | , 609 | 4, 869 | , 000 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | , 023 | , 106 | , 024 | , 214 | , 831 |
| F6. Sosyal Motive Faktörü | , 053 | , 055 | , 070 | , 967 | , 335 |

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

H1: Liderlik uygulamaları değişkeni (F5) ile liderlik tarzı değişkeni (F3) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 000),

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Liderlik uygulamaları faktörü (F5) = **0, 948** + **0, 643** liderlik tarzı değişkeni (F3)

$$F5 = 0, 948 + 0, 643 F3 +$$

3.4.7. Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Analizi

Tablo 33. Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| | Toplam Kareler | Serbestlikle İlgili Derece | Karelerin Ortalaması | F-Değeri | Sigma. Değeri |
|-----------|----------------|----------------------------|----------------------|----------|---------------|
| Regresyon | 24, 982 | 5 | 4, 996 | 6, 847 | , 000b |
| Hata | 90, 488 | 124 | , 730 | | |
| Toplam | 115, 469 | 129 | | | |

Tablodaki Sigma değeri (**Sig değeri = 0, 000**) alfa değerine göre küçük çıktığından regresyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Tablo 34. Sosyal Motive Faktörü İçin Regresyon Tablosu

| Model | B | Standart Hatanın Değeri | Standart Katsayılar | T Tablo Değeri | Sigma. B Değeri |
|---|---------------|-------------------------|---------------------|----------------|-----------------|
| (Constant değeri) | 1, 150 | , 526 | | 2, 188 | , 031 |
| F1. Psiko-Sosyal Motive Edici Faktörü | , 392 | , 143 | , 333 | 2, 742 | , 007 |
| F2. Örgütsel ve Yönetmel Olumsuzluk Faktörü | -, 241 | , 095 | -, 291 | -2, 540 | , 012 |
| F3. Liderlik Tarzı Faktörü | -, 127 | , 233 | -, 092 | -, 546 | , 586 |
| F4. Ekonomik Motive Faktörü | , 392 | , 169 | , 320 | 2, 323 | , 022 |
| F5. Liderlik Uygulamaları Faktörü | , 140 | , 145 | , 106 | , 967 | , 335 |

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra faktörler arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenir ve ilişkileri inceleyecek hipotezler şu şekilde kurulur;

H1: sosyal motive değişkeni (F6) ile psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 007),

H1: sosyal motive değişkeni (F6) ile Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 012),

H1: sosyal motive değişkeni (F6) ile Ekonomik motive değişkeni (F4) arasında anlamlı bir ilişki vardır. (Sig=0, 022),

Sig değeri 0, 05'den daha az çıkarsa değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunur ve B katsayıları ile denkleme alınır. Sabit Katsayının sig değeri alfa değerinden(=0, 05) küçük olduğundan denkleme alınmalıdır. Faktörlerin Sigma değerleri ise hem tabloda hem de ait oldukları hipotezlerin yanında verilmiştir. Bu Sigma değerlerine göre denkleme alınacak faktörler Sigma değerleri, 0, 05 değerinden (alfa) küçük olanlardır. Denklem aşağıdaki gibi kurulur;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Sosyal motive değişkeni (F6) = **1, 150** + **0, 392** psiko-sosyal motive edici değişkeni (F1)-0, 241 Örgütsel ve yönetmel olumsuzluk değişkeni (F2), +0, 392 Ekonomik motive değişkeni (F4).

$$F6 = 1, 150 + 0, 392 F1 - 0, 241 F2 + 0, 392 F4$$

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyası açısından çalışanların motivasyonunu sağlanması önemlidir. Motivasyon çalışanın performansını arttırması etkili bir araç olmakla beraber işletmenin karlılığı açısından da gereklidir. Motivasyonu düşük bir çalışandan işletmenin verimliliğini artırıcı bir etkinlik beklenemez.

Çalışanları motive etmek, işletmenin verimini arttırmak amacıyla ekonomik motive faktörlerinin yanı sıra, psiko-sosyal motive edicilerinde önemli olduğu belirtilebilir. Bu nedenle, işletmelerde motive edici faktörlerin sağlanması ve çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri yönünde teşvik sağlayıcı araçların kullanılması gerekmektedir.

Yapılan araştırmada ekonomik, yönetmel örgütsel motivasyon hareketleri ve psiko-sosyal motive edici faktörler ele alınmış ve liderlik tarzları ile ilişkileri araştırılmıştır. Araştırmada çalışanların demokratik özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı 20-29 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan katılımcıların 37'si kadın 93'ü erkek çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışan bireylerin motivasyonunda ve işletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmesinde etkin bir liderin varlığı önem teşkil eder.

Bu nedenle işletme açısından liderlik vasıflarına sahip bireylerin bulunması ve çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir.

İş ile arasında yüksek bir bağımlılığı bulunan çalışanların işyerinde çalışmaya devam ettikleri görülebilir. Bunun yanı sıra kişisel özelliklerin örgüt bağımlılığına etkisi oldukça fazladır. Kişisel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işyerinde çalışma süresi gibi birçok faktörden oluşmaktadır.

Bir işletme koyduğu hedefe ulaşmak istiyorsa öncelikle çalışanlarına belirlediği hedeflerini anlatmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanları ile bir araya gelerek hedeflerini belirtmeli ve bu yöndeki çalışmalarını onlara açıklamalıdır. Çalışanların motivasyonunu artırma konusunda yetkilendirme önemlidir. Üstten alta aktarılan otorite anlamına gelen yetkilendirme, her kademedeki bireylerin veya grupların mevcut yeterlilikleri kullanarak inisiyatif almalarını ve sorun çözme konusunda yetki sahibi olmalarını kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Bu ise çalışanlarla işletme arasında bütünleşmeyi sağlamak ve çalışanların kendilerini kanıtlamak için bir fırsatı yaratmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarına bu imkanları vermesi gerekir.

Çalışanların işletmelerin karar alma süreçlerine dahil olmaları motivasyon verici bir unsurdur. Bir birimdeki bütün çalışanların hem fikir olduğu bir konuda alınan kararlar hem sağlıklı hem de verimli sonuçlar elde edilebilir. Çalışanlara, işletme tarafından eğitim verilmesi etkili motivasyon yöntemlerinden birisidir. İşletmelerin çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri yönünde eğitim programları uygulaması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını kurslar, seminerler, fuarlar, konferanslar gibi birçok etkinliğe yönlendirmelidir.

Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, örgüt yararına beklenen daha fazla çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyulması çalışanların örgüte bağımlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın düşüklüğü, devamsızlık, düşük performans, işten ayrılma gibi birçok olumsuzluğu ortaya çıkarır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi ve verimli olduğu görülebilir. Çalışanların örgüte bağlılıkları yüksekse, işlerinde kalmaya devam ederler ve işletmenin amaçları gerçekleştirilmesi yolunda daha çok gayret gösterirler. Dolayısıyla işten ayrılmayı tercih etmezler.

Çalışanların işletmeye ilişkin düşünceleri işletmeyi güvenilir bulup bulmamaları işletmeye olan bağlılıklarını etkilemektedir. Bu nedenle işyerlerinde onları yönlendirici etkin liderlerin varlığı önemlidir. Çalışanlar işyerinde beklentilerinin karşılandığını görüyorlarsa işi olan bağlılıklarını artıracaklardır.

Araştırmadaki ankete katılan 130 kişidir. Katılımcıların 37'si kadın ve 93'ü erkektir. Ankete katılan toplam 130 kişiden %28,5'i erkek katılımcılardan ve %71,5' i kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Bireysel demokratik özelliklerinden birisi de cinsiyet durumudur. Cinsiyetin işletmelere bağlılık ve tutarlılıkla bir ilişkisi bulunmaktadır. Kadınların erkeklere nazaran daha çok bağımlılık gösterdiği belirtilebilir. Bunun nedeni olarak da kadınların istedikleri konuları erkeklerden daha zor elde etmeleri ve bu yüzden de örgütü üyeliklerinin daha fazla önem arz etmesi gösterilebilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi olan yaş kriteri ile bağlılık arasında çoğu kez olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilebilir. Yaşın ilerlemesi, çalışanların ikinci bir iş bulma fırsatını daralmasına ve bu süreçte yükselen maliyetlerin ortaya çıkması söz konusudur.

Ankete katılan kişilerin demokratik özellikleri dikkate alındığında büyük bir kısmının yönetici katılımcı ve ofis memurları olduğu görülmektedir. Sayısal olarak veriler ise şöyledir; 130 kişiden 57' yönetici, 59'u ofis memuru, 7'si Şef ve 7'si stajyerdir.

Çalışanların hizmet süresi işletmeye yaptıkları yatırımların bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Hizmet süresi arttıkça çalışanların örgüte yaptığı yatırımların ve çabaların arttığı yönünde genelde bir varsayım mevcuttur.

Katılımcıların 10'u (%7, 7) ilköğretim, 8'i (%6, 2) Lise, 67'si (%51, 5) üniversite, 39'u (%30) yüksek lisans, 3'ü (%2, 3) doktora 3 kişi (%2, 3) diğer öğrenim durumuna sahip olduğu gözlemlenmiştir. Yaş ve hizmet süresi karşılaştırmasının tersine eğitim durumu karşılaştırmasının sonuçları eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu zayıf ilişkin eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentilerinin örgütün karşılamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklanabilir. Eğitimli bireyler işletmeden ziyade bir mesleğe daha çok bağlı kalmayı tercih edebilirler. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha fazla alternatif iş olanaklarına sahiptirler. Söz konusu bireyler belirli bir firmaya bağlı kalmak istemezler.

Örgütsel ve yönetsel motive ediciler açısından hedef belirleme, yetki ve sorumluluk denkliği, yetkilendirme, kararlara katılma, yükselme olanakları, esnek çalışma şartları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve eğitim imkanlarının sağlanması önem teşkil etmektedir. Psiko-sosyal motive edici faktörlere dayalı motivasyon uygulamaları çalışanların işletme olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Çalışanların işletmelerdeki faaliyetlerinden dolayı sözlü ya da yazılı olarak takdir görmeleri, yetki ve sorumluluklarının artırılarak eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının sağlanması önemlidir. Bütün bunlar çalışanları ekonomik bir çıkar sağlamaktan daha çok psikolojik ve sosyal destek sağlayan temel psiko-sosyal motivasyon faktörleridir. Psiko sosyal açıdan motivasyonun çalışanları örgü daha çok bağladığı belirtilebilir.

Motivasyon araçlardan bazıları şunlardır; karara katılma, performans değerlendirme, iletişim, fiziksel çalışma şartları gibi. İşletmelerde çalışanları kuruma bağlayan tek faktör ekonomik amaçlar değildir. Psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.

Örgütsel ve yönetsel birtakım faktörler ile çalışanların motivasyonlarının sağlanması, işletmeler tarafından kullanılan uygulamalardır. Yetkilendirme, kalite çemberleri, grup ve takım çalışması gibi motivasyonel faaliyetler önem taşımaktadır.

Analizlerin sonuçlarına göre, işletmede çalışan bireylerin üzerinde etkili olan psiko-sosyal motive edici faktörler ile ekonomik motive faktörleri arasında birbirlerini etkileyen bir ilişki mevcuttur. Çalışanların, çalıştıkları işletmelerinde bağımsız çalışma olanaklarının varlığı, yaptıkları işten takdir görmeleri, ödüller almaları, değeri statülerinin sağlanması gibi birçok psiko-sosyal motive edici faktör önemli motivasyon yöntemlerindedir. İş görenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve ekonomik yönden de gerekenlerin yapılması durumunda hem işletme hem de çalışan açısından pozitif etkiler ortaya çıkacaktır.

KAYNAKÇA

- Bayo Moriones, J. A., Galdon-Sanchez, J. E., & Güell, M. (2004). Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data. Evidence from Plant Level Data (September 2004).
- Bilecen, N. (2000). Motivasyonun İş Verimi Üzerindeki Etkileri, (s.72), 2020 ve Ötesi Dergisi, Ankara.
- Bosiok, D. & Novi, S. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 1(2), 64-77.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Güney S. (2012). Liderlik, (s.26), Nobel Yayın, Ankara.

- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne
- Newstrom, J.W. (2010). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill Education Publications.
- Küçükahmet, L. (2001). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Sargut, S. ve Aktaş, M. (2011). *Kültürel değerler ve liderlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşbaş, R. H. (1998). Firmaların bünyelerindeki satış elemanlarının Motivasyonunu arttırmada kullandıkları Maddi Olmayan Motivasyon yöntemlerinin satış yöneticilerinin bakış Perspektifiyle değerlendirilmesi Ve ilaç sektörü üzerine Bir Uygulama. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.