

# Lider Davranışlarının Çalışanların Motivasyonlarına Ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Uygulama

Duygu Cantürk<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

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

## Özet

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve örgütsel bağlılıklarının güçlenmesinde yöneticilerin sergilediği liderlik rolü büyük önem taşımaktadır. Yeni çağın gereklerine ve rekabet gücüne yetişme çabası, işletmeleri etkilediği gibi çalışanları da etkilemektedir. Çalışanların bu uyum süreçlerine adapte olmaları yöneticileriyle olan etkileşimleriyle doğru orantılıdır. Bu çalışmada lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. İstanbul’ da tekstil sektöründe yer alan özel firmaların farklı pozisyonlarında çalışan 400 iş gören ile saha çalışması yapılmış ve sonuçlar analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir. Hipotez testlerinin neticeleri araştırma şeklimizi doğrulamaktadır. 400 çalışanın cinsiyet dağılımları %54,8’i (219) kadın, %45,3’ü (181) erkek şeklindedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri %96,5’i (386) üniversite mezunu iken, %3,5’i (14) lise ve dengi bir okul mezunudur. Katılımcıların %80,3’ü (321) ast, %19,8’i (79) yönetici konumundadır. Lider yönetici davranışları ile motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları arasında yapılan incelemelerde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmektedir ( $p < 0,05$ ). Bu kavramların katılımcıların yaşları ve çalışma süreleri ile olumlu yönde etkileşimi olduğu da ortaya çıkmaktadır ( $p < 0,05$ ). Fakat lider davranışlarının, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının; eğitim durumu, çalışanın kadrosu ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Sonuç olarak; lider yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmasıyla birlikte, 25 ve 45 yaş arası personellerin, eğitim yeterliliği, yaş verimliliği ve tecrübeleri doğrultusunda alternatif işlere yönelme eğiliminin fazla olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları çalışmalarını yapıırken bahsi geçen kitledeki personellerin örgütsel bağlılıklarını besleyecek faaliyetlerde bulunmak ve kalifiye tabir edilen işgücünün tedarik ve süreklilik aşamalarına daha fazla önem vermek gerektiği ön görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Davranışları, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık.

## The Impact Of The Leading Behavior On The Motivations Of The Employees And The Organizational Commitment: An Application In Istanbul Textile Sector

### Abstract

The leadership role of the managers is crucial for ensuring the motivation of employees and strengthening their organizational commitment. The efforts to catch up with the requirements and competitiveness of the new age affect the employees as well as the employees. The efforts to reach the requirements of the new age and competitiveness affect the employees as well as the workplaces. Field work was carried out with 400 employees working in different positions of private firms in textile sector in Istanbul and results were analyzed and findings were evaluated. The results of the hypothesis tests confirm our research. The gender distribution of 400 employees was 54.8% (219) female and 45.3% (181) male. The educational level of the participants was 96.5% (386) university graduates and 3.5% (14) high school and equivalent school graduates. 80.3% of the participants (321) were subordinates and 19.8% (79) were managers. In the investigations made between the leader manager behaviors and the concepts of motivation and organizational commitment; A statistically significant effect was found ( $p < 0.05$ ). It is also observed that these concepts have positive interaction with the ages and working hours of the participants ( $p < 0.05$ ). But the leader's behavior, motivation and organizational commitment concept; It was found that there was no significant difference between the educational status, the staff and gender variables ( $p > 0.05$ ). As a result, it is understood that the leadership behaviors have an impact on the motivation and organizational commitment of the

employees. Personnel between the ages of 25 and 45; It is understood that the tendency to turn to alternative jobs due to good education, age and experience. It is foreseen that in the course of human resources activities, it is necessary to carry out activities that will increase the organizational commitment of the mentioned personnel and to give more importance to the continuity and continuity of quality workforce.

**Keywords:** Leader Behavior, Motivation, Organizational Commitment.

## 1.Giriş

\_\_\_Motivasyon, iş yaşamında ve sosyal hayatta başarıya etki eden en önemli faktörlerdendir. İnsan hareketlerine etki eden ve onları belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye yönelten unsurlardandır. Bu sebeple, örgütlerde yapılan çalışmanın veya işin verimli olabilmesi için insan kaynaklarının rolü ve motivasyonu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Motive olmuş ve işini severek yapan bireylerin performansını etkileyen diğer bir unsur örgütsel bağlılıklarının derecesidir. Örgütsel bağlılığın ve motivasyonun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri örgütsel çıkarlar üzerindeki etkinliklerini arttırmaktadır. Lider yöneticiler; bağlılığın ve motivasyonun yükselmesine etki edebilme kabiliyetleri sayesinde örgütsel hareketlere kolayca yön verebilir, bu sayede işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırabilirler. Bu araştırmada, lider davranışlarının çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmektedir.

## 2.Motivasyon

Motivasyon, bireylerin bir gayeyi yerine getirmek amacıyla kendi iradeleriyle hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kişileri bu yönde hareket etmeleri için şevk eden şey etraflarından beslendikleri dürtülerdir (Okutan, 1999, s. 71).

Motivasyonun; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört türü bulunmaktadır.(Boone, 1987, s. 109). Motivasyon türlerini birbirlerinden net şekilde ayırmak mümkün değildir. Kişilerin karakterlerinin birbirinden farklı olması sebebiyle, ne zaman ne tür davranışlarda bulunacağını tahmin etmek zordur Bu nedenle yöneticilerin insan davranışlarını çok iyi analiz etmeksigerekmektedir (Aşan, 2007, s. 36).Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını artırmak için iletişim becerilerini geliştirmelidir (İrge, 2015, s. s.156-169)

Motivasyon türlerini tam anlamıyla ayırt edebilmek için motivasyon teorilerini detaylı şekilde anlayabilmek ve uygulayabilmek gerekmektedir. Motivasyon teorileri başlıklar halinde aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

### 2.1.Motivasyon Teorileri

Örgüt yöneticileri bir takım yöntem ve yaklaşımlar geliştirerek personellerin motive edilmesine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Konuyla ilgili birden çok teori türünden söz etmek mümkündür. Motivasyon teorileri iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar: Kapsamına göre motivasyon türleri ve sürece göre motivasyon süreci olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2001, s. 513).

#### 2.1.1.Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri, dört şekilde tanımlanmaktadır (Balcı, 1995, s. 71).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, insanların ihtiyaçları beşe ayrılır ve şu şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2001, s. 536):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, uyuma... (Şirketler için: Ücret ve iyi işyeri ortamı...)
- Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği... (Şirketler için: İş güvenliği, adalet, emeklilik...)
- Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık... (Şirketler için: Ait olma, yönetici ilgisi...)
- Özsaygı ihtiyacı: Tanınma, prestij... (Şirketler için: Takdir edilme, terfi...)
- Kendini tamamlama ihtiyacı: Yetenek Geliştirme... (Şirketler için: Doyurucu iş)

Herzberg'in çift faktör teorisine göre, kişinin direk işiyle alakalı olan kazanç ve başarılarının kendini en iyi hissettiği, işle ilgili olmayan kazanç ve başarılarının ise kişinin kendisini en kötü hissettiği tatmin şekli olduğunu ileri sürmektedir. Motive edici faktörler; iş, konum, terfi, sorumluluk vb. şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 1989, s. 308):

McClelland'ın üç güdü teorisine göre, motivasyon için üç ana unsur bulunmaktadır ve bu üç unsuru; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilme şeklinde sıralamaktadır. Başarının kişiyi motive eden en önemli kaynaklardan biri olduğunu ve bunun tüm dünyada aynı ehemmiyete sahip olduğunu savunmaktadır (McClelland, 1961, s. 38).

Vig teorisi, Clayton Alderfer' in geliştirmiş olduğu bir yaklaşımdır. Kısmen Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin sadeleştirilmiş haline benzeyen bu yaklaşımda, ihtiyaçların sıralaması önemsenmektedir. Maslow' un teorisinde olduğu gibi önce alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilmeli ve sırayla üst kademelere çıkılmalıdır (Özalp, 2005, s. 324).

### 2.1.2.Sürece Göre Motivasyon Teorileri

Sürece Göre Motivasyon teorisinin temel prensibi, kişilerin ne maksatla nasıl motive edileceklerini incelemektir. Bir davranışın tekrarlanmasının veya tekrarlanmamasının nasıl sağlanacağını incelemektedir ve sekiz farklı teoriden oluşmaktadır (Yüksel, 1998, s. 129).

Davranış şartlandırma veya pekiştirme teorisi, şartlanmaya dayalı bir teori türüdür. İşin amacı dışına çıkıp sadece ödüle yönelik bir performansa teşvik etmesi sebebiyle eleştirilebilmektedir (Durak, 1998, s. 81).

Beklenti teorisi, Vroom teorisini temel alır fakat farklı ilavelere sahiptir. Yüksek azmin hep yüksek performansa ulaştırmayacağını ve bu durumda azmin yeterli yeteneğe sahip olunmadığı sürece etkili olmayacağını savunmaktadır (Eren, 1998, s. 431).

Eşitlik Teorisini; çalışanların patronlar tarafından eşit şartlarda değerlendirilme isteği ve bu durumun çalışma motivasyonuna etki ettiği konusunu incelemektedir (Koçel, 1989, s. 322). Adams' a göre eşitlik konusundaki tatmin motivasyonu kesinlikle etkilemektedir. Kişiler bu karşılaştırmayı kendi kurdukları oransal bir sistemle yapmaktadır (İrge, 2016, s. 88).

Öğrenme Teorisi, işçilerin motive edilme sürecinin öğrenme eylemiyle eşdeğer ilerlemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Öğrenme eylemi devam ederken pozitif ilerlemelere ödül, negatif geri dönüşlere ise caza vererek motivasyon araçları aktif olarak kullanılabilir (Newstrom, 1997, s. 134).

Sosyal Öğrenme teorisine göre motivasyonu etkileyen üç yol bulunmaktadır. Bunlar; kişinin istediği şeye ulaşma isteği, istediği şeyin kişi için önemi ve kişinin o işe karşı yaklaşımıdır (şimşek, 2001, s. 312).

İnsancıl Yaklaşım teorisi, herkesin bir şekilde motivasyonunun olduğunu ileri sürmektedir. Önemli olanın, yönlendirmeyi istediğimiz yönde güdülenip güdülenmeme durumu olduğunu savunmaktadır (Gümüş, 2012, s. 21).

Bilişsel yaklaşım teorisi, içsel motivasyonu dikkate almaktadır. Bu durum çocuklar üzerinde çok daha net gözlemlenmektedir (Erdoğan, 1997, s. 62).

McGregor' un geliştirdiği X ve Y teorisini ile W ve Z teorilerine, göre insanların çalışma ortamı beklentilerini, işleriyle ilgili fikirlerini ve onları motive eden psikolojik dürtüleri farklı gruplara ayırmak gerekmektedir. Bir işçiyi analiz ederken önce X-Y, sonra W-Z olarak ifade edilen psikolojik analiz yöntemlerini kullanarak motive edilmeleri için gerekli yöntemleri saptamaktadır (Can, 1994, s. 49). Motivasyon kavramının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkileri bulunmaktadır. Bu sebeple sıradaki bölümde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır.

## 3.Örgütsel Bağlılık

Globalleşmeye bağlı olarak, her alanda seri değişimler yaşanmakta ve bu değişimler sürecinde dünya çok daha küçülmekte, sınırlar ortadan kalkmakta, rekabet piyasası günden güne şiddetlenmektedir. Bu acımasız ve çekişmeli rekabet piyasasında varlığını devam ettirmek için bu gelişime uyum sağlamak zorunda kalan iş yerleri insan faktörüne önem vermektedir (Albrecht, 1988, s. 51).

Nitelikli, kabiliyetli, uyumlu ve sadık çalışanlara sahip örgütlerin tartışmasız rakiplere oranla başarısı kaçınılmazdır. Her ne kadar insan gücünün yerini teknolojik gelişimler alsada insani yaratıcılığın önüne hiçbir mekanik aracın geçemeyeceği bir gerçektir. Bu sebeple örgüt içi insan gücünün sürekliliği ve garantisi desteklenmelidir. İnsan gücünün kendi iradesiyle örgüte bağlılığı arttırmaya çalışılmalıdır (Akıncı, 2007, s. 55).

Örgütsel bağlılığı geliştiren en önemli etken bağlılık yönelimidir. Bu yönelimlerin ilki karakteristik özelliklerdir. Örneğin; karakteristik özellikleri güçlü olan ve hedefleri yüksek olan kişiler, topluluk içerisinde bağlılığı daha az olan kişilere nazaran daha başarılı olacaktır. Bu yönelimlerin ikincisi ise kişinin çalıştığı yerden beklentileridir. Kişinin beklentilerini karşılayabilen bir işe sahip olması duygusal tatmin sağlaması sebebiyle bireyi olum yönde bağlılığa motive edecektir. Üçüncü unsur ise iş yeri seçim faktörleridir. Bunlar kişinin o iş yerine başlama kararını etkilemektedir (Erdil, 2004, s. 76-92) Bu bölümde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerinde durulacaktır.

### 3.1.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgüte olan sadakatin ilerlemesi ya da azalmasının sebeplerinin tespit edilmesi ve bağı artırmak veya azaltmak için yapılması gerekenlerin tespit edilmesine etki eden faktörlerdir. İki başlık altında incelenmektedir. Bunlar; kişisel-demografik faktörler ve örgütsel faktörlerdir. (Gümü, 2012, s. 107)

Kişi ve grup arasındaki sadakat bağının, insanların kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Bu konudan birçok araştırma yapılmakta ve bunun doğruluğu test edilmektedir. Bu analizler yapılırken yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve mesai saati sürelerinin üzerinde durulmuştur. (İnce, 2005, s. 96)

Örgütsel faktörler şu şekilde sıralanır: İşin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel ödüller, algılanan örgütsel destek, örgütsel iletişim, örgüt kültürü (İnce, 2005, s. 65)

#### **4. Liderlik**

Eski çağlardan bu yana başarı gösteren ülkelerin geçmişlerine bakıldığında kitleleri yönlendirebilen lider vasıflarına sahip bireylerin etkileri gözlenmektedir. Bu tür liderlere sahip devletler, diğer devletlerin baskısı altında kalmak zorunda olmamışlardır. Sadece devlet yönetiminde değil hayatın tüm alanında liderlik etkisinin gücü birçok başarıyı beraberinde getirmektedir. Rekabet çağı yaşadığımız bu dönemde başarılı olmak için öncü düşünmenin önemi kaçınılmazdır (Özutku, 2007, s. 332).

Liderlerin davranışları; çözüm odaklı iletişimci bir yapı oluşturmak, lider ve diğer kişiler arasındaki iletişim, iletişimin türü ve uygunluğunun belirlenmesi, grup içerisinde saygı ve güven oluşturmak gibi amaçlara yöneliktir. Liderlerin etkili şekilde yönetebilmesi için rolünü iyi belirlemesi ve kendini kabul ettirmesi gerekmektedir. Bunun için faaliyet yöntemlerini doğru belirlemesinin ve grubun ihtiyaçlarını çok iyi tespit etmesinin karşılığı olumlu olacaktır (Serinkan, 2012, s. 151).

##### **4.1.Liderlik Türleri**

Liderlik biçimleri şekilsel ve şekilsel olmayan olarak sınıflandırılmıştır. Örneğin biçimsel olmayan liderlik türlerinde liderin resmi tam yetkiye sahip olma zorunluluğu yoktur. Birkaç liderlik türü çeşidi ise şunlardır (Şahin, 2004, s. 524):

- Emir verici lider: Yönetimde müdahale edilmesi gereken yeni şeyler olduğu zaman lider emir vermek zorunda kalabilmektedir.
- Koç tipi lider: Standart koçluk sistemi gibidir, kılavuzluk yapacaktır.
- Katılımcı lider: Düşük bir yönetimi kaliteyle yükselten lider modelidir.
- Yetkilendirici lider: Yetki devri kullanmadan az yönlendirmeye yönetme şeklindedir.
- Kendi kendine lider: İçsel motivasyonla kendi kendisini yetiştirmesidir.
- Ruhsal liderlik: İşe duyulan isteğin artırılmasına yönelik ruhsal yönden destekleyerek yönetme modelidir.
- Dönüştürücü lider: lider yetişmesine yönelik teşviklerde bulunma şeklindedir.

##### **4.2.Liderlik Ve Motivasyon İlişkisi**

Gelişmiş ülkelerde insanlara baskı yaparak iş yapmalarını sağlamak oldukça zordur. Bu durumda motive ederek vazifeleri yapmalarını sağlamak daha kolay olmaktadır. Liderler, onları takip eden bireylere karşı motive edici olurlarsa yenilenme işleyişi çok daha kolay olacaktır. Başarılı olan, tüm iş iyi yapan bir grubun başında muhakkak ki bir lider yönetici olduğu görülmektedir(Güney, 2015, s. 252).

Bireylerin toplumsal konularda dengede olabilmesi için eksiklik yaşamaması gerekmektedir. Gerek biyolojik gerek psikolojik gerekse toplumsal faktörler mevcut olmadıkça bireyin denge arayışı devam edecektir. Bu dengeyi besleyen dürtüleri tatmin etme ihtiyacı duyulmaktadır. Bahsi geçen ihtiyaçların doyumu için uygun ortamın oluşması gerekmektedir çünkü her ihtiyaç her ortamda giderilememektedir. Uygun ortamın oluşmasıyla ortaya istekler çıkar ve elverişli seçenekler aranmaya başlanır. Son olarak tatmin duymakla denge bulma aşamaları sona ermektedir (Bursalıoğlu, 1982, s. 207).

##### **4.3.Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Liderlerin, üyeler arasındaki ilişkileri net olarak belirlemeleri örgüte olan bağlılığı arttıracaktır. Bununla birlikte liderlerin cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade destek verici bir tutum sergilemeleri örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Erdoğan, 1997, s. 138).

Örgütlerde takım çalışmasını oluşturan ve işbirliği içerisinde hareket edebilmelerini sağlayan, örgütü etkili kılan, maddi ve manevi bütün kaynakları harekete geçiren ögenin yöneticiler olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere, teknolojiye ve nitelikli çalışanlara sahip olursa olsun, bunlar etkili bir şekilde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır (Özutku, 2007, s. 9)

Gerek iş gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir lider gereklidir (Şimşek, 2001, s. 84). Örgütler hem iş hem de sosyal amaçlı organizasyonlardır. İşyerindeki aşırı iş bölümü uzmanlaşmayı engellemekte ve yapısal karmaşıklığa

yol açmaktadır. Son yüzyıldaki hızlı gelişim, yeni meslekleri ortaya çıkarmış ve ihtisaslaşmaya yol açmıştır (İnce, 2005, s. 75) Bu bölümde, araştırma konumuzun değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve lider davranışlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri istatistiksel veriler kullanılarak incelenmiştir.

## 5. Materyal Ve Yöntem

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında lider yöneticilerin davranışlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkisi olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Lider yöneticilerin davranışlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı, var ise hangi değişkenleri etkilediğinin saptanması araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 24 Paket Programı kullanılmıştır. Uygulamada kullanılan anket 36 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda ilk 5 soru demografik özelliklerin tespiti ile ilgilidir. Geriye kalan sorular ise 5'li likert ölçeğiyle hazırlanmıştır. Lider davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorular daha önce "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. (Koçak, 2012) Motivasyonla ilgili sorular daha önce "Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Motivasyon Seviyeleri İlişkisi" isimli çalışmada kullanılmıştır. (Türker, 2014, s. 324-356)

### 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi; İstanbul'da tekstil alanında faaliyet veren firmalarda idari bölümlerde çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan veriler ışığında lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları ile cinsiyet, yaş, çalışması, pozisyon ve eğitim durumu faktörleri arasında bağlantı olup olmadığı hipotezlerin test edilmesiyle incelenmiştir. Toplam 400 kişiye tesadüfi örnekleme yöntemiyle anket uygulanmıştır.

## 6. Bulgular

SPSS (Statistical Package for Social Scientist) 24 programı kullanılarak elde edilen verilerin güvenilirlik analizi ve frekans analizleri yapılmış, daha sonra hipotezler açıklanarak fark testleri uygulanmıştır.

### 6.1. Frekans analizleri

Frekans analizleri her bir anket sorusu için uygulanarak, sorulara verilen cevapların frekans değerlerine SPSS 24 paket programı üzerinden ulaşılmıştır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı**

Cinsiyet Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	181	45,3	45,3	45,3
Kadın	219	54,8	54,8	100
Toplam	400	100	100	
Yaş Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
25 Yaş ve Altı	115	28,8	28,8	28,8
25-29 Arası	124	31	31	59,8
30-34 Arası	86	21,5	21,5	81,3
35-39 Arası	46	11,5	11,5	92,8
40-44 Arası	12	3	3	95,8
45 Yaş ve Üstü	17	4,3	4,3	100
Toplam	400	100	100	
Eğitim Durumu Dağılımı				

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Lise ve Dengi	14	3,5	3,5	3,5
Üniversite	386	96,5	96,5	100
Toplam	400	100	100	

  

Kadro Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Yönetici	79	19,8	19,8	19,8
Ast	321	80,3	80,3	100
Toplam	400	100	100	

  

Çalışma Süresi Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1 Yıldan Az	111	27,8	27,8	27,8
1-5 Yıl Arası	205	51,3	51,3	79
6-10 Yıl Arası	53	13,3	13,3	92,3
11-15 Yıl Arası	20	5	5	97,3
15 Yıl ve Üstü	11	2,8	2,8	100
Toplam	400	100	100	

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Tablo 1.'de görüldüğü gibi incelendiğinde %54,8'i (219) kadın, %45,3'ü (181) erkek olduğu görülmektedir. Tablo 1. Üzerindeki verilere bakıldığında, katılımcıların yaş dağılımları %31'i (124) 25-29 yaş aralığında iken, %28,8'i (115) 25 yaş ve altında, %21,5'i (86) 30-34 yaş aralığında, %11,5'i (46) 35-39 yaş aralığında, %4,3'ü (17) 45 yaş ve üzerinde, %3'ü (12) se 40-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim düzeyi Tablo.1. üzerinde görüldüğü gibi, %96,5'i (386) üniversite mezunu iken %3,5'i (14) lise ve dengi bir okuldan mezundur. Katılımcıların %80,3'ü (321) ast, %19,8'i (79) yönetici konumundadır. Katılımcıların kadrolarına göre frekans dağılımları Tablo 4.'de belirtilmiştir. Katılımcıların çalışma süresi dağılımı incelendiğinde %51,3'ü (205) 1-5 yıl arası süredir çalışırken, %27,8'i (111) 1 yıldan az süredir, %13,3'ü (53) 6-10 yıl arası süredir, %5'i (20) 11-15 yıl arası süredir ve %2,8'i (11) 15 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

## 6.2.Güvenilirlik Analizleri

**Tablo 2: Güvenirlik Analizi**

Ölçek	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Motivasyon	,976	19
Liderlik	,950	5
Liderlik	,903	7

Cronbach's Alpha değerinin yorumu şu şekildedir (Yüksekbilgili, 2017, s. 171-180)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenirlige sahiptir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde her üç ölçek içinde yüksek derecede güvenilirdir sonucuna ulaşılmaktadır.

## 6.3.Normallik Testi

**Tablo 3: Normallik Testi**

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivasyon	,153	400	,000	,929	400	,000
Lider Davranışları	,187	400	,000	,919	400	,000
Örgütsel	,144	400	,000	,953	400	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk değerleri incelendiğinde her üç ölçek için de sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  RED, %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

#### 6.4.Araştırmanın Sonuçları

**Tablo 4: Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 1**

Ranks				
	Lider Davranışları	N	MeanRank	
Motivasyon	1,00	21	37,05	
	2,00	46	64,91	
	3,00	114	145,07	
	4,00	154	235,31	
	5,00	65	364,02	
	Total	400		

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	278,045
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Lider Davranışları

$H_0$  1: Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  1: Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  1 RED,  $H_1$  1 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların lider davranışları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde katılımcıların lider davranışları arttıkça motivasyonlarının arttıkları görülmektedir.

**Tablo 5: Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 2**

Ranks			
	Lider Davranışları	N	MeanRank
Örgütsel Bağlılık	1,00	21	47,98
	2,00	46	80,23
	3,00	114	155,25
	4,00	154	229,69
	5,00	65	345,12
	Total	400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	216,643
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Lider Davranışları

$H_0$  2: Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  2: Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  2 RED,  $H_1$  2 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların lider davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır

sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde benzer şekilde katılımcıların lider davranışları arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

**Tablo 6: Cinsiyete Göre Fark Testi 1**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Motivasyon
Mann-Whitney U	19296,500
Wilcoxon W	43386,500
Z	-,457
Asymp. Sig. (2-tailed)	,648

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

$H_03$ : Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_13$ : Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_03$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_13$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 7: Cinsiyete Göre Fark Testi 2**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	18739,000
Wilcoxon W	35210,000
Z	-,942
Asymp. Sig. (2-tailed)	,346

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

$H_04$ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_14$ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_04$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_14$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 8: Cinsiyete Göre Fark Testi 3**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Lider Davranışları
Mann-Whitney U	19777,500
Wilcoxon W	36248,500
Z	-,037
Asymp. Sig. (2-tailed)	,970

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

$H_05$ : Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_15$ : Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_05$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_15$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 9: Yaşa Göre Fark Testi 1**



Ranks			
	Yaşınız	N	MeanRank
Motivasyon	25 Yaş ve Altı	115	245,67
	25-29 Arası	124	189,42
	30-34 Arası	86	170,40
	35-39 Arası	46	160,47
	40-44 Arası	12	198,21
	45 Yaş ve Üstü	17	238,00
	Total	400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	32,129
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Yaşınız

$H_06$ : Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_16$ : Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_06$  RED,  $H_16$  KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 45 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 10: Yaşa Göre Fark Testi 2**

Ranks			
	Yaşınız	N	MeanRank
Örgütsel Bağlılık	25 Yaş ve Altı	115	252,71
	25-29 Arası	124	183,87
	30-34 Arası	86	162,91
	35-39 Arası	46	174,16
	40-44 Arası	12	218,42
	45 Yaş ve Üstü	17	217,41
	Total	400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	38,383
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Yaşınız

$H_07$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_17$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_07$  RED,  $H_17$  KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 40 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 11: Yaşa Göre Fark Testi 3**

Ranks			
	Yaşınız	N	MeanRank
Lider Davranışları	25 Yaş ve Altı	115	243,30
	25-29 Arası	124	184,50
	30-34 Arası	86	175,95
	35-39 Arası	46	163,75
	40-44 Arası	12	218,88
	45 Yaş ve Üstü	17	238,32
Total		400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Lider Davranışları
Chi-square	29,664
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Yaşınız

$H_08$ : Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_18$ : Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_08$  RED,  $H_18$  KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 40 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre lider davranışlarına itibarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 1**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	,445
df	1
Asymp. Sig.	,505

a. Kruskal Wallis Test  
b. GroupingVariable: Eğitim Düzeyiniz

$H_09$ : Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_19$ : Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_09$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_19$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 2**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	,235
df	1
Asymp. Sig.	,628

a. Kruskal Wallis Test  
b. GroupingVariable: Eğitim Düzeyiniz

$H_010$ : Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_110$ : Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_010$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_110$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 3**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
Lider Davranışları	
Chi-square	,153
df	1
Asymp. Sig.	,696
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz	

$H_0$  11: Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  11: Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 11 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 11 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 15: Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 1**

Test Statistics <sup>a</sup>	
Motivasyon	
Mann-Whitney U	11380,500
Wilcoxon W	63061,500
Z	-1,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,156
a. Grouping Variable: Kadronuz	

$H_0$  12: Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  12: Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 12 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 12 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 16: Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 2**

Test Statistics <sup>a</sup>	
Örgütsel Bağlılık	
Mann-Whitney U	11248,500
Wilcoxon W	62929,500
Z	-1,559
Asymp. Sig. (2-tailed)	,119
a. Grouping Variable: Kadronuz	

$H_0$  13: Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  13: Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 13 REDDEDİLEMEZ iken ,  $H_1$ 13 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 17: Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 3**

Test Statistics <sup>a</sup>	
Lider Davranışları	
Mann-Whitney U	11713,500
Wilcoxon W	63394,500
Z	-1,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,287
a. Grouping Variable: Kadronuz	

$H_0$  14: Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  14: Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 14 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 14 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 18: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 1**

Ranks			
Çalışma Süreniz		N	MeanRank
Motivasyon dimension1	1 Yıldan Az	111	238,54
	1-5 Yıl Arası	205	179,49
	6-10 Yıl Arası	53	193,12
	11-15 Yıl Arası	20	222,90
	15 Yıl ve Üstü	11	203,00
	Total	400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Motivasyon
Chi-square	19,942
df	4
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Çalışma Süreniz

$H_0$ 15: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 15: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 15 RED,  $H_1$ 15 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl aralığında olan katılımcıların motivasyonları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 19: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 2**

Ranks			
Çalışma Süreniz		N	MeanRank
Örgütsel Bağlılık dimension1	1 Yıldan Az	111	238,96
	1-5 Yıl Arası	205	173,78
	6-10 Yıl Arası	53	197,40
	11-15 Yıl Arası	20	248,45
	15 Yıl ve Üstü	11	238,18
	Total	400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	28,059
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Çalışma Süreniz

$H_0$ 16: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 16: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 16 RED,  $H_1$ 16 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11 yılın üzerinde olan katılımcıların motivasyonları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 20: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 3**

Ranks			
	Çalışma Süreniz	N	MeanRank
Lider Davranışları	1 Yıldan Az	111	231,18
	1-5 Yıl Arası	205	187,60
	6-10 Yıl Arası	53	184,84
	11-15 Yıl Arası	20	210,20
	15 Yıl ve Üstü	11	189,14
	Total	400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Lider Davranışları
Chi-square	11,942
df	4
Asymp. Sig.	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Çalışma Süreniz

$H_0$ 17: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 17: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 17 RED,  $H_1$ 17 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl aralığında olan katılımcıların lider davranışlarına olumlu yaklaşımları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 21: Hipotez Test Sonuçları**

Lider Davranışları			
	Liderlik Davranışları	Motivasyon	Örgütsel Bağlılık
Motivasyon	$H_1$ 1 Kabul		
Örgütsel Bağlılık	$H_1$ 2 Kabul		
Cinsiyet	$H_1$ 5 Red	$H_1$ 3 Red	$H_1$ 4 Red
Yaş	$H_1$ 8 Kabul	$H_1$ 6 Kabul	$H_1$ 7 Kabul
Kıdem	$H_1$ 11 Kabul	$H_1$ 9 Kabul	$H_1$ 10 Kabul
Pozisyon	$H_1$ 14 Red	$H_1$ 12 Red	$H_1$ 13 Red
Eğitim Durumu	$H_1$ 17 Red	$H_1$ 15 Red	$H_1$ 16 Red

Yapılan sınamada hipotez test sonuçlarına göre sekiz tane hipotez KABUL olmuştur. Kalan dokuz tane hipotez ise RED edilmiştir.

## 7.Sonuç Ve Öneriler

Liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde aynı yönlü güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticinin astlarını motive etmesi hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. (Durak, 1998)'ın strateji ve yönetim ilişkisi alanında yaptığı araştırmada liderlerle birlikte çalışan kişilerin iş performanslarının, etkililik ve motivasyon düzeylerinin arttığı; işten ve çalışmaktan kaçınma gibi birtakım olumsuz davranışlarının ise azaldığını tespit etmiştir. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında yöneticilerin sergilediği liderlik rolü yadsınamayacak derecede önemlidir. Araştırmamızda katılımcıların verdiği cevaplara göre lider davranışlarının çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ve arttırdığı görülmektedir. Kitleleri yönlendirebilen bir liderin başarıya ulaşması ve ulaştırması muhtemeldir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre çalışanların motivasyonlarının liderlik boyutundan etkilenişi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyete göre yapılan testlerde erkek ve kadın çalışanlar arasında lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının etkileri konusunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ankete katılan erkek ve kadın sayılarının da yakın olması bu sonucu destekler niteliktedir. Çalışanlara kararlara katılma imkanı sağlamak, dinlemek, desteklemek gibi güven veren davranışlar, motivasyon açısından arzulan liderlik özellikleri olarak görülmektedir ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmesi örgütün başarı düzeyini arttıracaktır. (Erdil, 2004)'in yapmış olduğu araştırmaya göre, stratejik yönetimin hızla küreselleşen dünyamızdaki yeri, önemi, rolü ve özelliklerini incelemekte ve liderliğin boyutunun da analiz edilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Liderlik özellikleri çalışanları motive etmede en önemli unsurlardandır. Motivasyon, personeli çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışmaları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. İnsanlar işletmelerde belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bireylerin fizyolojik ve psikolojik faktörlerin yanında çevresel faktörler, alışkanlıklar, sosyal çevreleri vb gibi unsurlar da motive olması üzerinde etkilidir. Personelin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmediği zaman kişisel dengesizlikler meydana gelebilir. Dolayısıyla bu dengesizlikler personeli mutsuzluğa iter ve bu mutsuzluk da onun çalışma performansına etkiler. Bireyin arzu ve ihtiyaçları, yönetimin kendisine sunmuş olduğu fizyolojik ve psiko-sosyal araçlar ile hazırlanan ortam sayesinde tatmin edilir ve iş görme arzusu artırılır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesini ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasını sağlayacaktır.

Bireylerin ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Bu da personelin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği gerektirdiğinden dolayı ayrıca karmaşıktır. Bireye sunulan motive edici bir araç belli bir süre sonra bireyi olumsuz etkileyebilir.

(Gümüş, 2012)'in çalışanları neyin motive ettiğine dair yaptığı araştırmalarda hem yöneticilerin çalışanların istekleri doğrultusundaki düşünceleri, hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımların birbirinden farklı olduklarını tespit etmiştir. Araştırma verilerine göre; yöneticiler personellerin ilk önce iyi ücret istediklerini düşünürken, çalışanlar ise anlayışlı bir disiplinin ve çalışanlara vefa gösterilmesinin daha önemli olduğunun üzerinde durmuşlardır.

İnsanların birbirinden farklı olması, onları motive edecek unsurların da farklılığını zorunlu kılmaktadır. Örneğin; bazı insanların fazla para kazanmaktan anladığı, daha iyi ve yeterli gıda almakken, bazılarının ise daha iyi giyinmek, sosyal statüsünü yükseltmek veya saygı görmek olabilir. Bireyin farklı beklentileri, onu motive edecek güdülerin de farklı şekilde ortaya çıkmasını gerektirir. Bu da motivasyonun ne kadar karmaşık olduğunu göstermekte ve motivasyonun demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği konusuna merak uyandırmaktadır. Araştırmamızda yaş ayrımına göre yapılan testlerinde 25 yaş altı ve 45 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 400 kişilik anketin 132 kişisi 25 yaş altı ve 45 yaş üstü personellerden oluşmaktadır. Bu grubun örgütsel bağlılıklarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ve liderlerine karşı davranışları da daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarının bu şekilde olmasının nedeni, 25 yaş altı bireylerin yeni mezun olup ilk işlerine girmiş olması ile o işe fazlasıyla bağlanması olabilir. Aynı zamanda 45 yaş üstü bireylerin yaşlanma ve emekliliğe yakın olma baskısı, işlerini kaybetmekten endişe duymalarına sebep olabilir.

Araştırmamızda 14 kişi hariç diğer tüm katılımcıların üniversite mezunu olduğu ve ast ya da yönetici kadrosunda olmalarının lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda fark oluşturmadığı görülmektedir. Çalışma süresi göz önüne alındığında ise 1 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan katılımcıların motivasyonlarının yöneticilerinden çok fazla etkilendiği tespit edilmiştir. Bu veri sonucu yaş ile yapılan analizleri destekler niteliktedir. Lidere itaati ve bağlılığı zayıf olan 25 yaş altı ve 45 yaş üstü kitle, 1 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan kitleyle çakışmaktadır.

Sonuç olarak 25 ve 45 yaş arası personellerin gerek eğitim yeterliliği gerek yaş verimliliği, gerekse tecrübeleri doğrultusunda alternatif işlere yönelme eğiliminin fazla olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları çalışmaları yapılırken bahsi geçen kitledeki personellerin örgütsel bağlılıklarını besleyecek faaliyetlerde bulunmak ve kalifiye tabir edilen işgücünün tedarik ve süreklilik aşamalarına daha fazla önem vermek gerekmektedir.

Yapılan araştırma, personellerin lider davranışlarından etkilenecek motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının değişiklik gösterebileceği, bu güdülenmenin de demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu araştırmadaki gibi, kadın ve erkek katılımcı sayılarının yakın olduğu bir saha çalışması ile lider kişilerin motive oluşları ve başka liderlerden etkilenme durumları incelenebilir.

Lider yöneticiler ile standart özelliklere sahip yöneticilerin idare ettiği örgütler arasında, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde ciddi bir fark olup olmadığı konusu merak uyandırmaktadır. Araştırmamızın tekstil sektörü çalışanları ile kısıtlı tutulması, aynı incelemenin diğer sektörlerde yapıldığında benzer bir sonuç verip

vermeyeceği araştırılabilir. Aynı zamanda işletmelerin yönetici seçiminde nelere önem vermesi hususunda incelemeler yapılmasının da literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## 8.Kaynaklar

- Akıncı, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Albrecht, K. (1988). *Gerilim ve Yönetici*, Çev: Kemal TOSUN. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Ynetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üni.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Can, H. (1994). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Durak, İ. (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Erdil, O. (2004). *Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi s.76-92.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2015). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperling Yayınları.
- Güneş, S. (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- İnce, M. v. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: SBE.
- İrge, T. (2015). *The Role Of Leader-Member Interaction Regarding The Effect Of Trust In Manager On Motivation Of The Staff:An Applied Example With Different Analysis Techniques*. İstanbul: International Refereed Academic Social Sciences Journal p.156-169.
- İrge, T. (2016). *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yayını.
- Koçak, R. (2012). *Yöneticilerin Lider Özelliklerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek lisans tezi*. İstanbul: İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.
- Newstrom, J. (1997). *Organizational Behaviour Human Behaviour At Work*. U.S.A.: Mc.Graw Hill Comp.
- Özutku, H. (2007). *Yöneticilik ve Motivasyon*. İstanbul: Çantay Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Şimşek, Ş. (2001). *Dararış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Türker, M. (2014). *Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Motivasyon Seviyeleri İlişkisi*. Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı s.324-356.
- Yüksekbilgili, Z. (2017). *Marka Beğenilirlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Makale*. İstanbul: Dergipak 12/46 s.171-180.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.