



Cilt / Volume: 14, Sayı / Issue: 27, Sayfalar / Pages:55-77

Araştırma Makalesi / Research Article

Received / Alınma: 31.07.2023

Accepted / Kabul: 29.08.2023

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE TAKIM LİDERİ DAVRANIŞLARININ MÜŞTERİ DANIŞMANI MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Doğan DEGER¹

Yener ALTUN²

Öz

Küreselleşen dünya, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için hem yapısal, hem örgütsel, hem de yönetsel anlamda kendilerini geliştirip rekabet ortamında bu değişimler sayesinde tutunabilme zorunluluğuna yönlendirmiştir. İşletmelerin rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerekli olan bir diğer önemli nokta da hitap ettikleri kitle olan müşterilerle olan diyaloglarını, onların memnuniyetini maksimize etmelerinden geçer. Müşteri danışmanları (MD), işletmelerin hedef kitlesi olan müşterilerle birebir iletişime geçip işletmelerin müşterilerle olan diyaloglarını sağlayan bireyler olduklarından, müşteri danışmalarının müşterilerle olan iletişimdeki performansları büyük önem arz etmektedir. MD'lerin verimli çalışmaları müşteriyle olan iletişimlerini önemli derecede etkilediğinden, MD'lerin motivasyonlarının sağlanması da o derece önemlidir. Araştırmamızın amacı, çağrı merkezinde çalışan MD'lerin motivasyonları ile takım liderlerinin davranışları arasındaki ilişkiyi istatistiksel analizlere dayalı olarak incelemektir. Bu çalışmada, takım liderlerinin davranışlarını ve MD'lerin motivasyonlarının düzeylerini ölçmek için teorik bilgilerden de faydalanılmıştır. Bu doğrultuda takım liderinin davranışları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, Motivasyon, Müşteri Danışmanı, Takım Çalışması, Takım Lideri.

Jel Kodları: M30, M39.

* Bu çalışma, “Çağrı Merkezi Sektöründe Takım Lideri Davranışlarının Müşteri Danışmanı Motivasyonu ile İlişkisi” başlıklı tez’den üretilmiştir.

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, E-posta: dogandgr@gmail.com, ORCID: 0009-0005-2973-1100.

²Doç. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, E-posta: yeneraltun@yyu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1073-5513.

Atıf/Citation

Yener, D. & Altun, Y. (2024). Çağrı merkezi sektöründe takım lideri davranışlarının müşteri danışmanı motivasyonu üzerine etkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 55-77.

THE EFFECT OF TEAM LEADER BEHAVIORS ON CUSTOMER ADVISOR MOTIVATION IN THE CALL CENTER SECTOR

Abstract

The globalizing world has led businesses to develop themselves in structural, organizational and managerial terms and to hold on thanks to these changes in the competitive environment in order to ensure their continuity. Another important point necessary for businesses to ensure their continuity in a competitive environment is to maximize their dialogue with the customers, which is the audience they address, and to maximize their satisfaction. Since customer advisors (CAs) are individuals who communicate one-on-one with the customers, the target audience of the businesses, and provide the dialogs of the businesses with the customers, the performance of the customer advisors in the communication with the customers is of great importance. Since the efficient work of the CAs significantly affects their communication with the customer, it is very important to ensure the motivation of the CAs. The aim of our research is to examine the relationship between the motivations of CAs working in the call center and the behaviors of team leaders, based on statistical analysis. In this study, theoretical knowledge was also used to measure the behavior of team leaders and the motivation levels of CAs. In this direction, the relationship between the behavior of the team leader and the motivation of the employees was examined and the obtained findings were interpreted.

Keywords: Call Center, Motivation, Customer Advisor, Team Work, Team Leader.

Jel Codes: M30, M39.

1. GİRİŞ

Çağımız dünyasında teknoloji, iletişim, ulaşım, eğitim gibi faktörler başta olmak üzere her sektör kendi alanında büyük gelişmeler kaydetmektedir. Özellikle teknoloji ve ulaşımın gelişiminin insanlığa sağlamış olduğu kolaylıklar sayesinde meydana gelen gelişmeler yerel alanlarla sınırlı kalmayıp küresel anlamda da kendini büyük ölçekte göstermiştir. İşletmeler, küreselleşmenin de meydana getirdiği değişimler sonucunda gelişmekte ve bu gelişimler özellikle gelişen ekonomilerde işletmeler arası rekabeti ortaya çıkarmakla beraber işletmeleri rekabet ortamına sürüklemektedir (Fryer, 2008). Yapılan birçok araştırmaya göre müşterinin işletmeye olan sadakati, müşteriye sunulan üründen ziyade, işletmenin müşteri odaklı anlayışı sayesinde ortaya çıkmaktadır (Çelik & Bengül, 2008). İşletme çalışanının sahip olduğu bilgi, birikim ve deneyim işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Çalışanın öz güven, özsaygı ve motivasyonun sağlanması da çalışanın başarısını doğrudan etkilediği gibi işletme başarısını da dolaylı olarak etkilemektedir (Yıldırım vd., 2019). Günümüz işletmelerde amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için takım çalışması kavramı bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak takım çalışmasının üyelerini seçerken onlara görev vermenin ötesinde takımın tek vücut olarak çalışması ve ortak hedeflere ulaşması için takım ruhunun önemi ön plana çıkmaktadır (Aksu, 2010). Bu doğrultuda takım çalışmasının sağlıklı bir yapı halini alması takımın başındaki kişinin çabalarıyla mümkün olabilir. Takım lideri (TL), belirlenen amaç ve

hedefler doğrultusunda hareket edip, bu hedefler ve amaçlara bağlılık esasına göre davranan ve üyeleri de bu şekilde yönlendirip gerekli şartları hazırlayan bireydir (Ertürk, 2007).

Çağrı merkezi, iletişim teknolojilerinin de sağladığı kolaylıklar sonrasında, kurumların hedef kitle ile telefon, fax, sohbet, e-posta vb. gibi kanallarla iletişime geçip, müşteri, tedarikçi gibi kitlelerin şikâyet istek ve sorunlarını çözüme kavuşturan ve tek merkezden yönetilen bir sistem olarak tanımlanabilir (Aktaş, 2019). Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ihtiyaç duyulan kavramlardan biri olan beşeri faktör gereksinimin temelinde Müşteri Danışmanları (MD) çok önemli bir yer tutmaktadır. Buradan yola çıkılarak MD'lerin başarısında TL'lerin payının ne denli büyük olduğu anlaşılmaktadır.

MD'ler, işletmenin müşteri ile olan iletişimlerini sağlarken müşteri memnuniyetini dolayısıyla müşterinin işletmeye olan bağlılığını kendi bilgi, beceri ve tecrübesiyle sağlayacakları gibi TL'lerin kendilerinin performanslarına olan etkileriyle de müşteri ile olan diyalog sonucunu müşterinin memnun olacağı şekilde sonuçlandırmış olacaktır. Bu nedenle MD'lerin başarısının motivasyonlarının ne derecede sağlandığı ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Burada MD'lerin maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmiş olmasında TL'lerin ne kadar önemli bir röle sahip olduğu, TL'lerin, MD'lerin motivasyonunu sağlaması MD'lerin başarısına etkisiyle orantılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu çalışmada, çağrı merkezi sektöründe TL davranışlarının müşteri danışmanı motivasyonu ile ilişkisinin belirlenmesi problem olarak tanımlanmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, müşteri memnuniyetinin öneminin arttığı bu dönemde çağrı merkezi sektöründe çalışan personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarının sağlanıp sağlanmadığı ve Van ilinde bulunan çağrı merkezlerinde çalışan TL'lerinin davranışları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki boyutlarının araştırılması amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Takım Liderliği Ölçeği (TLÖ) alt boyutlarına ait hipotezler:

H1: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre TL'nin uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H2: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H3: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H4: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H5: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H6: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H7: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre TL'nin uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H8: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H9: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Çalışan Motivasyonu Ölçeği (ÇMÖ) alt boyutlarına ait hipotezler:

H1: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H2: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H3: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H4: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H5: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H6: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

COVID-19 pandemisi nedeniyle anketin elden yapılması uygun görülmemiştir. Bu yüzden Google Forms uygulaması yardımıyla çevrimiçi olarak tamamlanmıştır. Çalışma kapsamında sunulan anket ifadelerinin tümünün cevaplama zorunluluğu şart koşulduğundan yapılan 474 dönütün tamamı eksiksiz tamamlanmış olup hatasız olduğundan tamamı kabul edilerek 474 kişilik yanıtı içeren anketlerde bulunan veriler analiz edilmiştir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tasarlanması ve Yöntemi

Bu çalışmada dikkate alınan problemin amacı doğrultusunda aşağı belirtilen adımlar izlenmiştir.

i. Takım liderliği davranışları ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmak ve aralarındaki düzeyleri belirlemek için çalışanlara anket formu sunulmuştur. Oluşturulan ankette verilerin toplanması için iki ayrı ölçekte bulunan verilerden faydalanılmıştır. Sunulan anket formu, ilk bölümdeki demografik bilgiler ve ikinci bölümde yer alan takım liderliği ve motivasyon ile ilgili 42 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan ilk 22 ifade, Özdaşlı & Akman (2012) tarafından geliştirilen ÇMÖ'den, sonraki 20 ifade ise Çankaya & Karakuş (2010) tarafından geliştirilen TLÖ'den yararlanılarak kullanılmıştır.

ii. Anket, 5'li likert şeklinde yöneltilmiş olup, yöneltilen ifadelere en düşük olan 1. Seçenek: Kesinlikle katılmıyorum; en yüksek olan 5. Seçenek: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilecek şekilde cevaplanması istenmiştir.

iii. Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 26.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliği test edildikten sonra demografik bilgilere ilişkin verilere ve ölçeklerden elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın hipotezleri Bağımsız İki Örneklem T-Testi, Tek Yönlü (One Way) Anova Testi ve Korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Uygulanan testler için normal dağılım şartı gerektiğinden, normallik analizi ile test edilmiştir. Gözlem sayısı 50'den büyük olduğu için Kolmogrov-Smirnov testi uygulanmıştır (Mayers, 2013).

iv. Ölçeklere ait faktör veya boyutların belirlenebilmesi için her bir ölçeğe ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizinin yapılması için gerekli olan şartların sağlanması üzerine her iki ölçeğe de Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. Elde edilen KMO değerlerinin 0.60'tan yüksek çıkması

beklenirken Barlett testinin de anlamlı çıkması ($p < 0.01$) beklenmektedir (Gürbüz & Şahin, 2015). Faktör analizinden elde edilen varyans oranının %50'nin üzerinde olması analizin geçerli olması için ideal bir değer olarak kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

v. Çalışmada ayrıca ölçeklere ait iç tutarlılık analizi de yapılmış olup elde edilen Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı değerleri Bulgular bölümünde paylaşılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini çağrı merkezi sektöründe çalışan bireyler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini, Van il merkezinde yer alan Webhelp Çağrı Merkezi çalışanları oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

3.3.1. Güvenirlik sonuçları

Araştırma kapsamında çalışanlar üzerinde uygulanan ankette, çalışanların takım liderlerine ait davranışları ve müşteri danışmanlarının motivasyon düzeyleri ile ilişkilerini incelemek için oluşturulan ifadeleri kapsayan her bir bölüm için güvenirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Güvenirlik Analizi Cronbach's Alpha Değerleri

Boyutlar	Cronbach's Alpha Degeri
İçsel Motivasyon	0.918
Dışsal Motivasyon	0.886
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	0.970
Güçlendirme ve Motive Etme	0.955
Etkili İletişim	0.811

Tablo 1'de gösterildiği gibi, 0.970 Cronbach Alpha değerinin en yüksek olduğu boyut, çalışanların takım liderlerine ait uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarına ilişkin algılarını inceleyen TLÖ, ilk boyutu yer alırken TLÖ'ye ait etkili iletişim boyutu ise beş boyut arasında son sırada 0.811 yüksek derecede kabul edilen Cronbach's Alpha değeri ile yerini almıştır.

3.3.2. Çalışan motivasyonu ölçeği (ÇMÖ)

Özdaşlı & Akman (2012) tarafından geliştirilip Türkçe'ye uyarlanan Motivasyon Ölçeği, Amabile (1985) ve Dündar ve ark.'nın (2007) çalışmalarından yararlanılarak İçsel Motivasyon (İM) ve Dışsal Motivasyon (DM) olarak 2 adet faktörden oluşturulmuştur. Elde edilen boyutlara ilişkin ifadeler İM1'den İM11'e ve DM1'den DM11'e kadar isimlendirilmiş ve boyutlara ait faktör analizi boyut dağılımı ve faktörlere ait yük dağılımı Tablo 2.'de

belirtilmiştir. Faktör analizine ilişkin KMO =0.922 ve Barlett Analizi ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin iki boyutlu yapısının toplam varyansın %52'sini açıkladığı görülmüştür.

ÇMÖ'nün 22 maddesi tabi tutulduğu faktör analizi sonucunda elde edilen 2 faktör, İçsel Motivasyon faktörü İM1'den İM11'e kadar olan ilk 11 maddeden, Dışsal Motivasyon DM1'den DM11'e kadar olan son 11 maddeden oluştuğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2. ÇMÖ Alt Faktörlere İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	İç Motivasyon(İM)	Dış Motivasyon(DM)
İM7	0.853	
İM6	0.841	
İM4	0.776	
İM1	0.746	
İM9	0.738	
İM5	0.734	
İM3	0.732	
İM8	0.697	
İM2	0.681	
İM11	0.641	
İM10	0.559	
DM11		0.947
DM2		0.890
DM7		0.843
DM5		0.808
DM3		0.770
DM9		0.647
DM8		0.412
DM10		0.392
DM6		0.380
DM1		0.354
DM4		0.341

Tablo 3. ÇMÖ'ye Ait Boyut, Madde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Anlamlılık Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma(σ)	Anlamlılık Düzeyi (p)
İçsel Motivasyon	İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7, İM8, İM9, İM10, İM11	3.79	0.386	0.162
Dışsal Motivasyon	DM1, DM2, DM3, DM4, DM5, DM6, DM7, DM8, DM9, DM10, DM11	3.76	0.485	0.112

Tablo 3'te ÇMÖ'nün alt boyutları olan İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon faktörlerinin içerdiği maddeler, boyutların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve normallik testine ait Kolmogorov-Smirnov analiz sonuçları yer almaktadır. Buradan yola çıkarak içsel motivasyonun normallik testine ait anlamlılık değeri $p=0.162$ ve dışsal motivasyona ait anlamlılık değeri $p=0.112$ elde edilmiştir. Her iki değer için de $p>0.05$ olduğundan boyutlar normal dağılmış ve elde edilen verilere parametrik testler uygulanmıştır.

3.3.3. Takım liderliği ölçeği (TLÖ)

Çankaya & Karakuş (2010) tarafından geliştirilen Takım liderliği Ölçeği yöneticilerin takım liderliği davranışlarını belirlemek ve ölçmek için geliştirilmiş ve 20 adet maddeden oluşmaktadır. Çankaya & Karakuş (2010), yapmış oldukları faktör analizinde TLÖ'nün toplamda üç boyutta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktörden ilki uzlaştırma ve işbirliği sağlama (UİS), ikincisi güçlendirme ve motive etme (GME), üçüncüsü ise etkili iletişim (Eİ) başlıkları altında yorumlanmıştır.

UİS boyutu altındaki maddeler UİS1'den UİS8'e kadar olan 8 ifadeden, GME boyutu altındaki maddeler GME1'den GME8'e kadar olan 8 ifadeden ve Eİ boyutu altındaki maddeler ise Eİ1'den Eİ4'e kadar olan 4 adet ifadeden oluşmaktadır. Boyutlara ait faktör analizi boyut dağılımı ve faktörlere ait yük dağılımı Tablo 4.'te belirtilmiştir. Faktör analizine ilişkin KMO=0.932 ve Barlett Analizi ($p<0.01$) olarak hesaplanmıştır.

TLÖ'ye ait faktör analizinde açıklanan faktör yüklerinin 0.962 ile 0.585 arasında değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Ölçeğin iki boyutlu yapısının toplam varyansın %77'sini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4. TLÖ Alt Faktörlere İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama (UIS)	Güçlendirme ve Motive Etme (GME)	Etkili İletişim (Eİ)
UIS2	0.962		
UIS1	0.959		
UIS6	0.951		
UIS3	0.949		
UIS8	0.945		
UIS7	0.939		
UIS4	0.928		
UIS5	0.558		
GME5		0.894	
GME1		0.891	
GME2		0.884	
GME6		0.872	
GME8		0.870	
GME7		0.866	
GME3		0.841	
GME4		0.840	
Eİ3			0.887
Eİ2			0.880
Eİ1			0.805
Eİ4			0.585

TLÖ’de belirlenen UIS, GME ve Eİ boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve normallik testine ait Kolmogorov-Smirnov analiz sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. TLÖ’ye Ait Boyut, Madde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Anlamlılık Değerleri

Boyutlar	Maddeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma(σ)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama	UIS1, UIS2, UIS3, UIS4, UIS5, UIS6, UIS7, UIS8	3.77	0.404	0.195
Güçlendirme ve Motive Etme	GME1, GME2, GME3, GME4, GME5, GME6, GME7, GME8	3.90	0.414	0.119
Etkili İletişim	Eİ1, Eİ2, Eİ3, Eİ4	3.32	0.443	0.180

Tablo 5'te TLÖ'nün alt boyutları olan UİS, GME ve Eİ faktörlerinin içerdiği maddeler, boyutların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve normallik testine ait Kolmogorov-Smirnov analiz sonuçları yer almaktadır. TLÖ'nün ilk boyutu olan uzlaştırma ve işbirliği sağlama boyutunun normallik testine ait anlamlılık değeri $p=0.195$, ikinci boyut olan güçlendirme ve motive etme boyutunun normallik testine ait anlamlılık değeri $p=0.119$ ve son boyut olan etkili iletişime ait anlamlılık değeri $p=0.180$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen tüm değerler için de $p>0.05$ olduğundan boyutlara ait verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmış ve verilere parametrik analizler uygulanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik verilerin analizi

Araştırmanın bu bölümünde anket katılımcılarının demografik özellikleri açıklanacaktır. Açıklanacak olan demografik özelliklerde çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin dağılımlarına yönelik elde edilen verilere ait bilgiler gibi kişisel özellikler açıklanacaktır.

4.1.1. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları

Çalışmaya katılan 474 katılımcının % 65.4'ünü 310 kişi ile kadınlar oluştururken, % 34.5'lik dilime karşılık gelen erkekler ise 164 kişi olarak yer almıştır.

4.1.2. Katılımcıların yaş kriterine göre dağılımı

Çalışmaya katılan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında 474 katılımcıdan 18-25 yaş aralığındaki bireyler 75 kişiyle %15.8'ini, 22-25 aralığındaki bireyler 208 kişiyle %43.9'unu, 26-29 yaş aralığındaki bireyler 137 kişiyle %28.9'unu, 30 ve üstü yaşındaki bireyler ise 54 katılımcı ile katılımcıların %11.4'ünü oluşturmaktadır.

4.1.3. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim durumları ortaöğretim, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans dereceleri dikkate alındığında, 474 katılımcıdan 6 kişisini (%1.3) ortaöğretim, 193 kişisini (%40.7) lise, 182 kişisini (%38.4) Ön lisans, 90 kişisini (%19) lisans ve 3 kişisini (%0.6) yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır.

4.2. Yorumlayıcı İstatistikler

4.2.1. TLÖ alt boyutlarına ilişkin yorumlayıcı istatistikler

H1: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre TL'nin uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 6. Çalışanların Cinsiyetine Göre TL'nin Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama Davranışlarını Algılamaları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	Anlamlılık Düzeyi (p)		
Erkek	164	3.7736	1.15103	F	p	t	df	p (2)
Kadın	310	3.8911	1.03369	2.194	0.139	-1.131	472	0.259

UİS boyutu normallik testi sonucunda normal dağılım gösterdiği için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere Levene testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan verilerimiz homojen dağılmıştır. T-testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 1 reddedilerek istatistiksel anlamda çalışanların cinsiyetine göre TL'nin UİS davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna varılır.

H2: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 7. Çalışanların Cinsiyetine Göre TL'nin Güçlendirme ve Motive Etme Davranışlarını Algılamaları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	Anlamlılık Düzeyi (p)		
Erkek	164	3.9405	1.03860	F	p	t	df	p
Kadın	310	3.8851	1.09673	2.051	0.153	0.533	472	0.594

TLÖ'nün ikinci boyutu olan GME boyutu normallik testi sonucunda normal dağılım gösterdiği için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere Levene testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan verilerimiz homojen dağılmıştır. T-testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 2 reddedilerek istatistiksel anlamda çalışanların cinsiyetine göre TL'nin GME davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

H3: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetine göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 8. Çalışanların Cinsiyetine Göre TL'nin Etkili İletişim Davranışlarını Algılamaları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means	Anlamlılık Düzeyi (p)		
Erkek	164	3.2900	0.46670	F	p	t	df	p (2)
Kadın	310	3.2770	0.43218	1.165	0.281	0.303	472	0.762

TLÖ'nün üçüncü boyutu olan Eİ boyutu normallik testi sonucunda normal dağılım gösterdiği için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere Levene testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan verilerimiz homojen dağılmıştır. T-testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Hipotez 3 reddedilerek istatistiksel anlamda çalışanların cinsiyetine göre TL'nin Eİ davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

H4: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 9. Çalışanların Yaş Gruplarına göre TL'nin Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama Davranışlarını Algılamaları

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anlamlılık Düzeyi (p)	
18-21	75	3.8405	0.41153	0.104	F	p
22-25	208	3.7704	0.37155			
26-29	137	3.7443	0.43367			
30 ve üstü	54	3.7755	0.43875			
					0.927	0.427

Tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p = 0.104$ sonucuna göre veriler homojen dağılmıştır. Buradan yola çıkılarak Anova testi sonucu $p = 0.427 \Rightarrow p > 0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 4 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin UİS davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H5: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 10. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre TL'nin Güçlendirme ve Motive Etme Davranışlarını Algılamaları

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anlamlılık Düzeyi (p)	
18-21	75	0.93699	0.10819	0.287	F	p
22-25	208	1.12503	0.07801			
26-29	137	1.05304	0.08997			
30 ve üstü	54	1.10274	0.15006			
					1.618	0.184

Tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p=0.287$ sonucuna göre veriler homojen dağılmıştır. Buradan yola çıkılarak Anova testi sonucu $p>0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 5 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin GME davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

H6: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 11. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre TL'nin Etkili İletişim Davranışlarını Algılamaları

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anlamlılık Düzeyi (p)	
18-21	75	3.4367	1.10900	0.509	F	p
22-25	208	3.3546	1.08495			
26-29	137	3.2609	1.08756			
30 ve üstü	54	3.2269	0.99322			
					0.629	0.597

Tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p=0.509$ sonucuna göre veriler homojen dağılmıştır. Buradan yola çıkılarak Anova testi sonucu $p>0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 6 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların yaş gruplarına göre TL'nin Eİ davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

H7: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre TL'nin uzlaştırma ve işbirliği sağlama davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 12. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre TL'nin Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama Davranışlarını Algılamaları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anlamlılık Düzeyi (p)	
Ortaöğretim	6	3.9792	0.56688	0.000	F	p
Lise	193	3.9903	0.96614			
Ön lisans	182	3.6470	1.20622			
Lisans	90	3.9486	1.00051			
Yüksek lisans	3	4.0000	1.00000			
					2.704	0.030

Tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p=0.000$ sonucuna göre veriler homojen dağılmamıştır. Ayrıca Anova testi sonucu $p<0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu durumda Hipotez 7 kabul edilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların eğitim durumlarına göre TL'nin UİS davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılır. Verilere uygulanan Tek yönlü

varyans analizi sonucunda verilerin homojen olarak dağılmaması nedeniyle ortaya çıkan farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amaçlı Post Hoc'lardan Games-Howell testi, t-testi ve t modülü tabanında çalıştığı için uygun görülmüştür (Games, 1971).

Tablo 13. Eğitim Durumuna Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklara Ait Post Hoc Analizi
(Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama)

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu (Karşılaştırılan)	Ortalamalar Farkı	Standart Hata	p (Anlamlılık Düzeyi)
Ortaöğretim	Lise	-0.01112	0.24165	0.891
	Ön lisans	0.33219	0.24810	0.680
	Lisans	0.03056	0.25433	0.993
	Yüksek lisans	-0.02083	0.62201	0.967
Lise	Ortaöğretim	0.01112	0.24165	0.978
	Ön lisans	0.34331*	0.11327	0.022
	Lisans	0.04167	0.12633	0.997
	Yüksek lisans	-0.00972	0.58152	0.931
Ön lisans	Ortaöğretim	-0.33219	0.24810	0.680
	Lise	-0.34331*	0.11327	0.022
	Lisans	-0.30163	0.13826	0.191
	Yüksek lisans	-0.35302	0.58423	0.962
Lisans	Ortaöğretim	-0.03056	0.25433	0.906
	Lise	-0.04167	0.12633	0.997
	Ön lisans	0.30163	0.13826	0.191
	Yüksek lisans	-0.05139	0.58690	0.914
Yüksek lisans	Ortaöğretim	0.02083	0.62201	0.971
	Lise	0.00972	0.58152	0.893
	Ön lisans	0.35302	0.58423	0.962
	Lisans	0.05139	0.58690	0.976

Tablo 13’de anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc Testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Tabloya bakıldığında 0.022 p değerinin 0.05’ten küçük olduğu karşılaştırmalar, ortalamalar farkı -0.34331 olan Lise/Ön lisans veya Ön lisans/Lise mezuniyet dereceleri ortalamaları çıkmaktadır. Post Hoc analizine göre eğitim durumu açısından Lise ve Ön lisans mezunları arasında çalışanların TL’nin UİS davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

H8: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre TL’nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 14. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre TL'nin Güçlendirme ve Motive Etme Davranışlarını Algılamaları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anlamlılık Düzeyi (p)	
Ortaöğretim	6	4.2917	0.97681	0.001	F	p
Lise	193	4.0227	0.96575			
Ön lisans	182	3.6964	1.20092		3.066	0.016
Lisans	90	4.0569	0.99686			
Yüksek lisans	3	3.5417	0.52042			

Tablo 14'de homojenlik testi $p=0.001$ sonucuna göre veriler homojen dağılmamıştır. Ayrıca Anova testi sonucu $p<0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu durumda Hipotez 8 kabul edilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların eğitim durumlarına göre TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 15. Eğitim Durumuna Göre Gruplar Arasındaki Farklılıklara Ait Post Hoc Analizi (Güçlendirme ve Motive Etme)

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu (Karşılaştırılan)	Ortalamalar Farkı	Standart Hata	p (Anlamlılık Düzeyi)
Ortaöğretim	Lise	0.26900	0.40480	0.957
	Ön lisans	0.59524	0.40860	0.622
	Lisans	0.23472	0.41239	0.975
	Yüksek lisans	0.75000	0.49931	0.592
Lise	Ortaöğretim	-0.26900	0.40480	0.957
	Ön lisans	0.32624*	0.11295	0.033
	Lisans	-0.03428	0.12599	0.999
	Yüksek lisans	0.48100	0.30840	0.614
Ön lisans	Ortaöğretim	-0.59524	0.40860	0.622
	Lise	-0.32624*	0.11295	0.033
	Lisans	-0.36052	0.13772	0.071
	Yüksek lisans	0.15476	0.31337	0.981
Lisans	Ortaöğretim	-0.23472	0.41239	0.975
	Lise	0.03428	0.12599	0.999
	Ön lisans	0.36052	0.13772	0.071
	Yüksek lisans	0.51528	0.31831	0.583
Yüksek lisans	Ortaöğretim	-0.75000	0.49931	0.592
	Lise	-0.48100	0.30840	0.614
	Ön lisans	-0.15476	0.31337	0.981
	Lisans	-0.51528	0.31831	0.583

Tablo 15'de ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc Testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Tabloya bakıldığında 0.033 p

değerinin 0.05'ten küçük olduğu karşılaştırmalar ortalamalar farkı 0.32634 olan Lise/Ön lisans veya Ön lisans/Lise mezuniyet dereceleri ortalamaları çıkmaktadır.

Yapılmış olan Post Hoc analizine göre eğitim durumu açısından Lise ve Ön lisans mezunları arasında çalışanların TL'nin güçlendirme ve motive etme davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

H9: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 16. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre TL'nin Etkili İletişim Davranışlarını Algılamaları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anlamlılık Düzeyi (p)	
Ortaöğretim	6	3.4583	0.95416	0.550	F	p
Lise	193	3.5220	1.14586			
Ön lisans	182	3.2940	1.19858		1.423	0.225
Lisans	90	3.4139	1.08628			
Yüksek lisans	3	3.9167	1.04083			

Tablo 16'da görüldüğü üzere Tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p=0.550$ sonucuna göre veriler homojen dağılmış ve $p>0.05$ olduğundan ön şart sağlanmıştır. Ayrıca Anova testi sonucu $p>0.05$ olduğundan eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 9 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların eğitim durumlarına göre TL'nin etkili iletişim davranışlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

4.2.2. ÇMÖ alt boyutlarına ilişkin yorumlayıcı istatistikler

H1: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetlerine göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 17. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İçsel Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
				F	p	t	df	p (2)
Erkek	164	3.8226	0.51463	0.714	0.398	0.193	472	0.847
Kadın	310	3.8311	0.41861					

ÇMÖ'nün birinci boyutu olan içsel motivasyon boyutu normallik testi sonucunda normal dağılım gösterdiği için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere Levene testi sonucu $p>0.05$ olduğundan verilerimiz homojen dağılmıştır. T-testi sonucu $p>0.05$ olduğundan kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Hipotez 1 reddedilerek istatistiksel anlamda çalışanların cinsiyetine göre İM unsurlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

H2: Araştırma bünyesindeki çalışanların cinsiyetlerine göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 18. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dışsal Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

			Standart	Levene's Test for		t-test for Equality of Means		
Cinsiyet	N	Ortalama	Sapma	Equality of Variances		Anlamlılık Düzeyi (p)		
Erkek	164	3.7711	0.50102	F	p	t	df	p (2)
Kadın	310	3.7560	0.47840	0.117	0.732	0.321	472	0.749

ÇMÖ'nün ikinci boyutu olan dışsal motivasyon boyutu normallik testi sonucunda normal dağılım gösterdiği için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tabloda görüldüğü üzere Levene testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan verilerimiz homojen dağılmıştır. T-testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Buradan yola çıkarak Hipotez 2 reddedilerek istatistiksel anlamda çalışanların cinsiyetine göre DM unsurlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

H3: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 19. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Çalışanların İçsel Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova	Anlamlılık Düzeyi (p)
18-21	75	3.7963	0.39301	0.723		
22-25	208	3.8154	0.37403		F	p
26-29	137	3.7825	0.38934		0.297	0.827
30 ve üstü	54	3.7716	0.42160			

Tablo 19'da tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p = 0.723$ sonucuna göre veriler homojen dağılmıştır. Tek Yönlü Varyans testi sonucu $p > 0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 3 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların yaş gruplarına göre çalışanların İM unsurlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılr.

H4: Araştırma bünyesindeki çalışanların yaş gruplarına göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 20. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dışsal Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anamlılık Düzeyi (p)	
18-21	75	3.8505	0.38891	0.747	F	p
22-25	208	3.8865	0.38229			
26-29	137	3.9127	0.39741			
30 ve üstü	54	3.8649	0.37493			
					0.481	0.695

Tablo 20’te görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p=0.747$ sonucuna göre veriler homojen dağılmıştır. Tek Yönlü Varyans testi sonucu $p>0.05$ olduğundan yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Hipotez 4 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda yaş gruplarına göre çalışanların DM unsurlarını algılamalarında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

H5: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 21. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İçsel Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anamlılık Düzeyi (p)	
Ortaöğretim	6	3.9545	0.21320	0.549	F	p
Lise	193	3.8059	0.50422			
Ön lisans	182	3.8272	0.42620			
Lisans	90	3.8626	0.41025			
Yüksek lisans	3	4.0303	0.05249		0.509	0.729

Tablo 21’de görüldüğü gibi Tek yönlü varyans analizi sonucunda ön test olan homojenlik testi $p=0.549$ sonucuna göre veriler homojen dağılmış ve $p>0.05$ olduğundan ön şart sağlanmıştır. Ayrıca Anova testi sonucu $p>0.05$ olduğundan eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 5 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların eğitim durumlarına göre içsel motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

H6: Araştırma bünyesindeki çalışanların eğitim durumuna göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 22. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dışsal Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Homojenlik Testi (p)	One Way Anova Anamlılık Düzeyi (p)	
Ortaöğretim	6	3.6818	0.44070	0.118	F	p
Lise	193	3.7061	0.54681			
Ön lisans	182	3.8097	0.42217			
Lisans	90	3.7818	0.47185			
Yüksek lisans	3	3.9091	0.15746		1.227	0.299

Tablo 22’de görüldüğü gibi Tek yönlü varyans analizi homojenlik testi sonucuna göre veriler homojen dağılmış ve $p>0.05$ olduğundan ön şart sağlanmıştır. Ayrıca Anova testi sonucu $p>0.05$ olduğundan eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bu durumda Hipotez 6 reddedilir. Sonuç olarak istatistiksel anlamda çalışanların eğitim durumlarına göre dışsal motivasyon unsurlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılır.

4.2.3. Elde edilen boyutlar arasındaki ilişkilere dair bulgular

Tablo 23’de algılanan içsel motivasyon, dışsal motivasyon, uzlaştırma ve işbirliği sağlama, güçlendirme ve motive etme ve etkili iletişim arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman Korelasyon testine ait sonuçlar paylaşılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkilere ait düzeyler, korelasyon katsayısının karesi 0-2.29 ise zayıf; 0.30-0.64 ise orta; 0.65-0.84 ise güçlü; 0.85-1 arasında olması durumunda ise çok güçlü şeklinde yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013).

Tablo 23. Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi

Boyutlar	Değerler	İM	DM	UİS	GME	Eİ
İçsel Motivasyon (İM)	Korelasyon Katsayısı (r)	1	0.680**	0.036	0.002	0.041
	p (2-tailed) (Anlamlılık Düzeyi(p))		0.000	0.438	0.959	0.378
	N	474	474	474	474	474
Dışsal Motivasyon (DM)	Korelasyon Katsayısı (r)	0.680**	1	-0.009	-0.086	0.029
	p (2-tailed) (Anlamlılık Düzeyi(p))	0.000		0.849	0.062	0.524
	N	474	474	474	474	474
Uzlaştırma ve İşbirliği Sağlama (UİS)	Korelasyon Katsayısı (r)	0.036	-0.009	1	0.524**	0.072
	p (2-tailed) (Anlamlılık Düzeyi(p))	0.438	0.849		0.000	0.119
	N	474	474	474	474	474
Güçlendirme ve Motive Etme(GME)	Korelasyon Katsayısı(r)	0.002	-0.086	0.524**	1	-0.045
	p (2-tailed) (Anlamlılık Düzeyi(p))	0.959	0.062	0.000		0.334
	N	474	474	474	474	474
Etkili İletişim(Eİ)	Korelasyon Katsayısı (r)	0.041	0.029	0.072	-0.045	1
	p (2-tailed) (Anlamlılık Düzeyi(p))	0.378	0.524	0.119	0.334	
	N	474	474	474	474	474

** : Korelasyon%0.01 anlamlılık düzeyindedir/*: Korelasyon%0.05 anlamlılık düzeyindedir.

Tablo 23’de elde edilen bulgular incelendiğinde İM ile DM boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r=0.680/\%46.24$) ve anlamlı ($p<0.001$) bir ilişki bulunmaktadır. Yani değişkenlerin birbiri üzerinden açıkladıkları varyans %46.24 iken istatistiksel anlamda DM unsurlarının %46.24’ü İM unsurlarından kaynaklanıyor olabilir sonucuna ulaşılmaktadır.

UİS ile GME davranışları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ($r=0.524/\%27.45$) ve anlamlı ($p<0.005$) bir ilişki bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak değişkenlerin birbiri üzerinden açıkladıkları varyans $\%27.45$ iken istatistiksel anlamda UİS davranışlarının $\%27.45$ 'i GME davranışlarından kaynaklanıyor olabilir sonucuna ulaşılmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda aralarında ilişki bulunmayan değişkenler ise aşağıda yer aldığı gibi yorumlanmıştır:

- İM ile UİS, GME ve Eİ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- DM ile UİS, GME ve Eİ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- UİS ile İM, DM ve Eİ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- GME ile İM, DM ve Eİ arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin hem kendi alanlarında hem örgütsel, hem teknolojik yapılarında hem de iletişim alanında gelişmelere açık olmaları bir zorunluluk hali olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin de özellikle hitap ettikleri kitle olan müşteriler ile iletişimlerini sürdürebilmeleri, müşterilerin devamlılığı ve işletmeye olan bağlılıkları açısından işletmedeki diğer zorunluluklar kadar önemli bir husustur. İşletmelerle müşterilerin arasındaki iletişimi sağlamak ciddi yatırım gerektiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için bu iletişimi gerçekleştirmek üzere çağrı merkezleri kurulmuştur.

Çağrı merkezleri, işletmelerin kendi içinde bir birim olarak faaliyet gösterebiliyorken, dışarıdan destek alınan bir dış sektör olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışanların gruplar halinde yönetilmesi için takım liderleri görevlendirilmiştir. Çağrı merkezlerinin olmazsa olmazı olan Müşteri Danışmanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için kendilerini yönlendiren takım liderleri bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak motivasyon kavramı ve takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Motivasyon kavramı ile ilgili yapılan bir çok çalışma neticesinde liderlik kavramının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi gözle görünür derecede önemli bir husus olarak ortaya çıkmıştır (Eren, 2003). Aynı zamanda liderlik davranışının soyo-ekonomik değişkenler bakımından da farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Eygü, 2018). Motivasyon ve liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar aşağıda yer almaktadır (Aksu, 2010):

- Ohio State Üniversitesinde yapılmış olan araştırmalarda, liderliğin çalışan odaklı tarzın çalışan motivasyonun üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir (Eren, 2003).
- Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmada, yöneticinin liderlik tarzının çalışanın verimliliği ve motivasyonu üzerinde önemli etkisi olduğu ve motivasyon ve verimliliğine katkı sağlandığı belirlenmiştir (Koçel, 2003).

Çalışma kapsamında, Çalışan Motivasyonu Ölçeği iki alt boyutta, Takım Liderliği Ölçeği ise üç alt boyutta ele alınmıştır. Van ili örnek olarak seçilmiş ve Van'da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinden Webhelp Çağrı Merkezi Van Lokasyonu örneklem olarak seçilmiştir. Veri elde edilmesi amacıyla çalışanlara anket yöntemi ile ifadeler yöneltilmiş ve kendilerinden gönüllü olarak cevap vermeleri istenmiştir. Anket COVID-19 pandemisi nedeniyle online olarak yöneltilmiştir. Hazırlanan anket her soru için tek cevap verilecek şekilde ve tüm sorulara cevap verme koşulu ile hazırlandığından fire vermeden 474 kişi ile tamamlanmış olup analizler de 474 kişinin verdiği cevaplar ile yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yöneltilen anket sonuçlarından elde edilen demografik bilgilere göre, çalışanların % 65.4'üne denk gelen 310 kişilik kısmını kadınlar. % 36.4'üne denk gelen 164 kişi ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu % 43.9'luk oranla 22-25 yaş aralığında olup en az sayı ile % 11.4'lük oran ile 30 yaş ve üstü yaş grubu oluşturmaktadır. Eğitim kategorisinde katılımcıların % 40.7'si lise mezunu olarak en yoğun katılımı sağlar iken son sırada % 0.6 ile yüksek lisans mezunları yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan iki ölçek de normal dağılım gösterdiğinden alt boyutlar için bağımsız iki örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans analizleri kullanılarak demografik değişkenler ile takım liderlerinin Uzlaştırma ve işbirliği sağlama, Güçlendirme ve motive etme, Etkili iletişim ve içsel motivasyon ve Dışsal motivasyon unsurları arasındaki bağlantı, örneklem ortalamalarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilerek ölçülmeye çalışılmıştır (Bayram, 2013). Yapılan analizlerde iki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında veriler, normal dağılım şartı aranan İki Örneklem T Testi; ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak için Tek Yönlü Varyans analizleri kullanılmıştır. Yapılan analizlerde demografik bilgiler kapsamında olan cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkenlerinin TL'nin davranışları ile motivasyon unsurlarını algılamaları yönünden ortaya çıkan tüm boyutlar ele alınıp bir farklılığın olup olmadığı konusunda karşılaştırmalar yapılmıştır. Yapılan istatistiksel karşılaştırmalar sonucunda genel anlamda çalışanların demografik değişkenlerine iki ölçeğe ait beş alt boyutun istatistiksel anlamda farklılık

göstermediği gözlemlenmiş olup, kurulan TLÖ'ye ait 9 adet hipotezden sadece iki tanesinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiş ve geriye kalan yedi tanesinde anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ÇMÖ'ye ait 6 adet hipotezin tamamında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenerek tüm hipotezler reddedilmiştir. Yapılan Korelasyon analizinde İM ve DM unsurları ve TL'nin UİS, GME ve Eİ faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiş ve İM ile DM arasında orta düzeyde, %46.24 açıklama oranıyla ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. UİS ile GME arasında %25.45 açıklama oranıyla, pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özdaşlı & Akman'ın (2012) yapmış olduğu çalışmada tekniker, teknisyen ve mühendislerin içsel ve dışsal motivasyon eğilimlerini belirlemek için yaptıkları Anova testinde içsel motivasyon açısından gruplar arasında bir fark olmadığı anlamlılık düzeyi 0.05 iken tek yönlü $p > 0.05$ olduğundan anlamlı bir fark olmadığı; dışsal motivasyon açısından da anlamlılık düzeyi 0.05 iken $p = 0.027$ olduğundan anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak gruplar arası karşılaştırmalarda mühendislerin dışsal motivasyona daha fazla eğilimli oldukları sonucuna ulaşılabileceği ortaya çıkmıştır.

Çankaya & Karakuş'un (2010) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin, TL olarak okul yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında öğrenim durumu, cinsiyet ve kıdem değişkenleri ele alındığında cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenleri açısından önemli bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Ancak kıdem değişkeni ele alındığında anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada sonuç olarak tüm boyutlarda kıdemleri daha fazla olan öğretmenler, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını sergileme konusunda daha yetersiz olduğunu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında liderlik ile motivasyon kavramlarına ait alt boyutlardan yola çıkarak hem müşteri danışmanlarının motivasyon seviyesi hem de takım liderlerinin davranışlarına ait boyutların birbiri ile olan ilişkisi Van ili çağrı merkezi çalışanları örneklem olarak kabul edilip bu bağlamda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Aksu, G. (2010). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktaş, H. (2019). *Çağrı Merkezi Sektöründe İletişim Memnuniyetinin İş Memnuniyetine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çankaya, İ. H. & Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(2), 167-183.
- Çelik, H. & Bengül, S. S. (2008). Satış sonrası hizmetler ve ürün garantilerinin müşteri tatmini, memnuniyeti ve marka sadakati üzerindeki etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 105-134.
- Erol, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım.
- Ertürk, G. (2007). *Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Çağrı Merkezi İncelemesi*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eygü, H. (2018). *Üniversite öğrencilerinin liderlik davranışları üzerine bir araştırma*. Ekin Yayınevi.
- Fryer, (2008). *Globalisation: A bigger world*. The Economist print edition. Sept. 18th.
- Games, P. A. (1971). Multiple comparisons of means. *American Educational Research Journal*, 8, 531-564
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım yayınları
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*. Pearson Education Limited.
- Özdaşlı, K. & Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1): 74-84.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A. & Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.